



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELLOPONNESE

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Διοίκηση απόδοσης: Ανάπτυξη δεικτών μέτρησης απόδοσης
τεχνικών προγραμμάτων ηπειρωτικών δήμων την περίοδο
2019-2023 – Η περίπτωση του Δ. Αρριανών

Ανταβίδης Σταύρος
Α.Μ.: 3033202005151

Επιβλέπων καθηγητής: Χαζάκης Κωνσταντίνος

Κομοτηνή, Ιανουάριος 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF P E L O P O N N E S E

FACULTY OF SOCIAL AND INTERNATIONAL SCIENCE
MASTER PROGRAM IN (M P A / M S c)
LOCAL AND REGIONAL GOVERNMENT AND DEVELOPMENT

MASTER THESIS

Performance management: Development of performance indicators in technical programs of mainland municipalities between 2019-2023 – Case study on municipality of Arriana

Antavidis Stavros

I.N.: 3033202005151

Supervisor professor: Hazakis Konstantinos

Komotini, January 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

Με την παρούσα δήλωση:

1.Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

2.Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του συγγραφέα και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Περίληψη

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση απόδοσης, δείκτης μέτρησης απόδοσης, κριτήρια επιλογής δεικτών, τεχνικό πρόγραμμα, οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης, δήμος.

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης από την φύση τους καλούνται να διαδραματίσουν έναν κοινωφελή χαρακτήρα, με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, την διοίκηση των τοπικών υποθέσεων και την παροχή υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα.

Τα τελευταία ωστόσο χρόνια έχουν παγιωθεί οι αυξημένες απαιτήσεις, τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των πολιτών, για την λειτουργία αυτών των οργανισμών με αυξημένες απαιτήσεις αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Στην προσπάθειά τους αυτή, οι δήμοι εισάγουν τις έννοιες της επίτευξης στόχων και της διοίκησης και ορθολογικής διαχείρισης των πόρων τους ώστε να αναπτύξουν πετυχημένους μηχανισμούς διοίκησης και ελέγχου.

Η διοίκηση απόδοσης και η επιλογή κατάλληλων δεικτών μέτρησης απόδοσης αποτελεί μια κρίσιμη διεργασία στην λειτουργία του παραπάνω συστήματος. Για να εξασφαλιστεί η ορθή επιλογή δεικτών κρίνεται σκόπιμο να τηρηθούν ορισμένοι κανόνες και να ερευνηθούν συγκεκριμένα κριτήρια και μεταβλητές ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο μείγμα χαρακτηριστικών για την επιλογή τους.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει την μεθοδολογία επιλογής δεικτών μέτρησης για την μέτρηση της απόδοσης των τεχνικών προγραμμάτων μικρών ηπειρωτικών δήμων κατά την διοικητική περίοδο 2019-2023. Η ερευνητική προσέγγιση στο ζητούμενο ερώτημα έγινε μέσω εξετάσεως μελέτης περίπτωσης στον Δ. Αρριανών της Π.Ε. Ροδόπης.

Εξετάστηκαν τα κριτήρια και τα χαρακτηριστικά βάση των οποίων θα σχεδιασθεί ένας δείκτης και πραγματοποιήθηκε συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των προβλέψεων της ισχύουσας νομοθεσίας και των προτάσεων άλλων ερευνητών. Τα κριτήρια αξιολογήθηκαν μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στον δήμο Αρριανών σε ομάδα στελεχών και διοίκησης που εμπλέκεται με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του τεχνικού προγράμματος.

Από την ανάλυση στα δεδομένα αυτά προέκυψαν οι προτεινόμενοι δείκτες μέτρησης απόδοσης κατανεμημένοι σε όλες τις κατηγορίες δεικτών. Οι δείκτες επίσης ελέγχθηκαν για την αποφυγή ενδεικτικών σφαλμάτων καθώς και για τον τρόπο αντιμετώπισής αυτών κατά την εφαρμογή τους.

Η διαδικασία που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα φαίνεται να έχει εφαρμογή και να μπορεί να αξιοποιηθεί από πληθώρα δήμων της χώρας με παρόμοια χαρακτηριστικά όπως πληθυσμιακό μέγεθος (κάτω των 20.000 κατοίκων), ίδιες κρατικές ενισχύσεις και χρηματοδοτήσεις, ηπειρωτικοί και όχι νησιωτικοί καθώς τα λοιπά χαρακτηριστικά τους και άρα τα δεδομένα και οι μεταβλητές του συστήματος δεικτών παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες.

Abstract

Keywords: Performance management, performance indicator, criteria of choosing performance indicators, technical program, local government, municipality.

Local authorities by their very nature are called upon to play a public benefit role, with the aim of serving the public interest, administering local affairs and providing services of a social nature.

In recent years, however, there have been increasing demands, both from the administration and from the public, for these organisations to operate with increased efficiency and effectiveness. In this endeavour, municipalities are introducing the concepts of achieving objectives and the administration and rational management of their resources in order to develop successful management and control mechanisms.

Performance management and the selection of appropriate performance measurement indicators is a critical process in the operation of the above system. In order to ensure the proper selection of indicators, it is advisable to follow certain rules and research specific criteria and variables in order to select the appropriate mix of characteristics for their selection.

The objective of this research is to study the methodology for selecting measurement indicators to measure the performance of technical programs of small mainland municipalities in the administrative period between 2019-2023. The research approach was carried out through a case study examination in the D. Arrianon, P.E. Rodopi.

The criteria and characteristics on the basis of which an indicator will be designed were examined and a comparative evaluation between the provisions of the current legislation and the proposals of other researchers was carried out. The criteria were evaluated through a survey carried out in the municipality of Arrianon among a group of executives and the management who are involved in the design and implementation of the technical programme.

The analysis on these data resulted in the proposed performance indicators distributed across all indicator categories. The indicators were also checked for the avoidance of indicative errors and how to deal with them during implementation.

The procedure applied in this study seems to be applicable and can be used by a multitude of municipalities in the country with similar characteristics such as population size (less than 20,000 inhabitants), same state aid and funding, mainland and not island, as their other characteristics and therefore the data and variables of the indicator system show great similarities.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract	2
Περιεχόμενα.....	3
Ευρετήριο πινάκων	5
Ευρετήριο διαγραμμάτων	5
Ακρωνύμια – Συντομογραφίες.....	6
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 2. Ερευνητικά Ερωτήματα – Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας	10
Κεφάλαιο 3. Λειτουργικοί ορισμοί – Θεωρητικό πλαίσιο.....	11
3.1 Διοίκηση απόδοσης.....	11
3.2 Συσχέτιση της στρατηγικής διοίκησης με την διοίκηση απόδοσης.....	13
3.3 Δείκτες μέτρησης απόδοσης.....	15
3.4 Κριτήρια επιλογής των δεικτών μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα	17
3.5 Συγκριτική αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής δεικτών μέτρησης απόδοσης ..	18
3.6 Θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την διοίκηση απόδοσης .	27
3.6.1 Διαδικασία για τον καθορισμό στόχων	28
3.6.2 Παρακολούθηση της υλοποίησης και αναπροσαρμογή των στόχων.....	28
3.6.3 Κατάλογος ενδεικτικών δεικτών μέτρησης απόδοσης.....	28
3.6.4 Ειδικές ρυθμίσεις για την τοπική αυτοδιοίκηση	30
Κεφάλαιο 4. Τεχνικά Προγράμματα Δήμων – Ο Δήμος Αρριανών	31
4.1 Θεσμικό πλαίσιο.....	31
4.2 Διαδικασία κατάρτισης και ψήφησης του τεχνικού προγράμματος	32
4.3 Εκτέλεση και παρακολούθηση τεχνικού προγράμματος	33
4.4 Η διοικητική περίοδος 2019-2023	33
4.5 Τεχνικό πρόγραμμα Δ. Αρριανών ετών 2019, 2020, 2021	34
Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Κριτική αξιολόγηση και προτάσεις δεικτών μέτρησης απόδοσης.....	36
5.1 Η ανάγκη καθορισμού και μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα	36

5.2 Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης απόδοσης Τεχνικού Προγράμματος	38
5.2.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ως προς τα χαρακτηριστικά των δεικτών	41
5.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ως προς τις προτάσεις δεικτών μέτρησης απόδοσης..	43
5.3 Επιλογή δεικτών για την αξιολόγηση τεχνικών προγραμμάτων	44
5.3.1 Δείκτες εισροών	46
5.3.2 Δείκτες εκροών	47
5.3.3 Δείκτες διεργασιών / δραστηριοτήτων	48
5.3.4 Δείκτες αποτελεσμάτων	48
5.3.5 Έλεγχος τήρησης κριτηρίων επιλογής των προτεινόμενων δεικτών	50
5.3.6 Διαδικασία ορισμού δείκτη μέτρησης απόδοσης	52
5.4 Αξιολόγηση, αποφυγή σφαλμάτων και αξιοποίηση των δεικτών μέτρησης απόδοσης	55
5.4.1 Αξιολόγηση της συμβολής των δεικτών μέτρησης στην γενική διοικητική λειτουργία	55
5.4.2 Σφάλματα κατά τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης	57
5.4.3 Αξιοποίηση δεικτών μέτρησης απόδοσης	62
5.4.4 Δείκτες μέτρησης απόδοσης και στοχοθεσία	64
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα	65
Βιβλιογραφία	68
Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων	71
Παράρτημα ΙΙ – Επεξεργασία δεδομένων από το τεχνικό πρόγραμμα Δ. Αρριανών των ετών 2019, 2020 και 2021	75

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Sackey L., 2017)	19
Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Fryer K. et al., 2009)	21
Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Helms M., 2006)	22
Πίνακας 4. Συγκεντρωτικός πίνακας προτεινόμενων κριτηρίων καθορισμού δεικτών μέτρησης απόδοσης	25
Πίνακας 5. Πίνακας επιπλέον κριτηρίων όπως προέκυψαν από την συγκριτική αξιολόγηση	26
Πίνακας 6. Δεδομένα από το τεχνικό πρόγραμμα Δ. Αρριανών ετών 2019, 2020, 2021	35
Πίνακας 7. Αντιπαραβολή κριτηρίων επιλογής δεικτών με τα δεδομένα των συνεντεύξεων	42
Πίνακας 8. Προτεινόμενοι δείκτες κατά την έρευνα	43
Πίνακας 9. Πίνακας συσχέτισης δεικτών μέτρησης απόδοσης	45
Πίνακας 10. Επιλεγμένοι δείκτες μέτρησης απόδοσης τεχνικού προγράμματος	46
Πίνακας 11. Έλεγχος τήρησης κριτηρίων των επιλεγμένων δεικτών	51
Πίνακας 12. Πίνακας εισαγωγής στοιχείων δείκτη μέτρησης	53
Πίνακας 13. Ενδεικτικά σφάλματα στην επιλογή δεικτών και τρόπος αντιμετώπισης.....	59
Πίνακας 14. Ενδεικτικά σφάλματα και δυσκολίες στην επιλογή δεικτών μέτρησης απόδοσης	62
Πίνακας 15. Μετασχηματισμός της δημόσιας γραφειοκρατία σε δημόσιο μάνατζμεντ	67

Ευρετήριο διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Στρατηγικός σχεδιασμός και διοίκηση απόδοσης.....	8
Διάγραμμα 2. Οι παράγοντες που συντελούν στην καλή διακυβέρνηση	13
Διάγραμμα 3. Η λειτουργία του συστήματος διοίκησης απόδοσης.....	14
Διάγραμμα 4. Τα είδη των δεικτών μέτρησης απόδοσης.....	15
Διάγραμμα 5. Τα δέκα (10) δημοφιλέστερα εργαλεία μέτρησης απόδοσης	17
Διάγραμμα 6. Η λειτουργία του συστήματος μέτρησης απόδοσης	56

Ακρωνύμια – Συντομογραφίες

ΑΔΑ	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
Δ. Αρριανών	Δήμος Αρριανών
Δ.Σ.	Δημοτικό Συμβούλιο
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Κ.Ε.Δ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
Ν.3852/10	Νόμος 3852/10
Ο.Ε.Υ.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Π.Α.Μ.Θ.	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης
Π.Ε.	Περιφερειακή Ενότητα

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Το νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται μετά τις δύο πρώτες δεκαετίες του 21ου πρώτου αιώνα για την δημόσια διοίκηση και ιδιαίτερα την τοπική αυτοδιοίκηση της χώρας, είναι γεμάτο προκλήσεις και έντονες πιέσεις για αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές συντελούνται τόσο στον κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό τομέα και συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον των Ο.Τ.Α. όσο και στο εσωτερικό των οργανισμών με αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον τους.

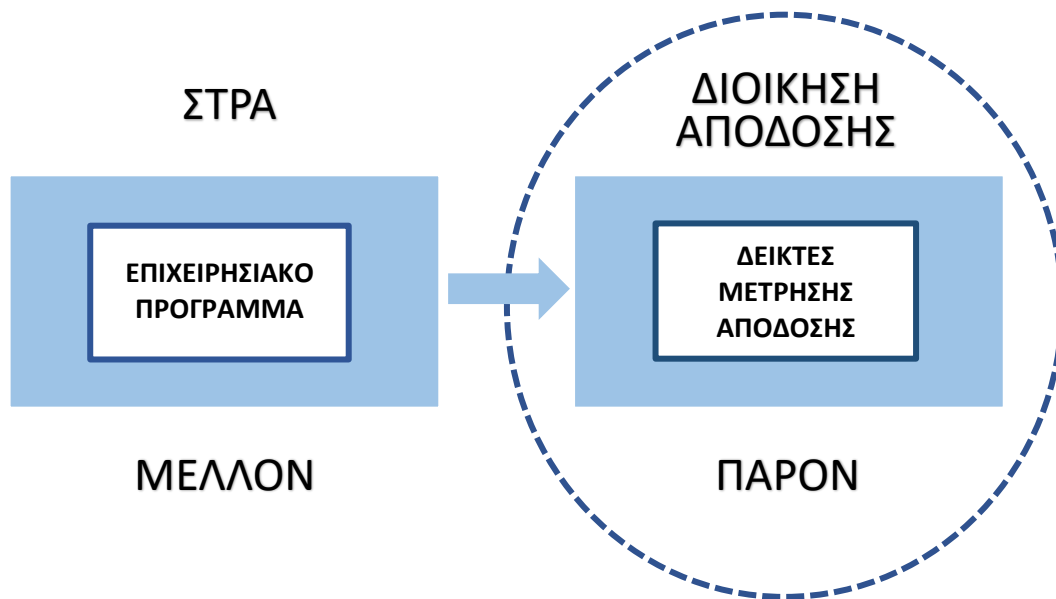
Η τρέχουσα αυτοδιοικητική περίοδος 2019-2023 για τους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σημαδεύτηκε από την πανδημία της Covid-19. Οι δήμοι κλήθηκαν να διαχειριστούν τις επιπτώσεις της σε ένα περιβάλλον με έντονες απαιτήσεις για κοινωνικές πολιτικές και υπό την πίεση των οικονομικών επιπτώσεων που υπέστησαν ως οργανισμοί.

Παράλληλα η περίοδος αυτή συνδέεται και με την έναρξη της νέας προγραμματικής περιόδου του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2021-2027, την ενεργοποίηση του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, του ειδικού προγράμματος ανάπτυξης και αλληλεγγύης για την αυτοδιοίκηση «Αντώνης Τρίτσης» και μια σειρά άλλων δράσεων και προγραμμάτων που συνιστούν ιστορική ευκαιρία για τους δήμους να επιτύχουν υψηλά ποσά χρηματοδοτήσεων και κατ' επέκταση επίτευξης των διοικητικών τους στόχων. Το πλαίσιο όμως των χρηματοδοτήσεων είναι ανταγωνιστικό και είναι προφανής η απαίτηση για αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών και βέλτιστη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων τους για την επίτευξή τους.

Για να επιτύχουν σε αυτές συνθήκες οι δήμοι, χρησιμοποιούν μια σειρά από εργαλεία και διαδικασίες που συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση και είναι θεσμοθετημένα ως διαδικασίες από το ισχύον νομικό πλαίσιο.

Έτσι σε επίπεδο μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού εκπονούν το στρατηγικό και επιχειρησιακό τους πρόγραμμα βάσει των διατάξεων του Ν.3852/2010. Αντίστοιχα σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο διοίκησης και διαχείρισης του παρόντος κρίνεται σκόπιμη η εφαρμογή των διαδικασιών της διοίκησης απόδοσης και ειδικότερα μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης απόδοσης.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται το χρονικό και διοικητικό επίπεδο που εστιάζει η παρούσα διατριβή.



Διάγραμμα 1. Στρατηγικός σχεδιασμός και διοίκηση απόδοσης

Δομικό στοιχείο των συστημάτων διοίκησης απόδοσης αποτελούν οι δείκτες μέτρησης απόδοσης (Γκέκας Α., 2016). Και ενώ προβλέπεται η ανάπτυξη δεικτών σε επίπεδο στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού των δήμων δεν εφαρμόζονται δείκτες μέτρησης απόδοσης σε ετήσιο επίπεδο για την παρακολούθηση του τεχνικού προγράμματός τους.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την μέθοδο και να ορίσει τον τρόπο και τα κριτήρια με τα οποία ένας Ο.Τ.Α. Α' βαθμού θα αναπτύξει ένα σύστημα επιλογής δεικτών μέτρησης απόδοσης. Κατόπιν θα καταλήξει σε ποιους δείκτες μέτρησης απόδοσης μπορεί να επιλέξει ένας μικρός ηπειρωτικός δήμος, ώστε σε ετήσιο επίπεδο να πετύχει την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση και υλοποίηση του τεχνικού του προγράμματος. Η χρονική οριοθέτηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων είναι η τρέχουσα αυτοδιοικητική περίοδος μεταξύ 2019 και 2023.

Το συγκεκριμένο θέμα έχει μελετηθεί βιβλιογραφικά τόσο υπό το πρίσμα της επιλογής συγκεκριμένων δεικτών όσο και από την διαδικασία αναγνώρισης των κριτηρίων και των χαρακτηριστικών με τα οποία θα επιλεγεί ένας δείκτης, ώστε να έχει χρησιμότητα στην διαδικασία της διοίκησης απόδοσης ενός οργανισμού. Η διαφορετική προσέγγιση σε αυτή την διατριβή έγκειται στο γεγονός ότι γίνεται υπό το πρίσμα ενός δήμου (μικρού και ηπειρωτικού) και αφορά το σκέλος του τεχνικού του προγράμματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και ο σκοπός διεξαγωγής της έρευνας. Στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, που αφορά το σκέλος της διοίκησης απόδοσης που σχετίζεται με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης. Αναλύονται τα κριτήρια επιλογής των δεικτών μέτρησης απόδοσης όπως προτείνονται από την νομοθεσία (Ν.4230/2004) και συγκρίνονται με άλλες βιβλιογραφικές προτάσεις των Sackey (Sackey L., 2017), Fryer et al, (Fryer K. et al., 2009) και Helms (Helms M., 2006) που αφορούν την διοίκηση απόδοσης δημόσιων οργανισμών.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο εκπόνησης των τεχνικών προγραμμάτων των δήμων και η διαδικασία ψήφισης και κατάρτισης του. Η ανάλυση αυτή οριοθετεί το πρόβλημα ως προς το σκέλος το οποίο θα αφορούν οι ζητούμενοι δείκτες μέτρησης απόδοσης και παρουσιάζονται δεδομένα από το τεχνικό πρόγραμμα του δήμου Αρριανών για τα έτη 2019, 2020 και 2021.

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα και συσχετίζονται με το θεωρητικό πλαίσιο του τρίτου κεφαλαίου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με στοιχεία που προέκυψαν από τον δήμο Αρριανών της Π.Ε. Ροδόπης έναν μικρό ηπειρωτικό δήμο της χώρας με πληθυσμό μικρότερο από 20.000 κατοίκους.

Ακολουθούν οι προτάσεις συγκεκριμένων δεικτών μέτρησης απόδοσης που γίνονται βάση των χαρακτηριστικών και των δεδομένων του συγκεκριμένου δήμου και κατανέμονται σε όλες τις κατηγορίες δεικτών ώστε να προσφέρουν σφαιρική προσέγγιση του ζητήματος. Για τους δείκτες αυτούς γίνεται επιπλέον και ένας έλεγχος για την αποφυγή σφαλμάτων κατά τον σχεδιασμό τους.

Στα συμπεράσματα αξιολογούνται τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η ερευνητική διαδικασία μέσα από την ανάλυση του νομοθετικού πλαισίου, των βιβλιογραφικών προτάσεων και της μελέτης περίπτωσης στον Δ. Αρριανών. Η συνεισφορά της μελέτης στην έρευνα αφορά στην συγκριτική αξιολόγηση των κριτηρίων για την επιλογή δεικτών και καταλήγει στην διατύπωση προτάσεων συγκεκριμένων δεικτών που αφορούν τον έλεγχο και την αξιολόγηση του τεχνικού προγράμματος ενός δήμου.

Κεφάλαιο 2. Ερευνητικά Ερωτήματα – Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

Στην προσπάθεια διοίκησης και διαχείρισης ενός οργανισμού, ανεξάρτητα αν ανήκει στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα, οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής και των λειτουργιών του. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης αξιολογούν το σύνολο των δραστηριοτήτων, των δράσεων, των προγραμμάτων και των έργων που αναλαμβάνει κάθε οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του.

Οι δείκτες και συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους αυτοί παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση στην διοίκηση για να διαπιστώνει τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Με τον τρόπο αυτό λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις, δεδομένων των πραγματικών συνθηκών και συγκρινόμενα με αποτελέσματα παρελθόντων περιόδων. Έτσι βρίσκει εφαρμογή η γνωστή φράση του Peter Drucker: «Ό,τι δε μπορείς να μετρήσεις δε μπορείς να το διοικήσεις (if you can't measure it, you can't manage it)».

Η παρούσα διπλωματική διατριβή αποτελεί μια εφαρμοσμένη έρευνα, καθώς αναζητά λύση σε ένα πρακτικό ζήτημα και ως προς το είδος των εμπειρικών δεδομένων θα είναι ποιοτική. Ως προς το είδος της αποτελεί μια έρευνα ελέγχου θεωρίας καθώς εξετάζει τα κριτήρια για την επιλογή δεικτών μέτρησης απόδοσης καθώς και μια έρευνα πολιτικής (policy-oriented research) αφού αναπτύσσει με βάση τα κριτήρια αυτά μια σειρά τέτοιων δεικτών βασισμένων στις απαιτήσεις του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου.

Πιο συγκεκριμένα η παρούσα έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει ποιες κρίσιμες μεταβλητές πρέπει να μετρούνται κατά τη διάρκεια του έτους για την επιτυχή υλοποίηση του τεχνικού προγράμματος ενός δήμου και τα κριτήρια με τα οποία αυτοί θα επιλεγούν. Ως επί μέρους επιχειρησιακά ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν τμήματα του γενικού στόχου, είναι η αποσαφήνιση των μεταβλητών που πρέπει να μετρηθούν, ο τρόπος της μέτρησης, η ακρίβειά της καθώς και η διαδικασία με την πραγματοποιείται η μέτρηση.

