



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Μέτρηση της Απόδοσης για τη Συγκριτική Αξιολόγηση Δημόσιων
Υπηρεσιών στους ΟΤΑ**

**Performance Measurement for the Benchmarking of Public Services in
Local Government**

Αδαμαντία Δούλου (Α.Μ.: ΔΜ2184)

Επιβλέπων καθηγητής: Απόστολος Γιοβάνης

Αθήνα
Σεπτέμβριος 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την Αδαμαντία Δούλου (ΑΜ: ΔΜ2184), συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από την Υπογράφουσα, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, η φοιτήτρια θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή



Αδαμαντία Δούλου

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Απόστολος Γιοβάνης
2. Ιωάννης Ψυχάρης
3. Σταμάτιος Ντάνος

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνει τις σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ και θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας καθηγητή Απόστολο Γιοβάνη που μου πρόσφερε την ευκαιρία να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και για την υποστήριξη του στην ολοκλήρωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου αλλά και τους συμφοιτητές μου με τους οποίους συνεργάστηκα στο πλαίσιο των σπουδών μου για τις γνώσεις και εμπειρίες που αποκόμισα.

Συντομογραφίες

CAF	Common Assessment Framework
EFQM	European Foundation for Quality Management
KPI	Key Performance Indicator
MBO	Management By Objectives
LGAF	Local Government Access Framework
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	12
2. Η Μέτρηση της Απόδοσης	14
2.1. Το Αντικείμενο της Μέτρησης Απόδοσης	14
2.2. Η Μέτρηση της Απόδοσης Διαχρονικά	16
2.3. Μέθοδοι Μέτρησης της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα	19
2.4. Αξιολογώντας την Απόδοση στο Ελληνικό Δημόσιο.....	21
3. Προσεγγίσεις και Μεθοδολογίες Μέτρησης της Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα	22
3.1. Συγκριτική Αξιολόγηση.....	22
3.1.1. Τι Είναι και Πως Εφαρμόζεται	22
3.1.2. Διαφορετικοί Τύποι Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	22
3.1.3. Εφαρμογή Συγκριτικής Αξιολόγησης	23
3.1.4. Συγκριτική Αξιολόγηση στο Δημόσιο	24
3.2. Balanced Scorecard	25
3.2.1. Τι Είναι και Πως Εφαρμόζεται	25
3.2.2. Εφαρμογή του Balanced Scorecard στο Δημόσιο.....	28
3.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και Μοντέλο EFQM	29
3.3.1. Παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	29
3.3.2. Διεθνής Πιστοποίηση Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).....	31
3.4. Διοίκηση Μέσω Στόχων – Management By Objectives	33
3.4.1. Τι Είναι και Πως Εφαρμόζεται	33
3.4.2. Η Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στο Ελληνικό Δημόσιο	34
3.5. Σύνοψη Ορισμών και Εννοιών Σχετικών με τη Μέτρηση της Απόδοσης.....	36
4. Ένα Πλαίσιο Αξιολόγησης των Δημόσιων Υπηρεσιών	39
4.1.1. Εισαγωγικά	39
4.1.2. Παρουσίαση του Πλαισίου για τη Συγκριτική Αξιολόγηση	40
4.2. Διαμόρφωση Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης για τους ΟΤΑ	46
4.2.1. Οδηγίες Κατηγοριοποίησης και Διαμόρφωσης των Δεικτών.....	46
4.2.2. Υιοθέτηση Διαφορετικών Παραδειγμάτων για τη Κατηγοριοποίηση των Δεικτών.....	49
4.2.3. Προτεινόμενες Κατηγορίες Δεικτών	53
5. Σύστημα Δεικτών για Διαδικασίες ενός ΟΤΑ	56
5.1. Διαδικασίες που Μελετήθηκαν	56

5.2.	Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης ανά Διαδικασία.....	58
5.3.	Αναλυτική Παρουσίαση Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης ανά Διαδικασία.....	85
6.	Πρόταση Υλοποίησης σε Πληροφοριακό Σύστημα	99
6.1.	Σύστημα για την Υλοποίηση της Συγκριτικής Αξιολόγησης	99
6.2.	Βασικές Δυνατότητες Συγκριτικής Αξιολόγησης	99
6.2.1.	Διαχείριση Δεδομένων (Εισαγωγή – Επικαιροποίηση για τρέχον και παρελθόντα έτη).....	100
6.2.2.	Επεξεργασία Δεδομένων.....	100
6.2.3.	Προβολή Δεδομένων & Αποτελεσμάτων	100
7.	Σχολιασμός των Αποτελεσμάτων και Συμπεράσματα.....	102
7.1.	Σχολιασμός της Προσφοράς της Διπλωματικής	102
7.2.	Περεταίρω Έρευνα και Επέκταση των Αποτελεσμάτων	104
7.3.	Ολοκληρώνοντας	105
8.	Βιβλιογραφία	106

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2-1: Το Μοντέλο Αξιολόγησης ενός Οργανισμού: Economy – Effectiveness - Efficiency	15
Σχήμα 2-2: Το Μοντέλο Αξιολόγησης ενός Οργανισμού: Inputs – Outputs - Outcomes	15
Σχήμα 2-3: Ο Παραδοσιακός Κύκλος ενός Συστήματος Χρηματοοικονομικών Δεικτών	17
Σχήμα 2-4 Σύνδεση Στόχων και Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης	18
Σχήμα 2-5: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης	18
Σχήμα 2-6: Η Διοίκηση της Απόδοσης για τη Βελτίωση της Λειτουργίας ενός Οργανισμού ..	19
Σχήμα 2-7: Πίνακας Συνδυασμού Μεθόδων Μέτρησης της Απόδοσης	20
Σχήμα 3-1: Η Μεθοδολογία Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης	24
Σχήμα 3-2: Εφαρμογή στο Δημόσιο των Διαφορετικών Τύπων Benchmarking.....	25
Σχήμα 3-3: Το Balanced Scorecard με Διαφορετικές Οπτικές του	27
Σχήμα 3-4: Το Μοντέλο ΚΠΑ (Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2013).....	30
Σχήμα 3-5: Οι Βασικές Διαστάσεις Επιχειρηματικής Αριστείας	32
Σχήμα 3-6: Ιεραρχική Στοχοθεσία και Παρακολούθηση Στόχων.....	34
Σχήμα 4-1: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Συγκριτικής Αξιολόγησης Δημόσιων Υπηρεσιών.....	40
Σχήμα 4-2: Εφαρμογή Βήματος 1 «Διαμόρφωση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης»	42
Σχήμα 4-3: Εφαρμογή Βήματος 2 «Συγκριτική Αξιολόγηση»	45
Σχήμα 4-4: Περιπτώσεις Κατηγοριών Δεικτών που Μελετήθηκαν	49
Σχήμα 4-5: Κατηγορίες Δεικτών για τους Ευρωπαϊκούς ΟΤΑ	52
Σχήμα 4-6: Το Προτεινόμενο Συνθετικό Πλαίσιο Δεικτών	54
Σχήμα 6-1: Βήματα Υλοποίησης και Δεδομένα για το Σύστημα Συγκριτικής Αξιολόγησης..	101

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4-1: Ενδεικτικός Πίνακας Προσδιορισμού Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης	47
Πίνακας 4-2: Οδηγίες Προσδιορισμού της Πληροφορίας για τους Δείκτες	48
Πίνακας 4-3: Σύνοψη Προτεινόμενων Κατηγοριών Δεικτών	53
Πίνακας 5-1: Δημόσιες Υπηρεσίες των ΟΤΑ και Σύνδεση με Διαδικασίες LGAF.....	57

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στο θέμα της μέτρησης της απόδοσης των διαδικασιών που εκτελούνται από δημόσιους οργανισμούς στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Ο σκοπός κάθε προσπάθειας μέτρησης της απόδοσης είναι διτός: αφενός να αξιολογήσει την απόδοση των διαδικασιών αυτών, αφετέρου να μπορεί να συγκριθεί η απόδοση ενός οργανισμού με την απόδοση ενός παρόμοιου οργανισμού αναδεικνύοντας το μέτρο σύγκρισης (benchmark) για το σύνολο των φορέων που εκτελούν παρόμοιες διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία παρουσιάζει αρχικά και με αναλυτικό τρόπο και εις βάθος, το αντικείμενο της μέτρησης της απόδοσης και τις διάφορες μεθοδολογίες και προσεγγίσεις που εστιάζουν στο Δημόσιο Τομέα. Στη συνέχεια, παρουσιάζει μια προσέγγιση μέτρησης της απόδοσης και συγκριτικής αξιολόγησης η οποία εμπεριέχει ένα σύστημα δεικτών σε τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις, εστιάζοντας στην τοπική δημόσια διοίκηση (ΟΤΑ). Οι διαστάσεις των δεικτών αυτών αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών καλύπτουν τόσο θέματα οργανωτικά και κόστους όσο και το πως εκλαμβάνουν οι πολίτες και επιχειρήσεις αλλά και η κοινωνία ευρύτερα την απόδοση αυτή.

Η προσέγγιση μέτρησης της απόδοσης εστιάζει στη συγκριτική αξιολόγηση ως ένα σημείο αναφοράς για την βελτίωση των διαδικασιών που μελετώνται, έχοντας ως σημείο αναφοράς τον καλύτερο από άποψης μέτρησης της απόδοσης. Για την εφαρμογή της προτεινόμενης προσέγγισης, πραγματοποιήθηκε η πιλοτική διαμόρφωση ενός συστήματος ενδεικτικών δεικτών αξιολόγησης της απόδοσης για ένα σύνολο διαδικασιών σε συγκεκριμένο Δήμο. Τα αποτελέσματα της εργασίας μπορούν να αξιοποιηθούν από πρωτοβουλίες και προσπάθειες συγκριτικής αξιολόγησης αλλά και γενικότερα βελτίωσης των διαδικασιών δημόσιων υπηρεσιών και ειδικότερα των ΟΤΑ, δεδομένης και της συσχέτισής της με πραγματικές υπηρεσίες Δήμου. Η εργασία που πραγματοποιήθηκε μπορεί επίσης να αποτελέσει τη βάση για επόμενη εργασία που θα αναλάβει το τεχνολογικό μέρος παρόμοιων προσπαθειών, δηλαδή την ένταξη του συστήματος δεικτών σε ένα πληροφοριακό σύστημα.

Λέξεις Κλειδιά: Μέτρηση της Απόδοσης, Συγκριτική Αξιολόγηση, Σύστημα Δεικτών Μέτρησης της Απόδοσης, ΟΤΑ, Δήμοι.

Abstract

The dissertation focuses on the topic of measuring the performance of processes executed by public organizations within the framework of providing services to citizens and businesses. The purpose of performance measurement is twofold: on the one hand, to evaluate the performance of these processes, and on the other hand, to be able to compare the performance of an organization with that of a similar organization, highlighting the benchmark for all bodies executing similar processes. To achieve this purpose, the dissertation first presents in detail the object of performance measurement and the various methodologies and approaches that focus on the public sector. Then, an approach to measuring and comparative evaluation of performance is presented, which includes a system of indicators in four different dimensions, focusing on local public administration. These indicators evaluate public service issues, covering both organizational and cost issues as well as how citizens, businesses, and society at large perceive this performance.

The performance measurement approach focuses on comparative evaluation in order to serve as a reference point for improving the processes under study, with the benchmark being the best in terms of performance measurement. To implement the proposed approach, a pilot system of performance evaluation indicators was developed for a set of processes in a specific municipality in Attica. The results of this work can be used by initiatives and efforts for comparative evaluation and improvement of the processes of public sector organizations, given the application that was carried out. The work that was done can also serve as a basis for future work to be undertaken by the technological part of similar efforts, i.e. the integration of the indicator system into an information system.

Keywords: Performance Measurement, Benchmarking, Key Performance Indicators, Local Government, Municipalities.

1. Εισαγωγή

Υπάρχουν αρκετές μεθοδολογίες και προσεγγίσεις για τη μέτρηση της απόδοσης και τη βελτίωση των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα, τόσο στην Ευρώπη όσο και αλλού, όπως είναι το Balanced Scorecard, η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking), η διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives), η διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων (Results-based management), η μέτρηση της απόδοσης και τα συστήματα δεικτών (Key Performance Indicators).

Στην Ευρώπη ειδικότερα, υπάρχουν επίσης ορισμένες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης στο δημόσιο. Μια τέτοια είναι το Μοντέλο European Foundation for Quality Management (EFQM) το οποίο είναι ένα πλαίσιο διοίκησης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού, με βάση μια σειρά κριτηρίων όπως ηγεσία, στρατηγική, άτομα, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες, αποτελέσματα πελατών, αποτελέσματα ατόμων, αποτελέσματα κοινωνίας και εσωτερικά αποτελέσματα απόδοσης. Επίσης υπάρχει το Ευρωπαϊκό Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework ή CAF) που αποτελεί ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης που βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς να αξιολογήσουν την απόδοσή τους σε τομείς όπως η ηγεσία, η στρατηγική, η διαχείριση ατόμων, οι συνεργασίες και οι πόροι.

Κοινό στοιχείο αυτών των προσεγγίσεων είναι η ύπαρξη δεικτών μέτρησης της απόδοσης και η εφαρμογή τους προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την απόδοση των διαδικασιών ενός Οργανισμού αλλά και της συνολικής λειτουργίας του. Με αφορμή αυτή τη διαπίστωση και το γεγονός ότι παρότι έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες στον Ελληνικό δημόσιο τομέα η ύπαρξη συστημάτων δεικτών αξιολόγησης δεν έχει ακόμα εφαρμοστεί ουσιαστικά, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό το να διαμορφώσει ένα ενδεικτικό τέτοιο σύστημα για τη συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών που υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών του δημοσίου και συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Στην διπλωματική εργασία αρχικά παρατίθεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για μεθοδολογίες, τεχνικές, διοικητικές πρακτικές καθώς και εφαρμογές που σχετίζονται με τα **ερευνητικά πεδία** της μέτρησης απόδοσης (performance measurement) και της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), δίνοντας έμφαση στην τοπική δημόσια διοίκηση.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των παραπάνω ερευνητικών πεδίων περιλαμβάνει τις **μεθοδολογικές προσεγγίσεις** που συναντώνται στη βιβλιογραφία, τα **συμμορφούμενα με**

αυτές εργαλεία και τις **λύσεις που έχουν εφαρμοστεί** σε ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά και διεθνώς στην τοπική δημόσια διοίκηση.

Τα ερευνητικά αυτά πεδία μελετώνται προκειμένου να διαμορφωθεί και να εφαρμοστεί ένα κατάλληλο πλαίσιο συγκριτικής αξιολόγησης και ένα σύστημα δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης δημόσιων υπηρεσιών. Για πρακτική υλοποίηση της ερευνητικής προσπάθειας και την επικύρωση των αποτελεσμάτων της πραγματοποιήθηκε η διαμόρφωση δεικτών μέτρησης απόδοσης για ένα σύνολο διαδικασιών δημόσιων υπηρεσιών που προσφέρει συγκεκριμένος Δήμος της Αττικής και μπορεί προφανώς να γενικευτεί και σε άλλους Δήμους που προσφέρουν τις ίδιες δημόσιες υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Μετά την παρούσα εισαγωγή, στο **Κεφάλαιο 2** παρουσιάζεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με το αντικείμενο της μέτρησης απόδοσης με έμφαση στους δημόσιους οργανισμούς. Στο **Κεφάλαιο 3** γίνεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τις προσεγγίσεις και μεθοδολογίες μέτρησης της απόδοσης με εφαρμογές στο δημόσιο τομέα, όπως το benchmarking, το balanced scorecard, το EFQM και το CAF. Στο **Κεφάλαιο 4** παρουσιάζεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για τη βελτίωση των διαδικασιών του δημόσιου τομέα και των ΟΤΑ το οποίο εμπεριέχει τις φάσεις της διαμόρφωσης των δεικτών, της αξιοποίησής τους σε ένα σύστημα Benchmarking και τελικά τη διοίκηση μέσω στόχων εάν τεθούν οι στόχοι μέτρησης της απόδοσης των διαδικασιών αυτών. Επίσης παρουσιάζεται το πώς πρέπει να δομηθεί ένα σύστημα δεικτών μέτρησης της απόδοσης. Στο **Κεφάλαιο 5** δίνεται μια προσπάθεια καθορισμού των δεικτών μέτρησης της απόδοσης διαδικασιών Δήμου της Αττικής μαζί με στοιχεία για τον υπολογισμό ενδεικτικών από αυτούς. Οι δείκτες έχουν συνδεθεί με γενικές διαδικασίες των ΟΤΑ, ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν ευρύτερα. Τέλος, στο **Κεφάλαιο 6** παρατίθενται τα αποτελέσματα αλλά και συμπεράσματα από την υλοποίηση της διπλωματικής εργασίας.

2. Η Μέτρηση της Απόδοσης

2.1. Το Αντικείμενο της Μέτρησης Απόδοσης

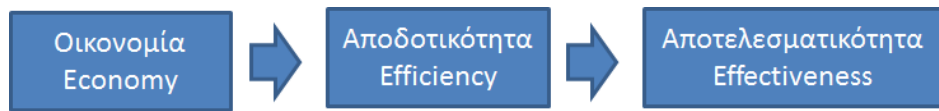
Η μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών αποτελεί κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αποτελώντας ένα πεδίο με μεγάλη σημασία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και του έντονου ανταγωνισμού, όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να παράγουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλό κόστος, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η σημασία της μέτρησης της απόδοσης αυξάνεται ακόμα περισσότερο λόγω της πελατοκεντρικής προσέγγισης των επιχειρήσεων σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν ότι παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να διατηρούν ικανοποιημένους τους πελάτες τους, προκειμένου να διατηρηθεί η επιχείρηση βιώσιμη στο μακροπρόθεσμο. Η μέτρηση της απόδοσης είναι επίσης σημαντική για τους Δημόσιους οργανισμούς, όπου ο πελάτης είναι ο πολίτης.

Στις μέρες μας, η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για οποιοδήποτε μεγάλο ή μικρό έργο οργάνωσης ή αναδιοργάνωσης του Δημοσίου και των δημόσιων υπηρεσιών. Η έννοια αυτή είναι ευρεία και συνήθως περιλαμβάνει τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Μαγέτος, 2016).

Σύμφωνα με τους Neely et al. (2000), η μέτρηση της απόδοσης αναφέρεται σε μια διαδικασία που ποσοτικοποιεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού, σε σχέση με τον σκοπό του. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του και τον σκοπό του, δηλαδή να εκτελεί την εργασία του σωστά (Sherman και Zhu, 2006, Pollitt et al., 2004).

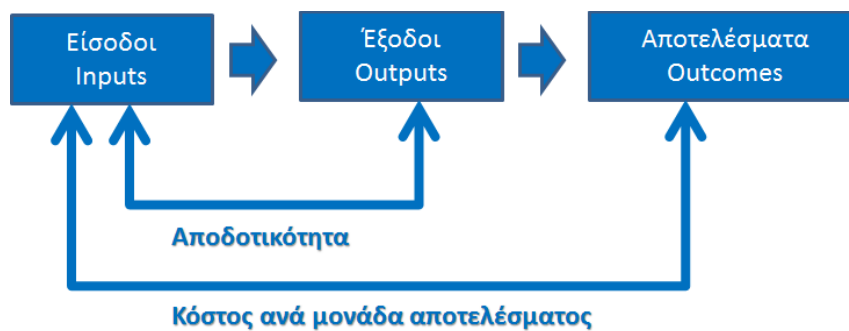
Η μέτρηση της απόδοσης και οι αντίστοιχοι δείκτες βασίζονται σε δύο μοντέλα (Midwinter, 1994):

Το πρώτο μοντέλο που χρησιμοποιείται συχνά στη βιβλιογραφία για τη μέτρηση απόδοσης είναι το μοντέλο "3Es" (Οικονομία - Αποτελεσματικότητα - Αποδοτικότητα), όπως φαίνεται στο Σχήμα 2-1. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η αξιολόγηση ακολουθεί ένα σύνολο βημάτων που περιλαμβάνει την εξέταση της οικονομίας, της αποτελεσματικότητας και, τέλος, της αποδοτικότητας του οργανισμού στην αξιοποίηση των πόρων του για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων του.



Σχήμα 2-1: Το Μοντέλο Αξιολόγησης ενός Οργανισμού: Economy – Effectiveness - Efficiency

Το επόμενο μοντέλο που συνοψίζεται με τη συντομογραφία "IOO" (Inputs – Outputs - Outcomes) παρουσιάζεται στο **Σχήμα 2-2**. Σε αυτό το μοντέλο, η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την αποδοτικότητα της μετατροπής των εισόδων σε εξόδους. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας συνήθως βασίζεται σε οικονομικά μεγέθη, όπως το κόστος ανά μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας. Αντίθετα, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας απαιτεί την εκτίμηση της ικανότητας αξιοποιηθούν οι πόροι για την παραγωγή των αποτελεσμάτων του (outputs).



Σχήμα 2-2: Το Μοντέλο Αξιολόγησης ενός Οργανισμού: Inputs – Outputs - Outcomes

Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης βασίζονται στα μοντέλα Economy – Effectiveness - Efficiency και Inputs – Outputs - Outcomes (Boyne, 2002). Ο σκοπός εφαρμογής της μέτρησης της απόδοσης στο Δημόσιο είναι κυρίως η απόδοση στη χρήση υπηρεσιών και υλικών σε σχέση με το κόστος τους, η αποτελεσματική διαχείριση των χρηματικών κονδυλίων που προέρχονται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών (Wisniewski and Olafsson, 2004; Kloot and Martin, 2000; OECD, 1997). Οι προαναφερθέντες λόγοι εφαρμογής της μέτρησης της απόδοσης συνοψίζονται στα προαναφερθέντα κλασικά μοντέλα "3Es" και "IOO" (Boyne, 2002; Midwinter, 1994).

Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου χρησιμοποιείται η απόδοση με την ευρύτερη έννοια της απόδοσης, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, όπως παρουσιάστηκε στην παρούσα ενότητα.

2.2. Η Μέτρηση της Απόδοσης Διαχρονικά

Είναι βασική προϋπόθεση να μετρηθεί η απόδοση των διαδικασιών και του οργανισμού ευθύτερα για να μπορέσει τελικά ο οργανισμός να διοικηθεί. Η μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού αποτελεί καίριο σημείο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής του. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορούμε να ανιχνεύσουμε τις δυνατότητες και τα προβλήματα του οργανισμού, προσφέροντας σημαντικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

Η μέτρηση της απόδοσης με την **κλασική προσέγγιση** συνήθως αξιοποιεί μικρές ομάδες στελεχών που εργάζονται απομονωμένα για να μετρήσουν και να αξιολογήσουν την απόδοση. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση δεν είναι πάντα αποδεκτή από όλους τους στελέχους της επιχείρησης, και απαιτείται καλά προετοιμασμένο change management για την επιτυχή υλοποίηση της μετρικής απόδοσης.

Μια επιπλέον πτυχή στη μέτρηση της απόδοσης είναι η επιλογή των δεικτών που χρησιμοποιούνται. Τα παραδοσιακά συστήματα συνήθως εστιάζουν αποκλειστικά στους οικονομικούς δείκτες και χρησιμοποιούν τα λογιστικά συστήματα των επιχειρήσεων. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν τους "παραδοσιακούς" δείκτες μέτρησης απόδοσης και περιλαμβάνουν δείκτες που αφορούν τα κέρδη, τα έσοδα, το μικτό κέρδος και γενικότερα τις χρηματοοικονομικές ροές της επιχείρησης (Rockart, 1979).

Η χρήση αποκλειστικά **χρηματοοικονομικών δεικτών** για τη μέτρηση της απόδοσης έχει κατακριθεί διαχρονικά στη βιβλιογραφία από πλήθος άρθρων, καθώς εστιάζουν σε συγκεκριμένες πτυχές, οδηγούν σε μερική βελτίωση, δεν δίνουν την πλήρη εικόνα της απόδοσης και αναλύουν συγκεκριμένες πληροφορίες (χρηματοοικονομικές) ή εστιάζουν στο παρελθόν του οργανισμού ή υποτιμούν πτυχές από το εξωτερικό περιβάλλον (Goldratt and Cox, 1993; McNair et al., 1990; Clinton and Hsu, 1997; Banker et al., 1989; Manoochehri, 1999; Eccles and Pyburn, 1992; Hazell and Morrow, 1992; Lemak et al., 1996).

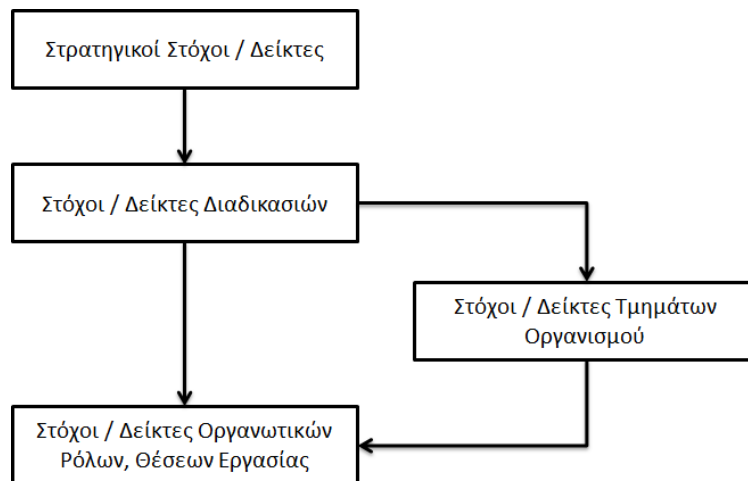
Σύμφωνα με τον Senge (1990), η χρήση μόνο χρηματοοικονομικών δεικτών περιγράφεται ως ένας κύκλος (Σχήμα 2-3), στον οποίο οι οργανισμοί επικεντρώνονται υπερβολικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους δίνοντας έμφαση στην παρακολούθηση οικονομικών αποτελεσμάτων και δεικτών.



Σχήμα 2-3: Ο Παραδοσιακός Κύκλος ενός Συστήματος Χρηματοοικονομικών Δεικτών

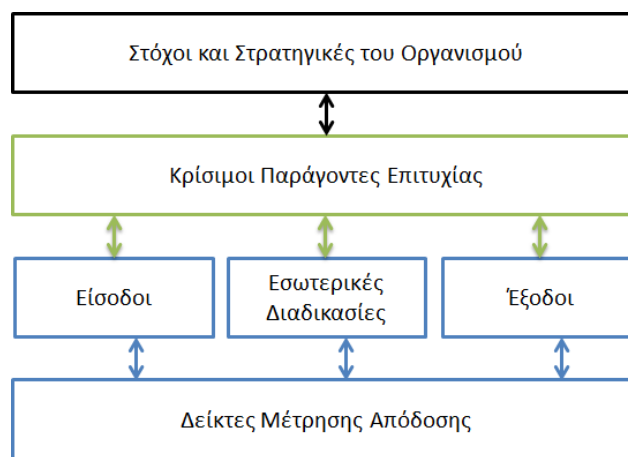
Από την άλλη μεριά, οι πιο **σύγχρονες προσεγγίσεις** μέτρησης απόδοσης, εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '90 μαζί με τις θεωρίες της ολικής ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης. Οι προσεγγίσεις αυτές συνδέουν τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης με τη στρατηγική της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, την ευελιξία, την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών (Kaplan and Norton, 1992; Rummler & Brache, 1995). Μια τέτοια περίπτωση είναι η μέθοδος Balanced Scorecard η οποία αποτελεί μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στους στρατηγικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, λαμβάνοντας όμως υπόψη και τον χρηματοοικονομικό παράγοντα. Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζεται σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.

Τα σύγχρονα συστήματα μέτρησης απόδοσης σχετίζονται με τα στρατηγικά σχέδια των επιχειρήσεων. Προκειμένου τα συστήματα αυτά να συντονίσουν και να εσιιάσουν την προσοχή του προσωπικού όλων των ιεραρχικών επιπέδων στο όραμα της επιχείρησης, εφαρμόζουν δείκτες που μεταφράζουν τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού σε στόχους για τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα (Eccles and Pyburn, 1992). Η λογική αυτή έχει υιοθετηθεί πλήρως στη μεθοδολογία της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management by Objectives) που παρουσιάζεται σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου και η κεντρική ιδέα της δίνεται στο **Σχήμα 2-4** (Rummler & Brache, 1995) που ακολουθεί.



Σχήμα 2-4 Σύνδεση Στόχων και Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης

Στο **Σχήμα 2-5** παρουσιάζεται η αναγκαιότητα σύνδεσης των στρατηγικών και των στόχων του οργανισμού με τις διαφορετικές διαστάσεις της αξιολόγησής του, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από ένα σύστημα δεικτών μέτρησης απόδοσης για τις εισόδους, τις εξόδους και τις εσωτερικές διαδικασίες μετασχηματισμού των εισόδων σε εξόδους. Η σύνδεση αυτή εξασφαλίζει την αξιολόγηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.



Σχήμα 2-5: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης

Η Διοίκηση της Απόδοσης είναι η σύγχρονη έκφραση για τη μέτρησης απόδοσης σε σχέση με τη στρατηγική, η οποία υλοποιείται μέσα από ένα σύνολο από επιχειρησιακές διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζονται από την τεχνολογία της πληροφορικής και βοηθά στη βελτίωση των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται στους οργανισμούς. Καθορίζοντας ως ένα βαθμό τις στρατηγικές αποφάσεις, η διοίκηση της απόδοσης συνδυάζει ένα σύνολο μεθόδων που υποστηρίζουν τους οργανισμούς να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν της στρατηγική

τους, αλλά και να μετρήσουν και να παρακολουθήσουν τις επιδόσεις τους προκειμένου να οδηγηθούν στη σωστή κατεύθυνση οι υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων.



Σχήμα 2-6: Η Διοίκηση της Απόδοσης για τη Βελτίωση της Λειτουργίας ενός Οργανισμού

Το μοντέλο διοίκησης της απόδοσης προϋποθέτει τη συνεχή μέτρηση της απόδοσης με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών και του τελικού σκοπού και αποτελέσματος που προφέρει ο οργανισμός (Σχήμα 2-6). Προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός στη βελτίωση, αναλύονται οι μετρήσεις απόδοσης, συγκρίνονται με άλλους οργανισμούς ή τις βέλτιστες πρακτικές και με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν λαμβάνονται τελικά οι αποφάσεις βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών αποφάσεων.

2.3. Μέθοδοι Μέτρησης της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα

Από τις σημαντικότερες ερευνητικές εργασίες που ασχολήθηκαν με το θέμα της μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι αυτές των Kaplan and Norton (1996), και Neely (1998). Για την επίτευξη της μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εφαρμόζεται ένα σύνολο δεικτών μέτρησης απόδοσης (performance indicators), ενώ συνήθως εμπεριέχεται ως συστατικό μεθοδολογιών και προσεγγίσεων της διοικητικής επιστήμης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση επιχειρήσεων και οργανισμών. Τέτοιες μεθοδολογίες και προσεγγίσεις με εφαρμογές στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν τη balanced scorecard, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM και τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).

