

Οι Δείκτες Οργανωσιακής Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μια Θεωρητική Προσέγγιση

Γεώργιος Μ. Ασπρίδης

Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού, μέλος ΣΕΠ στο ΕΑΠ, Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ ΠΣ Δημόσια Διοίκηση, Μεταδιδακτορικός Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Email: aspriidis@uth.gr

Γεώργιος Δούνιας

Καθηγητής Διοίκησης και Λήψης Αποφάσεων για μηχανικούς, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης.

Email: g.dounias@aegean.gr

Δημήτριος Λεοντής

Υποψήφιος Διδάκτορας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού.

Email: leontisd@gmail.com

Περίληψη

Η Ελλάδα, από τις αρχές της δεκαετίας του 2010, βρέθηκε στο επίκεντρο δραματικών καταστάσεων και αντιμετώπισε σοβαρά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα. Σε πρώτη φάση η οικονομική και η κοινωνική κρίση και η εφαρμογή μνημονιακών πολιτικών, και στη συνέχεια η εμφάνιση της πανδημίας του Covid-19 επηρέασαν την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και την απόδοση της δημόσιας διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια γίνονται πολλές προσπάθειες για τη συνολική ανάκαμψη και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Διαμορφώθηκαν από τα συναρμόδια Υπουργεία εξειδικευμένοι δείκτες οργανωσιακής απόδοσης για τον έλεγχο και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίοι δείκτες περιλαμβάνουν αρκετές ενότητες, αλλά και δράσεις για την ανάπτυξη της διοίκησης και της οικονομίας.

Εμφανίζονται πολλές κατηγορίες δεικτών οργανωσιακής απόδοσης, που εφαρμόζονται μοναδικά σε κάθε περίπτωση και υπηρεσία του δημοσίου τομέα, με στόχο την αξιολόγηση της εφαρμογής των επιμέρους δημόσιων πολιτικών. Για τον έλεγχο των πολιτικών που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, εφαρμόζονται δείκτες όπως είναι οι Critical Success Factors και οι Key Performance Indicators. Οι δείκτες αυτοί στοχεύουν στον έλεγχο και την απόδοση της ευρύτερης αναπτυξιακής στρατηγικής για τις δημόσιες πολιτικές.

Στόχος αυτού του άρθρου είναι να παρουσιάσει, μέσω του μεθοδολογικού εργαλείου της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, εκείνους τους δείκτες οργανωσιακής απόδοσης που εφαρμόζονται και τον τρόπο, με τον οποίο θα συμβάλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Τα αποτελέσματα είναι σημαντικά και θα μπορούσαν

να συμβάλουν στην περαιτέρω ενσωμάτωση εξειδικευμένων δεικτών CSF και KPIs στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση της εποχής της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση Υπηρεσιών, Αποδοτικότητα, Δείκτες Οργανωσιακής Απόδοσης, Δημόσιες Πολιτικές, Δημόσιος Τομέας, Στρατηγική

Abstract

Since the beginning of the 2010s, Greece has been at the centre of dramatic situations and faced serious economic and social problems. In the beginning, the economic and social crisis and the implementation of memorandum policies, followed by the appearance of the Covid-19 pandemic, affected the development of the Greek economy and the performance of the public administration. In recent years, many efforts have been made for the overall recovery and development of the Greek economy. Specific organisational performance indicators have been formulated by the relevant ministries to monitor and measure the effectiveness of public services, which include several modules and actions for the development of the administration and the economy.

Several categories of organisational performance indicators appear, which are applied uniquely to each case and public sector service, in order to assess the implementation of specific public policies. Indicators such as Critical Success Factors and Key Performance Indicators are applied to examine policies related to the effectiveness of public administration. These indicators are intended to monitor the effectiveness and performance of the wider development strategy for public policies.

The aim of this article is to present, using the methodological tool of literature review, those organizational performance indicators that are applied and how they will contribute to improving the efficiency and effectiveness of public administration. The results are important and could contribute to further integration of specialized CSF and KPIs indicators in modern public administration in the era of the 4th Industrial Revolution.

Keywords: Efficiency, Evaluation, Organizational Performance Indicators, Public policies, Public sector, Strategy

Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση και η κρίση της πανδημίας ανέδειξαν τη σημασία του άμεσου εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση οφείλει να είναι αποτελεσματική, ευέλικτη και να λειτουργεί προς όφελος των πολιτών. Η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης, και ειδικά των δεικτών αξιολόγησης, αποτελεί μονόδρομο για μια αποδοτική διοίκηση. Οι δείκτες θα δώσουν έμφαση στην αντιμετώπιση των γραφειοκρατικών προβλημάτων και στερεοτύπων, θα συμβάλουν ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να γίνουν πιο ευέλικτες, να επαναοριοθετήσουν την αποστολή τους, να διαμορφώσουν μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα και, κατ' επέκταση, να διαμορφώσουν εκ του μηδενός τη στοχοθεσία τους. Η συστηματική χρήση των δεικτών θα αποτελέσει το επόμενο βήμα για

Τεύχος 3, Αρ. 1

την ανάπτυξη και τη βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών. Και όλα αυτά στην εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού (ΣΕΒ, 2021; Ziebell, 2018).