Από την αναγνώριση των μεταβλητών αυτών θα προκύψουν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης απόδοσης που θα επιλεγούν για την επιτυχή λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης. Για την επιλογή των δεικτών θα γίνει συσχέτιση των επιλεγμένων μεταβλητών με τους δείκτες που προτείνει η ελληνική νομοθεσία μέσα από τον Ν.3230/2004 που αφορά την καθιέρωση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων, της μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με πρωτογενή έρευνα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο και επεξεργασία άλλων δεδομένων όπως στοιχεία από τεχνικά προγράμματα παλαιότερων ετών με τις τροποποιήσεις τους, προϋπολογισμούς με όλες τις αναμορφώσεις τους και ο στρατηγικός σχεδιασμός και επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου Αρριανών.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τα στελέχη του τμήματος τεχνικών υπηρεσιών, οι προϊστάμενοι τμημάτων, και η αιρετή διοίκηση του δήμου (Αντιδήμαρχοι, Δήμαρχος, Πρόεδρος Δ.Σ.).

Κεφάλαιο 3. Λειτουργικοί ορισμοί – θεωρητικό πλαίσιο

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται οι κύριοι λειτουργικοί ορισμοί της έρευνας που είναι η διοίκηση απόδοσης, το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων και οι δείκτες μέτρησης απόδοσης.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ειδικότερα μετά την εμφάνιση του νέου δημόσιου management οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν αυξημένη πίεση για να επιδείξουν αυξημένη διοίκηση απόδοσης (Northcott D., Taularapa T.M., 2012).

Η διοίκηση απόδοσης αποτελεί μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού στο σύνολό του.

Είναι μια συνεχής διεργασία με την οποία ένας οργανισμός προσπαθεί να διασφαλίσει ότι λειτουργεί, στο σύνολο των υπηρεσιών, των δομών και των δραστηριοτήτων του, εντός των ορισμένων επιθυμητών επιπέδων απόδοσης. Η δυναμική αυτή διαδικασία λειτουργεί ώστε ο οργανισμός να εξασφαλίσει την αποτελεσματική (που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων) και την αποδοτική (που αφορά την βέλτιστη χρήση των πόρων του) λειτουργία του.

Κύριο στοιχείο των συστημάτων της διοίκησης απόδοσης, είναι ο δείκτης μέτρησης απόδοσης (performance indicator).

Ο δείκτης μέτρησης απόδοσης αποτελεί ένα ποσοτικό δεδομένο, το οποίο μπορεί να προέρχεται από απευθείας μέτρηση ή να αποτελεί έναν συνδυασμό από άλλες μετρήσεις δεδομένων και το οποίο μπορεί να περιγράψει την επίδραση ενός φαινομένου ή την επίπτωση και το αποτέλεσμα που μπορεί να έχει μια δράσης ή ένα έργου στη λειτουργία του οργανισμού.

Με τους δείκτες μέτρησης απόδοσης γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης της ποιότητας και ή της καταλληλότητας συγκεκριμένων διεργασιών, ώστε να αποκτηθεί μια ολοκληρωμένη και σφαιρική εικόνα για τον τρόπο παραγωγής και λειτουργίας κάθε υπηρεσίας.

Το ισχύον θεσμικό και νομικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για τη διοίκηση απόδοσης προσδιορίζει ο Ν.3230/2004 με τις μετέπειτα αναθεωρήσεις και επικαιροποιήσεις του και οι ερμηνευτικές εγκύκλιοι του νόμου, οι οποίες αναλύουν όλες τις προβλεπόμενες σε αυτόν διεργασίες.

3.1 Διοίκηση απόδοσης

Η έννοια της διοίκησης απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή μιας ολοκληρωμένης και συστηματικής διαδικασίας καθορισμού, παρακολούθησης, ελέγχου και βελτίωσης της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Τα δύο κύρια χαρακτηριστικά τα οποία δομούν την έννοια της διοίκησης απόδοσης και την διαφοροποιούν από αυτή των δεικτών μέτρησης απόδοσης είναι (Γκέκας Α., 2016):

1. Πρώτον ότι η διοίκηση απόδοσης δεν περιορίζεται μόνο στην μέτρηση της απόδοσης συγκεκριμένων δεικτών, αλλά περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων και συστημάτων, το οποίο ευρέως γνωστό ως η λειτουργία της διοίκησης απόδοσης.
2. Δεύτερον ότι η διοίκηση απόδοσης διαπερνά οριζόντια και έχει αναφορά σε όλα τα επίπεδα, κλιμάκια, δραστηριότητες και δράσεις του οργανισμού ώστε να απεικονίζει την συνολική απόδοσή του.

Επομένως κάθε οργανισμός επιδιώκει τον έλεγχο της απόδοσής του, μέσω της διοίκησης απόδοσης για να διασφαλίσει την ορθή λειτουργία του και την επίτευξη των σκοπών και στόχων του, ανεξάρτητα αν είναι ιδιωτικού ή δημόσιου καθεστώτος.

Ο Poister (Poister T., 2010) θεωρεί ότι στους δημόσιους οργανισμούς, η διοίκηση απόδοσης, μπορεί να οριστεί ως μια διαρκής διεργασία, σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης τους και σε διάφορες δράσεις και εκφάνσεις τους. Η διοίκηση απόδοσης ενισχύει τις πολιτικές και τα σχέδια δράσης τους με την αξιοποίηση δεδομένων απόδοσης, την βελτίωση της απόδοσης και την μεγιστοποίηση των ωφελειών από την λειτουργία τους.

Οι δύο διαφορετικοί σκοποί που εξυπηρετεί η διοίκηση απόδοσης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα είναι (Mackie B., 2008):

1. Στο εσωτερικό του οργανισμού (ενδο-οργανωσιακή)

Για να διασφαλιστεί ο απαραίτητος εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να παρακολουθείται η λειτουργία του οργανισμού και να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων του.

2. Στο εξωτερικό του οργανισμού (εξω-οργανωσιακή)

Για να παρουσιάζει την απόδοση της λειτουργίας του οργανισμού σε εξωτερικούς φορείς (κεντρική κυβέρνηση, ελεγκτικοί μηχανισμοί, επιτροπές ελέγχου) που διασφαλίζει την καλή διακυβέρνηση, τη νομιμότητα και την διαφάνεια της λειτουργίας του.

Έτσι προκύπτει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα αποβλέπει στην επίτευξη της καλής διακυβέρνησης και αποδίδεται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 2. Οι παράγοντες που συντελούν στην καλή διακυβέρνηση

3.2 Συσχέτιση της στρατηγικής διοίκησης με την διοίκηση απόδοσης

Στη ενότητα αυτή θα γίνει ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ διοίκησης απόδοσης και στρατηγικής διοίκησης που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Η συσχέτιση των δύο εννοιών μπορεί να καθοριστεί συνοπτικά στην ακόλουθη φράση: Η στρατηγική διοίκηση διαμορφώνει το μέλλον ενός οργανισμού, ενώ η διοίκηση απόδοσης διαχειρίζεται το παρόν.

Οι έννοιες της διοίκησης απόδοσης και της στρατηγικής διοίκησης λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους και δεν αναιρεί ούτε υποκαθιστά η μια την άλλη. Στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης ενός φορέα αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δείκτες μέτρησης για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής όμως οι δείκτες αυτοί δεν συνδέονται με την αξιολόγηση της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού (διαχείριση έργων και προγραμμάτων, καθημερινή λειτουργία, λειτουργικό επίπεδο διοίκησης), εκεί όπου η βελτίωση απόδοσης είναι πιθανότερο να λάβει χώρα (Poister, 2010).

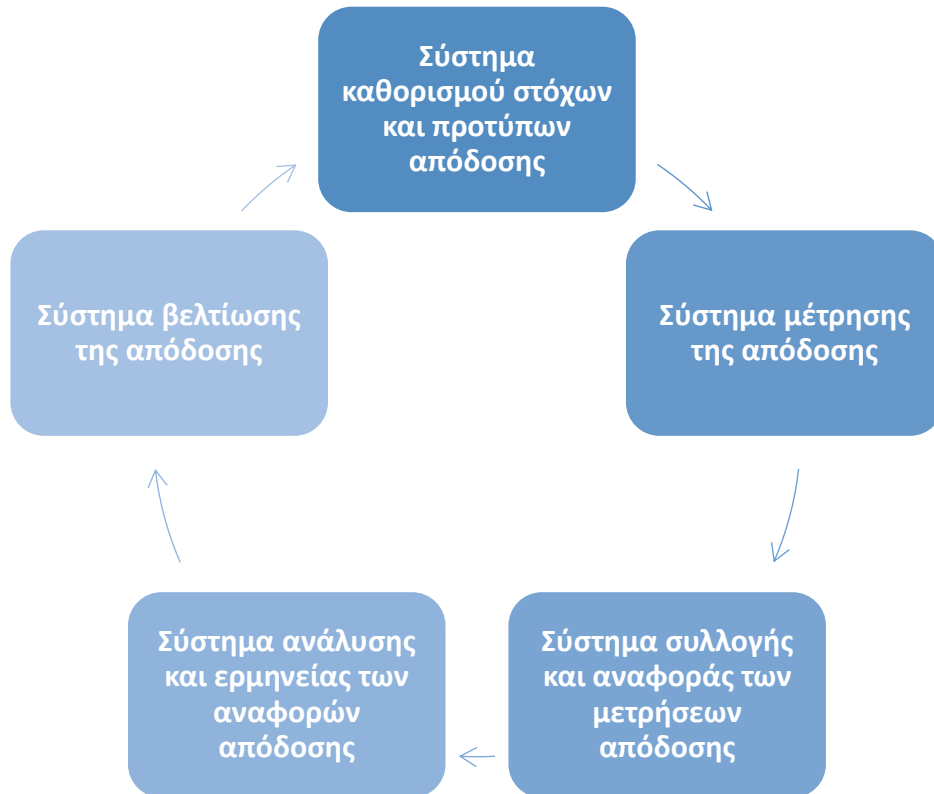
Η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η βελτίωση της απόδοσης, σε όλα τα επίπεδα, ενός οργανισμού εξασφαλίζονται από την λειτουργία της διοίκησης απόδοσης. Χωρίς όμως την συμβολή της στρατηγικής διοίκησης δεν παρέχονται οι απαραίτητες στρατηγικές κατευθύνσεις που θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα στην λειτουργία του και την μελλοντική του επιτυχία.

Το πλαίσιο λοιπόν μέσα στο οποίο κινείται και λειτουργεί ένας οργανισμός το θέτει η στρατηγική διοίκηση ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί μέσα σε αυτό η διοίκηση απόδοσης. Η διοίκηση απόδοσης είναι αυτή που τελικά θα εξασφαλίσει την λειτουργία του οργανισμού και την υλοποίηση του πλαισίου αυτού.

Οι μεταβλητές του συστήματος και η λειτουργία της διοίκησης απόδοσης καθορίζονται από την στρατηγική διοίκηση μέσω του καθορισμού των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων (στρατηγική). Η διοίκηση απόδοσης επιτυγχάνει την εξασφάλιση υλοποίησης αυτών των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων (στρατηγική)

ευθυγραμμίζοντας τις οργανωτικές και ατομικές επιδιώξεις και τους στόχους (Γκέκας Α., 2016).

Η λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης μπορεί να αποτελείται από τα επιμέρους συστήματα του διαγράμματος που ακολουθεί:



Διάγραμμα 3. Η λειτουργία του συστήματος διοίκησης απόδοσης

Πηγή: Γκέκας Α. (2016), *Στρατηγικό Μανατζμεντ*, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Τα παραπάνω επιμέρους συστήματα είναι μεταξύ τους συνδεδεμένα ώστε το αποτέλεσμα που παράγεται στο καθένα από αυτά να αποτελεί εισροή για το επόμενο σύστημα. Ο κύκλος λειτουργίας του παραπάνω συστήματος είναι δυναμικός και συνεχής και η ως άνω λειτουργία της διοίκησης απόδοσης μπορεί να έχει ακριβώς την ίδια εφαρμογή σε όλα τα διοικητικά επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού.

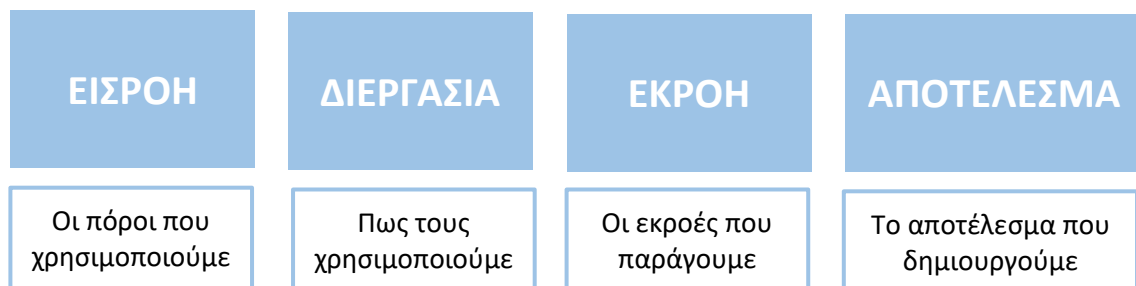
3.3 Δείκτες μέτρησης απόδοσης

Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης αποτελούν το κύριο στοιχείο των συστημάτων διοίκησης απόδοσης και μπορούν να οριστούν ως εκείνο το ποσοτικό δεδομένο που μπορεί να προέρθει από απευθείας μέτρηση ή συνδυάζοντας άλλα μετρήσιμα δεδομένα. Η επίδραση ενός φαινομένου ή η επίπτωση και το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας, ενέργειας ή έργου κατά την διαδικασία λειτουργίας των οργανισμών περιγράφεται από τους δείκτες μέτρησης απόδοσης.

Ως πολύτιμα εργαλεία μάθησης, οι δείκτες, μέσω της αποτύπωσης της διοικητικής πραγματικότητας, ενθαρρύνουν τη συνεχόμενη μαθησιακή διαδικασία. Οι δημόσιοι οργανισμοί οδηγούνται σε μια πορεία δράσης διαμέσου της οργανωτικής νοοτροπίας μάθησης. Στην πορεία αυτή, οι διαδικασίες της μαθησιακής και της μετρητικής μεθόδου είναι δύο έννοιες σε απόλυτη σύνδεση μεταξύ τους. Οι δημόσιοι οργανισμοί μετεξελίσσονται μέσω των δεικτών σε οργανώσεις μαθησιακού χαρακτήρα γεγονός που τους καθιστά κρίσιμους και καθοριστικούς για την λειτουργία τους (Ιωαννίδου Ε., 2010).

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης μπορούν ενδεικτικά να ταξινομηθούν σε τέσσερις (4) κατηγορίες όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:

1. Δείκτες εισροών
2. Δείκτες εκροών
3. Δείκτες διεργασιών / δραστηριοτήτων
4. Δείκτες αποτελεσμάτων



Διάγραμμα 4. Τα είδη των δεικτών μέτρησης απόδοσης

Πηγή: Γκέκας Α. (2016), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Οι δείκτες εισροών έχουν αναφορά στους απαιτούμενους πόρους που χρησιμοποιούνται για να παραχθεί μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή ένα προϊόν (οικονομικοί πόροι, αριθμός μηχανικών και τεχνικών, υπάλληλων, ηλεκτρονικών υπολογιστών με εξειδικευμένο τεχνικό λογισμικό, μηχανημάτων έργου).

Μέσα από τους δείκτες εισροών γίνεται ο προσδιορισμός και ο έλεγχος του συνολικού κόστους μιας δραστηριότητας, ενέργειας ή υπηρεσίας, των απαιτήσεων τους, του συνόλου των πόρων που διατίθενται και της συγκριτικής αξιολόγησης δύο ή περισσότερων ενεργειών.

Οι δείκτες εκρών αναφέρονται στην ίδια την παραγομένη δραστηριότητα, ενέργεια, υπηρεσία ή προϊόν (σύνολο έργων, σύνολο μελετών, προϋπολογισμός έργων, χιλιόμετρα ασφαλτοστρωμένου οδικού δικτύου).

Οι δείκτες εκρών πληροφορούν για το επίπεδο της δραστηριότητας, ενέργειας ή υπηρεσίας που προσφέρεται αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν την απόδοση και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

Οι δείκτες αποτελεσμάτων πληροφορούν αναφορικά με τον σκοπό ή το αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, ενέργεια ή υπηρεσία (π.χ. αρδευόμενες εκτάσεις, ποσότητα των διατιθέμενων απορριμμάτων στο ΧΥΤΑ, ποσοστό κάλυψης χώρας που έχει χαρτογραφηθεί, προσβασιμότητα).

Οι δείκτες διεργασιών αναφέρονται στη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές (πχ μέσο ετήσιο πλήθος μηχανημάτων που απασχολήθηκαν ανά έργο, βαθμός ικανοποίησης δημοτών από το χρόνος επιδιόρθωσης ζημιών στο δίκτυο ύδρευσης).

Με τους δείκτες διεργασιών γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης της ποιότητας και της καταλληλότητας των διεργασιών, η οποία στοχεύει στην απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τον τρόπο παραγωγής μιας δραστηριότητας, ενέργειας ή υπηρεσίας.

Μια επιπλέον κατηγοριοποίηση των δεικτών μέτρησης τους κατατάσει σε δείκτες οδηγούς (lead indicator) και σε δείκτες υστέρησης (lag indicator). Οι δείκτες οδηγοί πληροφορούν για την πορεία με την οποία εξελίσσεται μια διεργασία ή μια υπηρεσία, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να λάβει η διοίκηση αποφάσεις για διορθωτικές ενέργειες με τρόπο άμεσο, οι δε δείκτες υστέρησης πληροφορούν για την επίπτωση των ενεργειών και των διεργασιών και τα αποτελέσματα που αυτές επιφέρουν κάτι που τους καθιστά χρήσιμους στην αξιολόγηση της συνολικής εικόνας του οργανισμού και στην παροχή πληροφοριών για μελλοντικές αποφάσεις (Γκέκας Α. 2016).

Οι δείκτες μέτρησης οφείλουν να διακρίνονται από ορισμένα κύρια χαρακτηριστικά ανεξάρτητα από το είδος τους. Πιο αναλυτικά οι δείκτες που θα επιλεγούν πρέπει να είναι:

A. Απλοί

Το περιεχόμενο των δεικτών να είναι κατανοητό στους χρήστες τους και η μέτρησή τους να γίνεται με ευκολία και χωρίς μεγάλο κόστος για τον οργανισμό.

B. Αξιόπιστοι

Οι δείκτες οφείλουν να συγκεντρώνονται με αξιόπιστο τρόπο κατά το στάδιο της συλλογής καθώς και να αξιοποιούνται με διαφάνεια κατά το στάδιο της ανάλυσης και της ερμηνείας τους.

Γ. Αποδεκτοί

Το σύστημα των δεικτών μέτρησης πρέπει να είναι κοινής αποδοχής από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (χρήστες). Για να επιτευχθεί αυτό κάθε μέτρηση πρέπει να αντιστοιχηθεί με μια συμφωνημένη και ελεγχόμενη διάσταση του συστήματος απόδοσης.

Δ. Σχετικοί

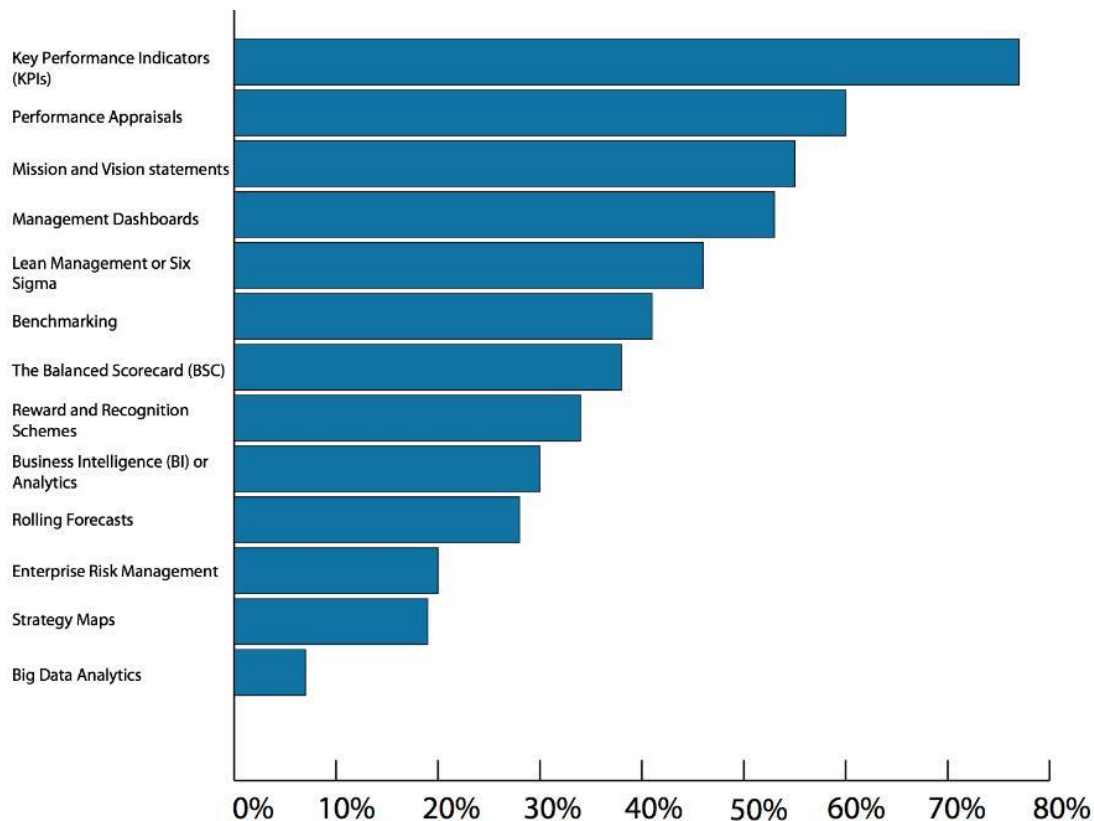
Οι δείκτες πρέπει να συνδέονται και να σχετίζονται με τρόπο άμεσο με τους επιθυμητούς στόχους.

Ε. Αντικειμενικοί

Τα μετρήσιμα δεδομένα και οι επιλεγμένοι δείκτες πρέπει να είναι αντικειμενικά και επαληθεύσιμα και να μην δέχονται επιρροή από υποκειμενικές απόψεις.

ΣΤ. Επιβεβαιώσιμοι

Το σύνολο της διαδικασίας μέτρησης απόδοσης, μέσω των επιλεγμένων δεικτών, πρέπει να είναι επιβεβαιώσιμη σε όλα τα στάδιά της, ακόμα και από τρίτους.



Διάγραμμα 5. Τα δέκα (10) δημοφιλέστερα εργαλεία μέτρησης απόδοσης

Η ανωτέρω εικόνα (Marr B., 2014) παρουσιάζει τα δέκα (10) πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης της απόδοσης σε οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Από τα στοιχεία της μπορούμε με ασφάλεια να εξαγάγουμε το συμπέρασμα η αποδοχή των δεικτών μέτρησης απόδοσης είναι ευρεία και με βεβαιότητα μεγαλύτερη από κάθε άλλη μέθοδο.