Πιο πρόσφατα οι Balabonienė I. και Večerskienė G. (2015) παρουσιάζουν έναν πίνακα συνδυασμού των μεθόδων μέτρηση της απόδοσης Balanced Scorecard και Malcolm Baldrige National Quality Award που αποτελεί μέθοδο αξιολόγησης της ποιότητας.

Malcolm Baldrige National Quality Award

		<i>MBNQA</i> "How"					
		Leadership	Strategic planning	Customer and market focus	Information and analysis	Human resources	Process management
Balanced scorecard	Perspective of users			○			○
	Financial objectives		○				
	Internal processes		○		○ ○ ○		
	Learning and growth perspective	○					

Σχήμα 2-7: Πίνακας Συνδυασμού Μεθόδων Μέτρησης της Απόδοσης

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση των Zervopoulos and Palaskas (2010), στη Δημόσια Διοίκηση εντοπίζονται διάφορες μέθοδοι για τη μέτρηση της απόδοσης, όπως:

- Μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης:
 - Μέθοδος Απόδοσης της Επένδυσης (Return on Investment ή ROI)
 - Μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System ή PPBS)
 - Μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero-Based Budgeting System ή ZBB)
- Μετρήσεις λειτουργικής απόδοσης:
 - Μέθοδος Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelopment Analysis ή DEA)
 - Μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis ή SFA).
- Μετρήσεις σε στρατηγικό επίπεδο:
 - Μέθοδος Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)
 - Μέθοδος του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard ή BSC)

Οι μέθοδοι σε στρατηγικό επίπεδο είναι ευρύτερες από τις μεθόδους των άλλων δύο κατηγοριών (μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης και μετρήσεις λειτουργικής απόδοσης).

2.4. Αξιολογώντας την Απόδοση στο Ελληνικό Δημόσιο

Η μέτρηση της απόδοσης στο Ελληνικό Δημόσιο συζητείται από τη δεκαετία του 1970 και από τότε έχουν γίνει μερικές προσπάθειες οι οποίες να έχουν να επιδείξουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Μια αρχική προσπάθεια μέτρησης απόδοσης στο Ελληνικό Δημόσιο καταγράφεται το 1979 σύμφωνα με την οποία υπήρξε η πρόθεση εισαγωγής της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (ZBB). Παρά την πολιτική θέληση που φάνηκε στα πρώτα στάδια της μεθόδου, δηλαδή του σχηματισμού ομάδων εργασίας από επιλεγμένους φορείς με σκοπό τον καθορισμό στόχων, την καταγραφή των αρμοδιοτήτων, της παραγωγικής διαδικασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών των επιλεγμένων δημόσιων οργανισμών, η προσπάθεια σταμάτησε και δεν ολοκληρώθηκε ποτέ (Σακούλη και Παπαδάκης, 2015).

Ουσιαστικό ενδιαφέρον για μέτρηση της απόδοσης και αξιολόγηση στο Ελληνικό Δημόσιο δεν εκφράστηκε τα χρόνια που μεσολάβησαν μέχρι το 2004, οπότε ξεκίνησε η προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives) στο ελληνικό δημόσιο (Νόμος 3230/2004). Το 2009 επιχειρήθηκε και πάλι εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης μέσω του προϋπολογισμού προγραμμάτων των δημόσιων φορέων. Συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια σύνδεσης της χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών με την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η έως τότε χρηματοδότηση μέσω των προϋπολογισμών δεν λάμβανε υπόψη την αποτελεσματικότητα των δαπανών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η υιοθέτηση θεμάτων στρατηγικής στη μέτρηση της απόδοσης και το πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης παρακολουθείται **μέσω της μεθοδολογίας της balanced scorecard**, όπως προκύπτει από το Νόμο 3230/2004. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, παρόλο που θεωρείται από τις πιο σύγχρονες ολοκληρωμένες προσεγγίσεις αξιολόγησης της λειτουργίας επιχειρήσεων και οργανισμών, εμφανίζει υψηλά ποσοστά ανεπιτυχούς εφαρμογής, ειδικά στο δημόσιο. Αποτελεί μία πολλά υποσχόμενη μέθοδο μέτρησης της απόδοσης στο Ελληνικό Δημόσιο, με αρκετές δυνατότητες εφαρμογής, χωρίς όμως να είναι απλή στη χρήση της, στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της και στην υιοθέτησή της τελικά από τον υπό αξιολόγηση δημόσιο οργανισμό.

3. Προσεγγίσεις και Μεθοδολογίες Μέτρησης της Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

3.1. Συγκριτική Αξιολόγηση

3.1.1. Τι Είναι και Πως Εφαρμόζεται

Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση αξιολόγησης και βελτίωσης η οποία εξετάζει την απόδοση συνολικά μιας επιχείρησης, ένα πληροφοριακό σύστημα, μια διαδικασία, μια οργανωτική μονάδα σε σύγκριση πάντα με άλλες επιχειρήσεις, πληροφοριακά συστήματα, διαδικασίες, μονάδες. Επιτρέπει τη σύγκριση στρατηγικών, λειτουργιών και πρακτικών με τις αντίστοιχες που εφαρμόζονται από άλλους παρόμοιους οργανισμούς.

Η συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών πραγματοποιείται συνήθως με οργανισμούς κορυφαίων επιδόσεων σε άλλους τομείς. Αυτό είναι εφικτό για το λόγο ότι, ουσιαστικά, πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν διαφέρουν κατά πολύ από τομέα σε τομέα (Κελεσίδης, 2007). Τα πλεονεκτήματα της συγκριτικής αξιολόγησης είναι ότι προσφέρει τεχνικές και πρακτικές που θα αποκαλυφθούν ή δεν υπάρχουν στην εταιρία προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της, καθώς επίσης και η εισαγωγή τεχνολογικής καινοτομίας. Αντίθετα, τα μειονεκτήματα είναι ότι η διαδικασία από άλλες εταιρίες σε άλλους κλάδους μπορεί να μην είναι άμεσα μεταφέρσιμες.

3.1.2. Διαφορετικοί Τύποι Συγκριτικής Αξιολόγησης

Οι διαφορετικοί τύποι συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

- **To Benchmarking Διαδικασιών** εστιάζει σε διαδικασίες και συστήματα, όπως οι υπηρεσίες προς τον πελάτη, η τιμολόγηση ή η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Στόχος του είναι να αναγνωρίσει τα πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας που χρησιμοποιούνται από άλλες επιχειρήσεις με παρόμοιες δραστηριότητες.
- **To Benchmarking Επιδόσεων**, γνωστό και ως Ανταγωνιστικό Benchmarking, επιτρέπει στις διοικήσεις να αξιολογήσουν τη θέση τους στον ανταγωνιστικό χώρο με συγκρίσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό το είδος του benchmarking εστιάζει στην τιμή, την ποιότητα, την ταχύτητα, την αξιοπιστία και άλλα χαρακτηριστικά απόδοσης και γίνεται κυρίως σε άμεσους ανταγωνιστές.
- **To στρατηγικό Benchmarking**, γνωστό επίσης ως Γενικευμένο Benchmarking, αποσκοπεί στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την αναζήτηση καλών πρακτικών που έχουν

επιτρέψει στους παράγοντες με υψηλές επιδόσεις να είναι επιτυχημένοι στις αγορές τους. Αυτή η διαδικασία επικεντρώνεται στα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης και τα θετικά αποτελέσματα φαίνονται συνήθως με πολύ αργότερους ρυθμούς απ' ό τι στο Benchmarking Διαδικασιών.

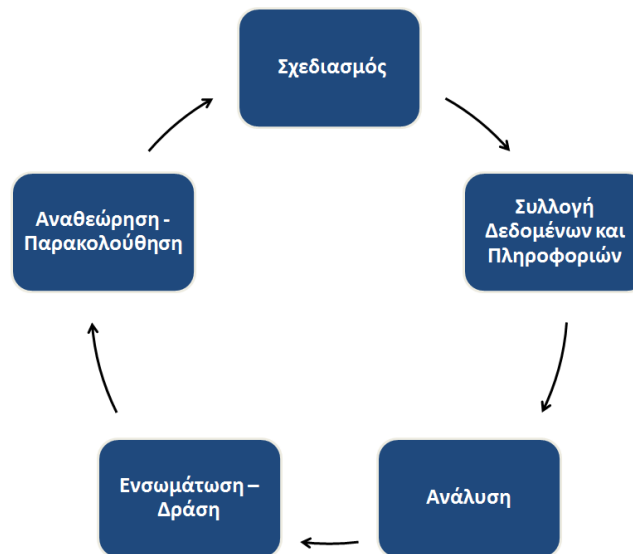
- **Το Εσωτερικό Benchmarking** αναφέρεται στη διαδικασία αναζήτησης καλών πρακτικών εντός της ίδιας της επιχείρησης, με σκοπό την εγκαθίδρυσή τους σε ολόκληρη την οργάνωση. Μέσω αυτού του είδους του benchmarking, οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τις δικές τους διαδικασίες και να επιτύχουν αποτελεσματικότερη λειτουργία. Επίσης, το Εσωτερικό Benchmarking βοηθά στην ανάδειξη των δυνατοτήτων για βελτιστοποίηση εντός της επιχείρησης και στην προώθηση της κουλτούρας της συνεχούς βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Στο **Σχήμα 3-2** δίνονται οι τύποι benchmarking με παραδείγματα εφαρμογής τους στο δημόσιο τομέα.

3.1.3. Εφαρμογή Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η συγκριτική αξιολόγηση αφορά στον έλεγχο των επιδόσεων μιας επιχείρησης σε σχέση με μια άλλη, με βάση ένα σύνολο δεικτών. Στόχος είναι να συγκριθούν οι επιδόσεις της μίας επιχείρησης με αυτές που έχει επιτύχει μια άλλη, που θεωρείται ότι έχει καταφέρει τις βέλτιστες επιδόσεις. Η διαδικασία ανάπτυξης αυτής της τεχνικής είναι επαναληπτική και συνεχής. Εμπεριέχει τη συλλογή και ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα αποδεκτό σύστημα κοινής μέτρησης. Η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανισμών είναι χρήσιμη για να επιτευχθεί συγκρίσιμο αποτέλεσμα. (Μπαλάσης & Παπαδημητρίου, 2008).

Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες φάσεις, όπως ο σχεδιασμός του τρόπου που θα εφαρμοστεί, η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών, η ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών, η υιοθέτηση δράσεων βελτίωσης και τέλος η αναθεώρηση του αρχικού σχεδιασμού για βελτίωση της μεθοδολογίας (**Σχήμα 3-1**).



Σχήμα 3-1: Η Μεθοδολογία Εφαρμογής της Συγκριτικής Αξιολόγησης

3.1.4. Συγκριτική Αξιολόγηση στο Δημόσιο

Κάτι που είναι αξιοσημείωτο είναι πως οι δημόσιες υπηρεσίες, όταν αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν συγκριτική αξιολόγηση, συχνά προσπαθούν να εντοπίσουν οργανισμούς που λειτουργούν σε παρόμοια πλαίσια. Ωστόσο, αυτή η αναζήτηση για απλές συγκρίσεις φθάνει συνήθως σε όρια. Η εμπειρία δείχνει ότι οι συγκρίσεις με ομοειδείς οργανισμούς σε μια χώρα ή περιοχή σπάνια προκαλούν ριζικές καινοτομίες στον δημόσιο τομέα, καθώς συνήθως αναδεικνύουν απλά "χάσματα στην αποδοτικότητα". Αντίθετα, η σύγκριση διαφορετικών διαδικασιών μεταξύ οργανισμών που λειτουργούν σε πολύ διαφορετικά πλαίσια είναι πολύ πιο ελπιδοφόρα και μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομίες που θα βελτιώσουν τον δημόσιο τομέα.

Οι διεθνείς μελέτες για συγκριτική αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα, που αποσκοπούν στην σύγκριση των αποδόσεων ολόκληρων οργανισμών, μπορεί να παγιδευτούν σε θέματα τεχνικών μετρήσεων, χωρίς να έχουν μεγάλη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης πραγματικά επηρεάζουν τα επίπεδα απόδοσης. (Pollitt et al., 2004).

Σε κάθε προσπάθεια εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης στο Δημόσιο, πρώτα θα πρέπει να επιλεγεί ο τύπος που θα εφαρμοστεί, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, η εστίαση πρέπει να δοθεί σε συγκεκριμένες λειτουργίες και στην επιλογή των καταλληλότερων εταίρων.

Οι κατάλληλοι τύποι Benchmarking (αναλύθηκαν νωρίτερα στην **Ενότητα 3.2.1**) για το Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν το ανταγωνιστικό benchmarking, το εσωτερικό

benchmarking, το benchmarking διαδικασιών και το γενικευμένο benchmarking. Στο **Σχήμα 3-2** δίνονται παραδείγματα εφαρμογής των διαφορετικών αυτών τύπων σε δημόσιους οργανισμούς.

Οι δημόσιες υπηρεσίες, με στόχο τον διοικητικό εκσυγχρονισμό τους, μπορούν να υιοθετήσουν τη μεθοδολογία της συγκριτικής αξιολόγησης για να ανταλλάξουν πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες. Μέσω αυτής της στρατηγικής, η διοικητική κουλτούρα του δημόσιου τομέα εμπλουτίζεται μέσω της συνεργασίας μεταξύ φορέων που παρέχουν κοινές υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Με την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να εξετάσουν πώς λειτουργούν και πώς αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις και καταστάσεις. Η διασύνδεση και η ανταλλαγή ιδεών με άλλους φορείς που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες μπορεί να βοηθήσει στην ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών και στην ανακάλυψη νέων τρόπων αντιμετώπισης προβλημάτων.

	Παραδείγματα σε δημόσιους οργανισμούς:
Ανταγωνιστικό Benchmarking	Σύγκριση δημόσιου οργανισμού με άλλους ομοειδείς
Εσωτερικό Benchmarking	Σύγκριση προσφερόμενων υπηρεσιών εντός του ίδιου οργανισμού
Benchmarking Διαδικασιών	Σύγκριση διαδικασιών του δημόσιου οργανισμού σε σχέση με άλλους οργανισμούς οποιουδήποτε επιπέδου της Δημόσιας Διοίκησης
Γενικευμένο Benchmarking	Σύγκριση οργανισμού σε σχέση με τις Ευρωπαϊκές ή παγκόσμιες εξελίξεις στο Δημόσιο Τομέα

Σχήμα 3-2: Εφαρμογή στο Δημόσιο των Διαφορετικών Τύπων Benchmarking

3.2. Balanced Scorecard

3.2.1. Τι Είναι και Πως Εφαρμόζεται

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard ή Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας όπως αποδίδεται στα Ελληνικά, αποτελεί ένα σύγχρονο μεθοδολογικό πλαίσιο και εργαλείο Διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης. Εισάγει μια νέα προσέγγιση και προσφέρει ένα συστηματικό τρόπο προσδιορισμού, εντοπισμού και διατύπωσης των παραγόντων εκείνων που όταν επιτευχθούν διασφαλίζουν την επιτυχία του οργανισμού. Στηρίζεται στην αντίληψη ότι κανένας συγκεκριμένος παράγοντας από μόνος του δεν είναι αντιπροσωπευτικός της απόδοσης της επιχείρησης και γι' αυτό επιχειρεί να σταθμίσει την επίδραση διαφορετικών

παραγόντων. Χαρακτηρίζεται ως ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία διοίκησης των τελευταίων ετών ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Δημιουργοί αυτής της μεθοδολογίας είναι ο Dr David P. Norton και ο Dr Robert Kaplan ([Kaplan and Norton, 1992](#)).

Η ανάγκη της μεθοδολογίας προέκυψε από τη διαπίστωση ότι οι κλασικοί οικονομικοί δείκτες δεν αρκούν, από μόνοι τους για να αποτυπώσουν την πλήρη εικόνα ενός οργανισμού και να τον οδηγήσουν στο μέλλον. Τα βασικά **βήματα της διαδικασίας** περιλαμβάνουν ([Παναγιώτου, 2018](#)):

1. Καθορισμός στρατηγικής κατεύθυνσης.

Μέθοδοι για τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης περιλαμβάνουν: η παλαιότερη οργανωτική απόδοση, οι τάσεις του κλάδου.

2. Αναγνώριση τομέων που κατευθύνουν τη στρατηγική.

Ενδεικτικοί τομείς είναι: Ανάπτυξη της βάσης των πελατών, Απόκτηση νέων πελατών, Αύξηση της γκάμας προϊόντων/ υπηρεσιών, Επικράτηση στην αγορά με νέα προϊόντα, Εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, Γεωγραφική επέκταση/ συγκέντρωση, Διαχείριση κόστους.

3. Δόμηση στρατηγικών διασυνδέσεων.

Οι στόχοι καθορίζουν τις μεθόδους με τις οποίες θα καθοδηγήσουμε τις στρατηγικές περιοχές. Αποτελούν δηλώσεις που διευκρινίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστεί η στρατηγική. Κατά τον καθορισμό των στόχων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συσχετίσεις αιτίου και αιτιατού μεταξύ των τεσσάρων οπτικών (**Σχήμα 3-3**). Οι στόχοι μίας οπτικής επηρεάζουν τους στόχους των άλλων οπτικών.

4. Καθορισμός μεγεθών και ποσοτικών στόχων.

Πρέπει να οριστούν οι κατάλληλοι δείκτες με τους οποίους θα μετριέται ο βαθμός επίτευξης των καθορισμένων στόχων. Σημαντικό ρόλο παίζει η εμπλοκή των κατάλληλων Οργανωτικών Μονάδων ώστε οι δείκτες να γίνουν αποδεκτοί στον οργανισμό ώστε να εφαρμοστούν και να καθοριστούν τα κατάλληλα στελέχη για την παρακολούθησή τους. Το σύνολο των δεικτών θα πρέπει να είναι ένα μίγμα δεικτών αποτελέσματος (lag indicators) και δεικτών οδηγών (lead indicators).

- Οι **δείκτες αποτελέσματος (lag indicators)** χαρακτηρίζονται και ως δείκτες υστέρησης, έχουν ως στόχο την επικέντρωση στα αποτελέσματα της απόδοσης στο τέλος κάθε περιόδου. Οι δείκτες αυτοί είναι αντικειμενικοί και εύκολα μετρήσιμοι. Παραδείγματα είναι οι «Ετήσιες Πωλήσεις» ή το «Μερίδιο Αγοράς».
- Οι **δείκτες οδηγού (lead indicators)** χαρακτηρίζονται και ως δείκτες καθοδήγησης, έχουν ως στόχο τη μέτρηση ενδιάμεσων διαδικασιών, δραστηριοτήτων και συμπεριφορών. Οι δείκτες αυτοί είναι προληπτικής φύσης και επιτρέπουν την προσαρμογή της συμπεριφοράς του οργανισμού. Παραδείγματα είναι οι «Συνολικές ώρες που προσφέρονται στους πελάτες» ή το «Μίγμα των εσόδων».

5. Αναγνώριση και ιεράρχηση δράσεων και ενεργειών.

Η στρατηγική δράση θα πρέπει να θεωρηθεί ως μία παρέμβαση στον οργανισμό. Μία σωστή στρατηγική δράση θα πρέπει να έχει καθορισμένο υπεύθυνο υλοποίησης και ομάδα έργου, δεδομένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης, σαφώς καθορισμένα παραδοτέα και στόχους, προϋπολογισμό, εξασφαλισμένους πόρους.

6. Προγραμματισμός της υλοποίησης.

Ένα τυπικό πρόγραμμα υλοποίησης περιλαμβάνει: σύνδεση του οργανισμού με το σχεδιασμένο σύστημα balanced scorecard, στρατηγική εκπαίδευση και επικοινωνία, αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικών πηγών, εκτέλεση επιχειρηματικών σχεδίων, χρήση υφιστάμενης γνώσης, στρατηγική ανάδραση, προσομοίωση επιχειρηματικός προγραμματικός.



Σχήμα 3-3: Το Balanced Scorecard με Διαφορετικές Οπτικές του

Οι βασικές οπτικές Balanced Scorecard, οι οποίες σχετίζονται με το **βήμα της δόμησης στρατηγικών διασυνδέσεων** περιλαμβάνουν (**Σχήμα 3-3**) (Kaplan and Norton, 2006):

- Χρηματοοικονομική Οπτική.
Είναι το οικονομικό μοντέλο και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική απόδοση.
- Οπτική Πελατών.
Περιλαμβάνει δείκτες εξυπηρέτησης πελατών που καλύπτουν τα ακόλουθα ερωτήματα: Ποιοι είναι οι πελάτες; Τι επιθυμούν οι πελάτες; Τι θα πρέπει να κάνει ο οργανισμός για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών;
- Οπτική Εσωτερικών Διαδικασιών.
Στην οπτική των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού επιχειρείται να καλυφθούν τα ακόλουθα ερωτήματα: ποιες εσωτερικές διαδικασίες είναι οι πιο κρίσιμες για την επίτευξή τους; ποια είναι τα μυστικά της επιτυχίας και ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι;
- Οπτική Γνώσης και Ανάπτυξης.
Περιλαμβάνει τους βασικούς αγωγούς βελτίωσης της απόδοσης, επιτάχυνσης αλλαγών και γνώσης. Η οπτική αυτή προσπαθεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:
Ποιες περιοχές θα πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις και να βελτιωθούν οι εργαζόμενοι ώστε να υλοποιηθούν επιτυχώς οι εσωτερικές διαδικασίες; Ποια είναι η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η Επιχείρηση για να επιτύχει στον τομέα της Γνώσης και Ανάπτυξης; Ποιες περιοχές απαιτούν από τους εργαζόμενους να αποκτήσουν γνώσεις και να βελτιωθούν, προκειμένου να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις εσωτερικές διαδικασίες; Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Επιχείρηση στον τομέα της Γνώσης και Ανάπτυξης και ποια είναι η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει;

3.2.2. Εφαρμογή του Balanced Scorecard στο Δημόσιο

Το μέγεθος ενός κράτους, ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ο δημόσιος ή ιδιωτικός χαρακτήρας τους δεν αποτελούν κριτήρια για την αξιοποίηση της μεθόδου Balanced Scorecard. Η Balanced Scorecard είναι κατάλληλη για κάθε εταιρεία και οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών αυτής της μεθοδολογίας σε μικρότερες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη balanced scorecard η λειτουργία του οργανισμού αξιολογείται μέσα από τις **τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις του Σχήμα 3-1**. Η εφαρμογή των διαστάσεων αυτών στο Δημόσιο περιλαμβάνει (Χριστοπούλου, 2008):

- Διάσταση των **οικονομικών πόρων**
- Διάσταση των **πολιτών-πελατών**
- Διάσταση των **εσωτερικών διαδικασιών**
- Διάσταση της **μάθησης και συνεχούς βελτίωσης**

Η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων. Οι δείκτες σχεδιάζονται από ειδικές μονάδες των δημόσιων οργανισμών. Η **μεθοδολογία Balanced Scorecard** είναι αυτή που χρησιμοποιείται στη διαμόρφωση των δεικτών στις **4 διαφορετικές διαστάσεις** που προαναφέρθηκαν.

3.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και Μοντέλο EFQM

3.3.1. Παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Το Κ.Π.Α. αντιπροσωπεύει ένα εργαλείο διοίκησης που αποσκοπεί στην υψηλή ποιότητα συνολικά. Έχει εμπνευστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και το πρότυπο που αναπτύχθηκε από το Γερμανικό Πανεπιστήμιο Διοικητικών Επιστημών Spreyer (Berger et al. 2021). Αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης που μετρά τις επιδόσεις των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή τεχνικών διοίκησης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.

Το Κ.Π.Α. αποτελείται από **εννέα κριτήρια αξιολόγησης**, τα οποία αναφέρονται σε βασικές πτυχές μίας οργάνωσης και τα οποία υποδιαιρούνται με τη σειρά τους σε δέσμες υποκριτηρίων. Η δομή του Κ.Π.Α. στηρίζεται στην ευρύτερη λογική ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού ως προς τις επιδόσεις του, τους πελάτες / πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω των προϋποθέσεων της ηγεσίας, της διοίκησης, της στρατηγικής και του προγραμματισμού, των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων καθώς και της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών. Ορισμένα κριτήρια όπως η ηγεσία αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να επιτευχθούν άλλα κριτήρια που συνιστούν τα αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οργανισμού ως προς τη δομή και την οργάνωσή του. Τα αποτελέσματα αφορούν την αποτελεσματικότητα

και αποδοτικότητα της δράσης του οργανισμού. Η κύρια δομή του Κ.Π.Α. παρατίθεται στη συνέχεια (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013).



Σχήμα 3-4: Το Μοντέλο ΚΠΑ (Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, 2013)

Τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης αναλύονται ως εξής:

- **Ηγεσία:** Ο τρόπος με τον οποίο ο επικεφαλής ή ο διοικητής ενός δημόσιου οργανισμού διαμορφώνει την αποστολή (mission) του, λαμβάνοντας μέτρα που διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος (vision) του οργανισμού.
- **Στρατηγική και προγραμματισμός:** Αναφέρεται στον πως ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του μέσω της στρατηγικής του αναφορικά και με όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders) και με την υποστήριξη δημόσιων πολιτικών, προγραμμάτων και διαδικασιών.
- **Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:** Σχετίζεται με τις πολιτικές που συμβάλλουν στη διαχείριση και στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού ενός οργανισμού.
- **Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι:** Ο δημόσιος οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες με διαφορετικούς εταίρους και τους εσωτερικούς πόρους του με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική του και να εξασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία του.
- **Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών:** Ο οργανισμός χρησιμοποιεί μεθόδους για τη διαχείριση και βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών του, με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική του και να ικανοποιήσει τους πελάτες / πολίτες του.

- **Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη / πολίτη:** Ο δημόσιος οργανισμός επιτυγχάνει αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών του.
- **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:** Ο οργανισμός επιτυγχάνει αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού του.
- **Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:** Ο οργανισμός επιτυγχάνει την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του συνόλου της κοινωνίας, περιλαμβάνοντας θέματα όπως η ποιότητα ζωής, η διατήρηση των φυσικών πόρων και η ανάπτυξη.
- **Κύρια αποτελέσματα απόδοσης:** Σχετίζεται με όσα επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την θεσμοθετημένη εντολή του και τους προκαθορισμένους στόχους του, καθώς και με την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον ή συμμετέχουν στο δημόσιο οργανισμό.

Το ΚΠΑ συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω έννοιες. Αυτό το εργαλείο μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξάρτητα αν λειτουργούν σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές συνθήκες, όπως ως τμήμα μιας δράσης μεταρρύθμισης ή ως έναυσμα για συγκεκριμένες διοικητικές βελτιώσεις στο δημόσιο τομέα. Επίσης, σε μεγάλους οργανισμούς, μπορεί να εφαρμοστεί αυτοαξιολόγηση σε μια συγκεκριμένη περιοχή του, δηλαδή σε μια οργανωτική μονάδα σε μια διαδικασία, σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα κλπ.

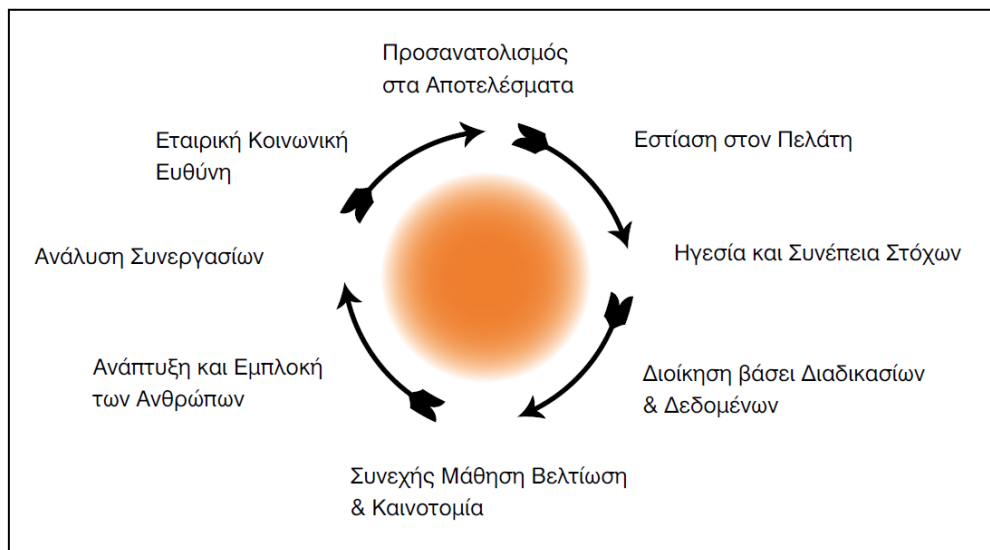
Όντας ένα γενικό εργαλείο, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης μπορεί να προσαρμοστεί κατάλληλα κατά την εφαρμογή του, χωρίς να αλλάζονται τα κριτήρια, τα υποκριτήρια και ο τρόπος βαθμολογίας τους. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να γίνουν προσαρμογές ή προσθήκες στις διαδικασίες και τις μετρήσεις για να ταιριάζουν στις ανάγκες και τις προδιαγραφές του κάθε οργανισμού, ενώ παράλληλα διατηρούνται οι βασικές δομές του ΚΠΑ. Αυτό επιτρέπει στο ΚΠΑ να είναι ένα ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να προσαρμοστεί σε διάφορες διοικητικές και οργανωσιακές περιβάλλοντα.

3.3.2. Διεθνής Πιστοποίηση Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)

Το 1988, η Ευρωπαϊκή Ένωση, με έμφαση στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, ίδρυσε τον οργανισμό European Foundation for Quality Management (EFQM) με έδρα τις Βρυξέλλες. Ο EFQM δημιουργήθηκε από μια ομάδα δεκατεσσάρων μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti,

Electrolux, Dassault, Ciba-Geighy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT) με την έγκριση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Ο επίσημος σχηματισμός του EFQM πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 1989 (EFQM, 2013).

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης: τη Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence), την Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA). Το μοντέλο περιλαμβάνει επίσης εννέα κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια. Τα πρώτα πέντε κριτήρια αποτελούν τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες, τις "προϋποθέσεις", που μία επιχείρηση πρέπει να πληροί για να επιτύχει στα υπόλοιπα τέσσερα, τα "αποτελέσματα". Τα αποτελέσματα προκύπτουν από την επίδοση των προσδιοριστικών παραγόντων, ενώ οι προϋποθέσεις βελτιώνονται με βάση τα αποτελέσματα. Η επιτυχία μιας επιχείρησης μετριέται από τον βαθμό πληροφόρησης των πρώτων πέντε κριτηρίων. Τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι: ηγεσία, πολιτική και στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι, διαδικασίες, αποτελέσματα πελατών, αποτελέσματα εργαζομένων, αποτελέσματα κοινωνικής ανταπόκρισης, κρίσιμα αποτελέσματα.