Οι δείκτες οργανωσιακής απόδοσης αποτελούν συνέχεια της διαδικασίας της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης κατά την περίοδο της Γ΄ Ελληνικής Δημοκρατίας.

Διαχρονικά, και πιο συγκεκριμένα από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα, αναδεικνύεται η σημασία για την εφαρμογή δεικτών οργανωσιακής αξιολόγησης ανά υπηρεσία του δημοσίου. Πιο συγκεκριμένα, η Έκθεση της Επιτροπής για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής της Εθνικής Τράπεζας (1998) αναφέρθηκε στην αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών. Δεικτών που θα μετρούσαν την αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης και θα συνδέονταν με την ποιότητα των υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη Έκθεση όριζε ότι οι οικείοι δείκτες όφειλαν να είναι συγκεκριμένοι, αλλά ταυτόχρονα και γενικοί, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των υπηρεσιών, να είναι αποδεκτοί από όλους τους ενδιαφερόμενους, χρήσιμοι, ευέλικτοι, και να σχετίζονται με τις εκροές των δημοσίων υπηρεσιών.

Σκοπός του άρθρου είναι να καταγράψει τις βέλτιστες πρακτικές για την εφαρμογή των δεικτών οργανωσιακής απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες και τη μοναδικότητα αυτών στη χρήση τους ανά περίπτωση.

Η μελέτη στηρίχθηκε στο μεθοδολογικό εργαλείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Μελετήθηκαν ξενόγλωσσες και ελληνόγλωσσες βιβλιογραφικές πηγές (όπως βιβλία, άρθρα, εκθέσεις εμπειρογνομώνων, και άλλα). Η επιλογή του συγκεκριμένου μεθοδολογικού εργαλείου στοχεύει/αποσκοπεί στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών για την οργανωσιακή αξιολόγηση και τη χρήση των οικείων δεικτών οργανωσιακής απόδοσης στη δημόσια διοίκηση του 21^{ου} αιώνα, τη διασύνδεση της αποδοτικότητας με τις βασικές λειτουργίες του management, όπως είναι η διοίκηση της γνώσης και οι επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Με τη χρήση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, παρουσιάζονται κριτικά και αναλυτικά οι πηγές που μελετήθηκαν και θεμελιώνεται η γενικότερη προβληματική της έρευνας για τη διαμόρφωση πρότασης για την ουσιαστική εφαρμογή των δεικτών στη δημόσια διοίκηση (Babbie, 2018; Saunders et al., 2015).

Ο κυριότερος περιορισμός της έρευνας αφορούσε τις πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές που μελετήθηκαν και δεν ήταν αρκετές, το περιορισμένο ενδιαφέρον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης να εφαρμόσει δείκτες αξιολόγησης, και τις αντιδράσεις των δημοσίων υπαλλήλων για την αξιολόγηση. Ιδανικά θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί πανελλαδική έρευνα για την καταγραφή των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή των οικείων δεικτών, αλλά και για την ευρύτερη καταγραφή της χρήσης των δεικτών σε δημόσιες υπηρεσίες.¹

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε και αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο, το οποίο συνεχώς εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες της εποχής.

Οι δείκτες Critical Success Factors (CSF) αποτελούν σημαντικούς δείκτες, όπου τα δεδομένα είναι αναγκαία να ορίζονται με τον ορθό τρόπο, ώστε να επιτευχθεί η ανάπτυξη της οργάνωσης και να αξιολογούνται και τα ποιοτικά δεδομένα. Σύμφωνα με τον Rockart (1979), οι CSF αφορούν τις δραστηριότητες και τις συνθήκες λειτουργίας της εκάστοτε οργάνωσης και επιδρούν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της. Εάν η συγκεκριμένη αξιολόγηση δεν είναι επαρκής, η απόδοση της οργάνωσης θα είναι κατώτερη από την ορισθείσα. Τα κυριότερα είδη CSF είναι τα βιομηχανικά, τα περιβαλλοντολογικά, τα στρατηγικά, και, τέλος, τα προσωρινά, τα οποία προκύπτουν από τις εσωτερικές αλλαγές των επιχειρήσεων (Miyami et al., 2022; Rockart, 1979; Daniel, 1961).

Οι δείκτες CSF είναι γενικότεροι και περιλαμβάνουν τους δείκτες Key Performance Indicators (KPIs) και είναι ζωτικής σημασίας για τον επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης. Οι δείκτες KPIs είναι πιο αναλυτικοί και πιο ποσοτικοποιημένοι σε σχέση με τους δείκτες CSF.