3.4 Κριτήρια επιλογής των δεικτών μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με την Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323 που αφορά την μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης (Ν.3230/2004) οι δείκτες μέτρησης απόδοσης θα προσδιορίζονται από κάθε δημόσια οργάνωση σύμφωνα με τις ανάγκες της. Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας και την υποστήριξη των υπηρεσιών, γίνεται παράθεση του καταλόγου των κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης που είναι τα παρακάτω:

1. Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)
2. Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών
3. Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της δημόσιας οργάνωσης
4. Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος
5. Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της διοικητικής δράσης
6. Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/ παρερμηνευθούν (π.χ. προς όφελος του προσωπικού).
7. Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων
8. Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης).
9. Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.
10. Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες.
11. Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες. (Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να προκύψει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών/ πελατών).

Στη συνέχεια θα γίνει μια συγκριτική ανάλυση των χαρακτηριστικών και των κριτηρίων που ορίζει η ελληνική νομοθεσία για τον έλεγχο και τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης απόδοσης με τις προτάσεις άλλων ερευνών στο αντικείμενο επιλογής δεικτών για την δημόσια διοίκηση.

3.5 Συγκριτική αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής δεικτών μέτρησης απόδοσης

Σύμφωνα με τον Sackey (Sackey L., 2017) τα χαρακτηριστικά των δεικτών μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού συνδέονται άμεσα με το όραμα, την στρατηγική και τους στόχους του, ωστόσο ορισμένα από αυτά είναι κοινά για τους περισσότερους από αυτούς. Έτσι προτείνονται τα ακόλουθα κριτήρια-χαρακτηριστικά:

A/A Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Sackey L., 2017)

- | | |
|----|---|
| 1. | Στόχευση στην στρατηγική και τις αξίες του οργανισμού παρά σε μη κρίσιμα παραδοτέα – Η επιλογή λανθασμένων δεικτών μέτρησης απόδοσης οδηγεί σε μη |
|----|---|

	παραγωγικές διαδικασίες και δεν συμβάλει στην βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων
2.	Αντιπροσωπευτικοί και κατάλληλοι για τον οργανισμό, σε συσχέτιση με την απόδοση της λειτουργίας του
3.	Ρεαλιστικοί ώστε να συνάδουν με τους περιορισμούς λειτουργίας του οργανισμού και να μη δημιουργούν επιπλέον κόστη
4.	Συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι
5.	Επιτεύξιμοι – οι τιθέμενοι στόχοι να είναι εφικτοί, λογικοί και επαληθεύσιμοι
6.	Μετρήσιμοι
7.	Χρήσιμοι στην αναγνώριση επικείμενων αλλαγών συγκρινόμενοι με άλλα δεδομένα σε βάθος χρόνου
8.	Χρονικά εφικτοί
9.	Κατανοητοί τόσο από την διοίκηση όσο και από το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού και συνδεδεμένοι με τις ενέργειες τους για την επίτευξη των στόχων του
10.	Αποδεκτοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
11.	Γνωστοί σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη – Τα αποτελέσματα των δεικτών να ανακοινώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα
12.	Να αποτελούν μέρος της κουλτούρας της διοίκησης – Με ξεκάθαρη και κατανοητή λογοδοσία
13.	Με επαρκής και καθορισμένους πόρους για την μέτρησή τους
14.	Αξιολογήσιμοι - Σε κατάλληλη συχνότητα ώστε να παραμένουν χρήσιμοι και σχετικοί

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Sackey L., 2017)

Τα κριτήρια, για τον έλεγχο και τον σχεδιασμό δεικτών, που προτείνονται από την ελληνική νομοθεσία (Ν.3230/2004), που θα πρέπει να προσδιορίζει κάθε δημόσια οργάνωση, συγκρινόμενα με τα χαρακτηριστικά που προτείνει ο Sackey (Sackey L., 2017) παρουσιάζουν ομοιότητες στο μεγαλύτερο εύρος τους. Οι προτάσεις του Sackey προτείνουν ορισμένα επιπλέον χαρακτηριστικά όπως:

Επιτεύξιμοι

Οι στόχοι που θέτει κάθε επιλεγμένος δείκτης μέτρησης απόδοσης προτείνεται να είναι εφικτός, λογικός και επαληθεύσιμος. Η επιλογή δεικτών με επαυξημένες τιμές στόχων δεν βοηθά τον φορέα στην βελτίωση της απόδοσης για την επίτευξή του. Σημαντικό είναι επιπλέον οι τιμές στόχοι να είναι ταυτόχρονα επαληθεύσιμοι με τρόπο εύκολο και κατανοητό από όλο τον οργανισμό.

Χρονικά εφικτοί

Ο χρονικός ορίζοντας καταγραφής των μετρήσεων και εφαρμογής των δεικτών, καθώς και το χρονικό περιθώριο που δίνεται για την επίτευξη της τιμής στόχου οφείλουν να είναι ρεαλιστικά. Οι δείκτες που θα επιλεγούν είναι σκόπιμο να έχουν επαρκή χρονικό ορίζοντα για την επίτευξή τους.

Κατανοητοί τόσο από την διοίκηση όσο και από το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού και συνδεδεμένοι με τις ενέργειες τους για την επίτευξη των στόχων του

Για το κριτήριο αυτό η πρόβλεψη για τους ελληνικούς δημόσιους φορείς και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης θεωρεί ότι οι δείκτες κρίνεται σκόπιμο να είναι κατανοητοί μόνο από την πλευρά της διοίκησης. Δεν γίνεται καμία αναφορά για την σημασία κατανόησης του περιεχομένου και της χρήσης των δεικτών από το προσωπικό και το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού αλλά και για την σύνδεσή τους με τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξή των στόχων που αυτοί θέτουν.

Αποδεκτοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω οι δείκτες είναι κρίσιμο να είναι αποδεκτοί από το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών και της οργανωτικής δομής.

Γνωστοί σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη

Τα αποτελέσματα των δεικτών είναι καλό να ανακοινώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να επιτευχθεί η αφομοίωση του συστήματος δεικτών από την διοίκηση και από το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού.

Αξιολογήσιμοι

Η σημαντικότερη διαφορά που προκύπτει από την σύγκριση των παραπάνω κριτηρίων είναι η δυνατότητα αξιολόγησης του συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης. Για το στοιχείο αυτό ο Sackey προτείνει ότι με μια κατάλληλη συχνότητα που θα επιλεγεί οι δείκτες θα αξιολογούνται και θα μεταβάλλονται ανάλογα ώστε να παραμένουν πάντα χρήσιμοι και σχετικοί.

Επίσης σύμφωνα με τους Fryer K., Antony J., Ogden S. (Fryer K. et al., 2009) έχοντας επιλέξει ποιες πτυχές του οργανισμού θα συμπεριληφθούν στις μετρήσεις απόδοσης μένει να καθοριστεί ο τρόπος που αυτές θα πραγματοποιηθούν.

Έτσι για να είναι ένας δείκτης μέτρησης απόδοσης αποτελεσματικός είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

A/A Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Fryer K. et al., 2009)

1.	Οι παραδοχές σχετικά με τον δείκτη και την λογική της μέτρησής του
2.	Η ακρίβεια και η λεπτομέρεια των μετρήσεων
3.	Την συσχέτιση – πολλοί δείκτες είναι υποκατάστατοι, οπότε είναι σημαντικό ο δείκτης να μεταβάλλεται σύμφωνα με την πραγματική συμπεριφορά
4.	Αν ο τρόπος της μέτρησης είναι στατικός ή δυναμικός – οι δυναμικές μετρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές ωστόσο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν κυρίως στατικές μετρήσεις
5.	Αν απαιτείται μαλακή ή σκληρή μέτρηση
6.	Αν ο δείκτης θα μετρά αποτελέσματα ή συμπεριφορά
7.	Οι πιθανές επιδιωκόμενες και μη επιδιωκόμενες συνέπειες του συστήματος μέτρησης
8.	Να υπάρχει ένας λειτουργικός ορισμός για τους δείκτες
9.	Τα δεδομένα προέλευσης να είναι σαφώς καθορισμένα

Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Fryer K. et al., 2009)

Συγκριτικά με τα χαρακτηριστικά των δεικτών που προτείνονται από τους Fryer K., Antony J., Ogden S. (Fryer K. et al., 2009) παρατηρούμε ότι οι διατάξεις του Ν.3230/2004 τα καλύπτουν στο σύνολό τους.

Πλέον των προτεινόμενων χαρακτηριστικών το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο προτείνει και παραπάνω χαρακτηριστικά προσπαθώντας να καλύψει το μεγαλύτερο δυνατό εύρος προβλέψεων για την ορθή επιλογή δεικτών μέτρησης απόδοσης.

Κατά καιρούς έχουν παρουσιασθεί μια σειρά από προτάσεις για την σχεδίαση ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά των δεικτών όπως τα κατέγραψε η Helms (Helms M., 2006) είναι:

A/A Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Helms M., 2006)

1.	Απλότητα και ευκολία στην χρήση
2.	Με καθαρό σκοπό
3.	Να παρέχουν γρήγορη ανατροφοδότηση
4.	Να καλύπτουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία (εσωτερικά, εξωτερικά, οικονομικά, μη οικονομικά)

5.	Σχετίζεται με τη βελτίωση των επιδόσεων, όχι μόνο την παρακολούθηση
6.	Ενισχύει την στρατηγική του οργανισμού
7.	Αφορά τόσο μακροπρόθεσμους όσο και βραχυπρόθεσμους στόχους του οργανισμού
8.	Ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού
9.	Να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους
10.	Να ενσωματώνονται τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στην εταιρική δομή
11.	Να συνάδουν με το υφιστάμενο σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής
12.	Να εστιάζουν σε ό,τι κρίνεται σημαντικό για τους πελάτες
13.	Να οδηγούν στον εντοπισμό και την εξάλειψη σπατάλης
14.	Να εστιάζουν σε αυτό που κάνει ο ανταγωνισμός
15.	Να βοηθούν στην επιτάχυνση της οργανωτικής μάθησης
16.	Να βοηθούν στη δημιουργία συναίνεσης για αλλαγή όταν οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν ή οι στρατηγικές και οι προτεραιότητες απαιτούν από τον οργανισμό να συμπεριφερθεί διαφορετικά
17.	Να αξιολογεί ομάδες και όχι άτομα για την απόδοση βάσει χρονοδιαγράμματος
18.	Καθιερώνουν συγκεκριμένα αριθμητικά πρότυπα για τους περισσότερους στόχους
19.	Να είναι διαθέσιμοι για συνεχή επανεξέταση

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά δεικτών μέτρησης απόδοσης (Helms M., 2006)

Συγκριτικά με τα κριτήρια που προτείνονται από την Helms (Helms M., 2006) παρατηρείται ότι καλύπτεται ένα σημαντικό μέρος από τις αντίστοιχες προβλέψεις της ελληνικής νομοθεσίας.

Ωστόσο εντοπίζονται και ορισμένες σημαντικές διαφοροποιήσεις και ελλείψεις χαρακτηριστικών όπως:

Η ενσωμάτωση των δεικτών τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στην εταιρική δομή

Η επιλογή συγκεκριμένων δεικτών που θα επιλέξει και θα εφαρμόσει ένας οργανισμός πρέπει να υιοθετηθούν από τα μέλη αυτού σε οριζόντιο και σε κάθετο επίπεδο οργανωτικής δομής. Οι δείκτες πρέπει να είναι αποδεκτοί ταυτόχρονα από το στελεχιακό

δυναμικό στα τμήματα και τις διευθύνσεις αλλά και από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προϊσταμένους, διευθυντές και αιρετή διοίκηση. Η μη αποδοχή τους σε κάποιο από τα παραπάνω επίπεδα οδηγεί σε δυσλειτουργία του συστήματος μέτρησης απόδοσης.

Να οδηγούν στον εντοπισμό και την εξάλειψη της σπατάλης

Η σύνδεση των επιλεγμένων δεικτών μέτρησης απόδοσης με την διαχείριση των πόρων του οργανισμού αποτελεί μια ουσιαστική επιλογή για την εφαρμογή του συστήματος. Οι πόροι που διαθέτει κάθε δημόσιος οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να είναι οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί αλλά ακόμα και φυσικοί και ενεργειακοί. Μέσα από κατάλληλους δείκτες κρίνεται σκόπιμο να δύνανται να επιτευχθεί η ορθολογική διαχείρισή τους σε κάθε επίπεδο.

Να βοηθούν στη δημιουργία συναίνεσης για αλλαγή όταν οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν ή οι στρατηγικές και οι προτεραιότητες απαιτούν από τον οργανισμό να συμπεριφερθεί διαφορετικά.

Η προώθηση της αλλαγής κρίνεται ως μια σημαντική επιλογή για την εύρυθμη λειτουργία των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης και την ανταπόκρισή τους στις διοικητικές απαιτήσεις και προκλήσεις της εποχής.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις των πολιτών για αξιοποίηση όλο και περισσότερο των διαθέσιμων τεχνολογικών δυνατοτήτων, οι αυξημένες υποχρεώσεις από τη διαχείριση έργων, προγραμμάτων και δράσεων και οι διαρκής νομοθετικές παρεμβάσεις και αλλαγές απαιτούν από τους Ο.Τ.Α. να διαθέτουν αυξημένη επιχειρησιακή ικανότητα. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα αξιοποίησης δεικτών που θα συμβάλουν στην προώθηση της αλλαγής κάνοντας επιπλέον την ταχύτητα της χρονικής μετάβασης μια εξίσου κρίσιμη παράμετρο.

Να παρέχουν γρήγορη ανατροφοδότηση – Να είναι διαθέσιμοι για συνεχή επανεξέταση

Μια πολύ σημαντική έλλειψη των προτάσεων χαρακτηριστικών για τον καθορισμό δεικτών από το παρόν νομοθετικό πλαίσιο είναι ύπαρξη σκέλους αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των υφιστάμενων δεικτών ώστε να οδηγούν σε διαρκή βελτιστοποίηση το σύστημα μέτρησης απόδοσης.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος σε κάθε οργανισμό πρέπει να αποτελεί μια δυναμική και όχι μια στατική διαδικασία. Μέσω του κλάδου της ανατροφοδότησης ο οργανισμός μπορεί να βελτιώνει είτε το σύστημα μετρήσεων και συλλογής των δεδομένων κάθε δείκτη ή ακόμα και τον ίδιο τον δείκτη όταν παρατηρούνται αστοχίες ή ελλείψεις κατά την διαδικασία.

Η αξιοποίηση της κριτικής αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των δεικτών που αναλύθηκαν παραπάνω οδηγεί σε μια προσπάθεια σύνθεσης όλων των προτάσεων για τον εμπλουτισμό των προτεινόμενων κριτηρίων επιλογής δεικτών μέτρησης απόδοσης. Συγκεντρωτικά τα κριτήρια που προτείνονται για τον έλεγχο των επιδόσεων και τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης όπως αυτά ορίζονται από την Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323 που αφορά την μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και

αποδοτικότητα της διοίκησης (Ν.3230/2004) σε αντιπαράβολή με τις προτάσεις άλλων των μελετητών, παρουσιάζονται παρακάτω:

A/A	Κριτήρια βάσει του Ν.3230/2004 - Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης	Sackey L.	Fryer K., Antony J., Ogden S.	Helms M.
1.	Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	X (4) (6)	X (2) (8)	X (1)
2.	Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών	X (9)	X (1) (9)	X (2)
3.	Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της Δημόσιας Οργάνωσης	X (1)	X (3)	X (6)
4.	Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος	X (1)	X (5) (6)	X (5) (12)
5.	Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης	X (9)		X (8) (10)
6.	Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν	X (2) (12)		
7.	Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων	X (2) (13)	X (7)	
8.	Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της οργάνωσης να περιγράφει και να παρακολουθεί τους δείκτες	X (13)	X (7)	
9.	Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες		X (3)	X (9)
10.	Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες	X (6)	X (1)	
11.	Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες	X (2)	X (4)	X (7)

Πίνακας 4. Συγκεντρωτικός πίνακας προτεινόμενων κριτηρίων καθορισμού δεικτών μέτρησης απόδοσης

Για κάθε κριτήριο βάσει του Ν.3230/2004 εξετάζεται ξεχωριστά αν καλύπτεται από τις προβλέψεις και τις προτάσεις άλλων ερευνητών. Οι αριθμοί στις παρενθέσεις αντιστοιχούν στον αύξοντα αριθμό του χαρακτηριστικού όπως αυτά αναλύθηκαν στους Πίνακες 2 ως 4.

Συνθέτοντας τα δεδομένα που προέκυψαν στον Πίνακα 4., από τα επιπλέον προτεινόμενα κριτήρια και χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να προσθέσουμε δύο (2) επιπλέον πέρα από τις προβλέψεις ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου τα οποία είναι:

Αποδεκτοί και γνωστοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως προτείνεται από τον Sackey (Sackey L., 2017) στους δείκτες με A/A 10 και 11.

Αξιολογήσιμοι και διαθέσιμοι για επανεξέταση, όπως προτείνεται και από τον Sackey (Sackey L., 2017) στον δείκτη με A/A 14 και από την Helms (Helms M., 2006) στον δείκτη με A/A 19.

A/A Επιπλέον κριτήρια που προέκυψαν από την συγκριτική αξιολόγηση

1.	Αποδεκτοί και γνωστοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη
2.	Αξιολογήσιμοι και διαθέσιμοι για επανεξέταση

Πίνακας 5. Πίνακας επιπλέον κριτηρίων όπως προέκυψαν από την συγκριτική αξιολόγηση

Φαίνεται ότι οι προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου του Ν.3230/2004 για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας παρέχουν μια ευρεία και πολύ ικανοποιητική κάλυψη ως προς τα χαρακτηριστικά των δεικτών. Με την προσθήκη των δύο (2) επιπλέον κριτηρίων η προσέγγιση γίνεται ακόμη πιο ολοκληρωμένη και εξασφαλίζει πληρότητα για την διαδικασία Αυτό σημαίνει ότι η δόμηση ενός συστήματος δεικτών πάνω σε αυτά τα κριτήρια είναι ικανό να μας οδηγήσει σε μια επιτυχημένη διαδικασία αξιολόγησης.

3.6 Θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την διοίκηση απόδοσης

Το ισχύον θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης της χώρας για τη διοίκηση απόδοσης καθιερώθηκε με το Ν.3230/2004. Μια σειρά από ερμηνευτικές εγκυκλίους έχουν εκδοθεί κατά διαστήματα, που αναλύουν τις διατάξεις του και ορίζουν τον λεπτομερή τρόπο εφαρμογής του.

Οι ερμηνευτικές και εφαρμόστηκες εγκύκλιοι που έχουν εκδοθεί για το Ν.3230/2004 είναι οι εξής:

1. ΔΙΠΑ/Φ.4 με οικ.26397 στις 27.12.2005
2. ΔΙΠΑ/Φ.4 με οικ.7323 στις 05.04.2006
3. ΔΙΠΑ/Φ.4 με οικ.20260 στις 13.09.2006
4. ΔΙΠΑ/Φ.4 με οικ.5270 στις 01.03.2007
5. ΔΙΠΑ/Φ.10 με οικ.2813 στις 23.01.2008

Το πρώτο άρθρο του ανωτέρου νόμου καθιερώνει το σύστημα «διοίκησης μέσω στόχων», το οποίο επιδιώκει την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών με περισσότερη αποτελεσματικότητα και την καλύτερη ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα στις σύγχρονες ανάγκες που διαμορφώνονται και στα νέα πρότυπα διοίκησης και λειτουργίας των οργανισμών.

Στο πλαίσιο του παραπάνω νόμου ορίζεται η διοίκηση μέσω στόχων ως εκείνη η διαδικασία που προσδιορίζει με σαφήνεια της επιδιώξεις των επιδόσεων στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας κάθε οργανισμού. Στην συνέχεια οι γενικές αυτές επιδιώξεις μετατρέπονται σε εξειδικευμένες δράσεις και διαχέονται σε κάθε άλλο ιεραρχικό επίπεδο εντός του οργανισμού. Σε όλα αυτά τα ιεραρχικά επίπεδα, οι προϊστάμενοι και το στελεχιακό δυναμικό, δίνουν δέσμευση ετησίως για την εκτέλεση και υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα, έχοντας λάβει υπ' όψη τους και τους γενικούς και ειδικούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης όπου αυτοί έχουν οριστεί.

Καθιερώνονται ακόμη οι διεργασίες της μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Η μέτρηση έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της διοίκησης και επιδιώκει στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και κοινού, στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του, στην ενίσχυση της καλής διακυβέρνησης και της διαφάνειας, στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και τελικά στην άσκηση διοίκησης με την φιλοσοφία αυτή να είναι επωφελής προς τον πολίτη.

Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο θεωρεί ως αποδοτικότητα την διεργασία μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων από τις ενέργειες της διοίκησης με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους που χρησιμοποιεί και ως αποτελεσματικότητα την επιτυχή επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων που έχουν τεθεί από την διοίκηση.

Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης είναι τα εργαλεία και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία για την αποτίμηση και την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

3.6.1 Διαδικασία για τον καθορισμό στόχων

Οι στόχοι της διοίκησης καθορίζονται και αποτυπώνονται σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας και μετατρέπονται σε συγκεκριμένα προγράμματα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Από τα κριτήρια που αναλύθηκαν παραπάνω η κοινή αποδοχή των στόχων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην διαδικασία. Στις περιπτώσεις που δεν μπορεί να υπάρξει συμφωνία ο καθορισμός των στόχων γίνεται από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Στη συνέχεια κάθε στόχος αναλύεται, μέσω των προγραμμάτων δράσης, σε συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες, των οποίων η υλοποίηση είναι χρονικά καθορισμένη και προσδιορισμένη.

Για να επιτευχθεί αυτό οι διοικήσεις των υπηρεσιών οφείλουν να προβαίνουν σε όλες τις αναγκαίες και απαιτούμενες ενέργειες όπως μετακινήσεις προσωπικού, εκπαίδευση και καθοδήγηση προσωπικού, σύσταση ομάδων εργασίας και διοίκησης έργου κ.α., προκειμένου να υλοποιηθεί η συμφωνημένη στοχοθεσία.

3.6.2 Παρακολούθηση της υλοποίησης και αναπροσαρμογή των στόχων

Ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων γίνεται από τους προϊσταμένους των διοικητικών μονάδων, διευθύνσεων και τμημάτων σε τακτικά καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Τα διαστήματα αυτά προτείνεται να μην είναι πολύ μεγαλύτερα από τρεις μήνες.

Στις περιπτώσεις που θα εντοπιστεί σημαντική απόκλιση από τους στόχους, δηλαδή μεγάλη διαφορά μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, η διοίκηση θα πρέπει να προβεί σε κάποια διορθωτική ενέργεια. Η ενέργεια αυτή μπορεί να είναι ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Όταν εμφανίζονται νέες συνθήκες, μεταβολές και διαφοροποιήσεις στα δεδομένα, οι στόχοι δύναται να αναπροσαρμοστούν είτε στο σύνολό τους, είτε ο καθένας ξεχωριστά. Η διαδικασία αναθεώρησης των στόχων διενεργείται με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο έγινε και ο αρχικός καθορισμός τους.

3.6.3 Κατάλογος ενδεικτικών δεικτών μέτρησης απόδοσης

Για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών γίνεται χρήση γενικών ή ειδικών δεικτών μέτρησης απόδοσης.

Γενικός δείκτης θεωρείται η ταχύτητα εξυπηρέτησης πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης και επίλυσης αιτούμενων προβλημάτων ή παραπόνων, η εφαρμογή τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), το κόστος παροχής μιας υπηρεσίας.