Σχήμα 3-5: Οι Βασικές Διαστάσεις Επιχειρηματικής Αριστείας

Στην Ελλάδα ο οργανισμός EFQM, εκπροσωπείται από την Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.). Στο πλαίσιο συμμετοχής μίας εταιρείας στο θεσμό της

Επιχειρηματικής Αριστείας, λαμβάνει μία σειρά από εργαλεία/υποδείγματα που υποδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της εταιρείας θα καλύψει τις απαιτήσεις των κριτηρίων του μοντέλου.

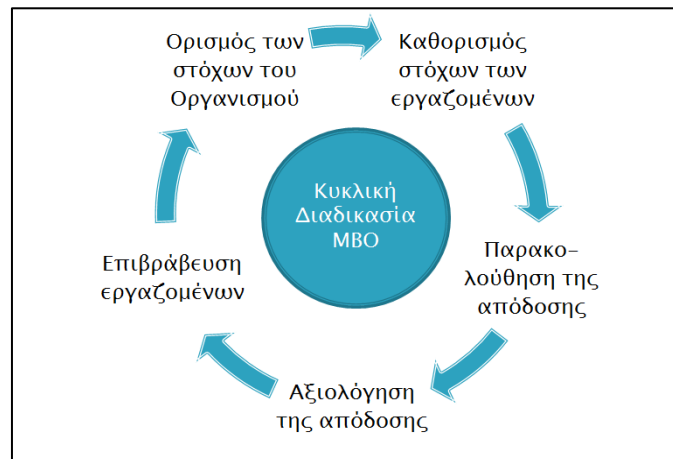
3.4. Διοίκηση Μέσω Στόχων – Management By Objectives

3.4.1. Τι Είναι και Πως Εφαρμόζεται

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management by Objectives - MBO) αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγησης και ευθυγράμμισης των ατομικών στόχων του προσωπικού μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού με τους εταιρικούς στόχους. Οι στόχοι σχετίζονται με τις διαφορετικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως είναι ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, ο συντονισμός και η διαχείριση της επιχείρησης. Ο επιτυχημένος στόχος πρέπει να είναι ξεκάθαρα:

- Συγκεκριμένος (Specific)
- Μετρήσιμος (Measurable)
- Επιτεύξιμος (Achievable)
- Ρεαλιστικός (Realistic)
- Πραγματοποιήσιμος σε ένα λογικό χρονικό διάστημα (Time Based).

Η **διοίκηση μέσω στόχων** χρησιμοποιεί στόχους που θα εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι κάνουν αυτό που πρέπει και παράλληλα τους παρακινούν (Robbins et al., 2017, σελ. 171). Κατά τη διαδικασία της στοχοθεσίας, διατυπώνονται στόχοι που είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επαληθεύσιμοι και χρονικά προσδιορισμένοι. Αυτοί οι στόχοι συνδέονται με τους διαθέσιμους πόρους και θεσπίζονται δείκτες για τη μέτρηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των εκρών, των πραγματικών αποτελεσμάτων και των συνεπειών τους. Συχνά συγχέονται οι στόχοι με τους σκοπούς, αλλά πρόκειται για διακριτές και διαφορετικές έννοιες. Οι σκοποί (goals) είναι γενικοί, ποιοτικοί και χρονικά αόριστοι, ενώ οι στόχοι (objectives) εξειδικεύουν τους σκοπούς.



Σχήμα 3-6: Ιεραρχική Στοχοθεσία και Παρακολούθηση Στόχων

Οι στόχοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους, ανάλογα με το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίτευξή τους. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αντιπροσωπεύουν τα τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιδιώκει να επιτύχει (π.χ. παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών), ενώ οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αφορούν τα επιθυμητά αποτελέσματα που αναμένεται να πραγματοποιηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα (Galbraith, 2021).

3.4.2. Η Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στο Ελληνικό Δημόσιο

Το Ελληνικό Δημόσιο, έχοντας αναγνωρίσει τη σημασία τη Διοίκησης μέσω Στόχων στους Δημόσιους Οργανισμούς προσπάθησε να υιοθετήσει τη ιδέα του MBO προκειμένου να επωφεληθεί των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτή. Έτσι, συντάχθηκε ο **Νόμος 3230/2004** (ΦΕΚ 44/11.2.2004) με τίτλο: «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με το νομό αυτό: «καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης» (Κυβέρνηση της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2004). Ο νομός περιλαμβάνει και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.

Με βάση το νόμο, για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας καθορίζονται Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας, όπως περιγράφεται και στη σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2006). Το χρονοδιάγραμμα και η στοχοθεσία ανά επίπεδο θέσης ευθύνης (Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές, Τμηματάρχες, υπάλληλοι) είναι σαφές αλλά αυτό ποτέ δεν τηρήθηκε.

Μετά τη δημοσίευση του νόμου 3230/2004, συντάχθηκαν και εκδόθηκαν διαχρονικά ερμηνευτικές εγκύκλιοι και οδηγίες για την εφαρμογή του στην πράξη. Για παράδειγμα, αναφέρθηκε προηγουμένως η εγκύκλιος για το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενώ στην εγκύκλιο που έχει εκδοθεί στις 2.3.2018 από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης γίνεται αναφορά στην εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Στην εγκύκλιο αυτή παρέχονται σαφείς οδηγίες εφαρμογής, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που προβλέπεται από το νόμο και από προηγούμενες εγκυκλίους, αναγνωρίζοντας ότι έχουν παρέλθει οι εκάστοτε προθεσμίες που έχουν τεθεί για την υλοποίηση του ΜΒΟ (Ανδριανή, 2018).

Επίσης, μια προσπάθεια αποτελεσματικότερης εφαρμογής των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στη Δημόσια Διοίκηση έγινε με το Νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α' 27-2-2016), όπου σε συγκεκριμένες διατάξεις του καθορίζεται η διαδικασία ορισμού των στόχων και ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας (Τσακνή, 2020). Η διαδικασία στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης, με βάση το Ν. 3230/2004 και το Ν. 4369/2016.

Όπως αναφέρεται στους προαναφερθέντες νόμους, οι δείκτες χωρίζονται σε γενικούς δείκτες και ειδικούς δείκτες.

Γενικοί μπορεί να θεωρηθούν οι δείκτες όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Για κάθε υπηρεσιακή μονάδα, ορίζονται ειδικοί δείκτες που συμπληρώνουν τους γενικούς δείκτες και πρέπει να αντιστοιχούν στον τύπο των παρεχομένων υπηρεσιών. Μέσω κοινής απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου υπουργού ανά περίπτωση, προσδιορίζονται λεπτομερώς οι γενικοί δείκτες, καθώς και οι ειδικοί δείκτες. Σε αυτήν την απόφαση καθορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης, η συχνότητα μέτρησης και οποιοδήποτε άλλο απαραίτητο θέμα.

Για την ολοκληρωμένη καταγραφή των προσπαθειών του Ελληνικού Δημοσίου στην εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων, αναφέρονται οι εγκύκλιοι που έχουν δημοσιευτεί:

- Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005,
- Εγκύκλιος 7323/5.4.2006

- Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/5270/1.3.2007
- Εγκύκλιος 12972/10.5.2016

Παρά τις προσπάθειες, η ουσιαστική υιοθέτηση της Διοίκησης μέσω Στόχων, δεν έχει μέχρι σήμερα επιτευχθεί. Αυτό δεν σημαίνει ότι αρκετοί δημόσιοι φορείς δεν έχουν συμμορφωθεί με τις οδηγίες της νομοθεσίας και των εγκυκλίων, αλλά το ότι οι φορείς αυτοί προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις τυπικές απαιτήσεις, ορίζοντας δείκτες και στόχους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας λειτουργιών και εργαζομένων χωρίς όμως αυτοί να αξιοποιούνται για την ουσιαστική αξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3.5. Σύνοψη Ορισμών και Εννοιών Σχετικών με τη Μέτρηση της Απόδοσης

Η παρούσα διπλωματική στηρίζεται σε συγκεκριμένες έννοιες μέτρησης της απόδοσης οι οποίες έχουν εφαρμογή στο Δημόσιο. Οι έννοιες αυτές αναλύθηκαν παραπάνω στο πλαίσιο της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας στο θεωρητικό μέρος της εργασίας και παρατίθενται συνοπτικά στη συνέχεια, καθώς είναι και αυτές που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια στο πρακτικό μέρος. Οι βασικοί ορισμοί για τη μέτρηση της απόδοσης περιλαμβάνουν (Μαγέτος, 2016): τη Μέτρηση της Απόδοσης, οι Δείκτες της Απόδοσης, η Συγκριτική Αξιολόγηση, Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και η Διοίκηση μέσω Στόχων.

Μέτρηση της Απόδοσης: Η μέτρηση της απόδοσης (performance measurement) αναφέρεται στη διαδικασία που χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού σχετικά με τους στόχους του. Σε αυτή τη διαδικασία εκτιμάται η πρόοδος του οργανισμού ως προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών πόρων, την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών και συνεισφοράς τους στους στόχους του οργανισμού. Επομένως, όλοι οι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων, πρέπει να θέτουν στόχους, να μετρούν την απόδοσή τους χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους δείκτες και να αξιολογούν τις ενέργειές τους βελτιώνοντας συνεχώς τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης.

Δείκτες Απόδοσης: Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης (Performance Indicators) αξιολογούν το πόσο κοντά βρίσκεται ένας οργανισμός στους στόχους που έχει θέσει. Για το λόγο αυτό, κάθε δείκτης πρέπει να συνδέεται με ένα συγκεκριμένο στόχο ή σκοπό που έχει ο οργανισμός, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη αυτού. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης μπορεί να είναι ποσοτικοί ή ποιοτικοί και μετρώνται με συγκεκριμένο τρόπο. Για τον υπολογισμό τους, απαιτείται η καταγραφή και διατήρηση συγκεκριμένων επιχειρησιακών δεδομένων.

Συγκριτική Αξιολόγηση: Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης μέσω της σύγκρισης των πρακτικών διοίκησης και διαδικασιών εντός ή εκτός οργανισμού, με άλλες πρακτικές που έχουν αποδειχθεί ότι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση. Στόχος του benchmarking είναι να εντοπιστούν παραδείγματα υψηλής απόδοσης και να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτή η απόδοση. Στον δημόσιο τομέα, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε διάφορα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να πραγματοποιήσουμε μια συγκριτική αξιολόγηση στο επίπεδο του δημόσιου οργανισμού σε σχέση με άλλους ομοειδείς οργανισμούς (ανταγωνιστικό benchmarking), στο επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών εντός του ίδιου οργανισμού (εσωτερικό benchmarking), στο επίπεδο των διαδικασιών που ακολουθούνται από τον δημόσιο οργανισμό σε σχέση με άλλους οργανισμούς οποιουδήποτε επιπέδου της Δημόσιας Διοίκησης (benchmarking διαδικασιών) και γενικότερα σε σχέση με τις παγκόσμιες εξελίξεις στο Δημόσιο Τομέα (γενικευμένο benchmarking).

Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας: Η Balanced Scorecard, όπως ονομάζεται ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, είναι στην ουσία μια μέθοδος διοίκησης που βελτιώνει την απόδοση ενός οργανισμού και περιλαμβάνει στόχους πέραν των οικονομικών. Αυτή η μέθοδος προσφέρει ένα συστηματικό τρόπο για να αναγνωριστούν όλοι οι παράγοντες που μπορούν να στηρίξουν την επιτυχία ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να προσαρμόσει τα Επιχειρησιακά Προγράμματα ώστε να λειτουργεί εντός του προϋπολογισμού της, χωρίς ωστόσο να κάνει συμβιβασμούς στην ικανοποίηση των πολιτών ή στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων. Η Balanced Scorecard αποτυπώνει το όραμα του οργανισμού σε μια λίστα με στόχους και δείκτες απόδοσης που περιλαμβάνουν διάφορες οπτικές, όπως τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, η αξία για τους πελάτες, οι εσωτερικές διαδικασίες, η καινοτομία και οι εργαζόμενοι. Πρέπει να υπάρχει ένας αριθμός δεικτών σε κάθε μια κατηγορία, περίπου τρεις με τέσσερις οι οποίοι πρέπει να έχουν μια αναλυτική τεκμηρίωση του πως υπολογίζονται και να είναι μετρήσιμοι. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού θα πρέπει

να καλύπτουν τόσο τη μέτρηση των αποτελεσμάτων όσο και των ενδιάμεσων διαδικασιών που οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα. Οι δείκτες που μετρούν τα αποτελέσματα (lag indicators) χρησιμοποιούνται για να κατανοήσουμε το παρελθόν και να αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα μιας δραστηριότητας. Για παράδειγμα, ο μέσος χρόνος απόκρισης ανά αίτημα είναι ένας δείκτης που μετρά τον χρόνο που απαιτείται για να ανταποκριθούμε σε ένα αίτημα πελάτη. Από την άλλη πλευρά, οι δείκτες που μετρούν τις ενδιάμεσες διαδικασίες (lead indicators) χρησιμοποιούνται για να μετρήσουμε την πρόοδο που κάνουμε προς την επίτευξη των στρατηγικών μας στόχων. Για παράδειγμα, ο αριθμός των ωρών αθλητικής εκπαίδευσης που παρέχονται στους πολίτες είναι ένας δείκτης που μετρά την πρόοδο για παροχής ποιοτικής αθλητικής παιδείας.

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – ΚΠΑ: Το ΚΠΑ αποτελεί ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης δημόσιων οργανισμών, το οποίο βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στοιχεί στην συνεχή βελτίωση και εστιάζει στον πελάτη/πολίτη, προϋποθέτοντας την εμπλοκή όλων των υπαλλήλων και Διευθυντικών στελεχών. Για να επιτευχθεί η αυτοαξιολόγηση, απαιτείται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, προκειμένου να εντοπιστούν πιθανές δράσεις βελτίωσης. Η αξιολόγηση γίνεται μέσω των 212 παραδειγμάτων, τα οποία μπορούν να είναι ποιοτικοί δείκτες, ποσοτικοί δείκτες, ή αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και βαθμολογούνται. Το ΚΠΑ χρησιμοποιεί 212 παραδείγματα αυτοαξιολόγησης για δημόσιους οργανισμούς, τα οποία ομαδοποιούνται σε 28 υποκριτήρια του πλαισίου, που με τη σειρά τους ομαδοποιούνται σε 9 βασικά κριτήρια. Τα 5 πρώτα κριτήρια από αυτά αφορούν τις προϋποθέσεις και αφορούν την ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, τη στρατηγική, τις διαδικασίες και τις συνεργασίες-πόρους. Τα επόμενα 4 κριτήρια αφορούν τα αποτελέσματα και αφορούν τον άνθρωπο, τον πελάτη/πολίτη, την κοινωνία και τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης.

Διοίκηση μέσω Στόχων (Management By Objectives – MBO): Η διοίκηση μέσω στόχων αναφέρεται σε ένα σύστημα καθορισμού στόχων και παρακολούθησης της προόδου της υλοποίησής τους, χρησιμοποιώντας ποσοτικούς δείκτες που μας δείχνουν το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών στόχων από ένα οργανισμό. Για να συμβεί αυτό, απαιτείται να καθορίζονται και να παρακολουθούνται στόχοι σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτού του συστήματος απαιτεί προσοχή, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε εστίαση στην εκτέλεση βραχυπρόθεσμων εργασιών από τους εργαζόμενους, ιδίως στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, που δεν συμβάλλουν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

4. Ένα Πλαίσιο Αξιολόγησης των Δημόσιων Υπηρεσιών

Μετά την αναλυτική παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου της μέτρησης της απόδοσης, των προσεγγίσεων που εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία και των εφαρμογών τους στο Δημόσιο αλλά και στο Ελληνικό δημόσιο τομέα, ακολουθεί η παρουσίαση ενός προτεινόμενου μεθοδολογικού πλαισίου αξιολόγησης με έμφαση και εφαρμογή στους ΟΤΑ.

4.1.1. Εισαγωγικά

Η μέτρηση της απόδοσης στο Δημόσιο είναι σημαντική για της διασφάλισης της παροχής ποιοτικών και αξιόπιστων υπηρεσιών που ταυτόχρονα υλοποιούνται εντός αποδεκτού πλαισίου κόστους που συμβαδίζει με τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού που τις παρέχει. Σύμφωνα και με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, για την επίτευξη της μέτρησης της απόδοσης πρέπει να υπάρχει ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης το οποίο θα περιλαμβάνει τους δείκτες μέτρησης απόδοσης αλλά πολύ περισσότερο θα πρέπει να προσφέρει την κατανόηση των μετρούμενων μεγεθών, τις διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, τους τρόπους εντοπισμού των δυσλειτουργιών, της πρόκρισης των σημαντικότερων και εν τέλει της λήψης ενεργειών βελτίωσης.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα **μεθοδολογικό πλαίσιο για την εφαρμογή της αξιολόγησης των υπηρεσιών** των ΟΤΑ με τη λογική της συγκριτικής αξιολόγησης, δηλαδή της μέτρησης συγκεκριμένων δεικτών για διαφορετικούς Δήμους και η σύγκριση των αποτελεσμάτων έτσι ώστε να υπάρχει το μέτρο σύγκρισης με τον καλύτερο (benchmark). Το **πλαίσιο εφαρμογής της αξιολόγησης** περιλαμβάνει το μεθοδολογικό μέρος της χρήσης των μεθόδων μέτρησης απόδοσης με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων από τους ΟΤΑ υπηρεσιών. Αυτό κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να αντιμετωπιστούν με ολοκληρωμένο τρόπο οι έννοιες της συγκριτικής αξιολόγησης και της διοίκησης μέσω στόχων. Επίσης, το μεθοδολογικό πλαίσιο εμπεριέχει τον προτεινόμενο τρόπο **διαμόρφωσης ενός κατάλληλου συστήματος δεικτών**, όπου και παρουσιάζεται εν συντομία πως γίνεται αντιληπτός ο τρόπος διαμόρφωσης των δεικτών απόδοσης και η χρήση τους για τη συγκριτική αξιολόγηση των υπηρεσιών αλλά και για την παρακολούθηση των στόχων των ΟΤΑ που τις προσφέρουν. Το μεθοδολογικό πλαίσιο μπορεί να αξιοποιηθεί και ως ένας τρόπος αξιολόγησης δημόσιων υπηρεσιών ευρύτερα και πέρα από τους ΟΤΑ. Οι τέσσερις διαστάσεις των δεικτών και η πιλοτική εφαρμογή τους σε συγκεκριμένο Δήμο στο πλαίσιο της διπλωματικής το καθιστούν, προσαρμοσμένο στους ΟΤΑ.

4.1.2. Παρουσίαση του Πλαισίου για τη Συγκριτική Αξιολόγηση

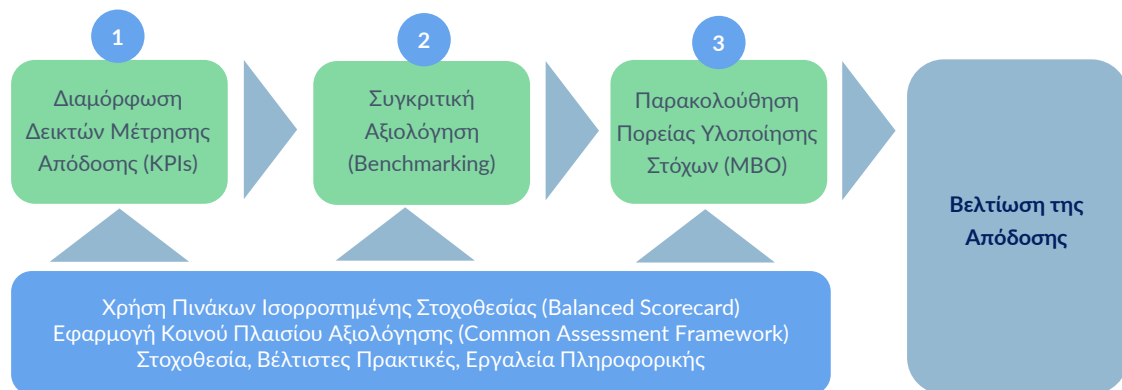
Το μεθοδολογικό πλαίσιο συγκριτικής αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία βήματα (**Σχήμα 4-1**):

Βήμα 1: Καθορισμός δεικτών ανά υπηρεσία που προσφέρεται

Βήμα 2: Συγκριτική αξιολόγηση η οποία αξιοποιεί τους δείκτες του προηγούμενου βήματος

Βήμα 3: Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης στόχων βάσει αυτών που έχουν τεθεί στους δείκτες του πρώτου βήματος

Σε κάθε βήμα αξιοποιούνται μέθοδοι μέτρησης όπως το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, το balanced scorecard, οι βέλτιστες πρακτικές και ο καθορισμός των στόχων για τους δείκτες. Θα μπορούσαν επίσης να αξιοποιηθούν εργαλεία πληροφορικής για τη συλλογή και αξιοποίηση δεδομένων μέτρησης των δεικτών αλλά και τη διαχείριση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων (**Σχήμα 4-1**).



Σχήμα 4-1: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Συγκριτικής Αξιολόγησης Δημόσιων Υπηρεσιών

Πιο αναλυτικά τα βήματα της μεθοδολογικής προσέγγισης περιγράφονται στη συνέχεια.

Βήμα 1: Performance Indicators (Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης).

Στο πρώτο αυτό στάδιο ο οργανισμός διαμορφώνει τους δείκτες με τους οποίους θέλει να αξιολογηθεί, ειδικότερα για την αξιολόγηση των υπηρεσιών του. Για να το επιτύχει αυτό, πρέπει πρώτα να καταγράψει την υφιστάμενη κατάσταση (AS-IS) με δομημένο τρόπο και να την αναλύσει, και στη συνέχεια να διαμορφώσει δείκτες μέτρησης της απόδοσης για τις διαδικασίες. Για την επιλογή των δεικτών μπορούν να αξιοποιηθούν οι βέλτιστες πρακτικές αξιολόγησης άλλων υπηρεσιών, ή να διαμορφωθούν εξ' αρχής από τα στελέχη του οργανισμού με βάση την εμπειρία τους. Η δομή των δεικτών και η επιλογή τους μπορεί να βασίζεται στις διαστάσεις του **Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης**, όντας αναγνωρισμένο πλαίσιο

στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, μπορεί να αξιοποιηθεί το Balanced Scorecard για τη διαμόρφωση δεικτών που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους.

Το σύστημα του δεικτών που θα διαμορφωθεί θα πρέπει να καλύπτει ένα σύνολο από κανόνες που θα εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Ειδικότερα θα πρέπει να περιλαμβάνει δείκτες που:

- **Είναι σημαντικοί και να μετρούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του σκοπού των υπηρεσιών των ΟΤΑ.** Επίσης θα πρέπει να εξασφαλίζουν τόσο την πραγματοποίηση συγκριτικής αξιολόγησης όσο και τη δυνατότητα εφαρμογή τους στη διοίκηση μέσω στόχων για τους ΟΤΑ, όπως προβλέπει η σχετική νομοθεσία (Κυβέρνηση της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2004).
- **Καλύπτουν διαφορετικές οπτικές του ΟΤΑ, συνθέτοντας έτσι τη συνολική εικόνα της απόδοσης αυτού.** Τέτοιες οπτικές είναι για παράδειγμα των πόρων, των πολιτών, των εσωτερικών διαδικασιών κλπ. Το θέμα αυτό παρουσιάζεται αναλυτικότερα στη συνέχεια.
- Καλύπτουν όλους των άμεσα **εμπλεκομένων (stakeholders)**. Θα πρέπει δηλαδή να αξιολογείται η απόδοση από την πλευρά όλων των εμπλεκομένων.
- **Αξιοποιούνται ως ενιαίο σύνολο και όχι αποσπασματικά που αλληλοσυμπληρώνονται στην συνολική αξιολόγηση.** Οι δείκτες που θα διαμορφωθούν θα πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Να είναι ένα σύστημα δεικτών, οι οποίοι όταν συνδυαστούν μπορούν να εξάγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα ανά υπηρεσία και για ολόκληρο τον ΟΤΑ συνολικά.
- **Οι ποσοτικοί και οι ποιοτικοί δείκτες να βρίσκονται σε ίση αναλογία.** Και τα δύο είδη δεικτών θα πρέπει να συνυπάρχουν σε κάθε οπτική του συστήματος δεικτών που θα διαμορφωθεί. Θα πρέπει να αποφευχθεί η χρήση μόνο ποιοτικών δεικτών οι οποίοι δεν είναι εύκολα και αξιόπιστα μετρήσιμοι χωρίς από την άλλη να υπάρχουν μόνο ποσοτικοί δείκτες που παραγνωρίζουν κάποιες από τις διαστάσεις της αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα τα αποτελέσματα στον πολίτη ή την κοινωνία ευρύτερα.
- **Να υπάρχει σχετικά εύκολος τρόπος να συγκεντρωθούν τα απαιτούμενα δεδομένα για τον υπολογισμό των δεικτών.** Ο τρόπος που υπολογίζεται κάθε δείκτης θα πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από τα απαιτούμενα δεδομένα τα οποία θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμα και διαχειρίσιμα, διαφορετικά ο δείκτης θα

ατονήσει και θα σταματήσει εν τέλει να μετριέται. Προς την κατεύθυνση αυτή μεγάλο ρόλο παίζει η ετοιμότητα των ενδιαφερόμενων ΟΤΑ για την παροχή δεδομένων μέσα από τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις που καταγράφονται στη βιβλιογραφία, η εφαρμογή του Βήματος 1 «Διαμόρφωση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης» του μεθοδολογικού πλαισίου, θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Σχήμα 4-2):

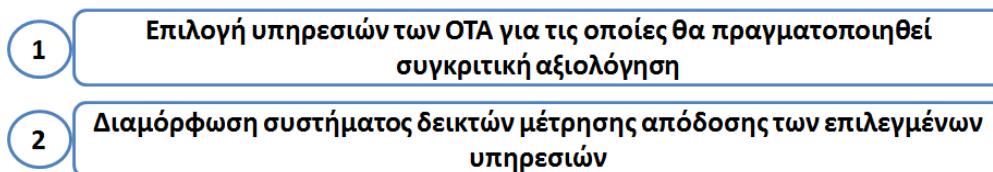
1. Επιλογή υπηρεσιών των Δήμων για τις οποίες θα πραγματοποιηθεί συγκριτική αξιολόγηση.

Περιλαμβάνει την αρχική επιλογή των υπηρεσιών (και των διαδικασιών που περιλαμβάνουν) ώστε να έχει σημασία η αξιολόγησή τους και να μπορούν να μετρηθούν.

2. Διαμόρφωση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης των επιλεγμένων υπηρεσιών.

Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται και ο συνδυασμός των δεικτών, η δόμησή τους σε ένα ενιαίο σύστημα δεικτών σε διαφορετικές οπτικές που καλύπτουν όλες τις διαστάσεις της αξιολόγησης και τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Εκτός από τη συγκριτική αξιολόγηση οι δείκτες αυτοί θα πρέπει να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη μεθοδολογία διοίκησης μέσω στόχων για το Ελληνικό Δημόσιο.

Λεπτομέρειες για τον προτεινόμενο τρόπο διαμόρφωσης του συστήματος δεικτών δίνονται παρακάτω στην Ενότητα 4.2 που αποτελεί και την εστίαση της διπλωματικής ως πρώτο βήμα στην υλοποίηση του πλαισίου.



Σχήμα 4-2: Εφαρμογή Βήματος 1 «Διαμόρφωση των Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης»

Βήμα 2: Benchmarking (Συγκριτική Αξιολόγηση)

Για την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης διαμορφώνεται από πριν ένα σύστημα δεικτών το οποίο μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιων και να τις συγκρίνει μεταξύ τους ή με τις βέλτιστες πρακτικές. Οι διάφορες διαδικασίες του οργανισμού

αξιολογούνται και συγκρίνονται με τους καλύτερους δημόσιους οργανισμούς ή τις πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες που αυτοί προσφέρουν. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε δύο επίπεδα: σε επίπεδο Ανταγωνιστικού Benchmarking σε ολόκληρο τον οργανισμό, συγκρίνοντας τον με άλλους Δήμους, και σε επίπεδο Benchmarking Διαδικασιών συγκρίνοντας διαδικασίες του Δήμου με άλλους δημόσιους οργανισμούς, ακόμα και εκτός των συνόρων. Για τους Δήμους που έχουν υιοθετήσει το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ), αυτή η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει μια αρχική μορφή ανταγωνιστικού benchmarking για τη συνολική τους απόδοση, αλλά όχι για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που θα εξεταστούν. Οι δείκτες του ΚΠΑ που θα επιλεγούν να ενσωματωθούν στο σύστημα δεικτών και θα μετρηθούν στο πλαίσιο της συγκριτικής αξιολόγησης θα πρέπει να είναι απόλυτα σύμφωνοι με τη λογική των διαφορετικών διαστάσεων/ οπτικών αξιολόγησης αλλά και την συνύπαρξη ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών.

Για τη μέτρηση και σύγκριση των δεικτών απόδοσης, γίνεται συλλογή δεδομένων από τα **πληροφοριακά συστήματα** των ΟΤΑ και γενικά βάσεις δεδομένων που τηρούν οι ΟΤΑ ή και άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς. Επιπλέον, μπορούν να διενεργηθούν **έρευνες μέσω ερωτηματολογίων** και να χρησιμοποιηθούν πληροφορίες από τις βέλτιστες πρακτικές. Η συγκριτική αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο για βελτίωση και ανασχεδιασμό, καθώς και για τον καθορισμό στόχων προς αυτή την κατεύθυνση. Μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης, μπορούν να αναδειχθούν περιοχές που απαιτούν βελτίωση για κάθε ξεχωριστό ΟΤΑ. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η βελτίωση, κάθε ΟΤΑ μπορεί να θέσει στόχους για συγκεκριμένους δείκτες και να τους παρακολουθεί μέσω της Διοίκησης Μέσω Στόχων. Λαμβάνοντας υπόψη τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις που καταγράφονται στη βιβλιογραφία, η **εφαρμογή του Βήματος 2 «Συγκριτική Αξιολόγηση»** του μεθοδολογικού πλαισίου, θα πρέπει γενικά να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (**Σχήμα 4-3**):

1. Επιλογή των Δήμων για σύγκριση των υπηρεσιών, μέσω των δεικτών που οριστήκαν (ανταγωνιστικό benchmarking).

Στην ιδανική περίπτωση όλοι οι Δήμοι θα συγκριθούν μεταξύ τους στους ίδιους δείκτες. Επίσης, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σύγκριση των εσωτερικών διαδικασιών με άλλους φορείς του Δημοσίου της Ελλάδος ή και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (περίπτωση της συγκριτικής αξιολόγησης των διαδικασιών).

2. Συλλογή δεδομένων και υπολογισμός των δεικτών.