Οι δείκτες KPIs είναι διοικητικά εργαλεία που υπολογίζουν την απόδοση των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε σχέση με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων αυτής. Χρησιμοποιούνται -κυρίως- από τα μεσαία και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των οργανώσεων και αποσκοπούν στην καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών τους και την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου. Η επιτυχία των οργανισμών είναι συνυφασμένη με την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση όλων των

¹ Το άρθρο αποτελεί μέρος της υπό ολοκλήρωση Μεταδιδακτορικής Έρευνας του Γ. Ασπρίδη στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Τεύχος 3, Αρ. 1

εμπλεκόμενων μερών. Για την ανάπτυξη των κατάλληλων δεικτών, είναι αναγκαίο να καθορίζονται οι διαδικασίες, η στοχοθεσία, να καταγράφονται οι αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους και, τέλος, να επιτευχθεί και να εδραιωθεί η συνεχής ανατροφοδότηση. Οι δείκτες KPIs αναφέρονται στα αποτελέσματα της διαδικασίας, αξιολογούν την ατομική απόδοση και μπορεί να μην είναι οι πιο σημαντικοί δείκτες. Παρόλα αυτά, είναι αναγκαίο να είναι μετρήσιμοι και να συνδυάζονται με τη στρατηγική της οργάνωσης (Staroňová, 2017; Kylili et al., 2016; Bouris, 2015; Lindberg et al., 2015). Οι δείκτες οργανωσιακής απόδοσης εφαρμόστηκαν αρχικά στον ιδιωτικό τομέα και σταδιακά άρχισαν να χρησιμοποιούνται και στον δημόσιο τομέα.

Παραδείγματα Εφαρμογής των Δεικτών CSF και KPIs στο Εξωτερικό

Τα κράτη-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, επιθυμούν να επιτύχουν αποτελεσματικές μεταρρυθμίσεις. Οι κυβερνήσεις των κρατών-μελών του ΟΟΣΑ κατανοούν τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που εφαρμόζουν σε όλα τα επίπεδα, τόσο εντός όσο και εκτός υπηρεσιακού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, διαμορφώνουν ειδικούς δείκτες με στόχο τον υπολογισμό της οργανωσιακής απόδοσης (OECD, 2012).

Η Ιορδανία -σε συνεργασία με το European Foundation of Quality Management (EFQM)- υιοθέτησε το εργαλείο SMART σε συνδυασμό με μια σειρά κριτηρίων KPIs, με στόχο την επίτευξη της βέλτιστης μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και τη δημιουργία μιας νέας και πιο αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας. Το 1/3 σχεδόν των δημοσίων υπηρεσιών στην Ιορδανία εφαρμόζει τους δείκτες οργανωσιακής απόδοσης, με στόχο τον βέλτιστο στρατηγικό σχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών (Aladwan et al., 2016).

Η Υπηρεσία Βιομηχανίας και Τεχνολογίας της Κύπρου (2017) κατάφερε να πετύχει υψηλή απόδοση σε πέντε KPIs, μεταξύ των οποίων είναι η έγκαιρη και έγκυρη απάντηση εντός προκαθορισμένων ημερομηνιών, η ταχύτητα απάντησης και ικανοποίησης των αιτημάτων, και, τέλος, η ικανοποίηση των πολιτών από το περιεχόμενο των απαντήσεων.

Η κυβέρνηση του Λιβάνου εδώ και χρόνια υλοποιεί μια σειρά σημαντικών διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Έχει διαμορφώσει δείκτες KPIs που συμβάλλουν στην ανοιχτή διακυβέρνηση μέσω της χρήσης των τεχνολογιών. Το σύστημα αξιολόγησης μέσω των δεικτών αναπτύχθηκε από το Central

Τεύχος 3, Αρ. 1

Inspection Board και καθιέρωσε δείκτες, όπως είναι η διαφάνεια, η πρόσβαση των πολιτών στις πληροφορίες, η ενεργός συμμετοχή των πολιτών, η εσωτερική αξιολόγηση, και άλλα (OECD, 2020).

Από το 2015 η Σερβία (υποψήφια προς ένταξη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση) είχε αναδείξει την ανάγκη να διαμορφωθούν, αλλά και να καθιερωθούν, συγκεκριμένοι δείκτες KPIs, με σκοπό να αξιολογηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων (OECD, 2013).

Ο Δήμος του San Francisco (2013) καθιέρωσε δείκτες για την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Οι δείκτες αυτοί αφορούσαν, μεταξύ άλλων, τη διοίκηση των αλλαγών, που συμβάλλει στην ολοκλήρωση ενός δημόσιου έργου, την επικοινωνία, τη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων με τους στόχους του έργου, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, και την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στις αποφάσεις και στο έργο του οικείου Δήμου (Ismail et al., 2021).

Η εφαρμογή των Δεικτών CSF και KPIs στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Κάθε γραφειοκράτης αξιολογείται
από άλλους γραφειοκράτες.

Εκεί είναι η ρίζα του προβλήματος.

Nassim Nicholas Taleb²

Η εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στις υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας

Το Υπουργείο Υγείας, από το 2013, εφαρμόζει οικονομικούς, λειτουργικούς και συνδυαστικούς δείκτες, οι οποίοι στηρίχθηκαν στις εισροές και εκροές των νοσοκομειακών μονάδων. Οι δείκτες αφορούσαν, μεταξύ άλλων, την πληρότητα και τη δυναμικότητα των κλινών, των νοσηλευθέντων ασθενών, του κόστους ανά ημέρα αξιολόγησης, τη διασφάλιση των εσόδων, τον έλεγχο των δεικτών για τη φαρμακευτική δαπάνη και τους νοσηλευόμενους ασθενείς. Επίσης, αξιολογεί τους δείκτες νοσηρότητας, απόδοσης, κόστους συντήρησης και ενδονοσοκομειακής συντήρησης (όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα <https://www.esy.net>).

²Αμερικανολιβανέζος οικονομολόγος.