Κάθε οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει συμπληρωματικά και ειδικούς δείκτες που θα σχετίζονται με τις υπηρεσίες που παρέχει. Η περαιτέρω εξειδίκευση των γενικών δεικτών και ο ορισμός νέων ειδικών δεικτών μπορούν να οριστούν με κοινή υπουργική απόφαση στην οποία θα καθοριστεί ο τρόπος διενέργειας της μέτρησης, η περιοδικότητα και η συχνότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο μέτρο.

Σύμφωνα με τον ενδεικτικό κατάλογο δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής, για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού προτείνονται οι παρακάτω δείκτες (στην παράθεση έχουν απομονωθεί μόνο οι δείκτες που ενδέχεται να αφορούν υπηρεσίες τεχνικού αντικειμένου, παρεχόμενες από την Τεχνική Υπηρεσία και σχετιζόμενες με το Τεχνικό Πρόγραμμα ενός Δήμου):

Τομέας Ύδρευσης

1. Αριθμός κλήσεων εξαιτίας βλαβών σε ετήσια βάση
2. Αριθμός κατατεθειμένων παραπόνων για την ποιότητα του ύδατος και την υπηρεσία υδροδότησης σε ετήσια βάση
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα για βλάβη

Τομέας Επεξεργασίας Λυμάτων

1. Κόστος ανά χίλιους (1000) τόνους
2. Συνολικό κόστος συστήματος διαχείρισης υγρών αποβλήτων ανά νοικοκυριό/κάτοικο/κατοικία

Τομέας Αποχέτευσης

1. Κόστος συντήρησης υποδομών αποχέτευσης ανά εκατό (100) χιλιόμετρα

Τομέας συντήρησης οδών και πεζοδρόμων

1. Μέσο κόστος συντήρησης πεζοδρόμων ανά μονάδα μήκους π.χ. χιλιόμετρο
2. Μέσο κόστος συντήρησης οδοποιίας ανά μονάδα μήκους π.χ. χιλιόμετρο
3. Αριθμός αιτημάτων ή παραπόνων για την κατάσταση οδοποιίας και πεζοδρόμων
4. Ποσοστό πεζοδρόμων που διαθέτουν προσβασιμότητα σε ΑμεΑ
5. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης αποκατάστασης ζημιάς ή επισκευής σε αναφορές για χαλασμένο οδόστρωμα ή πεζόδρομο
6. Αριθμός τροχαίων ατυχημάτων που οφείλονται στην κακή ποιότητα του οδοστρώματος ή του πεζοδρόμου ανά έτος

Τομέας μηχανογράφησης και εισαγωγής νέων τεχνολογιών

(Η συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους ΟΤΑ Β΄ Βαθμού)

1. Αριθμός τερματικών Η/Υ / Σύνολο διοικητικού και λοιπού τεχνικού προσωπικού
2. Αριθμός χειριστών Η/Υ / Σύνολο προσωπικού

3. Αριθμός υπηρεσιών που εκτελούνται ψηφιακά-ηλεκτρονικά / Σύνολο εργασιών που δύναται να ψηφιοποιηθούν

Τομέας μεταφοράς και συγκοινωνιών

1. Αριθμός γραμμών και διαδρομών τοπικής αστικής συγκοινωνίας

2. Αριθμός επιβατών που εξυπηρετούνται ανά μονάδα μέτρησης χρόνου π.χ. τρίμηνο, εξάμηνο

Παρατηρείται ότι το σύνολο των ανωτέρω ενδεικτικών δεικτών έχει σχεδιασθεί για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των τετραετών επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. Πέραν τούτου αρκετοί από αυτούς αναφέρονται σε αρκετά μεγαλύτερους οργανισμούς μονάδες επεξεργασίας λυμάτων, τομέα αποχέτευσης, υπηρεσίες μεταφορών και τοπικής συγκοινωνίας κ.α. Για τον λόγο αυτό καθίσταται δύσκολη έως αδύνατη η αξιοποίησή τους για τα δεδομένα της παρούσας έρευνας που αναφέρονται σε ετήσια χρονική αναφορά και στις ανάγκες αξιολόγησης ενός τεχνικού προγράμματος.

3.6.4 Ειδικές ρυθμίσεις για την τοπική αυτοδιοίκηση

Ο καθορισμός των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης κάθε βαθμού στους οποίους έχουν εφαρμογή οι διατάξεις του νομοθετικού πλαισίου για τους δείκτες μέτρησης απόδοσης γίνεται κατόπιν υπουργικής απόφασης από το αρμόδιο υπουργείο Εσωτερικών. Η απόφαση εκδίδεται μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.). Στα όργανα αυτά δίνεται περιθώριο δύο (2) μηνών για την γνωμοδότηση τους αλλά αν η προθεσμία παρέλθει άπρακτη η απόφαση μπορεί να εκδοθεί και χωρίς αυτή. Η υπουργική απόφαση αυτή εξειδικεύει το περιεχόμενο, τους στόχους, τους δείκτες και την διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Στους Ο.Τ.Α. δίνεται η δυνατότητα να προσθέτουν και άλλους δείκτες μέτρησης βασισμένοι στις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι προσθήκες αυτές γίνονται με απόφαση του συλλογικού οργάνου του οικείου Ο.Τ.Α. και αυτές δεν μπορούν να έρχονται σε αντίθεση ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις που έχουν θεσπιστεί με την υπουργική απόφαση.

Τα αρμόδια συλλογικά όργανα (δημοτικά συμβούλια, περιφερειακά συμβούλια, κ.α.) κατόπιν απόφασής τους μπορούν να ορίσουν την αρμόδια ή να συστήσουν μια νέα υπηρεσιακή μονάδα για να εφαρμοστεί η διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στον οργανισμό. Οι προαναφερόμενοι οργανισμοί έχουν την ευθύνη σύνταξης των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση της έκθεσης απολογισμού της δράσης τους.

Κεφάλαιο 4. Τεχνικά Προγράμματα Δήμων – Ο Δήμος Αρριανών

Στο 4^ο κεφάλαιο αναλύονται οι διαδικασίες και οι ενέργειες που απαιτούνται για την εκπόνηση των τεχνικών προγραμμάτων των δήμων και γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του δήμου Αρριανών. Παρουσιάζονται οι προκλήσεις της τρέχουσας διοικητικής περιόδου, το πλαίσιο των ευκαιριών και των περιορισμών που φέρνει προς τους Ο.Τ.Α. η μετά την πανδημία εποχή και συνδέονται με τους διαθέσιμους πόρους και χρηματοδοτήσεις που οφείλει να διεκδικήσει κάθε δήμος.

Οι δήμοι εκπονούν το ετήσιο πρόγραμμα δράσης τους καθώς και το τεχνικό τους πρόγραμμα σε ετήσια βάση. Το τεχνικό πρόγραμμα των δήμων αποτελεί τον επίσημο τεχνικό, χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό τους για κάθε έτος. Είναι κρίσιμο να τονιστεί ότι δεν επιτρέπεται η εκτέλεση έργου που δεν περιλαμβάνεται στο ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα και ότι το πρόγραμμα τροποποιείτε για κάθε νέο έργο που επιθυμεί να προσθέσει η διοίκηση.

Το τεχνικό πρόγραμμα των δήμων εισάγεται προς έγκριση και ψήφιση στο αρμόδιο συλλογικό όργανο τους, που είναι το δημοτικό συμβούλιο κατόπιν εισήγησης της εκτελεστικής επιτροπής. Δίνεται η δυνατότητα στους επικεφαλής των άλλων παρατάξεων να υποβάλλουν εναλλακτική προς ψήφιση πρόταση η οποία οφείλει να έχει την εισήγηση και την σύμφωνη γνώμη της αρμόδιας τεχνικής υπηρεσίας. Οι αρμόδιες δημοτικές υπηρεσίες οφείλουν να παρέχουν κάθε στοιχείο απαραίτητο για την σύνταξη των εναλλακτικών προτάσεων. Η πρόταση που θα συγκεντρώσει την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών του δημοτικού συμβουλίου συνιστά και το εγκεκριμένο τεχνικό πρόγραμμα του δήμου. Η ψηφοφορία μπορεί να επαναληφθεί μεταξύ των δύο (2) πρώτων σε ψήφους προτάσεων, εάν καμία πρόταση δεν συγκεντρώσει την απόλυτη πλειοψηφία στην αρχική ψηφοφορία και το ψηφισθέν τεχνικό πρόγραμμα θεωρείται αυτό που θα λάβει τους περισσότερους ψήφους από τα παρόντα μέλη.

Η κατάρτιση και η ψήφιση του τεχνικού προγράμματος από το δημοτικό συμβούλιο είναι απαραίτητη για την ψήφιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού κάθε έτους. Τόσο ο προϋπολογισμός όσο και το τεχνικό πρόγραμμα κάθε έτους οφείλουν να είναι σε αρμονία με τις παραδοχές και τις προβλέψεις που ορίζει το ετήσιο πρόγραμμα δράσης καθώς και με το τετραετές πλάνο του επιχειρησιακού προγράμματος. Κατά το πρώτο έτος της θητείας κάθε δημοτικής αρχής το τεχνικό πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός θεωρούνται ως το προσχέδιο του ετήσιου προγράμματος δράσης μέχρι αυτό να καταρτιστεί και να εγκριθεί. Κατά συνέπεια για την έγκριση και την ψήφιση του τεχνικού προγράμματος και του προϋπολογισμού του πρώτου έτους, δεν υπάρχει η απαίτηση της κατάρτισης και της έγκρισης του τετραετούς επιχειρησιακού προγράμματος και του ετήσιου προγράμματος δράσης.

4.1 Θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο εκπόνησης των τεχνικών προγραμμάτων είναι:

1. Το Άρθρο 208 του Ν.3463/2006 που αφορά το τεχνικό πρόγραμμα

2. Το Άρθρο 86 του Ν.3852/2010 που αφορά τον προϋπολογισμό της δημοτικής ή τοπικής κοινότητας και τη συμμετοχή του συμβουλίου στην κατάρτιση του επιχειρησιακού και τεχνικού προγράμματος του δήμου
3. Το Άρθρο 266 του Ν.3852/2010 που αφορά τον προγραμματισμό, προϋπολογισμό και θέματα οικονομικής διαχείρισης των νέων δήμων

Στο χρονικό διάστημα δύο (2) μηνών πριν την έναρξη κάθε οικονομικού έτους τα δημοτικά συμβούλια οφείλουν να ψηφίσουν για το τεχνικό πρόγραμμα του έτους. Το τεχνικό πρόγραμμα περιλαμβάνει με σειρά προτεραιότητας και κατηγοριοποιημένα τις δράσεις και τα έργα που σχεδιάζεται να εκτελεστούν μέσα στο έτος και την προϋπολογιζόμενη δαπάνη για κάθε ένα από αυτά συνδεδεμένη με τα έσοδα του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός κάθε δαπάνης έχει υπολογιστεί κατ' εκτίμηση, με βάση προμελέτες, προκαταρτικές εκθέσεις, οριστικές μελέτες και άλλα διαθέσιμα υπηρεσιακά στοιχεία.

Αρμόδιο συλλογικό όργανο για την κατάρτιση και εισήγηση στο δημοτικό συμβούλιο του τεχνικού προγράμματος του δήμου είναι η εκτελεστική επιτροπή η οποία έχει και την ευθύνη για την υλοποίησή του.

4.2 Διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του τεχνικού προγράμματος

Η διαδικασία για την κατάρτιση και την ψήφιση του ετήσιου τεχνικού προγράμματος, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3582/10 (Καλλικράτης), έχει ως εξής:

1. Εισήγηση του συμβουλίου της κοινότητας άνω των 300 κατοίκων (συμπεριλαμβανομένων προτάσεων κοινωνικών φορέων της περιοχής) ή/και του προέδρου κοινότητας έως 300 κατοίκων προς την εκτελεστική επιτροπή. Η εισήγηση περιλαμβάνει τις προτεινόμενες δράσεις, ενέργειες και έργα που επιθυμεί να συμπεριληφθούν στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου αναφορικά κυρίως με την εκάστοτε κοινότητα.

2. Διαδικασία κατάρτισης και εισήγησης προς το δημοτικό συμβούλιο που περιλαμβάνει:

- A. Η εκτελεστική επιτροπή αναλαμβάνει την κατάρτιση και την εισήγηση στο αρμόδιο δημοτικό συμβούλιο του τεχνικού προγράμματος του έτους σύμφωνα με το Άρθρο 63 παρ. γ. του Ν.3852/2010. Η ίδια διατηρεί και την υλοποίηση του τεχνικού προγράμματος του δήμου.

- B. Η δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης συνεδριάζει και γνωμοδοτεί προς το δημοτικό συμβούλιο αναφορικά με το τετραετές υπό κατάρτιση επιχειρησιακό πρόγραμμα και το τεχνικό πρόγραμμα του δήμου σύμφωνα με το Άρθρο 76 παρ. 2^α. Ν.3852/2010.

- Γ. Τυχόν εναλλακτικές προτάσεις για το τεχνικό πρόγραμμα μπορούν να καταθέσουν οι επικεφαλής των δημοτικών παρατάξεων προς ψήφιση από το δημοτικό συμβούλιο. Οι προτάσεις πρέπει να συνοδεύονται από σχετική εισήγηση της τεχνικής υπηρεσίας σύμφωνα με την παρ.5 του Άρθρου 208 του Ν.3463/06, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

3. Ψήφιση του τεχνικού προγράμματος του δήμου κατόπιν σχετικής απόφασης του δημοτικού συμβουλίου.

4.3 Εκτέλεση και παρακολούθηση τεχνικού προγράμματος

Η υλοποίηση των έργων του τεχνικού προγράμματος γίνεται από το προσωπικό των τεχνικών υπηρεσιών των δήμων με κύριες αρμοδιότητες μεταξύ άλλων:

1. Σύνταξη μελετών για την εκπόνηση τεχνικών έργων και την πραγματοποίηση προμηθειών.
2. Σύνταξη τευχών δημοπράτησης τεχνικών έργων.
3. Ανάθεση, επίβλεψη και έγκριση τεχνικών μελετών σε εξωτερικούς συνεργάτες-αναδόχους.
4. Επίβλεψη τεχνικών έργων.
5. Στελέχωση επιτροπών που ορίζονται για την επίβλεψη έργων.
6. Στελέχωση διάφορων επιτροπών και κλιμακίων σε συνεργασία με άλλους φορείς (περιφέρεια, υπουργεία, άλλοι δήμοι, κ.α.)
7. Διεκπεραίωση υποθέσεων δημοτών αρμοδιότητας της τεχνικής υπηρεσίας.
8. Αυτοψίες και τεχνικούς ελέγχους σε δημοτικές υποδομές και ακίνητα.
9. Σύνταξη εκθέσεων, αναφορών, πεπραγμένων.
10. Διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών τεχνικών έργων.
11. Συνεργασία με άλλες τις υπηρεσίες και τα συλλογικά όργανα του δήμου.

Η τεχνική υπηρεσία του Δ. Αρριανών λειτουργεί από την σύσταση της με την τελευταία διοικητική μεταρρύθμιση του Ν.3852/2010 (Καλλικράτης) με εμφανή αδυναμία να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες της περιοχής σε νέες υποδομές, σε συντηρήσεις των υφιστάμενων έργων και του κτιριακού αποθέματος και τη δυνατότητά της να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανταγωνιστικές διαδικασίες των χρηματοδοτικών προγραμμάτων της χώρας.

Παρόμοια ζητήματα αντιμετωπίζουν και άλλοι δήμοι ανά την επικράτεια με παρόμοια χαρακτηριστικά όπως μικροί ηπειρωτικοί, χωρίς μεγάλα αστικά κέντρα, με πληθυσμό μεταξύ 10.000 και 20.000 κατοίκους και χωρίς νησιοτικότητα. Οι δήμοι αυτοί παρουσιάζουν σαφώς ομοιότητες και στο εσωτερικό τους περιβάλλον, με ελλιπή στελέχωση τους ως προς οργανισμό εσωτερικών υπηρεσιών τους (Ο.Ε.Υ.) και περιορισμένους οικονομικούς πόρους.

4.4 Η διοικητική περίοδος 2019-2023

Οι σύγχρονες απαιτήσεις για την ωρίμαση έργων και την αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματικών πόρων, οι αυξημένες υποχρεώσεις που προκύπτουν από τη διαχείριση έργων στα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΕΣΠΑ και οι διαρκής νομοθετικές παρεμβάσεις και αλλαγές απαιτούν από τους Ο.Τ.Α. να διαθέτουν τεχνικές υπηρεσίες με αυξημένη επιχειρησιακή ικανότητα.

Η τρέχουσα διοικητική περίοδος 2019-2023 συνοδεύεται από μια σειρά νέων, περισσότερο διευρυμένων χρηματοδοτικών εργαλείων όπως:

1. Νέα προγραμματική περίοδος του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2021-2027
2. Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0)

3. Πρόγραμμα Ανάπτυξης και Αλληλεγγύης για την Αυτοδιοίκηση «Αντώνης Τρίτσης»
4. Πρόγραμμα «Φιλόδημος II»
5. Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2021-2027 (Leader/CCLD)
6. Προγράμματα από άλλους εθνικούς πόρους όπως το «Πράσινο Ταμείο» από το Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής
7. Διασυνοριακά, διακρατικά προγράμματα (Interreg, South East Europe, Horizon 2020, LIFE κ.α.)
8. Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)
9. Δανειοδοτήσεις από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή μέσω του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων

Με αυτά τα δεδομένα και σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον για όλους τους δήμους της χώρας, κάθε ένας από αυτούς προσπαθεί να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Είναι προφανές ότι το περιβάλλον είναι ευνοϊκότερο για τους οργανισμούς με μεγάλη φέρουσα ικανότητα, περισσότερους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους και καλύτερη διοικητική διαχείριση.

4.5 Τεχνικό πρόγραμμα Δ. Αρριανών ετών 2019, 2020, 2021

Από την επεξεργασία δεδομένων του τεχνικού προγράμματος του Δ. Αρριανών κατά τα έτη 2019, 2020 και 2021 παρουσιάζονται τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από τις αποφάσεις:

-Αριθμός απόφασης Δ.Σ. 124/2018 με θέμα «έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2019» και ΑΔΑ: ΩΑΟΑΩΨΣ-9ΧΩ.

-Αριθμός απόφασης Δ.Σ. 155/2019 με θέμα «έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2020» και ΑΔΑ: ΨΤ2ΦΩΨΣ-ΥΛΡ.

-Αριθμός απόφασης Δ.Σ. 90/2020 με θέμα «έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2021» και ΑΔΑ: 6ΖΨ0ΩΨΣ-Α2Λ.

Όλες οι παραπάνω αποφάσεις είναι ελεύθερα προσβάσιμες μέσα από το πρόγραμμα «Διαύγεια» στην σελίδα του φορέα: Δ. Αρριανών.

Οι δράσεις του τεχνικού προγράμματος (έργα, μελέτες, προμήθειες και εργασίες-υπηρεσίες) ομαδοποιήθηκαν κατά έτος και διαχωρίστηκαν ως προς τη χρονική αναφορά του καθενός σε συνεχιζόμενα και νέα. Ο πίνακας αποτυπώνει σε ετήσια βάση το άθροισμα και τον προϋπολογισμό ανά κατηγορία δράσης κάθε έτους και το συνολικό ετήσιο αποτέλεσμα.

Συνεχιζόμενες χαρακτηρίζονται οι δράσεις (έργα, μελέτες, προμήθειες και εργασίες-υπηρεσίες) που έχουν ενταχθεί στο τεχνικό πρόγραμμα παλαιότερου έτους και δεν είχαν ολοκληρωθεί ή υλοποιήθηκαν εν μέρη ως την ψήφιση του επόμενου ετήσιου προγράμματος. Ορισμένα δε από αυτά είναι συχνά και παλαιότερα του ενός έτους. Αντίστοιχα ως νέες χαρακτηρίζονται οι δράσεις που εντάσσονται στο τεχνικό πρόγραμμα κατά το έτος αναφοράς αυτού. Οι δράσεις αυτές μπορούν να έχουν ενταχθεί κατά την ψήφιση αυτού ή να έχουν προστεθεί σε κάποια τροποποίηση του προγράμματος μέσα στο έτος.

Παρατηρείτε ότι από το 2^ο έτος της διοικητικής περιόδου (2020) υπάρχει μια σημαντική αύξηση τόσο των δράσεων του προγράμματος όσο και των συνολικά διατιθέμενων πόρων. Η μεγαλύτερη διαφορά εντοπίζεται στις κατηγορίες των προμηθειών και των μελετών-εργασιών. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αξιοποίηση των χρηματοδοτικών εργαλείων των προσκλήσεων του προγράμματος του υπουργείου Εσωτερικών «Φιλόδημος II» στο οποίο ο δήμος Αρριανών συμμετείχε.

Ανάμεσα στα έτη 2020 και 2021 παρατηρείτε μια σταθερότητα τόσο ως προς το σύνολο των δράσεων όσο και ως προς το άθροισμα του προϋπολογισμού. Κατά τα έτη αυτά δόθηκε μεγάλη βαρύτητα από την διοίκηση του δήμου στην υλοποίηση των έργων και για τον λόγο αυτό παρατηρείται μια μείωση στον συνολικό προϋπολογισμό του προγράμματος ύψους 1,5 εκ. ευρώ.

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Δ. ΑΡΡΙΑΝΩΝ

	2019		2020		2021	
	ΕΡΓΑ	Π/ΜΟΣ (€)	ΕΡΓΑ	Π/ΜΟΣ (€)	ΕΡΓΑ	Π/ΜΟΣ (€)
Συνεχιζόμενα έργα	11	1.170.576,51	13	964.128,82	13	1.061.818,42
Συνεχιζόμενες προμήθειες	5	689.850,40	14	1.796.496,99	17	1.086.757,67
Συν/νες μελέτες-εργασίες	4	62.363,10	12	155.900,00	15	1.345.151,63
Σύνολο Συνεχιζόμενα	20	1.922.790,01	39	2.916.525,81	45	3.493.727,72
Νέα έργα	4	628.000,00	7	384.080,00	6	183.200,00
Νέες προμήθειες	8	230.000,00	16	763.650,00	11	245.200,00
Νέες μελέτες-εργασίες	2	36.400,00	21	1.635.011,63	13	270.800,00
Σύνολο Νέα	14	894.400,00	44	2.782.741,63	30	699.200,00
Σύν. Τεχν. Προγράμματος	34	2.817.190,01	83	5.699.267,44	75	4.192.927,72

Πίνακας 6. Δεδομένα από το τεχνικό πρόγραμμα Δ. Αρριανών ετών 2019, 2020, 2021

Για την ανάλυση των παραπάνω δεδομένων καθώς και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων είναι σκόπιμο να αναπτυχθεί ένα σύστημα δεικτών μέτρησης απόδοσης προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του τεχνικού προγράμματος. Το σύστημα αυτό μπορεί να καταστεί ένα ουσιαστικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης στην διαδικασία αξιολόγησης της υλοποίησης του ετήσιου προγράμματος αλλά και στην λήψη μελλοντικών αποφάσεων.

Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Κριτική αξιολόγηση και προτάσεις δεικτών μέτρησης απόδοσης

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε καθώς και η ανάλυσή τους. Με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκε κριτική αξιολόγηση των ευρημάτων και σύγκρισή τους με τους με μια σειρά από προτεινόμενα κριτήρια και χαρακτηριστικά για την επιλογή δεικτών που μπορούν να σχετίζονται με την υλοποίηση ενός τεχνικού προγράμματος.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Ιούνιο ως Αύγουστο του έτους 2021, με τη μέθοδο ημιδομημένων συνεντεύξεων ανάμεσα σε στελέχη προσωπικού, προϊσταμένους και μέλη της αιρετής διοίκησης (αντιδήμαρχοι, πρόεδρος δημοτικού συμβουλίου και δήμαρχος) του Δ. Αρριανών.

Οι τέσσερις πτυχές της μέτρησης απόδοσης (Fryer K. *et al.*, 2009) που θα καθορίσουν και την επιλογή των κατάλληλων μεταβλητών μέτρησης είναι:

1. Τι θα μετρηθεί
2. Πως θα μετρηθεί
3. Ερμηνεία των δεδομένων
4. Διάχυση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων

Με σύνθεση των παραπάνω δεδομένων γίνεται μια προσπάθεια ανάπτυξης ένας συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης, με κατανομή σε όλες τις κατηγορίες δεικτών ώστε να επιτευχθεί μια ολιστική προσέγγιση στο κύριο ερευνητικό ερώτημα. Οι επιλεγμένοι δείκτες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις επιλογές των εμπλεκόμενων μερών όπως αυτές προκύπτουν από την έρευνα ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να συνδέονται με τις κρίσιμες μεταβλητές του τεχνικού προγράμματος.

Οι επιλεγμένοι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να πληρούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως είδαμε στην παράγραφο 3.3 ώστε να είναι:

- Απλοί
- Αξιόπιστοι
- Αποδεκτοί
- Σχετικοί
- Αντικειμενικοί
- Επιβεβαιώσιμοι

5.1 Η ανάγκη καθορισμού και μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα

Η ανάλυση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τις δημόσιες και τις αυτοδιοικητικές αρχές στην λήψη πολιτικών αποφάσεων. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών στην χώρα, οδήγησε σε περιορισμό των πόρων στην τοπική αυτοδιοίκηση και μαζί με τις αυξημένες πιέσεις των πολιτών για δημοσιονομικό έλεγχο ασκούν πίεση στις διοικητικές αρχές και τις οδηγούν στην ανάγκη για μεγαλύτερο

έλεγχο της αποδοτικότητας, καλύτερα αποτελέσματα και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.

Ταυτόχρονα ο έλεγχος των αποδόσεων αποτελεί και ένα χρήσιμο εργαλείο για την δημόσια διοίκηση ώστε να ελέγχει την υλοποίηση του έργου της και να μπορεί να επιτύχει τους στόχους της (Mihaiu D., 2014).

Οι περισσότερες μελέτες αναφορικά με την μέτρηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα αναδεικνύουν την αντικειμενική δυσκολία καθορισμού της έννοιας της απόδοσης και της μέτρησής της. Ο καθορισμός και μόνο της έννοιας της απόδοσης στην δημόσια διοίκηση αποτελεί από μόνη της μια δύσκολη υπόθεση λόγω του σύνθετου ρόλου της. Ένας τρόπος για να ορίσουμε την απόδοση απαιτεί την δημιουργία συσχέτισης μεταξύ των στόχων, των μέσων(πόρων) και των αποτελεσμάτων έτσι ώστε η αποδοτικότητα να είναι το αποτέλεσμα της διαρκούς προσπάθειας για αυξημένες επιδόσεις και αποτελεσματικότητα μέσω των διαθέσιμων οικονομικών πόρων.

Η απόδοση στο δημόσιο τομέα περιγράφει τα αποτελέσματα μιας δραστηριότητας σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα από πολλούς τομείς δραστηριότητας στο σύνολο του φορέα, τα οποία μετρούνται είτε σε απόλυτους όρους (ως δείκτης) είτε σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν κατά τις προηγούμενες περιόδους (Handler H. et al., 2004).

Από θεωρητική άποψη οι πιθανές μέθοδοι για τη μέτρηση των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού είναι: α) μέτρηση της οικονομίας των πόρων- β) μέτρηση του κόστους (εισροών)- γ) μέτρηση των εκροών- δ) μέτρηση των αποτελεσμάτων (outcomes)- ε) μέτρηση της αποτελεσματικότητας- στ) μέτρηση των αποτελεσματικότητας- ζ) μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Mihaiu D., 2014).

Η αξιολόγηση των επιδόσεων του δημόσιου τομέα αποσκοπεί στη μέτρηση της κατάστασης επίτευξης καθορισμένων στόχων - συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας της μετατροπής των πόρων σε δημόσια αγαθά και υπηρεσίες, της ποιότητας των εκροών (ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες και ικανοποίηση αυτών), των αποτελεσμάτων (τα πραγματικά αποτελέσματα των εκροών σε σύγκριση με τον στόχο) και της αποτελεσματικότητας των κυβερνητικών λειτουργιών κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας επίτευξης των στόχων της.

Σε σύγκριση με την παραδοσιακή μέτρηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, η μέτρηση των επιδόσεων του δημόσιου τομέα παρουσιάζει δύο σημαντικά χαρακτηριστικά κατά τη διαδικασία εφαρμογής και βελτίωσης της. Πρώτον, την πολυδιάστατη φύση των στόχων μέτρησης. Οι δημόσιοι τομείς δεν έχουν μόνο τα οικονομικά χαρακτηριστικά, αλλά φέρουν και μη οικονομικές υποχρεώσεις όπως περιβαλλοντικές, κοινωνικές και άλλες. Δεύτερον, η έλλειψη δεδομένων αξιολόγησης. Λόγω της έλλειψης ενός εξειδικευμένου συστήματος διοικητικών πληροφοριών και της έλλειψης συνέχειας της συγκέντρωσης δεδομένων, όταν γίνεται χρήση των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης των επιδόσεων, η συλλογή δεδομένων είναι πολύ δύσκολη (Zhonghua C. & Wang Y., 2012).

Το σύστημα μέτρησης απόδοσης ορίζεται ως ένα σύστημα που επιτρέπει την πραγματοποίηση ορισμένων αποφάσεων και την υλοποίηση ορισμένων θεμελιωδών δράσεων, επειδή βασίζεται στην ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των προηγούμενων ενεργειών με τη χρήση κατάλληλων υποδομών πληροφοριών (Neely A. et al., 2002).

Τα υφιστάμενα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν ορισμένους περιορισμούς, διότι βασίζονται μόνο σε δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και οικονομίας, οι οποίοι είναι κυρίως οικονομικοί και δεν μετρούν την εκπλήρωση και άλλων στόχων των δημόσιων οργανισμών.

Η επιλογή ορισμένων δεικτών επιδόσεων στο δημόσιο τομέα είναι ένα δύσκολο έργο, διότι δεν είναι όλοι οι στόχοι μετρήσιμοι, για αυτό συχνά οι οργανισμοί καταφεύγουν σε αναλύσεις συγκριτικής αξιολόγησης. Ο καθορισμός των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, το οποίο οφείλεται στις δυσκολίες που υπάρχουν στον ορισμό των επιδόσεων. Η πρώτη δυσκολία προκύπτει από την έννοια της απόδοσης, η δεύτερη από τη μέθοδο απόκτησης των επιδόσεων και η τρίτη από την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Η δυσκολία της αντικειμενικής μέτρησης των επιδόσεων στον δημόσιο τομέα οφείλεται στην πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη φύση των οργανισμών (Boyne G. et al., 2006).

Η μέτρηση της απόδοσης σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα οφείλει να λαμβάνει υπόψη της μια σειρά παραγόντων όπως είναι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η τοπική οικονομία, οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, η συμμόρφωση με τις κοινωνικές απαιτήσεις και τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές, οπότε δεν μπορεί να κατασκευαστεί ένα ενιαίο μοντέλο που θα μετρά την απόδοση στο επίπεδο όλων των δημόσιων οργανισμών.

Εντοπίζονται επίσης ορισμένα προβλήματα που μπορεί να αποτελούν εμπόδια στην εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα, όπως δυσκολίες στην επικοινωνία, η έλλειψη της απαραίτητης αναλυτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων μερών, η έλλειψη δεξιοτήτων για την λειτουργία υπό το πρίσμα του πολιτικού κόστους (Mihaiu D., 2014).

5.2 Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης απόδοσης Τεχνικού Προγράμματος

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον Δ. Αρριανών μέσω προσωπικών συνεντεύξεων προκύπτουν ορισμένα κρίσιμα συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά στα οποία οφείλει να δοθεί η δέουσα βαρύτητα κατά την επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέτρησης απόδοσης ενός τεχνικού προγράμματος.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων και επεξεργασία δεδομένων όπως στοιχεία από τεχνικά προγράμματα παλαιότερων ετών με τις τροποποιήσεις τους, προϋπολογισμούς με όλες τις αναμορφώσεις, ετήσια και ολοκληρωμένα προγράμματα δράσης του Δήμου.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τα στελέχη του τμήματος τεχνικών υπηρεσιών, οι προϊστάμενοι τμημάτων, και η αιρετή διοίκηση του δήμου (Αντιδήμαρχοι, Δήμαρχος, Πρόεδρος Δ.Σ.).

Η μορφή της συνέντευξης ήταν ημι-δομημένη με την επιδίωξη να γίνει κατανοητή η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών των δεικτών, της επιλογής των κατάλληλων δεικτών και της τελικής συσχέτισης ενός τέτοιου συστήματος στην απόδοση και την λειτουργία του οργανισμού.

Ειδικότερα για την αξιολόγηση ενός Τεχνικού Προγράμματος μπορούν να συνεκτιμηθούν ορισμένα επιπλέον ειδικά χαρακτηριστικά όπως:

A. Ο βραχυπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας

Η υλοποίηση του Τεχνικού Προγράμματος έχει ετήσιο χρονικό ορίζοντα, που το καθιστά βραχυχρόνιο σε σύγκριση με τον τετραετές (4) στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό. Για τον λόγο αυτό τα χαρακτηριστικά των δεικτών και οι δείκτες που θα επιλεγούν οφείλουν να έχουν ανάλογο βραχυχρόνιο σχεδιασμό.

Οι μεταβλητές και τα χαρακτηριστικά που θα επιλεγούν προς μέτρηση θα πρέπει να παρουσιάζουν ικανή μεταβλητότητα στο χρονικό διάστημα ενός έτους ώστε να κρίνεται σκόπιμη και ουσιαστική η μέτρησή τους.

Σημαντικό είναι επίσης οι δείκτες που θα επιλεγούν να μην ταυτίζονται με τους δείκτες του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

B. Η αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων

Η τρέχουσα διοικητική περίοδο 2019-2023 ξεκίνησε με μια πληθώρα χρηματοδοτικών εργαλείων και δυνατοτήτων για την υλοποίηση έργων και δράσεων με συγχρηματοδοτούμενους πόρους. Η στόχευση που οφείλει να επιδείξει κάθε δήμος στην αξιοποίηση αυτών των πόρων είναι καθοριστική για την μετέπειτα πορεία επίτευξης των στόχων του. Τα σημαντικότερα από τα χρηματοδοτικά προγράμματα που διατέθηκαν ως την στιγμή της σύνταξης της παρούσας διατριβής είναι:

1. Η ολοκλήρωση της προγραμματικής περιόδου του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020
2. Πρόγραμμα Ανάπτυξης και Αλληλεγγύης για την Αυτοδιοίκηση «Αντώνης Τρίτσης»
3. Πρόγραμμα «Φιλόδημος II»
4. Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης 2021-2027 (Leader/CCLD)
5. Προγράμματα από άλλους εθνικούς πόρους όπως το «Πράσινο Ταμείο» από το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας

Και αναμένονται για τα επόμενα χρόνια:

1. Νέα προγραμματική περίοδος του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2021-2027
2. Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0)

3. Διασυνοριακά, διακρατικά προγράμματα (Interreg, South East Europe, Horizon 2020, LIFE κ.α.)
4. Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

Τα παραπάνω εργαλεία δημιουργούν ένα πλέγμα δυνατοτήτων χρηματοδότησης δράσεων για κάθε οργανισμό ικανό να συμβάλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του επιχειρησιακού του σχεδιασμού.

Γ. Αποτελεί μια ενδο-οργανωσιακή διαδικασία

Το Τεχνικό Πρόγραμμα αποτελεί μια διαδικασία στο εσωτερικό του οργανισμού και δεν περιλαμβάνει κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίησή του αλληλεπίδραση με τους πολίτες.

Η συμμετοχή πολιτών ή άλλων φορέων ή ατόμων εκτός του οργανισμού περιορίζεται μόνο στο σημείο εμπλοκής της δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης.

Η δημοτική επιτροπή διαβούλευσης συγκροτείται σε δήμους που έχουν πληθυσμό πάνω από πέντε χιλιάδες (5.000) κατοίκους. Η συγκρότηση γίνεται με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου και η επιτροπή λειτουργεί ως ένα όργανο με συμβουλευτικές αρμοδιότητες και θητεία ίδια με αυτή της εκάστοτε δημοτικής αρχής. Δίνεται η δυνατότητα και σε δήμους με πληθυσμό μικρότερο των πέντε (5.000) χιλιάδων να προβαίνουν στην συγκρότηση δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης κατόπιν απόφασης του ίδιου συλλογικού οργάνου (δημοτικό συμβούλιο). Η σύσταση της δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης γίνεται από εκπροσώπους φορέων, συλλόγων, ενώσεων και λοιπών οργανώσεων, υπαλλήλων του δήμου, δημοτών κ.α.

Μεταξύ άλλων η δημοτική επιτροπή διαβούλευσης:

α) Υποβάλει προτάσεις αναφορικά με αναπτυξιακά προγράμματα, προγράμματα δράσης που σχεδιάζει ο δήμος, το τετραετές επιχειρησιακό πρόγραμμα και το τεχνικό πρόγραμμα του δήμου. Οι προτάσεις κατατίθενται από την επιτροπή προς το δημοτικό.

β) Εκφέρει γνώμη για θέματα γενικού ενδιαφέροντος της τοπικής κοινωνίας κατόπιν αιτήματος του δημάρχου ή του δημοτικού συμβουλίου.

γ) Αναλύει τις δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης της περιοχής αναφορικά με θέματα και ζητήματα τοπικού ενδιαφέροντος και καταθέτει προτάσεις επίλυσης προβλημάτων στηριζόμενη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της περιοχής.

δ) Διατηρεί το δικαίωμα υποβολής προτάσεων σε αποφάσεις κανονιστικού χαρακτήρα και ως προς το περιεχόμενο και την σκοπιμότητα αυτών.

Οι αρμόδιες υπηρεσίες του δήμου έχουν την ευθύνη συλλογής και συστηματοποίησης των προτάσεων της ηλεκτρονικής διαβούλευσης. Ο πρόεδρος της δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης αναλαμβάνει την παρουσίασή τους στην διάρκεια ειδικής συνεδρίασης.

ε) Έχει τη δυνατότητα εισήγησης προς το δημοτικό συμβούλιο πρότασης για τη διεξαγωγή δημοτικού δημοψηφίσματος.

στ) Διατυπώνει απλή γνώμη, κατά την διαδικασία κατάρτισης, επί του προσχεδίου του προϋπολογισμού.

Είναι προφανές ότι τα αποτελέσματα σχετίζονται με την ικανοποίηση των πολιτών καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τον δήμο ωστόσο η εκτέλεση του τεχνικού προγράμματος αποτελεί κατά κύριο λόγο μια εσωτερική διεργασία για τον δήμο ως οργανισμό.

Αξιοποιώντας τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες με τα χαρακτηριστικά των δεικτών και την πρόταση συγκεκριμένων δεικτών από κάθε κατηγορία ερωτώμενων (στελέχη τμήματος, προϊστάμενοι τμημάτων και αιρετοί).

5.2.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ως προς τα χαρακτηριστικά των δεικτών

Για την ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης απόδοσης είναι σκόπιμο να αποσαφηνιστούν πρωτίστως τα χαρακτηριστικά τα οποία και θα τους καθορίσουν.

Έτσι οι δείκτες που προτείνει το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο μέσω του Ν.3230/2004 - Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης αντιπαραβάλλονται με τα δεδομένα και τις προτάσεις που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις κατά την διάρκεια της έρευνας. Η ίδια διαδικασία γίνεται και για τα επιπλέον κριτήρια που επιλέχθηκαν από την συγκριτική αξιολόγηση στο Κεφάλαιο 3.

Τα στοιχεία των συνεντεύξεων παρουσιάζονται ομαδοποιημένα σε τρεις (3) διαφορετικές κατηγορίες που αφορούν: α) το προσωπικό του τμήματος τεχνικών υπηρεσιών, β) τους προϊσταμένους των άλλων εμπλεκόμενων τμημάτων και γ) την αιρετή διοίκηση του δήμου (αντιδήμαρχοι πρόεδρος Δ.Σ. και δήμαρχος).

A/A	Ν.3230/2004 - Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης	Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών	Προϊστάμενοι Τμημάτων	Αιρετή Διοίκηση
1.	Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	X	X	X
2.	Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών	X	X	X
3.	Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της Δημόσιας Οργάνωσης			X
4.	Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος	X		

5.	Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης		X	
6.	Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν			X
7.	Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων	X	X	
8.	Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες	X	X	
9.	Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες			
10.	Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες	X	X	
11.	Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες	X		X
Επιπλέον κριτήρια που προέκυψαν από την συγκριτική αξιολόγηση				
12.	Αποδεκτοί και γνωστοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη	X	X	X
13.	Αξιολογήσιμοι και διαθέσιμοι για επανεξέταση	X	X	X
Άλλα χαρακτηριστικά που προτάθηκαν κατά την έρευνα				
14.	Εστίαση σε οικονομικά χαρακτηριστικά		X	X
15.	Συσχέτιση δεικτών με αξιολόγηση υπαλλήλων και προϊσταμένων			X

Πίνακας 7. Αντιπαραβολή κριτηρίων επιλογής δεικτών με τα δεδομένα των συνεντεύξεων

5.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ως προς τις προτάσεις δεικτών μέτρησης απόδοσης

Με βάση τα χαρακτηριστικά που προτάθηκαν για την επιλογή των δεικτών, έγιναν και οι προτάσεις, που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα ανάλογα την κατηγορία ερωτώμενου από την οποία προτάθηκαν.

A/A	Προτεινόμενοι δείκτες	Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών	Προϊστάμενοι Τμημάτων	Αιρετή Διοίκηση
1.	Προϋπολογισμός δαπανών για υλοποίηση μελετών και ωρίμανση έργων		X	X
2.	Βαθμός πολυπλοκότητας παρακολούθησης έργων και σύνταξης ή επίβλεψης μελετών	X		
3.	Προϋπολογισμός έργων που εντάχθηκαν για χρηματοδότηση	X		X
4.	Οικονομικό αντικείμενο υλοποίησης ετήσιου τεχνικού προγράμματος		X	X
5.	Αριθμός έργων-προμηθειών-μελετών-εργασιών που υλοποιήθηκαν	X		X
6.	Αριθμός μηχανικών που απασχολήθηκαν	X		X
7.	Προϋπολογισμός έργων-μελετών που εκτελέστηκαν με ίδια μέσα	X		
8.	Συνολικός προϋπολογισμός ετήσιου τεχνικού προγράμματος	X		X
9.	Σύνολο χρηματοδοτούμενων έργων σε σύγκριση με όμοιους δήμους της Π.Α.Μ.Θ.			X

Πίνακας 8. Προτεινόμενοι δείκτες κατά την έρευνα

Από τις προτάσεις δεικτών μέτρησης απόδοσης προέκυψαν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα που παρουσιάζονται ανά κατηγορία όπως ομαδοποιήθηκαν και παραπάνω.

A. Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών

Το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών εστιάζει κατά κύριο λόγο σε δείκτες εισροών και δείκτες διεργασιών. Το προσωπικό επικεντρώνει κατά κύριο λόγο το ενδιαφέρον του στους ανθρώπινους πόρους που απασχολούνται με την υλοποίηση του προγράμματος και στον

διαθέσιμο προϋπολογισμό για την εκτέλεση αυτού. Εστιάζει επίσης στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων ως δείκτης διεργασιών για τον οργανισμό. Φαίνεται πως υπάρχει ελάχιστο ενδιαφέρον για τις εκροές του συστήματος μέτρησης απόδοσης για τις οποίες και δεν προτείνεται κάποιος σχετικός δείκτης.

Β. Προϊστάμενοι άλλων εμπλεκόμενων τμημάτων

Οι προϊστάμενοι των άλλων τμημάτων και ειδικότερα των τμημάτων με οικονομικό αντικείμενο εστιάζουν σχεδόν αποκλειστικά σε δείκτες εισροών. Ειδικότερα δε υπάρχει σαφής στόχευση στις δαπάνες για υλοποίηση έργων και την υλοποίηση μελετών για την ωρίμανση έργων.

Καθώς δεν υπάρχει επαρκής τεχνική γνώση για την χρησιμότητα και την τεχνική πολυπλοκότητα των έργων δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή η αξία αυτών για την περιοχή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται οι δράσεις του τεχνικού προγράμματος ως δαπάνες για οικονομικούς πόρους.

Αντιλαμβάνονται επίσης το σύστημα των δεικτών ως ένα σύστημα αξιολόγησης των οικονομικών δαπανών και της εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

Γ. Αιρετή διοίκηση

Η αιρετή διοίκηση προτείνει πρωτίστως δείκτες εκροών εστιάζοντας στο παραγόμενο έργο τόσο ποσοτικά ως σύνολο δράσεων όσο και ως εύρος προϋπολογισμού. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζουν μόνο το παραγόμενο αποτέλεσμα χωρίς όμως σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την αξιοποίηση του συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης.

5.3 Επιλογή δεικτών για την αξιολόγηση τεχνικών προγραμμάτων

Για την τελική επιλογή των δεικτών είναι σημαντικό να μπορεί πρώτα να αναγνωριστεί η συσχέτιση που δημιουργείται μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών τους.

Για την πρόβλεψη της συσχέτισης μεταξύ διαφορετικών δεικτών παρουσιάζονται οι παρακάτω δείκτες μέτρησης απόδοσης (Larrson J., Kinnunen J., 2008):

Δείκτες	Ορισμός	Παράδειγμα
Εισροές	Όλοι οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση της αποστολής του οργανισμού ή ενός έργου	Ανθρώπινοι πόροι, υλικά, τεχνολογικοί πόροι, μηχανολογικός εξοπλισμός
Εκροές	Ποσότητα παραγόμενου έργου	Χιλιόμετρα νέου οδικού δικτύου, καλλιεργήσιμη έκταση που αρδεύεται
Η συσχέτιση μεταξύ εκροών και εισροών = αποδοτικότητα		

Ρυθμός παραγωγής	Μέτρηση όλων των δραστηριοτήτων, η φέρουσα ικανότητα του οργανισμού	Εισροές σε σχέση με τις εκροές
Αποτελέσματα	Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει την αποστολή του, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μετρήσεις	Ικανοποίηση συμμετεχόντων, ικανοποίηση πολιτών
Επίδραση	Όλες οι αλλαγές που προέρχονται από τις δράσεις του οργανισμού. Τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές.	Βελτίωση ποιότητας ζωής, βελτίωση υποδομών, σχολικών μονάδων κ.α.
Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός επιτυγχάνει την αποστολή του = αποτελεσματικότητα		

Πίνακας 9. Πίνακας συσχέτισης δεικτών μέτρησης απόδοσης

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης είναι το εργαλείο με το οποίο ελέγχεται αν οι στόχοι συναντούν τις επιθυμητές τιμές που έχουν οριστεί από τον οργανισμό. Ο κάθε στόχος πλαισιώνεται από έναν δείκτη μέτρησης, ο οποίος επιστρέφει μετρήσιμες τιμές και δίνει την πληροφορία κατά πόσο αυτές αποκλίνουν ή συγκλίνουν με τις επιδιωκόμενες τιμές. Συνήθως η συχνότητα διεξαγωγής κάθε μέτρησης έξι (6) και οι επιδιωκόμενες τιμές ορίζονται ως μακροπρόθεσμοι στόχοι, καθώς ο χρόνος που χρειάζεται για να προσαρμοστεί ο οργανισμός στη μέθοδο μπορεί να είναι τρία με πέντε έτη (Νταβέλης Α., 2013).