Προκειμένου να συμβεί αυτό θα πρέπει πρώτα να έχει οριστεί με σαφήνεια πως μετριέται ο κάθε δείκτης, από πού θα λαμβάνονται τα δεδομένα, να δοθούν ενδεχόμενες οδηγίες μέτρησης και να οριστεί υπεύθυνος κάθε δείκτη. Η ύπαρξη των απαιτούμενων δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στον καθορισμό των προτεινόμενων προς μέτρηση δεικτών απόδοσης.

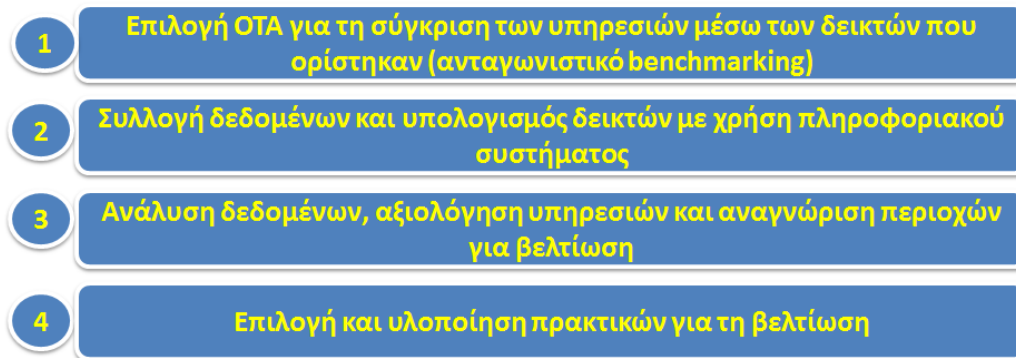
3. Ανάλυση των διαδικασιών, των δεδομένων που συλλέχθηκαν και αναγνώριση ευκαιριών για βελτίωση.

Από την ανάλυση των δεικτών που θα μετρηθούν και τη σύγκρισή τους με τις βέλτιστες πρακτικές και τον καλύτερο από τους συγκρινόμενους ΟΤΑ, θα προκύψουν διαδικασίες που δεν αποδίδουν και αποτελούν πεδίο προς βελτίωση. Πολύ σημαντικό είναι να εντοπιστούν οι αιτίες της ελλειμματικής απόδοσης προκειμένου στη συνέχεια να μπορέσει να επιτευχθεί η βελτίωση.

4. Επιλογή και υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών για την επίτευξη της βελτίωσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση, θα πρέπει τα αδύνατα σημεία και οι ευκαιρίες βελτίωσης που εντοπίστηκαν, να συγκεκριμενοποιηθούν θέτοντας εφικτούς στόχους λαμβάνοντας υπόψη επιδόσεις από βέλτιστες πρακτικές αλλά και των καλύτερων ΟΤΑ. Παράλληλα θα πρέπει να εξασφαλιστεί η αποδοχή της αλλαγής στον οργανισμό, γεγονός που απαιτεί συγκεκριμένη προσέγγιση εντός του κάθε ΟΤΑ (buy-in), θέληση από τη Διοίκηση, προσήλωση στο στόχο από ολόκληρη την ομάδα που θα αναλάβει το εγχείρημα αυτό. Μια πρώτη προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή έχει ήδη γίνει μέσω της διαμόρφωσης δεικτών που καλύπτουν τις ανάγκες όλων άμεσα εμπλεκόμενων (stakeholders) στο Βήμα 1 της μεθοδολογικής προσέγγισης.

Οι **δείκτες μέτρησης απόδοσης** που διαμορφώθηκαν στο Βήμα 1 είναι το εργαλείο στο Βήμα 2 της **συγκριτικής αξιολόγησης** με το οποίο γίνεται η σύγκριση δημόσιων υπηρεσιών (στάδια 1 έως 3), αλλά και η βελτίωσή τους (στάδιο 4). Να σημειωθεί ότι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι το ζητούμενο από μια τέτοια προσπάθεια αξιολόγησης.



Σχήμα 4-3: Εφαρμογή Βήματος 2 «Συγκριτική Αξιολόγηση»

Βήμα 3: Management by Objectives (Διοίκηση μέσω των Στόχων).

Το επόμενο βήμα προς τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού είναι η εφαρμογή της **Διοίκησης Μέσω Στόχων (MBO)**. Αυτό το βήμα δεν είναι ανεξάρτητο από τα προηγούμενα, καθώς οι στόχοι μπορούν να τεθούν από τη φάση ορισμού των δεικτών ή στη συνέχεια κατά τη συγκριτική αξιολόγηση, όπου θα εντοπιστούν οι περιοχές που χρειάζονται βελτίωση. Η πορεία και ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων παρακολουθείται μέσω των ποσοτικών δεικτών που έχουν ήδη οριστεί και έχουν τεθεί ως στόχοι, έτσι ώστε να διαπιστωθεί πόσο κοντά είναι ο οργανισμός στα επιθυμητά αποτελέσματα. Κατά τον ορισμό των στόχων, ο οργανισμός μπορεί να λάβει υπόψη του τιμές στόχου από τις βέλτιστες πρακτικές (best in class). Για τη μέτρηση των δεικτών παρακολούθησης των στόχων, απαιτείται συστηματική και συνεχής συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων από τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού ή τα φυσικά αρχεία.

Το MBO δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν υποχρέωση που απλά πρέπει να εφαρμοστεί λόγω της νομοθεσίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παρακολούθηση της εκπλήρωσης των στόχων γίνεται με τη συμμετοχή και τη συνεισφορά ολόκληρης της ιεραρχίας των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτό συμβαίνει μέσω μιας κατιούσας προσέγγισης στην ορισμό των στόχων και την παρακολούθηση της πορείας τους, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους δείκτες.

Συνδυάζοντας τη **συγκριτική αξιολόγηση** και τη **διοίκηση μέσω στόχων** οι εμπλεκόμενοι στην αξιολόγηση οργανισμοί έχουν την ευκαιρία να ενταχθούν στη λογική της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσής του. Μέσω του benchmarking ελέγχεται η θέση του οργανισμού σε σχέση με άλλους παρεμφερείς οργανισμούς αλλά και τον καλύτερο. Στη συνέχεια τίθενται

στόχοι ή αναθεωρούνται οι στόχοι που έχουν αρχικά τεθεί και αξιολογούνται συνεχώς μέσω της μέτρησης των προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης. Έτσι επιτυγχάνεται **ο σκοπός της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.**

4.2. Διαμόρφωση Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης για τους ΟΤΑ

4.2.1. Οδηγίες Κατηγοριοποίησης και Διαμόρφωσης των Δεικτών

Προκειμένου να διαμορφωθούν οι δείκτες μέτρησης απόδοσης για τις επιλεγμένες υπηρεσίες των ΟΤΑ, όπως έγινε κατανοητό από την εκτενή **βιβλιογραφική ανασκόπηση** και παρουσίαση του **θέματος της μέτρησης απόδοσης και αξιολόγησης** αλλά και των **μεθόδων** που εφαρμόζονται, πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί η **ταξινόμηση των δεικτών** σε κατηγορίες κοινά αποδεκτές από όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders). Η εμπλοκή όλων μπορεί να εξασφαλιστεί η επιτυχία της υιοθέτησης του συστήματος δεικτών.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος κατηγοριοποίηση των δεικτών είναι με βάση τις βέλτιστες πρακτικές και λαμβάνοντας υπόψη τις μεθοδολογίες που έχουν εφαρμοστεί σε παρόμοιες πρωτοβουλίες σε δημόσιους οργανισμούς. Στη συνέχεια θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης απόδοσης, προσέχοντας ιδιαίτερα να συμπεριληφθούν **ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες (Permana,2023)**. Θα πρέπει να δοθεί προσοχή να μην υπερισχύουν οι ποιοτικοί δείκτες καθώς στη διαμόρφωση αυτών υπεισέρχεται συχνά ο υποκειμενικός παράγοντας παραποιώντας το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Για να επιλεγθεί ένας δείκτης θα πρέπει πρώτα να αποφασιστεί ποιο συγκεκριμένο **σκοπό** της προσφερόμενης υπηρεσίας ή του οργανισμού θα πρέπει να αξιολογεί (για παράδειγμα, σκοπός μπορεί να είναι η υιοθέτηση της ανακύκλωσης στη διαχείριση απορριμμάτων, η ενσωμάτωση του αθλητισμού στον καθημερινό τρόπο ζωής των πολιτών, το ασφαλές παιχνίδι στις παιδικές χαρές, η κοινωνική ενσωμάτωση αναπήρων κλπ.). Για κάθε δείκτη θα πρέπει κατ' ελάχιστον να καθοριστεί η τεχνική μέτρησής του δηλαδή τόσο ο **τρόπος** (αλγόριθμος) όσο και η **περίοδος υπολογισμού** του (κάθε πότε), καθώς και τα **απαιτούμενα δεδομένα** για τον υπολογισμό αυτό με την επισήμανση των **διαθέσιμων πηγών** ανάσυρσης των δεδομένων (επισήμανση σε έγγραφα, πληροφοριακά συστήματα). Προκειμένου να μετρηθούν σωστά οι δείκτες θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς **οδηγίες** γι' αυτό, συμπεριλαμβανομένων των οδηγιών λήψης των δεδομένων από τις διαθέσιμες πηγές καθώς και κάποιος **υπεύθυνος για τη μέτρηση**. Σημαντικό είναι επίσης να οριστεί μια τιμή στόχος

για κάθε δείκτη μέτρηση της απόδοσης στην περίπτωση που ο δείκτης χρησιμοποιείται περαιτέρω για διαρκή παρακολούθηση στο πλαίσιο της Διοίκησης Μέσω Στόχων.

Με βάση τα παραπάνω η διαμόρφωση των δεικτών μπορεί να γίνει σε ένα πίνακα της μορφής του **Πίνακας 4-1** ανά Υπηρεσία. Ο Πίνακας δείχνει τα απαραίτητα πεδία/πληροφορίες για το σύστημα των δεικτών. Θα πρέπει να διαμορφωθεί ανά Υπηρεσία και για το σύνολο των διαδικασιών αυτής.

Πίνακας 4-1: Ενδεικτικός Πίνακας Προσδιορισμού Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης

Ομάδα Δεδομένων 1: Υπηρεσία	Υπηρεσία που Αξιολογείται	
Ομάδα Δεδομένων 2: Διαδικασία που αξιολογείται	Διαδικασία της Υπηρεσίας	Σκοπός της Διαδικασίας
Ομάδα Δεδομένων 3: Δείκτες	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης
Ομάδα Δεδομένων 4: Δεδομένα για τον υπολογισμό του δείκτη	Τρόπος Υπολογισμού	Περίοδος Υπολογισμού
	Απαιτούμενα Δεδομένα	Διαθέσιμες Πηγές
	Οδηγίες Μέτρησης	Υπεύθυνος Μέτρησης
	Τιμή Στόχος	

Για τον καθορισμό των υπηρεσιών και προκειμένου να υπάρχει μια τυποποίηση αυτών, ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί στο μέλλον η συγκριτική αξιολόγηση, για τις ανάγκες της εργασίας επιλέχθηκε η τυποποίηση με βάση το **LGAF¹**. Το LGAF ορίζεται ως ένα «Ενιαίο Διαδικτυακό Περιβάλλον ΟΤΑ για Παροχή Υπηρεσιών στον Πολίτη και στις Επιχειρήσεις» και είναι ένα παλαιότερο έργο τυποποίησης των διαδικασιών των Δήμων. Πρόσφατα έχει υπάρξει δράση καταγραφής των διαδικασιών του Ελληνικού Δημοσίου² αλλά ακόμα

¹ Ενιαίο Διαδικτυακό Περιβάλλον Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) για την Παροχή Online Υπηρεσιών στους Πολίτες και στις Επιχειρήσεις (Local Government Access Framework) <http://www.atlantis-group.gr/projects/lgaf-project>

² «Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών - Μίτος», το επίσημο μητρώο διαδικασιών του Ελληνικού Δημοσίου <https://mitos.gov.gr>

βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης των διαδικασιών στην πλατφόρμα και δεν υπάρχει κάποια καλύτερη τυποποιημένη ταξινόμηση των διαδικασιών των ΟΤΑ.

Για την κατανόηση του «Πίνακα Προσδιορισμού Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης ανά Υπηρεσία» και του τρόπου συμπλήρωσης αυτού, στον **Πίνακα 4-2** που ακολουθεί παρατίθενται σύντομες οδηγίες και παραδείγματα συμπλήρωσης κάθε πεδίου.

Πίνακας 4-2: Οδηγίες Προσδιορισμού της Πληροφορίας για τους Δείκτες

Ομάδα Δεδομένων 1: Υπηρεσία	
Υπηρεσία που Αξιολογείται	Η Δημόσια Υπηρεσία που προσφέρει ο ΟΤΑ για την οποία διαμορφώνονται δείκτες ανά κατηγορία δεικτών σε κάθε μια διαδικασία που περιλαμβάνει π.χ. «Δ6: Παροχή Υπηρεσιών Περιβάλλοντος – Φωτισμού - Καθαριότητας - Ανακύκλωσης».
Ομάδα Δεδομένων 2: Διαδικασία που αξιολογείται	
Διαδικασία της Υπηρεσίας	Η διαδικασία της Υπηρεσίας στην οποία αναφέρεται ο δείκτης π.χ. «Δ6.3 Τοποθέτηση Δημοτικού Φωτισμού».
Σκοπός της Διαδικασίας	Ο λόγος/ το έναυσμα για τον οποίο παρακολουθείται ο δείκτης. Θα πρέπει να συνδέεται με το σκοπό ύπαρξης της συγκεκριμένης διαδικασίας. π.χ. Υιοθέτηση πρακτικών ανακύκλωσης από τους Δημότες.
Ομάδα Δεδομένων 3: Δείκτες	
Κατηγορία Δείκτη	Συμπληρώνεται μια από τις τέσσερις κατηγορίες δεικτών που ορίζονται στο παρόν. π.χ. Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία.
Δείκτης	Συμπληρώνεται ο τίτλος του δείκτη μέτρησης απόδοσης. π.χ. % ανακυκλωμένων προς στο σύνολο των απορριμμάτων.
Ομάδα Δεδομένων 4: Δεδομένα για τον υπολογισμό του δείκτη	
Τρόπος Υπολογισμού	Καταγράφεται ο τρόπος υπολογισμού του δείκτη. π.χ. τόνοι απορριμμάτων που ανακυκλώθηκαν / συνολικοί συλλεχθέντες τόνοι απορριμμάτων
Περίοδος Υπολογισμού	Σημειώνεται επίσης η συχνότητα υπολογισμού του δείκτη (κάθε πότε). π.χ. μηνιαία

Απαιτούμενα Δεδομένα	Για τον υπολογισμό του εκάστοτε δείκτη μέτρησης της απόδοσης καταγράφονται όλα τα απαιτούμενα δεδομένα
Διαθέσιμες Πηγές	Καταγράφονται οι πηγές των δεδομένων π.χ. συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα Δήμου, έγγραφα από φυσικό αρχείο, δεδομένα από τρίτες πηγές, ιστοσελίδες, ερωτηματολόγια κλπ.
Οδηγίες Μέτρησης	Καταγράφονται ειδικές οδηγίες για την άντληση και επεξεργασία των δεδομένων. Οι οδηγίες εξειδικεύονται σε κάθε Δήμο. π.χ. συγκεκριμένα πεδία που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, συνδυασμοί στοιχείων που θα πρέπει να γίνουν, εξαιρέσεις που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, τρόπος άντλησης στοιχείων
Υπεύθυνος Μέτρησης	Καταγράφεται ο υπεύθυνος για τη συγκέντρωση, τήρηση και επεξεργασία των δεδομένων.
Τιμή Στόχος	Η τιμή στόχος αφορά τους δείκτες που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τη Διοίκηση Μέσω Στόχων.

4.2.2. Υιοθέτηση Διαφορετικών Παραδειγμάτων για τη Κατηγοριοποίηση των Δεικτών

Όσον αφορά την **κατηγοριοποίηση** των δεικτών απόδοσης, εξετάζονται στη συνέχεια **τρία παραδείγματα**: αυτό του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, αυτό του Balanced Scorecard και μιας μελέτης περίπτωσης, συγκεκριμένα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για τους Δήμους. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις κατηγοριοποίησης των δεικτών απόδοσης σε οπτικές/διαστάσεις για τα τρία παραδείγματα συνοψίζονται στο **Σχήμα 4-4**, που ακολουθεί.



Σχήμα 4-4: Περιπτώσεις Κατηγοριών Δεικτών που Μελετήθηκαν

Περίπτωση 1: Οι 4 Διαστάσεις του Balanced Scorecard.

Η μεθοδολογία της ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί τρόπο αξιολόγησης της θέσης των οργανισμών σε στρατηγικό επίπεδο και η κεντρική της ιδέα είναι η διαμόρφωση δεικτών που καλύπτουν τις διαφορετικές οπτικές ή διαστάσεις του οργανισμού. Οι δείκτες αυτοί σταθμίζονται προκειμένου να εξαχθεί η συνολική εικόνα της κατάστασης του οργανισμού προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις βελτίωσης, κυρίως σε στρατηγικό επίπεδο. Οι διαστάσεις του Balanced Scorecard καλύπτουν τις εξής οπτικές του οργανισμού:

- **Χρηματοοικονομική Οπτική:** παρότι η balanced scorecard δημιουργήθηκε για να ενισχύσει τις αδυναμίες αξιολόγησης μόνο με χρηματοοικονομικούς δείκτες, η διάσταση αυτή δεν είναι δυνατόν να λείπει και απλά συμπληρώνεται με τις υπόλοιπες. Οι στόχοι και οι δείκτες που τίθενται απαντούν σε ερωτήσεις της μορφής: «Με ποιο τρόπο ανταποδίδουμε τα οφέλη στους μετόχους μας;»
- **Οπτική του Πελάτη:** μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών με στόχους και δείκτες που απαντούν σε ερωτήματα της μορφής «τι γνώμη έχουν οι πελάτες μας;» από τις παρερχόμενες υπηρεσίες.
- **Οπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών:** μέτρηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού με στόχους και δείκτες που απαντούν σε ερωτήματα της μορφής: «Ποιες επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να βελτιώσουμε;».
- **Οπτική της Γνώσης και της Ανάπτυξης:** εξετάζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να «μαθαίνει». Οι στόχοι και οι δείκτες που τίθενται απαντούν σε ερωτήσεις της μορφής: «Με ποιο τρόπο συνεχίζουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία;»

Περίπτωση 2: Οι Κατηγορίες Δεικτών σύμφωνα με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το ΚΠΑ περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης σε εννιά κριτήρια. Από αυτά, τα πέντε αφορούν στις προϋποθέσεις και τα τέσσερα αφορούν στα αποτελέσματα.

Όσον αφορά λοιπόν στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός που αξιολογείται, η κατηγοριοποίηση του ΚΠΑ περιλαμβάνει³:

- **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:** μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνεται σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του υπηρετούντος προσωπικού.
- **Αποτελέσματα για τον πολίτη/πελάτη:** μέτρηση του πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πολίτες από τις υπηρεσίες που του παρέχονται. Στην ίδια κατηγορία μπορούν να ενταχθούν και οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με τους ΟΤΑ.
- **Αποτελέσματα για την κοινωνία:** μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από το δημόσιο ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της - τοπικής, εθνικής ή και διεθνούς - κοινότητας.
- **Αποτελέσματα συνολικής επίδοσης:** μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται αναφορικά με τη στρατηγική που έχει τεθεί για την κάλυψη των αναγκών των διαφορετικών εμπλεκόμενων-stakeholders (υποκατηγορία: εξωτερικά αποτελέσματα, π.χ. παρεχόμενες υπηρεσίες), καθώς και τα αποτελέσματα σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωση της (εστιάζοντας στα εσωτερικά αποτελέσματα απόδοσης και κόστους).

Περίπτωση 3: Οι Κατηγορίες Δεικτών που Εντοπίζει το Ευρωπαϊκό Σύμβουλο

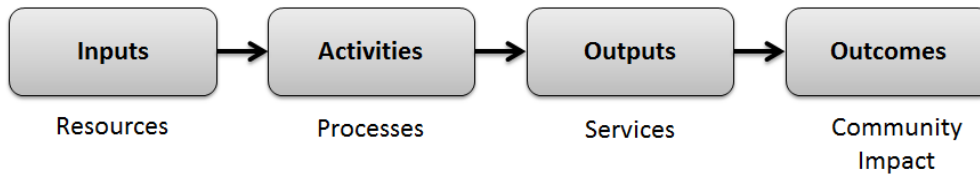
Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο προσδιορίζει τέσσερις κύριες κατηγορίες δεικτών για χρήση από τους Ευρωπαϊκούς Δήμους⁴ (Σχήμα 2):

- **Δείκτες για τους πόρους (εισόδους):** παρέχουν πληροφόρηση για τους πόρους που απαιτεί μια υπηρεσία και συγκεκριμένα τους χρηματοοικονομικούς, το προσωπικό, τον εξοπλισμό, τη γη και τα κτίρια.
- **Δείκτες για τις εσωτερικές διαδικασίες:** παρέχουν πληροφόρηση για τις διαδικασίες, τα συστήματα και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η προσφορά της υπηρεσίας προς τον πολίτη.

³ European Institute of Public Administration: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/06/Guidelines-for-implementing-the-CAF.pdf> .

⁴ Council of Europe: <https://rm.coe.int/1680746eae> .

- **Δείκτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες (εξόδους):** παρέχουν πληροφόρηση για την απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας από την πλευρά του πολίτη όπως για παράδειγμα χρόνοι εξυπηρέτησης, δυναμικότητα, επίπεδο εξυπηρέτησης.
- **Δείκτες για τα αποτελέσματα στην κοινωνία:** παρέχουν πληροφόρηση για το θετικό αντίκτυπο της υπηρεσίας στους χρήστες της και στην κοινωνία γενικότερα (π.χ. μείωση μακροχρόνιας ανεργίας).



Σχήμα 4-5: Κατηγορίες Δεικτών για τους Ευρωπαϊκούς ΟΤΑ

Μελετώντας και συγκρίνοντας τα τρία αυτά παραδείγματα διαμορφώθηκε η ιδέα των κατηγοριών δεικτών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μια προσπάθεια συγκριτικής αξιολόγησης των ΟΤΑ.

Η Balanced Scorecard δίνει μια πολύ καλή πρώτη εικόνα για τις κατηγορίες που θα πρέπει να διαμορφωθούν ειδικά για δείκτες σε στρατηγικό επίπεδο. Οι τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις που προτείνει είναι κοινές με τα άλλα δύο παραδείγματα και συγκεκριμένα: η χρηματοοικονομική, των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών. Η διάσταση της γνώσης και της ανάπτυξης αφορά σε στρατηγικούς δείκτες. Συνδέεται εν μέρει με τη διάσταση των αποτελεσμάτων για την κοινωνία και τη διάσταση της συνολικής του ΚΠΑ. Η μέτρηση όμως μίας τέτοιας οπτικής έχει φανεί ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί σε δημόσιους οργανισμούς.

Οι κατηγορίες του ΚΠΑ μπορούν να αντιστοιχιστούν με τις κατηγορίες του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που προαναφέρθηκαν, με μόνη διαφορά ότι στη διάσταση των πόρων, το ΚΠΑ εστιάζει μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό και παραβλέπει το **χρηματοοικονομικό σκέλος** το οποίο βέβαια εμφανίζεται μερικώς στα αποτελέσματα της εσωτερικής επίδοσης (υποκατηγορία της 4^{ης} κατηγορίας κριτηρίων αξιολόγησης ΚΠΑ). Εν γένει το ΚΠΑ εστιάζει περισσότερο σε ποιοτικούς δείκτες παρά σε ποσοτικούς καθώς και σε περιγραφικούς στόχους των αποτελεσμάτων για τους οποίους βαθμολογείται η επίτευξή τους. Έχει ιδιαίτερη σημασία να διαμορφωθούν **ποσοτικοί δείκτες** προκειμένου να επιτευχθεί η συγκριτική αξιολόγηση και κυρίως η διάσταση της Διοίκησης μέσω Στόχων η οποία εξ ορισμού απαιτεί ποσοτικούς δείκτες. Στις προαναφερθείσες κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης που προβλέπει το ΚΠΑ δεν υπάρχει πρόβλημα να ενταχθούν ποσοτικοί δείκτες, αλλά θα πρέπει

επίσης να υπάρχει ευδιάκριτα και η διάσταση των χρηματοοικονομικών κριτηρίων. Επειδή οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λειτουργούν καθαρά με οικονομικά κριτήρια, δεν είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί ξεχωριστή κατηγορία με χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά όμως θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το **κόστος** σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

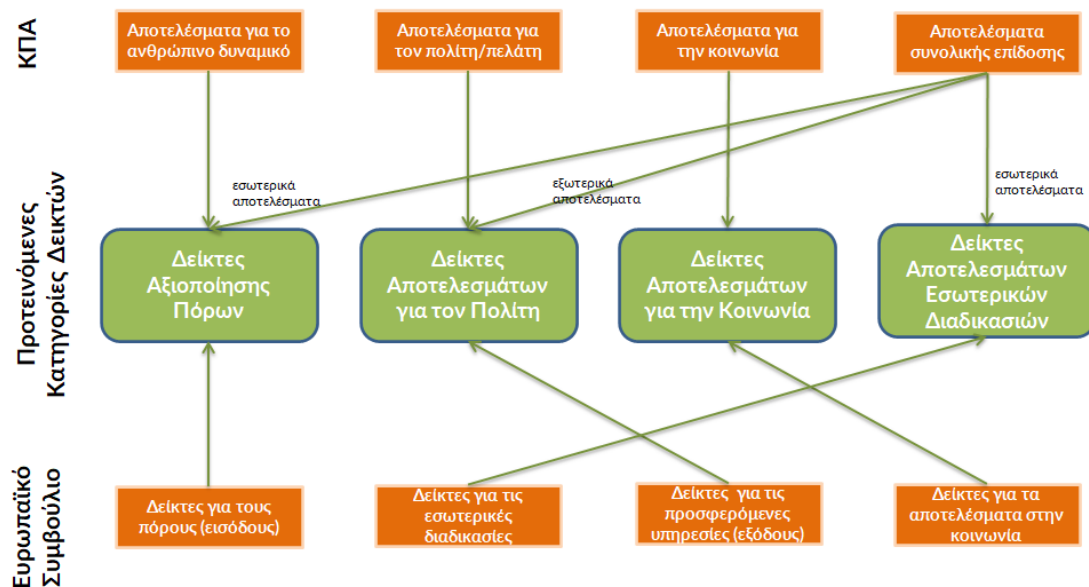
4.2.3. Προτεινόμενες Κατηγορίες Δεικτών

Με βάση τις τρεις προαναφερθείσες προσεγγίσεις, προτείνεται τελικά να χρησιμοποιηθεί η παρακάτω κατηγοριοποίηση των δεικτών μέτρησης απόδοσης, η οποία συμμορφώνεται με το ΚΠΑ, ακολουθεί τη λογική του *balanced scorecard* υιοθετώντας στρατηγικούς δείκτες για τις τρεις από τις τέσσερις οπτικές και παράλληλα έχει εμπλουτιστεί με κατηγορίες δεικτών από μια μελέτη περίπτωσης και συγκεκριμένα την **πρόταση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου** για την αξιολόγηση των Δήμων της Ευρώπης:

Πίνακας 4-3: Σύνοψη Προτεινόμενων Κατηγοριών Δεικτών

Κατηγορία Δεικτών	Επεξήγηση Κατηγορίας
1 - Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Η αποτελεσματική χρήση των εισροών για την παροχή υπηρεσιών περιλαμβάνει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση του προσωπικού, του εξοπλισμού, της γης και των κτιρίων, παρέχοντας πληροφορίες για τους απαιτούμενους πόρους μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πόρων.
2 - Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Η επιτυχής παροχή υπηρεσιών (έξοδοι) αποσκοπεί στην ικανοποίηση των πολιτών (και επιχειρήσεων αντίστοιχα), και παρέχει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των υπηρεσιών στον πολίτη, όπως οι χρόνοι διέλευσης και το επίπεδο εξυπηρέτησης.
3 - Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Η παρεχόμενη υπηρεσία μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες και ευρύτερες επιδράσεις στην κοινωνία, πέρα από τους άμεσους χρήστες της, και παρέχονται πληροφορίες για την επίδραση της υπηρεσίας στους χρήστες της και στην κοινωνία γενικότερα, όπως για παράδειγμα τη μείωση της μακροχρόνιας ανεργίας.
4 - Δείκτες Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Διασφάλιση της αποτελεσματικής παροχής της υπηρεσίας μέσω των διαδικασιών που εκτελείται από το δημόσιο φορέα. Παρέχουν πληροφόρηση για τις διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας στην παροχή της υπηρεσίας προς τον πολίτη.

Στο **Σχήμα 4-6**, που ακολουθεί, αποτυπώνονται η σύνθεση των κατηγοριών δεικτών που προτείνεται τελικά να εφαρμοστούν στο μεθοδολογικό πλαίσιο, και το πως αυτές επικυρώνονται από τα παραδείγματα που εξετάστηκαν παραπάνω.



Σχήμα 4-6: Το Προτεινόμενο Συνθετικό Πλαίσιο Δεικτών

Επειδή είναι ευκολότερο να οριστούν δείκτες για τους πόρους και τις εσωτερικές διαδικασίες παρά για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα αποτελέσματα τους στην κοινωνία, δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα κάθε εξεταζόμενης υπηρεσίας. Αυτοί οι δείκτες πρέπει να καλύπτουν θέματα όπως:

- **Ποιότητα:** Αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και της συμμόρφωσης προς προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας για την παρεχόμενη υπηρεσία.
- **Αποτελεσματικότητα:** Εκτίμηση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού στη χρήση των πόρων και την παροχή των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και δεικτών συμμετοχής για τους πολίτες.
- **Αντίκτυπος:** Αξιολόγηση της συνεισφοράς της υπηρεσίας στην επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών ή σε άλλους τομείς που επηρεάζονται από αυτήν, όπως η ανάπτυξη των τοπικών υποδομών και της οικονομίας.

- **Ισότητα:** Αξιολόγηση της δυνατότητας όλων των ατόμων να έχουν πρόσβαση στα οφέλη της παρεχόμενης υπηρεσίας, με έμφαση στη διασφάλιση ίσων ευκαιριών για όλους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω δείκτες αφορούν τη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των υπηρεσιών που παρέχονται και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των δεικτών μέτρησης απόδοσης του οργανισμού.

Αναφορικά με τους δείκτες αξιοποίησης των πόρων και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών, θα πρέπει να προβλεφθούν δείκτες που αφορούν σε:

- **Κόστος:** Αξιολόγηση του συνολικού κόστους για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία.
- **Αποδοτικότητα:** Ανάλυση της σχέσης μεταξύ των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των διαθέσιμων πόρων. Εδώ μπορούν να συμπεριληφθούν και δείκτες "αξία για τα χρήματα" (value for money).