Τεύχος 3, Αρ. 1

Στην εποχή της πανδημίας του Covid-19, σύμφωνα με την Πρόεδρο του ΟΔΙΠΥ, καθιερώθηκαν και νέοι δείκτες KPIs, όπως οι δείκτες που αφορούσαν στις ενδονοσοκομειακές λοιμώξεις, στις κατακλίσεις και στις πτώσεις ασθενών κατά τη νοσηλεία τους, στη θνητότητα σε επιλεγμένες χειρουργικές και επεμβατικές πράξεις, στη θνητότητα νοσηλευομένων με νοσήματα μη απειλητικά για τη ζωή του ασθενούς, και άλλα (Μπουλούτζα, 2021).

Γενικά, στις μονάδες υγείας οι δείκτες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες, και πιο συγκεκριμένα στους δείκτες της πολιτικής υγείας, στους οικονομικούς και κοινωνικούς δείκτες με άμεση επίδραση στην υγεία, στους δείκτες που αναφέρονται στην κατάσταση της υγείας του πληθυσμού, και, τέλος, στους δείκτες που αναφέρονται στην παροχή φροντίδας υγείας. Οι προαναφερόμενοι δείκτες είναι αναγκαίο να είναι έγκυροι, αντικειμενικοί, ευαίσθητοι, να προσαρμόζονται στα δεδομένα και, τέλος, να είναι εξειδικευμένοι (6^η Υγειονομική Περιφέρεια Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας, 2019).

Η εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2019) παρουσίασε 30 δείκτες KPIs για τη διαμόρφωση της γενικής στρατηγικής του. Μεταξύ αυτών, σημαντικοί δείκτες είναι οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Ασπρίδης et al., 2022), η υποστήριξη των νέων επιστημόνων, το κράτος πρόνοιας, τα σχολικά γεύματα, η στήριξη της καινοτομίας, το επιχειρηματικό περιβάλλον, η κυκλική οικονομία, η παραγωγικότητα, η βιώσιμη τουριστική δυναμική, η εργασία, οι δασικοί χάρτες, η κλιματική προσαρμογή. Επίσης, αξιολογούνται δείκτες όπως το ΑΕΠ, η εργασία, η επιτάχυνση των επενδύσεων, η βιώσιμη τουριστική δυναμική, η ψηφιακή δικαιοσύνη, και άλλα (Ζάρρα & Λεοντής, 2022; Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2019).

Οι δείκτες αυτοί αφορούν ακόμη πιο εξειδικευμένα θέματα. Για παράδειγμα, για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη ορίστηκαν επτά KPIs, με στόχο να αναδείξουν τον αντίκτυπο των κρατικών πολιτικών. Οι δείκτες αυτοί διαμορφώθηκαν βάσει των προβλέψεων του πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής, και μέσω αυτών καταγράφονται οι μελλοντικές αναπτυξιακές δυναμικές και οι επιπτώσεις των συγκεκριμένων πολιτικών και των μεταρρυθμίσεων στο πλαίσιο της αναπτυξιακής στρατηγικής. Στόχος αυτών των δεικτών είναι η επίτευξη της βιώσιμης και κλιματικά ουδέτερης οικονομίας έως το

Τεύχος 3, Αρ. 1

2050 και η διασφάλιση της αποκατάστασης της ανθεκτικότητας και της επαρκούς προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος (Morton et al., 2017).

Σύμφωνα με τις ανακοινώσεις και τις δεσμεύσεις του αρμόδιου Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2019), οι δείκτες που αναφέρονται στην προσπάθεια ελέγχου, παρακολούθησης και αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης, η Κυκλική Οικονομία, η Ενέργεια, η Ψηφιακή Ενέργεια, οι Δασικοί Χάρτες, ο Μετριασμός της Κλιματικής Αλλαγής, και, τέλος, η Κλιματική Προσαρμογή.

Όπως αναφέρεται από το World Business Council for Sustainable Development (2016), μπορούν να οριστούν επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης που σχετίζονται με τον πρώτο δείκτη, σύμφωνα με τα ακόλουθα: η Διαχείριση Δασών, η Ενέργεια, το Κλίμα, οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας, ο Κοινωνικός Αντίκτυπος, η Διαχείριση των Υδάτων και τα Τοπία.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του αρμόδιου υπουργείου, για να γίνουν πραγματικότητα αυτές οι δράσεις και να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν, οφείλει να υπάρξει μια αλληλουχία ενεργειών. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται να υπάρχει συνέχεια στις δράσεις της διοίκησης, να πραγματοποιηθούν μεταρρυθμίσεις που αναφέρονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον, να ενισχυθούν οι αναπτυξιακοί θεσμοί του ελληνικού κράτους, και τέλος, να υπάρχει καλύτερος συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των φορέων του δημοσίου, του ιδιωτικού, και άλλα (Υπ. Οικονομικών, 2019).

Η εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στην ΕΘΑΑΕ

Η Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ) διαμόρφωσε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης μέσω των συγκεκριμένων δεικτών, το οποίο στηρίζεται στον καθορισμό των στόχων και των αναγκαίων χρονοδιαγραμμάτων και στη διερεύνηση περαιτέρω πηγών χρηματοδότησης (σύμφωνα με την ιστοσελίδα της ΕΘΑΑΕ). Οι δείκτες ποιότητας αποτυπώνουν την επίδοση των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) στους ακόλουθους τομείς: εκπαιδευτικό έργο, έρευνα και καινοτομία, χρηματοδότηση, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές και υπηρεσίες. Για την επίτευξη των στόχων, συλλέγονται στοιχεία από το σύνολο των προγραμμάτων σπουδών όλων των επιπέδων (προπτυχιακού, μεταπτυχιακού και διδακτορικού κύκλου σπουδών). Συνολικά χρησιμοποιούνται 263 δείκτες KPIs. Τα δεδομένα που συλλέγονται αναφέρονται σε συγκεκριμένο Ακαδημαϊκό Έτος, ομαδοποιούνται ανά Ίδρυμα και ανά θεματική ενότητα και συμβάλλουν στη συγκριτική αξιολόγηση

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Ασπρίδης, Γ. Μ., Δούνιας, Γ., Λεοντής, Δ., (2023). Οι Δείκτες Οργανωσιακής Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μια Θεωρητική Προσέγγιση.

Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 3(1), 23-37.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

των ΑΕΙ. Ενδεικτικά, ορισμένοι δείκτες που χρησιμοποιούνται αναφέρονται στον ρυθμό αποφοίτησης των προπτυχιακών φοιτητών, στη θέση του ΑΕΙ στις διεθνείς αξιολογήσεις, στην πιστοποίηση των Προπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών (ΠΠΣ), στις δράσεις για τα ΑμΕΑ, στις επιστημονικές δημοσιεύσεις, στα έσοδα και στις δαπάνες του ΑΕΙ, στην προσέλευση αλλοδαπών φοιτητών, στο πλήθος των δημοσιεύσεων των μελών του διδακτικού προσωπικού, και πολλά άλλα (Dragan et al., 2014).

Οι κυριότεροι στόχοι και δείκτες επίδοσης που χρησιμοποιεί η ΕΘΑΑΕ (σύμφωνα με την ιστοσελίδα της) σχετικά με την επίτευξη της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αφορούν τον έλεγχο του ετήσιου ύψους χρηματοδότησης και της απορροφητικότητας των πόρων, την ετήσια αξιοποίηση των διαθέσιμων υποδομών και του εξοπλισμού της Αρχής, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, κατάρτιση, γενικότερο έργο και άλλα), το ετήσιο πλήθος των πιστοποιήσεων, τους εμπειρογνώμονες και τα ειδικά χαρακτηριστικά τους, και, τέλος, τις δράσεις προς τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΔΙΠ, 2019).

Η εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στην ΑΑΔΕ

Σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομικών (2019), οι ποσοτικοί δείκτες μετρούν τον όγκο υπηρεσιών/αγαθών που παρέχει ο φορέας. Οι ποιοτικοί δείκτες αναφέρονται στον βαθμό ανταπόκρισης και ικανοποίησης, βαθμό κατά τον οποίο η υπηρεσία που προσφέρθηκε πληροί τα προκαθορισμένα πρότυπα. Τέλος, οι δείκτες αποδοτικότητας αξιολογούν την αναλογία εισροών/εκροών.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) χρησιμοποιεί δείκτες KPIs για την παρακολούθηση πολλών επιμέρους στρατηγικών πολιτικών για την οικονομία. Ενδεικτικά, αξιολογούνται κριτήρια που αφορούν τη φορολογική και την τελωνειακή διοίκηση, καθώς και το ληξιπρόθεσμο υπόλοιπο οφειλών φυσικών και νομικών προσώπων προς το Κράτος. Συνολικά έχει ξεκινήσει και εφαρμόζει οκτώ Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (CSF), που συγκεκριμένα είναι οι ακόλουθοι:

1. Είσπραξη οφειλών.
2. Έλεγχος φρέσκων υποθέσεων στο σύνολο της ΑΑΔΕ.
3. Έλεγχοι και εισπράξεις από το Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων.
4. Εισπραξιμότητα ελέγχων από το Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου.
5. Επιστροφές φόρων.
6. Συμμόρφωση και αναγκαστικά μέτρα.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2023

Ασπρίδης, Γ. Μ., Δούνιας, Γ., Λεοντής, Δ., (2023). Οι Δείκτες Οργανωσιακής Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μια Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 23-37.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 3, Αρ. 1

7. Επίλυση φορολογικών διαφορών.

8. Έλεγχοι δίωξης από τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου.

Στη συνέχεια ορίστηκαν 11 δείκτες απόδοσης για την παρακολούθηση της φορολογικής διοίκησης, όπως οι εισπράξεις έναντι παλαιού ληξιπρόθεσμου χρέους, η εισπραξιμότητα έναντι νέου ληξιπρόθεσμου χρέους, οι εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμου χρέους από την Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης, το ποσοστό ελέγχων φρέσκων υποθέσεων στο σύνολο των ολοκληρωμένων ελέγχων, η εισπραξιμότητα ελέγχων από διάφορα όργανα της ΑΑΔΕ, το ποσοστό των υποθέσεων που εξετάζονται πριν από την κατά νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία, και άλλα (ΑΑΔΕ, 2022).

Η εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στις δημόσιες συγκοινωνίες

Η εμπειρία από την εφαρμογή των δεικτών οργανωσιακής απόδοσης στις δημόσιες συγκοινωνίες απέδειξε ότι οι κυριότεροι δείκτες που εφαρμόζονται αφορούν τη διαθεσιμότητα της υπηρεσίας, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, τις επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία, τον χρόνο της μετακίνησης, την ασφάλεια των επιβατών, τη συντήρηση των μέσων συγκοινωνίας, τη χωρητικότητά τους και, τέλος, τα χρηματοοικονομικά δεδομένα (Morri et al., 2021; Παραϊοαννου et al., 2021; Τυρινόπουλος et al., 2015).

Εν κατακλείδι, από τις προηγούμενες αναφορές συμπεραίνουμε ότι ήδη έχει ξεκινήσει η εφαρμογή των δεικτών οργανωσιακής απόδοσης CSF και KPIs ανά περίπτωση. Ειδικά, εφαρμόζονται ως επί το πλείστον ποσοτικοί δείκτες και λιγότερο ποιοτικοί. Στόχος είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η διαμόρφωση στρατηγικών στόχων που θα είναι κατανοητοί, εφικτοί, μετρήσιμοι και διαφανείς για όλους τους εμπλεκόμενους. Απαιτείται ειδική εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλους τους υπαλλήλους, αφού οι δείκτες αξιολόγησης θα χρησιμοποιούνται από το σύνολο των μεσαίων, ανώτερων και ανώτατων διοικητικών στελεχών. Προϋπόθεση είναι ότι θα υπάρξει η ενεργός συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών, η βούληση και το όραμα, από πλευράς της πολιτικής και της διοικητικής ηγεσίας του δημοσίου, για την εφαρμογή των συγκεκριμένων δεικτών.

Selecting the right measure and measuring things
right are both art and science. And KPIs influence management behavior
as well as business culture
Pearl Zhu³

Το άρθρο παρουσίασε παραδείγματα και πηγές, που είναι σχετικές με το αντικείμενο, και μπορεί να ευαισθητοποιήσει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς σε θέματα αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης. Παρουσιάζει παραδείγματα από την εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στην Ελλάδα. Η έρευνα για την εφαρμογή των δεικτών οργανωσιακής απόδοσης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία νέας κουλτούρας αξιολόγησης, η οποία δεν θα αποσκοπεί στην ποινή ή στην επιβράβευση, αλλά θα συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Θα επιτρέψει την ανάπτυξη ενός ουσιαστικού διαλόγου για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Τέλος, συνδράμει στη διερεύνηση των κατάλληλων κριτηρίων, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να αξιοποιηθούν μελλοντικά. Κριτηρίων που αναφέρονται στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στη στοχοθεσία, στην εκπαίδευση, στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην καινοτομία, στην οργανωσιακή αλλαγή, και άλλα.

Με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών οργανωσιακής απόδοσης, η δημόσια διοίκηση και οι οργανισμοί που τους υιοθετούν θα είναι πιο ανταγωνιστικοί. Από τα μέσα της δεκαετίας του 2010 -και λόγω της οικονομικής κρίσης- αρκετοί φορείς του δημοσίου τομέα ενσωμάτωσαν την εφαρμογή των δεικτών CSF και KPIs στην αξιολόγηση, αλλά και στον μακροχρόνιο σχεδιασμό τους. Γενικά, παρουσιάζεται μια τάση οργανωσιακής αλλαγής και διοικητικών μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και σε αρκετές υπηρεσίες, όπως είναι η ΑΑΔΕ, η ΕΘΑΑΕ, οι νοσοκομειακές μονάδες και άλλες, με την εφαρμογή των δεικτών. Στόχος είναι να ξεπεραστούν τα παλαιότερα μοντέλα διοίκησης και να εισαχθούν στοιχεία αξιολόγησης στη διοίκηση. Η ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται στα πρόθυρα μιας σημαντικής

³ Η Pearl Zhu ασχολείται με θέματα καινοτομίας και διαθέτει εμπειρία άνω των 25 ετών σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, τεχνολογίας πληροφοριών, και άλλα.

Τεύχος 3, Αρ. 1

αλλαγής στο άμεσο μέλλον. Σε αυτό θα συμβάλει ο ψηφιακός μετασχηματισμός με την εφαρμογή των οικείων δεικτών, και μάλιστα από όποιο σημείο εργάζεται ο κάθε υπάλληλος, μέσω της εναρμόνισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Παράλληλα, θα υπάρξουν και άλλες σημαντικές αλλαγές, όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η βιώσιμη και αειφόρος ανάπτυξη, και η κυκλική οικονομία (Koukoubliakos et al., 2008).

Γενικά, μπορούν να εφαρμοσθούν οι δείκτες οργανωσιακής απόδοσης όσον αφορά τα ποσοτικά δεδομένα και όχι τα ποιοτικά, ανά περίπτωση υπηρεσίας, αλλά με το δεδομένο ότι πρέπει να υπάρχει συνολική γνώση της δημόσιας διοίκησης και όχι μόνο γνώση των επιμέρους στοιχείων αυτής. Τέλος, οι δείκτες αυτοί είναι μοναδικοί και ιδιαίτεροι, εφαρμόζονται κατά περίπτωση σε κάθε υπηρεσία, και όχι οι ίδιοι δείκτες σε όλες τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα αναθεώρησης με βάση τα δεδομένα της ανατροφοδότησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να κατανοήσουν (μέσω εξειδικευμένων σεμιναρίων και κατάρτισης) τη σημασία αυτών των δεικτών και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί δύνανται να εφαρμοσθούν σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Ιδανικά αυτές οι πολιτικές θα μπορούσαν να ενταχθούν στο πλαίσιο της εφαρμογής των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (2016). Οι στόχοι αυτοί «επιδιώκουν να μεταμορφώσουν τον τρόπο λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας έτσι ώστε η τελευταία να μην παραβιάζει τα εργατικά δικαιώματα και να μην προκαλεί μόλυνση του περιβάλλοντος». Πιο συγκεκριμένα, ο 17^{ος} Στόχος, με τίτλο Συνεργασία για τους Στόχους (2016), αναφέρει ότι η «αναθεώρηση και ο έλεγχος, οι κανονισμοί και τα κίνητρα τα οποία επιτρέπουν τέτοιες επενδύσεις, θα πρέπει να εκσυγχρονιστούν, έτσι ώστε να προσελκύσουν επενδύσεις και να ενισχύσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι εθνικοί μηχανισμοί παρακολούθησης, όπως οι ανώτατοι ελεγκτικοί θεσμοί και μηχανισμοί εποπτείας από τους νομοθέτες, θα πρέπει επίσης να ενισχυθούν».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Aladwan A. Sh. & Forrester, P. (2016). The Leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence in the Jordanian Public Sector, *The TQM Journal*, Vol. 28 No. 2, 295–316.
- Bouris, J. (2015). Strategy Map Effectiveness for SMEs with Qualitative & Quantitative Research Methods. *International Conference "Science in Technology" SCinTE*. 5-7/11/2015 Athens.
- Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
- Dragan, M., Ivana, D. & Arba, R., (2014). Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for TQM at Institutional Level, *Procedia Economics and Finance*, Vol 16, 95–103.
- Ismail, S., Mohamad, R. & Mohd Said, J. (2021), Performance Indicators for Lifecycle Process of Public Private Partnership (PPP) Projects in Malaysia, *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0030>.
- Koukoubliakos, I. & Nousia M. (2008). The Human Growth and the Healthy Environment as a Condition of Balanced Development for the Course of Human, *Journal of Engineering Science and Technology Review*, Vol 1 (1.1), 49-52.
- Kylili, A., Fokaides, P. & Petra Amparo, L.-J. (2016). Key Performance Indicators (KPIs) Approach in Buildings Renovation for the Sustainability of the Built Environment: A Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 56, 906–915.
- Lindberg, C.-Fr, Tan, Sie Ting, Yan, Yin Yue & Starfelt, Fr. (2015). Key Performance Indicators Improve Industrial Performance. *7th International Conference on Applied Energy - Energy Procedia*, 75, 1785–1790.
- Miyami, D., Piumi, S. & Devsayura, J.-F. (2022). Key Performance Indicators for Measuring Performance of Facilities Management Services in Hotel Buildings: A Study from Sri Lanka. *Facilities*, Vol 40, No 5/6, 316–332.
- Morri, N., Hadouaj, S. & Ben Said, L. (2021). Agent-Based Intelligent KPIs Optimization of Public Transit Control System. In *Proceedings of the 18th International Conference on Informatics in Control, Automation and Robotics (ICINCO 2021)*, 224-231.
- Morton, St., Pencheon, D. & Squires, N. (2017). Sustainable Development Goals and their Implementation. A national Global Framework for Health, Development and Equity Needs a Systems Approach at Every Level, *British Medical Bulletin*, 124: 81–90.
- OECD (2020). *Open Government Scan of Lebanon*, *OECD Public Governance Reviews*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d7cce8c0-en>.
- OECD (2013). *Serbia Assessment Report 2013*. SIGMA Country Assessment Reports, No. 2013/04, Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jz2rql2m7hg-en>.
- OECD (2012). *Measuring Regulatory Performance: A Practitioner's Guide to Perception Surveys*. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264167179-en>.
- Papaoannou, P., Giannopoulos, D., Tranoris, C., Denazis, S., Altman, B., Rahav, R. & Markopoulos, I. (2021). Measuring 5G KPIs for the Media Vertical, *IEEE International Mediterranean Conference on Communications and Networking*, 127-131, doi:10.1109/MeditCom49071.2021.9647594.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.

- Staroňová, K. (2017). *Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission*. Bratislava: Government Office of Slovakia.
- Ziebell, R.-Chr. (2018). *Digital Transformation of HR—History, Implementation Approach and Success Factors*. PhD Thesis, Universitat Politècnica de València.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- ΑΔΙΠ (2019). *Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΣΠ-ΑΔΙΠ*. Αθήνα: εκδ. ΑΔΙΠ.
- Ασπρίδης, Γ., Ζάρρα, Π. & Παπαδόπουλος, Ι. (2022). Η εφαρμογή των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης στις Πρακτικές των Πανεπιστημίων και στην Επιμόρφωση των Μελλοντικών Εκπαιδευτικών. Εισήγηση στο 1^ο Διεθνές Συνέδριο με θέμα «Εκπαίδευση στον 21^ο Αιώνα: Σύγχρονες Προκλήσεις και Προβληματισμοί», Ιωάννινα, 13-15/5/2022.
- Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής (1998). *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Πρόταση αλλαγών*. Αθήνα: ΕΤΕ.
- Ζάρρα, Π. & Λεοντής, Δ. (2022). Προς μια Βιώσιμη Ανάπτυξη Προσανατολισμένη στη Μάθηση. Μελέτη Περίπτωσης στον Δήμο Λαρισαίων. 3^ο Συνέδριο του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδας, Αθήνα, Φεβρουάριος 2022.
- Saunders, M., Lewis, Ph. & Thornhill, A. (2015). *Μέθοδοι Έρευνας στις Επιχειρήσεις και την Οικονομία*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.
- ΣΕΒ (2021). *Το Μέλλον της Εργασίας σε έναν Κόσμο που Αλλάζει* [online]. Ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα https://cdn.epixeiro.gr/craftuploads/files/2021-05-27_SR_FutureofWork.pdf?mtime=20210527152810, προσπελάστηκε στις 27/5/2022.
- Τυρινόπουλος, Γ. & Κεπατσόγλου, Κ. (2015). *Αξιολόγηση και Έλεγχος Ποιότητας Συγκοινωνιακών Συστημάτων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: εκδ. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από <http://hdl.handle.net/11419/3561>.
- Υπουργείο Οικονομικών (2019). *Εγχειρίδιο Πιλοτικού Σχεδιασμού Προϋπολογισμού Επιδόσεων*. Αθήνα: εκδ. Υπ. Οικονομικών – Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.

Διαδικτυακές Πηγές

- Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (2016). 17 Στόχοι για να Αλλάξουμε τον Κόσμο [online] Διαθέσιμο: <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>, [Ανακτήθηκε στις 27/8/2022].
- ΑΑΔΕ - Παρακολούθηση Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης (2022). [online] Διαθέσιμο: <https://www.aade.gr/open-data/KPIs> [Ανακτήθηκε στις 22 Αυγούστου 2022].
- WBSCD (2016). [online] Διαθέσιμο: <https://www.wbcsd.org/Sector-Projects/Forest-Solutions-Group/News/WBCSD-s-Forest-Solutions-Group-s-KPIs-highlight-the-sector-s-key-role-in-global-sustainability> [Ανακτήθηκε στις 31 Μαΐου 2022].
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Ελλάδα: *Μια Στρατηγική Ανάπτυξης για το Μέλλον* (2019). [online] Διαθέσιμο: https://www.mindev.gov.gr/wp-content/uploads/2019/05/30-KPIs_%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%91%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE-

Τεύχος 3, Αρ. 1

[%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf](#) [Ανακτήθηκε στις 28 Μαΐου 2022].

Κυπριακή Δημοκρατία–Υπηρεσία Βιομηχανίας και Τεχνολογίας (2017). [online] Διαθέσιμο: <http://www.meci.gov.cy/MECI/sit/sit.nsf/////All/D067C810BF1C10CEC225819C00428ED0?OpenDocument> [Ανακτήθηκε στις 27 Μαΐου 2022].

6^η Υγειονομική Περιφέρεια Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας (2019). [online] Διαθέσιμο: https://www.dypede.gr/media/MAIN_CONT/Profil/Kentriki_Yphresia/Deiktes_Domwn_Ygeias/%CE%94%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%A4%CE%95%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%94%CE%99%CE%95%CE%A5%CE%98%CE%A5%CE%9D%CE%A3%CE%97%CE%A3.doc [Ανακτήθηκε στις 17 Φεβρουαρίου 2022].

Office of the Controller–San Francisco (2013). [online] Διαθέσιμο: <https://sfcontroller.org/critical-success-factors> [Ανακτήθηκε στις 10 Φεβρουαρίου 2022].

Μπουλούτζα, Π. (2021). *Αξιολόγηση στο ΕΣΥ με «Βαθμολόγηση» Νοσοκομείων* [online] Διαθέσιμο: <https://www.kathimerini.gr/society/561563263/axiologisi-sto-esy-me-vathmologisi-nosokomeion/> [Ανακτήθηκε στις 10 Φεβρουαρίου 2022].

ΕΘΑΑΕ (χχ). [online] Διαθέσιμο: <https://www.ethaee.gr/el/services/dedomena-poiotitas> [Ανακτήθηκε στις 5 Φεβρουαρίου 2022].

[online] Διαθέσιμο: <https://www.esy.net> [Ανακτήθηκε στις 5 Φεβρουαρίου 2022].

ΕΘΑΑΕ (χχ). [online] Διαθέσιμο: <https://www.ethaee.gr/el/services/deiktes-poiotitas> [Ανακτήθηκε στις 5 Φεβρουαρίου 2022].

Σύντομα Βιογραφικά Σημειώματα

Ο Γιώργος Μ. Ασπρίδης είναι Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης στο Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και μέλος ΣΕΠ στο ΕΑΠ. Είναι κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ο Γιώργος Δούνιας είναι Καθηγητής στο γνωστικό αντικείμενο Διοίκηση και Λήψη Αποφάσεων για Μηχανικούς, στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Ο Δημήτρης Λεοντής είναι υποψήφιος Διδάκτορας στο Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Εργάζεται στον ΔΕΔΔΗΕ.