Η επιλογή δεικτών για την αξιολόγηση του Τεχνικού Προγράμματος θα γίνει με την κατανομή αυτών σε όλες τις κατηγορίες δεικτών. Έτσι προτείνονται προς χρήση οι παρακάτω δείκτες μέτρησης απόδοσης:

A/A	Προτεινόμενοι δείκτες	Μονάδα Μέτρησης	Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης
A.	Δείκτες εισροών		
1.	Προϋπολογισμός δαπανών για υλοποίηση μελετών και ωρίμανση έργων	€	6 μήνες
2.	Ανθρωπομήνες μηχανικών που απασχολήθηκαν	ανθρωπομήνες	6 μήνες
B.	Δείκτες εκροών		

1.	Προϋπολογισμός έργων που εντάχθηκαν για χρηματοδότηση	€	3 μήνες
2.	Αριθμός έργων-προμηθειών-μελετών-εργασιών που υλοποιήθηκαν	Αριθμός	3 μήνες
Γ.	Δείκτες διεργασιών / δραστηριοτήτων		
1.	Αριθμός εγκρίσεων και αδειοδοτήσεων για την υλοποίηση έργων	Αριθμός	3 μήνες
2.	Ποσοστό υλοποίησης οικονομικού αντικειμένου ετήσιου τεχνικού προγράμματος	% ποσοστό	6 μήνες
Δ.	Δείκτες αποτελεσμάτων		
1.	Ποσοστό πόρων που προέρχεται από χρηματοδοτήσεις	% ποσοστό	6 μήνες
2.	Πληθυσμός που έχει πρόσβαση σε κοινόχρηστους χώρους και αστικές αναπλάσεις	κάτοικοι	6 μήνες

Πίνακας 10. Επιλεγμένοι δείκτες μέτρησης απόδοσης τεχνικού προγράμματος

Αναλυτικά οι προτεινόμενοι δείκτες ανά κατηγορία περιγράφονται παρακάτω.

5.3.1 Δείκτες εισροών

A1. Προϋπολογισμός δαπανών για υλοποίηση μελετών και ωρίμανση έργων

Ο δείκτης αυτός αφορά τον προϋπολογισμό που διατίθεται από τον οργανισμό για την υλοποίηση μελετών και ωρίμανση έργων και αφορά τις δαπάνες για εκπόνηση μελετών, εργασιών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών που σχετίζονται με την προετοιμασία για την υλοποίηση νέων έργων.

Αποτελεί έναν δείκτη που αντιπροσωπεύει την δυνατότητα μόχλευσης πόρων από τον οργανισμό για την μεγιστοποίηση των μελλοντικών αποτελεσμάτων χρηματοδότησης δράσεων και ένταξης έργων σε διάφορα χρηματοδοτικά εργαλεία. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερες είναι δαπάνες και η τιμή του δείκτη αυτού, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες για νέα έργα στα επόμενα τεχνικά προγράμματα.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Μια (1) ανθρωπόωρα.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών.

A2. Ανθρωπομήνες μηχανικών που απασχολήθηκαν

Ο αριθμός του προσωπικού που απασχολήθηκε από τον οργανισμό αποτελεί εξ ορισμού έναν κρίσιμο δείκτη για την επιτυχία του τεχνικού προγράμματος.

Ο δείκτης μετράτε σε ανθρωπομήνες εργασίας μηχανικών που εργάστηκαν κατά το έτος χρονικής αναφοράς. Η μέτρηση γίνεται σε ανθρωπομήνες καθώς είναι συχνό το φαινόμενο απασχόλησης προσωπικού με διάρκεια μικρότερη του έτους (ΣΟΧ – συμβάσεις ορισμένου χρόνου οχτάμηνης διάρκειας, προγράμματα απασχόλησης ΟΑΕΔ, συμβάσεις μίσθωσης έργου).

Στην μέτρηση θα περιλαμβάνονται όλες οι ειδικότητες μηχανικών πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση και επεξεργασία δεδομένων από τα στοιχεία της υπηρεσίας (φάκελοι προσωπικού).

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Δύο (2) ανθρωποώρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα διοικητικών υπηρεσιών.

5.3.2 Δείκτες εκροών

B1. Προϋπολογισμός έργων που εντάχθηκαν για χρηματοδότηση

Ο συνολικός προϋπολογισμός των έργων που εντάσσονται κάθε έτος για χρηματοδότηση. Η χρηματοδότηση θα αφορά οποιοδήποτε διαθέσιμο εθνικό, ευρωπαϊκό ή συγχρηματοδοτούμενο χρηματοδοτικό εργαλείο εκτός από τον τακτικό προϋπολογισμό του δήμου.

Είναι σημαντικό να συνεκτιμηθεί ότι ο συγκεκριμένος δείκτης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά προγράμματα κάθε περιόδου ωστόσο απεικονίζει με ακρίβεια την παραγόμενη υπηρεσία από τις υπηρεσίες του δήμου.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Δύο (2) ανθρωποώρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών.

B2. Αριθμός έργων-προμηθειών-μελετών-εργασιών που υλοποιήθηκαν

Με τον δείκτη αυτό μετράτε αριθμητικά το σύνολο των δράσεων (έργων-προμηθειών-μελετών και εργασιών) που εκτελέστηκαν κάθε έτος.

Αν και είναι ξεκάθαρο ότι κάθε δράση δεν έχει τον ίδιο βαθμό δυσκολίας για την υλοποίησή της, αλλά ούτε και τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας για τον οργανισμό, ωστόσο παρέχει μια εικόνα για την ποσότητα τους παραγόμενου έργου.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό του δήμου.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Δύο (2) ανθρωποώρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών. Επιβεβαίωση στοιχείων από το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών.

5.3.3 Δείκτες διεργασιών / δραστηριοτήτων

G1. Αριθμός εγκρίσεων και αδειοδοτήσεων για την υλοποίηση έργων

Στο στάδιο της ωρίμανσης αλλά και τις υλοποίησης έργων απαιτούνται μια σειρά από ενδιάμεσες εγκρίσεις και αδειοδοτήσεις από άλλες δημόσιες υπηρεσίες και φορείς. Ενδεικτικά ορισμένες από αυτές μπορεί να είναι εγκρίσεις από δασική υπηρεσία, εφορεία αρχαιοτήτων, υπηρεσία δόμησης και διεύθυνση υδάτων, περιβαλλοντικές αδειοδοτήσεις, εγκρίσεις από φορείς προστατευόμενων περιοχών κ.α.

Οι διαδικασίες αυτές δημιουργούν μια διοικητική επιβάρυνση που είναι αδύνατο να υπολογιστεί όταν ως αποτέλεσμα της μετράτε μόνο η υλοποίηση του έργου.

Με τον δείκτη αυτό υπολογίζεται ο αριθμός αυτών των ενεργειών μέσα στην ετήσια διάρκεια του τεχνικού προγράμματος και αποτελεί σημαντικό ορόσημο για την πορεία εξέλιξης των έργων αυτού.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Δύο (2) ανθρωπόωρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών.

G2. Ποσοστό υλοποίησης οικονομικού αντικείμενου ετήσιου τεχνικού προγράμματος

Ο δείκτης αποτελεί τον λόγο του προϋπολογισμού των έργων που συμβασιοποιήθηκαν και τιμολογήθηκαν μέσα στο έτος προς το σύνολο του προϋπολογισμού του τεχνικού προγράμματος.

Αποτελεί έναν πολύ αντιπροσωπευτικό δείκτη για την πορεία εκτέλεσης του τεχνικού προγράμματος και καθιστά πολύ εύκολη την συγκριτική αξιολόγηση με τα προηγούμενα έτη.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα και τον προϋπολογισμό του δήμου.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Τέσσερις (4) ανθρωπόωρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών. Επιβεβαίωση στοιχείων από το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών.

5.3.4 Δείκτες αποτελεσμάτων

D1. Ποσοστό πόρων που προέρχεται από χρηματοδοτήσεις

Το ποσοστό πόρων που προέρχεται από χρηματοδοτήσεις μπορεί να οριστεί ως ο λόγος του προϋπολογισμού των δράσεων του τεχνικού προγράμματος που προέρχονται από χρηματοδοτούμενα προγράμματα προς το σύνολο των πόρων του τεχνικού προγράμματος.

Ο στόχος για τον δείκτη αυτό είναι να διατηρεί ο δήμος ένα υψηλό ποσοστό χρηματοδοτήσεων ώστε να πετυχαίνει την επίτευξη των στόχων του αξιοποιώντας πόρους πέρα από τον τακτικό του προϋπολογισμό.

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν τα προγράμματα των χρηματοδοτήσεων που, ο δήμος στοχεύει στο να διατηρεί ένα υψηλό ποσοστό επιτυχίας να εξασφαλίζει πόρους από αυτά.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Δύο (2) ανθρωπόωρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών.

Δ2. Πληθυσμός που έχει πρόσβαση σε κοινόχρηστους χώρους και αστικές αναπλάσεις

Ένας ποιοτικός δείκτης που συνδέεται με την ποιότητα ζωής και την ευημερία των κατοίκων στις κοινότητες και τους οικισμούς του δήμου.

Ο δείκτης θα υπολογιστεί ως ο εξυπηρετούμενος πληθυσμός που έχει πρόσβαση σε κοινόχρηστους χώρους και αστικές αναπλάσεις που προέρχονται από έργα του τεχνικού προγράμματος.

Στον όρο κοινόχρηστοι χώροι και αστικές αναπλάσεις μπορούν να συμπεριληφθούν:

- Αναπλάσεις κοινοχρήστων χώρων, αστικός εξοπλισμός
- Αναπλάσεις πλατειών, πεζοδρομήσεις
- Παιδικές χαρές
- Ανοιχτές αθλητικές εγκαταστάσεις
- Αλσύλια, χώροι δασικής αναψυχής
- Αναπλάσεις πέριξ δημοσίων κτιρίων, σχολικών υποδομών, υποδομών υγείας κ.α.

Για τον καθορισμό των μετρήσεων είναι σκόπιμο να οριστεί ένα ποσοστό επιρροής κάθε είδους ανάπλασης από τις παραπάνω το οποίο πολλαπλασιαζόμενο με τον πληθυσμό του οικισμού-κοινότητας στον οποίο εκτελέστηκε το έργο να δίνει τον τελικό πληθυσμό κάλυψης.

Τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων: Απευθείας μέτρηση δεδομένων και επεξεργασία από το τεχνικό πρόγραμμα. Αξιοποίηση στοιχείων από ΕΛ.ΣΤΑΤ. από την τελευταία απογραφή πληθυσμού ανά κοινότητα και οικισμό.

Κόστος συγκέντρωσης στοιχείων: Τέσσερις (4) ανθρωπόωρες.

Υπεύθυνος συγκέντρωσης στοιχείων: Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών. Σε συνεργασία με τους χωρικούς αντιδημάρχους κάθε δημοτικής ενότητας.

5.3.5 Έλεγχος τήρησης κριτηρίων επιλογής των προτεινόμενων δεικτών

Οι δείκτες που προτάθηκαν στην προηγούμενη ενότητα θα αξιολογηθούν ως προς την κάλυψη των κριτηρίων για τον έλεγχο και τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης όπως αυτά ορίζονται από την Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4 με οικ.7323 - Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης (Ν.3230/2004).

**A/A Κριτήρια βάσει του Ν.3230/2004 - A1 A2 B1 B2 Γ1 Γ2 Δ1 Δ2
Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών
Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας
και Αποδοτικότητας της Διοίκησης**

		A1	A2	B1	B2	Γ1	Γ2	Δ1	Δ2
1.	Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	X	X	X	X	X	X	X	X
2.	Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών	X	X	X	X	X	X	X	X
3.	Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της δημόσιας οργάνωσης	X	X	X	X	X	X	X	X
4.	Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος					X	X	X	X
5.	Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της διοικητικής δράσης	X	X	X	X	X	X	X	X
6.	Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν	X	X	X	X	X	X	X	X
7.	Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων	X	X	X	X	X	X	X	X
8.	Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες	X	X	X	X	X	X	X	X
9.	Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες	X	X	X	X	X	X	X	X

10.	Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες	X	X	X	X	X	X	X	X
11.	Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες	X	X	X	X	X	X	X	X
Επιπλέον κριτήρια που προέκυψαν από την συγκριτική αξιολόγηση									
12.	Αποδεκτοί και γνωστοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη	X	X	X	X	X	X	X	X
13.	Αξιολογήσιμοι και διαθέσιμοι για επανεξέταση	X	X	X	X	X	X	X	X

Πίνακας 11. Έλεγχος τήρησης κριτηρίων των επιλεγμένων δεικτών

Αναλυτικά για κάθε ένα από τα παραπάνω κριτήρια προκύπτει:

Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες): Υπάρχει σαφής και ακριβής καθορισμός κάθε δείκτη, τι ακριβώς μετρά και της συχνότητας της μέτρησης.

Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών: Κάθε δείκτης έχει περιγραφεί αναλυτικά ως προς το περιεχόμενό του, τα δεδομένα που απαιτούνται για την μέτρηση, τον τρόπο μέτρησης και τους εμπλεκόμενους υπηρεσιακούς παράγοντες.

Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της δημόσιας οργάνωσης: Όλοι οι προτεινόμενοι δείκτες συσχετίζονται με στόχους της διοίκησης που δύναται να έχει ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης ως προς την υλοποίηση του τεχνικού του προγράμματος και συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής του.

Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος: Το συγκεκριμένο κριτήριο δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε δείκτες εισροών και εκροών, οι οποίοι και δεν συνδέονται με αποτελέσματα. Θεωρείται ότι μόνο οι δείκτες διεργασιών και αποτελέσματος δηλαδή οι δείκτες Γ1, Γ2, Δ1 και Δ2 μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις αυτού του κριτηρίου.

Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της διοικητικής δράσης: Το περιεχόμενο των δεικτών είναι εύκολο στην κατανόηση και παρέχει άμεση πληροφόρηση στους συμμετέχοντες και στην διοίκηση (προϊστάμενοι, αντιδήμαρχοι, δήμαρχος).

Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν: Κάθε δείκτης έχει αποσαφηνιστεί επαρκώς και τόσο αναλυτικά ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα διαστρέβλωσης και παρερμηνείας των αποτελεσμάτων του.

Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων: Το κόστος συγκέντρωσης στοιχείων έχει οριστεί στην περιγραφή κάθε δείκτη, υπολογιζόμενο σε ανθρωπώρες εργασίας για την συγκέντρωση και την επεξεργασία των στοιχείων κάθε δείκτη. Δεν υπάρχει κάποιος δείκτης που να απαιτεί κάποιο επιπλέον κόστος ή δαπάνη για την μέτρηση και την επεξεργασία του.

Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες: Αν και οι δείκτες έχουν επιλεγεί ενδεικτικά ωστόσο ακόμη και ένας πολύ μικρός διοικητικά οργανισμός είναι σε θέση να ανταπεξέλθει διοικητικά και οργανωτικά στην ανάλυση και την παρακολούθηση ενός συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης. Είναι σημαντικό η εφαρμογή του συστήματος δεικτών να μην δημιουργεί μεγάλη διοικητική επιβάρυνση στον οργανισμό και να έρχεται σε σύγκρουση με την διοικητική του λειτουργία.

Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες: Η επιλογή των δεικτών έχει πραγματοποιηθεί με μέριμνα ώστε να αποφευχθεί η επικάλυψη μεταξύ αυτών και να καλύπτονται οι απαιτήσεις του συγκεκριμένου κριτηρίου.

Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες: Τα στοιχεία που απαιτεί κάθε δείκτης, ο χρόνος της μέτρησης και οι συμμετέχοντες σε κάθε μέτρηση έχουν καθοριστεί με ακρίβεια ώστε τα στοιχεία να είναι ρεαλιστικά και ταυτόχρονα αξιόπιστα.

Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες: Οι επιλεγμένοι δείκτες παρέχουν στο σύνολό τους μια πολύ ξεκάθαρη εικόνα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του τεχνικού προγράμματος ενός δήμου.

Αποδεκτοί και γνωστοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη: Τόσο κατά το στάδιο του σχεδιασμού τους όσο και κατά το στάδιο της υλοποίησης της διαδικασίας μέτρησης, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν γνώση της διαδικασίας και των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν.

Αξιολογήσιμοι και διαθέσιμοι για επανεξέταση: Είναι σημαντικό το σύστημα των δεικτών μέτρησης απόδοσης να μπορεί να αξιολογηθεί ως προς την χρήση του όπως και να μπορεί να λειτουργεί ένας κλάδος ανατροφοδότησης για την διόρθωση και την βελτιστοποίηση της λειτουργίας του συστήματος.

5.3.6 Διαδικασία ορισμού δείκτη μέτρησης απόδοσης

Για την εισαγωγή κάθε δείκτη μέτρησης απόδοσης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 συμπληρώνονται τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα.

Στον πίνακα παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να συμπεριληφθούν έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να περιγραφούν. Η πληθώρα επιλογών στους δείκτες συχνά δυσκολεύει την επιλογή ορισμένων από αυτούς, όμως κάθε δείκτης επιβάλλεται να περιγραφεί τόσο αναλυτικά και με ακρίβεια όσο αποτυπώνει ο πίνακας. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η τελική επιλογή δεικτών, καθώς μόνο όσοι έχουν αναλυθεί επαρκώς θα μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν ορθά.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΚΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ⁽¹⁾			
A/A ⁽²⁾		Όνομασία Δείκτη Μέτρησης ⁽³⁾ :	
Περιγραφή Δείκτη Μέτρησης ⁽⁴⁾ :			
Συχνότητα Διεξαγωγής Μέτρησης ⁽⁵⁾ :		Μονάδα Μέτρησης ⁽⁶⁾ :	Ποσοτικός Στόχος Δείκτη Μέτρησης ⁽⁷⁾ :
Επεξήγηση Στόχου Δείκτη Μέτρησης ⁽⁸⁾ :			
Μέθοδος Υπολογισμού ⁽⁹⁾ :			

Πίνακας 12. Πίνακας εισαγωγής στοιχείων δείκτη μέτρησης

Πηγή: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006

Οι επεξηγήσεις κάθε πεδίου του παραπάνω πίνακα είναι:

(1): Ο συγκεκριμένος πίνακας συμπληρώνεται για κάθε δείκτη μέτρησης

(2): Αύξων Αριθμός Δείκτη Μέτρησης. Επισήμανση: Το πεδίο θα πρέπει να ταυτίζεται με τον Αύξοντα Αριθμό του συγκεκριμένου δείκτη μέτρησης στο έντυπο "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ"

(3): Αναγράφεται η ονομασία που δίνεται στον δείκτη μέτρησης όπως αυτή ορίζεται στην απόφαση ορισμού της στοχοθεσίας του συγκεκριμένου οργανισμού

(4): Αναλυτική περιγραφή των περιεχομένων του δείκτη, δίνονται επιπρόσθετες διευκρινίσεις, εάν κριθούν απαραίτητες, και σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας και την επιδίωξη του αναφερόμενου δείκτη μέτρησης

(5): π.χ. μηνιαία, κάθε τρίμηνο, κάθε εξάμηνο

(6): π.χ. ποσοστό, ανθρωπόωρες, δαπάνη σε ευρώ, χιλιόμετρα

(7): Συμπλήρωση του επιθυμητού ποσοτικού στόχου που έχει τεθεί από τον οργανισμό για το συγκεκριμένο δείκτη μέτρησης

(8): Αναλυτική περιγραφή με διευκρινήσεις και πληροφορίες για τον ποσοτικό στόχο του δείκτη μέτρησης που έχει τεθεί παραπάνω

(9): Αναλυτική λεπτομερής περιγραφή για όλα τα επιμέρους βήματα και στάδια της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί για τον υπολογισμό της τιμής του συγκεκριμένου δείκτη μέτρησης (π.χ. μέθοδος συλλογής των στοιχείων, τρόπος ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων)

Οι ειδικοί δείκτες είναι προσαρμοσμένοι στις ανάγκες και στους στόχους του εκάστοτε οργανισμού. Είναι αρκετά πολύπλοκο να οριστούν και εξαιρετικής σημασίας, διότι ο τρόπος με τον οποίο ελέγχεται κατά πόσο συμβαδίζουν τα επιθυμητά με τα πραγματικά αποτελέσματα. Για να οριστούν οι ειδικοί δείκτες χρησιμοποιείται μια από πάνω προς τα κάτω διαδικασία. Έτσι ο προϊστάμενος ορίζει κάποιους στόχους και τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης για τους στόχους αυτούς και στη συνέχεια τους προωθεί στους υφισταμένους του. Η διαδικασία περιλαμβάνει συνεχή μάθηση και βελτίωση του συστήματος που βοηθά στην αναγνώριση των αιτιών απόκλισης, όπου εντοπίζονται, από τις επιθυμητές τιμές. Οι διορθωτικές κινήσεις και η αναγνώριση των αιτιών απόκλισης συμβάλουν στην σταδιακή μείωση της απόκλισης από την επιθυμητή τιμή (Νταβέλης Α, 2013).

Όπως αναφέρεται και στην παράγραφο 3.6.4 οι δήμοι έχουν την δυνατότητα προσθήκης και άλλων δεικτών βασισμένοι στις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές και ειδικές συνθήκες της περιοχής τους. Οι προσθήκες αυτές γίνονται κατόπιν απόφασης του οικείου δημοτικού συμβουλίου και δεν υπάρχει δυνατότητα αναίρεσης και διαφοροποίησης των ρυθμίσεων των υπουργικών αποφάσεων.

Τα δημοτικά συμβούλια αποφασίζουν για τον ορισμό ή την σύσταση αρμόδιας υπηρεσιακής μονάδας (τμήματος ή διεύθυνσης) για τη διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δήμου.

Η πορεία της υλοποίησης των στόχων όπως ορίζεται στην Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860, υπόκειται σε έλεγχο από τους προϊσταμένους των μονάδων σε καθορισμένα και τακτικά χρονικά διαστήματα (τρίμηνο, εξάμηνο). Όπου παρατηρηθεί μεγάλη απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των πραγματικών μετρήσεων λαμβάνεται απόφαση επανακαθορισμού των στόχων ή ακόμα και τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους μέσα στο έτος. Τα παραπάνω παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής των στόχων είτε συνολικά είτε αποσπασματικά με την προϋπόθεση ότι έχουν προκύψει νέα δεδομένα ή μεταβολή στις συνθήκες. Οι στόχοι αναθεωρούνται σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Ν.3230/2004 με την ίδια διαδικασία με αυτή του καθορισμού τους, δηλαδή κατόπιν νέας έγκρισης από το ανώτερο συλλογικό όργανο του οργανισμού.