Θα πρέπει να τονισθεί ότι οι δείκτες που θα διαμορφωθούν θα πρέπει να καλύπτουν όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders) κάτι που θεωρητικά εξασφαλίζεται από τις κατηγορίες που έχουν επιλεγεί: πολίτες, κοινωνία, υπάλληλοι, κυβέρνηση κλπ, καθώς επίσης και να υπάρχει ισοκατανομή μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών. Γενικά θα πρέπει να ισχύουν οι κανόνες για τη διαμόρφωση δεικτών που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

5. Σύστημα Δεικτών για Διαδικασίες ενός ΟΤΑ

5.1. Διαδικασίες που Μελετήθηκαν

Ακολουθώντας την προσέγγιση για τη διαμόρφωση του συστήματος δεικτών που περιγράφηκε νωρίτερα και για την εφαρμογή του πρώτου βήματος του μεθοδολογικού πλαισίου, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις (interviews) σε ΟΤΑ της Αττικής. Συζητήθηκε ο τρόπος που εκτελούνται οι διαδικασίες και καταγράφηκε η ροή των βημάτων των διαδικασιών και συγκεντρώθηκαν έντυπα που τεκμηριώνουν τις διαδικασίες και βοηθούν στον καθορισμό των δεικτών.

Αναφορικά με τη διαμόρφωση του συστήματος δεικτών, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι **Κατηγορίες Δεικτών** που εφαρμόστηκαν προέκυψαν με βάση τις βέλτιστες πρακτικές και περιγράφονται αναλυτικά στον **Πίνακα Π.4-3** παραπάνω στην **Ενότητα 4.2.2**.

Για τον υπολογισμό των δεικτών που τελικά διαμορφώθηκαν αξιοποιείται και συμπληρώνεται ένας πίνακας της μορφής του **Πίνακα 4-1** που παρουσιάστηκε νωρίτερα στην **Ενότητα 4.2.1**.

Με βάση την τυποποίηση του LGAF για τις διαδικασίες που εκτελούν οι ΟΤΑ, εντοπίστηκαν στις συνεντεύξεις **21** διαδικασίες κάτω από **10** ομάδες διαδικασιών που περιλαμβάνουν **20 δημόσιες υπηρεσίες** οι οποίες και μελετήθηκαν. Για τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες αυτές διαμορφώθηκαν δείκτες μέτρησης της απόδοσης

Η όλη διαδικασία που ακολουθήθηκε καλύπτει πλήρως το Βήμα 1 του μεθοδολογικού πλαισίου συγκριτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του Δημοσίου που περιεγράφηκε στην προηγούμενη Ενότητα.

Στη συνέχεια, στον **Πίνακα 5-1**, παρατίθεται ο κατάλογος των διαδικασιών που αναλύθηκαν με βάση την τυποποίηση των διαδικασιών του LGAF. Η επιλογή των διαδικασιών έγινε προκειμένου αφενός να περιλαμβάνουν σημαντικές υπηρεσίες και αφετέρου μία γκάμα ενδιαφερομένων πολιτών και επιχειρήσεων καλύπτοντας τόσο θέματα καθημερινότητας όσο και θέματα υγείας, εκπαίδευσης και πολιτισμού.

Πίνακας 5-1: Δημόσιες Υπηρεσίες των ΟΤΑ και Σύνδεση με Διαδικασίες LGAF

Ομάδα Διαδικασιών Σύμφωνα με το LGAF	Διαδικασία Σύμφωνα με το LGAF	Υπηρεσία Δήμου
Δ1: Πληρωμή δημοτικών τελών, φόρων, προστίμων και έκδοση σχετικών εγγράφων	Δ1.1: Πληρωμή βεβαιωμένων τελών, φόρων, κλπ.	Πληρωμή οφειλής ΤΑΠ
	Δ1.2: Έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ	Έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ
Δ2: Εγγραφή / διαγραφή / τροποποίηση στοιχείων στα δημοτικά μητρώα	Δ2.1: Εγγραφή ή διαγραφή ή τροποποίηση στοιχείων δημοτολογίου	Δημιουργία, μεταβολή οικογενειακής μερίδας
	Δ2.2: Εγγραφή ή διαγραφή ή τροποποίηση στοιχείων ληξιαρχείου	Εγγραφή ληξιαρχικών γεγονότων
Δ3: Έκδοση ατομικών ή οικογενειακών πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από τα δημοτικά μητρώα	Δ3.1: Έκδοση βεβαιώσεων, πιστοποιητικών & λοιπών διοικητικών πράξεων δημοτικής κατάστασης & δημοτολογίου	Έκδοση πιστοποιητικών δημοτολογίου
	Δ3.2 : Έκδοση ληξιαρχικών πράξεων	Έκδοση ληξιαρχικών πράξεων γέννησης, γάμου, θανάτου
Δ6: Παροχή υπηρεσιών περιβάλλοντος - φωτισμού - καθαριότητας - ανακύκλωσης	Δ6.1: Τοποθέτηση κάδου απορριμμάτων οικιακών αποβλήτων ή ανακύκλωσης ή αλλαγή θέσης	Διαχείριση αιτημάτων για τοποθέτηση κάδου απορριμμάτων ή αλλαγή θέσης αυτού
	Δ6.2: Συλλογή ογκωδών αντικειμένων, οικοδομικών υλικών, κλπ	Διαχείριση αιτημάτων για συλλογή ογκωδών αντικειμένων
Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας	Δ7.1: Εγγραφή σε δημοτικούς βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς	Έγγραφή και συμμετοχή σε δημοτικούς βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς
	Δ7.3: Εγγραφή συμμετοχής σε ΚΑΠΗ	Εγγραφή και συμμετοχή σε ΚΑΠΗ
	Δ7.4: Εγγραφή συμμετοχής σε κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών	Εγγραφή και συμμετοχή σε κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών με αναπηρία
	Δ7.5: Εγγραφή στο πρόγραμμα «Βοήθεια στο σπίτι»	Εγγραφή και συμμετοχή στα προγράμματα «Βοήθεια στο σπίτι» και «Κοινωνική μέριμνα»
	Δ7.9: Οικονομική ενίσχυση κατοίκων Δήμου	Οικονομική ενίσχυση κατοίκων Δήμου
	Δ7.10: Ενίσχυση σε είδος (τράπεζα ιματισμού και τροφίμων)	Ενίσχυση σε είδος (ρουχισμός, τρόφιμα) μέσω του Κοινωνικού Παντοπωλείου

Δ8: Παροχή υπηρεσιών κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης	Δ8.1: Δανεισμός βιβλίων από την δημοτική βιβλιοθήκη	Εγγραφή/ ανανέωση μελών βιβλιοθήκης και δανεισμός βιβλίων
Δ9: Παροχή υπηρεσιών αθλητισμού - πολιτισμού & ψυχαγωγίας	Δ9.1: Εγγραφή συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα (πολιτιστικές, ψυχαγωγικές, αθλητικές κλπ. δραστηριότητες)	Εγγραφή/ ανανέωση μελών σε αθλητικές δραστηριότητες
Δ10: Παροχή υπηρεσιών υποστήριξης επιχειρηματικότητας και τοπικής ανάπτυξης (άτομα και επιχειρήσεις)	Δ10.1: Πληροφόρηση για θέματα επιχειρηματικότητας και τοπικής ανάπτυξης	Πληροφόρηση για θέματα επιχειρηματικότητας
Δ14: Συμμετοχή πολιτών - δημοκρατία	Δ14.1: Διαχείριση καταγγελιών, διαμαρτυριών, παραπόνων, προτάσεων πολιτών	Καταγραφή και διαχείριση αιτημάτων δημοτών
	Δ14.2: Συμμετοχή σε δημόσιες διαβουλεύσεις	Συμμετοχή πολιτών σε δημόσια διαβούλευση
Δ103: Πληρωμή δημοτικών τελών, φόρων, προστίμων και έκδοση σχετικών εγγράφων (επιχειρήσεις)	Δ103.1: Πληρωμή βεβαιωμένων τελών, φόρων, κλπ. Δ103.2: Πληρωμή μη βεβαιωμένων τελών, φόρων, κλπ.	Καθορισμός και καταβολή τελών καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος

5.2. Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης ανά Διαδικασία

Στη συνέχεια ο αναλυτικός κατάλογος με τους δείκτες ανά διαδικασία που διαμορφώθηκαν. Ο κατάλογος αυτός είναι αρκετά ευρύς αλλά δεν είναι εξαντλητικός. Θα μπορούσαν να υπάρχουν και άλλοι δείκτες ανά κατηγορία που μπορούν να υιοθετηθούν με βάση τις βέλτιστες πρακτικές και την εφαρμογή αυτών στο συγκεκριμένο Δήμο. Σημειώνεται ότι έχουν επιλεγεί συγκεκριμένες πρότυπες διαδικασίες του LGAF τις οποίες διενεργεί και ο Δήμος στον οποίο έγιναν συνεντεύξεις (Δήμος Αμαρουσίου) ενώ για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία δίνεται μια σύντομη περιγραφή ώστε να γίνουν καλύτερα κατανοητοί και οι δείκτες που την αξιολογούν.

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ1: Πληρωμή δημοτικών τελών, φόρων, προστίμων και έκδοση σχετικών εγγράφων

Διαδικασία LGAF: Δ1.1: Πληρωμή βεβαιωμένων τελών, φόρων, κλπ.

Υπηρεσία: Πληρωμή οφειλής ΤΑΠ

Σύντομη Περιγραφή:

Η καταβολή του Τέλους Ακίνητης Περιουσίας (ΤΑΠ) στους Δήμους γίνεται σύμφωνα με το άρθρο 24 παράγραφος 17 του Ν. 2130/93. Στην περίπτωση ηλεκτροδοτούμενων ακινήτων, η

είσπραξη του ΤΑΠ γίνεται άμεσα μέσω του λογαριασμού της ΔΕΗ. Αν υπάρχει διαφορά στη χρέωση των τετραγωνικών μέτρων στο λογαριασμό της ΔΕΗ, το ποσό της επιπλέον οφειλής πληρώνεται στο Ταμείο του Δήμου σύμφωνα με τη διαδικασία Δ.1.3. Στην περίπτωση μη ηλεκτροδοτούμενων ακινήτων, όπως κτίσματα ή οικόπεδα, η είσπραξη του ΤΑΠ γίνεται από τον Δήμο μία φορά ετησίως.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ1.1 – Δ1	Πλήθος ειδοποιητηρίων πληρωμής ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα ανά αρμόδιο υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.1 – Δ2	Κόστος υπηρεσίας έκδοσης ειδοποιητηρίων πληρωμής ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.1 – Δ3	Κόστος υπηρεσίας έκδοσης ειδοποιητηρίων πληρωμής ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα ανά ειδοποιητήριο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.1 – Δ4	Κόστος υπηρεσίας έκδοσης ειδοποιητηρίων πληρωμής ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα ανά 1000 ευρώ που εισπράττονται	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.1 – Δ5	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες πληρωμής ΤΑΠ για τα μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ1.1 – Δ6	Πλήθος ειδοποιητηρίων πληρωμής ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ1.1 – Δ7	Ποσό που εισπράττεται από την πληρωμή ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ1.1 – Δ8	Ποσοστό ιδιοκτητών που πληρώνει εγκαίρως το ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ1.3 – Δ9	Μέσος χρόνος πληρωμής ΤΑΠ (από την έκδοση ειδοποιητηρίου μέχρι την είσπραξη)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ1: Πληρωμή δημοτικών τελών, φόρων, προστίμων και έκδοση σχετικών εγγράφων

Διαδικασία LGAF: Δ1.3: Έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ

Υπηρεσία: Έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ

Σύντομη Περιγραφή:

Ο ιδιοκτήτης ακινήτου μπορεί να υποβάλει αίτηση στον Δήμο για την έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής Τέλους Ακίνητης Περιουσίας (ΤΑΠ). Η βεβαίωση αυτή απαιτείται για τη σύνταξη συμβολαίων και τη μεταβίβαση ακινήτου.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ1.3 – Δ1	Πλήθος βεβαιώσεων περί μη οφειλής ΤΑΠ ανά αρμόδιο υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.3 – Δ2	Κόστος υπηρεσίας βεβαιώσεων περί μη οφειλής ΤΑΠ	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.3 – Δ3	Κόστος υπηρεσίας βεβαιώσεων περί μη οφειλής ΤΑΠ ανά βεβαίωση	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.3 – Δ4	Κόστος υπηρεσίας βεβαιώσεων περί μη οφειλής ΤΑΠ ανά 1000 ευρώ που εισπράττονται	Αξιοποίησης Πόρων
Δ1.3 – Δ5	Πλήθος βεβαιώσεων περί μη οφειλής ΤΑΠ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ1.3 – Δ6	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες έκδοσης βεβαίωσης ΤΑΠ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ1.3 – Δ7	Μέσος χρόνος έκδοσης βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ1.3 – Δ8	Ποσό που εισπράττεται λόγω των ελέγχων στην επιφάνεια των ακινήτων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ1.3 – Δ9	Ποσοστό αιτήσεων που απαιτούν διόρθωση επιφάνειας ακινήτου	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ1.3 – Δ10	Μέσος χρόνος βεβαίωσης από την Πολεοδομία του Δήμου για τα εκτός σχεδίου ακίνητα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ1.3 – Δ11	Πλήθος βημάτων αιτήματος βεβαίωση περί μη οφειλής ΤΑΠ μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ2: Εγγραφή / διαγραφή / τροποποίηση στοιχείων στα δημοτικά μητρώα

Διαδικασία LGAF: Δ2.1: Εγγραφή / διαγραφή / τροποποίηση στοιχείων δημοτολογίου

Υπηρεσία: Δημιουργία, μεταβολή οικογενειακής μερίδας

Σύντομη Περιγραφή:

Η διαδικασία αφορά τη δημιουργία, τροποποίηση ή διαγραφή μιας εγγραφής στην οικογενειακή μερίδα. Η ενημέρωση της οικογενειακής μερίδας είναι απαραίτητη για την έκδοση οποιουδήποτε σχετικού πιστοποιητικού (όπως πιστοποιητικό οικογενειακής κατάστασης ή γέννησης). Η οικογενειακή μερίδα αποτελεί τη βάση του δημοτολογίου και

περιλαμβάνει εγγραφές νεογέννητων, μητρώων αρένων, αλλοδαπών που αποκτούν Ελληνική Ιθαγένεια, μεταβολές (γάμου, διαζυγίου, υιοθεσίας, αναγνώρισης τέκνου), αλλαγή θρησκευματος, διεύθυνσης, διορθώσεις στοιχείων (όπως τόπου γέννησης, ονόματος), διαγραφές (λόγω γάμου, θανάτου, μεταδημότευσης) και εγγραφές δημοτών λόγω μεταδημότευσης κλπ. Το δημοτολόγιο τηρείται και ηλεκτρονικά και σε φυσική μορφή (βιβλίο), ενώ κάθε οικογενειακή μερίδα έχει έναν φυσικό φάκελο όπου αρχειοθετούνται όλα τα δικαιολογητικά.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ2.1 – Δ1	Κόστος υπηρεσίας εγγραφών σε οικογενειακή μερίδα	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ2	Αριθμός αιτήσεων σχετικά με εγγραφή σε οικογενειακή μερίδα ανά υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ3	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφών σε οικογενειακή μερίδα ανά αριθμό αιτήσεων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ4	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφών σε οικογενειακή μερίδα ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ5	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφών σε οικογενειακή μερίδα ανά δημότη	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ6	Μέσος χρόνος απασχόλησης υπαλλήλου ανά αίτηση εγγραφής σε οικογενειακή μερίδα	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ7	Πλήθος αιτήσεων σχετικά με εγγραφή σε οικογενειακή μερίδα ανά αρμόδιο υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ8	Πλήθος αιτήσεων σχετικά με εγγραφή στο δημοτολόγιο γενικά ανά αρμόδιο υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.1 – Δ9	Πλήθος εγγεγραμμένων στο δημοτολόγιο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ10	Πλήθος οικογενειακών μερίδων στο δημοτολόγιο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ11	Πλήθος αιτήσεων εγγραφής σχετικά με οικογενειακή μερίδα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ12	Πλήθος αιτήσεων για εγγραφή στο δημοτολόγιο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ13	Ποσοστό αιτήσεων σχετικά με οικογενειακή μερίδα που ικανοποιήθηκαν	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ14	Ποσοστό αιτήσεων εγγραφής σε οικογενειακή μερίδα που η αίτησή τους έγινε μέσω ΚΕΠ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ15	Μέσος χρόνος που απαιτείται για ολοκλήρωση αιτήματος σχετικά με οικογενειακή μερίδα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ16	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες εγγραφής σε οικογενειακή μερίδα του Δήμου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.1 – Δ17	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφής σε οικογενειακή μερίδα / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία

Δ2.1 – Δ18	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφής σε δημοτολόγια γενικά / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ2.1 – Δ20	Ποσοστό αιτήσεων εγγραφής σχετικά με οικογενειακή μερίδα στο σύνολο των αιτήσεων εγγραφής για το δημοτολόγιο	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ2.1 – Δ21	Μέσος χρόνος από την αίτηση μέχρι την αποστολή στο ΚΕΠ της απόφασης εγγραφής σε οικογενειακή μερίδα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ2.1 – Δ22	Ποσοστό πληροφοριών (πεδίων) που καταχωρούνται στο ηλεκτρονικό και στο χειρόγραφο βιβλίο οικογενειακής μερίδας	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ2.1 – Δ23	Πλήθος βημάτων για ικανοποίηση αιτήματος εγγραφή σε οικογενειακή μερίδα μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ2: Εγγραφή / διαγραφή / τροποποίηση στοιχείων στα δημοτικά μητρώα

Διαδικασία LGAF: Δ2.2: Εγγραφή / διαγραφή / τροποποίηση στοιχείων ληξιαρχείου

Υπηρεσία: Εγγραφή ληξιαρχικών γεγονότων

Σύντομη Περιγραφή:

Η διαδικασία αφορά στην καταγραφή γεγονότων όπως γεννήσεις, γάμους, διαζύγια, θάνατους, βαπτίσεις, ονοματοδοσίες και ληξιαρχικές μεταβολές όπως υιοθεσία, αναγνώριση, αλλαγή επωνύμου και κυρίου ονόματος, αλλαγή φύλου και αλλαγή ιθαγένειας στα όρια του Δήμου. Αυτά καταγράφονται σε βιβλία ληξιαρχικών πράξεων που τηρούνται τόσο σε ηλεκτρονική όσο και σε φυσική μορφή, οι οποίες είναι πλήρως συντονισμένες μεταξύ τους. Σε περίπτωση λαθών, γίνονται διορθώσεις στις ληξιαρχικές πράξεις. Τα βιβλία ληξιαρχικών πράξεων αποτελούν μια μορφή τήρησης βιβλίων ληξιαρχικών πράξεων.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ2.2 – Δ1	Κόστος υπηρεσίας εγγραφών ληξιαρχικών γεγονότων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ2	Κόστος υπηρεσίας εγγραφών ληξιαρχικών γεγονότων ανά αριθμό αιτήσεων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ3	Αριθμός αιτήσεων εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος ανά υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ4	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφών ληξιαρχικών γεγονότων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ5	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφών ληξιαρχικών γεγονότων γέννησης	Αξιοποίησης Πόρων

Δ2.2 – Δ6	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσίας εγγραφών ληξιαρχικών γεγονότων ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ7	Μέσος χρόνος απασχόλησης υπαλλήλου ανά αίτηση εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ8	Πλήθος αιτήσεων εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος ανά αρμόδιο υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ2.2 – Δ9	Ποσοστό αιτήσεων εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος γέννησης προς το σύνολο των αιτήσεων εγγραφής ληξιαρχικών γεγονότων	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ2.2 – Δ10	Πλήθος εγγεγραμμένων στο ληξιαρχείο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.2 – Δ11	Πλήθος εγγεγραμμένων ληξιαρχικών γεγονότων γέννησης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.2 – Δ12	Πλήθος αιτήσεων εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.2 – Δ13	Ποσοστό αιτήσεων εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος που ικανοποιήθηκαν	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.2 – Δ15	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες εγγραφής ληξιαρχικών γεγονότων του Δήμου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.2 – Δ16	Μέσος χρόνος που εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ2.2 – Δ18	Συνολικό κόστος λειτουργίας παραρτημάτων μαιευτηρίων / Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσιών εγγραφής ληξιαρχικών γεγονότων	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ2.2 – Δ19	Συνολικό κόστος λειτουργίας υπηρεσιών εγγραφής ληξιαρχικών γεγονότων / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ2.2 – Δ20	Ποσοστό πληροφοριών (πεδίων) που καταχωρούνται στο ηλεκτρονικό και στο χειρόγραφο βιβλίο ληξιαρχικών πράξεων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ2.2 – Δ21	Πλήθος ενδιάμεσων εσωτερικών βημάτων για ολοκλήρωση αιτήματος εγγραφής σε οικογενειακή μερίδα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ3: Έκδοση ατομικών ή οικογενειακών πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από τα δημοτικά μητρώα

Διαδικασία LGAF: Δ3.1: Έκδοση βεβαιώσεων, πιστοποιητικών & λοιπών διοικητικών πράξεων δημοτικής κατάστασης & δημοτολογίου

Υπηρεσία: Έκδοση πιστοποιητικών δημοτολογίου

Σύντομη Περιγραφή:

Το Τμήμα Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων είναι υπεύθυνο για την έκδοση πιστοποιητικών σχετικών με την οικογενειακή κατάσταση και τα προσωπικά στοιχεία των

πολιτών. Ανάμεσα σε αυτά περιλαμβάνονται τα πιστοποιητικά εγγυτέρων συγγενών, γέννησης, ταυτοπροσωπίας, εντοπιότητας, αγαμίας και μητρώου αρρένων για στρατολογία. Οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν την αίτηση οι ίδιοι στο Τμήμα ή μέσω ΚΕΠ, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η αίτηση μπορεί να υποβληθεί τηλεφωνικά ή μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου. Για κάθε πιστοποιητικό απαιτούνται διαφορετικά δικαιολογητικά, τα οποία πρέπει να προσκομίζει ο πολίτης.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ3.1 – Δ1	Πλήθος πιστοποιητικών που εκδίδονται από το Τμήμα Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.1 – Δ2	Πλήθος πιστοποιητικών που εκδίδονται από το Τμήμα Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων ανά υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.1 – Δ3	Κόστος Τμήματος Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων έκδοσης ανά πιστοποιητικό	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.1 – Δ4	Μέσος χρόνος απασχόλησης υπαλλήλου ανά αίτημα έκδοσης πιστοποιητικού	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.1 – Δ5	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά την έκδοση πιστοποιητικών από το Τμήμα Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.1 – Δ6	Ποσοστό πιστοποιητικών που εκδόθηκαν άμεσα από το Τμήμα Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων (χωρίς να απαιτηθεί να προσέλθει ξανά ο πολίτης)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.1 – Δ7	Μέσος χρόνος που απαιτείται για την έκδοση πιστοποιητικού	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.1 – Δ8	Μέσος χρόνος έκδοσης πιστοποιητικού μέσω εναλλακτικού καναλιού (ΚΕΠ, διαδίκτυο, 1502: συνολικά και για το καθένα ξεχωριστά)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.1 – Δ9	Συνολικό κόστος Τμήματος Δημοτολογίου και Μητρώου Αρρένων / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ3.1 – Δ10	Ποσοστό πιστοποιητικών που η αίτησή τους έγινε μέσω εναλλακτικού καναλιού (ΚΕΠ, διαδίκτυο, 1502: συνολικά και για το καθένα ξεχωριστά)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ3.1 – Δ11	Μέσος χρόνος που απαιτείται για την αποστολή πιστοποιητικού στο ΚΕΠ	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ3.1 – Δ12	Μέσος χρόνος που απαιτείται για την αποστολή συστημένης επιστολής με πιστοποιητικό στον πολίτη που αιτήθηκε τηλεφωνικά	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ3.1 – Δ13	Πλήθος βημάτων για έκδοση πιστοποιητικού μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ3: Έκδοση ατομικών ή οικογενειακών πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από τα δημοτικά μητρώα

Διαδικασία LGAF: Δ3.2 : Έκδοση ληξιαρχικών πράξεων

Υπηρεσία: Έκδοση ληξιαρχικών πράξεων γέννησης, γάμου, θανάτου

Σύντομη Περιγραφή:

Όποιος έχει νόμιμο συμφέρον, μπορεί να λάβει αντίγραφο ληξιαρχικής πράξης γέννησης, γάμου ή θανάτου αυθημερόν από το αντίστοιχο Ληξιαρχείο με την ταυτότητά του (ή άλλο αποδεικτικό στοιχείο). Η αίτηση μπορεί να γίνει από τον ίδιο στο Τμήμα Ληξιαρχείου, μέσω ΚΕΠ ή τηλεφωνικά, η οποία είναι υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών. Απαιτούνται τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσει ο αιτών.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ3.2 – Δ1	Πλήθος ληξιαρχικών πράξεων που εκδίδονται από το Τμήμα Ληξιαρχείου	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.2 – Δ2	Πλήθος ληξιαρχικών πράξεων που εκδίδονται από το Τμήμα Ληξιαρχείου ανά υπάλληλο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.2 – Δ3	Κόστος Τμήματος Ληξιαρχείου ανά ληξιαρχική πράξη	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.2 – Δ4	Μέσος χρόνος απασχόλησης υπαλλήλου ανά αίτημα έκδοσης ληξιαρχικής πράξης	Αξιοποίησης Πόρων
Δ3.2 – Δ5	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά την έκδοση ληξιαρχικών πράξεων από το Τμήμα Ληξιαρχείου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.2 – Δ6	Ποσοστό ληξιαρχικών πράξεων που εκδόθηκαν άμεσα από το Τμήμα Ληξιαρχείου (χωρίς να απαιτηθεί να προσέλθει ξανά ο πολίτης)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.2 – Δ7	Μέσος χρόνος που απαιτείται για την έκδοση ληξιαρχικής πράξης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.2 – Δ8	Μέσος χρόνος έκδοσης ληξιαρχικής πράξης μέσω εναλλακτικού καναλιού (ΚΕΠ, διαδίκτυο, 1502: συνολικά και για το καθένα ξεχωριστά)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ3.2 – Δ9	Συνολικό κόστος Τμήματος Ληξιαρχείου / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ3.2 – Δ10	Ποσοστό ληξιαρχικής πράξης που η αίτησή τους έγινε μέσω εναλλακτικού καναλιού (ΚΕΠ, διαδίκτυο, 1502: συνολικά και για το καθένα ξεχωριστά)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ3.2 – Δ11	Μέσος χρόνος που απαιτείται για την αποστολή ληξιαρχικής πράξης στο ΚΕΠ	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ3.2 – Δ12	Μέσος χρόνος που απαιτείται για την αποστολή συστημένης επιστολής με ληξιαρχική πράξη στον πολίτη που αιτήθηκε τηλεφωνικά	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ3.2 – Δ13	Πλήθος βημάτων για έκδοση ληξιαρχικής πράξης μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ6: Παροχή υπηρεσιών περιβάλλοντος - φωτισμού - καθαριότητας - ανακύκλωσης

Διαδικασία LGAF: Δ6.1: Τοποθέτηση κάδου απορριμμάτων οικιακών αποβλήτων ή ανακύκλωσης ή αλλαγή θέσης

Υπηρεσία: Διαχείριση αιτημάτων για τοποθέτηση κάδου απορριμμάτων ή αλλαγή θέσης αυτού

Σύντομη Περιγραφή:

Για την τοποθέτηση ή αλλαγή θέσης κάδου απορριμμάτων υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία. Οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν τα αιτήματά τους τηλεφωνικά στη Γραμμή Δημότη του Δήμου, δίνοντας τα στοιχεία τους και τη διεύθυνσή τους. Εάν το αίτημα αφορά νεόκτιστη ή υπό ανέγερση οικοδομή, η σχετική αίτηση κατατίθεται στο πρωτόκολλο του Δήμου και συνοδεύεται από δικαιολογητικά της πολεοδομίας. Η τοποθέτηση των κάδων γίνεται από τα Εξωτερικά Συνεργεία της Διεύθυνσης Καθαριότητας του Δήμου.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ6.1 – Δ1	Κόστος τοποθέτησης νέου κάδου ανά κάτοικο (κόστος υπαλλήλου για κάδους, συνεργείων, μηχανημάτων)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ2	Τόνοι απορριμμάτων που συλλέχθηκαν ανά απορριμματοφόρο (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ3	Τόνοι απορριμμάτων ανά δρομολόγιο (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ4	Τόνοι απορριμμάτων ανά δρομολόγιο προς δυναμικότητα απορριμματοφόρου (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ5	Ανάλωση ανθρωποχρόνου ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκε (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ6	Κόστος καυσίμων ανά απορριμματοφόρο (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ7	Κόστος καυσίμων ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκε (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ8	Συνολικό κόστος λειτουργίας καθαριότητας ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.1 – Δ9	Πλήθος αιτημάτων για κάδους (αφορά αιτήματα πολιτών και περιπτώσεις που εντοπίζει το προσωπικό της καθαριότητας)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ10	Ποσοστό αιτημάτων για κάδους που προέρχονται από πολίτες	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη

Δ6.1 – Δ11	Ποσοστό αιτημάτων για νέους κάδος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ12	Ποσοστό αιτημάτων για κάδους που ικανοποιούνται	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ13	Ποσοστό ικανοποίησης αιτημάτων για νέους κάδους σε νέες οικοδομές	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ14	Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα για κάδους (απάντηση σε πολίτη)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ15	Πλήθος παραπόνων για την καθαριότητα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ16	Χωρητικότητα κάδων ανά κάτοικο (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ17	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά την καθαριότητα του Δήμου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.1 – Δ18	Ποσοστό ανακύκλωσης απορριμμάτων (τόνοι απορριμμάτων ανακύκλωσης προς συνολικούς)	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ6.1 – Δ19	Αριθμός κάδων ανά κάτοικο (υπολογισμός διακριτά για πράσινους και μπλε κάδους)	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ6.1 – Δ20	Συνολικό κόστος λειτουργίας καθαριότητας / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ6.1 – Δ21	Πλήθος βημάτων αιτήματος για κάδους μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.1 – Δ22	Μέσος χρόνος ικανοποίησης αιτήματος για κάδους εντός της Διεύθυνσης Καθαριότητας	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.1 – Δ23	Μέσος χρόνος απάντησης από τη Διεύθυνση Καθαριότητας στη Γραμμή Δημότη	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ6: Παροχή υπηρεσιών περιβάλλοντος - φωτισμού - καθαριότητας - ανακύκλωσης

Διαδικασία LGAF: Δ6.2: Συλλογή ογκωδών αντικειμένων, οικοδομικών υλικών, κλπ

Υπηρεσία: Διαχείριση αιτημάτων για συλλογή ογκωδών αντικειμένων

Σύντομη Περιγραφή:

Η διαδικασία αφορά τη συλλογή ογκωδών αντικειμένων και μπορεί να ενεργοποιηθεί μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με το Δήμο, παρέχοντας τα στοιχεία του ονόματος, του τηλεφώνου και της ακριβούς τοποθεσίας. Επιπλέον, η ανάγκη για συλλογή ογκωδών αντικειμένων μπορεί να προκύψει από ελέγχους που διενεργούν οι επόπτες καθαριότητας του Δήμου ή από τα συνεργεία/πληρώματα αποκομιδής απορριμμάτων. Η συλλογή αυτή