5.4 Αξιολόγηση, αποφυγή σφαλμάτων και αξιοποίηση των δεικτών μέτρησης απόδοσης

5.4.1 Αξιολόγηση της συμβολής των δεικτών μέτρησης στην γενική διοικητική λειτουργία

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας δεν έχει σχεδιασθεί ώστε να λειτουργεί ως μηχανισμός επιβολής ποινών ή ως εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας. Η χρήση των δεικτών κατά αυτόν τον τρόπο οδηγεί σε εσφαλμένη εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας μέσω των δεικτών αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο στη διάθεση της διοίκησης των οργανισμών του δημοσίου τομέα καθώς συμβάλλουν στην:

- ανατροφοδότηση του συστήματος αξιολόγησης μέσω αξιοποίησης της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της διεργασίας εκ νέου αντιστοίχισης των διοικητικών εκρών και αποτελεσμάτων ως προς τις καθορισμένες ανάγκες των πολιτών και των γενικότερων αιτημάτων της κοινωνίας

- συστηματική, ομαλή και ορθολογική συλλογή δεδομένων που είναι ταυτόχρονα αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα από τον οργανισμό

- διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών με ορθολογικότητα που οδηγεί και στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων

- βελτίωση της επιχειρησιακής και προγραμματικής ικανότητας και του οργανωτικού σχεδιασμού της διοίκησης δημόσιων οργανισμών.

Σύμφωνα με τον Poister (Poister T., 2003), οι μετρήσεις απόδοσης παρακολουθούνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικότερα μέσω συστημάτων μέτρησης επιδόσεων, συστημάτων διαχείρισης που παρακολουθούν επιλεγμένα μέτρα απόδοσης σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να αξιολογείται η απόδοση και να ενισχύεται η λήψη αποφάσεων και η λογοδοσία σε επίπεδο καθορισμένου προγράμματος ή στο σύνολο του οργανισμού.

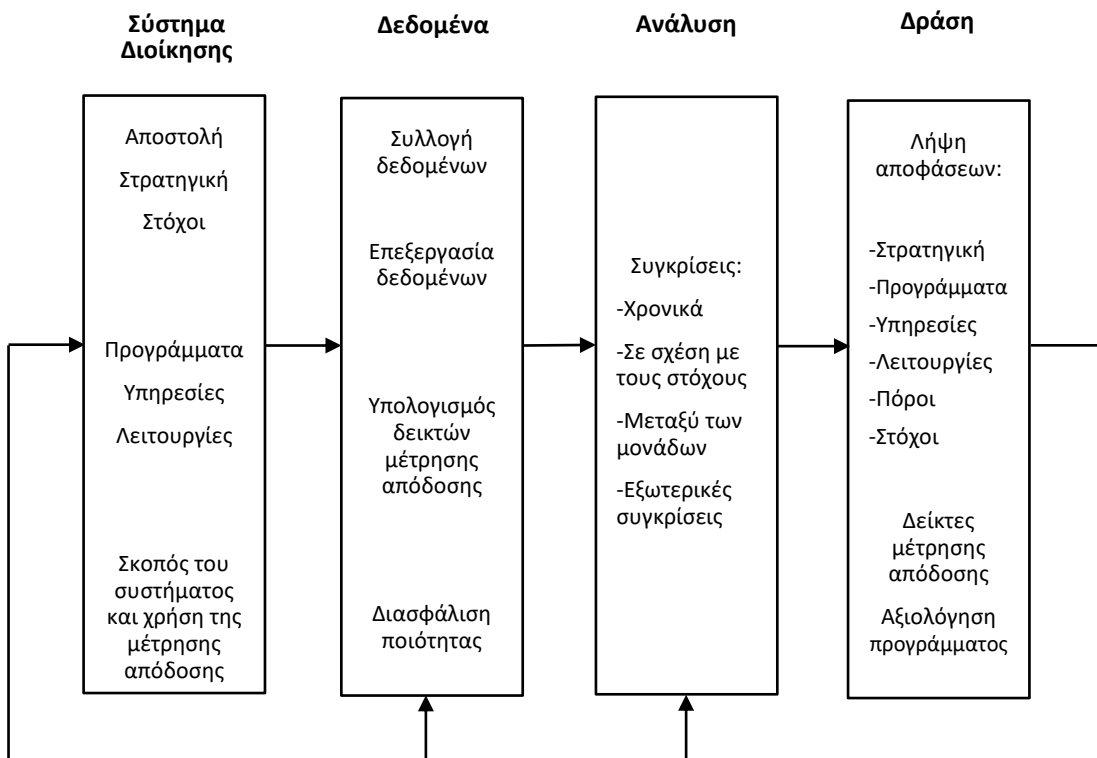
Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης αποτελούν το κύριο μέσο για την παρακολούθηση, την υποβολή εκθέσεων και τη χρήση δεικτών μέτρησης ώστε τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα στη μέτρηση των αποδόσεων να ασχολούνται με το σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη διαχείριση, τη συντήρηση και τη χρήση συστημάτων μέτρησης απόδοσης.

Όπως φαίνεται στην εικόνα 7., εκτός από τη γενική διοικητική λειτουργία, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης αποτελούνται από τρεις συνιστώσες, οι οποίες αφορούν τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων, την ανάλυση τους και τη συνακόλουθη δράση ή λήψη αποφάσεων.

Αρχικά, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την αποσαφήνιση και την κοινοποίηση του στρατηγικού πλαισίου εντός του οποίου θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα μέτρησης απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων της αποστολής, των στρατηγικών, των σκοπών και των στόχων του οργανισμού και των προς επίτευξη στόχων, και για την διασφάλιση ότι το σύστημα είναι κατάλληλα προσανατολισμένο σε αυτό το πλαίσιο. Επίσης, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το

σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη συντήρηση των προγραμμάτων, των υπηρεσιών και των λειτουργιών του οργανισμού, καθώς και των προτύπων για τη χρήση των συστημάτων μέτρησης για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

Όσον αφορά το ίδιο το σύστημα μέτρησης, η διοίκηση πρέπει να αποσαφηνίσει το σκοπό του και να διασφαλίσει ότι έχει σχεδιαστεί για να εξυπηρετεί τις προβλεπόμενες χρήσεις. Ένα σύστημα μέτρησης που έχει σχεδιαστεί για την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδιασμού, για παράδειγμα, θα είναι πολύ διαφορετικό από ένα σύστημα που έχει αναπτυχθεί για να διευκολύνει τη βελτίωση της ποιότητας ή τις διαδικασίες εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης. Τέλος, για να είναι επιτυχημένο το σύστημα, η διοίκηση πρέπει όχι μόνο να καθορίσει τα μέτρα για τον σχεδιασμό του, αλλά και να δεσμευτεί να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα για τη βελτίωση του (Poister T., 2003).



Διάγραμμα 6. Η λειτουργία του συστήματος μέτρησης απόδοσης

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η αξιοποίηση των δεικτών μέτρησης στην υλοποίηση του τεχνικού προγράμματος του δήμου Αρριανών θα μπορούσε να υλοποιηθεί με την ανάπτυξη ενός συστήματος όμοιο με αυτό που περιγράφει η Εικόνα 7. Οι επιμέρους κλάδοι του συστήματος μπορούν να είναι:

Σύστημα διοίκησης: Το ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα περιγράφει την αποστολή, την στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού σε συσχέτιση με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό του σχεδιασμό. Το τεχνικό πρόγραμμα αναλύεται σε επιμέρους ενέργειες και δράσεις που είναι τα έργα, οι μελέτες, οι προμήθειες, οι εργασίες και οι λοιπές υπηρεσίες για την υλοποίησή του.

Δεδομένα: Στον επόμενο κλάδο γίνεται η συλλογή δεδομένων, η επεξεργασία τους και ο υπολογισμός των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Η διαδικασία με την οποία υλοποιούνται αυτές οι ενέργειες γίνεται σύμφωνα με όσα έχουν οριστεί στις προηγούμενες παραγράφους, όπου περιγράφηκε με σαφήνεια κάθε δείκτης, ο τρόπος μέτρησης, τα δεδομένα που μετρούνται και ποιος πραγματοποιεί την μέτρηση. Στη συνέχεια ακολουθεί ο υπολογισμός και η καταγραφή κάθε δείκτη μέτρησης απόδοσης.

Ανάλυση: Με τα παραπάνω δεδομένα για κάθε δείκτη ξεχωριστά πραγματοποιούνται συγκρίσεις σε πολλαπλά επίπεδα όπως:

-Χρονικά

-Σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους

-Μεταξύ των μονάδων που συμμετέχουν στην διαδικασία είτε ατομικά είτε στα τμήματα στα οποία αναφέρετε ο κάθε δείκτης

-Εξωτερικές συγκρίσεις στο περιβάλλον εκτός του οργανισμού όπως με άλλους δήμους με παρόμοια χαρακτηριστικά

Δράση: Το τελευταίο στάδιο αφορά την λήψη αποφάσεων, την ανάληψη δράσης και την εκτέλεση των απαραίτητων διοικητικών ενεργειών από πλευράς του οργανισμού για την υλοποίηση του τεχνικού προγράμματος. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν την στρατηγική του, τα εφαρμοζόμενα προγράμματα, της υπηρεσίες που παρέχει, τις λειτουργίες του, τους διατιθέμενους πόρους και τους στόχους του οργανισμού. Τέλος το σύστημα περιλαμβάνει και ένα σκέλος ανατροφοδότησης για την διόρθωση των επιμέρους διαδικασιών και τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του.

5.4.2 Σφάλματα κατά τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

Με την Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323 05/04/2006 - Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης (Ν.3230/2004) προτείνεται ένα κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων καθώς και ο τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης. Τα σφάλματα αυτά είναι:

A/A	Ενδεικτικά σφάλματα στην επιλογή δεικτών	Τρόπος αντιμετώπισης
1.	Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης σε ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.	Η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε κύριους στόχους δηλαδή στους πολιτικά, κοινωνικά και οικονομικά αναγκαίους και σημαντικούς, όπως και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στο να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι

2. Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους.	Οι καθορισμένοι στόχοι έχουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα χαρακτηριστικά
3. Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό της μετρούμενης απόδοσης και να παραμεληθούν κύριοι τομείς της μέτρησης, όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.	Απαιτείται ισορροπία και εξειδίκευση μεταξύ των στόχων και κατανομή τους τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς.
4. Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ό,τι πράγματι είναι.	Η στρέβλωση των συμπερασμάτων μπορεί να ελαχιστοποιηθεί όταν γίνεται επαλήθευση στα στοιχεία, στα δεδομένα και στις μετρήσεις. Η συμμετοχή κατά τον σχεδιασμό των δεικτών του στελεχιακού δυναμικού με την αρτιότερη γνώση του αντικειμένου μειώνει επιπλέον τις πιθανότητες διαστρέβλωσης των στοιχείων.
5. Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία.	Οι επιλεγμένοι δείκτες πρέπει να είναι χρήσιμοι και χρηστικοί και όχι απλά εύκολοι και ελκυστικοί. Όταν η δημόσια διοίκηση επικεντρώνεται στους κύριους στόχους μειώνει δραστικά τον παραπάνω κίνδυνο.
6. Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των μετόχων.	Ορισμένοι παράγοντες έχουν σημαντική συμβολή στον επιτυχημένο σχεδιασμό δεικτών. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η σαφής πληροφόρηση, ο προσδιορισμός των συμμετεχόντων στην

		διαδικασία ή χρήση στρατηγικών επικοινωνίας.
7.	Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα.	Τα στοιχεία που συγκρίνονται κάθε έτος είναι μεταξύ τους όμοια.
8.	Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνεπώς δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, καθίστανται ξεπερασμένοι και πιθανόν να οδηγήσουν τη Δημόσια Οργάνωση σε λάθος κατεύθυνση.	Η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης των δεικτών μέτρησης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται από την δημόσια διοίκηση κατά τον αρχικό σχεδιασμό. Η τακτική αναθεώρηση των δεικτών και η επικαιροποίησή τους κρίνεται αναγκαία.

Πίνακας 13. Ενδεικτικά σφάλματα στην επιλογή δεικτών και τρόπος αντιμετώπισης

Η μέτρηση των επιδόσεων στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες όπως η διαφθορά ειδικότερα στο επίπεδο εξουσίας που λαμβάνονται οι αποφάσεις, η έλλειψη οργανωτικής κουλτούρας στην δημόσια διοίκηση με στόχο την επίτευξη υψηλών αποδόσεων, η έλλειψη διαφάνειας στις δημόσιες αποφάσεις και η γραφειοκρατία (Mihaiu D., 2014).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 1994) οι δυσκολίες στη μέτρηση των επιδόσεων στο δημόσιο τομέα είναι:

- ο καθορισμός στόχων για δράσεις με σύνθετο χαρακτήρα (ιδίως ο χειρισμός πολλαπλών και αντικρουόμενων στόχων).

- η έλλειψη σχετικών και μετρήσιμων στόχων όσον αφορά το τελικό προϊόν, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα.

- η απουσία συσχέτισης μεταξύ των γενικών στόχων με συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, η οποία μειώνει την αξία τους ως εργαλείο διαχείρισης ή ως πρόγραμμα αξιολόγησης.

- η σχετική απειρία των υπαλλήλων όσον αφορά την ανάπτυξη και τη χρήση εργαλείων μέτρησης απόδοσης.

- η έλλειψη ικανότητας του προσωπικού οικονομικών υπηρεσιών που έλαβε παραδοσιακή εκπαίδευση.

- η απουσία ενδιαφέροντος των μελών της αιρετής διοίκησης και των αρχών της μέτρησης απόδοσης των ανώτερων υπαλλήλων.

- η έλλειψη πόρων για την ανάπτυξη των απαραίτητων πληροφοριακών συστημάτων.
- η αντίσταση του προσωπικού και των συνδικάτων ως προς τον χρόνο εργασίας.
- το κόστος της μέτρησης της απόδοσης
- η πολυπλοκότητα της εργασίας που συνίσταται στη γρήγορη και αποτελεσματική ενσωμάτωση και σύνθεση πολυάριθμων πηγών δεδομένων.

Συγκρίνοντας τα ενδεικτικά σφάλματα στην επιλογή δεικτών που ορίζει η εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323 05/04/2006 και των δυσκολιών μέτρησης των επιδόσεων στο δημόσιο τομέα που προτείνει ο ΟΟΣΑ με τους δείκτες που επιλέχθηκαν από την παρούσα έρευνα προκύπτει ο πίνακας:

Α/Α	Ενδεικτικά σφάλματα στην επιλογή δεικτών (Εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323 05/04/2006)	Προβλέψεις επιλεγμένων δεικτών
1.	Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία	Επιλέχθηκαν δείκτες σχετιζόμενοι με την συνολικότερη απόδοση του οργανισμού και για τις διαδικασίες που έχουν μεγαλύτερη αξία για αυτόν
2.	Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους	Οι δείκτες μετρούν στόχους με χρονικό ορίζοντα ικανό να αξιολογήσει την υλοποίηση ενός τεχνικού προγράμματος
3.	Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών	Επιλέχθηκαν δείκτες τόσο με οικονομικά όσο και με τεχνικά αλλά και άλλα ποιοτικά κριτήρια
4.	Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ό,τι πράγματι είναι	Η μέθοδος μέτρησης, ο χρόνος και οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες για κάθε δείκτη εξασφαλίζουν διαφάνεια και αξιοπιστία στα δεδομένα
5.	Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών	Οι δείκτες είναι απλοί, κατανοητοί και ξεκάθαροι. Η εξειδίκευσή τους γίνεται μόνο στο πλαίσιο προσέγγισης και

		αξιολόγησης ενός τεχνικού προγράμματος δήμου
6.	Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των μετόχων	Οι δείκτες προέκυψαν με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών για να εξασφαλιστεί η ομοιογένεια τους και η από κοινού αποδοχή τους
7.	Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα	Έχει καθοριστεί με σαφήνεια ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και των μετρήσεων για την αποφυγή του κινδύνου
8.	Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνεπώς δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, καθίστανται ξεπερασμένοι και πιθανόν να οδηγήσουν τη Δημόσια Οργάνωση σε λάθος κατεύθυνση	Σε ετήσια βάση η αξιολόγηση του μηχανισμού μέτρησης απόδοσης μέσω δεικτών θα επαναξιολογεί το σύστημα ώστε να υλοποιούνται οι απαραίτητες διορθώσεις
	Δυσκολίες στη μέτρηση των επιδόσεων στο δημόσιο τομέα ΟΟΣΑ (OECD, 1994	Προβλέψεις επιλεγμένων δεικτών
9.	Καθορισμός στόχων για δράσεις με σύνθετο χαρακτήρα	Οι στόχοι τους οποίους μετρά κάθε δείκτης είναι ξεκάθαροι
10.	Έλλειψη σχετικών και μετρήσιμων στόχων όσον αφορά το τελικό προϊόν, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα	Οι στόχοι που μετρούν οι δείκτες είναι απόλυτα σχετικοί και μετρήσιμοι μέσω των επιλεγμένων δεικτών
11.	Απουσία συσχέτισης μεταξύ των γενικών στόχων με συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς	
12.	Σχετική απειρία των υπαλλήλων όσον αφορά την ανάπτυξη και τη χρήση εργαλείων μέτρησης απόδοσης	Υπάρχει σχετική απειρία των υπαλλήλων στην λειτουργία συστημάτων δεικτών μέτρησης απόδοσης

13	Έλλειψη ικανότητας του προσωπικού οικονομικών υπηρεσιών	Οι δείκτες σχετίζονται μόνο εν μέρη στο προσωπικό των οικονομικών υπηρεσιών και είναι απλοί ως προς την συλλογή των δεδομένων ώστε να αποφεύγεται η συγκεκριμένη δυσκολία
14	Απουσία ενδιαφέροντος των μελών της αιρετής διοίκησης και των αρχών της μέτρησης απόδοσης των ανώτερων υπαλλήλων	Οι δείκτες ορίστηκαν κατόπιν συμμετοχής και της αιρετής διοίκησης στην διαδικασία επιλογής τους
15	Έλλειψη πόρων για την ανάπτυξη των απαραίτητων πληροφοριακών συστημάτων	Δεν απαιτείται κάποιο εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα για την μέτρηση της απόδοσης
16	Αντίσταση του προσωπικού και των συνδικάτων ως προς τον χρόνο εργασίας	Οι δείκτες προέκυψαν με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών για να εξασφαλιστεί η αποδοχή τους
17	Το κόστος της μέτρησης της απόδοσης	Το κόστος της μέτρησης της απόδοσης έχει καθοριστεί ένα δείκτη και είναι χαμηλό σχετικά με τις δυνατότητες του φορέα
18	Η πολυπλοκότητα της εργασίας που συνίσταται στη γρήγορη και αποτελεσματική ενσωμάτωση και σύνθεση πολυάριθμων πηγών δεδομένων	Η διαδικασία δεν εμφανίζει πολυπλοκότητα και σύνθετες ενέργειες

Πίνακας 14. Ενδεικτικά σφάλματα και δυσκολίες στην επιλογή δεικτών μέτρησης απόδοσης

5.4.3 Αξιοποίηση δεικτών μέτρησης απόδοσης

Οι μετρήσεις των δεικτών αποτελούν σημαντικό εργαλείο στην διοίκηση των δημοσίων οργανισμών, καθώς συμβάλλουν στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης. Με την διαδικασία αυτή γίνεται η αντιστοίχιση των εκροών και των αποτελεσμάτων της διοίκησης αναφορικά με τις ανάγκες των πολιτών και των αιτημάτων της κοινωνίας, στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών ορθολογικά, στη συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων με συστηματικό τρόπο, στη βελτίωση της προγραμματικής και επιχειρησιακής

ικανότητας και του οργανωτικού σχεδιασμού κατά τη διαδικασία λήψης των σχετικών αποφάσεων (Λαζαράκη Σ., 2017).

Για τα στελέχη της διοίκησης, η πρόσβαση σε έγκαιρη και αξιόπιστη μέτρηση της απόδοσης είναι κρίσιμη για την διαδικασία λήψης αποφάσεων, για σύνταξη των σχεδίων ανάληψης δράσης αλλά και για την αξιολόγηση του προγράμματος. Οι λόγοι που καθιστούν τα παραπάνω απαραίτητα είναι οι ακόλουθοι (Halachmi A., 2005):

1. Ότι δεν μπορεί να μετρηθεί δεν μπορεί και να κατανοηθεί
2. Ότι δεν μπορεί να κατανοηθεί δεν μπορεί και να ελεγχθεί
3. Ότι δεν μπορεί να ελεγχθεί δεν μπορεί να βελτιωθεί
4. Όποια μέτρηση έχει προγραμματιστεί πρέπει να πραγματοποιηθεί
5. Όποιο αποτέλεσμα δεν μετρηθεί εμποδίζει την διάκριση αποτυχίας και επιτυχίας
6. Αν η επιτυχία δεν μπορεί να διακριθεί δεν μπορεί και να επιβραβευθεί
7. Αν η επιτυχία δεν επιβραβευθεί πιθανών να επιβραβευθεί η αποτυχία
8. Αν η επιτυχία δεν αναγνωριστεί πιθανών να μη μπορεί και να διατηρηθεί
9. Αν η επιτυχία ή η αποτυχία δεν αναγνωριστεί δεν μπορεί να είναι διδακτική
10. Αν η αποτυχία δεν αναγνωριστεί θα οδηγεί σε επανάληψη των παλιών λαθών
11. Αν δεν μπορεί να γίνει συσχέτιση του αποτελέσματος με τους πόρους που δαπανήθηκαν δεν γνωρίζουμε το πραγματικό κόστος
12. Αν το πραγματικό κόστος δεν μπορεί να υπολογισθεί δεν γνωρίζουμε αν θα επαναληφθεί ή αν θα αποκλεισθεί
13. Αν το αποτέλεσμα δεν μπορεί να ανακοινωθεί η επικοινωνία με τους πολίτες και τα εμπλεκόμενα μέρη είναι προβληματική και η δημόσια υποστήριξη τους δεν μπορεί να κερδηθεί και να εδραιωθεί

Το νομοθετικό πλαίσιο σύμφωνα με το Άρθρο 9 του Ν.3230/2004 προβλέπει την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων ενός συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης που περιλαμβάνει και την διαδικασία βράβευσης των υπηρεσιών που πετυχαίνουν υψηλή αποτελεσματικότητα.

Έτσι μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όπως αυτή καθορίζεται από το ισχύον νομικό πλαίσιο και τη διαβίβαση των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων, που προβλέπονται από αντίστοιχα άρθρα, συντάσσεται η σχετική έκθεση. Η έκθεση περιλαμβάνει τα αποτελέσματα από με τις μετρήσεις και την συνοδεύεται από την εισήγηση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, με στόχο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Η έκθεση αυτή διαβιβάζεται και στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Οι δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες αναγνωρίζεται διάκριση για την ποιότητα των υπηρεσιών τους και για την αποδοτικότητά τους απέναντι στους πολίτες είναι υποψήφιες για την απονομή ειδικών βραβείων. Τα εμπλεκόμενα όργανα, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης όπως και το είδος των βραβείων καθορίζονται από κοινή υπουργική απόφαση μαζί με κάθε άλλη απαραίτητη λεπτομέρεια.

5.4.4 Δείκτες μέτρησης απόδοσης και στοχοθεσία

Η χρήση των δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας αποτελεί μηχανισμό για την ενίσχυση της διαρθρωτικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης, όταν εφαρμόζονται πολιτικές δημόσιας διοίκησης. Υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ των δεικτών μέτρησης απόδοσης με την διοίκηση μέσω στόχων μιας και αυτοί συμβάλλουν στην διαδικασία ελέγχου και παρακολούθησης της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Τα συστήματα μέτρησης οφείλουν να δίνουν έμφαση στους στόχους που θέτει η διοίκηση και στην αξιολόγηση της προόδου που πετυχαίνουν μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που έχουν αντιστοιχηθεί σε κάθε στόχο.

Στους φορείς παρέχεται επίσης η δυνατότητα για πιλοτική εφαρμογή του συστήματος των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης μέσω των διατάξεων του Ν.3230/2004 με την καθιέρωση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων.

Και στην περίπτωση αυτή ο φορέας θα ακολουθήσει την διαδικασία που προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις του παραπάνω νόμου και αναλύονται στις σχετικές εγκυκλίους. Υπάρχει η δυνατότητα η ανωτέρω διαδικασία να μην αφορά το σύνολο ενός φορέα αλλά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες του σε επίπεδο μεμονωμένου τμήματος ή διεύθυνσης ή ακόμα και σε περισσότερες από μια.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης φαίνεται ότι εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και στην διαρκή προσπάθειά τους για μεταρρύθμιση. Ως εκ τούτου, τα διδάγματα του παρελθόντος εξακολουθούν να έχουν ακόμη εφαρμογή και να παρέχουν το απαραίτητο υπόβαθρο για την ανάπτυξη ενός σύγχρονου συστήματος διαχείρισης επιδόσεων σε κάθε οργανισμό.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος δεικτών μέτρησης απόδοσης απαιτεί ένα συγκεκριμένο πόρων, συστημάτων, οργανωτικής κουλτούρας και υποστήριξης της εκτελεστικής διοίκησης για να είναι επιτυχής. Αν και δεν είναι μια απλή διαδικασία, ακολουθώντας ορισμένα βασικά βήματα μπορούν να αυξηθούν οι πιθανότητες μιας επιτυχημένης εφαρμογής (Sackey L., 2017).

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός ενός δημόσιου οργανισμού δημιουργείται με την ανάλυση της αποστολής του και τον καθορισμό των στόχων του. Οι δείκτες παρέχουν τα μέσα για τη μέτρηση της προόδου προς τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού.

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης είναι ο απαραίτητος σύνδεσμος μεταξύ του σχεδιασμού της στρατηγικής και των αποτελεσμάτων, διότι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής ενδέχεται να διαφοροποιούνται σημαντικά. Αποτελούν την καλύτερη μέτρηση που εφαρμόζεται από τους δημόσιους οργανισμούς, ώστε η αποτυχία ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης να αντιμετωπιστεί αναλόγως λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα. Η χρήση των δεικτών είναι επιτυχής στη μέτρηση του οργανισμού και συμβάλει σε αρκετές βελτιώσεις στη διοίκηση του και στις υπηρεσίες που αυτός παρέχει (Sackey L., 2017).

Η παρούσα έρευνα εξέτασε την τήρηση των χαρακτηριστικών και των κριτηρίων της ελληνικής νομοθεσίας (Ν.3230/2004) για την επιλογή δεικτών μέτρησης απόδοσης με άλλες βιβλιογραφικές προτάσεις βάσει των οποίων θα οριστούν στη συνέχεια συγκεκριμένοι δείκτες.

Διαπιστώνεται η ύπαρξη σημαντικής σύγκλισης μεταξύ των κριτηρίων καθορισμού δεικτών της ισχύουσας νομοθεσίας, των προτάσεων των ερευνητών που αναλύθηκαν που είναι οι Sackey (Sackey L., 2017), Fryer et al, (Fryer K. et al., 2009) και Helms (Helms M., 2006) και των αποτελεσμάτων της έρευνας στον Δ. Αρριανών.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι ένας συνδυασμός και σύνθεση των παραπάνω κριτηρίων μας οδηγεί σε μια επιλογή που προσεγγίζει το ερευνητικό ερώτημα της επιλογής δεικτών μέτρησης απόδοσης με ακόμη μεγαλύτερη σαφήνεια και ακρίβεια.

Ωστόσο δεν θα πρέπει να παραλείψει κανείς το πλέγμα των περιορισμών μέσα στο οποίο έγιναν όλες τις παραπάνω ερμηνείες, που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με μέγεθος του δήμου ως αυτοδιοικητικού οργανισμού καθώς αφορά έναν μικρό ηπειρωτικό δήμο. Οι περιορισμοί σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τους στόχους που θέτει κάθε δήμος για το τεχνικό του πρόγραμμα ανάλογα με μέγεθος και την αστικότητα του, τα φυσικά και

κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά του, τις διατιθέμενες χρηματοδοτήσεις και εν γένει τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που διαθέτει.

Ως προς την γενικότερη συμβολή της έρευνας, μπορεί να εκτιμηθεί ότι κάθε μικρός ηπειρωτικός δήμος της χώρας είναι σε θέση να κάνει χρήση των κριτηρίων που ορίστηκαν για την επιλογή των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Στηριζόμενος στη συνέχεια στα κριτήρια αυτά δύναται να επιλέξει είτε τους δείκτες μέτρησης απόδοσης που επιλέχθηκαν για την αξιολόγηση της εκτέλεσης του τεχνικού του προγράμματος ή ακόμα και να προσθέσει νέους, προσαρμοσμένους στις δικές του ανάγκες και στόχους.

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς έχουν επιτύχει στον προσδιορισμό της οργανωτικής καθώς και της ατομικής απόδοσης. Επιπλέον, η χρήση των δεικτών έχει συμβάλει σε πολλές εξελίξεις στη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς το κοινό (Zaherawati et. al., 2011).

Τα οφέλη από τη χρήση των δεικτών μέτρησης απόδοσης σε έναν δήμο μπορούν να είναι:

1. Παροχή ποιοτικής ανατροφοδότησης
2. Υποστήριξη της λήψης αποφάσεων
3. Εστίαση της προσοχής της διοίκησης σε ό,τι έχει μεγαλύτερη σημασία
4. Βοηθά τη διοίκηση στην κατανόηση και τη μέτρηση της απόδοσης
5. Ανάθεση ευθυνών και ενθάρρυνση της λογοδοσίας
6. Παροχή κοινής γλώσσας επικοινωνίας
7. Καθορισμός ενός τρόπου για να διαπιστωθεί αν το στρατηγικό σχέδιο λειτουργεί
8. Λειτουργούν ως έναυσμα κινδύνου και παρέχουν έγκαιρες προειδοποιητικές ενδείξεις
9. Λειτουργούν ως εργαλεία για την προώθηση της επιθυμητής συμπεριφοράς

Το σύστημα των δεικτών μέτρησης απόδοσης που αναπτύχθηκε είναι δυνατό να αξιοποιηθεί και από άλλους δήμους με παρόμοια χαρακτηριστικά ώστε να υπάρχει δυνατότητα διευρυμένης εφαρμογής των αποτελεσμάτων του.

Τέλος είναι σημαντικό να προβλεφθεί και να καθιερωθεί σε κάθε Ο.Τ.Α. η διαδικασία αξιοποίησης των αποτελεσμάτων ενός συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης που θα περιλαμβάνει και την διαδικασία βράβευσης των υπηρεσιών που πετυχαίνουν υψηλή αποτελεσματικότητα. Με το μέτρο αυτό η συνολική διαδικασία της διοίκησης απόδοσης θα έχει ολοκληρωμένο χαρακτήρα για τον οργανισμό ώστε να μπορέσει να αποφέρει σε αυτόν όλα τα αναμενόμενα οφέλη.

Απώτερος σκοπός αυτής της έρευνας είναι να προσεγγίσει το ζήτημα της δημόσιας διοίκησης και να προσφέρει ένα ακόμη εργαλείο μέσω της διοίκησης απόδοσης και των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό θα συμβάλει στην προσπάθεια για τον μετασχηματισμό της από έναν μηχανισμό αναπαραγωγής της γραφειοκρατίας σε ένα νέο

πρότυπο διοικητικής αποτελεσματικότητας. Πολύ εύστοχα στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται σε αντιπαράθεση τα πεδία των δύο αυτών συστημάτων.

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στο αποτέλεσμα

Πίνακας 15. Μετασχηματισμός της δημόσιας γραφειοκρατία σε δημόσιο μάνατζμεντ

Πηγή: Ιωαννίδου Ε, (2010) Ιωαννίδου Ε., (2010), Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI's)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γκέκας Α. (2016), *Στρατηγικό Μανατζμεντ*, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΓ' εκπαιδευτική σειρά, Κεφάλαια 2-5

Δήμος Αρριανών αριθμός απόφασης Δ.Σ. 124/2018, (2018), *Έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2019*, Δήμος Αρριανών, ΑΔΑ: ΩΑΟΑΩΨΣ-9ΧΩ, Ανακτήθηκε από: <https://diavgeia.gov.gr/decision/view/%CE%A9%CE%91%CE%9F%CE%91%CE%A9%CE%A8%CE%A3-9%CE%A7%CE%A9>

Δήμος Αρριανών αριθμός απόφασης Δ.Σ. 155/2019, (2019), *Έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2020*, Δήμος Αρριανών, ΑΔΑ: ΨΤ2ΦΩΨΣ-ΥΛΡ, ανακτήθηκε από: <https://diavgeia.gov.gr/decision/view/%CE%A8%CE%A42%CE%A6%CE%A9%CE%A8%CE%A3-%CE%A5%CE%9B%CE%A1>

Δήμος Αρριανών αριθμός απόφασης Δ.Σ. 90/2020, (2020), *Έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2021*, Δήμος Αρριανών, ΑΔΑ: 6ΖΨ0ΩΨΣ-Α2Λ, ανακτήθηκε από: <https://diavgeia.gov.gr/decision/view/6%CE%96%CE%A80%CE%A9%CE%A8%CE%A3-%CE%912%CE%9B>

Ιωαννίδου Ε., (2010), *Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI's)*, Μεταπτυχιακή διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγίου

Λαζαράκη Σ., (2017), *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η περίπτωση του Δήμου Αγίας Βαρβάρας*, Μεταπτυχιακή διατριβή, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Νόμος 3230/2004, (2004), *Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 44/Α'/11.02.2004)

Νόμος 3852/2010, (2010), *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης*, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 87/Α'/07.06.2010)

Νταβέλης Α., (2013), *Το μοντέλο της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (Balanced scorecard) και η εφαρμογή του σε δημόσια υπηρεσία*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Υπουργείο Εσωτερικών Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005, (2005), *Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους (Ν.3230/2004) – Μεθοδολογία στοχοθεσίας*, Υπουργείο Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006, (2006), *Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (Ν.3230/2004)*, Υπουργείο Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006, (2006), *Σύνταξη και υποβολή εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (Ν.3230/2004)*, Υπουργείο Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, (2007), *Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης (Ν.3230/2004)*, Υπουργείο Εσωτερικών

Υπουργείο Εσωτερικών Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008, (2008), *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας*, Υπουργείο Εσωτερικών

Ξενόγλωσση

Neely A. & Adams C. & Kennerley M., (2002), *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall an imprint of Pearson Education, Indiana, Pearson Education.

Behn R. D. & Kant P.A., (1999), *Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting*, Public Productivity and Management Review Vol. 22, Issue 4 (June 1999), pp: 470 – 478.

Boyne G. & Meier K. & O'Toole L. & Walker R., (2006), *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, Cambridge, Cambridge University Press.

Fryer K. & Antony J. & Odgen S., (2009), *Performance management in the public sector*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 22 Iss 6 pp. 478 – 498, <http://dx.doi.org/10.1108/09513550910982850>

Halachmi A., (2005), *Performance measurement is only one way of managing performance*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 54 No. 7, 2005, Ανακτήθηκε στις 01 Σεπτεμβρίου 2021 από: <http://www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm>

Handler H., Koebel B., Reiss P., Schratzenstaller M. (2004), *The Size and Performance Of Public Sector Activities In Europe, work prepared by the authors for European Commission's Competitiveness Report 2004*, Ανακτήθηκε από: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1861528

Hemls M., (2006), *Encyclopedia of Management*, Michigan, Thomson Gale, 5th edition

Larrson J., Kinnunen J. (2008), *Performance Measurement in Nonprofits – Much to be gained or a waste of resources?* International Business, Umea University

Mackie B. (2008), *Organizational performance management in a government context: a literature review*, Scottish Government Social Research.

Marr B. (2014), *The Top Five performance management tools: Good news and continuous tales*, Leadership & management journal - November 2014 Talent Management, Ανακτήθηκε από:

https://www.hr.com/en/magazines/talent_management_excellence_essentials/november_2014_talent_management/the-top-5-performance-management-tools-good-news-a_i4ljlhkg.html

Mihaiu D. (2014), *Measuring performance in the public sector: Between necessity and difficulty*, Lucian, Studies in Business, and Economics. Blaga University of Sibiu, Romania.

Northcott D. and Taulapapa T.M. (2012), *Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges*, International Journal of Public Sector Management, vol. 25, no. 3, pp. 166-191.

OECD, (1999), *Performance management in administration: performance measurement and results based management*, OECD Work on Public Management 3/1994, Romanian Edition Babes-Bolyai University, 9, page 35.

Poister T.H. (2003), *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 15-16

Poister T.H. (2010), *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*, Public Administration Review, no. Special Issue.

Sackey L., (2017), *Performance Management Techniques in Public Sector*, University of Pardubice, Chapter 1.3.

Zhonghua C. & Wang Y., (2012), *Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement*, Elsevier, Physics Procedia 25, p. 794.

Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELOPONNESE

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ημερομηνία:

Τόπος συμπλήρωσης:

Όνοματεπώνυμο ερωτώμενου:

Ιδιότητα:

Τμήμα:

Στο πλαίσιο υλοποίησης της μεταπτυχιακής διατριβής:

Διοίκηση απόδοσης: Ανάπτυξη δεικτών μέτρησης απόδοσης τεχνικών προγραμμάτων ηπειρωτικών δήμων την περίοδο 2019-2023 – Η περίπτωση του Δ. Αρριανών

Ανταβίδης Σταύρος

Ιούνιος 2021

A. Παρουσίαση της μελέτης

A1. Η διοίκηση απόδοσης αποτελεί μια ολοκληρωμένη και συστηματική διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης, ελέγχου και βελτίωσης της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού. Γνωρίζεται τι είναι η διοίκηση απόδοσης και αν θα μπορούσε να έχει εφαρμογή σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης όπως ο δήμος Αρριανών;

A2. Καθώς η διοίκηση απόδοσης διαχειρίζεται το παρόν ενός οργανισμού θεωρείτε κρίσιμο να εφαρμοστεί ένα τέτοιο σύστημα στον δήμο; Θα συνέβαλε στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του;

A3. Κύριο στοιχείο των συστημάτων διοίκησης απόδοσης αποτελούν οι δείκτες μέτρησης απόδοσης. Ο δείκτης μέτρησης μπορεί να οριστεί ως: εκείνο το ποσοτικό δεδομένο, το οποίο προέρχεται από απευθείας μέτρηση ή από συνδυασμό άλλων μετρήσιμων δεδομένων και το οποίο περιγράφει την επίδραση ενός φαινομένου ή την επίπτωση/αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή ενός έργου στη λειτουργία ενός οργανισμού. Υπάρχουν υπηρεσιακοί στόχοι που θα μπορούσαν να μετρηθούν μέσα από αυτή τη διαδικασία;

A4. Το θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 προβλέπει την εφαρμογή συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης σε Ο.Τ.Α. Έχετε γνώση του νομοθετικού πλαισίου και την διαδικασίας εφαρμογής του από έναν δήμο;

Β. Επιλογή κρίσιμων χαρακτηριστικών δεικτών

B1. Θα μπορούσε να έχει εφαρμογή ένα σύστημα δεικτών μέτρησης απόδοσης στην εκτέλεση και υλοποίηση του Τεχνικού Προγράμματος του Δ. Αρριανών;

B2. Τι χαρακτηριστικά θα θέλατε να έχει ένας δείκτης μέτρησης απόδοσης για να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στην εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης του Τεχνικού Προγράμματος του δήμου;

B3. Από τα χαρακτηριστικά που προτείνονται για την δημιουργία ενός δείκτη ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα σημαντικότερα για την μέτρηση της ετήσιας απόδοσης του Τεχνικού Προγράμματος;

Γ. Προτάσεις δεικτών μέτρησης απόδοσης

Γ1. Τι στοιχεία θα θέλατε να μετρά ένας δείκτης μέτρησης απόδοσης του Τεχνικού Προγράμματος;

Γ2. Οι τέσσερις πτυχές της μέτρησης απόδοσης που θα μπορούσαν να καθορίσουν και την επιλογή των κατάλληλων μεταβλητών μέτρησης είναι:

1. Τι θα μετρηθεί
2. Πως θα μετρηθεί
3. Ερμηνεία των δεδομένων
4. Διάχυση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων

Με βάση το παραπάνω μπορείτε να προτείνεται ενδεικτικά ορισμένους δείκτες μέτρησης απόδοσης για το Τεχνικό Πρόγραμμα του Δ. Αρριανών;

Γ3. Θα μπορούσατε να διατυπώσετε μια πρόταση εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος με τα δεδομένα που συζητήσαμε παραπάνω; Για παράδειγμα ποια η περιοδικότητα των μετρήσεων, ποιοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, από ποια τμήματα θα μπορούσε να γίνει η συλλογή των στοιχείων, η επεξεργασία και τελικά η παρουσίαση των αποτελεσμάτων;

Παράρτημα ΙΙ – Επεξεργασία δεδομένων από το τεχνικό πρόγραμμα Δ. Αρριανών των ετών 2019, 2020 και 2021

Επεξεργασία δεδομένων τεχνικού προγράμματος Δ. Αρριανών έτους 2019 που αφορά τον αριθμό απόφασης Δ.Σ. 124/2018 με θέμα «έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2019» και ΑΔΑ: ΩΑΟΑΩΨΣ-9ΧΩ.

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΟΥΣ 2019

Α/Α	ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΑ (€)			ΝΕΑ (€)		
	ΕΡΓΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΕΡΓΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΡΓΑΣΙΕΣ
Σ	1.170.576,51	689.850,40	62.363,10	628.000,00	230.000,00	36.400,00
1	199.932,21	251.257,48	10.000,00	74.000,00	24.000,00	24.000,00
2	63.541,46	55.000,00	6.500,00	74.000,00	24.000,00	12.400,00
3	5.703,58	204.900,00	14.000,00	230.000,00	24.000,00	
4	28.333,69	160.000,00	31.863,10	250.000,00	24.000,00	
5	10.573,13	18.692,92			20.000,00	
6	113.707,27				74.000,00	
7	126.116,68				20.000,00	
8	366.143,15				20.000,00	
9	140.000,00					
10	30.125,34					
11	86.400,00					

Π.ΙΙ.1. Επεξεργασία δεδομένων τεχνικού προγράμματος Δ. Αρριανών έτους 2019

Πηγή: Ιδία επεξεργασία δεδομένων

Επεξεργασία δεδομένων τεχνικού προγράμματος Δ. Αρριανών έτους 2020 που αφορά τον αριθμό απόφασης Δ.Σ. 155/2019 με θέμα «έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2020» και ΑΔΑ: ΨΤ2ΦΩΨΣ-ΥΛΡ.

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΟΥΣ 2020

Α/Α	ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΑ (€)			ΝΕΑ (€)		
	ΕΡΓΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΕΡΓΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΡΓΑΣΙΕΣ
Σ	964.128,82	1.796.496,99	155.900,00	384.080,00	763.650,00	1.635.011,63
1	41.637,27	1.236.511,91	14.000,00	18.000,00	24.000,00	24.000,00
2	92.503,36	142.001,08	12.400,00	18.000,00	24.000,00	24.000,00
3	164,10	160.000,00	6.500,00	6.000,00	24.000,00	16.000,00
4	23.945,22	55.000,00	20.000,00	6.000,00	24.000,00	12.000,00
5	30.125,34	50.000,00	15.000,00	220.000,00	7.000,00	18.000,00
6	28.333,69	12.984,00	24.000,00	17.500,00	9.000,00	1.134.791,63
7	6.058,93	24000	2.500,00	98.580,00	9.000,00	143.220,00
8	1.860,91	12.000,00	7.500,00		1.250,00	24.000,00
9	250.000,00	24.000,00	17.000,00		24.000,00	24.000,00
10	230.000,00	24.000,00	10.000,00		24.000,00	24.000,00
11	148.000,00	24.000,00	24.000,00		10.000,00	24.000,00
12	86.400,00	6.000,00	3.000,00		24.800,00	12.000,00
13	25.100,00	6.000,00			150.000,00	24.000,00
14		20.000,00			195.920,00	24.000,00
15					202.680,00	24.000,00
16					10.000,00	24.000,00
17						10.000,00

18						15.000,00
19						5.000,00
20						24.000,00
21						5.000,00

Π.ΙΙ.2. Επεξεργασία δεδομένων τεχνικού προγράμματος Δ. Αρριανών έτους 2020

Πηγή: Ιδία επεξεργασία δεδομένων

Επεξεργασία δεδομένων τεχνικού προγράμματος Δ. Αρριανών έτους 2021 που αφορά τον αριθμό απόφασης Δ.Σ. 90/2020 με θέμα «έγκριση ή μη ετήσιου τεχνικού προγράμματος έτους 2021» και ΑΔΑ: 6ΖΨ0ΩΨΣ-Α2Λ.

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΟΥΣ 2021

Α/Α	ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΑ (€)			ΝΕΑ (€)		
	ΕΡΓΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΕΡΓΑ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	ΜΕΛΕΤΕΣ-ΕΡΓΑΣΙΕΣ
Σ	1.061.818,42	1.086.757,67	1.345.151,63	183.200,00	245.200,00	270.800,00
1	41.637,27	236.303,67	12.400,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
2	47.097,71	12.984,00	6.500,00	60.000,00	24.000,00	24.000,00
3	23.945,22	24.000,00	24.000,00	24.800,00	24.000,00	24.000,00
4	7.344,31	24.000,00	24.000,00	24.800,00	24.000,00	24.000,00
5	1.166,95	24.000,00	16.000,00	24.800,00	24.000,00	12.000,00
6	250.000,00	6.000,00	12.000,00	24.800,00	14.000,00	24.000,00
7	230.000,00	6000	18.000,00		12.000,00	24.000,00
8	104.476,95	20.000,00	1.134.791,63		24.800,00	24.000,00
9	73.400,00	9.000,00	4.960,00		24.800,00	24.000,00
10	13.000,00	1.250,00	15.000,00		24.800,00	10.000,00
11	153.670,01	150.000,00	24.000,00		24.800,00	20.000,00
12	17.500,00	195.920,00	2.500,00			12.000,00
13	98.580,00	202.680,00	24.000,00			24.800,00
14		143.220,00	3.000,00			
15		10.000,00	24.000,00			
16		12.400,00				
17		9.000,00				

Π.ΙΙ.3. Επεξεργασία δεδομένων τεχνικού προγράμματος Δ. Αρριανών έτους 2021

Πηγή: Ιδία επεξεργασία δεδομένων