πραγματοποιείται από τα Εξωτερικά Συνεργεία του Δήμου, στο πλαίσιο της Διεύθυνσης Καθαριότητας.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ6.2 – Δ1	Κόστος συλλογής ογκωδών αντικειμένων ανά κάτοικο (κόστος επόπτη, συνεργείων, μηχανημάτων)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.2 – Δ2	Τόνοι ογκωδών αντικειμένων που συλλέχθηκαν ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ6.2 – Δ3	Ανάλωση ανθρωποχρόνου ανά τόνο ογκωδών αντικειμένων που συλλέχθηκαν	Αξιοποίησης πόρων
Δ6.2 – Δ4	Πλήθος αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα (αφορά αιτήματα πολιτών και περιπτώσεις που εντοπίζει το προσωπικό της καθαριότητας)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.2 – Δ5	Ποσοστό αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα που προέρχονται από πολίτες	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.2 – Δ6	Ποσοστό αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα που ικανοποιούνται	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.2 – Δ7	Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα για ογκώδη αντικείμενα (απάντηση σε πολίτη)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ6.2 – Δ8	Ποσοστό αιτημάτων πολιτών για ογκώδη αντικείμενα που απορρίπτονται από τη Γραμμή Δημότη	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.2 – Δ9	Ποσοστό αιτημάτων πολιτών για ογκώδη αντικείμενα που απορρίπτονται από το εξωτερικό συνεργείο	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.2 – Δ10	Πλήθος βημάτων αιτήματος για ογκώδη αντικείμενα μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.2 – Δ11	Μέσος χρόνος ικανοποίησης αιτήματος για ογκώδη αντικείμενα εντός της Διεύθυνσης Καθαριότητας	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.2 – Δ12	Μέσος χρόνος απάντησης από τη Διεύθυνση Καθαριότητας στη Γραμμή Δημότη	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Διαδικασία LGAF: Δ7.1: Εγγραφή σε δημοτικούς βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς

Υπηρεσία: Έγγραφή και συμμετοχή σε δημοτικούς βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς

Σύντομη Περιγραφή:

Οι βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί του Δήμου παρέχουν υπηρεσίες σε χαμηλό κόστος, και σε ορισμένες περιπτώσεις οι οικογένειες δεν χρειάζεται να καταβάλλουν μηνιαία εισφορά. Για να εγγραφεί ένα παιδί, και οι δύο γονείς πρέπει να είναι εργαζόμενοι και να

είναι δημότες ή κάτοικοι του Δήμου. Το πρόγραμμα ΕΣΠΑ διαχειρίζεται μέρος των θέσεων στους βρεφονηπιακούς σταθμούς, και παρέχει απαλλαγή από οικονομικές υποχρεώσεις σε οικογένειες που αντιμετωπίζουν οικονομικούς ή κοινωνικούς προβλήματα, όπως η ανεργία. Οι γονείς μπορούν να υποβάλουν έως δύο αιτήσεις για θέση στον βρεφονηπιακό/παιδικό σταθμό, είτε στις υπηρεσίες του Δήμου είτε στο πρόγραμμα ΕΣΠΑ της ΕΕΤΑΑ. Οι αιτήσεις υποβάλλονται συνήθως κάθε Ιούνιο και η περίοδος υποβολής αιτήσεων διαρκεί περίπου ένα μήνα.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.1 – Δ1	Ποσοστό κάλυψης θέσεων παιδιών στους Παιδικούς Σταθμούς του Δήμου (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ2	Αριθμός αιτήσεων που εξετάζονται ανά εργαζόμενο διοίκησης και έτος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ3	Αριθμός παιδιών ανά εργαζόμενο εκτός νηπιαγωγών (γραμματεία, φύλαξη, καθαρίστριες)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ4	Αριθμός παιδιών ανά νηπιαγωγό (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ5	Κόστος σίτισης ανά παιδί (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ6	Κόστος διοικητικού προσωπικού ανά παιδί	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ7	Κόστος νηπιαγωγών ανά παιδί	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ8	Συνολικό λειτουργικό κόστος ανά παιδί	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ9	Ποσοστό κόστους παιδιών που καλύπτεται από τρίτους (γονείς και επιδότηση ΕΣΠΑ) (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ10	Συνολικό κόστος λειτουργίας Παιδικών Σταθμών ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.1 – Δ11	Ποσοστό αιτήσεων παιδιών που γίνονται δεκτές στους Παιδικούς Σταθμούς του Δήμου (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ12	Επιφάνεια (τ.μ.) Παιδικού Σταθμού που αντιστοιχεί σε κάθε παιδί (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ13	Ποσοστό παιδιών που τερματίζουν τη συμμετοχή τους στους Παιδικούς Σταθμούς πρόωρα (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ14	Ποσοστό παιδιών που το κόστος τους καλύπτεται από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ15	Ποσοστό παιδιών που τα τροφεία καλύπτει ο Δήμος (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη

Δ7.1 – Δ16	Μέση τιμή πληρωμής (τροφείων) υπολογισμένο για τα παιδιά που πληρώνουν (βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ17	Αριθμός επισκέψεων παιδιάτρου ανά εβδομάδα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ18	Ποσοστό γονέων με βαθμό ικανοποίησης «πολύ καλά» στον τομέα της διατροφής	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ19	Ποσοστό γονέων με βαθμό ικανοποίησης «πολύ καλά» στον τομέα της καθαριότητας του σταθμού.	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ20	Ποσοστό γονέων με βαθμό ικανοποίησης «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες των Παιδικών Σταθμών	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.1 – Δ21	Σύνολο θέσεων παιδιών στους Παιδικούς Σταθμούς του Δήμου (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.1 – Δ22	Συνολικό κόστος λειτουργίας Παιδικών Σταθμών / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.1 – Δ23	Ποσοστό παιδιών που εισάγονται στους Παιδικούς Σταθμούς μετά την έναρξη της περιόδου (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.1 – Δ24	Μέσος χρόνος αναμονής παιδιού που είναι στη λίστα αναμονής και εντάσσεται στον Παιδικό Σταθμό μετά την έναρξη του προγράμματος (συνολικά, βρέφη και νήπια)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.1 – Δ25	Μέσος αριθμός ημερών ενημέρωσης του κηδεμόνα πριν την ημερομηνία έναρξης της σχολικής χρονιάς	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.1 – Δ26	Πλήθος βημάτων αιτήσεων εγγραφής σε παιδικό σταθμό μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Διαδικασία LGAF: Δ7.3: Εγγραφή συμμετοχής σε ΚΑΠΗ

Υπηρεσία: Εγγραφή και συμμετοχή σε ΚΑΠΗ

Σύντομη Περιγραφή:

Για να εγγραφεί κάποιος στα Κ.Α.Π.Η. (Κέντρα Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων) του Δήμου Αμαρουσίου, απαιτείται να είναι δημότης ή κάτοικος του Δήμου, και να έχει ηλικία άνω των 60 ετών ή να είναι συνταξιούχος. Στον Δήμο Αμαρουσίου υπάρχουν έξι Κ.Α.Π.Η., ένα κεντρικό και πέντε παραρτήματα, με μόνιμα μέλη προσωπικού και εθελοντές που παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.3 – Δ1	Κόστος προσωπικού ανά μέλος Κ.Α.Π.Η.	Αξιοποίησης Πόρων

Δ7.3 – Δ2	Συνολικό λειτουργικό κόστος ανά μέλος Κ.Α.Π.Η.	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.3 – Δ3	Αριθμός εγγραφών νέων μελών ανά εργαζόμενο διοίκησης	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.3 – Δ4	Αριθμός μελών Κ.Α.Π.Η ανά εργαζόμενο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.3 – Δ5	Σύνολο ωρών λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. / συνολικό κόστος λειτουργίας (για όλα τα κτίρια)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.3 – Δ6	Συνολικό κόστος λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.3 – Δ7	Επιφάνεια (τ.μ.) εγκατάστασης που αντιστοιχούν σε κάθε μέλος Κ.Α.Π.Η.	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.3 – Δ8	Αριθμός εγγραφών νέων μελών Κ.Α.Π.Η ανά έτος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.3 – Δ9	Ποσοστό μελών που συμμετέχουν σε κάποια δραστηριότητα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.3 – Δ10	Ποσοστό μελών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες των Κ.Α.Π.Η.	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.3 – Δ11	Αριθμός τακτικών δραστηριοτήτων / μέλη Κ.Α.Π.Η.	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.3 – Δ12	Αριθμός εκδρομών / μέλη Κ.Α.Π.Η.	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.3 – Δ13	Σύνολο ωρών λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. (για όλα τα κτίρια)	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.3 – Δ14	Σύνολο εγγεγραμμένων μελών Κ.Α.Π.Η.	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.3 – Δ15	Αριθμός μελών Κ.Α.Π.Η στο πληθυσμό άνω των 60 ετών	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.3 – Δ16	Συνολικό κόστος λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.3 – Δ17	Ποσοστό ετήσιας ανανέωσης μελών Κ.Α.Π.Η.	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.3 – Δ18	Μέσος χρόνος έκδοσης κάρτας	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.3 – Δ19	Πλήθος βημάτων αιτήματος για εγγραφή σε Κ.Α.Π.Η. μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Διαδικασία LGAF: Δ7.4: Εγγραφή συμμετοχής σε κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών (ΚΔΑΠ)

Υπηρεσία: Εγγραφή και συμμετοχή σε κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών με αναπηρία (ΚΔΑΠ-ΜΕΑ)

Σύντομη Περιγραφή:

Η δράση αυτή έχει ως στόχο να προωθήσει τη δημιουργική απασχόληση, την κοινωνική ένταξη και την υποστήριξη των οικογενειών, χωρίς οικονομική επιβάρυνση, με σκοπό να αντιμετωπιστούν καταστάσεις κοινωνικού αποκλεισμού και να αποφευχθεί η χρήση ιδρυματικής φροντίδας. Ειδικά, το κέντρο αυτό παρέχει δημιουργικές δραστηριότητες, υπό την καθοδήγηση εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού και εθελοντών, σε παιδιά και νέους με αναπηρία έως 30 ετών, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων ζωγραφικής, μουσικής, πηλοπλαστικής, ειδικών κατασκευών και ήπιας φυσικής αγωγής. Το Κέντρο λειτουργεί καθημερινά από τις 16:00 έως τις 20:00 και εξυπηρετεί περίπου 15 επισκέπτες ημερησίως, ενώ συνολικά είναι εγγεγραμμένα 25-30 άτομα. Η λειτουργία του Κέντρου βασίζεται στη χρηματοδότηση επιχειρηματικού Ομίλου, και δεν απαιτείται ενοίκιο για τον χώρο καθώς έχει παραχωρηθεί, ενώ πληρώνεται μόνο η μισθοδοσία του προσωπικού.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.4 – Δ1	Ποσοστό κάλυψης θέσεων παιδιών στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.4 – Δ2	Αριθμός παιδιών που απασχολούνται στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ ανά εργαζόμενο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.4 – Δ3	Συνολικό λειτουργικό κόστος ανά παιδί	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.4 – Δ4	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΔΑΠ-ΜΕΑ ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.4 – Δ5	Αριθμός αιτήσεων εγγραφής ανά εργαζόμενο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.4 – Δ6	Μέσος χρόνος παραμονής παιδιού στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.4 – Δ7	Ποσοστό αιτήσεων εγγραφής που γίνονται δεκτές	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.4 – Δ8	Ποσοστό παιδιών που επισκέπτονται τακτικά το ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.4 – Δ9	Επιφάνεια (τ.μ.) εγκατάστασης που αντιστοιχούν σε κάθε παιδί	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.4 – Δ10	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες του ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.4 – Δ11	Μέσος χρόνος απάντησης στην αίτηση για συμμετοχή στις δραστηριότητες του Κέντρου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.4 – Δ12	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΔΑΠ-ΜΕΑ / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία

Δ7.4 – Δ13	Αριθμός παιδιών που απασχολούνται στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.4 – Δ14	Σύνολο ωρών λειτουργίας ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.4 – Δ15	Ποσοστό συνολικού λειτουργικού κόστους ΚΔΑΠ-ΜΕΑ που καλύπτεται από δωρεές τρίτων	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ6.1 – Δ16	Αριθμός αιτήσεων εγγραφής ανά έτος	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ6.1 – Δ17	Πλήθος βημάτων αιτήματος εγγραφής σε ΚΔΑΠ-ΜΕΑ μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Διαδικασία LGAF: Δ7.5: Εγγραφή στο πρόγραμμα «Βοήθεια στο σπίτι»

Υπηρεσία: Εγγραφή και συμμετοχή στα προγράμματα «Βοήθεια στο σπίτι» και «Κοινωνική μέριμνα»

Σύντομη Περιγραφή:

Στον Δήμο πραγματοποιούνται δύο προγράμματα, το "Βοήθεια στο Σπίτι" και το "Κοινωνικής Μέριμνας", τα οποία παρέχουν υπηρεσίες κοινωνικής εργασίας, νοσηλευτικής φροντίδας και οικογενειακής οικιακής βοήθειας. Και τα δύο προγράμματα προσφέρουν ίδιες υπηρεσίες, ωστόσο, στο πρόγραμμα "Βοήθεια στο Σπίτι" απασχολούνται συμβασιούχοι, ενώ στο πρόγραμμα "Κοινωνική Μέριμνα" έχουν πρόσβαση μόνο οι μόνιμοι υπάλληλοι του Δήμου. Κάθε πρόγραμμα διαθέτει έναν κοινωνικό λειτουργό ως υπεύθυνο για τη λειτουργία του. Τα προγράμματα αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε μη αυτοεξυπηρετούμενους πολίτες, όπως άτομα με αναπηρία και ηλικιωμένους, εστιάζοντας σε αυτούς που ζουν μόνοι τους και δεν μπορούν να προμηθευτούν τις απαιτούμενες υπηρεσίες για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους λόγω του χαμηλού εισοδήματός τους. Η διαμονή τους πρέπει να είναι στην περιοχή του Δήμου.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.5 – Δ1	Ποσοστό κάλυψης θέσεων ατόμων στα Προγράμματα	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.5 – Δ2	Αριθμός ατόμων που συμμετέχουν στα Προγράμματα ανά εργαζόμενο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.5 – Δ3	Συνολικό κόστος λειτουργίας ανά άτομο	Αξιοποίησης Πόρων

Δ7.5 – Δ4	Συνολικό κόστος λειτουργίας Προγραμμάτων ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.5 – Δ5	Ποσοστό αιτημάτων ένταξης στα Προγράμματα που γίνονται δεκτές	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.5 – Δ6	Μέσος χρόνος βοήθειας ανά άτομο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.5 – Δ7	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τα Προγράμματα «Βοήθεια στο σπίτι» και «Κοινωνική μέριμνα»	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.5 – Δ8	Μέσος χρόνος απάντησης στο αίτημα ένταξης για συμμετοχή στα Προγράμματα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.5 – Δ9	Αριθμός ατόμων που συμμετέχουν στα Προγράμματα	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.5 – Δ10	Συνολικό κόστος λειτουργίας Προγραμμάτων / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.5 – Δ11	Αριθμός αιτημάτων ένταξης στα Προγράμματα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.6 – Δ12	Αριθμός αιτημάτων ένταξης στα Προγράμματα ανά εργαζόμενο που διαχειρίζεται τα αιτήματα	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.6 – Δ13	Πλήθος βημάτων αιτήματος ένταξης σε Πρόγραμμα μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Διαδικασία LGAF: Δ7.9: Οικονομική ενίσχυση κατοίκων Δήμου

Υπηρεσία: Οικονομική ενίσχυση κατοίκων Δήμου

Σύντομη Περιγραφή:

Πρόκειται για μια έκτακτη ενίσχυση που παρέχεται σε κατοίκους του Δήμου που αντιμετωπίζουν σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα. Ο δικαιούχος λαμβάνει μια άπαξ πληρωμή. Η εν λόγω οικονομική ενίσχυση διατίθεται σε περίπου 10 άτομα ετησίως και μπορεί να διαφοροποιηθεί κατ'έτος.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.9 – Δ1	Αριθμός αιτήσεων ανά κοινωνικό λειτουργό	Αξιοποίησης Πόρων
Δ7.9 – Δ2	Κόστος προσωπικού / συνολικό ποσό που διατέθηκε ως οικονομική ενίσχυση	Αξιοποίησης Πόρων

Δ7.9– Δ3	Αριθμός αιτήσεων ανά 1000 ευρώ οικονομικής ενίσχυσης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.9 – Δ4	Μέση τιμή οικονομικής ενίσχυσης ανά άτομο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.9 – Δ5	Ποσοστό αιτήσεων που γίνονται θετικές εισηγήσεις	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.9 – Δ6	Ποσοστό θετικών εισηγήσεων που γίνονται δεκτές από το Δημοτικό Συμβούλιο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.9 – Δ7	Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν οικονομική ενίσχυση ετησίως	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.9 – Δ8	Συνολικό ποσό που διατίθεται ως οικονομική ενίσχυση ετησίως	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.9 – Δ9	Αριθμός αιτήσεων για οικονομική ενίσχυση ετησίως	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.9– Δ10	Μέσος χρόνος που απαιτείται από την υποβολή της αίτησης μέχρι να γίνει η έκθεση προς το Δημοτικό Συμβούλιο	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.9– Δ11	Μέσος χρόνος που απαιτείται από την υποβολή της αίτησης μέχρι να λάβει την οικονομική ενίσχυση ο πολίτης	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.9 – Δ12	Πλήθος βημάτων αιτήματος για οικονομική ενίσχυση μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7: Παροχή υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Διαδικασία LGAF: Δ7.10: Ενίσχυση σε είδος (τράπεζα ιματισμού και τροφίμων)

Υπηρεσία: Ενίσχυση σε είδος (ρουχισμός, τρόφιμα) μέσω του Κοινωνικού Παντοπωλείου

Σύντομη Περιγραφή:

Ο Δήμος παρέχει βοήθεια σε άτομα που αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα μέσω της παροχής τροφίμων, σχολικών ειδών, λευκών ειδών από το Κοινωνικό Παντοπωλείο και ιματισμού από την Αποθήκη Ιματισμού.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.10 – Δ1	Αριθμός αιτήσεων ανά κοινωνικό λειτουργό	Αξιοποίηση Πόρων
Δ7.10 – Δ2	Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ανά εργαζόμενο	Αξιοποίηση Πόρων
Δ7.10 – Δ3	Συνολικό λειτουργικό κόστος υπηρεσιών παροχής ενίσχυσης σε είδος ανά άτομο	Αξιοποίηση Πόρων
Δ7.10 – Δ4	Ποσοστό αιτήσεων που γίνονται δεκτές	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη

Δ7.10 – Δ5	Μέση αξία καλαθιού ανά ενισχυόμενο άτομο	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.10 – Δ6	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά την ενίσχυση σε είδος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.10 – Δ7	Μέσος χρόνος απάντησης στην αίτηση για λήψη ενίσχυσης σε είδος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.10 – Δ8	Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ετησίως	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.10 – Δ9	Συνολική αξία ειδών που διατίθεται ως ενίσχυση σε είδος ετησίως	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.10 – Δ10	Ποσοστό αξίας ειδών που διατίθεται ως ενίσχυση σε είδος το οποίο καλύπτεται από δωρεές τρίτων	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.10 – Δ11	Αριθμός αιτήσεων για λήψη ενίσχυσης σε είδος ετησίως	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ7.10 – Δ12	Πλήθος βημάτων αίτησης για ενίσχυση σε είδος μεταξύ εμπλεκόμενων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ8: Παροχή υπηρεσιών κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης

Διαδικασία LGAF: Δ8.2: Δανεισμός βιβλίων από την δημοτική βιβλιοθήκη

Υπηρεσία: Εγγραφή/ ανανέωση μελών βιβλιοθήκης και δανεισμός βιβλίων

Σύντομη Περιγραφή:

Η Βορέα Βιβλιοθήκη του Δήμου παρέχει τη δυνατότητα εγγραφής και ανανέωσης μελών, καθώς και δανεισμό βιβλίων. Η βιβλιοθήκη διαθέτει περίπου 18.000 τόμους βιβλίων σε θέματα όπως λογοτεχνία, ψυχολογία, ιστορία, τέχνη, κοινωνικές επιστήμες και παιδικό βιβλίο. Τα μέλη μπορούν να δανειστούν όλο το υλικό της βιβλιοθήκης, εκτός από εγκυκλοπαίδειες, λεξικά, σπάνια βιβλία και περιοδικά που δίνονται μόνο για εσωτερικό δανεισμό. Η βιβλιοθήκη λειτουργεί καθημερινά από τις 9:00 έως τις 20:00 και το Σάββατο από τις 10:30 έως τις 14:30, ενώ διαθέτει τρία μέλη προσωπικού, δύο βιβλιοθηκονόμους και ένα διοικητικό υπάλληλο.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ8.2 – Δ1	Προσωπικό βιβλιοθήκης ανά ενεργό μέλος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ8.2 – Δ2	Ο αριθμός δανεισμών ανά εργαζόμενο στη βιβλιοθήκη και έτος	Αξιοποίησης Πόρων

Δ8.2 – Δ3	Αριθμός εγγραφών & ανανεώσεων εγγραφής ανά εργαζόμενο στη βιβλιοθήκη και έτος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ8.2 – Δ4	Αριθμός επισκέψεων της βιβλιοθήκης ανά εργαζόμενο (μέλη & μη μέλη)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ8.2 – Δ5	Συνολικές δαπάνες βιβλιοθήκης ανά ενεργό μέλος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ8.2 – Δ6	Συνολικές δαπάνες βιβλιοθήκης προς τον συνολικό αριθμό επισκέψεων (μέλη & μη μέλη)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ8.2 – Δ7	Συνολικό κόστος λειτουργίας βιβλιοθήκης ανά κάτοικο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ8.2 – Δ8	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων μελών	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ9	Ποσοστό ενεργών μελών επί των εγγεγραμμένων (με ενεργή κάρτα εγγραφής)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ10	Μέγεθος συλλογής της βιβλιοθήκης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ11	Μέγεθος δανειστικής συλλογής της βιβλιοθήκης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ12	Αριθμός δανεισμών κατά τη διάρκεια του έτους	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ13	Αριθμός δανεισμών ανά ενεργό μέλος της βιβλιοθήκης κατά τη διάρκεια του έτους	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ14	Αριθμός βιβλίων βιβλιοθήκης ανά ενεργό μέλος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ15	Αριθμός επισκέψεων της βιβλιοθήκης (μέλη & μη μέλη)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ16	Αριθμός επισκέψεων ιστοσελίδας αναζήτησης βιβλίων της βιβλιοθήκης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ17	Επιφάνεια (τ.μ.) βιβλιοθήκης ανά επισκέπτη	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ18	Διαθέσιμες θέσεις αναγνωστηρίου ανά επισκέπτη	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ19	Διαθέσιμες θέσεις για χρήση Η/Υ ανά επισκέπτη	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ20	Ποσοστό μελών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ21	Μέσος χρόνος έκδοσης κάρτας μέλους	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ8.2 – Δ22	Πληθυσμός που μπορεί να δανειστεί βιβλία από τη Βιβλιοθήκη	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ8.2 – Δ23	Ποσοστό ενεργών μελών της βιβλιοθήκης, επί του πληθυσμού	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ8.2 – Δ24	Ώρες λειτουργίας της βιβλιοθήκης	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ8.2 – Δ25	Ποσοστό συνολικών δαπανών βιβλιοθήκης ως προς τις Συνολικές δαπάνες του Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία

Δ8.2 – Δ26	Αριθμός εκδηλώσεων στους χώρους της βιβλιοθήκης ανά έτος	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ8.2 – Δ27	Αριθμός νέων εγγραφών ανά έτος	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ8.2 – Δ28	Ποσοστό ανανεώσεων εγγραφής ανά έτος	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ8.2 – Δ29	Ποσοστό δανεισμών που καθυστερεί η επιστροφή του βιβλίου (τον αναζητά η Βιβλιοθήκη)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ8.2 – Δ30	Ποσοστό δανεισμών που ζητείται παράταση για την επιστροφή του βιβλίου	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ8.2 – Δ31	Πλήθος βημάτων αιτήματος εγγραφής στη βιβλιοθήκη μεταξύ εμπλεκομένων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ9: Παροχή υπηρεσιών αθλητισμού - πολιτισμού & ψυχαγωγίας

Διαδικασία LGAF: Δ9.1: Εγγραφή συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα (πολιτιστικές, ψυχαγωγικές, αθλητικές κλπ. δραστηριότητες)

Υπηρεσία: Εγγραφή/ ανανέωση μελών σε αθλητικές δραστηριότητες

Σύντομη Περιγραφή:

Η Δημοτική Αρχή του Αμαρουσίου διαθέτει μια πληθώρα αθλητικών εγκαταστάσεων, όπως ένα δημοτικό κολυμβητήριο, δύο γήπεδα τένις και δύο κλειστά γήπεδα μπάσκετ (το γυμναστήριο "Σπύρος Λούης" και το γυμναστήριο του Αγίου Θωμά). Υπάρχουν συνολικά 52 αθλητικοί χώροι στη διάθεση παιδιών και ενηλίκων για τη σωματική και κινητική τους ανάπτυξη και βελτίωση της φυσικής κατάστασής τους. Το πρόγραμμα "Αθλητισμός για όλους" περιλαμβάνει 32 αθλητικά προγράμματα και δραστηριότητες, με σημαντικό αριθμό καθηγητών φυσικής αγωγής να απασχολούνται στα προγράμματα. Το πρόγραμμα εξυπηρετεί πάνω από 4.000 μέλη και προσφέρει ειδικά προγράμματα άθλησης για άτομα με ειδικές ανάγκες.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ9.1 – Δ1	Αριθμός μελών ανά εργαζόμενο εκτός γυμναστών (γραμματεία, φύλαξη, καθαρίστριες)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ2	Αριθμός μελών ανά γυμναστή	Αξιοποίησης Πόρων

Δ9.1 – Δ3	Αριθμός αιτήσεων ανά εργαζόμενο διοίκησης (γραμματεία)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ4	Κόστος διοικητικού προσωπικού ανά μέλος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ5	Κόστος γυμναστών ανά μέλος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ6	Κόστος λειτουργίας αθλητικών εγκαταστάσεων ανά μέλος (φύλαξη, συντήρηση, λειτουργικά έξοδα)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ7	Συνολικό κόστος αθλητικών προγραμμάτων ανά μέλος	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ8	Ποσοστό του συνολικού κόστους αθλητικών προγραμμάτων που καλύπτουν οι συνδρομές μελών	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ9	Κόστος αθλητικών προγραμμάτων που επιβαρύνουν το Δήμο ανά κάτοικο (αφαιρούνται οι συνδρομές)	Αξιοποίησης Πόρων
Δ9.1 – Δ10	Συνολικός αριθμός μελών σε αθλητικά προγράμματα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ11	Ποσοστό μελών που είναι κάτοικοι του Δήμου επί του συνόλου των κατοίκων του Δήμου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ12	Ποσοστό μελών που είναι κάτοικοι του Δήμου επί του συνόλου των μελών	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ12	Αριθμός εγγραφών νέων μελών σε αθλητικά προγράμματα ανά έτος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ14	Αριθμός ωρών συμμετοχής μελών σε αθλητικά προγράμματα ανά μέλος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ15	Αριθμός αιτήσεων που δεν εξυπηρετούνται άμεσα (εγγεγραμμένοι σε λίστα αναμονής)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ16	Ποσοστό των αιτήσεων που απορρίπτονται επί του συνόλου των αιτήσεων	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ17	Επιφάνεια (τ.μ.) κλειστών εγκαταστάσεων που αντιστοιχεί σε κάθε μέλος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ18	Επιφάνεια (τ.μ.) υπαίθριων αθλητικών εγκαταστάσεων που αντιστοιχεί σε κάθε μέλος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.2 – Δ19	Ποσοστό μελών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τα αθλητικά προγράμματα	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ20	Μέσος χρόνος έκδοσης κάρτας μέλους	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ21	Μέσος χρόνος αναμονής μέλους στη λίστα αναμονής	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ9.1 – Δ22	Ποσοστό ενήλικων μελών επί του συνόλου των μελών	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ9.1 – Δ23	Αριθμός προσφερόμενων θέσεων σε αθλητικά προγράμματα	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ9.1 – Δ24	Αριθμός αθλητικών προγραμμάτων	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ9.1 – Δ25	Συνολικό κόστος αθλητικών προγραμμάτων / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία

Δ9.1 – Δ26	Ποσοστό συμμετοχής σε τμήμα αθλητικού προγράμματος (βάσει παρουσιών)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ9.1 – Δ27	Ποσοστό μελών που δεν εξοφλούν τη συνδρομή τους	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ9.1 – Δ28	Πλήθος βημάτων αίτησης εγγραφής σε αθλητικές δραστηριότητες μεταξύ εμπλεκομένων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ10: Παροχή υπηρεσιών υποστήριξης επιχειρηματικότητας και τοπικής ανάπτυξης (άτομα και επιχειρήσεις)

Διαδικασία LGAF: Δ10.1: Πληροφόρηση για θέματα επιχειρηματικότητας και τοπικής ανάπτυξης.

Υπηρεσία: Πληροφόρηση για θέματα επιχειρηματικότητας

Σύντομη Περιγραφή:

Ο Δήμος παρέχει ενημέρωση στους πολίτες που ενδιαφέρονται για τις διαθέσιμες υπηρεσίες και τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης του δήμου. Οι πολίτες δίνουν τα στοιχεία τους και λαμβάνουν βοήθεια σε μια δυναμική αγορά όπου μπορούν να επωφεληθούν από επιδοτήσεις και προγράμματα που τους βοηθούν.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ7.10-Δ.1	Ποσοστό αιτήσεων που γίνονται δεκτές	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ7.10-Δ.2	Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ετησίως	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ7.10-Δ.3	Πλήθος βημάτων αίτησης για ενίσχυση σε είδος	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ14: Συμμετοχή πολιτών - δημοκρατία

Διαδικασία LGAF: Δ14.1: Διαχείριση καταγγελιών, διαμαρτυριών, παραπόνων, προτάσεων πολιτών

Υπηρεσία: Καταγραφή και διαχείριση αιτημάτων δημοτών

Σύντομη Περιγραφή:

Ο Δήμος έχει θέσει σε λειτουργία τη «Γραμμή Δημότη», ένα τηλεφωνικό κέντρο στο οποίο οι δημότες μπορούν να επικοινωνούν και να ενημερώνονται για τυχόν προβλήματα στη γειτονιά τους και να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το Δήμο. Η «Γραμμή Δημότη» λειτουργεί καθημερινά (Δευτέρα - Παρασκευή) από τις 08.00 έως τις 20.00 και υπάρχουν διαθέσιμες επιλογές επικοινωνίας, όπως αποστολή email, αλληλογραφία, ρίξιμο έντυπου στο κουτί παραπόνων ή προσωπική επίσκεψη. Τα αιτήματα αυτά διαβιβάζονται στο προσωπικό της «Γραμμής Δημότη», το οποίο αριθμεί έξι άτομα, για την αντιμετώπισή τους.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ14.1 – Δ1	Αριθμός αιτημάτων ανά εργαζόμενο	Αξιοποίηση Πόρων
Δ14.1 – Δ2	Αριθμός κλήσεων ανά εργαζόμενο	Αξιοποίηση Πόρων
Δ14.1 – Δ3	Κόστος λειτουργίας «Γραμμής Δημότη» ανά κάτοικο	Αξιοποίηση Πόρων
Δ14.1 – Δ4	Κόστος λειτουργίας «Γραμμής Δημότη» ανά αίτημα	Αξιοποίηση Πόρων
Δ14.1 – Δ5	Συνολικό κόστος λειτουργίας «Γραμμής Δημότη» ανά κάτοικο	Αξιοποίηση Πόρων
Δ14.1 – Δ6	Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα (απάντηση σε πολίτη)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ7	Ποσοστό ανοικτών αιτημάτων	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ8	Ποσοστό αιτημάτων που επιλύονται με την πρώτη απάντηση από την Υπηρεσία του Δήμου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ9	Χρόνος απάντησης κλήσης πολίτη	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ10	Ποσοστό κλήσεων που δεν εξυπηρετούνται	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ11	Ποσοστό κλήσεων που δεν οδηγούν σε καταγραφή αιτήματος	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ12	Ποσοστό αιτημάτων που αντιμετωπίζονται από τη Γραμμή Δημότη (δεν μεταφέρονται σε άλλη Υπηρεσία)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ13	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις Υπηρεσίες της «Γραμμής Δημότη»	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.1 – Δ14	Συνολικός πληθυσμός που εξυπηρετεί η Γραμμή Δημότη	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.1 – Δ15	Αριθμός αιτημάτων ανά έτος	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.1 – Δ16	Αριθμός αιτημάτων ανά έτος και κάτοικο	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.1 – Δ17	Κόστος λειτουργίας «Γραμμής Δημότη» / Συνολικές Δαπάνες Δήμου	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία

Δ14.1 – Δ18	Αριθμός εισερχομένων ανά κανάλι επικοινωνίας	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ14.1 – Δ19	Μέσος χρόνος απάντησης από την Υπηρεσία του Δήμου στη Γραμμή Δημότη	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ14.1 – Δ20	Πλήθος βημάτων αιτήματος που υποβάλλεται στη «Γραμμή Δημότη»	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ14: Συμμετοχή πολιτών - δημοκρατία

Διαδικασία LGAF: Δ14.2: Συμμετοχή σε δημόσιες διαβουλεύσεις

Υπηρεσία: Συμμετοχή πολιτών σε δημόσια διαβούλευση

Σύντομη Περιγραφή:

Οι πολίτες μπορούν να συμμετέχουν σε δημόσιες διαβουλεύσεις για ζητήματα του Δήμου με δύο τρόπους: (1) Αποστέλλοντας τις απόψεις τους μέσω ηλεκτρονικής διαβούλευσης και (2) Συμμετέχοντας στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης. Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης, που συγκροτείται από εκπροσώπους τοπικών φορέων, σωματείων, συλλόγων και δημοτών, αναλαμβάνει συμβουλευτικό-γνωμοδοτικό ρόλο σε σημαντικά θέματα του Δήμου. Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης Αμαρουσίου αποτελείται από 50 μέλη, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου, από τους οποίους 36 εκπροσωπούν τους τοπικούς φορείς και συλλόγους και 17 είναι δημότες που επιλέχθηκαν μέσω κλήρωσης και είναι εγγεγραμμένοι στους εκλογικούς καταλόγους.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ14.2 – Δ1	Κόστος ανά δημόσια διαβούλευση	Αξιοποίησης Πόρων
Δ14.2 – Δ2	Δαπάνες δημόσιας διαβούλευσης προς τις συνολικές δαπάνες του Δήμου	Αξιοποίησης Πόρων
Δ14.2 – Δ3	Ποσοστό προτάσεων δημόσιων διαβουλεύσεων που λαμβάνονται υπόψη στις τελικές αποφάσεις	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.2 – Δ4	Ποσοστό προτάσεων επί του συνόλου ανά κανάλι επικοινωνίας (τηλέφωνο, e-mail, φυσική παρουσία)	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.2 – Δ5	Ποσοστό πολιτών με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις δράσεις δημόσιας διαβούλευσης του Δήμου	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ14.2 – Δ6	Αριθμός δημόσιων διαβουλεύσεων του Δήμου ανά Έτος	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία

Δ14.2 – Δ7	Συνολικός αριθμός προτάσεων από πολίτες στις δημόσιες διαβουλεύσεις	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.2 – Δ8	Ποσοστό συμμετοχής των πολιτών στη διαδικασία δημόσιας διαβούλευσης σε σχέση με τους κατοίκους	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.2 – Δ9	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά δημόσια διαβούλευση	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.2 – Δ10	Αριθμός συνεδριάσεων της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης ανά έτος	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.2 – Δ11	Αριθμός γνωμοδοτήσεων της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης ανά έτος	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ14.2 – Δ12	Ποσοστό δημόσιων διαβουλεύσεων του Δήμου που γίνονται μέσω διαδικτύου	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ14.2 – Δ13	Μέση διάρκεια δημόσιας διαβούλευσης	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ14.2 – Δ14	Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από το πέρας της δημόσιας διαβούλευσης ως την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ14.2 – Δ15	Ποσοστό των δημόσιων διαβουλεύσεων επί του συνόλου για τις οποίες υπάρχει σχετική ανακοίνωση των αποτελεσμάτων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ103: Πληρωμή δημοτικών τελών, φόρων, προστίμων και έκδοση σχετικών εγγράφων (επιχειρήσεις)

Διαδικασίες LGAF: Δ103.1: Πληρωμή βεβαιωμένων τελών, φόρων, κλπ.

Δ103.2: Πληρωμή μη βεβαιωμένων τελών, φόρων, κλπ.

Υπηρεσία: Καθορισμός και καταβολή τελών καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος

Σύντομη Περιγραφή:

Οι επιχειρήσεις υγειονομικού ενδιαφέροντος που εδρεύουν εντός των ορίων του Δήμου πρέπει να πληρώνουν τέλη σύμφωνα με τη νομοθεσία. Τα τέλη υπολογίζονται με βάση τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων και ανέρχονται σε 0,5% επί των ακαθάριστων εσόδων εάν η άδεια λειτουργίας αναφέρει ότι η επιχείρηση διαθέτει πάγκους ή τραπεζοκαθίσματα και σε 5% για τα κέντρα διασκέδασης. Ως Ολυμπιακό Ακίνητο, το Golden Hall υπόκειται σε

ειδικό φόρο 2%. Τα τέλη πρέπει να καταβληθούν από τις επιχειρήσεις στο Δήμο μετά την υποβολή της περιοδικής δήλωσης ΦΠΑ και υπολογίζονται με βάση τα έσοδα που αναφέρονται σε αυτήν. Σε περίπτωση που δεν καταβληθούν εγκαίρως, επιβάλλεται πρόστιμο 2% για κάθε μήνα καθυστέρησης, με μέγιστο ποσοστό προστίμου 100% της οφειλής. Ο Δήμος ζητά και λαμβάνει δεδομένα από την τοπική ΔΟΥ προκειμένου να υπολογίσει τις οφειλές των επιχειρήσεων που δεν έχουν πληρώσει.

Κωδικός Δείκτη	Ονομασία	Κατηγορία Δείκτη
Δ103.1 – Δ1	Εισπράξεις τελών / αριθμός υπαλλήλων τμήματος εσόδων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ103.1 – Δ2	Εισπράξεις τελών / συνολικό ανθρωποχρόνο	Αξιοποίησης Πόρων
Δ103.1 – Δ3	Πλήθος υπόχρεων επιχειρήσεων / αριθμός υπαλλήλων τμήματος εσόδων	Αξιοποίησης Πόρων
Δ103.1 – Δ4	Συνολικό κόστος υπηρεσίας εισπραξης τελών ανά υπόχρεη επιχείρηση	Αξιοποίησης Πόρων
Δ103.1 – Δ5	Μέσος χρόνος απασχόλησης εκπροσώπου επιχείρησης για τον υπολογισμό, βεβαίωση και πληρωμή ανά έτος	Αποτελέσματα για τον Πολίτη
Δ103.1 – Δ6	Ποσοστό επιχειρήσεων με ικανοποίηση άνω του «πολύ καλά» σε ότι αφορά τις υπηρεσίες εισπραξης τελών	Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη
Δ103.1 – Δ7	Πλήθος υπόχρεων επιχειρήσεων	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ103.1 – Δ8	Επιχειρήσεις που εξοφλούν με καθυστέρηση/ σύνολο υπόχρεων επιχειρήσεων (%)	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ103.1 – Δ9	Ταμειακά ενήμερες επιχειρήσεις/ σύνολο υπόχρεων επιχειρήσεων (%)	Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία
Δ103.1 – Δ10	Ποσοστό (%) ενστάσεων επί των βεβαιώσεων οφειλής	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ103.1 – Δ11	Ποσοστό (%) ενστάσεων επί των βεβαιώσεων οφειλής που έγιναν δεκτές	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ103.1 – Δ12	Ειδοποιήσεις πληρωμής σε επιχειρήσεις που έχουν κλείσει ή αλλάξει ιδιοκτήτη / σύνολο ειδοποιήσεων (%)	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ103.1 – Δ13	Επιχειρήσεις που εξοφλούν / ειδοποιητήρια πληρωμής	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
Δ103.1 – Δ14	Επιχειρήσεις που εξοφλούν / βεβαιώσεις οφειλής	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών

Δ103.1 – Δ15	Πλήθος βημάτων είσπραξης τελών μεταξύ εμπλεκομένων ρόλων	Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών
--------------	--	--

5.3. Αναλυτική Παρουσίαση Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης ανά Διαδικασία

Από τον ευρύ κατάλογο των δεικτών που διαμορφώθηκαν παραπάνω, το επόμενο βήμα είναι να επιλεγθούν οι συγκεκριμένοι δείκτες που θα διαμορφώσουν το σύστημα δεικτών απόδοσης του μοντέλου συγκριτικής ανάλυσης και αυτοί να αναλυθούν εκτενώς. Λόγω του σκοπού της εργασίας και του περιορισμού του εύρους της, η αναλυτική παρουσίαση των δεικτών περιορίζεται σε ορισμένους από αυτούς στη συνέχεια. Οι συγκεκριμένοι δείκτες που τελικά επιλέχθηκαν είναι σημαντικοί, καλύπτουν και τις τέσσερις κατηγορίες και αγγίζουν σημαντικές υπηρεσίες των ΟΤΑ που εντοπίστηκαν.

Οι τελικοί δείκτες που διαμορφώθηκαν συμπληρώθηκαν με αναλυτικά στοιχεία αναφορικά με τον Τρόπο Υπολογισμού και την Περίοδο, τα Απαιτούμενα Δεδομένα και τις Διαθέσιμες Πηγές, τις Οδηγίες και τον Υπεύθυνο, την Τιμή Στόχο. Η τελευταία τιμή δεν φαίνεται παντού καθώς δεν δόθηκε άμεσα από το Δήμο. Η τιμή αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στο επόμενο βήμα της μεθοδολογικής προσέγγισης, για την περίπτωση της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων.

Ακολουθεί η αναλυτική παράθεση δεικτών αξιολόγησης στην πλήρη ανάπτυξη τους, ενδεικτικών διαδικασιών ανά υπηρεσία, σε μια προσπάθεια κάλυψης των περισσότερων ομάδων διαδικασιών του LGAF. Οι δείκτες που αναλύονται είναι υποσύνολο αυτών που δημιουργήθηκαν στην προηγούμενη Ενότητα 5.2, καθώς η πλήρης ανάπτυξη όλων των δεικτών ξεφεύγει από το σκοπό και το μέγεθος μιας διπλωματικής εργασίας για το ΜΠΣ Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ1 / Διαδικασία LGAF: Δ1.1

Υπηρεσία: Πληρωμή οφειλής ΤΑΠ

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ 1.1	Καθορισμός ποσού που εισπράττεται από την πληρωμή ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	(4) Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Δ1 Ποσό που εισπράττεται από την πληρωμή ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Άθροισμα του συνολικού ποσού ΤΑΠ που πληρώθηκε για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα/ ετήσιο	Συνολικό ποσό που εισπράττεται από την πληρωμή ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα/ Λογισμικό Ταμειακής Διαχείρισης	Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας	
Δ 1.1	Καθορισμός ποσοστού ιδιοκτητών που πληρώνει εγκαίρως το ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	(4) Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Δ2 Ποσοστό ιδιοκτητών που πληρώνει εγκαίρως το ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα	Αριθμός ιδιοκτητών που πληρώνει εγκαίρως το ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα*100/ Συνολικό αριθμό ιδιοκτητών που πληρώνει το ΤΑΠ για μη ηλεκτροδοτούμενα ακίνητα/ ετήσιος	Αριθμός ιδιοκτητών που πληρώνει εγκαίρως- Συνολικός αριθμός ιδιοκτητών που πληρώνει/ Λογισμικό Τμήματος Εσόδων του Δήμου-Λογισμικό ταμειακής διαχείρισης	Τμήμα Διαχείρισης Εσόδων/ Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας	

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ1 / Διαδικασία LGAF: Δ1.2

Υπηρεσία: Έκδοση βεβαίωσης περί μη οφειλής ΤΑΠ

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ1.2	Καθορισμός ποσοστού αιτήσεων που απαιτούν διόρθωση επιφάνειας ακινήτου	(4) Δείκτες Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Δ1 Ποσοστό αιτήσεων που απαιτούν διόρθωση επιφάνειας ακινήτου	Αριθμός αιτήσεων που απαιτούν διόρθωση επιφάνειας ακινήτου *100/ Συνολικό αριθμό αιτήσεων / ετήσιος	Αριθμός αιτήσεων που απαιτούν διόρθωση επιφάνειας ακινήτου - Συνολικός αριθμός αιτήσεων- Λογισμικό Τμήματος Εσόδων του Δήμου	Τμήμα Διαχείρισης Εσόδων	
Δ1.2	Καθορισμός πλήθους βημάτων αιτήματος βεβαίωση περί μη οφειλής ΤΑΠ	(4) Δείκτες Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Δ2 Πλήθος βημάτων αιτήματος βεβαίωση περί μη οφειλής ΤΑΠ	Αριθμός βημάτων αιτήματος βεβαίωση περί μη οφειλής ΤΑΠ	Αριθμός βημάτων αιτήματος βεβαίωση περί μη οφειλής ΤΑΠ	Τμήμα Διαχείρισης Εσόδων	

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ2 / Διαδικασία LGAF: Δ2.2

Υπηρεσία: Εγγραφή ληξιαρχικών γεγονότων

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ2.2	Καθορισμός πλήθους εγγεγραμμένων στο ληξιαρχείο	(2) Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ1 Πλήθος εγγεγραμμένων στο ληξιαρχείο	Αριθμός εγγεγραμμένων στο ληξιαρχείο /ετήσιος	Αριθμός εγγεγραμμένων στο ληξιαρχείο- Λογισμικό Ληξιαρχείου	Τμήμα Ληξιαρχείου	
Δ2.2	Καθορισμός πλήθους εγγεγραμμένων ληξιαρχικών γεγονότων γέννησης	(2) Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ2 Πλήθος εγγεγραμμένων ληξιαρχικών γεγονότων γέννησης	Αριθμός εγγεγραμμένων ληξιαρχικών γεγονότων γέννησης / ετήσιος	Αριθμός εγγεγραμμένων ληξιαρχικών γεγονότων γέννησης -Λογισμικό Ληξιαρχείου	Τμήμα Ληξιαρχείου	
Δ2.2	Καθορισμός μέσου χρόνου που απαιτείται για ολοκλήρωση αιτήματος εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος	(2) Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ3 Μέσος χρόνος που απαιτείται για ολοκλήρωση αιτήματος εγγραφής ληξιαρχικού γεγονότος	Συνολικός χρόνος εγγραφής όλων των ληξιαρχικών γεγονότων/ αριθμό ληξιαρχικών γεγονότων / ετήσιος	Συνολικός χρόνος εγγραφής όλων των ληξιαρχικών γεγονότων/ αριθμό ληξιαρχικών γεγονότων-Λογισμικό Ληξιαρχείου	Τμήμα Ληξιαρχείου	

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ6 / Διαδικασία LGAF: Δ6.1

Υπηρεσία: Διαχείριση αιτημάτων για τοποθέτηση κάδου απορριμμάτων ή αλλαγή θέσης αυτού

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ.6.1	Καθορισμός όγκου απορριμμάτων που διαχειρίστηκε το απορριμματοφόρο	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ1α Τόνοι απορριμμάτων που συλλέχθηκαν ανά απορριμματοφόρο για πράσινους κάδους	Συνολικός όγκος απορριμμάτων που συλλέχθηκαν / αριθμό απορριμματοφόρων	Συνολικός όγκος απορριμμάτων που συλλέχθηκαν Αριθμός απορριμματοφόρων	Δ/νη Καθαριότητας	2.948
Δ.6.1	Καθορισμός όγκου απορριμμάτων που διαχειρίστηκε το απορριμματοφόρο	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ1β Τόνοι απορριμμάτων που συλλέχθηκαν ανά απορριμματοφόρο για μπλε κάδους	Συνολικός όγκος απορριμμάτων που συλλέχθηκαν / αριθμό απορριμματοφόρων	Συνολικός όγκος απορριμμάτων που συλλέχθηκαν Αριθμός απορριμματοφόρων	Δ/νη Καθαριότητας	1.654
Δ.6.1	Καθορισμός πλήθους δρομολογίων που χρειάζεται για να απορριφθούν συνολικά 100 τόνοι	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ2α Αριθμός δρομολογίων που χρειάζεται για να απορριφθούν συνολικά 100 τόνοι	(Αριθμός δρομολογίων * 100) / Συνολικός όγκος απορριμμάτων / ετήσιος	Αριθμός δρομολογίων συγκομιδής για πράσινους κάδους Συνολικός όγκος απορριμμάτων που συλλέχθηκαν	Δ/νη Καθαριότητας	8 τόνοι / δρομολόγιο

	απορρίμματα για πράσινους κάδους		απορρίμματα για πράσινους κάδους				
Δ.6.1	Καθορισμός συνολικού κόστους λειτουργίας καθαριότητας ανά κάτοικο	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ4 Συνολικό κόστος λειτουργίας καθαριότητας ανά κάτοικο	Συνολικό κόστος καθαριότητας για Δήμο από Προϋπολογισμό (απορρίμματα +σάρωθρα+οδοκαθαρισμός+ καύσιμα)/συνολικό πληθυσμό Δήμου/ ετήσιο	Συνολικό κόστος καθαριότητας για Δήμο από Προϋπολογισμό (απορρίμματα +σάρωθρα+οδοκαθαρισμός+ καύσιμα)/συνολικό πληθυσμό Δήμου	Δ/ση Καθαριότητας	203 €/ ανά μόνιμο κάτοικο
Δ.6.1	Καθορισμός πλήθους αιτημάτων για κάδους	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ5 Πλήθος αιτημάτων για κάδους (αφορά αιτήματα πολιτών και περιπτώσεις που εντοπίζει το προσωπικό της καθαριότητας)	Πλήθος αιτημάτων για κάδους από γραμμή δημότη – επόπτες)/τρίμηνο	Πλήθος αιτημάτων για κάδους από γραμμή δημότη –πρωτόκολλο – επόπτες)/πρόγραμμα access Γραμμής Δημότη - πρόγραμμα excel Δ/σης Καθαριότητας	Δ/ση Καθαριότητας / Γραμμή δημότη	113 αιτήματα για αντικατάσταση
Δ.6.1	Καθορισμός ποσοστού αιτημάτων για κάδους που ικανοποιούνται	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ7 Ποσοστό αιτημάτων για κάδους που ικανοποιούνται	Αιτήματα για κάδους που ικανοποιούνται*100/συνολικά αιτήματα για κάδους/ ετήσιος	Αιτήματα για κάδους που ικανοποιούνται - συνολικά αιτήματα για κάδους- πρόγραμμα access Γραμμής Δημότη - πρόγραμμα excel Δ/σης Καθαριότητας	Δ/ση Καθαριότητας / Γραμμή δημότη	95%

Δ.6.1	Καθορισμός βαθμού ωφέλιμης ανακύκλωσης	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ9α Ποσοστό ωφέλιμης ανακύκλωσης σε σχέση με συνολική ανακύκλωση	Ανακυκλώσιμο υλικό (τόνοι)μπλε κάδων *100/συνολικοί τόνοι προς ανακύκλωση/ ετήσιος	Ανακυκλώσιμο υλικό (τόνοι)μπλε κάδων - συνολικοί τόνοι προς ανακύκλωση πρόγραμμα excel	Δ/υση Καθαριότητας	80%
Δ.6.1	Καθορισμός βαθμού ανακύκλωσης στο σύνολο των απορριμμάτων	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ9β Ποσοστό ανακύκλωσης απορριμμάτων	Τελικό ανακυκλώσιμο υλικό *100/συνολικό όγκος απορριμμάτων + υπολείμματος ανακύκλωσης / ετήσιος	Τελικό ανακυκλώσιμο υλικό -συνολικό όγκος απορριμμάτων + υπολείμματος ανακύκλωσης- πρόγραμμα excel	Δ/υση Καθαριότητας	16%
Δ.6.1	Καθορισμός πλήθους πράσινων κάδων ανά κάτοικο	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ10α Αριθμός πράσινων κάδων ανά κάτοικο	Αριθμός πράσινων κάδων/ πληθυσμός Δήμου/ ετήσιος	Αριθμός πράσινων κάδων/ πληθυσμός Δήμου	Δ/υση Καθαριότητας	0,04
Δ.6.1	Καθορισμός πλήθους μπλε κάδων ανά κάτοικο	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ10β Αριθμός μπλε κάδων ανά κάτοικο	Αριθμός μπλε κάδων/ πληθυσμός Δήμου/ ετήσιος	Αριθμός μπλε κάδων/ πληθυσμός Δήμου	Δ/υση Καθαριότητας	0,02

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ6 / Διαδικασία LGAF: Δ6.2

Υπηρεσία: Διαχείριση αιτημάτων για συλλογή ογκωδών αντικειμένων

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού / Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ6.2	Καθορισμός συνόλου τόνων ογκωδών αντικειμένων που συλλέχθηκαν ανά κάτοικο	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ1 Τόνοι ογκωδών αντικειμένων που συλλέχθηκαν ανά κάτοικο	Συνολικοί τόνοι ογκωδών /πληθυσμός Δήμου / ετήσιος	Συνολικοί τόνοι ογκωδών /πληθυσμός Δήμου πρόγραμμα excel	Δ/ση Καθαριότητας	0,2
Δ6.2	Καθορισμός πλήθους αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ2 Πλήθος αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα (αφορά αιτήματα πολιτών και περιπτώσεις που εντοπίζει το προσωπικό της καθαριότητας)	Πλήθος αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα/ εξαμηνιαίος	Πλήθος αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα – πρόγραμμα access excel	Δ/ση Καθαριότητας / Γραμμή δημότη	15.000
Δ6.2	Καθορισμός ποσοστού αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα που προέρχονται από πολίτες	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ3 Ποσοστό αιτημάτων για ογκώδη αντικείμενα που προέρχονται από πολίτες	Αριθμός αιτημάτων πολιτών *100/συνολικό αριθμό αιτημάτων /ετήσιος	Αριθμός αιτημάτων πολιτών - συνολικό αριθμό αιτημάτων- πρόγραμμα access excel	Δ/ση Καθαριότητας / Γραμμή δημότη	5.700

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7 / Διαδικασία LGAF: Δ7.3

Υπηρεσία: Εγγραφή και συμμετοχή σε ΚΑΠΗ

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ7.3	Καθορισμός συνολικού λειτουργικού κόστους ανά μέλος Κ.Α.Π.Η.	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ1 Συνολικό λειτουργικό κόστος ανά μέλος Κ.Α.Π.Η.	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΑΠΗ/ αριθμός μελών ΚΑΠΗ / ετήσιος	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΑΠΗ/ αριθμός μελών ΚΑΠΗ – Λογισμικό ΚΑΠΗ	ΟΚΟΙΠΑΔΑ	
Δ7.3	Καθορισμός συνολικού κόστους λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. ανά κάτοικο	Δείκτες Αξιοποίησης Πόρων	Δ2 Συνολικό κόστος λειτουργίας Κ.Α.Π.Η. ανά κάτοικο	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΑΠΗ /αριθμό μόνιμων κατοίκων Δήμου / ετήσιος	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΑΠΗ /αριθμός μόνιμων κατοίκων Δήμου– Λογισμικό ΚΑΠΗ	ΟΚΟΙΠΑΔΑ	
Δ7.3	Καθορισμός πλήθους εκδρομών / μέλη Κ.Α.Π.Η.	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ3 Αριθμός εκδρομών / μέλη Κ.Α.Π.Η.	Αριθμός εκδρομών / αριθμός μελών Κ.Α.Π.Η. / ετήσιος	Αριθμός εκδρομών / αριθμός μελών Κ.Α.Π.Η. – Λογισμικό ΚΑΠΗ	ΟΚΟΙΠΑΔΑ	87
Δ7.3	Καθορισμός πλήθους βημάτων αιτήματος για εγγραφή σε Κ.Α.Π.Η.		Πλήθος βημάτων αιτήματος για εγγραφή σε Κ.Α.Π.Η.	Αριθμός βημάτων αιτήματος για εγγραφή σε Κ.Α.Π.Η. / ετήσιος	Αριθμός βημάτων αιτήματος για εγγραφή σε Κ.Α.Π.Η. – Λογισμικό ΚΑΠΗ	ΟΚΟΙΠΑΔΑ	2072

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ7/ Διαδικασία LGAF: Δ7.10

Υπηρεσία: Ενίσχυση σε είδος (ρουχισμός, τρόφιμα) μέσω του Κοινωνικού Παντοπωλείου

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ7.10	Καθορισμός ποσοστού αιτήσεων που γίνονται δεκτές	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ1 Ποσοστό αιτήσεων που γίνονται δεκτές	Αιτήσεις που γίνονται δεκτές*100/ συνολικό αριθμό αιτήσεων / ετήσιος	Αιτήσεις που γίνονται δεκτές/ συνολικό αριθμό αιτήσεων- πρόγραμμα excel	Τμήμα Κοινωνικής Μέριμνας	
Δ7.10	Καθορισμός πλήθους ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ετησίως	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ2 Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ετησίως	Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ετησίως / ετήσιος	Αριθμός ατόμων που λαμβάνουν ενίσχυση σε είδος ετησίως- πρόγραμμα excel	Τμήμα Κοινωνικής Μέριμνας	
Δ7.10	Καθορισμός πλήθους βημάτων διαδικασίας αίτησης για ενίσχυση σε είδος		Δ3 Πλήθος βημάτων αίτησης για ενίσχυση σε είδος	Αριθμός βημάτων αίτησης για ενίσχυση σε είδος / ετήσιος	Αριθμός βημάτων αίτησης για ενίσχυση σε είδος - πρόγραμμα excel	Τμήμα Κοινωνικής Μέριμνας	

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ8 / Διαδικασία LGAF: Δ8.2

Υπηρεσία: Εγγραφή/ ανανέωση μελών βιβλιοθήκης και δανεισμός βιβλίων

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ8.1	Καθορισμός πλήθους εγγεγραμμένων μελών	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ1 Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων μελών	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων μελών / ετήσιος	Συνολικός αριθμός εγγεγραμμένων μελών – πρόγραμμα excel	Βορέειος Βιβλιοθήκη	
Δ8.1	Καθορισμός μεγέθους συλλογής της βιβλιοθήκης	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ2 Μέγεθος συλλογής της βιβλιοθήκης	Αριθμός βιβλίων συλλογής της βιβλιοθήκης / ετήσιος	Αριθμός βιβλίων συλλογής της βιβλιοθήκης– πρόγραμμα excel	Βορέειος Βιβλιοθήκη	
Δ8.1	Καθορισμός μεγέθους δανειστικής συλλογής της βιβλιοθήκης	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ3 Μέγεθος δανειστικής συλλογής της βιβλιοθήκης	Αριθμός βιβλίων δανειστικής συλλογής της βιβλιοθήκης / ετήσιος	Αριθμός βιβλίων δανειστικής συλλογής της βιβλιοθήκης– πρόγραμμα excel	Βορέειος Βιβλιοθήκη	
Δ8.1	Καθορισμός πλήθους διαθέσιμων θέσεων αναγνωστηρίου ανά επισκέπτη	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ5 Διαθέσιμες θέσεις αναγνωστηρίου	Διαθέσιμες θέσεις αναγνωστηρίου ανά επισκέπτη / ετήσιος	Διαθέσιμες θέσεις αναγνωστηρίου ανά επισκέπτη	Βορέειος Βιβλιοθήκη	
Δ8.1	Καθορισμός πλήθους εκδηλώσεων στους χώρους της	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ6 Αριθμός εκδηλώσεων στους χώρους της βιβλιοθήκης ανά έτος	Αριθμός εκδηλώσεων στους χώρους της βιβλιοθήκης / ετήσιος	Αριθμός εκδηλώσεων στους χώρους της βιβλιοθήκης ανά έτος– πρόγραμμα excel	Βορέειος Βιβλιοθήκη	

	βιβλιοθήκης ανά έτος						
Δ8.1	Καθορισμός πλήθους νέων εγγραφών ανά έτος	4 Δείκτες Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Δ7 Αριθμός νέων εγγραφών ανά έτος	Αριθμός νέων εγγραφών / ετήσιος	Αριθμός νέων εγγραφών ανά έτος- πρόγραμμα excel	Βορέειος Βιβλιοθήκη	

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ14 / Διαδικασία LGAF: Δ14.1

Υπηρεσία: Καταγραφή και διαχείριση αιτημάτων δημοτών

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ14.1	Καθορισμός μέσου χρόνου ανταπόκρισης σε αίτημα (απάντηση σε πολίτη)	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ1 Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα (απάντηση σε πολίτη)	Συνολικός χρόνος ανταπόκρισης σε πολίτη/ συνολικό αριθμό αιτημάτων / ετήσιος	Συνολικός χρόνος ανταπόκρισης σε πολίτη/ συνολικό αριθμό αιτημάτων- Εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων (Access)	Γραμμή Δημότη	
Δ14.1	Καθορισμός ποσοστού ανοικτών αιτημάτων	2 Δείκτες Αποτελεσμάτων για τον Πολίτη	Δ2 Ποσοστό ανοικτών αιτημάτων	Αριθμός ανοικτών αιτημάτων *100/ συνολικό αριθμό αιτημάτων / ετήσιος	Αριθμός ανοικτών αιτημάτων / συνολικό αριθμό αιτημάτων- Εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων (Access)	Γραμμή Δημότη	
Δ14.1	Καθορισμός πλήθους	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για	Δ3 Αριθμός αιτημάτων ανά έτος	Αριθμός αιτημάτων / ετήσιος	Αριθμός αιτημάτων ανά έτος-	Γραμμή Δημότη	

	αιτημάτων ανά έτος	την Κοινωνία			Εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων (Access)		
Δ14.1	Καθορισμός πλήθους αιτημάτων ανά έτος και κάτοικο	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ4 Αριθμός αιτημάτων ανά έτος και κάτοικο	Συνολικός αριθμός αιτημάτων/ πληθυσμό Δήμου / ετήσιος	Συνολικός αριθμός αιτημάτων/ πληθυσμό Δήμου- Εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων (Access)	Γραμμή Δημότη	
Δ14.1	Καθορισμός μέσου χρόνου απάντησης από την Υπηρεσία του Δήμου στη Γραμμή Δημότη	4 Δείκτες Αποτελεσμάτων Εσωτερικών Διαδικασιών	Δ5 Μέσος χρόνος απάντησης από την Υπηρεσία του Δήμου στη Γραμμή Δημότη	Συνολικός χρόνος απάντησης/ αριθμό των απαντήσεων/ ετήσιος	Συνολικός χρόνος απάντησης/ αριθμό των απαντήσεων- Εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων (Access)	Γραμμή Δημότη	

Ομάδα Διαδικασιών LGAF: Δ14 / Διαδικασία LGAF: Δ14.2

Υπηρεσία: Συμμετοχή πολιτών σε δημόσια διαβούλευση

Διαδικασία	Σκοπός	Κατηγορία Δείκτη	Δείκτης	Τρόπος Υπολογισμού/ Περίοδος	Απαιτούμενα Δεδομένα/ Διαθέσιμες Πηγές	Οδηγίες/ Υπεύθυνος	Τιμή Στόχος
Δ14.2	Καθορισμός πλήθους δημόσιων διαβουλεύσεων του Δήμου ανά Έτος	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ1 Αριθμός δημόσιων διαβουλεύσεων του Δήμου ανά Έτος	Αριθμός δημόσιων διαβουλεύσεων του Δήμου ανά Έτος / ετήσιος	Αριθμός δημόσιων διαβουλεύσεων του Δήμου ανά Έτος	Γραφείο Προγραμματισμού & Αξιοποίησης Πόρων	

Δ14.2	Καθορισμός πλήθους προτάσεων από πολίτες στις δημόσιες διαβουλεύσεις	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ2 Συνολικός αριθμός προτάσεων από πολίτες στις δημόσιες διαβουλεύσεις	Συνολικός αριθμός προτάσεων από πολίτες στις δημόσιες διαβουλεύσεις/ ετήσιος	Συνολικός αριθμός προτάσεων από πολίτες στις δημόσιες διαβουλεύσεις	Γραφείο Προγραμματισμού & Αξιοποίησης Πόρων	
Δ14.2	Καθορισμός πλήθους γνωμοδοτήσεων της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης ανά έτος	3 Δείκτες Αποτελεσμάτων για την Κοινωνία	Δ3 Αριθμός γνωμοδοτήσεων της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης ανά έτος	Αριθμός γνωμοδοτήσεων της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης / Ετήσιος	Αριθμός γνωμοδοτήσεων της Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης ανά έτος	Γραφείο Προγραμματισμού & Αξιοποίησης Πόρων	

6. Πρόταση Υλοποίησης σε Πληροφοριακό Σύστημα

6.1. Σύστημα για την Υλοποίηση της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Ιδανικά και για την αξιοποίηση των δεικτών αυτών σε μια λογική συγκριτικής αξιολόγησης, θα πρέπει οι δείκτες αυτοί να ενταχθούν σε ένα πληροφοριακό σύστημα που θα δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των διαδικασιών των υπηρεσιών που θα πρέπει να αξιολογηθούν και στη συνέχεια καταχώρησης των δεδομένων που απαιτούνται για τη μέτρηση τους. Μέσω του συστήματος αυτού θα δίνεται η δυνατότητα ο κάθε δείκτης να συγκρίνεται με το αποτέλεσμα της μέτρησής του σε άλλο Δήμο, ώστε να συγκρίνονται τα αποτελέσματα μεταξύ των Δήμων (ΟΤΑ).

Στο πληροφοριακό σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών των ΟΤΑ θα πρέπει να έχει πρόσβαση εκπαιδευμένο προσωπικό από του Δήμους, το οποίο θα μπορεί αφενός να καταχωρεί τα απαραίτητα στοιχεία (είτε με πληκτρολόγηση είτε με μαζική εισαγωγή από ειδικά γραμμογραφημένο αρχείο excel. Για το λόγο αυτό, θα παρέχεται στο πληροφοριακό σύστημα να υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας του προφίλ ΟΤΑ για την παροχή της κάθε υπηρεσίας και τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά λειτουργίας του δήμου. Με τη συμπλήρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, θα δημιουργηθεί το προφίλ του ΟΤΑ για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια παροχής των υπηρεσιών, θα συλλέγονται και καταχωρούνται δεδομένα με στόχο να αποδοθούν τιμές στις παραμέτρους που επηρεάζουν τους δείκτες αξιολόγησης. Για την δημιουργία της συγκριτικής ανάλυσης των υπηρεσιών, οι τιμές των δεικτών αξιολόγησης θα εκτιμούνται σε σχέση με τα επιχειρησιακά δεδομένα της υπηρεσίας κάθε δήμου. Μετά από σχετικούς υπολογισμούς, θα μπορούν να υπολογιστούν οι τελικές τιμές των δεικτών, που θα καθορίσουν τη συγκριτική θέση του δήμου σε σχέση με τους υπόλοιπους. Τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης της υπηρεσίας θα μπορούν να παρουσιαστούν τελικά, με βάση τους προκαθορισμένους δείκτες που καθορίζονται από τον Δήμο. Αυτοί οι δείκτες θα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε διαφορετικές κατηγορίες, όπως ορίστηκαν στην παρούσα διπλωματική, όπως για παράδειγμα για την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία, την αξιοποίηση πόρων και υποδομών, τις παροχές προς τον πολίτη και την κοινωνία.

6.2. Βασικές Δυνατότητες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Στη συνέχεια συνοψίζονται οι βασικές δυνατότητες ενός συστήματος που θα μπορεί πραγματοποιήσει διαχείριση, επεξεργασία και προβολή των δεδομένων των ΟΤΑ που συμμετέχουν στο σύστημα Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).

6.2.1. Διαχείριση Δεδομένων (Εισαγωγή – Επικαιροποίηση για τρέχον και παρελθόντα έτη)

- Δεδομένα Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος του ΟΤΑ καθώς και κατανομής του ΟΤΑ σε ομάδες (π.χ. αστικός, τουριστικός, κλπ.) με βάση κριτήρια όπως πληθυσμός, γεωγραφική τοποθεσία, κλπ
- Δεδομένα που αφορούν σε διαδικασίες παροχής υπηρεσιών του ΟΤΑ και υπολογισμού δεικτών μέτρησης της απόδοσης για κάθε υπηρεσία με βάση διαφορετικές κατηγορίες δεικτών όπως π.χ. αξιοποίηση προσωπικού, αξιοποίηση υποδομών, αξιολόγησης της ποιότητας από τους αποδέκτες

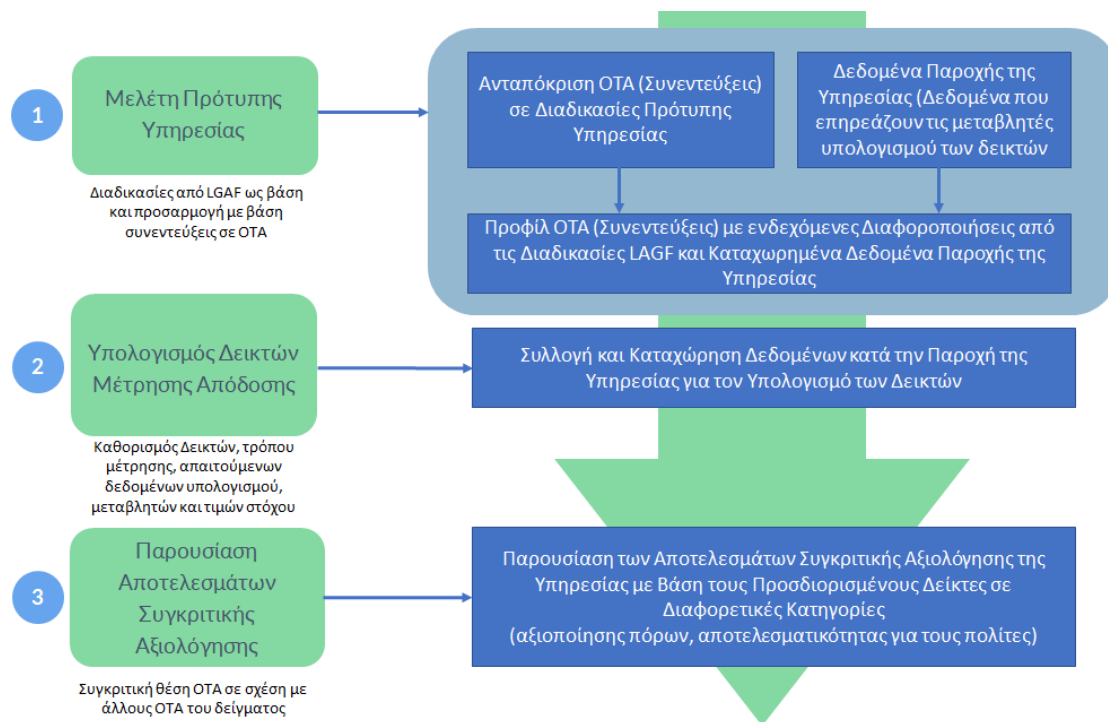
6.2.2. Επεξεργασία Δεδομένων

- Υπολογισμός Δεκτών Μέτρησης Απόδοσης σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών και της συνολικής επιλεγμένης υπηρεσίας που παρέχεται από τον ΟΤΑ

6.2.3. Προβολή Δεδομένων & Αποτελεσμάτων

- Προβολή «Πρότυπων» Διαδικασιών των υπηρεσιών των ΟΤΑ όπως αυτές προσδιορίζονται στο έργο «Ενιαίο Διαδικτυακό Περιβάλλον ΟΤΑ για την παροχή υπηρεσιών στον Πολίτη και στις Επιχειρήσεις (LGAF)»
- Προβολή διαγραμμάτων με τα αποτελέσματα υπολογισμού των δεικτών μέτρησης απόδοσης της επιλεγόμενης κάθε φορά υπηρεσίας (σε επίπεδο κατηγορίας δεικτών ή και συνολικά) για επιλεγμένο έτος και για όλους τους ΟΤΑ
- Προβολή των επιχειρησιακών δεδομένων τρέχοντος και παρελθόντων ετών επιλεγμένου ΟΤΑ
- Προβολή των δεδομένων υπολογισμού των δεικτών τρέχοντος και παρελθόντων ετών επιλεγμένου ΟΤΑ και επιλεγμένης διαδικασίας
- Προβολή συγκεντρωτικού πίνακα βαθμολογιών των ΟΤΑ για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και για συγκεκριμένο έτος με δυνατότητα αξιοποίησης προκαθορισμένων συντελεστών βαρύτητας για κάθε δείκτη μέτρησης
- Προβολή διαγραμμάτων με τα αποτελέσματα υπολογισμού των δεικτών μέτρησης απόδοσης της επιλεγόμενης κάθε φορά υπηρεσίας (σε επίπεδο κατηγορίας δεικτών ή και συνολικά) για επιλεγμένο έτος και για τους ΟΤΑ που ανήκουν σε συγκεκριμένη ομάδα
- Προβολή σε μορφή πίνακα του τρόπου υπολογισμού και της κατηγορίας κάθε δείκτη μέτρησης της απόδοσης που αφορά σε συγκεκριμένη επιλεγόμενη διαδικασία

Η προσέγγιση σχεδίασης της δομής του περιεχομένου και της εφαρμογής του στο Συγκριτικής Αξιολόγησης παρουσιάζεται στο παρακάτω **Σχήμα 6-1**. Στο Σχήμα αυτό εκτός από το περιεχόμενο παρουσιάζεται και η ενδεικτική διαδικασία από τον εντοπισμό των διαδικασιών και των υπηρεσιών μέχρι και τη συγκριτική αξιολόγηση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης αυτών.



Σχήμα 6-1: Βήματα Υλοποίησης και Δεδομένα για το Σύστημα Συγκριτικής Αξιολόγησης

Σημειώνεται και στο σημείο αυτό ότι στην παρούσα διπλωματική πραγματοποιήθηκε αξιοποιήθηκε ως βάση προσδιορισμού των δημοτικών υπηρεσιών το έργο «Ενιαίο Διαδικτυακό Περιβάλλον ΟΤΑ για την παροχή υπηρεσιών στον Πολίτη και στις Επιχειρήσεις (LGAF)».

7. Σχολιασμός των Αποτελεσμάτων και Συμπεράσματα

7.1. Σχολιασμός της Προσφοράς της Διπλωματικής

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα της αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών και συγκεκριμένα τη μέτρηση της απόδοσης αυτών μέσω των διαδικασιών που εκτελούνται για την επίτευξή τους. Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να γίνει είτε παρακολουθώντας διαχρονικά ένα δείκτη σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί μια συνεχή βελτίωση, είτε παράλληλα συγκρίνοντάς τον με τη μέτρηση της απόδοσης παρόμοιων οργανισμών που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες. Αυτό βοηθά στο να υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης (benchmark) με τον καλύτερο ώστε να διαμορφωθεί κατάλληλα και ο στόχος.

Μετά τη μέτρηση της απόδοσης και της σύγκρισή της με άλλους οργανισμούς, η στοχοθεσία είναι η τρίτη διάσταση που μελετήθηκε στο πλαίσιο της εργασίας. Δηλαδή για κάθε μετρούμενο δείκτη τίθεται μία τιμή στόχος (που μπορεί να επηρεάζεται και από τη σύγκριση με τα αποτελέσματα μέτρησης της απόδοσης άλλων οργανισμών). Η τιμή αυτή στόχος των δεικτών μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων. Το παραπάνω σκεπτικό έχει προσανατολιστεί στη παρούσα διπλωματική στην τοπική δημόσια διοίκηση και στις ιδιαιτερότητες που αυτή περιλαμβάνει. Το σκεπτικό αυτό έχει τελικά δομηθεί σε ένα ενιαίο μεθοδολογικό πλαίσιο για την μέτρηση της απόδοσης για τη συγκριτική αξιολόγηση δημοσίων υπηρεσιών στους ΟΤΑ το οποίο περιλαμβάνει **τρεις διαστάσεις**:

- 1) Μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών των ΟΤΑ μέσω της διαμόρφωση ενός συστήματος δεικτών σε τέσσερις κατηγορίες.
- 2) Συγκριτική Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέτρησης των δεικτών μεταξύ των ΟΤΑ που θα εφαρμόσουν το σύστημα δεικτών μέτρησης της απόδοσης.
- 3) Στοχοθεσία για τους δείκτες αυτούς προκειμένου να μπορέσουν να αξιοποιηθούν στη Διοίκηση μέσω Στόχων που θα πρέπει οι ΟΤΑ να εφαρμόζουν.

Οι τρεις αυτές διαστάσεις παρουσιάζονται ως βήματα της μεθοδολογικής προσέγγισης στο **Σχήμα 4-1**. Η αναλυτική παρουσίαση και η διερεύνηση των ζητημάτων αυτών αποτέλεσε το πρώτο στοιχείο προσφοράς της εργασίας στο αντικείμενο της αξιολόγησης δημόσιων υπηρεσιών.

Από τις διαστάσεις αυτές, στο πλαίσιο της διπλωματικής, δόθηκε έμφαση στην πρώτη, δηλαδή στη διαμόρφωση των δεικτών. Με τεκμηριωμένο τρόπο και αφού συνδυάστηκαν διαφορετικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας για την διαμόρφωση ενός συστήματος

δεικτών μέτρησης της απόδοσης, επιλέχθηκαν **τέσσερις κατηγορίες δεικτών**, όπως παρουσιάζονται αναλυτικά στον **Πίνακα 4-3** και στο **Σχήμα 4-6**:

- 1) Δείκτες που σχετίζονται με την Αξιοποίηση των Πόρων (του ΟΤΑ)
- 2) Δείκτες που σχετίζονται με τα Αποτελέσματα για τον Πολίτη (όπως δηλαδή γίνονται αντιληπτά από τον συναλλασσόμενο)
- 3) Δείκτες που σχετίζονται με τα Αποτελέσματα για την Κοινωνία (όπως δηλαδή γίνονται αντιληπτά από ευρύτερα από την κοινωνία)
- 4) Δείκτες που σχετίζονται με τα Αποτελέσματα των Εσωτερικών Διαδικασιών (του ΟΤΑ)

Οι κατηγορίες αυτές προέκυψαν από τον συνδυασμό τριών παραδειγμάτων κατηγοριών δεικτών, καλύπτοντας θέματα πόρων (χρηματοοικονομικών και άλλων), αυτό που λαμβάνουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις ως αξία από τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και θέματα απόδοσης των εσωτερικών διαδικασιών (back-office). Οι κατηγορίες των δεικτών διαμορφώθηκαν **αξιοποιώντας τις εξής διαφορετικές περιπτώσεις (παραδείγματα)**:

- 1) Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)
- 2) Τις διαστάσεις του balanced scorecard
- 3) Το μοντέλο κατηγοριοποίησης δεικτών που προτείνει το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για τους Δήμους

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ήταν στην καρδιά της διαμόρφωσης των κατηγοριών των δεικτών οι οποίες οριστικοποιήθηκαν και επικυρώθηκαν από τις διαστάσεις του balanced scorecard και τις κατηγορίες που προτείνει το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για τους Δήμους (**Σχήμα 4-6**).

Αναφορικά με το σύστημα δεικτών, εκτός από τις τέσσερις κατηγορίες διαμορφώθηκε ένα πρότυπο με τα πεδία που θα πρέπει να συμπληρωθούν για την πλήρη καταγραφή τους (**Πίνακας 4-1**) καθώς οδηγίες για την συμπλήρωση των πεδίων αυτών (**Πίνακας 4-2**).

Πέρα από τη μεθοδολογική προσέγγιση και το σύστημα δεικτών, η παρούσα διπλωματική προσέφερε και σε πρακτικό επίπεδο εφαρμόζοντας το σύστημα δεικτών σε ένα Δήμο για τη διαμόρφωση συγκεκριμένων δεικτών μέτρησης της απόδοσης για ένα πλήθος δημόσιων υπηρεσιών που προσφέρει ο Δήμος. Οι υπηρεσίες αυτές ταξινομήθηκαν με βάση το πλαίσιο LGAF ώστε να μπορούν να ενταχθούν σε ένα σύνολο κοινών διαδικασιών με άλλους Δήμους για να είναι εφαρμόσιμη η συγκριτική αξιολόγηση.

Σε μια προσπάθεια πιλοτικής εφαρμογής τους συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης, οι δείκτες που παρουσιάζονται στην διπλωματική εργασία διαμορφώθηκαν με τη συνεργασία των στελεχών του Δήμου και ο κατάλογος δεν είναι εξαντλητικός καθώς προτιμήθηκε να καλυφθούν περισσότερες διαδικασίες με ενδεικτικούς δείκτες παρά λίγες διαδικασίες με εξαντλητικό κατάλογο δεικτών. Οι δείκτες ανά διαδικασία παρατίθενται αναλυτικά στην **Ενότητα 5.2** της διπλωματικής, αποτελώντας μια σημαντική προσφορά της εργασίας ως παράδειγμα που μπορεί να αξιοποιηθεί στο μέλλον στη διαμόρφωση συστημάτων δεικτών για τους ΟΤΑ, πάντα σε σχέση με κάποιες πρότυπες διαδικασίες, όπως αυτές του LGAF που αξιοποιήθηκαν στην εργασία.

Για τους καταγεγραμμένους δείκτες συμπληρώθηκαν πεδία που καθιστούν πλήρες το σύστημα δεικτών. Στην εργασία και συγκεκριμένα στην **Ενότητα 5.3** δίνονται αναλυτικότερα στοιχεία για το υπολογισμό δεικτών για ενδεικτικές διαδικασίες. Για κάθε διαδικασία, **τα πεδία που συμπληρώθηκαν** είναι:

- Σκοπός
- Κατηγορία Δείκτη
- Δείκτης
- Τρόπος Υπολογισμού
- Περίοδος Υπολογισμού
- Απαιτούμενα Δεδομένα
- Διαθέσιμες Πηγές
- Οδηγίες Μέτρησης
- Υπεύθυνος Μέτρησης
- Τιμή Στόχος

Έτσι, το σύστημα δεικτών καλύφθηκε τόσο από την πλευρά του να οριστούν χρήσιμοι δείκτες για την αξιολόγηση υπηρεσιών των ΟΤΑ, όσο και να δοθούν αναλυτικά τα πεδία συμπλήρωσης των δεδομένων του συστήματος δεικτών για ενδεικτικούς δείκτες. Τα πεδία αυτά μπορούν να ενσωματωθούν για καλύτερα αποτελέσματα από την εφαρμογή του συστήματος, σε ένα πληροφοριακό σύστημα, οι προδιαγραφές του οποία αναφέρονται συνοπτικά στο Κεφάλαιο 6 της διπλωματικής εργασίας.

7.2. Περαιτέρω Έρευνα και Επέκταση των Αποτελεσμάτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία στο ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ» πραγματεύεται ένα πολύ σημαντικό θέμα για τη τοπική δημόσια διοίκηση αλλά και τη

δημόσια διοίκηση συνολικά. Προσέφερε ένα σύνολο από αποτελέσματα σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, όπως συνοψίστηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Περεταίρω θέματα που μπορούν να καλυφθούν από άλλες διπλωματικές ή ερευνητικές προσπάθειες περιλαμβάνουν:

- Την διαμόρφωση πλήρων και εξαντλητικών στοιχείων με πληροφορίες για όλους δείκτες ανά διαδικασία δημοσίας υπηρεσίας, πέρα από αυτές που καταγράφηκαν στις Ενότητες 5.2 και 5.3. Πάντα συμπληρώνοντας όλα τα πεδία που έχουν οριστεί για να μπορέσει τελικά να μετρηθούν και να συγκριθούν.
- Την εφαρμογή των δεικτών αυτών για τη μέτρηση της απόδοσης σε περισσότερους Δήμους προκειμένου να έχει αξία η συγκριτική αξιολόγηση.
- Την εφαρμογή της στοχοθεσίας στο σύνολο των δεικτών και την προσπάθεια ένταξής τους στη λογική της Διοίκησης μέσω Στόχων και στα σχετικά συστήματα που οι Δήμοι Εφαρμόζουν.
- Την υιοθέτηση πιο σύγχρονου συστήματος κατάταξης των διαδικασιών από το LGAF, με βάση και τις τελευταίες προσπάθειες που γίνονται στο μητρώο των διαδικασιών του Δημοσίου (mitos), μόλις αυτές ολοκληρωθούν.
- Την ανάπτυξη εφαρμογής πληροφοριακού συστήματος που να υποστηρίζει στην πράξη την εφαρμογή της μεθοδολογικής προσέγγισης και του συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης.

7.3. Ολοκληρώνοντας

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να ειπωθεί ότι από την εκπόνηση της διπλωματικής έγινε αντιληπτό ότι παρότι οι πρωτοβουλίες για τη μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών των δημόσιων υπηρεσιών δεν έχουν ευοδώσει στην Ελληνική δημόσια διοίκηση και ειδικά στην τοπική δημόσια διοίκηση, γίνεται εμφανής η αναστροφή του κλίματος. Τόσο από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσο και από την επαφή με τα στελέχη του Δημοσίου (Δήμων και Υπουργείου Εσωτερικών), είναι φανερό τόσο η πρόθεση της κεντρικής διοίκησης να εφαρμοστούν συστήματα δεικτών μέτρησης της απόδοσης, όσο και η πρόθεση των στελεχών των δημόσιων οργανισμών να μετρήσουν και να βελτιώσουν τις παρεχόμενες σε πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες. Τα δεδομένα αυτά δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον για τη μελλοντική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και τη συνεχή αναβάθμισή τους.

8. Βιβλιογραφία

- Balabonienė I., Večerskienė G. (2015) The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, pp. 314-320
- Banker, R., Datar, S.M. and Kaplan, R.S. (1989), "Productivity measurement and management accounting", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 4 No. 4, p. 528.
- Berger, R., Dalluege, C. A., & Franz, H. W. (Eds.). (2021). *Organisational Excellence and Resilience: Stress Management as a Component of a Sustainable Corporate Development Strategy*. Springer Nature.
- Boyne G. (2002) Theme: Local Government: Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales, *Public Money & Management*, Volume 22, Issue 2, pp. 17-24.
- Brown, M. (1996), *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*, Quality Resources, New York, NY.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978) Measuring the efficiency of decision making units, *European Journal of Operational Research*, 2, pp. 429-444.
- Clinton, D.B. and Hsu, K.C. (1997), "JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control", *Management Accounting*, Vol. 79 No. 3, pp. 18-24.
- Council of Europe (2012) Toolkit IV On Strategic Municipal Planning And Performance Management At Local Level, Available: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1961909> [Πρόσβαση 20.4.2023]
- Council of Europe and United Nations Development Programme (2012) Toolkit: Towards a modern Local Government Association, Available: <https://rm.coe.int/1680746eae> [Πρόσβαση 20.4.2023]
- Eccles, R.G. and Pyburn, P.J. (1992), "Creating a comprehensive system to measure performance – financial results should not generate the most rewards", *Management Accounting*, Vol. 74 No. 4, pp. 41-4.
- EFQM, 2013. EFQM Excellence Model. Brussels: EFQM.
- European Institute of Public Administration (2020) Guidelines for Implementing CAF <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/06/Guidelines-for-implementing-the-CAF.pdf> [Πρόσβαση 20.4.2023]
- Galbraith, S. (2021). Galbraith, Jay R.: Master of Organization Design – Recognizing Patterns from Living, Breathing Organizations. In: Szabla, D.B. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Goldratt, E.M. and Cox, J. (1993), *The Goal – A Process of Ongoing Improvement*, 2nd ed., Gower, Hampshire.
- Hazell, M. and Morrow, M. (1992), "Performance measurement and benchmarking", *Management Accounting*, December, pp. 44-5.
- Hughes, O. (2003) *Public Management & Administration: An Introduction* (3rd ed.), Hampshire: Palgrave Macmillan
- Kaplan R.S. and D.P. Norton, (1992), "The Balanced Scorecard : Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. January- February p. 1-79.

- Kaplan, R., Norton, D., (1996) *The Balance Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kloot, L. and Martin, J. (2000) 'Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government', *Management Accounting Research*, 11, 231-251
- Lemak, D.J., Austin, W., Montgomery, J.C. and Reed, R. (1996), "The ABCs of customer-centered performance measures", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61 No. 2, pp. 4-10.
- Manoochchri, G. (1999), "The road to manufacturing excellence: using performance measures to become world-class", *Industrial Management*, March/April, pp. 7-13.
- McNair, C.J., Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1990), "Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?", *Management Accounting*, Vol. 72 No. 5, pp. 28-36.
- Midwinter. A. (1994), *Developing performance indicators for local government: The Scottish experience*. *Public Money & Management*, 14, 2, pp.37-43.
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Richards, H.; Gregory, M.; Bourne, M.; Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, volume 20 issue 10, p1119-1145
- Neely, A.D. (1998). *Performance Measurement: Why, What and How*. London: Economist Books.
- OECD (1997) *In Search of Results: Performance Management Practices*, Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Permana Y.S., Satriani S., Syafi'i I., Adaba P.Y., Seftiani S., Suryani D., (2023) Post-politicizing the Environment: Local Government Performance Assessments in Indonesia, *Environmental Governance in Indonesia*, 10.1007/978-3-031-15904-6_4, (51-65)
- Pollitt C., Bouckaert G. and Löffler E. (2004) Το Ταξίδι της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο Τομέα: από το Εκεί στο Εδώ, και Μετά Πού; Κεντρικοί Εισηγητές στο 3ο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Ρότερνταμ, Ολλανδία, 2004, Μετάφραση: Όλγα Γραβάνη, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του ΥΠΕΣΔΔΑ.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., 2017, *Διοίκηση επιχειρήσεων - Αρχές και εφαρμογές*, 2η έκδοση, Αθήνα: Κριτική
- Rockart J., (1979) Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review* Mar-Apr 1979
- Rummler G. & Brache A. , *Improving Performance, 'How to Manage the White Space on the Organization Chart (2hd)*, Jossey-Bass Publishers, 1995
- Senge P. , (1990) *Fifth Discipline, 'The Art & Practice of The Learning Organization'* Currency Doubleday.
- Sherman, D. and Zhu, J. (2006) *Service Productivity Management: Improving Service Performance Using Data Envelopment Analysis (DEA)*. New York: Springer.
- Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004), 'Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 602-620

- Zervopoulos, P. and Palaskas, T. (2010) Performance – effectiveness – efficiency measurement methods in public sector: international and greek experience, MPRA Reporistory, Munich University Library, Available: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/30936/> [June 2012]
- Ανδριανή, Τ. (2018) Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Διπλωματική Εργασία ΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Κελεσίδης Β. (2007) Συγκριτική Αξιολόγηση, Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης.
- Κυβέρνηση της Ελληνικής Δημοκρατίας (2004) Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004, <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html> [Πρόσβαση 12.2.2023]
- Μαγέτος Δημήτριος (2016) Διαδικτυακό Πληροφοριακό Σύστημα Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου, Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Προηγμένα Συστήματα Πληροφορικής», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Πληροφορικής.
- Μπαλασης Θ., Παπαδημητρίου Κ. (2008) Νέες Τάσεις και Εξελίξεις του Μάνατζμεντ, Πτυχιακή Εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.
- Παναγιώτου Νικόλαος (2018) Balanced Scorecard, Διδακτικές σημειώσεις, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/088_Lecture%2003%20Balanced%20Scorecard.pdf [Πρόσβαση 30.1.2023].
- Παπουτσιδού Θεοδώρα (2013) Μοντελοποίηση Διαδικασιών και Δεικτών Απόδοσης με τη Χρήση του Λογισμικού ARIS: Μελέτη Περίπτωσης σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Αττικής, Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης.
- Σουκούλη Αικατερίνη, Παπαδάκης Γεώργιος (2015) Balanced Scorecard, Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (ΣΔΟ), ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πτυχιακή Εργασία, Ηράκλειο 2015
- Τσακνή Γ. (2020) Η συμβολή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση, http://www.legalnews24.gr/2020/09/blog-post_18.html [Πρόσβαση 30.1.2023].
- Τσολάκη Άρτεμις (2011) Η Συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, Διπλωματική Εργασία, Δ.Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14395/3/TsolakiArtemisMsc2011.pdf> [Πρόσβαση 18.2.2023]
- Υπουργείο Εσωτερικών (2006) Αριθ. ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης», https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklloi/2006_Methodologia_Kathorismou_Deiktwn_Metrshs.pdf [Πρόσβαση 12.2.2023].
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2013) Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης,

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/11/20160408_poiotita_axiologisi.pdf

[Πρόσβαση 20.2.2023]

Χριστοπούλου Σ. (2008) «Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους», Τελική Εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης