ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

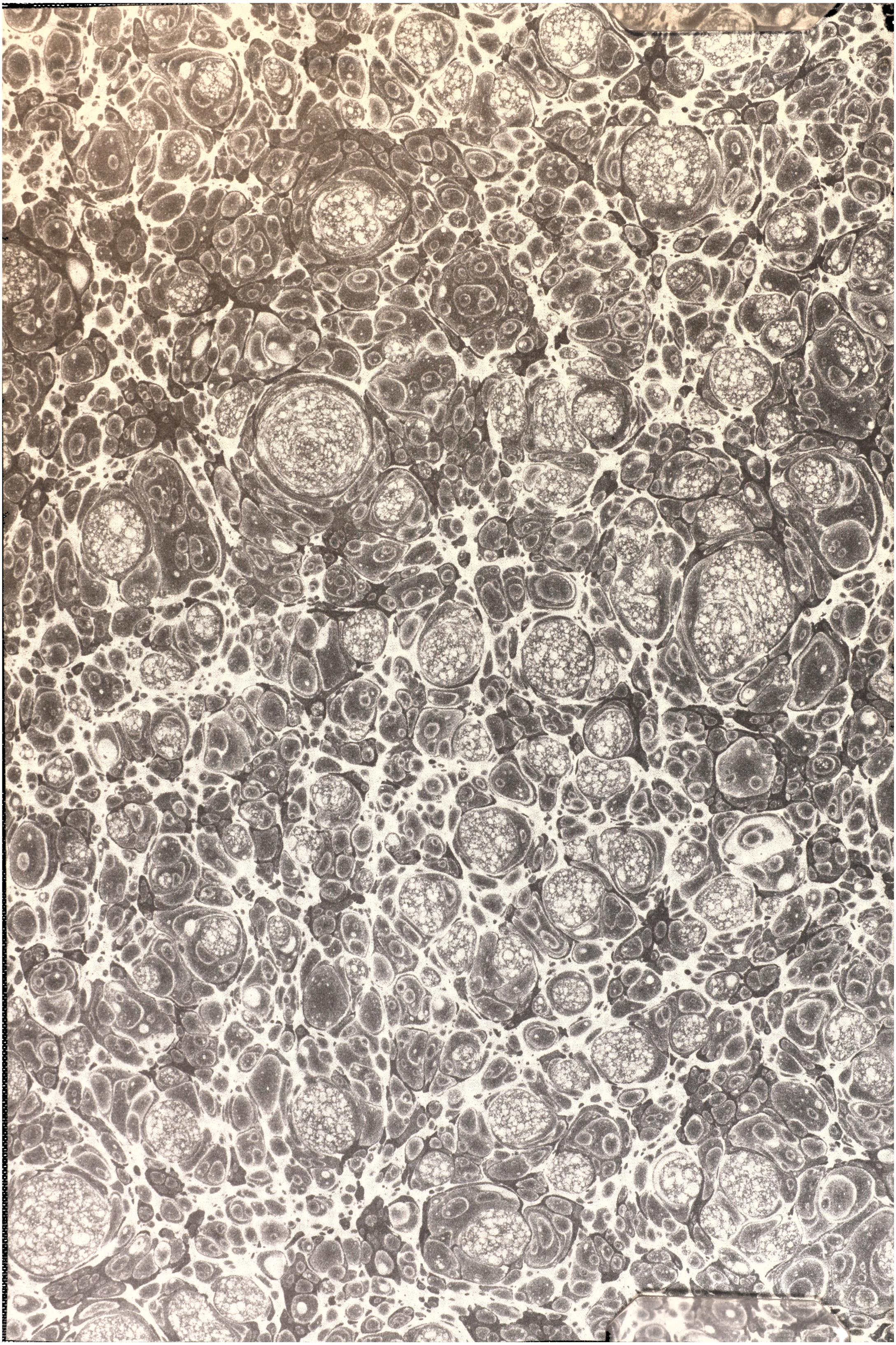
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

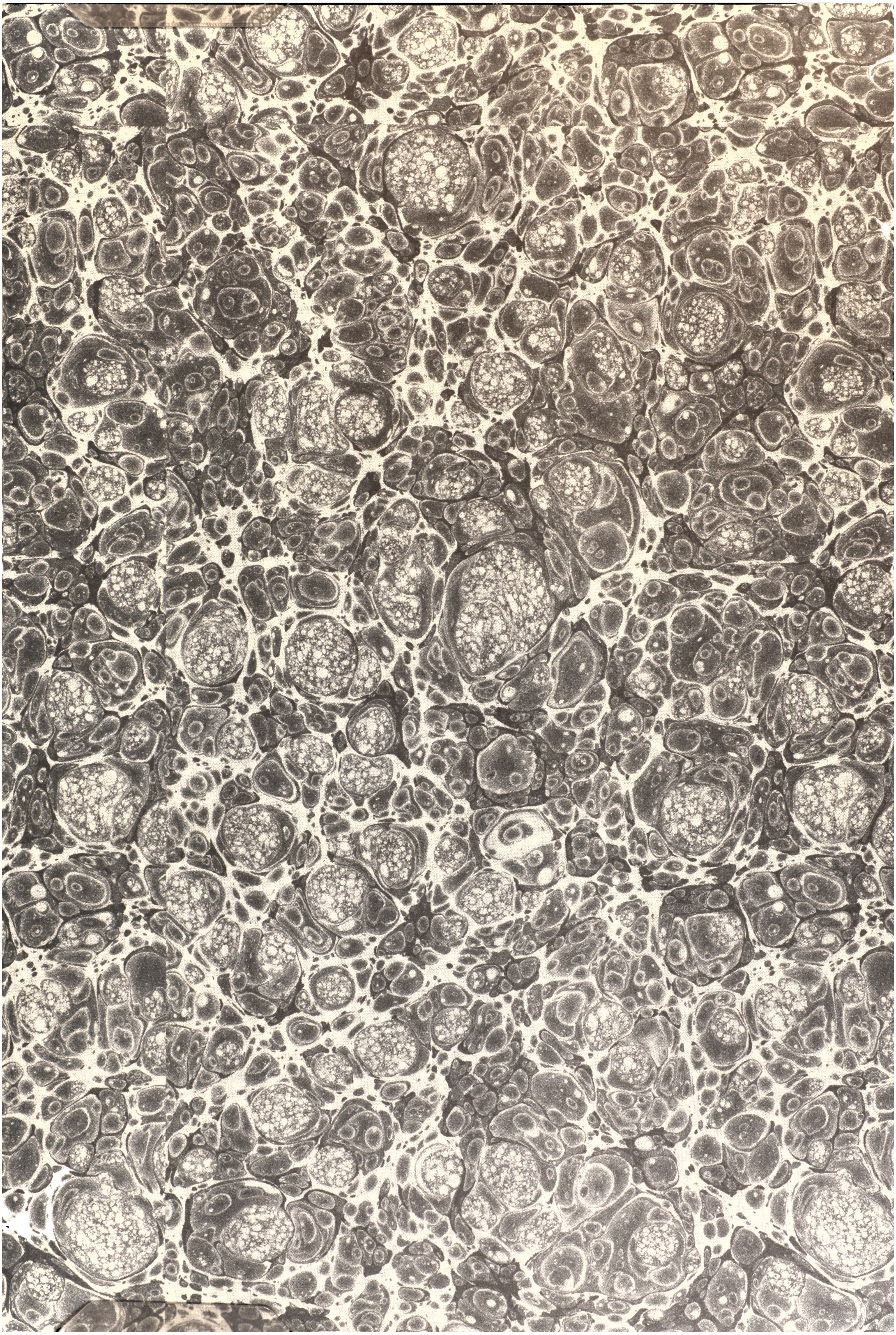
Ο Ρόλος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης: Μία Ημι-Παραμετρική Προσέγγιση

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. ΖΕΡΒΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2019





ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝ. & ΠΟΛΙΤ. ΕΠΙΣΤ.
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Ο Ρόλος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης: Μία Ημι-Παραμετρική Προσέγγιση

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. ΖΕΡΒΟΠΟΥΛΟΣ

(ΑΜ 0806Δ001)

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Καθηγητής ΠΑΛΑΣΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ (επιβλέπων)

Καθηγητής ΠΑΚΟΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ

Καθηγητής ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2010

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση

2.1 Εισαγωγή 6

2.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 6

2.3 Δημόσια Διοίκηση 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αποδοτικότητα-Παραγωγικότητα-Αποτελεσματικότητα-Απόδοση

3.1 Εισαγωγή 12

3.2 Αποδοτικότητα, Παραγωγικότητα, Αποτελεσματικότητα, Απόδοση 13

3.2.1 Αποδοτικότητα 13

3.2.2 Παραγωγικότητα 14

3.2.3 Αποτελεσματικότητα 16

3.2.4 Απόδοση 18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μετρήσεις Απόδοσης

4.1 Εισαγωγή 20

4.2 Λόγοι Εφαρμογής των Μετρήσεων Απόδοσης 21

4.3 Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης της Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση 22

4.4 Λογιστικές – Χρηματοοικονομικές Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης 23

4.4.1 Απόδοση επί της Επένδυσης 24

4.4.2 Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού 25

4.4.3 Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης 26

4.5 Μέθοδοι Μέτρησης Αποδοτικότητας 27

4.5.1 Μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης 28

4.5.2 Μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης – DEA 30

4.6 Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης με Έμφαση στη Στρατηγική 31

4.6.1 Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς 31

4.6.2 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων 32

4.7 Περιπτώσεις Εφαρμογής Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης 34

4.8 Θετικές και Αρνητικές Επιπτώσεις από την Εφαρμογή Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης 37

4.9 Εμπόδια στην Εφαρμογή Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.1 Εισαγωγή 40

5.2 Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας Αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση 40

5.3 Καθιέρωση Μετρήσεων Αποτελεσματικότητας 42

5.4 Ανάλυση Βασικών Όρων 43

5.5 Στόχος της Εφαρμογής Μετρήσεων Αποτελεσματικότητας 44

5.6 Διαδικασία Υλοποίησης Συστήματος Μέτρησης Αποτελεσματικότητας 45

5.7 Υπεύθυνοι για την Αξιολόγηση του Βαθμού Επίτευξης Στόχων 46

5.8 Μέθοδοι Μέτρησης Αποτελεσματικότητας 47

5.9 Μέτρηση Αποτελεσματικότητας στα ΚΕΠ 49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ποιότητα – Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα – Ικανοποίηση Πολιτών

6.1 Εισαγωγή 50

6.2 Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών 51

6.3 Ποιότητα και Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα 52

6.4 Ικανοποίηση 55

6.5 Ικανοποίηση και Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα 56

6.6 Προσδοκίες 57

6.7 Πελάτες 58

6.8 Διαστάσεις της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας και της Ικανοποίησης 58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μέτρηση Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

7.1 Εισαγωγή 60

7.2 Καθιέρωση Μετρήσεων Ποιότητας 60

7.3 Συστήματα Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση 61

7.4 Περιπτώσεις Εφαρμογής Προτύπων Ποιότητας 63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Διακυβέρνηση Μιας Στάσης

8.1 Εισαγωγή 65

8.2.1 Διακυβέρνηση Μίας Στάσης – Ορισμός 66

8.2.2 Κατηγοριοποίηση της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 66

8.2.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες 69

8.2.4 Δίκτυα Διανομής των Υπηρεσιών 69

8.2.5 Στόχοι της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 70

8.2.6 Προϋποθέσεις Επιτυχούς Πορείας της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 71

8.2.7 Ιστορική Αναδρομή της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 72

8.2.8 Προσδοκίες Πολιτών και Επιχειρήσεων από τη Διακυβέρνηση Μίας Στάσης 73
8.2.9 Θετικές Προεκτάσεις της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 74
8.2.10 Αρνητικές Προεκτάσεις της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 75
8.2.11 Περιπτώσεις Εφαρμογής της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης 76
8.3.1 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Ελληνική Εμπειρία 77
8.3.2 Ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και Παρεχόμενες Υπηρεσίες 78
8.3.3 Εξέλιξη των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών 80
8.3.4 Δομή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών 80
8.3.5 Λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών 81
8.3.6 Ωράριο Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών 83
8.3.7 Καθεστώς Εργασίας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών 83
8.3.8 Εναλλακτικοί Τρόποι Εξυπηρέτησης Πολιτών 84
8.3.9 Θετικές Προεκτάσεις της Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών 85
8.3.10 Αρνητικές Προεκτάσεις – Δυσλειτουργίες 86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης – Data Envelopment Analysis (DEA)

9.1 Εισαγωγή 87
9.2 DEA 87
9.3 DEA: Σταθερές Αποδόσεις Κλίμακας 91
9.4 DEA: Μεταβλητές Αποδόσεις Κλίμακας 95
9.5 DEA: Έμφαση στη Μείωση των Εισροών – Έμφαση στην Αύξηση των Εκροών 97
9.6 DEA: Ορισμός της Αποδοτικότητας 98
9.7 Πλεονεκτήματα της DEA 101
9.8 Μειονεκτήματα της DEA 103
9.9 Αποδοτικότητα Διανομής 106
9.10 Αποδοτικότητα Κλίμακας 110
9.11 Ανάλυση Ευαισθησίας 113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Μέθοδος Bootstrap

10.1 Εισαγωγή 115
10.2 Η Μέθοδος Bootstrap 115
10.3 Τυπική Απόκλιση 118
10.4 Τυπικό Σφάλμα 118
10.5 Διάστημα Εμπιστοσύνης 119
10.6 Σφάλμα Μεροληψίας 120
10.7 Εξομαλυμένη Μέθοδος Bootstrap 122

10.8 Συνάρτηση Kernel και Παράμετρος Εξομάλυνσης 124

10.9 Επιλογή Κατάλληλων Αποδόσεων Κλίμακας με τη Χρήση της Μεθόδου Bootstrap 126

10.10 Επαναλήψεις Τυχαίας Δειγματοληψίας 130

10.11 Κατάλληλα Δείγματα για τη Χρήση της Μεθόδου Bootstrap 130

10.12 Χρησιμότητα της Bootstrap σε Εφαρμογές Αποδοτικότητας μέσω της DEA 131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας-Αποδοτικότητας

11.1 Εισαγωγή 134

11.2 Σπουδαιότητα της Ποιότητας στην Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων 135

11.3 Η Σχέση Ποιότητας – Αποδοτικότητας 137

11.4 Επισκόπηση των Υφιστάμενων Μοντέλων Ποιότητας – Αποδοτικότητας 138

11.5 Μοντέλο Προσαρμογής της Αποδοτικότητας Σύμφωνα με Κριτήρια Υψηλής Ποιότητας 142

11.6 Συμβατότητα του Μοντέλου Προσαρμογής της Αποδοτικότητας Σύμφωνα με Κριτήρια Υψηλής Ποιότητας με τις Αρχές που Διέπουν τους Δημόσιους Οργανισμούς 156

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Επιλογή Δεδομένων (Εισροών – Εκροών) και Επιλογή των Μονάδων Λήψης Αποφάσεων

12.1 Εισαγωγή 158

12.2 Χαρακτηριστικά των Εισροών και Εκροών και Καταλληλότητα Εισαγωγής τους στο Μοντέλο 158

12.3 Μη Ελεγχόμενες ή Εξωγενώς Προσδιοριζόμενες Μεταβλητές 161

12.4 Επιλογή Εισροών και Εκροών 165

12.5 Δειγματοληψία 167

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πολιτών

13.1 Εισαγωγή 174

13.2 Διαμόρφωση και Διεξαγωγή του Ερωτηματολογίου 174

13.3 Κλίμακα Μέτρησης Ικανοποίησης Πολιτών 176

13.4 Εφαρμογή της Πενταβάθμιας Κλίμακας Ικανοποίησης Πολιτών στο Μαθηματικό Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας 176

13.5 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίων 179

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: Ανάλυση Δεδομένων

14.1 Εισαγωγή 182

14.2 Παρουσίαση και Ανάλυση Δεδομένων 183

14.3 Επιλογή των Επικρατουσών Αποδόσεων Κλίμακας 194

14.4 Επιδιώκοντας την Επίτευξη Αποτελεσματικών ΚΕΠ (Υψηλής Αποδοτικότητας – Υψηλής Ποιότητας) 206

14.5 Εκτίμηση Αποδοτικότητας των Πραγματικών και Εικονικών Μονάδων Λήψης Αποφάσεων 219

14.6 Ανάλυση Ευαισθησίας 231

14.7 Υποθετικό Σενάριο Απόρριψης των 5 Κ.Ε.Π. Υψηλής Αποδοτικότητας – Χαμηλής Ποιότητας 234

14.8 Ανάλυση Αποτελεσματικότητας – Προτάσεις Πολιτικής 237

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: Συμπεράσματα – Προτάσεις 257

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία 263

Ελληνική Βιβλιογραφία 278

Θεσμικό Πλαίσιο 279

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα αποτελεί προσπάθεια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με την εφαρμογή ενός πρωτότυπου γεωμετρικού και αλγεβρικού μοντέλου ποιότητας-αποδοτικότητας σε πρωτογενή δεδομένα.

Η αποτελεσματικότητα προσεγγίζεται ως σχετικό - συγκριτικό μέγεθος. Δηλαδή, το αποτέλεσμα της μέτρησής της προκύπτει από συγκριτική αξιολόγηση ομοειδών μονάδων – οργανισμών του δημόσιου τομέα. Δεν εισάγεται στην ανάλυση συγκεκριμένος βαθμός – όριο αποτελεσματικότητας (benchmark) πέραν του οποίου οι επιχειρησιακές μονάδες χαρακτηρίζονται αποτελεσματικές, ενώ εκείνες που υπολείπονται αυτού κρίνονται αναποτελεσματικές. Ταυτόχρονα, η αποτελεσματικότητα μετριέται ως συνδυασμός της αποδοτικότητας της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, αποτελεσματικοί θεωρούνται οι δημόσιοι οργανισμοί που πληρούν τα κριτήρια υψηλής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας. Για το λόγο αυτό, στην παρούσα έρευνα, μονάδες υψηλής αποδοτικότητας κρίνονται μόνο εκείνες που αξιολογούνται με βαθμολογία ίση με τη μονάδα ή σε ποσοστιαία κλίμακα ίση με 100%.

Όσον αφορά στο δεύτερο προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας, την ποιότητα, αποτελεί μία μεταβλητή η οποία ελέγχεται μερικώς από την επιχειρησιακή μονάδα. Σύμφωνα με την ανάλυση που ακολουθεί, η αξιολόγηση της ποιότητας βασίζεται αφενός στα χαρακτηριστικά της ίδιας της υπηρεσίας και αφετέρου στην υποκειμενική κρίση των ληπτών της.

Για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών κάθε δημόσιου οργανισμού διεξάγεται πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε αποδέκτες των υπηρεσιών οι οποίοι έχουν συναλλαγεί στο παρελθόν με την επιχειρησιακή μονάδα αναφοράς. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων καταγράφονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Συνοπτικά, ποιοτικές μονάδες κρίνονται εκείνες που προσφέρουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης στους πολίτες.

Οι δημόσιοι οργανισμοί των οποίων η αποτελεσματικότητα αξιολογείται είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Είναι αναγκαία η επιλογή συγκεκριμένης κατηγορίας δημόσιων υπηρεσιών από τη δαιδαλώδη και ανομοιογενή Δημόσια Διοίκηση που απαρτίζεται από δεκάδες Υπουργεία, εκατοντάδες Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Στο πλαίσιο μέτρησης της σχετικής – συγκριτικής αποτελεσματικότητας, επιλέγονται ομοιογενείς επιχειρησιακές μονάδες.

Μονάδες που χρησιμοποιούν παρόμοια διαδικασία μετασχηματισμού των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών σε ομοειδή προϊόντα ή ομοειδείς υπηρεσίες. Τα Κ.Ε.Π. πληρούν το κριτήριο της ομοιογένειας καθώς όλα χρησιμοποιούν και παράγουν τις ίδιες κατηγορίες εισροών και εκροών αντίστοιχα, έχουν κοινό στόχο: τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η διαφοροποίηση μεταξύ των εν λόγω επιχειρησιακών μονάδων έγκειται αφενός στις ποσότητες των απασχολούμενων εισροών και των παραγόμενων εκροών και αφετέρου στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Επιπλέον, επιλέγονται τα Κ.Ε.Π. λόγω της δομής τους. Ειδικότερα, για τη διεκπεραίωση σημαντικού τμήματος των αιτήσεων που υποβάλλονται από πολίτες (φυσικά ή νομικά πρόσωπα), χρησιμοποιούν Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) (π.χ. Διαδίκτυο, ηλεκτρονική πλατφόρμα καταγραφής και αποστολής των αιτημάτων των πολιτών στους καθ' ύλην αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς – e-kep, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, fax, εκτυπωτές). Αποτελούν μονάδες μίας στάσης με φυσική παρουσία που υιοθετούν τις αρχές της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η προσέγγιση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π., που υιοθετείται στην παρούσα διατριβή, χαρακτηρίζεται ημι-παραμετρική (semi-parametric). Συγκεκριμένα, βασίζεται σε μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού (DEA) τα οποία από τη μία προσφέρουν ακρίβεια στον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων, από την άλλη όμως, αδυνατούν να εκτιμήσουν ενδεχόμενα σφάλματα των δεδομένων. Για τη διόρθωση ενδεχόμενων σφαλμάτων χρησιμοποιείται στατιστική μέθοδος εξομαλυμένης επαναληπτικής δειγματοληψίας με επανάθεση (smoothed Bootstrap). Συνδυάζοντας την εξομαλυμένη Bootstrap με ελέγχους υποθέσεων προσδιορίζονται οι αποδόσεις κλίμακας των υπό αξιολόγηση Κ.Ε.Π. Όσον αφορά στην τελική αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π., εφαρμόζεται ένα πρωτότυπο γεωμετρικό και αλγεβρικό μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας. Σε αντίθεση με τα υφιστάμενα μοντέλα, στο προτεινόμενο αξιολογούνται όλες οι επιχειρησιακές μονάδες χωρίς κανένα αποκλεισμό. Αρχικά, ποσοτικοποιείται η αντίστροφη σχέση που συνδέει την ποιότητα με την αποδοτικότητα. Έπειτα από προσαρμογή του βαθμού αποδοτικότητας, με κριτήριο την επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών για κάθε Κ.Ε.Π., προσδιορίζονται τα πρότυπα αποτελεσματικής λειτουργίας.

Παρόλο που τα υπό αξιολόγηση Κ.Ε.Π. ισούνται με 50 σε σύνολο 1024 που δραστηριοποιούνται στη χώρα, τα αποτελέσματα που προκύπτουν ανάγονται στον πληθυσμό. Εφαρμόζοντας με κατάλληλο τρόπο τις μεθόδους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο, γίνεται προσομοίωση της κατανομής των διαθέσιμων δεδομένων των 50 Κ.Ε.Π. στην αντίστοιχη πληθυσμιακή. Συνεπώς, τα συμπεράσματα που απορρέουν από την έρευνα, καθώς και οι προτάσεις πολιτικής, είναι δυνατό να γενικευτούν στο σύνολο των Κ.Ε.Π. της

χώρας. Επιπλέον, να αποτελέσουν το πλαίσιο αναδιοργάνωσης, με στόχο την επίτευξη αποτελεσματικής λειτουργίας, και περαιτέρω ανάπτυξης του θεσμού της διακυβέρνησης μίας στάσης στην Ελλάδα.

Τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των δεδομένων προκύπτουν έπειτα από έξι στάδια ανάλυσης. Προτού όμως χρησιμοποιηθούν και αναλυθούν τα δεδομένα, εξετάζεται η αξιοπιστία τους. Αναφορικά με εκείνα που προέρχονται από τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσες απαντήσεις κρίνονται χαμηλής αξιοπιστίας, σύμφωνα με τα κριτήρια της στατιστικής μεθόδου Cronbach's Alpha, εξαιρούνται από το δείγμα.

Η εμπειρική έρευνα της παρούσας μελέτης επιδιώκει να αξιολογήσει και να εντοπίσει τα αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. των οποίων η παραγωγική διαδικασία αποτελεί πρότυπο για τα υπόλοιπα (αναποτελεσματικά). Υιοθετώντας πρότυπα λειτουργίας προκύπτει ο καθορισμός των εισροών και εκροών στόχων για την καθολική επίτευξη αποτελεσματικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η εν λόγω διατριβή, η οποία ολοκληρώνεται σε δεκαπέντε κεφάλαια, τα οποία περιληπτικά παρουσιάζονται στη συνέχεια, αναμένεται να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω κεντρικά και ουσιαστικά ερωτήματα (research questions):

- Ποια Κ.Ε.Π. χαρακτηρίζονται αποδοτικά;
- Ποια Κ.Ε.Π. χαρακτηρίζονται υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών;
- Ποιες είναι οι προϋποθέσεις ώστε όλα τα υπό αξιολόγηση Κ.Ε.Π. να αποτελούν μονάδες υψηλής – τεχνικής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας (αποτελεσματικά);

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύονται οι έννοιες της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της Δημόσιας Διοίκησης. Έπειτα από επισκόπηση των ορισμών που έχουν κατά καιρούς αποδοθεί στην πρώτη έννοια, επιλέγεται η προσέγγιση που εξυπηρετεί τους στόχους της έρευνας.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύονται οι όροι αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και απόδοση, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Στόχος του κεφαλαίου αποτελεί η τεκμηριωμένη διάκριση των παραπάνω όρων και κατ' επέκταση η ορθή χρήση τους στα κεφάλαια που ακολουθούν.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** πραγματοποιείται εμβάθυνση στις σημαντικότερες μεθόδους μέτρησης απόδοσης. Οι μέθοδοι που αναλύονται κατηγοριοποιούνται στις : α) λογιστικές – χρηματοοικονομικές, β) μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας, γ) μεθόδους μέτρησης απόδοσης με έμφαση στη στρατηγική.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** εστιάζεται στη χρήση των μεθόδων μέτρησης απόδοσης, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και τα Κ.Ε.Π. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση των μεθόδων που έχουν ήδη εφαρμοστεί καθώς και εκτενής ανάλυση εκείνων που αναμένεται να υιοθετηθούν τα επόμενα έτη.

Στο **έκτο κεφάλαιο** αναλύεται ο όρος ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διασαφήνιση του συγκεκριμένου όρου αποτελεί προϋπόθεση για την κατάρτιση ερωτηματολογίου και κατ' επέκταση τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων από τα Κ.Ε.Π. υπηρεσιών. Επίσης, γίνεται διάκριση ανάμεσα στην έννοια 'ποιότητα' και συναφών εννοιών, όπως: 'αντιλαμβανόμενη ποιότητα', 'ικανοποίηση'.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** παρατίθεται το θεσμικό πλαίσιο για την καθιέρωση των μετρήσεων ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και αναλύονται εφαρμογές επιμέρους συστημάτων ποιότητας.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** αναλύεται η εξέλιξη της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης διεθνώς, καθώς και η ελληνική προέκτασή της, τα Κ.Ε.Π. Πλέον της ιστορικής αναδρομής της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, του προσδιορισμού του όρου και των στόχων που καλείται να εκπληρώσει, προσεγγίζεται το επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας και ανάπτυξης σε επιλεγμένες χώρες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη στρατηγική Διακυβέρνησης Μίας Στάσης που εφαρμόζεται στην Ελλάδα.

Τα επόμενα τρία κεφάλαια, ένατο, δέκατο και ενδέκατο, αφιερώνονται στις μεθόδους αξιολόγησης της διαδικασίας μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές κάθε Κ.Ε.Π. Ειδικότερα:

Στο **ένατο κεφάλαιο** αναλύεται η μέθοδος DEA, στο **δέκατο**, τα μοντέλα ποιότητας – αποδοτικότητας που έχουν ήδη αναπτυχθεί, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, καθώς και ένα νέο προτεινόμενο μοντέλο. Το τελευταίο, επιδιώκει να εξελίξει τα υφιστάμενα μοντέλα ποιότητας – αποδοτικότητας, να αποτελέσει συμβολή στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο. Στο **ενδέκατο κεφάλαιο** αναλύεται η μέθοδος Bootstrap, η εξομαλυμένη εκδοχή της, καθώς και οι προεκτάσεις της όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τη DEA.

Στο **δωδέκατο κεφάλαιο** παρατίθενται οι επιλεγόμενες εισροές και εκροές και αξιολογείται η καταλληλότητα εισαγωγής τους στα παραπάνω μοντέλα. Επιπλέον, παρουσιάζεται το δείγμα των Κ.Ε.Π., των οποίων η αποτελεσματικότητα πρόκειται να εκτιμηθεί, και αναλύονται οι λόγοι επιλογής του.

Στο **δέκατο τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πολιτών. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί το μέσο συλλογής δεδομένων αναφορικά με την ποιότητα

των παρεχόμενων υπηρεσιών κάθε Κ.Ε.Π. του δείγματος. Επιπρόσθετα, αναλύεται η μέθοδος αξιολόγησης της αξιοπιστίας των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, καθώς και υπολογισμού του τελικού βαθμού ποιότητας κάθε Κ.Ε.Π.

Το **δέκατο τέταρτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τα έξι στάδια ανάλυσης των εισροών και εκροών, καθώς και των λοιπών πρωτογενών δεδομένων, που προέκυψαν από τη διεξαγωγή του ερωτηματολογίου ικανοποίησης πολιτών. Παρουσιάζονται οι στόχοι για κάθε Κ.Ε.Π. προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα. Δηλαδή, συνδυασμός υψηλής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, γίνονται προτάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των συγκεκριμένων δημόσιων οργανισμών.

Στο **δέκατο πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι στόχοι της διατριβής που επιτεύχθηκαν, η μεθοδολογία καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν, τα αποτελέσματα της έρευνας. Στα τελευταία βασίζεται η εκπόνηση προτάσεων αφενός προς τους ερευνητές που επιθυμούν να εντρυφήσουν μελλοντικά στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π. και αφετέρου προς τους αρμόδιους για τη χάραξη και εφαρμογή στρατηγικής λειτουργίας και ανάπτυξης των αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων εξυπηρέτησης πολιτών.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διδακτορική διατριβή θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Θ. Παλάσκα για την πολύτιμη επιστημονική και ψυχολογική υποστήριξή του σε κάθε στάδιο της έρευνας, στις εύκολες αλλά και τις δύσκολες στιγμές, τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους στον απαιτητικό αυτό δρόμο που επέλεξα, καθώς και το διευθυντή κύριο Π. Κρομμύδα και όλους τους εργαζόμενους της Μονάδας Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ) για την παροχή πληροφοριών, σχετικά με τη λειτουργία των Κ.Ε.Π., τις διαδικασίες που πραγματοποιούν, καθώς και δεδομένων εισροών και εκροών.

Κεφάλαιο 2: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση

2.1 Εισαγωγή

Ο τίτλος του παρόντος διδακτορικού: «Ο Ρόλος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης: Μία Ημι-Παραμετρική Προσέγγιση», αποτελείται από τρεις όρους: 1) ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, 2) αποτελεσματικότητα και 3) Δημόσια Διοίκηση. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι όροι ηλεκτρονική διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση και στο αμέσως επόμενο, η έννοια της αποτελεσματικότητας (Κεφάλαιο 3). Ο ακριβής προσδιορισμός των παραπάνω τριών εννοιών συνιστά βασική προϋπόθεση για την επιλογή της μεθοδολογίας (methodology) και των μεθόδων (methods) ανάλυσης που θα υιοθετηθούν για τις ανάγκες εκπόνησης της εν λόγω διδακτορικής διατριβής.

2.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη νέα μορφή Δημόσιας Διοίκησης, τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management or Public Management). Ο όρος ηλεκτρονική Διακυβέρνηση πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του '90 με την είσοδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας[1] (ΤΠΕ) στο δημόσιο τομέα (Hughes, 2003). Στόχος της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η επιτάχυνση των διαδικασιών εύρεσης και επεξεργασίας δεδομένων, και κατ' επέκταση η ενίσχυση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πολιτών (Liikanen, 2003).

Από τη δεκαετία του '90, η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνιστά ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα δημόσιας πολιτικής. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πολυδιάστατη, καθώς η επιτυχής εφαρμογή της απαιτεί τη συνεργασία της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας των δημόσιων οργανισμών, των εργαζομένων, των ΤΠΕ, καθώς και των ιδίων των πολιτών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, η υλοποίηση της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναδεικνύεται σε μία από τις ισχυρές προκλήσεις των σύγχρονων Δημόσιων Διοικήσεων.

---

[1] Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Information and Communication Technologies) περιλαμβάνουν μηχανικά και ηλεκτρικά τμήματα υπολογιστικών συστημάτων (hardware), λογισμικό (software), δίκτυα διακίνησης δεδομένων – πληροφοριών (Internet, Intranet), δικτυακές εφαρμογές (π.χ. email, websites), εξειδικευμένα συστήματα (expert systems), συστήματα ελέγχου διαδικασιών (monitoring systems), τηλεφωνικά κέντρα (call-centres) (I. Snellen, cited in Ferlie et al, 2007)

Στην προσπάθεια προσέγγισης του όρου 'ηλεκτρονική Διακυβέρνηση', ιστορικά έχουν καταγραφεί διάφοροι ορισμοί. Όμως, όλοι οι ορισμοί ταυτίζονται με το σκοπό εφαρμογής της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ειδικότερα, ο σκοπός εφαρμογής της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συνοψίζεται στη βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες (World Bank, 2009; Nixon and Koutrakou, 2007; European Union, 2006; Hughes, 2003; PUMA, 2001; Silcock, 2001). Οι ορισμοί της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης διαφοροποιούνται όμως στο περιεχόμενο, σύμφωνα με το οποίο μάλιστα είναι δυνατό να κατανεμηθούν σε τρεις ομάδες.

Στην πρώτη ομάδα, έμφαση δίνεται στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και ειδικότερα του Διαδικτύου (Internet) επιδιώκοντας επιτάχυνση της διαδικασίας επεξεργασίας και παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τους ορισμούς που εντάσσονται στη συγκεκριμένη κατηγορία, η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα είναι αποτέλεσμα αποκλειστικά της εφαρμογής ΤΠΕ. Αντιπροσωπευτικές της προαναφερθείσας θέσης είναι οι προσεγγίσεις του ΟΟΣΑ και της Παγκόσμιας Τράπεζας:

> Ο όρος ηλεκτρονική Διακυβέρνηση εστιάζεται στη χρήση σύγχρονων ΤΠΕ από κάθε διοικητική υπηρεσία. Ειδικότερα, η δυνατότητα δικτύωσης – διαλειτουργικότητας[2] που προσφέρει το Διαδίκτυο και οι σχετικές τεχνολογίες παρέχουν τη δυνατότητα αναμόρφωσης των δομών και της λειτουργίας του δημόσιου τομέα.
>
> (PUMA, 2001)[3]

> Η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής (π.χ. Δικτύων Ευρείας Περιοχής – WAN, Διαδικτύου – Internet και κινητών υπολογιστικών μέσων – mobile computing) από τις διοικητικές υπηρεσίες, που είναι ικανές με τη σειρά τους να αναβαθμίσουν τις σχέσεις Κράτους-πολιτών, Κράτους-επιχειρήσεων, καθώς και τη συνεργασία μεταξύ των διοικητικών υπηρεσιών. Οι συγκεκριμένες τεχνολογίες είναι δυνατό να βελτιώσουν την παροχή διοικητικών υπηρεσιών, πληροφόρησης-ενημέρωσης προς τους πολίτες, τις συναλλαγές Κράτους-επιχειρήσεων, καθώς και την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.
>
> (World Bank, 2009)[4]

---

[2] "Διαλειτουργικότητα (interoperability) νοείται η ικανότητα μεταφοράς, επεξεργασίας και χρήσης της πληροφορίας με ενιαίο και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων που ενδεχομένως ανήκουν σε διαφορετικούς οργανισμούς'' (Αποστολάκης et al, 2008: 247)

[3] "The term e-government focuses on the use of new information and communication technologies (ICTs) by governments as applied to the full range of government functions. In particular, the networking potential offered by the Internet and related technologies has the potential to transform the structures and operation of government".

[4] "E-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the Internet and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, business, and other arms of government. These technologies can serve a variety of different

Στη δεύτερη ομάδα ορισμών, η ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν αποτελεί αποκλειστικά πλαίσιο τεχνολογικών εφαρμογών. Νοείται μέσο αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα βασιζόμενο αφενός σε ΤΠΕ και αφετέρου σε μεθόδους οργανωτικών αλλαγών. Συνεπώς, η βελτίωση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και της ικανοποίησης των πολιτών, απορρέει από το συνδυασμό εισαγωγής κατάλληλων ΤΠΕ και εφαρμογής μεθόδων ανασχεδιασμού διαδικασιών στο δημόσιο τομέα (re-engineering). Χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

> Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, με σκοπό τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, την ενίσχυση της δημοκρατίας και την υποστήριξη της δημόσιας πολιτικής
>
> (European Union, 2006)[5]

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, υιοθετείται η προσέγγιση της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ως μέσο αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, ως μέσου επίτευξης αποτελεσματικότερης Δημόσιας Διοίκησης. Συνεπώς, η ανάλυση που θα ακολουθήσει δεν εστιάζεται σε θέματα τεχνικού και τεχνολογικού ενδιαφέροντος. Αντίθετα, προσεγγίζει την αναδιοργάνωση, την αποτελεσματικότητα, με ποσοτικά μέσα, με τη βοήθεια οικονομικών, μαθηματικών και στατιστικών μοντέλων. Όσον αφορά τις ΤΠΕ, αυτές αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Η επιλογή της συγκεκριμένης προσέγγισης της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ταυτίζεται με εκείνη του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008).

2.3 Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα μηχανισμό διοίκησης των δημόσιων οργανισμών, υλοποίησης και διάδοσης της στρατηγικής της πολιτικής ηγεσίας, όπως και προαγωγής του συμφέροντος των πολιτών. Προτού όμως αναλυθεί ο συγκεκριμένος όρος, κρίνεται απαραίτητη η διασαφήνιση του μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης για το οποίο γίνεται λόγος. Συγκεκριμένα, στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται δύο σχετικά μοντέλα: 1) το 'Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης' (Public Administration) και 2) η 'Νέα Δημόσια Διοίκηση' (Public Management).

---

ends: better delivery of government services to citizens, improved interactions with business and industry, citizen empowerment through access to information, or more efficient government management".

[5] "Electronic Government is the use of information and communication technologies in public administrations – combined with organizational change and new skills – to improve public services and democratic processes and to strengthen support to public policies".

Το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης εμφανίστηκε στα τέλη του 19ου αιώνα και απέκτησε λειτουργική ετοιμότητα μεταξύ του 1900 και 1920 (Hughes, 2003). Λόγω της μεγάλης απήχησης που είχε το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης, δεν έγιναν παρεμβάσεις εξέλιξης – διαφοροποίησής του μέχρι τη δεκαετία του '70. Χαρακτηριστικά του Παραδοσιακού Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν η γραφειοκρατία, η ιεραρχία, η τυπική εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής χωρίς καμία ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα (Pollitt and Bouckaert, 2004; Hughes, 2003). Στο πλαίσιο του εν λόγω μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης, οι δημόσιοι λειτουργοί έχουν παθητικό ρόλο. Σύμφωνα με το Hughes (2003: 6)[6]

> Το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης είναι συνυφασμένο με την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής. Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών.

Η ιδέα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης άρχισε να μορφοποιείται τη δεκαετία του '70 στις Η.Π.Α. και στη συνέχεια στο Ηνωμένο Βασίλειο (Rainey, 1990; cited in Lynn and Wildavsky; Aucoin, 1990; Pollitt, 1990; Perry και Kraemer, 1983). Τις δεκαετίες του '80 και του '90 έγινε αποδεκτή ως το διάδοχο μοντέλο διοίκησης του δημόσιου τομέα (Hughes, 2003). Σε αντίθεση με το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης, στο "Νέο", ο χαρακτήρας είναι 'πολιτο-κεντρικός' ή 'πελατο-κεντρικός', καθώς ο πολίτης θεωρείται 'πελάτης'. Κατ' επέκταση, ένας από τους βασικότερους στόχους που θέτει η Νέα Δημόσια Διοίκηση είναι η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, από τη συνολική λειτουργία του δημόσιου τομέα (Gore, 1993). Δίνεται επίσης έμφαση στην αξιολόγηση του αποτελέσματος με την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης που χρησιμοποιούνται και στον ιδιωτικό τομέα (Hughes, 2003), στο δραστικό περιορισμό της γραφειοκρατίας (Gore, 1993) και στην ενεργητική συμμετοχή των δημόσιων λειτουργών στην επίτευξη της δημόσιας πολιτικής. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια 'ενεργητική' διαδικασία η οποία περιλαμβάνει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, καταλογισμό ευθυνών ή επιβράβευση σε περίπτωση μη επίτευξης ή επίτευξης των στόχων αντίστοιχα. Σε κάθε συμμετέχοντα (stakeholder) στη Δημόσια Διοίκηση καταλογίζεται μερίδιο ευθύνης. Η ενεργητική αυτή διαδικασία εκφράζεται από τον αγγλικό όρο "Management". Σύμφωνα με το Αγγλικό Λεξικό του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης:

> Management = the process of managing
> Manage = be in charge of; run, administer and regulate, succeed in attaining one's aim
>
> (Concise Oxford English Dictionary, 2002)

---

[6] "Public Administration is an activity serving the public, and public servants carry out policies. It is concerned with procedures, with translating policies into action and with office management".

Αντίστοιχα, η παθητική εκτέλεση της δημόσιας πολιτικής που είναι συνυφασμένη με το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης, αντανακλάται στον όρο "Administration"

> Administration = the action of administering
> Administer = attend to the organization or implementation of
> (Concise Oxford English Dictionary, 2002)

Η παραπάνω ανάλυση, αναφορικά με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (Public Management), συνοψίζεται στον ορισμό του Hughes (2003: 6)[7]

> Η Νέα Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης. Επιδιώκει όμως την υλοποίηση στόχων και συνάμα την αποδοτική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και τον καταλογισμό ευθυνών για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Η ανάλυση που προηγήθηκε, σχετικά με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση και το Παραδοσιακό Μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης, αφορά το επιχειρησιακό σκέλος της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή, το μοντέλο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων.

Περαιτέρω, είναι αναγκαία η καταγραφή των δημόσιων οργανισμών που απαρτίζουν τη Δημόσια Διοίκηση. Οι δημόσιοι οργανισμοί άλλωστε αποτελούν αφενός το πεδίο εφαρμογής των προτύπων διοίκησης και αφετέρου τους βραχίονες υλοποίησης της δημόσιας πολιτικής. Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη (2008) και Σπηλιωτόπουλο (2001, cited in Σπηλιωτόπουλος και Μακρυδημήτρης, 2001), η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει τα δημόσια νομικά πρόσωπα (δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες με το Κράτος, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου) που διέπονται από το διοικητικό δίκαιο, καθώς και εκείνα που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα και ακολουθούν τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου (Ανώνυμες Εταιρείες στις οποίες το Κράτος κατέχει ρυθμιστικό ρόλο).

Οπότε, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), των οποίων η μέτρηση της αποτελεσματικότητας βρίσκεται στο επίκεντρο της παρούσας διατριβής, αποτελούν τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, διέπονται από το διοικητικό δίκαιο και οι αρμόδιοι φορείς για την οργάνωση και λειτουργία τους είναι το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθώς και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού. Επιπρόσθετα, τα Κ.Ε.Π. αποτελούν φορείς της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς κάνουν ευρεία χρήση ΤΠΕ και "αποτελούν το κατεξοχήν όχημα για την προώθηση της

[7] "Public Management does include Public Administration, but also involves organization to achieve objectives with maximum efficiency, as well as genuine responsibility for results".

διοικητικής μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση με την καθιέρωση μιας διαφορετικής αντίληψης διοικητικής λειτουργίας" (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008: 29).

Δεδομένου ότι επιδίωξη της παρούσας μελέτης είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα των Κ.Ε.Π., οι αναφορές στη Δημόσια Διοίκηση, που ακολουθούν στα επόμενα κεφάλαια, παραπέμπουν στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (Public Management). Σύμφωνα άλλωστε με την προηγηθείσα ανάλυση, η Νέα Δημόσια Διοίκηση εισήγαγε τις μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα, την έννοια της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης η οποία συνδέεται άμεσα με τη διοικητική μεταρρύθμιση, τον 'πελατο-κεντρικό' – 'πολιτο-κεντρικό' προσανατολισμό.

Κεφάλαιο 3: Αποδοτικότητα-Παραγωγικότητα-Αποτελεσματικότητα-Απόδοση

3.1 Εισαγωγή

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία της Δημόσιας Διοίκησης ο όρος «Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)» (New Public Management – NPM) (Hughes, 2003). Δημιουργός του συγκεκριμένου όρου ήταν ο Hood (1991).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί έως τις μέρες μας το θεωρητικό υπόβαθρο των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα σε επίπεδο αναδιάρθρωσης της λειτουργίας και της δομής των υφιστάμενων οργανισμών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής των αρχών της ΝΔΔ αποτέλεσαν οι μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο τη δεκαετία του '80, κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Θάτσερ. Στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, οι μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση υλοποιήθηκαν μέσω μαζικών ιδιωτικοποιήσεων και εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης της απόδοσης (performance measures) των δημόσιων οργανισμών (Hughes, 2003). Οι αρχές που πρέσβευε το 'κίνημα' της Νέας Δημόσιας Διοίκησης υιοθετήθηκαν πρωτίστως από τις Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Σκανδιναβικές χώρες (κυρίως Σουηδία και Δανία). Ο όρος ΝΔΔ επικράτησε στη βιβλιογραφία έναντι άλλων όρων[8] που ουσιαστικά περιέγραφαν το ίδιο φαινόμενο.

Στόχος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η διαμόρφωση ενός οικονομικού (economic), αποδοτικού (efficient), αποτελεσματικού (effective) δημόσιου τομέα που δίνει έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και αντιμετωπίζει τον πολίτη ως πελάτη (Ferlie et al, 2007; Pollitt and Bouckaert, 2004; Worthington and Dollery, 2000). Στο πλαίσιο αυτό εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών που χρησιμοποιούνται ήδη στον ιδιωτικό τομέα. Συνεπώς, θέματα που απασχολούν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως η απόκτηση των πόρων εκείνων που προσφέρουν τη βέλτιστη σχέση ποιότητας-τιμής ('best value for money'), η αποδοτική χρήση τους, η βελτιστοποίηση της παραγωγής με τους δεδομένους διαθέσιμους πόρους, η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, η ικανοποίηση των πελατών, ενδιαφέρουν και τους δημόσιους οργανισμούς.

---

[8] 'Δημόσια Διοίκηση προσανατολισμένη στους κανόνες της αγοράς' – 'market based public administration' (Lan and Rosenbloom, 1992), 'Μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης' – 'post-bureaucratic paradigm' (Barzelay, 1992), 'Επιχειρηματική μορφή διακυβέρνησης' – 'entrepreneurial government' (Osborne and Gaebler, 1992), 'Τεχνοκρατισμός' – 'managerialism' (Pollitt, 1993)

3.2 Αποδοτικότητα, Παραγωγικότητα, Αποτελεσματικότητα, Απόδοση

Προτού αναφερθούμε στις μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και απόδοσης, που παρέχουν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα για την άσκηση πολιτικής στους δημόσιους οργανισμούς, είναι απαραίτητη η ανάλυση των όρων: αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και απόδοση. Οι συγκεκριμένοι όροι χρησιμοποιούνται κατά κόρων στη βιβλιογραφία της Δημόσιας Διοίκησης, πολλές φορές όμως χωρίς να γίνονται διακριτές οι διαφορές ανάμεσά τους.

3.2.1 Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη διαδικασία μετασχηματισμού των διαθέσιμων πόρων (εισροών) σε προϊόντα/υπηρεσίες (εκροές) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ουσιαστικά, ανάλογα με την προσέγγιση που υιοθετείται: α) έμφαση στις εισροές - input oriented, β) έμφαση στις εκροές – output oriented, επιδιώκεται η εκτίμηση είτε των ελάχιστων απαιτούμενων εισροών για την παραγωγή συγκεκριμένης ποσότητας εκροών (input oriented) είτε το αντίστροφο, δηλαδή, η εκτίμηση των μέγιστων δυνατών εκροών που είναι δυνατό να προκύψουν από δεδομένες ποσότητες εισροών (output oriented). Η αποδοτικότητα αποτελεί μέτρο σύγκρισης είτε για ένα οργανισμό – αυτόνομη μονάδα, στην περίπτωση που μετριέται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα ίδιας διάρκειας, είτε για ένα σύνολο ομοειδών[9] μονάδων. Με άλλα λόγια, αποτελεί ένα ποσοτικό μέτρο καλών πρακτικών (Best Practices).

Σύμφωνα με το Farrell (1957, cited in Coelli et al, 2005), η αποδοτικότητα διακρίνεται σε τεχνική (technical efficiency) και σε αποδοτικότητα διανομής (allocative efficiency). Η πρώτη εστιάζει στον προσδιορισμό των ποσοτήτων των παραγωγικών συντελεστών σε συνδυασμό με ποσότητες προϊόντων/υπηρεσιών που οδηγούν στη βέλτιστη διαδικασία παραγωγής για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Η δεύτερη προσέγγιση της αποδοτικότητας, η αποδοτικότητα διανομής, βασίζεται στον υπολογισμό των ποσοτήτων εισροών και εκροών της τεχνικής αποτελεσματικότητας περιλαμβάνοντας επιπλέον είτε το κόστος των εισροών (input oriented) είτε την τιμή διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών (output oriented). Συνεπώς, ένας δημόσιος οργανισμός είναι διανεμητικά αποδοτικός στην περίπτωση που χρησιμοποιεί τις ελάχιστες ποσότητες παραγωγικών συντελεστών με τις χαμηλότερες τιμές κτήσης για προκαθορισμένη ποσότητα παραγωγής (input oriented) ή αντίστοιχα παράγει τις μέγιστες ποσότητες προϊόντων/υπηρεσιών στις βέλτιστες τιμές διάθεσης με δεδομένο το επίπεδο των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών (output oriented).

---

[9] Ομοειδείς μονάδες: μονάδες που χρησιμοποιούν την ίδια διαδικασία και τεχνολογία παραγωγής για να δημιουργήσουν όμοια προϊόντα.

3.2.2 Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα συγχέεται πολύ συχνά στη βιβλιογραφία τόσο της δημόσιας διοίκησης, όσο και των υπόλοιπων κλάδων των οικονομικών και της διοίκησης γενικότερα με την αποδοτικότητα, χωρίς όμως οι δύο όροι να είναι ταυτόσημοι (Coelli et al, 2005: 3)

Η παραγωγικότητα προσδιορίζεται από το λόγο των εκροών προς τις εισροές:

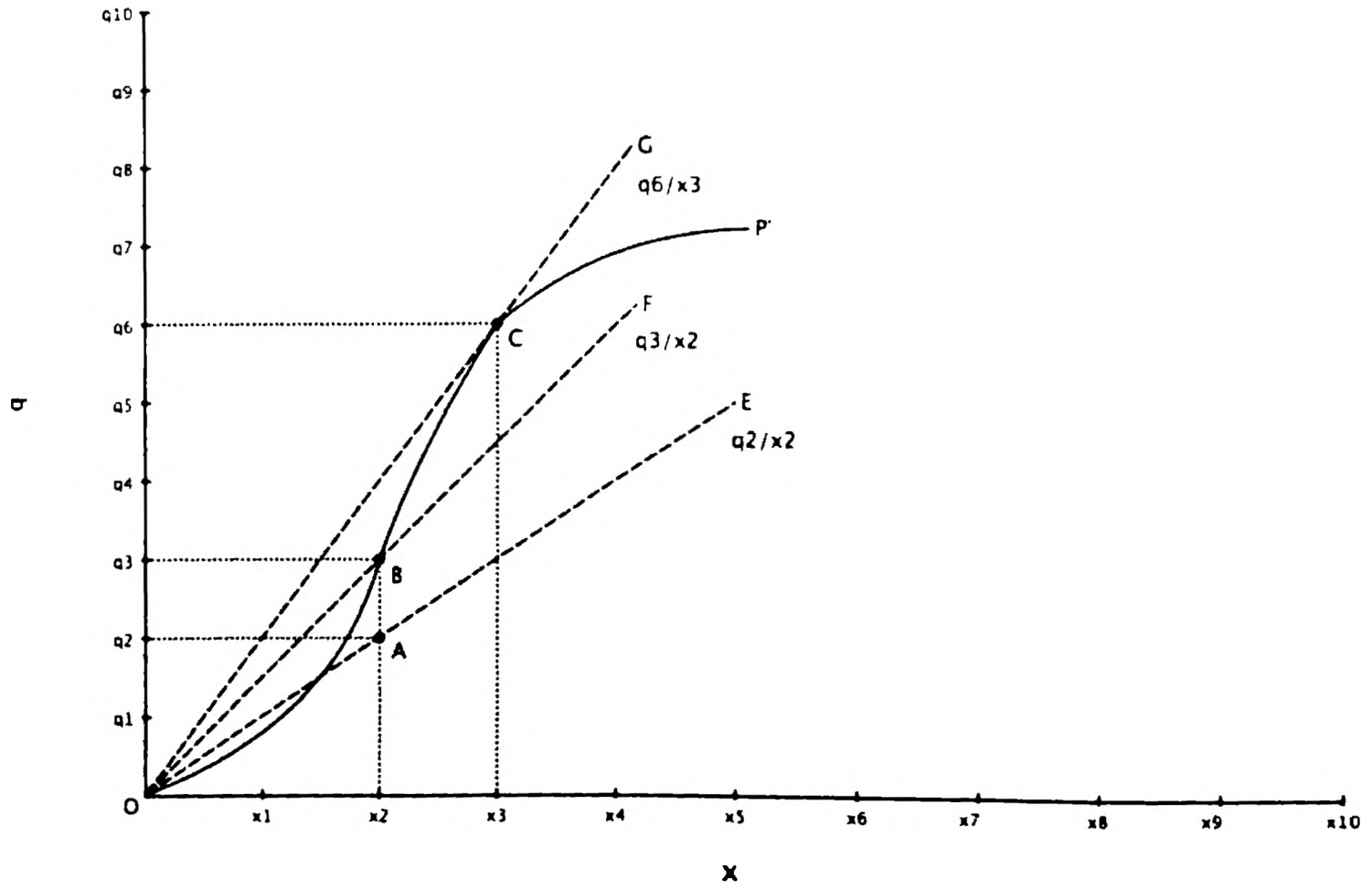
$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\textit{Εκροές } (q)}{\textit{Εισροές } (x)} \qquad (3.1)$$

(Sherman και Zhu, 2006; Coelli et al, 2005; Poister, 2003)

Χαρακτηριστικό της σύγχυσης που επικρατεί, αναφορικά με τη χρήση των δύο εννοιών, αποτελεί ο προσδιορισμός της αποδοτικότητας μέσω της σχέσης 3.1 (Pollitt and Bouckaert, 2004; Hedley, 1998; OECD, 1996).

Η διαφορά των δύο όρων (παραγωγικότητας και αποδοτικότητας) γίνεται διακριτή μέσω του Διαγράμματος 3.1 και της σχετικής ανάλυσης που ακολουθεί.

Διάγραμμα 3.1 Παραγωγικότητα και Τεχνική Αποδοτικότητα



Έστω ότι η καμπύλη OP' εκφράζει την καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς και x και q οι απασχολούμενοι παραγωγικοί συντελεστές και το παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία αντίστοιχα. Τα σημεία A, B και C αποτελούν συνδυασμό

εισροής x και εκροής q. Στην περίπτωση που η επιχείρηση χρησιμοποιεί ποσότητα εκροής x_2 για να παράγει ποσότητα q_2 προϊόντος κρίνεται μη αποδοτική (ή τεχνικά μη αποδοτική) καθώς με την ίδια ποσότητα παραγωγικού συντελεστή είναι δυνατό να παράγει μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος q_3 ($q_3 > q_2$). Συνεπώς, εάν η επιχείρηση παράγει στο σημείο B της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων είναι τεχνικά αποδοτική. Το ίδιο ισχύει όταν παράγει στο σημείο C καθώς και σε οποιοδήποτε σημείο πάνω στην καμπύλη OP'. Η παραγωγικότητα εκφράζεται διαγραμματικά μέσω των ευθειών OE, OF και OG αντίστοιχα που ξεκινούν από την αρχή των αξόνων. Οι προαναφερθείσες γραμμές απεικονίζουν την κλίση q/x, δηλαδή το λόγο της εκροής προς την εισροή (παραγωγικότητα). Στο σημείο A, όπου η επιχείρηση είναι μη αποδοτική, η γραμμή OE έχει κλίση q_2/x_2. Η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν η επιχείρηση παράγει στο σημείο B, καθώς η τελευταία κάνει βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων για να παράγει ποσότητα προϊόντος q_2. Παρατηρείται όμως πως η παραγωγικότητα ενισχύεται περαιτέρω, στο σημείο C, παρόλο που η επιχείρηση συνεχίζει να βρίσκεται πάνω στην ίδια καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων (OP'). Η βελτίωση αυτή οφείλεται σε οικονομίες κλίμακας (economies of scale) (Coelli et al, 2005: 3-5). Συγκεκριμένα, οφείλεται στις αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (Increasing Returns to Scale) που καταγράφονται στο τμήμα της καμπύλης [O, C)[10]. Το σημείο C, σημείο κυρτότητας της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων, αποτελεί το βέλτιστο σημείο παραγωγής όπου επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας (Constant Returns to Scale).

Συνεπώς, η παραγωγικότητα ενός οργανισμού επηρεάζεται αφενός από τη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές και αφετέρου από τις επικρατούσες αποδόσεις κλίμακας, ενώ η αποδοτικότητα μόνο από τη διαδικασία μετασχηματισμού.

Μέσω της παραγωγικότητας επιδιώκεται ο προσδιορισμός των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγει ένας οργανισμός ανά παραγωγικό συντελεστή. Ο συνηθέστερος λόγος που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας είναι εκείνος της ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών προς τον αριθμό των εργαζομένων (παραγωγικότητα εργαζομένων – labour productivity) (Coelli et al, 2003: 3), καθώς και της ποσότητας των

---

[10] Οι αποδόσεις κλίμακας αναφέρονται σε μεταβολές των συντελεστών της παραγωγής, με την ίδια αναλογία [ή στην προκειμένη περίπτωση του συντελεστή (x)] που έχουν ως αποτέλεσμα τη μεταβολή του επιπέδου της παραγωγής (q). Συγκεκριμένα, στην περίπτωσης της συνάρτησης Cobb-Douglas:

$$Q=f(K,L)$$
$$Q=AL^{\alpha}K^{\beta}$$

όπου υπάρχουν δύο συντελεστές παραγωγής K: κεφάλαιο και L: εργασία, τότε:

$$Q^*=m^{\alpha+\beta}AL^{\alpha}K^{\beta}$$

1) $\alpha+\beta=1$, σταθερές αποδόσεις κλίμακας (Constant Returns to Scale)
2) $\alpha+\beta>1$, αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (Increasing Returns to Scale)
3) $\alpha=\beta<1$, φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (Decreasing Returns to Scale)

Στο τμήμα της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων [B,C) παρατηρείται πως η αύξηση του παραγωγικού συντελεστή (x) κατά x_2x_3 οδηγεί σε ενίσχυση του επιπέδου της παραγωγής ίση με q_3q_6, όπου το διάστημα $q_3q_6 > x_2x_3$. Όποτε, επικρατούν αύξουσες αποδόσεις κλίμακας.

παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών ανά απασχολούμενη μονάδα μηχανολογικού εξοπλισμού (παραγωγικότητα μηχανολογικού εξοπλισμού – equipment productivity) (Poister, 2003: 220).

Οι παραπάνω προσεγγίσεις αποτελούν μερικές μετρήσεις της παραγωγικότητας (partial measures of productivity) παρέχοντας περιορισμένη πληροφόρηση για την πορεία της παραγωγικής μονάδας. Οι οργανισμοί συνήθως όμως χρησιμοποιούν πολυάριθμους παραγωγικούς συντελεστές για να παράγουν ποικίλα προϊόντα και υπηρεσίες. Συνεπώς, για την ολοκληρωμένη μέτρηση της παραγωγικότητας των επιχειρησιακών μονάδων χρειάζεται η δημιουργία δείκτη εισροών, που να περιλαμβάνει όλους τους απασχολούμενους παραγωγικούς συντελεστές, και δείκτη εκροών αντίστοιχα, που να απαρτίζεται από το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πάντως, στην περίπτωση της σχέσης (3.1), ο λόγος του δείκτη των εκροών προς το δείκτη των εισροών εκφράζει την παραγωγικότητα του συνόλου των συντελεστών (Total Factor Productivity) (Coelli et al, 2005; Yaisawarng, cited in Fox, 2002).

3.2.3 Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα νοείται η ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους προκαθορισμένους στόχους του, να 'κάνει τη σωστή δουλειά' (Sherman and Zhu, 2006; Pollitt and Bouckaert, 2004; Poister, 2003). Η αποτελεσματικότητα αποτελεί, κατά κύριο λόγο, μέτρο αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης αποτελεσμάτων (outcomes) και όχι εκροών (outputs). Συνεπώς, δε συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές αλλά αναφέρεται στον αντίκτυπο των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στην κοινωνία.

Ο αντίκτυπος των παραγόμενων προϊόντων ή η διείσδυση και χρησιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι εύκολα ποσοτικοποιήσιμα, όπως συμβαίνει με τη μέτρηση των εκροών και των εισροών, στην περίπτωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού αποτελεί ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων. Των κριτηρίων εκείνων που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα (outcome) (OECD, 1994). Σύμφωνα με το Boyne (2003), εξαιτίας της πολυπλοκότητας του όρου 'αποτέλεσμα', δεν υφίστανται διεθνώς αποδεκτά κριτήρια προσδιορισμού του.

Παρόλα αυτά, ύστερα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση, παρατηρήθηκε πως το κριτήριο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της

αποτελεσματικότητας (Sherman and Zhu, 2006; Poister, 2003; Knox Lovell, cited in Fox, 2002; Worthington and Dollery, 2000; OECD, 1996; Ghobadian and Ashworth, 1994; OECD, 1994). Ουσιαστικά, ο αντίκτυπος των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, μετριέται μέσω της ικανοποίησης των πολιτών που αποτελούν τους δέκτες. Οι πολίτες είναι οι κριτές της ποιότητας των υπηρεσιών. Άλλωστε, πρωταρχική επιδίωξη των δημόσιων οργανισμών αποτελεί η ικανοποίηση του πολίτη, η βελτίωση της ποιότητας της ζωής του και η ενίσχυση της αντιληπτής χρησιμότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ικανοποίηση των πολιτών αποτελεί μια σύνθετη μεταβλητή η οποία δεν προσδιορίζεται μόνο από την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και από τη διαχείριση των δημόσιων πόρων με αποδοτικό τρόπο. Στο σημείο αυτό συνδέεται η έννοια της αποτελεσματικότητας με εκείνη της αποδοτικότητας (Coulter, 1979) χωρίς όμως να συνεπάγεται πως ένας αποτελεσματικός οργανισμός είναι συνάμα και αποδοτικός, καθώς και το αντίστροφο. Χαρακτηριστικά, ενδέχεται ένας δημόσιος οργανισμός να κάνει τη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών του για να παράγει υπηρεσίες οι οποίες όμως δεν ικανοποιούν τους πολίτες-πελάτες. Συνεπώς, ενώ η συγκεκριμένη μονάδα κρίνεται αποδοτική δεν είναι ταυτόχρονα αποτελεσματική, διότι στην προσπάθεια βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας παραμέρισε την ποιότητα. Η ισορροπία ανάμεσα στη συνολική αποδοτικότητα[11] (overall efficiency) και την ποιότητα αποτελεί καίρια επιδίωξη κάθε δημόσιας ή ιδιωτικής επιχείρησης (Sherman and Zhu, 2006).

Στην ασυμβατότητα της βέλτιστης χρήσης των παραγωγικών συντελεστών για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών και της ποιότητας, που οδηγεί στη διάκριση των αποτελεσματικών από τους αποδοτικούς δημόσιους οργανισμούς, στήριξαν τη θέση τους οι Osborne και Gaebler (1992) περί χάσματος μεταξύ των εννοιών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Όμως, επιδίωξη των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση, στο πλαίσιο του 'κινήματος' της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί η επίτευξη αφενός αποδοτικών και αφετέρου αποτελεσματικών δημόσιων οργανισμών τέτοιων ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών (Pollitt and Bouckaert, 2004; Worthington and Dollery, 2000; Hedley, 1998; Rhodes, 1991).

Ιδιαίτερα σημαντικές αναλύσεις της αποτελεσματικότητας έλαβαν χώρα τη δεκαετία του '80. Σύμφωνα με αυτές, υφίστανται τρεις προσεγγίσεις: 1) το συμπεριφορικό μοντέλο (behavioural – attitudinal model), 2) το διαδικαστικό μοντέλο (processual model) και 3) το μοντέλο που εστιάζει στην επίτευξη των στόχων (goal attainment model) (Coulter, 1979). Η

[11] Η Συνολική Αποδοτικότητα περιλαμβάνει τόσο την τεχνική (technical) όσο και την αποδοτικότητα διανομής (allocative efficiency).

πρώτη προσέγγιση δίνει έμφαση στην κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, στη συμπεριφορά και στις ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και στο βαθμό ικανοποίησής τους. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αποτελούν το βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Το συμπεριφορικό μοντέλο, εστιάζει σε ενδο-επιχειρησιακά στοιχεία, όπως και το διαδικαστικό μοντέλο. Στην περίπτωση του πρώτου βέβαια, οι εξελίξεις ξεκινούν από τη βάση της επιχείρησης και διαχέονται στις ανώτερες βαθμίδες (bottom-up), ενώ στο δεύτερο, συμβαίνει το αντίστροφο (top-down). Οι ερευνητές που ανέπτυξαν το διαδικαστικό μοντέλο ερμήνευσαν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σύμφωνα με τον έλεγχο που μπορεί ο τελευταίος να ασκήσει τόσο στη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες (Yachtman and Seashore, 1967). Σύμφωνα με το διαδικαστικό μοντέλο, η αποτελεσματικότητα συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα. Όσον αφορά στο τρίτο μοντέλο, το μοντέλο που εστιάζει στην επίτευξη των στόχων, είναι δυσδιάκριτη η σύνδεση των στόχων με τα αποτελέσματα (outcomes) ή με τις εκροές (outputs).

Από την παραπάνω ανάλυση της έννοιας τη αποτελεσματικότητας συνάγεται πως ο συγκεκριμένος όρος δεν είναι αποξενωμένος από εκείνον της αποδοτικότητας.

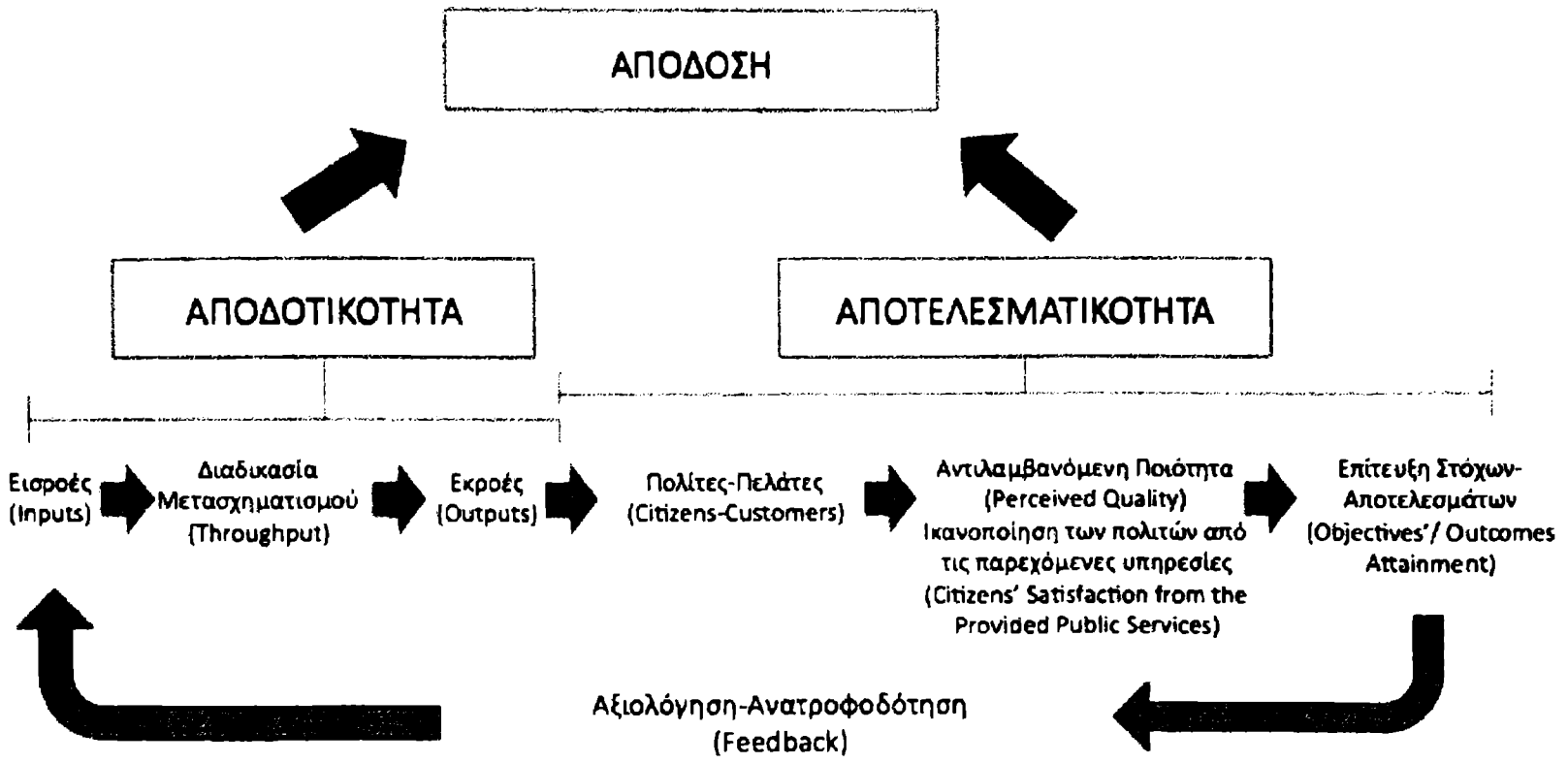
3.2.4 Απόδοση

Η απόδοση αποτελεί γενικότερο όρο που περιλαμβάνει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, καθώς και την ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτά πόρους με οικονομικά συμφέροντες όρους, τη διαφάνεια στους δημόσιους οργανισμούς, και την υπευθυνότητα (accountability) απέναντι στους πολίτες (Pestieau, 2009; Ferlie et al, 2007; Worthington and Dollery, 2000; Ghobadian and Ashworth, 1994; OECD, 1994).

Κατ' επέκταση, η απόδοση είναι συνάρτηση τόσο των εκροών (outputs), οι οποίες κυρίως συνδέονται με τη μέτρηση της αποδοτικότητας, όσο και των αποτελεσμάτων (outcomes) που είναι συνυφασμένα με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Στην περίπτωση όμως που είναι εφικτός ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων, η μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού εστιάζεται στην αξιολόγηση της διαδικασίας μετασχηματισμού των διαθέσιμων εισροών σε εκροές (De Bruijn, 2007). Με άλλα λόγια, η απόδοση συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα.

Συνοψίζοντας, με δεδομένη την έμφαση της παρούσας διδακτορικής διατριβής στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, οι όροι της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, που συνδέονται μεταξύ τους, συνδυάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 3.2 Απόδοση-Αποτελεσματικότητα-Αποδοτικότητα



Κεφάλαιο 4: Μετρήσεις Απόδοσης (Performance Measures)

4.1 Εισαγωγή

Οι μετρήσεις απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αρχές της 'Νέας Δημόσιας Διοίκησης'. Σε αυτές στηρίζεται η χάραξη πολιτικής στο δημόσιο τομέα, η λήψη αποφάσεων. Είναι χαρακτηριστικές οι εκφράσεις των Osborne και Gaebler (1992) σχετικά με τη σπουδαιότητα των μετρήσεων στη Δημόσια Διοίκηση: 'εάν δε μετράς τα αποτελέσματα, δε μπορείς να διαχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία'[12] (ibid: 147), 'εάν δε μπορείς να εντοπίσεις την επιτυχία δεν είναι δυνατό να την ανταμείψεις'[13] (ibid: 198), 'εάν δε μπορείς να διακρίνεις την αποτυχία, δεν είναι δυνατό να τη διορθώσεις'[14] (ibid: 152). Από τα παραπάνω συνεπάγεται πως η Δημόσια Διοίκηση έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, οι χώρες μέλη του ΟΟΣΑ δαπανούν περισσότερα κεφάλαια και χρόνο από ποτέ στο παρελθόν για την εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης (Pollitt and Bouckaert, 2000; OECD, 1996; OECD, 1994).

Οι μετρήσεις απόδοσης αποσκοπούν στον υπολογισμό ή στην εκτίμηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πολιτών, καθώς και της χρηματοοικονομικής απόδοσης του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζονται (Poister, 2003; OECD, 1997; OECD, 1994). Για την επίτευξη του στόχου τους, οι μετρήσεις απόδοσης διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Για κάθε μια από τις κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί στη Δημόσια Διοίκηση. Στις μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης εντάσσεται: α) η μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης – Return on Investment (ROI), β) η μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού – Planning, Programming and Budgeting System (PPBS), γ) η μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης – Zero-Based Budgeting (ZBB), στις μετρήσεις αποδοτικότητας: α) η μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης – Stochastic Frontier Analysis (SFA), β) η μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης – Data Envelopment Analysis (DEA) και στις μετρήσεις στρατηγικής: α) η μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς – Best Practices/Benchmarking, β) η μέθοδος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων – Balanced Scorecard (BSC).

Η τελευταία κατηγορία μετρήσεων είναι ευρύτερη από τις δύο προηγούμενες (μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης και μετρήσεις αποδοτικότητας). Συγκεκριμένα, οι μετρήσεις

---

[12] 'If you don't measure, you can't tell success from failure'
[13] 'If you can't see success, you can't reward it'
[14] 'If you can't recognize failure, you can't correct it'

στρατηγικής και ειδικότερα η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων βασίζεται εν μέρει σε μεθόδους που εντάσσονται στις μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης (π.χ. ROI) και αποδοτικότητας (π.χ. SFA, DEA). Επίσης, οι μετρήσεις στρατηγικής, εκτός από ποσοτικά δεδομένα χρησιμοποιούν και ποιοτικά.

Αναλυτική παρουσίαση των προαναφερθέντων μεθόδων θα ακολουθήσει σε επόμενη ενότητα. Προέχει όμως η παράθεση των λόγων εκείνων που οδήγησαν τη Δημόσια Διοίκηση στην υιοθέτηση μεθόδων μέτρησης, καθώς και η ιστορική αναδρομή της εφαρμογής τους.

4.2 Λόγοι Εφαρμογής των Μετρήσεων Απόδοσης

Σημαντικότεροι λόγοι εφαρμογής των μετρήσεων απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση είναι η βελτίωση των οικονομικών όρων προμήθειας πρώτων υλών και γενικότερα παραγωγικών συντελεστών, καθώς και της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Wisniewski and Olafsson, 2004; Brignall and Modell, 2000; Kloot and Martin, 2000; OECD, 1996; OECD, 1994; Ghobadian and Ashworth, 1994). Στη βιβλιογραφία, οι προαναφερθέντες λόγοι συνοψίζονται στη συντομογραφία '3Es' (Economy, Efficiency, Effectiveness).

Η επίτευξη οικονομικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας του δημόσιου τομέα έχει άμεσο αντίκτυπο αφενός στην οικονομική πολιτική της εκάστοτε χώρας, μέσω της μείωσης του δημόσιου χρέους, και αφετέρου στον προϋπολογισμό του κάθε νοικοκυριού μέσω του περιορισμού των φόρων. Η ανάγκη της οικονομικής και αποδοτικής λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται επιτακτική ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Η προσπάθεια ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών είναι συνυφασμένη με την ικανότητα επίτευξης στόχων, κυριότερος εκ των οποίων είναι η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Η σημασία της αποτελεσματικότητας γίνεται άμεσα αντιληπτή εάν συλλογιστούμε ότι στο επίκεντρο της 'Νέας Δημόσιας Διοίκησης' βρίσκεται ο πολίτης-πελάτης.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες που έχουν ωθήσει τις κυβερνήσεις των χωρών μελών του ΟΟΣΑ στη χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης θεωρούνται η διαφάνεια στο δημόσιο τομέα και η λογοδοσία (accountability) των δημόσιων λειτουργών τόσο στους διοικητικά και πολιτικά προϊσταμένους τους όσο και στους πολίτες (Kllot and Martin, 2000; Ghobadian and Ashworth, 1994). Η διαφάνεια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης. Μόνο όταν οι πολίτες δείξουν εμπιστοσύνη στους δημόσιους οργανισμούς είναι δυνατό οι τελευταίοι να επιτύχουν τους

στόχους τους. Η λογοδοσία με τη σειρά της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαφάνεια. Ο καθορισμός πεδίων ευθύνης σε επίπεδο οργανισμών, επιμέρους τμημάτων και εργαζομένων αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα.

Ο καθορισμός των πεδίων ευθύνης και η διαφάνεια στους δημόσιους οργανισμούς επιτυγχάνονται ή προσεγγίζονται κυρίως μέσω των μετρήσεων απόδοσης που δίνουν έμφαση στη στρατηγική.

4.3 Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης της Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς δεν αποτελεί τάση της εποχής. Σίγουρα, η σταδιακά εντεινόμενη χρήση τους από τη δεκαετία του '80 και έπειτα συνδέεται με το νέο, τεχνοκρατικό δόγμα που υιοθετήθηκε από ολοένα και περισσότερες χώρες μέλη του ΟΟΣΑ.

Σύμφωνα με τους Wilcox και Bourne (2002), γύρω στο 1850 καταγράφεται το πρώτο εγχείρημα εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Αντικείμενο των συγκεκριμένων μεθόδων ήταν η αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης των δημόσιων οργανισμών. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, παράλληλα με τις μεθόδους λογιστικής απόδοσης, παρουσιάστηκαν οι πρώτοι δείκτες μέτρησης των μονάδων παραγωγής ανά απασχολούμενο (Poister, 2003).

Έπειτα από μια περίοδο ελάσσονος ενδιαφέροντος αναφορικά με την περαιτέρω χρήση των μεθόδων μέτρησης απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση (1925-1959), το 1960, κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Kennedy στις Η.Π.Α., πρώτο το Υπουργείο Άμυνας χρησιμοποίησε μια μέθοδο που συνδύαζε λογιστικά δεδομένα με στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού. Η συγκεκριμένη μέθοδος ονομάστηκε Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) (Niven, 2003). Τη δεκαετία του '60, η σχετική διοικητική τεχνική υιοθετήθηκε από πολλές δημόσιες υπηρεσίες στις Η.Π.Α. και σε πολλές χώρες μέλη του ΟΟΣΑ (π.χ. Γαλλία – 1969) (OECD, 1994).

Τη δεκαετία του '70, μερικοί δημόσιοι οργανισμοί που ήδη εφάρμοζαν το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) ή που για πρώτη φορά αποφάσιζαν να χρησιμοποιήσουν μια τεχνική μέτρησης της απόδοσης, επέλεξαν τη Μέθοδο Μηδενικής Βάσης (ZBB). Η τελευταία ουσιαστικά αποτέλεσε την εξέλιξη PPBS και θεωρήθηκε ως η 'μόδα' της εποχής (Niven, 2003).

Συνεπώς, από το 1850 έως και τα τέλη της δεκαετίας του '70, η Δημόσια Διοίκηση επέλεξε μια εσωστρεφή στρατηγική, αναφορικά με τις μεθόδους μέτρησης που υιοθέτησε. Έμφαση δόθηκε στην εξέλιξη της λογιστικής της κατάστασης και των χρηματοοικονομικών της δεικτών (Kald και Nilson, 2000), ενώ σε δεύτερη μοίρα τέθηκε η διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Θέματα όπως ο έλεγχος της ποσότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η επίτευξη των στόχων – αποτελεσμάτων, η ικανοποίηση των πολιτών δεν απασχόλησαν τους ιθύνοντες των δημόσιων οργανισμών.

Τη δεκαετία του '80, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διοικούντων των δημόσιων οργανισμών βρέθηκε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μέτρησή της (Niven, 2003).

Σταθμό στη διάδοση και εφαρμογή τεχνικών μέτρησης της απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act – GPRA) που ψηφίστηκε στις Η.Π.Α. το 1993 κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Clinton (OECD, 1997; Niven, 2003). Η συγκεκριμένη Πράξη ουσιαστικά αποτέλεσε την αρχή της εξωστρέφειας του δημόσιου τομέα. Έμφαση δόθηκε αφενός στη λογιστική διαχείριση των δημόσιων οργανισμών, όπως συνέβη και με τις τεχνικές που είχαν υιοθετηθεί τις προηγούμενες δεκαετίες, και αφετέρου στην επιδίωξη για βέλτιστη διαχείριση των πόρων σε συνδυασμό με τις παραγόμενες υπηρεσίες, στη στοχοθεσία, στη συστηματική παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Στο πλαίσιο της Πράξης Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (GPRA) εφαρμόστηκαν σύνθετες – πολυκριτήριες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard) (Radnor and McGuire, 2004; Radnor and Lovell, 2003). Η GPRA έδωσε έμφαση στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (outcomes) της Δημόσιας Διοίκησης. Βέβαια, σε περιπτώσεις που δεν ήταν εφικτή η μέτρησή τους, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνταν περιοριζόντουσαν στη μέτρηση της αποδοτικότητας.

4.4 Λογιστικές – Χρηματοοικονομικές Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης

Η συγκεκριμένη κατηγορία τεχνικών μέτρησης απόδοσης χαρακτηρίζεται στη βιβλιογραφία ως 'παραδοσιακή' (Chan, 2004: 205) καθώς αποτέλεσε την πρώτη προσέγγιση μέτρησης απόδοσης. Μάλιστα, εξελιγμένες τεχνικές – κυρίως αριθμοδείκτες - που εντάσσονται στις λογιστικές – χρηματοοικονομικές μεθόδους μέτρησης απόδοσης συνεχίζουν να εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, σε έρευνα η οποία διεξήχθη σε 50 πολιτείες των Η.Π.Α.

προέκυψε ότι 47 εξ αυτών χρησιμοποιούν λογιστικές-χρηματοικονομικές τεχνικές (PPBS, ZBB) (Melkers and Willoughby, 1998).

Οι τεχνικές που θα αναλυθούν παρακάτω είναι εκείνη της Απόδοσης επί της Επένδυσης (ROI), του Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPB) και του Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (ZBB).

4.4.1 Απόδοση επί της Επένδυσης

Η εν λόγω τεχνική μέτρησης απόδοσης ουσιαστικά προσδιορίζει τη σχετική αποδοτικότητα μιας επένδυσης. Χρησιμοποιείται ο όρος 'σχετική' καθώς το αποτέλεσμα που προκύπτει από τον υπολογισμό της απόδοσης επί της επένδυσης (ROI) χρειάζεται να συγκριθεί στη συνέχεια είτε με μια ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση της συγκεκριμένης επένδυσης, όπως έχει αρχικά προσδιοριστεί από τους επενδυτές, είτε με μια εναλλακτική απόδοση που μπορεί να επιτευχθεί εάν επιλεγεί μια διαφορετική επένδυση. Η Απόδοση επί της Επένδυσης (ROI) υπολογίζεται μέσω του παρακάτω λόγου:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Εσοδα Επένδυσης} - \text{Κόστος Επένδυσης}}{\text{Κόστος Επένδυσης}}$$

(Sherman and Zhu, 2006; Hornren et al, 1999)

Το αποτέλεσμα που προκύπτει έχει δεκαδική μορφή συνεπώς μπορεί να εκφραστεί και ως ποσοστό.

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι διαδεδομένος τόσο στις δημόσιες όσο και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις λόγω της απλότητας και της ευελιξίας του. Είναι σημαντικό πως μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις ανάγκες που εξυπηρετεί, ανάλογα με τον τρόπο που ορίζονται τα έσοδα (π.χ. μικτά έσοδα, καθαρά έσοδα) και το κόστος (π.χ. αρχικό κόστος, αρχικό κόστος + κόστος διαχείρισης + κόστος συντήρησης). Το πλεονέκτημα που απορρέει από την ευελιξία του όμως είναι δυνατό να αποτελέσει και μειονέκτημα του δείκτη Απόδοσης επί της Επένδυσης την ίδια στιγμή. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τη δυνατότητα επηρεασμού του αποτελέσματος του δείκτη ανάλογα με τις ανάγκες που καλείται να εξυπηρετήσει.

4.4.2 Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS)

Το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) αποτελεί εξέλιξη του δείκτη Απόδοσης επί της Επένδυσης (ROI).

Ειδικότερα, η πρώτη τεχνική (PPBS) αποσκοπεί αρχικά στην καταγραφή των παραγωγικών συντελεστών που απασχολούνται για να παραχθούν συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προϊόντα. Σε δεύτερο στάδιο, υπολογίζει και συγκρίνει το κόστος των παραγωγικών συντελεστών με τα έσοδα που προκύπτουν από τη διάθεση της υπηρεσίας ή του προϊόντος, ή εναλλακτικά με το όφελος που απορρέει από την παραγωγική διαδικασία. Απώτερος σκοπός είναι η αξιολόγηση, με οικονομικά κριτήρια, μιας παραγωγικής μονάδας ή ενός υλοποιούμενου έργου είτε με απόλυτα μεγέθη, είτε με σχετικά. Στην περίπτωση των απόλυτων μεγεθών, επιλέγεται η συνέχιση της λειτουργίας του οργανισμού που τα έσοδα ή το όφελος είναι μεγαλύτερα από το κόστος. Εάν μάλιστα το ισοζύγιο (εσόδων – κόστους) είναι σημαντικά θετικό, είναι πιθανό να ενισχυθεί περαιτέρω ο προϋπολογισμός του συγκεκριμένου οργανισμού μέσω κρατικών επιχορηγήσεων. Στην περίπτωση των σχετικών μεγεθών αξιολόγησης της παραγωγικής μονάδας, κριτήριο καθορισμού του προϋπολογισμού της αποτελεί η σύγκριση της σχέσης εσόδων – κόστους της μονάδας με αντίστοιχα αποτελέσματα που αφορούν παρελθόντα έτη ή με αποτελέσματα άλλων ομοειδών οργανισμών, την ίδια περίοδο.

Συνεπώς, μέσω της καταγραφής των πόρων που απασχολούνται, της ποσότητας των υπηρεσιών ή προϊόντων που παράγονται, καθώς και του κόστους και των εσόδων αντίστοιχα, επιχειρείται η βελτιστοποίηση της κατανομής των παραγωγικών συντελεστών στους δημόσιους οργανισμούς και της διανομής των κονδυλίων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό (Sherman and Zhu, 2006).

Η επιτυχής εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου μέτρησης απόδοσης εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα επαρκών και έγκυρων λογιστικών δεδομένων, καθώς και από τη δυνατότητα ακριβούς καταγραφής της συνεισφοράς του εκάστοτε συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία (Hughes, 2003).

Το σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) έπαψε να εφαρμόζεται από τις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες των Η.Π.Α. τη δεκαετία του '70, περίπου δέκα χρόνια ύστερα από την εμφάνισή του. Η σημαντικότερη αιτία ήταν η ανεπιτυχής σύνδεση των διανεμόμενων κονδυλίων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό προς τους δημόσιους οργανισμούς με κριτήριο τη σχέση κόστους-εσόδων. Παρατηρήθηκε πως η διανομή κονδυλίων προσδιορίστηκε κυρίως από πολιτικές αποφάσεις και όχι από τα οικονομικά δεδομένα που απέρρεαν από το PPBS (Hughes, 2003).

4.4.3 Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης

Η μέθοδος του Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης απαιτεί την καταγραφή των πόρων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών από κάθε δημόσιο οργανισμό, καθώς και την παροχή έγκυρης και λεπτομερούς πληροφόρησης αναφορικά με το κόστος κτήσης των συντελεστών της παραγωγής. Σε αντίθεση με την τεχνική Σχεδιασμού Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού, για την εφαρμογή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης δεν είναι απαραίτητος ο υπολογισμός στοιχείων εσόδων από τη διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη θέση όμως των εσόδων χρειάζεται να καταγράφονται από την αρχή του οικονομικού έτους οι στόχοι που καλείται να επιτύχει ο κάθε δημόσιος οργανισμός.

Η ευελιξία που διακρίνει τη μέθοδο Μηδενικής Βάσης, συγκριτικά με το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού, οφείλεται στον αρχικό σχεδιασμό της πρώτης ώστε να εξυπηρετεί κυρίως τις ανάγκες του δημόσιου τομέα. Άλλωστε, η πλειονότητα των δημόσιων οργανισμών διαθέτει τις υπηρεσίες της στο κοινό χωρίς χρέωση. Επιπλέον, η εφαρμογή του Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης απαιτεί τη λεπτομερή κατανομή των συντελεστών ανά προϊόν, υπηρεσία, ενδιάμεσο στάδιο παραγωγής που υλοποιείται, ή όπως αποκαλείται στη βιβλιογραφία της συγκεκριμένης μεθόδου, ανά μονάδα απόφασης (decision unit) (Sherman and Zhu, 2006). Συνεπώς, στην περίπτωση της τεχνικής αυτής, το επίπεδο ανάλυσης και διαθεσιμότητας δεδομένων είναι σημαντικά υψηλότερο συγκριτικά με εκείνο του Συστήματος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού.

Παράλληλα, στο πλαίσιο εφαρμογής της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης, αναγκαία είναι η κατάθεση εναλλακτικών σεναρίων αναφορικά με τη σχέση δαπανώμενων κονδυλίων, απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών και βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Αρχικά προτείνεται, από τους ιθύνοντες της εκάστοτε μονάδας απόφασης, η χρηματοδότηση σύμφωνα με τις ανάγκες της μονάδας και στη συνέχεια οι διαφοροποιήσεις που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στη λειτουργία και δομή της μονάδας σε περίπτωση αύξησης ή μείωσης των χορηγούμενων κονδυλίων. Σημαντικό είναι πως τα κονδύλια που δαπανήθηκαν από την κάθε μονάδα απόφασης, σε συνδυασμό με τους στόχους που τελικά επιτεύχθηκαν, αποτελεί ενδεικτική βάση προσδιορισμού των χορηγήσεων για τα επόμενα έτη, χωρίς όμως να αποτελεί το τελικό κριτήριο (Hughes, 2003).

Το σημαντικότερο πρόβλημα που προήλθε από την εφαρμογή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης ήταν η διάθεση πολύτιμου χρόνου των ιθυνόντων αλλά και του συνόλου των απασχολουμένων σε κάθε μονάδα απόφασης για την τεκμηρίωση της αιτούμενης χρηματοδότησης από τον τακτικό κρατικό προϋπολογισμό (ibid). Ο δαπανούμενος χρόνος περιόριζε ουσιαστικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της κάθε μονάδας με αποτέλεσμα να εξασθενούν τα επιχειρήματά της για τη διεκδίκηση των κρατικών κονδυλίων.

Η αποτυχία της συγκεκριμένης μεθόδου, όπως άλλωστε και του Συστήματος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού, οφείλεται στην αδυναμία χορήγησης οικονομικών πόρων στις μονάδες απόφασης με κριτήριο τη σχέση κόστους λειτουργίας – επίτευξης στόχων. Η τελική απόφαση για τη χορήγηση κονδυλίων ήταν αποκλειστικά πολιτική (ibid).

Πάντως, στόχος της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης ήταν η αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της βελτιστοποίησης της κατανομής των παραγωγικών συντελεστών σε κάθε δημόσιο οργανισμό (Pyhrr, 1977).

4.5 Μέθοδοι Μέτρησης Αποδοτικότητας

Η μέτρηση της αποδοτικότητας είναι διαδεδομένη στο δημόσιο τομέα (Quiggin, cited in Fox, 2002). Θεωρείται απλούστερη συγκριτικά με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας, καθώς εστιάζει στη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών (εκροών). Τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες είναι μετρήσιμα και αποτελούν ποσοτικά δεδομένα σε αντίθεση με τα αποτελέσματα (outcomes). Τα τελευταία απαρτίζονται από ποσοτικά και από ποιοτικά δεδομένα ενώ εντάσσονται στο ερευνητικό πεδίο της αποτελεσματικότητας.

Οι μέθοδοι μέτρησης αποδοτικότητας διακρίνονται σε παραμετρικές (parametric) και σε μη παραμετρικές (nonparametric) (Pestieau, 2009; Chander et al, 2006). Η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη παραμετρική μέθοδος είναι εκείνη της Στοχαστικής Ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis) και μη παραμετρική, της Περιβάλλουσας Καμπύλης (Data Envelopment Analysis) (Pestieau, 2009; Worthington and Dollery, 2000). Και οι δύο τεχνικές αξιολογούν τη σχετική αποδοτικότητα (relative efficiency). Δηλαδή, την αποδοτικότητα μιας παραγωγικής μονάδας, ή εν προκειμένου ενός δημόσιου οργανισμού, σε σύγκριση με το στοχαστικό του όριο παραγωγής (stochastic frontier output) (στην περίπτωση της μεθόδου Στοχαστικής Ανάλυσης) ή με την αποδοτικότητα άλλων ομοειδών μονάδων (στην περίπτωση της Περιβάλλουσας Καμπύλης). Ουσιαστικά, οι τεχνικές μέτρησης αποδοτικότητας αποτελούν ποσοτικές προσεγγίσεις εντοπισμού καλών πρακτικών (Best Practices). Μέσω των συγκεκριμένων μεθόδων προσδιορίζονται 'πρότυπα' βέλτιστης λειτουργίας για τις υπό αξιολόγηση επιχειρησιακές μονάδες. Ειδικότερα, οι μονάδες 'πρότυπο' καταρτίζουν το ανώτατο όριο που αποτελεί στόχο των υπολοίπων. Γι' αυτό το λόγο, τόσο οι παραμετρικές όσο και οι μη παραμετρικές μέθοδοι μέτρησης αποδοτικότητας αποκαλούνται 'οριακές' μέθοδοι (frontier methods) (Quigin, cited in Fox, 2002).

Στις 'οριακές' μεθόδους θα μπορούσε να ενταχθεί και η τεχνική των Καλών Πρακτικών ή των Προτύπων Αναφοράς (Best Practices – Benchmarking). Παρόλα αυτά, επιλέχθηκε να

παρουσιαστεί στην επόμενη ενότητα (Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης με Έμφαση στη Στρατηγική), καθώς αναφέρεται κυρίως σε ποιοτικά δεδομένα και αναλύει τη στρατηγική ενός οργανισμού. Αντίθετα, η Στοχαστική Ανάλυση και η Περιβάλλουσα Καμπύλη χρησιμοποιούν εξολοκλήρου ποσοτικά δεδομένα.

4.5.1 Μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης

Η μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης εντάσσεται στις παραμετρικές μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας καθώς χρησιμοποιεί στατιστική ανάλυση για την εκτίμηση του βέλτιστου παραγωγικού ορίου (production frontier), καθώς και της μη αποδοτικής λειτουργίας (inefficiency) ορισμένων εκ των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος.

Πρώτο βήμα για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί η επιλογή των παραγωγικών συντελεστών και προϊόντων ή υπηρεσιών της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς και ο προσδιορισμός της συνάρτησης παραγωγής. Η συνάρτηση παραγωγής χρειάζεται να προεπιλεγεί. Οι συνηθέστερες μορφές είναι η translog (transcendental logarithmic):

$$y = \exp(\beta_o + \sum_{n=1}^{N} \beta_n \ln x_n + \frac{1}{2} \sum_{n} \sum_{m} \beta_{nm} \ln x_n \ln x_m) \qquad (4.1)$$

και η Cobb-Douglas $$\ln y = \ln \beta_o + \sum_{n=1}^{N} \beta_n \ln x_n \qquad (4.2)$$

η οποία προκύπτει από τη translog εάν θέσουμε $\beta_{mn} = 0$

όπου, β_{mn} και β_n : διανύσματα διαστάσεων *K x 1* αγνώστων παραμέτρων

y : εξαρτημένη μεταβλητή

x : ανεξάρτητη μεταβλητή-διάνυσμα διαστάσεων *K x 1*

Η συνάρτηση παραγωγής καθορίζει το βέλτιστο παραγωγικό όριο για κάθε παραγωγική μονάδα του δείγματος. Από το παραγωγικό όριο εξαρτάται το στοχαστικό όριο (stochastic frontier) ή πρότυπο αναφοράς (benchmark) για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά (Coelli et al, 2005; Kumbhakar and Knox Lovell, 2003).

Οι δημιουργοί της μεθόδου Στοχαστικής Ανάλυσης, Aigner, Lovell και Schmidt (1997), καθώς και Meeusen και van de Broeck (1977), θεώρησαν ότι η μη αποδοτική λειτουργία μιας μονάδας λήψης αποφάσεων δεν οφείλεται εξολοκλήρου στο σχετικά μη αποδοτικό τρόπο

χρησιμοποίησης των εισροών για την παραγωγή εκροών, αλλά και στην πιθανότητα σφάλματος στον καθορισμό του βέλτιστου παραγωγικού ορίου. Συγκεκριμένα, πρότειναν την παρακάτω συνάρτηση παραγωγής:

$$\ln q_i = x_i\beta + v_i - u_i \qquad (4.3)$$

όπου:

q_i: παραγόμενες μονάδες-εκροή (output) της i $(i = 1,...,I)$ παραγωγικής μονάδας

x_i: ποσότητες εισροών (inputs) που χρησιμοποιεί η i $(i = 1,...,I)$ παραγωγική μονάδα. Η μεταβλητή x_i είναι διάνυσμα διαστάσεων $K x 1$

β: άγνωστη παράμετρος-διάνυσμα διαστάσεων $K x 1$

v_i: τυχαίο σφάλμα (random error) ή στατιστικός θόρυβος (statistical noise) που μπορεί να πάρει θετικές ή αρνητικές τιμές και ακολουθεί κανονική κατανομή με μέση τιμή ίση με μηδέν [$v_i \sim iidN(0,\sigma_v^2)$[15]]

u_i: μη αποδοτική λειτουργία (inefficiency) η οποία μπορεί να πάρει τιμές μεγαλύτερες ή ίσες με το μηδέν ($u_i \geq 0$) και ακολουθεί κανονική κατανομή [$u_{it} \sim iidN^+(0,\sigma_u^2)$]

Η πιθανότητα σφάλματος ενδέχεται να οφείλεται σε παράλειψη εισαγωγής κάποιας εισροής (x_i) στη συνάρτηση παραγωγής, σε λάθη κατά τη διάρκεια εισαγωγής δεδομένων (εισροών και εκροών) ή σε στρογγυλοποιήσεις τιμών (Coelli et al, 2005). Συχνά εμφανίζονται μηδενικές ή ακόμη και αρνητικές τιμές στα πεδία των εισροών και των εκροών που οφείλονται κυρίως σε λανθασμένη εισαγωγή δεδομένων. Για την αποφυγή λαθών σχετικών με την εισαγωγή δεδομένων, προτείνεται η λογαριθμική παρουσίαση όλων των τιμών της συνάρτηση παραγωγής (Kumbhakar and Knox Lovell, 2003: 18).

Στο πλαίσιο αυτό, η σχέση (4.3) μπορεί να γραφεί ως εξής:

$$\ln q_i = \beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i + v_i - u_i$$

$$q_i = \exp(\beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i + v_i - u_i) \qquad (4.4)$$

$$q_i = \exp(\beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i) \times \exp(v_i) \times \exp(-u_i)$$

Η σχέση (4.4) ουσιαστικά αποτελεί τη συνάρτηση παραγωγής κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων. Η συνάρτηση αυτή αποτελείται από το βέλτιστο παραγωγικό όριο (deterministic

[15] iid: independently and identically

component): $\exp(\beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i)$, από το τυχαίο σφάλμα (noise): $\exp(v_i)$, και από τη μη αποδοτική χρήση των εισροών για την παραγωγή εκροών (inefficiency): $\exp(-u_i)$.

Η εκτίμηση της τεχνικής αποδοτικότητας ή της μη αποδοτικότητας κάθε επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού που απαρτίζει το δείγμα, που άλλωστε αποτελεί τον κύριο στόχο της μεθόδου Στοχαστικής Ανάλυσης, επιτυγχάνεται μέσω της σύγκρισης της συνάρτησης παραγωγής (4) της κάθε μονάδας ξεχωριστά με το αντίστοιχο στοχαστικό της όριο (stochastic frontier). Δηλαδή, το εκθετικό γινόμενο του βέλτιστου παραγωγικού ορίου με το τυχαίο σφάλμα. Η σχέση αυτή γράφεται ως εξής:

$$
\begin{aligned}
TA_i &= \frac{q_i}{\exp(\beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i)\exp(v_i)} \\
&= \frac{\exp(\beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i)\exp(v_i)\exp(-u_i)}{\exp(\beta_o + \sum_{i=1}^{I} \beta_i \ln x_i)\exp(v_i)} \\
&= \exp(-u_i)
\end{aligned}
$$

όπου TA_i: Τεχνική Αποδοτικότητα της i $(i = 1,...,I)$ παραγωγικής μονάδας.

Όταν η Τεχνική Αποδοτικότητα ισούται με τη μονάδα $(TA_i = 1)$ τότε η συγκεκριμένη επιχείρηση ή ο οργανισμός κρίνεται αποδοτικός. Στην περίπτωση που η Τεχνική Αποδοτικότητα είναι μικρότερη της μονάδας $(TA_i < 1)$ κρίνεται μη αποδοτική $[\,0 \le TA_i \le 1\,]$.

4.5.2 Μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης - DEA

Η μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό. Είναι μέθοδος εκτίμησης σχετικής ή συγκριτικής αποδοτικότητας ενός συνόλου ομοειδών παραγωγικών μονάδων. Η συγκεκριμένη τεχνική κατατάσσεται στις μη παραμετρικές καθώς δε χρησιμοποιεί στατιστική, παρά μόνο μαθηματικές σχέσεις, για την εκτίμηση της αποδοτικότητας. Συνεπώς, δε συνυπολογίζει την πιθανότητα σφάλματος των δεδομένων και κατ' επέκταση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Διεξοδική ανάλυση της μεθόδου της Περιβάλλουσας Καμπύλης ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 9).

4.6 Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης με Έμφαση στη Στρατηγική

Η πλειονότητα των μεθόδων που δίνουν έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων ή των δημόσιων οργανισμών αναπτύχθηκαν από τη δεκαετία του '90 και έπειτα. Εξαίρεση αποτελεί η μέθοδος των Καλών Πρακτικών ή των Προτύπων Αναφοράς η οποία χρησιμοποιείται στη Δημόσια Διοίκηση εδώ και πολλές δεκαετίες, κυρίως λόγω της απλότητάς της. Άλλωστε, είναι η μόνη από τη συγκεκριμένη κατηγορία μεθόδων που δε βασίζεται κατ' ανάγκη σε σύνθετα ποσοτικά δεδομένα των οποίων η ανάλυση απαιτεί υπολογιστικά μέσα και εξελιγμένο λογισμικό.

Παρόλο που η μέθοδος Καλών Πρακτικών διαφέρει σημαντικά από τις υπόλοιπες μεθόδους που δίνουν έμφαση στη στρατηγική, εντάσσεται στη συγκεκριμένη κατηγορία καθώς αποτελεί τη βάση για την υλοποίηση των τελευταίων. Συγκεκριμένα, οι στόχοι του κάθε οργανισμού, οι οποίοι είναι απαραίτητο να κοινοποιηθούν κατά την έναρξη της εφαρμογής των περισσότερων σύγχρονων μεθόδων μέτρησης της απόδοσης με έμφαση στη στρατηγική (π.χ. της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων – BSC), προκύπτουν κυρίως από τη μέθοδο Καλών Πρακτικών (Niven, 2003: 293).

4.6.1 Μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς

Οι όροι 'Καλές Πρακτικές' (Best Practices) και 'Πρότυπα Αναφοράς' (Benchmarking) είναι στενά συνδεδεμένοι και στη βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις ή δημόσιοι οργανισμοί που αποτελούν 'πρότυπο αναφοράς' για τις υπόλοιπες ομοειδείς μονάδες, χρησιμοποιούν 'καλές πρακτικές', δηλαδή, τις βέλτιστες και το αντίστροφο.

Είτε χρησιμοποιηθεί ο ένας όρος είτε ο άλλος, στόχος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ο εντοπισμός των μονάδων αποφάσεων (decision units), μέσα από ένα σύνολο ομοειδών μονάδων: 1) που κάνουν βέλτιστη χρήση των παραγωγικών τους συντελεστών για να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες (process benchmarking), 2) των οποίων τα προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτουν προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες ή τους πολίτες (outcome benchmarking), 3) που επιτυγχάνουν στόχους οι οποίοι θεωρούνται πρότυπα αποτελεσματικής λειτουργίας (standards benchmarking) (Cowper and Samuels, cited in OECD, 1996). Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η μέθοδος των Προτύπων Αναφοράς βασίζεται στη σύγκριση.

Η επιτυχής εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου προϋποθέτει την επιλογή οργανισμών που είναι επιφορτισμένοι με το ίδιο έργο, τη διαθεσιμότητα επαρκούς πληροφόρησης σχετικά με

τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε μονάδα του δείγματος, τη διαθεσιμότητα δεδομένων για την υπηρεσία ή το προϊόν που παράγεται, καθώς και πληροφόρησης για το βαθμό αποδοχής της υπηρεσίας ή του προϊόντος από το κοινό, την επιλογή δεικτών αξιολόγησης της απόδοσης των μονάδων του δείγματος (Trosa and Williams, cited in OECD, 1996).

Η γνώση όλων των παραπάνω στοιχείων επιτρέπουν στους αναλυτές την αποκρυπτογράφηση της στρατηγικής κάθε μιας εκ των μονάδων του δείγματος και στη συνέχεια την επιλογή των πρακτικών εκείνων που μπορούν να υιοθετηθούν από κάθε μια μονάδα ξεχωριστά. Απώτερος σκοπός είναι η βελτίωση της απόδοσης όλων μονάδων λήψης αποφάσεων που απαρτίζουν το αρχικό δείγμα. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της μεθόδου των Προτύπων Αναφοράς είναι ποσοτικά και ποιοτικά (Poister, 2003).

Πάντως, παρόλο που η συγκεκριμένη μέθοδος αναπτύχθηκε αρχικά για τις ανάγκες ιδιωτικών επιχειρήσεων (π.χ. Xerox) (Trosa and Williams, 1996), γνώρισε μεγάλη αποδοχή από το δημόσιο τομέα (Pollitt and Bouckaert, 2004; OECD, 1997). Μάλιστα, οι συνθήκες που επικρατούν στο δημόσιο τομέα, λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού ή της περιορισμένης έντασής του, κρίνονται ευνοϊκότερες για την επιτυχή εφαρμογή της μεθόδου Προτύπων Αναφοράς, συγκριτικά με εκείνες που επικρατούν στον ιδιωτικό τομέα. Ειδικότερα, μεταξύ των δημόσιων οργανισμών είναι εφικτή η ανταλλαγή πληροφοριών ζωτικής σημασίας για την πρόοδο της μεθόδου Προτύπων Αναφοράς (Sherman και Zhu, 2006).

Οι καλές πρακτικές που προκύπτουν από τη μέθοδο Προτύπων Αναφοράς δεν πρέπει να θεωρούνται πανάκεια για τη χαμηλή απόδοση κάποιων μονάδων του δείγματος. Κάθε μια από αυτές έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Οπότε, οι καλές πρακτικές χρειάζεται πρωτίστως να τροποποιηθούν πριν εφαρμοστούν σε κάθε οργανισμό, διαφορετικά θα αποτύχουν (De Bruijn, 2007).

4.6.2 Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1996 με αφορμή την ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των επιχειρήσεων από άυλους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση, οι ικανότητες των απασχολουμένων, η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγικής μονάδας στις τάσεις της εποχής. Αρχικά, απευθύνθηκε η μέθοδος αυτή σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, στη συνέχεια όμως δοκιμάστηκε και συνεχίζει να χρησιμοποιείται σε δημόσιους οργανισμούς

(Ferlie et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006; Chan, 2004; McAdam and Walker, 2003; Kaplan and Norton, 1996).

Βέβαια, η διείσδυση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι σημαντικά υψηλότερη συγκριτικά με εκείνη που καταγράφεται σε δημόσιους οργανισμούς. Χαρακτηριστικά, ο Niven (2003: 14) ισχυρίζεται πως τουλάχιστον το 50% των οργανισμών που απαρτίζουν τη λίστα Fortune 1000 εφαρμόζει τη συγκεκριμένη τεχνική, σε αντίθεση με το δημόσιο τομέα που υπολείπεται σημαντικά.

Η περιορισμένη αποδοχή της συγκεκριμένης τεχνικής από τους δημόσιους οργανισμούς είναι πιθανό να οφείλεται στα ανομοιογενή αποτελέσματα που συχνά προκύπτουν ύστερα από την ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων (Ferlie et al, 2007).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των παραδοσιακών λογιστικών-χρηματοοικονομικών μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και της ανάγκης μέτρησης των αποτελεσμάτων (outcomes), χρήσης ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων στη χάραξη στρατηγικής, πελατοκεντρικής στροφής των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων επιχειρεί να μετουσιώσει τις αρχές της GPRA (1993) και στη συνέχεια της Best Value[16] (1998) (McAdam and Walker, 2003).

Μέσα από τις τέσσερις κύριες προσεγγίσεις – κάρτες της, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων επιδιώκει την εξισορρόπηση της λογιστικής-χρηματοοικονομικής αποτίμησης (financial perspective), της καταγραφής των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε επιχείρηση (internal business perspective), της ικανότητας διαρκούς επιμόρφωσης, κατάρτισης και εξέλιξης (learning and growth perspective) και τέλος, της ανάλυσης της πελατειακής βάσης (customer perspective) (Kaplan and Norton, 1996, 2001).

Κάθε μια από τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις κρίνεται σημαντική για τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς. Ειδικότερα, η λογιστική αποτίμηση αντανακλά την πορεία της επιχείρησης και αποτελεί ένδειξη της επιτυχούς ή αποτυχούς στρατηγικής που έχει υιοθετήσει. Οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, ουσιαστικά η διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, αποτελεί μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας. Η διαρκής επιμόρφωση, κατάρτιση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η ικανότητα εξέλιξης της επιχειρηματικής μονάδας διασφαλίζει το συνεχή εκσυγχρονισμό της σύμφωνα

[16] Best Value (1998): αποτελεί το πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στο πλαίσιο αυτό, μια από τις προτεινόμενες μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών είναι η Κάρτα Ισορροπημένων Επιδόσεων (McAdam and Walker, 2003: 874).

με τις ανάγκες και τις τάσεις των καιρών. Η ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λαμβάνουν προσδιορίζει την εξέλιξη των πωλήσεων.

Σύμφωνα με τους δημιουργούς της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (1996), η συγκεκριμένη μέθοδος '*μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε ένα πλήρες σύνολο μεθόδων μέτρησης απόδοσης που παρέχουν το πλαίσιο για τη μέτρηση της εταιρικής στρατηγικής και του συστήματος διοίκησης*'[17]. Η παρούσα μέθοδος θα μπορούσε ίσως να χαρακτηριστεί η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση μέτρησης απόδοσης, διότι αποτελεί ταυτόχρονα ένα σύστημα μέτρησης, ένα σύστημα καταγραφής των στόχων μιας μονάδας λήψης αποφάσεων και χάραξης εταιρικής στρατηγικής, καθώς και ένα εργαλείο ενίσχυσης του πνεύματος συλλογικότητας εντός της μονάδας.

Προϋποθέσεις για την επιτυχή χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων θεωρούνται: 1) η προγενέστερη εμπειρία εφαρμογής άλλων μεθόδων μέτρησης απόδοσης, 2) η διαθεσιμότητα έγκυρων δεδομένων, 3) η επιθυμία συνεχούς εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης, 4) η ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ ιθυνόντων και εργαζομένων. Αφενός, για την κατάρτιση του εταιρικού σχεδιασμού με τρόπο τέτοιο ώστε να εκφράζει σε ικανοποιητικό βαθμό το σύνολο των εργαζομένων, και αφετέρου για τον περιορισμό των αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων σε περίπτωση υιοθέτησης περιοριστικών μέτρων, 5) η τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο της εταιρικής στρατηγικής (Niven, 2003).

Αναφορικά με το δημόσιο τομέα, που άλλωστε αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, δεν είναι εφικτή η άσκηση ευρείας κριτικής στη συγκεκριμένη μέθοδο καθώς μέχρι στιγμής δεν έχουν γίνει γνωστά τα αποτελέσματα της εφαρμογής της σε μεγάλο αριθμό δημόσιων οργανισμών. Πάντως, ένα από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, το οποίο μάλιστα αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία, είναι εκείνο της πόλης της Charlotte, στην πολιτεία της Βόρειας Carolina (Poister, 2003).

4.7 Περιπτώσεις Εφαρμογής Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης

Έχει ήδη αναφερθεί πως οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης υιοθετούνται ολοένα και περισσότερο από τις Δημόσιες Διοικήσεις των χωρών μελών του ΟΟΣΑ. Κατά κύριο λόγο, η πρωτοβουλία για τη χρήση των συγκεκριμένων μεθόδων ανήκει στις κεντρικές κυβερνήσεις

[17] BSC 'translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system' (Kaplan and Norton, 1996).

των χωρών. Η επιλογή των μεθόδων μέτρησης απόδοσης που τελικά εφαρμόζονται στους επιμέρους δημόσιους οργανισμούς εξαρτάται από τις προτεραιότητες της εκάστοτε κεντρικής κυβέρνησης. Χαρακτηριστικά, εάν αντικειμενικός σκοπός είναι η βελτίωση αφενός της κατανομής και απασχόλησης των παραγωγικών συντελεστών και αφετέρου του επιπέδου παραγωγής, τότε εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης αποδοτικότητας. Στην περίπτωση όμως που έμφαση δίνεται στην επίτευξη του αποτελέσματος, στην ικανοποίηση των πολιτών-'πελατών' από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, τότε επιλέγονται μέθοδοι μέτρησης απόδοσης με έμφαση στη στρατηγική.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας του ΟΟΣΑ (1994), σχετικά με τη χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης, η δημόσια διοίκηση όλων των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα[18] εφαρμόζει μετρήσεις αποδοτικότητας (efficiency measures). Σημαντικά μικρότερος αριθμός χωρών είτε έχει θέσει στο επίκεντρο της στρατηγικής του, αναφορικά με τη Δημόσια Διοίκηση, τη μέτρηση του αποτελέσματος (outcome) (Αυστραλία, Η.Π.Α.), είτε προσπαθεί να προσαρμόσει στις μετρήσεις αποδοτικότητας περιορισμένους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας (Καναδάς, Φινλανδία, Γαλλία, Κάτω Χώρες, Νέα Ζηλανδία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο).

Η επιλογή μεθόδων μέτρησης αποδοτικότητας, από το σύνολο των χωρών μελών του ΟΟΣΑ που συμμετείχαν στην έρευνα, οφείλεται στην ευκολία μέτρησης της αποδοτικότητας εξαιτίας των ποσοτικών δεδομένων που απαιτούνται, στην ικανοποίηση πρωταρχικών στόχων κάθε κεντρικής κυβέρνησης όπως: 1) η βελτίωση της κατανομής και διαχείρισης των πόρων σε συνδυασμό με το επίπεδο παραγωγής, 2) η ενίσχυση της λογοδοσίας (accountability) των δημόσιων λειτουργών και 3) της διαφάνειας (transparency) στην παραγωγική διαδικασία. Αρκετές μάλιστα χώρες, χρησιμοποιούν τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας ως βάση για την εφαρμογή μετρήσεων αποτελεσματικότητας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες, τα δεδομένα που απορρέουν από τις μετρήσεις αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται για την επιλογή καλών πρακτικών, ή ακόμη και για την ανάπτυξη πιο σύνθετων τεχνικών όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.

Επίσης, είναι σημαντικό πως οι χώρες που δε χρησιμοποιούν σε ευρεία κλίμακα μεθόδους μέτρησης αποτελεσματικότητας: Γαλλία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Κάτω Χώρες, Νέα Ζηλανδία, Φινλανδία, καθώς και οι Η.Π.Α., δίνουν έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες δημόσιων υπηρεσιών. Στην περίπτωση της πρώτης ομάδας χωρών, επιδιώκεται η προσέγγιση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης μέσω

---

[18] Αυστραλία, Γαλλία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α, Καναδάς, Κάτω Χώρες, Νέα Ζηλανδία, Σουηδία, Φινλανδία.

συνδυασμού μετρήσεων αποδοτικότητας και ποιότητας υπηρεσιών. Όσον αφορά στις Η.Π.Α., οι μετρήσεις ποιότητας εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο των μετρήσεων αποτελεσματικότητας. Στις Η.Π.Α., η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης ερμηνεύεται και μετράται αφενός μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών – του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών και αφετέρου μέσω του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων.

Ουσιαστικά, οι κεντρικές κυβερνήσεις των χωρών καθορίζουν το πλαίσιο προσέγγισης – μέτρησης της απόδοσης και τους επιδιωκόμενους στόχους. Η επιλογή των επιμέρους τεχνικών από τους δημόσιους οργανισμούς ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα. Στις μέρες μας, οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι παραμένουν οι λογιστικές-χρηματοοικονομικές και ακολουθούν οι μετρήσεις αποδοτικότητας. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη σε 132 οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (local government) στις Η.Π.Α. και 52 στον Καναδά, 'το 80,1% (Η.Π.Α.: 81,8%, Καναδάς: 75,5%) χρησιμοποιεί χρηματοοικονομικές τεχνικές, το 71,2% (Η.Π.Α.: 76,6%, Καναδάς: 57,1%) εφαρμόζει τεχνικές μέτρησης αποδοτικότητας, το 67,8% (Η.Π.Α.: 71,9%, Καναδάς: 57,1%) υιοθετεί μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης πολιτών, το 65,7% (Η.Π.Α.: 65,9%, Καναδάς: 65,3%) χρησιμοποιεί τεχνικές απόδοσης εργαζομένων και ποσοστό 33,4% (Η.Π.Α.: 39,7%, Καναδάς: 16,7%) εφαρμόζει μεθόδους μέτρησης καινοτομίας και αλλαγής' (Chan, 2004: 208-210). Οι τελευταίες τρεις κατηγορίες μεθόδων μέτρησης απόδοσης (ικανοποίηση πολιτών, απόδοση εργαζομένων, καινοτομία και αλλαγή) αποτελούν συστατικά κυρίως σύνθετων τεχνικών μέτρησης απόδοσης, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.

Ύστερα από ευρεία επισκόπηση της βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε πως η μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης (DEA) χρησιμοποιείται συχνότερα από άλλες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα. Καταγράφονται εκατοντάδες περιπτώσεις εφαρμογών στην τοπική αυτοδιοίκηση, σε δημόσιες επιχειρήσεις ηλεκτρισμού, τηλεπικοινωνιών, μέσων μαζικής μεταφοράς, σε αεροδρόμια, στη δημόσια δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, σε δημοτικές βιβλιοθήκες (Mũniz et al, 2006; Alfonso et al, 2005; Ouellette and Vierstraete, 2004; Karkazis and Thanassoulis, 1998). Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, η οποία εντάσσεται στις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης με έμφαση στη στρατηγική, δεν έχει γνωρίσει την ίδια αποδοχή με εκείνη της προαναφερθείσας τεχνικής στο δημόσιο τομέα (Chan, 2004). Οι μελέτες περιπτώσεων δημόσιων οργανισμών που καταγράφονται στη βιβλιογραφία είναι περιορισμένες. Οι συχνότερα αναφερόμενες περιπτώσεις εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο δημόσιο τομέα είναι εκείνες της πόλης της Charlotte, στη Βόρεια Carolina των Η.Π.Α. (Niven, 2003; Kaplan,

2001), του δήμου του Reykjavik στην Ισλανδία (Wisniewski and Olafsson, 2004), καθώς και του Εθνικού Συστήματος Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου (Radnor και McGuire, 2004).

Από τις τρεις μελέτες περιπτώσεων, μόνο η πόλη της Charlotte δηλώνει πλήρη επίτευξη των στόχων και των προσδοκιών της μέσα από τη χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Η επιτυχία αυτή οφείλεται στην πολυετή χρήση της συγκεκριμένης τεχνικής (από το 1996), καθώς και στην εμπειρία εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης που χρονολογείται από τη δεκαετία του '70 (Niven, 2003). Για τις υπόλοιπες δύο μελέτες περιπτώσεων δεν καταγράφονται συγκεκριμένα αποτελέσματα κυρίως λόγω της σχετικά πρόσφατης εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

4.8 Θετικές και Αρνητικές Επιπτώσεις από την Εφαρμογή Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης

Οι θετικές επιπτώσεις – πλεονεκτήματα για τους δημόσιους οργανισμούς που χρησιμοποιούν μεθόδους μέτρησης απόδοσης απορρέουν από τους λόγους εφαρμογής τους. Οι λόγοι αυτοί αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου (οικονομία, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, διαφάνεια, λογοδοσία). Επειδή όμως δεν παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία συγκεκριμένα θετικά αποτελέσματα που να συνδέονται άμεσα με τη χρήση των μεθόδων μέτρησης απόδοσης (Propper and Wilson, 2003), είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί ο όρος προσδοκώμενα πλεονεκτήματα.

Αναφορικά με τις αρνητικές επιπτώσεις των μεθόδων μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα, καταγράφεται ιδιαίτερα περιορισμένος αριθμός αναφορών στη βιβλιογραφία. Οι αναφορές αυτές διακρίνονται σε εκείνες που αφορούν μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας και σε εκείνες που αφορούν τεχνικές στρατηγικού προσανατολισμού και συγκεκριμένα την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.

Η πρώτη κατηγορία μεθόδων (μετρήσεις αποδοτικότητας) επισημαίνει τους σχολάζοντες παραγωγικούς συντελεστές και τη δυνατότητα επέκτασης της παραγωγής. Παρόλα αυτά, δεν επιχειρείται ανάδειξη και ανάλυση των παραγόντων εκείνων που ευθύνονται για τους πλεονάζοντες απασχολούμενους πόρους και για την ελλιπή παραγωγή (Chander et al, 2006). Πάντως, τα αποτελέσματα αντίστοιχης ανάλυσης θα αποτελούσαν χρήσιμο υλικό για την άσκηση πολιτικής με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, η αποκλειστική χρήση τεχνικών μέτρησης αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα είναι πιθανό να οδηγήσει σε επιδείνωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς (Fox, 2002). Η δυσαρέσκεια είναι απόρροια των

δομικών αλλαγών που προτείνονται από τις μεθόδους μέτρησης αποδοτικότητας. Όσον αφορά την ποιότητα-ικανοποιηση των πολιτών, είναι ένας παράγων που δε συνδέεται με την αποδοτικότητα. Μάλιστα, συνήθως η σχέση που συνδέει του δύο παράγοντες (ποιότητα-αποδοτικότητα) είναι αντίστροφη (Sherman and Zhu, 2006).

Όσον αφορά στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, παρά την εκτενή βιβλιογραφία σχετικά με τα στάδια υλοποίησης και επιτυχούς εφαρμογής της, οι πιθανότητες αποτυχίας είναι υψηλές (Neely and Bourne, 2000). Το ενδεχόμενο αποτυχίας επισημαίνεται ακόμη και από τους δημιουργούς της συγκεκριμένης τεχνικής (Kaplan and Norton, 2001).

4.9 Εμπόδια στην Εφαρμογή Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης

Από τη στιγμή που ληφθεί η απόφαση εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης, το πρώτο βήμα για την κατάρτισή τους είναι ο καθορισμός των εισροών-εκροών, εάν πρόκειται για μετρήσεις αποδοτικότητας, των αποτελεσμάτων, εάν πρόκειται για μετρήσεις αποτελεσματικότητας, των προσδιοριστικών παραγόντων της ποιότητας ή της ικανοποίησης του πολίτη. Το συγκεκριμένο στάδιο δεν υφίσταται στην περίπτωση των λογιστικών-χρηματοοικονομικών τεχνικών μέτρησης απόδοσης, διότι οι χρησιμοποιούμενοι αριθμοδείκτες καθορίζονται αυστηρά στη βιβλιογραφία. Ο προαπαιτούμενος ορισμός των παραμέτρων της μέτρησης, αναφορικά με τις πρώτες δύο κατηγορίες, οδηγεί συχνά σε διαφωνίες μεταξύ των εμπλεκομένων στην κατάρτιση των συγκεκριμένων τεχνικών (Melkers and Willoughby, 2001; Kaplan and Norton, 1996; OECD, 1994). Η διάσταση απόψεων οφείλεται άλλοτε στην υποκειμενικότητα προσδιορισμού των παραμέτρων των εισροών, εκροών αποτελέσματος και ποιότητας και άλλοτε σε δυσκολίες που σχετίζονται με τη μέτρησή τους. Οι δυσκολίες μέτρησης συνδέονται κυρίως με τον υπολογισμό – εκτίμηση του αποτελέσματος.

Σημαντικά επίσης εμπόδια, που έχουν σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες ενός δημόσιου οργανισμού, είναι η έλλειψη επαρκών και έγκυρων δεδομένων, η χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται για την εισαγωγή και επεξεργασία των δεδομένων, η έλλειψη σχετικής εμπειρίας και δεξιότητας για την εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης απόδοσης, η αντίσταση των εργαζομένων στην εφαρμογή κάθε είδους μεθόδου μέτρησης απόδοσης και επερχόμενης αλλαγής, καθώς και η έλλειψη προσήλωσης των ιθυνόντων στην επιτυχή κατάρτιση και χρήση των συγκεκριμένων τεχνικών μέτρησης (De Bruijn, 2007; Radnor and McGuire, 2004; Knox Lovell, cited in Fox, 2002; Kloot and Martin, 2000; De Borger et al, 1994; Ghobadian and Ashworth, 1994; OECD, 1994).

Το τελευταίο εμπόδιο αναφέρεται τόσο στην ηγεσία του δημόσιου οργανισμού όσο και στην πολιτική ηγεσία (OECD, 1994). Άλλωστε, η εφαρμογή τεχνικών μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα αποτελεί κυρίως θέμα πολιτικής βούλησης. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η επαρκής χρηματοδότηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η χρηματοδότηση αφορά την απόκτηση των κατάλληλων προγραμμάτων επεξεργασίας δεδομένων, απαραίτητων πληροφοριακών συστημάτων για την καταγραφή και προώθηση των δεδομένων, την πρόσληψη κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού και τέλος την υλοποίηση των προτεινόμενων, από τις μεθόδους μέτρησης, αλλαγών στη δομή και τη λειτουργία του κάθε δημόσιου οργανισμού. Η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης και προσήλωσης της πολιτικής ηγεσίας στην άρτια εφαρμογή τεχνικών μέτρησης απόδοσης αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους και συνηθέστερους παράγοντες αποτυχίας των συγκεκριμένων μεθόδων.

Κεφάλαιο 5: Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.1 Εισαγωγή

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπολείπεται αισθητά, σε επίπεδο υιοθέτησης και εφαρμογής καθολικών μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας, συγκριτικά με τη συντριπτική πλειοψηφία των χωρών-μελών της Ε.Ε.-17 και του Ο.Ο.Σ.Α.[19]. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, από τη δεκαετία του '60 εφαρμόστηκαν στις Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γαλλία, ολοκληρωμένες μέθοδοι-συστήματα μέτρησης αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας. Επισήμως, οργανωμένα και συλλογικά, στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν έχουν ακόμη εφαρμοστεί αντίστοιχες μέθοδοι (- 2009) παρά τις πολιτικές εξαγγελίες και προσπάθειες που καταγράφονται από τα τέλη της δεκαετίας του '70.

Δεδομένου όμως του υψηλού ελλείμματος της ελληνικής οικονομίας και του δημόσιου χρέους, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη βελτιστοποίησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων, κυρίως στο δημόσιο τομέα, και επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Στο πλαίσιο του επικαιροποιημένου Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης, η Ελλάδα δεσμεύεται να συγκρατήσει τις δαπάνες του Προϋπολογισμού, να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, καθώς και να προσανατολίσει τις δαπάνες του τελευταίου σε παραγωγικότερες δράσεις (Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, 2009). Η εξέλιξη αυτή είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας (Μπεσίλα-Βήκα, 2005).

5.2 Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η πρώτη προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης καταγράφεται το 1979 (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Πρόθεση των ιθυνόντων ήταν η εισαγωγή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης – Zero Based Budgeting (ibid). Μίας σύγχρονης μεθόδου για τα δεδομένα της εποχής (βλ. Κεφάλαιο 4: Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση). Αρχικά υπήρξε ισχυρή πολιτική βούληση για την εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής. Συγκεκριμένα, είχαν δημιουργηθεί ομάδες εργασίας σε

---

[19] Χώρες-Μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης: Αυστραλία, Αυστρία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ισλανδία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ιαπωνία, Κορέα, Λουξεμβούργο, Μεξικό, Κάτω Χώρες, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Πολωνία, Πορτογαλία, Δημοκρατία της Σλοβακίας, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α.

Το τελευταίο εμπόδιο αναφέρεται τόσο στην ηγεσία του δημόσιου οργανισμού όσο και στην πολιτική ηγεσία (OECD, 1994). Άλλωστε, η εφαρμογή τεχνικών μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα αποτελεί κυρίως θέμα πολιτικής βούλησης. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η επαρκής χρηματοδότηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η χρηματοδότηση αφορά την απόκτηση των κατάλληλων προγραμμάτων επεξεργασίας δεδομένων, απαραίτητων πληροφοριακών συστημάτων για την καταγραφή και προώθηση των δεδομένων, την πρόσληψη κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού και τέλος την υλοποίηση των προτεινόμενων, από τις μεθόδους μέτρησης, αλλαγών στη δομή και τη λειτουργία του κάθε δημόσιου οργανισμού. Η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης και προσήλωσης της πολιτικής ηγεσίας στην άρτια εφαρμογή τεχνικών μέτρησης απόδοσης αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους και συνηθέστερους παράγοντες αποτυχίας των συγκεκριμένων μεθόδων.

Κεφάλαιο 5: Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.1 Εισαγωγή

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπολείπεται αισθητά, σε επίπεδο υιοθέτησης και εφαρμογής καθολικών μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας, συγκριτικά με τη συντριπτική πλειοψηφία των χωρών-μελών της Ε.Ε.-17 και του Ο.Ο.Σ.Α.[19]. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, από τη δεκαετία του '60 εφαρμόστηκαν στις Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γαλλία, ολοκληρωμένες μέθοδοι-συστήματα μέτρησης αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας. Επισήμως, οργανωμένα και συλλογικά, στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν έχουν ακόμη εφαρμοστεί αντίστοιχες μέθοδοι (- 2009) παρά τις πολιτικές εξαγγελίες και προσπάθειες που καταγράφονται από τα τέλη της δεκαετίας του '70.

Δεδομένου όμως του υψηλού ελλείμματος της ελληνικής οικονομίας και του δημόσιου χρέους, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη βελτιστοποίησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων, κυρίως στο δημόσιο τομέα, και επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Στο πλαίσιο του επικαιροποιημένου Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης, η Ελλάδα δεσμεύεται να συγκρατήσει τις δαπάνες του Προϋπολογισμού, να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, καθώς και να προσανατολίσει τις δαπάνες του τελευταίου σε παραγωγικότερες δράσεις (Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, 2009). Η εξέλιξη αυτή είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας (Μπεσίλα-Βήκα, 2005).

5.2 Ιστορική Αναδρομή των Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η πρώτη προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης καταγράφεται το 1979 (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Πρόθεση των ιθυνόντων ήταν η εισαγωγή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης – Zero Based Budgeting (ibid). Μίας σύγχρονης μεθόδου για τα δεδομένα της εποχής (βλ. Κεφάλαιο 4: Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση). Αρχικά υπήρξε ισχυρή πολιτική βούληση για την εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής. Συγκεκριμένα, είχαν δημιουργηθεί ομάδες εργασίας σε

---

[19] Χώρες-Μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης: Αυστραλία, Αυστρία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ισλανδία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ιαπωνία, Κορέα, Λουξεμβούργο, Μεξικό, Κάτω Χώρες, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Πολωνία, Πορτογαλία, Δημοκρατία της Σλοβακίας, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α.

επιλεγμένους δημόσιους φορείς για τον καθορισμό στόχων που καλούνταν εν συνεχεία να επιτύχουν οι συγκεκριμένοι φορείς. Επίσης, είχε αρχίσει η καταγραφή των αρμοδιοτήτων, της παραγωγικής διαδικασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών που συμμετείχαν στη μέτρηση αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, είχε ανατεθεί η εκπόνηση μελέτης σύνδεσης των αποτελεσμάτων των επιλεγμένων δημόσιων φορέων με την κατανομή πόρων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Παρόλα αυτά, η προσπάθεια εφαρμογής της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης έληξε άδοξα καθώς ατόνησε η πολιτική βούληση (ibid).

Ύστερα από μακρά περίοδο έλλειψης ουσιαστικού ενδιαφέροντος σχετικά με την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης αποτελεσματικότητας για το σύνολο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, το 2004, με το Νόμο 3230, καταγράφεται ένα νέο εγχείρημα. Στο πλαίσιο αυτού, αρχικά επιδιώκεται η στοχοθεσία στους δημόσιους οργανισμούς. Για την υλοποίηση της στοχοθεσίας επιλέγεται 'bottom-up' προσέγγιση (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Δηλαδή, συμμετοχή όλων των δημόσιων λειτουργών στον καθορισμό των στόχων και ροή των αποφάσεων στοχοθεσίας από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας προς τις ανώτερες βαθμίδες με τελικό αποδέκτη το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο. Η προσπάθεια αυτή απέτυχε εξαιτίας της προσέγγισης που επιλέχθηκε (bottom-up) (ibid). Ειδικότερα, παρατηρήθηκε δυσκολία καθορισμού στόχων στη βάση της διοικητικής πυραμίδας, έλλειψη κατανόησης των επιδιώξεων της συγκεκριμένης προσπάθειας από σημαντικό μέρος των δημόσιων λειτουργών και καθυστερήσεις που έθεσαν εκτός προκαθορισμένων χρονικών ορίων την όλη διαδικασία (ibid).

Πλέον, σύμφωνα με δηλώσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθώς και του συνόλου της πολιτικής ηγεσίας, επιδιώκεται εκ νέου καθορισμός στόχων για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και σύνδεση του βαθμού επίτευξης των στόχων με τη διάθεση κρατικών κονδυλίων από τον Προϋπολογισμό (Προϋπολογισμός Προγραμμάτων) (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009a). Η στοχοθεσία αποτελεί ένα από τα στάδια για την τελική εφαρμογή μετρήσεων αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας. Στο νέο εγχείρημα έχει επιλεγεί προσέγγιση 'top-down', σε αντίθεση με εκείνη (bottom-up) του 2004. Η ροή των αποφάσεων θα γίνεται από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους επιδιώκοντας την αποφυγή των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν κατά την προηγούμενη προσπάθεια στοχοθεσίας (2004).

Αντίστοιχα με τις μεθόδους μέτρησης χρηματοοικονομικής απόδοσης που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (Μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού – PPBS, Μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης – ZBB), η στρατηγική μέτρησης αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, περιλαμβάνει σύνδεση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων με τη χρηματοδότηση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό

(Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009a). Δηλαδή, μετάβαση από την υφιστάμενη μορφή Προϋπολογισμού –'Προϋπολογισμός Κονδυλίων'-, στον 'Προϋπολογισμό Προγραμμάτων'. Σε αντίθεση με την επερχόμενη μορφή Προϋπολογισμού, η υφιστάμενη (Προϋπολογισμός Κονδυλίων) εστιάζει στη λογιστική ταξινόμηση των δαπανών χωρίς να παρέχει επαρκείς πληροφορίες για τα Μέτρα που χρηματοδοτούνται, την αποτελεσματικότητα των δαπανών, την αποδοτικότητα και ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών (ibid).

5.3 Καθιέρωση Μετρήσεων Αποτελεσματικότητας

Η εισαγωγή των μετρήσεων αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί αφενός την αιχμή της διοικητικής μεταρρύθμισης και αφετέρου μια πρόκληση που συνδέεται με την αξιολόγηση της λειτουργίας, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη στοχοθεσία και τη λογοδοσία τόσο των δημόσιων οργανισμών όσο και των δημόσιων λειτουργών.

Η εφαρμογή των εν λόγω μετρήσεων στο σύνολο του ελληνικού δημόσιου τομέα στηρίζεται σε τρεις θεσμικούς πυλώνες: α) στο Νόμο 3230/2004, β) στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) και γ) στον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων 2009.

Ο Νόμος 3230 καθιερώνει το σύστημα: «Διοίκηση μέσω Στόχων». Ο συγκεκριμένος Νόμος ουσιαστικά αποτελεί το θεμέλιο λίθο της στοχοθεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Δεδομένης της προσέγγισης των ιθυνόντων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην αποτελεσματικότητα, η στοχοθεσία αποτελεί προϋπόθεση για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Ειδικότερα, σύμφωνα με το συγκεκριμένο Νόμο, αποτελεσματικοί νοούνται οι δημόσιοι οργανισμοί που επιτυγχάνουν τους προκαθορισμένους στόχους.

Το Ε.Σ.Π.Α., όσον αφορά στους τομείς δραστηριότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, για την περίοδο 2007-2013, θέτει ως στρατηγικό στόχο *'τη βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανώσεων'* (Προγραμματική Περίοδος 2007-2013, 2007). Ειδικότερα, με τον Ειδικό Στόχο 1.1, προωθεί τη χρήση συστημάτων στοχοθεσίας και αποδοτικότητας στην κεντρική, περιφερειακή διοίκηση, καθώς και στην τοπική αυτοδιοίκηση (ibid).

Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009, ο οποίος συνοδεύει τον Κρατικό Προϋπολογισμό του ίδιου έτους, εισάγει την έννοια της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δράσεων των δημόσιων οργανισμών (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009a; Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009b). Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων βασίζεται στη στοχοθεσία, ενστερνίζεται το

στρατηγικό στόχο του Ε.Σ.Π.Α. αναφορικά με τη Δημόσια Διοίκηση, και προχωρά περαιτέρω συνδέοντας τη χρηματοδότηση των δημόσιων οργανισμών από τον Κρατικό Προϋπολογισμό με το βαθμό επίτευξης προκαθορισμένων στόχων – με την αποτελεσματικότητά τους. Στόχος του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠ.ΟΙ.Ο.), που αποτελεί τον αρμόδιο φορέα για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων, είναι η μετάβαση στη νέα μορφή Προϋπολογισμού το 2012. Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα του ΥΠ.ΟΙ.Ο., το έτος 2011 θα εφαρμοστεί πιλοτικά ο 'Προϋπολογισμός Προγραμμάτων' σε όλα τα Υπουργεία και τις περιφέρειες. Το επόμενο έτος (2012), θα εφαρμοστεί επίσημα το νέο σύστημα Προϋπολογισμού στην κεντρική διοίκηση (Υπουργεία και περιφέρειες). Την περίοδο 2012-2015, επιδιώκεται η σταδιακή ένταξη στο σύστημα Προϋπολογισμού Προγραμμάτων φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα (π.χ. Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Νοσοκομείων, Πανεπιστημίων) (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009c).

Βέβαια, παρά την ύπαρξη του θεσμικού πλαισίου για την εισαγωγή των μετρήσεων αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, δεν καταγράφονται ακόμη συγκεκριμένα πρότυπα μέτρησης, αξιολόγησης της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και μέθοδοι χρηματοδότησής τους από τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Ουσιαστικά, το σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι ακόμη υπό διαμόρφωση. Το μόνο που έχει γνωστοποιηθεί σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς της κεντρικής διοίκησης είναι η υποχρέωση κατάρτισης δεικτών, αντιπροσωπευτικών των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και των υπηρεσιών που παρέχουν οι οργανισμοί, έως τα τέλη του 2009 (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Η στοχοθεσία θα ακολουθήσει σε δεύτερο στάδιο και τελικά αναμένεται να καθοριστεί ο τρόπος σύνδεσης της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών με την κατανομή κονδυλίων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

5.4 Ανάλυση Βασικών Όρων

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφέρθηκαν οι όροι αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, δείκτες μέτρησης, στόχοι, 'Διοίκηση μέσω Στόχων'. Στο σημείο αυτό, προτού αναλυθεί περαιτέρω η μέθοδος μέτρησης αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των προαναφερθέντων όρων.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004, **αποδοτικότητα** νοείται '*η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους*' και **αποτελεσματικότητα** '*η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων*'. Η προσέγγιση της αποδοτικότητας από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι προσανατολισμένη στις εκροές (output oriented). Με άλλα λόγια, επιδίωξη αποτελεί η

μεγιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών προς το κοινό με δεδομένο το επίπεδο των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών.

Οι **δείκτες** μέτρησης, στους οποίους θα στηριχθεί το σύστημα μετρήσεων αποτελεσματικότητας, είναι 'τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας' (Νόμος 3230/2004).

Στόχοι είναι '*οι βασικές επιδιώξεις κάθε επιπέδου Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών και δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της στρατηγικής*' (Κοινοποίηση, 2007). Κατ' επέκταση, η **Διοίκηση μέσω Στόχων** αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού επιδιώξεων-στόχων από τους ιθύνοντες της εκάστοτε διοικητικής μονάδας η οποία καταλήγει στην κοινοποίηση των επιδιώξεων αυτών στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων – αποστολών προς εκπλήρωση (Νόμος 3230/2004). Όπως έχει ήδη αναφερθεί και προκύπτει άλλωστε από τα παραπάνω, η προσέγγιση της Διοίκησης μέσω Στόχων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα είναι 'top-down'.

5.5 Στόχος της Εφαρμογής Μετρήσεων Αποτελεσματικότητας

Τόσο ο Νόμος 3230/2004 όσο και το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς προωθούν τη δημιουργία μιας 'πολιτο-κεντρικής' Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, επιτακτική είναι η ανάγκη αύξησης της ικανοποίησης των πολιτών αφενός από τις συναλλαγές τους με τους δημόσιους οργανισμούς και αφετέρου από τη λειτουργία τους, τη διαχείριση των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών και οικονομικών πόρων.

Στόχος των ιθυνόντων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της εφαρμογής μετρήσεων αποτελεσματικότητας, είναι η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε δημόσιο φορέα, η καλύτερη αξιοποίηση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, του έμψυχου δυναμικού και κατ' επέκταση η αποδοτικότερη χρήση των κονδυλίων που διατίθενται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010, 2008; Κοινοποίηση, 2006; Νόμος 3230/2004). Η βελτίωση της δημοσιονομικής διαχείρισης προϋποθέτει επίσης την ενίσχυση της διαφάνειας στη διοικητική δράση, της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης (Κοινοποίηση, 2006). Κατ' αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση.

Σε επόμενο στάδιο επιδιώκεται, μέσω της εφαρμογής μεθόδων μέτρησης αποτελεσματικότητας, η ποσοτική και ποιοτική ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Δεδομένου ότι ο πολίτης επιχειρείται να τεθεί στο επίκεντρο των εξελίξεων, οι

παρεχόμενες προς αυτόν υπηρεσίες από τους δημόσιους οργανισμούς δεν αρκεί να τον ικανοποιούν ποσοτικά αλλά πρέπει να συμβαδίζουν και με τις ανάγκες του. Η ικανοποίηση του πολίτη αποτελεί καίρια επιδίωξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Συνεπώς, η καθιέρωση των μετρήσεων αποτελεσματικότητας, όπως προκύπτει από το σχετικό θεσμικό πλαίσιο (Προϋπολογισμός Προγραμμάτων 2009; Ε.Σ.Π.Α. 2007-2013; Νόμος 3230/2004), αναφέρεται ουσιαστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας (λειτουργία των δημόσιων οργανισμών) και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες.

5.6 Διαδικασία Υλοποίησης Συστήματος Μέτρησης Αποτελεσματικότητας

Το σύστημα μέτρησης αποτελεσματικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται αρχικά στην κατάρτιση δεικτών μέτρησης δράσεων και στη στοχοθεσία. Σε επόμενο στάδιο, αναμένεται η σύνδεση του βαθμού επίτευξης αποτελεσμάτων του εκάστοτε φορέα με την παροχή κονδυλίων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Επειδή όμως το ακριβές περιεχόμενο του δεύτερου σταδίου δεν έχει ακόμη προσδιοριστεί δεν είναι δυνατή η περαιτέρω ανάλυσή του στην παρούσα παράγραφο.

Προτεραιότητα του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) καθώς και του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠ.ΟΙ.Ο.), κατά την παρούσα περίοδο, αποτελεί ο καθορισμός δεικτών μέτρησης της λειτουργίας όλων των δημόσιων οργανισμών που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα μέτρησης αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, πριν από τις καλοκαιρινές διακοπές του 2009 έχει ζητηθεί η επιλογή δύο ατόμων από κάθε δημόσιο φορέα που θα εκπροσωπήσουν τον τελευταίο στις Διευθύνσεις Αποδοτικότητας και Ποιότητας των δύο αρμόδιων Υπουργείων. Οι δύο εκπρόσωποι χρειάζεται να έχουν καλή γνώση των αρμοδιοτήτων, της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών των φορέων τους διότι θα κληθούν, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις Αποδοτικότητας και Ποιότητας να διαμορφώσουν τους δείκτες μέτρησης των υπηρεσιακών μονάδων τους (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Οι δείκτες μέτρησης λειτουργίας της εκάστοτε υπηρεσίας πρέπει να κοινοποιηθούν στο καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο έως τα τέλη του 2009, έτσι ώστε να είναι εφικτή η έναρξη της στοχοθεσίας το επόμενο έτος (ibid).

Οι στόχοι διακρίνονται σε στρατηγικούς, σε επιχειρησιακούς και σε επιμέρους. Αρχικά, σύμφωνα με τον προγραμματισμό του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., αναμένεται να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι από την πολιτική ηγεσία οι οποίοι θα αφορούν ολόκληρο το δημόσιο τομέα. Ο προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης,

εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τον Υπουργό (Κοινοποίηση, 2005; Νόμος 3230/2004). Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες: α) σε επιχειρησιακούς στόχους που αναφέρονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων και β) σε επιμέρους στόχους που αναφέρονται σε οργανικές μονάδες – σε επίπεδο διευθύνσεων (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Ο καθορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για την εκπλήρωση των δύο τελευταίων κατηγοριών στόχων γίνεται κατόπιν συνεργασίας προϊσταμένων και υφισταμένων λαμβανομένων υπόψη των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε οργανική μονάδα (Κοινοποίηση, 2005). Οι στόχοι κάθε φορέα κοινοποιούνται μεταξύ Νοεμβρίου και Δεκεμβρίου και αφορούν το επόμενο έτος (Νόμος 3230/2004). Οι στρατηγικοί στόχοι, καθώς και η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιούνται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους (ibid). Ενδεχόμενο αναθεώρησης χρονοδιαγραμμάτων εκπλήρωσης των προκαθορισμένων στόχων καθώς και επαναπροσδιορισμού τους προβλέπεται σε περίπτωση μεταβολής στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας ή ακόμη και στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας (Κοινοποίηση, 2005).

5.7 Υπεύθυνοι για την Αξιολόγηση του Βαθμού Επίτευξης Στόχων

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων για κάθε φορέα είναι ο προϊστάμενος του ίδιου του φορέα και οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας του οικείου Υπουργείου, καθώς και του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (Κοινοποίηση, 2005; Νόμος 3230/2004).

Η πορεία υλοποίησης των στόχων του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού ελέγχεται από τους προϊσταμένους σε τακτά χρονικά διαστήματα που δε μπορεί να υπερβαίνουν το τρίμηνο. Σε περίπτωση σημαντικών καθυστερήσεων, αδυναμιών υλοποίησης των στόχων, οι προϊστάμενοι θεωρούνται υπεύθυνοι για την έγκαιρη ενημέρωση της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας του οικείου Υπουργείου, έτσι ώστε να προωθείται επανακαθορισμός των στόχων ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι επιφορτισμένες με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους οργανισμών που υπάγονται στο εκάστοτε Υπουργείο, τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Νόμος 3230/2004). Επίσης, είναι υπεύθυνες για την ενημέρωση του οικείου Υπουργού, καθώς και της διεύθυνσης ποιότητας και αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., σχετικά με την πορεία και το βαθμό επίτευξης των στόχων (ibid).

Η διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. είναι αρμόδια για τη συγκέντρωση δεδομένων αποτελεσματικότητας για το σύνολο των δημόσιων οργανισμών, την παρακολούθηση, αξιολόγηση και εισήγηση των μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, τον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών και την εφαρμογή τους σε υπηρεσίες που αδυνατούν να εκπληρώσουν τους προκαθορισμένους στόχους (Νόμος 3230/2004).

5.8 Μέθοδοι Μέτρησης Αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004, ολόκληρο το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης θα στηριχθεί σε δείκτες. Οι δείκτες διακρίνονται σε γενικούς και σε ειδικούς (Κοινοποίηση, 2008; Νόμος 3230/2004). Η πρώτη κατηγορία ενδέχεται να είναι κοινή για περισσότερους από ένα φορείς (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα) (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Ενδεικτικοί γενικοί δείκτες είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, ο βαθμός διείσδυσης νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Νόμος 3230/2004). Οι ειδικοί δείκτες αφορούν την κάθε υπηρεσιακή μονάδα ξεχωριστά και μετρούν τη λειτουργία και την παραγωγικότητά της. Σύμφωνα με την Κοινοποίηση (2008) του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., έμφαση στο αντικείμενο μέτρησης των δεικτών πρέπει να δοθεί:

- *Στην απλούστευση των διαδικασιών*
- *Στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών – 'πελατών'*
- *Στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών*
- *Στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση που λαμβάνονται είτε από την ίδια την υπηρεσία είτε από άλλη (π.χ. Συνήγορο του Πολίτη)*
- *Στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεων των Σωμάτων Επιθεωρητών – Ελεγκτών*
- *Στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων*

Ενδεικτικοί δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας ανά τομέα πολιτικής αναφέρονται στο Παράρτημα του Κεφαλαίου.

Οι δείκτες, που θα αποτελέσουν το βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι, αντιπροσωπευτικοί, προσανατολισμένοι προς τα αποτελέσματα, χρονικά προσδιορισμένοι και να έχουν χαμηλό κόστος διαχείρισης (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009b). Επιδίωξη του

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω των δεικτών είναι η πληρέστερη και αντικειμενικότερη δυνατή καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε όλους τους δημόσιους φορείς, καθώς και των υπηρεσιών που παρέχονται χωρίς όμως την επιπλέον οικονομική επιβάρυνση του Κρατικού Προϋπολογισμού και τη συστηματική απασχόληση παραγωγικών συντελεστών (π.χ. εργασίας). Σύμφωνα όμως με τη διεθνή εμπειρία από την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης αποτελεσματικότητας με τη χρήση δεικτών (π.χ. Μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού – PPBS, Μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης – ZBB, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων – BSC), οι εξελίξεις που επιθυμεί να αποφύγει το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (αύξηση του διοικητικού κόστους, συστηματική απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού για την κατάρτιση, έλεγχο των δεικτών και συγκέντρωση δεδομένων) συναντώνται στην πλειονότητα αντίστοιχων εφαρμογών (βλ. Κεφάλαιο 4: Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση). Μάλιστα, αποτελούν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των μεθόδων μέτρησης αποτελεσματικότητας με τη χρήση δεικτών (Hughes, 2003).

Στόχος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης, δεν είναι η δημιουργία καθολικών προτύπων αναφοράς (benchmarks) για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., 2009). Επιδίωξη αποτελεί η καταγραφή και αξιολόγηση της διαχρονικής εξέλιξης της κάθε υπηρεσιακής μονάδας ξεχωριστά. Σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία, που αποτελεί το επόμενο στάδιο από την κατάρτιση των δεικτών, ζητούμενο είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων τόσο των ειδικών όσο και των γενικών δεικτών από χρόνο σε χρόνο για τους επιμέρους δημόσιους φορείς και το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης αντίστοιχα (ibid). Στο πλαίσιο αυτό, κάθε χρόνο θα καταγράφεται η τρέχουσα τιμή των δεικτών και θα ορίζεται η τιμή – στόχος (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009b).

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η στοχοθεσία για το επόμενο έτος θα είναι συνάρτηση της τιμής του κάθε δείκτη ξεχωριστά για το τρέχον έτος, καθώς και ενδογενών ή εξωγενών παραγόντων που μεταβάλλουν το πλαίσιο εργασίας στους επιμέρους δημόσιους φορείς. Όσον αφορά στη σύνδεση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων με την κατανομή κονδυλίων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, βρίσκεται ακόμη υπό διαμόρφωση.

Το ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεσματικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται στη μέθοδο Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard) (Κοινοποίηση, 2007). Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει ήδη εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς στις Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιταλία και θεωρείται η πλέον σύγχρονη προσέγγιση μέτρησης απόδοσης. Ανάλυση των βασικών σημείων της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων παρατίθεται στο Κεφάλαιο 4: Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση.

5.9 Μέτρηση Αποτελεσματικότητας στα Κ.Ε.Π.

Δεδομένου ότι ακόμη δεν έχει υλοποιηθεί το πρόγραμμα μέτρησης αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, δεν υφίσταται συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Αποσπασματικές προσπάθειες μέτρησης παραγωγικότητας και ποιότητας – ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καταγράφονται με πρωτοβουλία της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.). Οι πρωτοβουλίες αυτές βασίζονται στο Νόμο 3448/2006 περί Σύστασης Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Οι συγκεκριμένες μετρήσεις γίνονται με τη βοήθεια δεικτών, όπως, παρεχόμενες υπηρεσίες ανά εργαζόμενο, αριθμός παραπόνων πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανά Κ.Ε.Π., μέσος χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων ανά Κ.Ε.Π. Σκοπός των μετρήσεων είναι η τήρηση και ανάλυση στατιστικών δεδομένων, καθώς και η λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών στα Κ.Ε.Π.

Επισήμως, η μέτρηση αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π., όπως και των υπόλοιπων οργανισμών που αποτελούν την κεντρική Δημόσια Διοίκηση, θα αρχίσει το 2010 με την υλοποίηση του προγράμματος στοχοθεσίας.

Κεφάλαιο 6: Ποιότητα – Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα – Ικανοποίηση Πολιτών

6.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στο Κεφάλαιο 4 (Αποδοτικότητα – Παραγωγικότητα – Αποτελεσματικότητα – Απόδοση), η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (service quality) ή η αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality) ή η ικανοποίηση των πελατών-πολιτών (customer-citizen satisfaction) αποτελεί μια εκ των δύο συνιστωσών της μέτρησης αποτελεσματικότητας. Η παράμετρος της ποιότητας άρχισε να απασχολεί τους ιθύνοντες της Δημόσιας Διοίκησης, σε χώρες όπου είχαν υιοθετηθεί οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management or Public Management), τη δεκαετία του '90 (Teicher et al, 2002; Hazlett and Hill, 2000). Δεδομένου του 'πολιτο-κεντρικού' – 'πελατο-κεντρικού' προσανατολισμού της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στη μέτρηση και διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, στη μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών.

Από τη δεκαετία του '90, εφαρμόστηκαν μετρήσεις ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών που σκοπό είχαν τον ποιοτικό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας (Hazlett and Hill, 2000). Οι τεχνικές αυτές, πρωτίστως προσανατολίζονται στην αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης προτύπων ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και δευτερευόντως λαμβάνουν υπόψη τους την κρίση – κριτική των πολιτών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποκαλούνται μετρήσεις Διοίκησης Ποιότητας (Quality Management Methods). Με την πάροδο των ετών όμως, παρατηρείται στροφή της Δημόσιας Διοίκησης στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών (Wisniewski and Donnelly, 1996). Δηλαδή, επιχειρείται να τεθεί ο πολίτης στο επίκεντρο των εξελίξεων. Αποκλειστικά ο πολίτης να διαμορφώνει τα πρότυπα ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους Lee et al (2000) και Hayes (1998), είναι προτιμότερο για έναν οργανισμό να προσδιορίζει την ποιότητα σύμφωνα με κριτήρια που θέτουν οι πολίτες.

Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου, θα αναλυθούν διεξοδικά οι όροι ποιότητα, αντιλαμβανόμενη ποιότητα, ικανοποίηση και προσδοκίες. Οι τρεις πρώτοι όροι συχνά θεωρούνται ταυτόσημοι με αποτέλεσμα να παρατηρείται σύγχυση στη χρήση τους. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διαφορές ανάμεσά τους οι οποίες είναι απαραίτητο να διασαφηνιστούν (Rust and Oliver, 1994; Cronin and Taylor, 1992; Zeithaml, 1988). Οι προσδοκίες (expectations) αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την ικανοποίηση.

Επιπρόσθετα, θα ακολουθήσει επισκόπηση των προσδιοριστικών παραγόντων (determinants or dimensions) της ποιότητας και της ικανοποίησης.

Συνοπτικά, σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η διάκριση των όρων ποιότητα, αντιλαμβανόμενη ποιότητα και ικανοποίηση. Ταυτόχρονα, αναπτύσσεται το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου που θα απευθυνθεί σε πολίτες-χρήστες των υπηρεσιών των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

6.2 Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Δεδομένου ότι αντικείμενο έρευνας της παρούσας εργασίας αποτελεί η μέτρηση αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, και ειδικότερα των Κ.Ε.Π., που παρέχουν αποκλειστικά υπηρεσίες προς τους πολίτες, κρίνεται απαραίτητη η περιγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των συγκεκριμένων υπηρεσιών πριν την ανάλυση της ποιότητας, της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ικανοποίησης.

Οι Chase (1978) και Chase και Aquilano (1977) ταξινομούν τις υπηρεσίες, με κριτήριο το βαθμό συμμετοχής του πελάτη στην παραγωγή των τελευταίων, σε: αμιγείς (pure services), μικτές (mixed services) και φαινομενικά προϊόντα παραγωγής (quasi-manufacturing). Οι αμιγείς απαιτούν τη μέγιστη συμμετοχή του ενδιαφερόμενου και παράγονται εξολοκλήρου ενώπιών του. Οι μικτές υπηρεσίες παράγονται μερικώς ενώπιων του πελάτη και μερικώς σε μονάδες εύρεσης και επεξεργασίας δεδομένων (back-offices). Η κατηγορία 'φαινομενικά προϊόντα παραγωγής', παρόλο που χαρακτηρίζει υπηρεσίες, έχει αρκετά κοινά στοιχεία με τα προϊόντα (goods). Συγκεκριμένα, δεν προϋποθέτει την παρουσία ή την ανάμιξη του αποδέκτη της υπηρεσίας. Η εντολή για την παραγωγή και παροχή της εν λόγω κατηγορίας υπηρεσιών γίνεται με τη βοήθεια φυσικού ή ηλεκτρονικού μέσου (π.χ. τηλεφωνικό κέντρο, ιστοσελίδα) και η τελική υπηρεσία έχει τυποποιημένα χαρακτηριστικά (Schneider and White, 2004). Όπως συμβαίνει και με τα βιομηχανικά προϊόντα.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, που έχουν αποκλειστικά φυσική παρουσία (bricks and mortar)[20], παρέχουν αμιγείς και μικτού τύπου υπηρεσίες. Υπηρεσίες όπως η θεώρηση γνήσιου υπογραφής, η επικύρωση δημόσιων εγγράφων αποτελούν παράδειγμα αμιγών υπηρεσιών και η έκδοση πιστοποιητικών (γέννησης, θανάτου), ασφαλιστικού μητρώου, φορολογικής ενημερότητας, παράδειγμα μικτών υπηρεσιών.

---

[20] Τα Κ.Ε.Π. που έχουν φυσική παρουσία θεωρούνται εκείνα που λειτουργούν σε συγκεκριμένους χώρους – καταστήματα εντός της διοικητικής ευθύνης δήμων. Τα συγκεκριμένα Κ.Ε.Π. είναι προσβάσιμα από πολίτες και η εξυπηρέτηση των τελευταίων γίνεται από υπαλλήλους. Επίσης, υπάρχουν τα ηλεκτρονικά Κ.Ε.Π. τα οποία παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες είτε μέσω του Διαδικτύου είτε μέσω τηλεφωνικού κέντρου (virtual Citizen Service Centres).

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al (1985), οι υπηρεσίες είναι: 1) άυλες (intangibles), 2) ετερογενείς (heterogeneous) και 3) αναπόσπαστες (inseparables). Οι Schneider και White (2004) προσθέτουν ένα ακόμη χαρακτηριστικό, τη φθαρτότητα (perishability).

Οι υπηρεσίες θεωρούνται άυλες καθώς αποτελούν οργανωμένες δράσεις (performances) και όχι αντικείμενα. Δεν υπάρχει καθολικό πρότυπο μέτρησης των ιδιοτήτων (attributes) των υπηρεσιών, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα (π.χ. βάρος, μήκος, ύψος, χαρακτηριστικά συσκευασίας), δεν αποθηκεύονται. Συνεπώς, δεν είναι εφικτός ο ποιοτικός έλεγχος, ο έλεγχος ελαττωμάτων πριν την παροχή της υπηρεσίας στον πολίτη-πελάτη (Schneider and White, 2004; Pollitt and Bouckaert, 1995).

Η φθαρτότητα συνδέεται στενά με τον άυλο χαρακτήρα των υπηρεσιών. Ειδικότερα, μια συγκεκριμένη υπηρεσία, με συγκεκριμένες ιδιότητες, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τον πάροχο και κυρίως από τον παραλήπτη, δε μπορεί να αναπαραχθεί (Schneider and White, 2004). Επίσης, δε μπορεί να αποθηκευτεί και να απογραφεί (Rowley, 1998).

Η ετερογένεια ή ανομοιότητα των υπηρεσιών αναφέρεται στην υποκειμενική κρίση των παραληπτών για τις τελευταίες. Ακριβώς η ίδια υπηρεσία αξιολογείται διαφορετικά από τον κάθε πελάτη-πολίτη, σαν να αποτελεί ξεχωριστό 'προϊόν' (Rowley, 1998). Η ανομοιότητα των υπηρεσιών οφείλεται ουσιαστικά στην παρεμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη λήψη της εντολής, στην παροχή και λήψη του τελικού 'προϊόντος'. Η ετερογένεια των υπηρεσιών απορρέει από την ετερογένεια των αναγκών (needs), των επιθυμιών (desires), των προσδοκιών (expectations) των αποδεκτών της υπηρεσίας (Morgan and Murgatroyd, 2008; Schneider and White, 2004).

Επιπρόσθετα, οι υπηρεσίες παράγονται ύστερα από αίτημα του ενδιαφερόμενου και καταναλώνονται τη στιγμή ολοκλήρωσης της παραγωγικής διαδικασίας (Morgan and Murgatroyd, 2008; Rowley, 1998). Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση συνθέτει τον 'αχώριστο' χαρακτήρα των υπηρεσιών.

6.3 Ποιότητα και Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα

Ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται ευρέως σε κάθε έκφανση της ανθρώπινης δραστηριότητας. Παρόλα αυτά, αποτελεί μια ιδιαίτερα σύνθετη έννοια, με πολλές παραμέτρους, για την οποία έχουν καταγραφεί αρκετές προσπάθειες προσέγγισης και προσδιορισμού (Schneider and White, 2004; Wisniewski, 2001; Caruana, 2000; Parasuraman et al, 1985).

Ένας γενικός ορισμός της ποιότητας αναφέρεται στη συνολική υπεροχή και ανωτερότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συγκριτικά με άλλα ομοειδή ή παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες (Robinson, 1999). Η υπεροχή απορρέει από τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου (υλικού ή άυλου), είναι ενδογενής (Oliver, 1997). Η εν λόγω προσέγγιση της ποιότητας χαρακτηρίζεται φιλοσοφική (philosophical approach) (Kasper et al, 1999; Oliver, 1997).

Άλλες προσεγγίσεις βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, όπως σε πρότυπα ποιότητας, σε αριθμό 'ελαττωματικών' προϊόντων ή υπηρεσιών. Ειδικότερα, ο Crosby (1979) προσδιορίζει την ποιότητα ως συμφωνία (μη απόκλιση) με τις προδιαγραφές παραγωγής. Ο Teas (1993) υποστηρίζει πως ποιοτική νοείται μια υπηρεσία ή ένα προϊόν όταν το τελικό αποτέλεσμα πληροί ή υπερβαίνει προκαθορισμένα πρότυπα (standards). Οι προαναφερθέντες ορισμοί είναι αντιπροσωπευτικοί της 'τεχνικής' προσέγγισης (technical approach) της ποιότητας. Η τεχνική προσέγγιση εφαρμόζεται κυρίως στη μεταποίηση. Στις υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα δύσκολη η χρήση της καθώς το τελικό αποτέλεσμα λαμβάνεται από τον πελάτη ταυτόχρονα με την ολοκλήρωση της παραγωγής του. Συνεπώς, δε μεσολαβεί στάδιο αξιολόγησης της υπηρεσίας, όπως συμβαίνει με τα βιομηχανικά προϊόντα. Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι συνάρτηση υποκειμενικών παραμέτρων δεδομένου ότι στην παραγωγική διαδικασία συμμετέχουν εκτός από τους υπαλλήλους, οι ίδιοι οι καταναλωτές (Morgan and Murgatroyd, 2008; Walsh, 1991). Άλλωστε, από την έμφυτη υποκειμενικότητα των υπηρεσιών απορρέει και ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τους: η ετερογένεια.

Η τρίτη προσέγγιση της ποιότητας είναι ανθρωποκεντρική, βασίζεται στην κρίση του αποδέκτη μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος (user-based approach) (Schneider and White, 2004). Στο πλαίσιο της προσέγγισης αυτής, δεν υφίστανται αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας παρά μόνο υποκειμενικά. Μια υπηρεσία ή ένα προϊόν που κρίνεται ποιοτικό για κάποιο χρήστη ενδέχεται να μην είναι για κάποιον άλλο καθώς δεν πληροί τις ενδόμυχες επιθυμίες, ανάγκες, προσδοκίες του. Χαρακτηριστικά, ο Zeithaml (1987) υποστηρίζει πως 'ποιότητα νοείται η κρίση του καταναλωτή-χρήστη σχετικά με τη συνολική υπεροχή ή ανωτερότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος'[21]. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιοτικού Ελέγχου (European Organization for Quality Cotrol)[22], ο Hoyle (2007), ο Hayes (1998), ο Montgomery (1996) και οι Lewis και Booms (1983) προσδιορίζουν την ποιότητα ως το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών, απαιτήσεων ή προσδοκιών των καταναλωτών από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι Parasuraman et al (1988) αναλύουν περεταίρω τον όρο ποιότητα, υποστηρίζοντας πως είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης της απόδοσης της παρεχόμενης υπηρεσίας, η οποία προσδιορίζεται από τα προσωπικά κριτήρια – αντίληψη των καταναλωτών (αντιλαμβανόμενη

[21] 'Quality is defined as the consumers' judgment about an entity's overall excellence as superiority'.
[22] (European Organization for Quality Control, cited in Morgan and Murgatroyd, 2008)

απόδοση), και των προσδοκιών που οι τελευταίοι είχαν για αυτή[23]. Στην περίπτωση που οι καταναλωτές κρίνουν πως η απόδοση (perceived performance) της υπηρεσίας που λαμβάνουν είναι υψηλότερη των προσδοκιών τους, η υπηρεσία θεωρείται ποιοτική και το αντίστροφο όταν η απόδοση είναι υποδεέστερη των προσδοκιών. Η ανάλυση των Parasuraman et al (1988) αφορά αποκλειστικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η προσέγγιση της ποιότητας που θέτει ως μέτρο αξιολόγησης την κρίση του χρήστη, χρησιμοποιείται συχνά από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Schneider and White, 2004). Εξαιτίας του άυλου χαρακτήρα των υπηρεσιών δεν είναι εφικτός ο καθορισμός καθολικών κριτηρίων αξιολόγησης της ποιότητας παρά μόνο αυτοτελών υποκειμενικών κριτηρίων που προσδιορίζονται από τον εκάστοτε παραλήπτη.

Η τελευταία προσέγγιση της ποιότητας αποτελεί ουσιαστικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality). Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα διαμορφώνεται αποκλειστικά από την κρίση των καταναλωτών ύστερα από τη λήψη της υπηρεσίας ή τη χρήση του προϊόντος. Δηλαδή, είναι υποκειμενική αξιολόγηση που αφορά συγκεκριμένο γεγονός. Χαρακτηριστικά, ενδέχεται υπηρεσία χαμηλής ποιότητας (σύμφωνα με αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης ή συγκριτικά με ομοειδείς ή παρόμοιες υπηρεσίες) να χαρακτηριστεί υψηλής αντιλαμβανόμενης ποιότητας λόγω των ιδιαίτερα χαμηλών προσδοκιών των αποδεκτών. Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, είναι πιθανό μια αναβαθμισμένη ποιοτικά υπηρεσία, συγκριτικά με τις υπόλοιπες δημόσιες, αλλά χαμηλής ποιότητας, συγκριτικά με αντίστοιχες ιδιωτικές, να θεωρείται υψηλής αντιλαμβανόμενης ποιότητας διότι το κοινό έχει χαμηλές προσδοκίες για το σύνολο των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Ειδικότερα, η θετική αξιολόγηση της υπηρεσίας από τους αποδέκτες (αντιλαμβανόμενη ποιότητα) οφείλεται στην υψηλότερη αντιλαμβανόμενη απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας από τις προσδοκίες που είχαν διαμορφώσει:

Αντιλαμβανόμενη Απόδοση > Προσδοκίες

Οπότε, Αντιλαμβανόμενη Απόδοση – Προσδοκίες > 0

Τελικά, Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα > 0

Βέβαια οι Oliver (1997) και Rust και Oliver (1994) πιστεύουν πως αντιλαμβανόμενη ποιότητα για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν υφίσταται ακόμη κι αν οι αποδέκτες δεν έχουν κάνει ποτέ χρήση, δεν έχουν προσωπική εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή, η κρίση του κοινού δεν απορρέει από τη σχέση: 'αντιλαμβανόμενη απόδοση – προσδοκίες', αλλά διαμορφώνεται από εξωγενείς παράγοντες όπως: αξιολογήσεις τρίτων προσώπων, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης,

---

[23] Ποιότητα = Αντιλαμβανόμενη Απόδοση Παρεχόμενης Υπηρεσίας – Προσδοκίες για τη Συγκεκριμένη Υπηρεσία

γνώμες ειδικών. Για παράδειγμα, ένα ακριβό αυτοκίνητο γερμανικής κατασκευής θεωρείται υψηλής ποιότητας από την πλειονότητα του κοινού χωρίς όμως να το έχει οδηγήσει.

6.4 Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση του πελάτη, ή του πολίτη στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, αποτελεί υποκειμενικό κριτήριο αξιολόγησης μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Η υποκειμενικότητα πηγάζει από την προσωπική κρίση του αποδέκτη του προϊόντος (άυλου ή υλικού) αναφορικά με το βαθμό κάλυψης των αναγκών ή των προσδοκιών του (Hill et al, 2003). Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσε να δοθεί ένας περιεκτικός και απλός ορισμός της ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη:

> *Ικανοποίηση νοείται η εκπλήρωση των αναγκών, των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή τα καταναλισκόμενα προϊόντα*

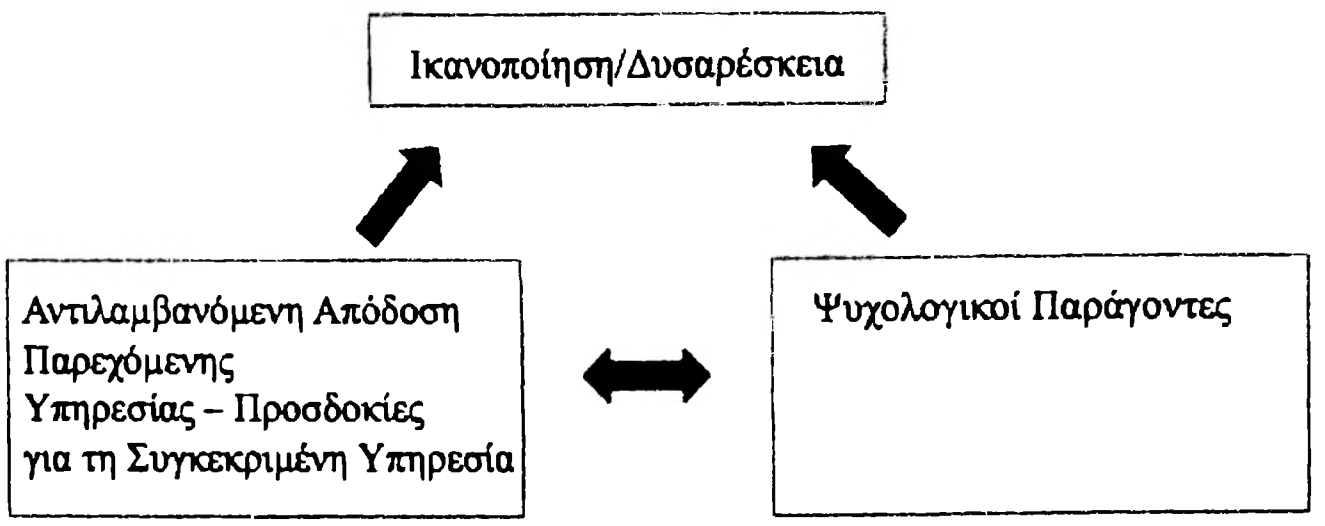
Η έκφραση ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του αποδέκτη από το τελικό προϊόν μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά μετά τη λήψη του τελευταίου. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, ύστερα από την κατανάλωσή τους, δεδομένου ότι ο χρόνος ολοκλήρωσης της παραγωγικής διαδικασίας συμπίπτει με εκείνο της λήψης και κατανάλωσής τους. Συνεπώς, το μέτρο της ικανοποίησης συνδέεται με τη συναλλαγή – γεγονός (transaction-specific measure), με την εμπειρία που αποκομίζει ο παραλήπτης (Parasuraman et al, 1988; Holbrook and Corfman, 1985; Oliver, 1981).

Η ικανοποίηση/δυσαρέσκεια είναι αφενός το αποτέλεσμα της σχέσης: 'αντιλαμβανόμενη απόδοση – προσδοκίες' (Hill et al, 2003; Zeithaml et al, 1993; Parasuraman et al, 1988), όπως άλλωστε και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, και αφετέρου συναισθηματικών-ψυχολογικών παραγόντων (Schneider and White, 2004; Oliver, 1980). Οι τελευταίοι επηρεάζονται τόσο από γεγονότα που σχετίζονται με την παρεχόμενη υπηρεσία ή το καταναλισκόμενο προϊόν όσο και από καταστάσεις που δε σχετίζονται, όπως η καθυστέρηση άφιξης στο χώρο εργασίας λόγω κυκλοφοριακής συμφόρησης, η αντιπαράθεση με τον προϊστάμενο, η αντιπάθεια για το κυβερνόν κόμμα. Για αυτό ακριβώς το λόγο ο Oliver (1989) χαρακτηρίζει την ικανοποίηση ως μια συναισθηματική αντίδραση[24], και ο Hunt (1977) ως συναισθηματική εμπειρία[25]. Από τα παραπάνω προκύπτει η σχέση που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.1.

---

[24] 'affective or emotional response'
[25] 'emotional experience'

Διάγραμμα 6.1 Ανάλυση της Ικανοποίησης/Δυσαρέσκειας



Εξαιτίας του συναισθηματικού παράγοντα που υπεισέρχεται στη μέτρηση της ικανοποίησης, ο οποίος μάλιστα είναι ασταθής, ο Oliver (1980) πιστεύει πως όσο ταχύτερη είναι η μέτρηση ύστερα από τη συναλλαγή, τόσο πιο αξιόπιστα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η ικανοποίηση των πελατών-πολιτών συνδέεται άμεσα με την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού (Oliva et al, 1992; Buzzell and Gale, 1987). Για αυτόν ακριβώς το λόγο, η μέτρησή της και η λήψη των κατάλληλων μέτρων για την εξασφάλιση ή ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών-πολιτών αποτελεί πρωταρχικό στόχο πολλών επιχειρηματικών μονάδων (Crosby, 1991; Bolton and Drew, 1991).

6.5 Ικανοποίηση και Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα

Οι όροι ικανοποίηση και αντιλαμβανόμενη ποιότητα λόγω της υποκειμενικής υπόστασής τους, της κοινής σχέσης (*αντιλαμβανόμενη απόδοση – προσδοκίες*) στην οποία βασίζονται συχνά, συγχέονται ή θεωρούνται ταυτόσημοι (Hayes, 2008; Robinson, 1999; Spreng and Mackoy, 1996). Παρόλα αυτά, υπάρχουν εννοιολογικές διαφορές ανάμεσά τους οι οποίες είναι ουσιαστικές.

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης προαπαιτούμενη θεωρείται η προσωπική εμπειρία του ερωτώμενου, η λήψη της υπηρεσίας ή η κατανάλωση του προϊόντος. Η ίδια προϋπόθεση ισχύει και στην περίπτωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, χωρίς όμως να είναι αυστηρή στον ίδιο βαθμό με εκείνο της ικανοποίησης. Άλλωστε, αντιλαμβανόμενη ποιότητα για συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν υφίσταται ακόμη και όταν υπάρχει ιδία εμπειρία.

Τόσο η ικανοποίηση όσο και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα αναφέρονται σε κάποιο συγκεκριμένο γεγονός-συναλλαγή. Η πρώτη όμως είναι 'συναισθηματικά φορτισμένη'

έκφραση. Το ζητούμενο κατά τη μέτρηση της ικανοποίησης είναι η καταγραφή της αίσθησης του κοινού από τη λήψη μιας υπηρεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ερώτησης στο πλαίσιο έρευνας ικανοποίησης είναι: '*είστε ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση των υπαλλήλων;*'. Στην περίπτωση μέτρησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, η ίδια ερώτηση θα διαμορφωνόταν ως εξής: '*ποια είναι η συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι στο κοινό;*'.

Μια ακόμη διάκριση των δύο όρων εστιάζεται στο εννοιολογικό υπόβαθρο της σχέσης: '*αντιλαμβανόμενη απόδοση – προσδοκίες*', και συγκεκριμένα στον παράγοντα '*προσδοκίες*'. Στην περίπτωση της ικανοποίησης, οι προσδοκίες αναφέρονται σε προσμονή, σε επιθυμία του χρήστη για το γεγονός που θα συντελεστεί. Τότε, οι προσδοκίες συνοψίζονται στην έκφραση: '*θα ήθελα να συμβεί…*' (I would like to happen…). Όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα, οι προσδοκίες συνδέονται με αναμονή και η κατάλληλη έκφραση είναι: '*θα έπρεπε να συμβεί…*' (It should happen…) (Zeithaml et al, 1993; Parasuraman et al, 1988).

6.6 Προσδοκίες

Στις προηγούμενες τρεις παραγράφους (7.2 - 7.4) αναφέρθηκε αρκετές φορές ο όρος '*προσδοκία*' καθώς αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Parasuraman et al (1988), οι προσδοκίες εκφράζουν επιθυμίες, απαιτήσεις, πρότυπα. Ο εν λόγω παράγοντας συνήθως αυξάνεται με την πάροδο των ετών (Donnely and Shiu, 1999). Χαρακτηριστικά, οι υπηρεσίες που κρινόντουσαν αποδεκτές τις προηγούμενες δεκαετίες, θεωρούνται χαμηλής ποιότητας στις μέρες μας.

Οι προσδοκίες διαμορφώνονται από τις ανάγκες του κάθε πελάτη-πολίτη, από προσωπικές εμπειρίες που έχει αποκομίσει κατά τη λήψη-κατανάλωση υπηρεσιών από τον ίδιο, ή ακόμη και από διαφορετικό οργανισμό, από τα λεγόμενα οικείων προσώπων (Lewis and Mitchell, 2007; Wisniewski and Donnelly, 1996). Συχνή είναι η κριτική που δέχεται ο δημόσιος τομέας για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αρνητική αξιολόγηση ίσως όμως να μην οφείλεται στην απουσία βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών αλλά στη σημαντικά ταχύτερη αύξηση των προσδοκιών των πολιτών λόγω των εμπειριών που αποκτούν από τη συναλλαγή τους με ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ανεξάρτητα αν οι τελευταίες προσφέρουν ανταγωνιστικές ή μη υπηρεσίες προς εκείνες των δημόσιων οργανισμών.

6.7 Πελάτες

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τόσο η ικανοποίηση όσο και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα αποτελούν μέτρα αξιολόγησης υπηρεσιών και προϊόντων που στηρίζονται αποκλειστικά στην κρίση των πελατών. Ειδικότερα, των εξωτερικών πελατών (external customers)[26] που αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες (Milakovich, 1990). Οι οργανισμοί που έχουν γνώση της κρίσης των πελατών τους και προβαίνουν στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να διασφαλίσουν την ικανοποίηση των τελευταίων θεωρούνται επιτυχημένοι (Hoyle, 2007; Lele and Sheth, 1987).

Οι πελάτες-αποδέκτες των υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού είναι οι πολίτες, οι οργανώσεις πολιτών, οι τοπικές κοινωνίες, η κοινωνία εν γένει, οι επιχειρήσεις, οι λοιποί δημόσιοι οργανισμοί (Schneider and White, 2004; Wisniewski and Donnelly, 1996).

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και ειδικότερα για τις ανάγκες προσδιορισμού του κοινού που θα συμμετάσχει στην έρευνα ικανοποίησης/αντιλαμβανόμενης ποιότητας, πελάτες θεωρούνται τα φυσικά πρόσωπα-χρήστες των υπηρεσιών των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Τα συγκεκριμένα πρόσωπα εκπροσωπούν όλες τις ανωτέρω κατηγορίες πελατών.

6.8 Διαστάσεις της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας και της Ικανοποίησης

Οι διαστάσεις (dimensions) της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ικανοποίησης, όπως αποκαλούνται στη βιβλιογραφία, δεν είναι τίποτα άλλο παρά οι προσδιοριστικοί παράγοντες.

Οι Parasuraman et al (1985), στο πλαίσιο κατάρτισης της μεθόδου μέτρησης αντιλαμβανόμενης ποιότητας SERVQUAL, πρότειναν δέκα προσδιοριστικούς παράγοντες: 1) την αξιοπιστία (reliability), 2) το βαθμό ανταπόκρισης (responsiveness), 3) την ικανότητα (competence), 4) την πρόσβαση –προσβασιμότητα (access), 5) την ευγένεια (courtesy), 6) την επικοινωνία (communication), 7) την ειλικρίνεια (credibility), 8) την ασφάλεια (security), 9) την κατανόηση (understanding) και 10) τα φυσικά χαρακτηριστικά (appearance/presentation). Οι ίδιοι ερευνητές, στην επόμενη δημοσίευσή τους (1988), περιόρισαν τον αριθμό των προσδιοριστικών παραγόντων στο μισό [1) απτά χαρακτηριστικά (tangibles), 2) αξιοπιστία (reliability), 3) βαθμός ανταπόκρισης (responsiveness), 4) αίσθηση σιγουριάς (assurance), 5) συναισθηματική ταύτιση (empathy)]. Στο πλαίσιο αυτό, τα απτά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε φυσικά χαρακτηριστικά του χώρου συναλλαγής, των εργαζομένων, του

---

[26] Επιπλέον, υφίστανται οι εσωτερικοί πελάτες (internal customers) που είναι κυρίως οι εργαζόμενοι κάθε βαθμίδας σε έναν οργανισμό – επιχείρηση.

μηχανολογικού εξοπλισμού. Αξιοπιστία νοείται η έγκαιρη παροχή της συμφωνημένης υπηρεσίας. Ο βαθμός ανταπόκρισης εκφράζει την προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες. Η αίσθηση σιγουριάς αντανακλά την ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών, καθώς και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και να εμπνέουν σιγουριά στους τελευταίους. Η συναισθηματική ταύτιση εκφράζει το βαθμό κατανόησης της ψυχικής κατάστασης των καταναλωτών από τους απασχολούμενους (Schneider and White, 2004; Rowley, 1998; Johnston, 1995; Parasuraman et al, 1994).

Η μέθοδος SERVQUAL, και κατ' επέκταση οι προτεινόμενες διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τους Parasuraman et al (1988), έχουν μεγάλη απήχηση και αποτελούν συχνά πλαίσιο αναφοράς για πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες (Lewis and Mitchell, 2007; Schneider and White, 2004).

Επίσης, ο Gronroos (1990), ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές στον τομέα της ποιότητας-αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ικανοποίησης, προτείνει έξι διαστάσεις: 1) επαγγελματισμός και ικανότητες (professionalism and skills), 2) συμπεριφορά (behavior), 3) προσβασιμότητα και ευελιξία (accessibility and flexibility), 4) αξιοπιστία και συνέπεια (reliability and trustworthiness), 5) ανάκτηση (recovery), και 6) φήμη και ειλικρίνεια (reputation and credibility).

Σε αντίστοιχες εργασίες (Kennedy and Young, 1989; Hutchens, 1989) παρουσιάζεται ταύτιση σε επίπεδο επιλογής προσδιοριστικών παραγόντων της αντιλαμβανόμενης ποιότητας-ικανοποίησης. Ειδικότερα, έμφαση δίνεται στην αξιοπιστία, το βαθμό ανταπόκρισης, την ευγένεια και εν γένει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους πελάτες.

Δεδομένης της διεξοδικής μελέτης του πεδίου της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ικανοποίησης, καθώς και της καταγραφής της πλειοψηφίας των διαστάσεων, όπως παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, οι Berry et al (1985) πιστεύουν πως χρειάζεται επιλογή των καταλληλότερων-αντιπροσωπευτικότερων παραγόντων κατά τη διαμόρφωση ενός ερωτηματολογίου. Κάθε φορά χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που καλούνται οι πελάτες να αξιολογήσουν, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που την παρέχει.

Κεφάλαιο 7: Μέτρηση Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

7.1 Εισαγωγή

Αναφορές στην ποιότητα της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης γίνονται από το 2004 με το Νόμο 3230. Όμως, παρά τις προσπάθειες εισαγωγής του κριτηρίου της ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, είτε δια νόμου είτε μέσω μεταρρυθμίσεων, οι οποίες θα παρουσιαστούν στην επόμενη παράγραφο, μέχρι στιγμής δεν εφαρμόζεται καθολική μέθοδος μέτρησης ποιότητας. Η υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης ποιότητας εναπόκειται στη διάθεση ή την κρίση των προϊσταμένων του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού.

7.2 Καθιέρωση Μετρήσεων Ποιότητας

Με το Νόμο 3230/2004 εισήχθη ο όρος ποιότητα, καθώς και οι μετρήσεις ποιότητας, τα βραβεία ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος Νόμος δεν καθορίζει τις παραμέτρους της ποιότητας με τις οποίες καλούνται οι δημόσιοι οργανισμοί να συμμορφωθούν, συγκεκριμένες μεθόδους μέτρησης ποιότητας που υποχρεούνται οι τελευταίοι να εφαρμόσουν.

Ακολούθως, η Διοικητική Μεταρρύθμιση που αφορά την περίοδο 2007-2013 και ιδιαίτερα το 'Έργο Σημαία 1.4' θέτει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, προτρέπει τους δημόσιους οργανισμούς να απλουστεύσουν τις διοικητικές διαδικασίες και να προχωρήσουν στις κατάλληλες οργανωτικές αλλαγές έτσι ώστε αφενός να μειωθεί το λειτουργικό κόστος, να επιταχυνθεί ο χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων, και αφετέρου να ενισχυθεί η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Παρόλο που η συγκεκριμένη διοικητική μεταρρύθμιση είναι σαφέστερη από το Νόμο 3230/2004, αναφορικά με την προσέγγιση και ερμηνεία της ποιότητας, δεν ορίζει συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής, μέτρησης και αξιολόγησης των προτύπων ποιότητας (quality standards).

Την πιο ολοκληρωμένη προσπάθεια προσδιορισμού του όρου 'ποιότητα' και καθιέρωσης συγκεκριμένων μετρήσεων αποτελεί το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010. Σύμφωνα με τα Μέτρα 1.1 και 1.3 επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Στο επίκεντρο του σχεδιασμού των συστημάτων ποιότητας βρίσκεται ο πολίτης και κυρίως η επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησής του. Τα Μέτρα 1.1 και

1.3 αναφέρουν μάλιστα ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών όπως ο αριθμός των παραπόνων που υποβάλλονται από πολίτες, ο αριθμός των διοικητικών υποθέσεων που ολοκληρώνονται στις προκαθορισμένες ημερομηνίες. Επίσης, προτείνονται συστήματα μέτρησης και βελτίωσης ποιότητας: ISO, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πάντως, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010 αν και αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο προσέγγισης και μέτρησης της 'ποιότητας' στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, δεν έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Συνεπώς, η εφαρμογή των προτεινόμενων μέτρων είναι στην ευχέρεια των προϊσταμένων του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού.

7.3 Συστήματα Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Τα συστήματα ποιότητας που προτείνονται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010 (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ISO) είναι τα μόνα που εφαρμόζονται σε ορισμένους, περιορισμένου αριθμού, δημόσιους οργανισμούς. Τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όσο και το ISO εντάσσονται βιβλιογραφικά στις μεθόδους διοίκησης ποιότητας (Quality Management Methods) (Dale et al, 2007; Hoyle, 2007). Και τα δύο συστήματα αποτελούνται από τέσσερα στάδια: 1) το σχεδιασμό της ποιότητας (quality planning), 2) τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), 3) τη βελτίωση της ποιότητας (quality improvement) και 4) την εξασφάλιση της ποιότητας (quality assurance) (Hoyle, 2007). Οι μέθοδοι διοίκησης ποιότητας εφαρμόζονται σε όλο το εύρος των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό για την παραγωγή υπηρεσιών ή προϊόντων με στόχο την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών-πολιτών και γενικότερα των ποιοτικών στόχων της επιχειρηματικής μονάδας (Hoyle, 2007; Walsh, 1991).

Ειδικότερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί ένα καθετοποιημένο σύστημα διοίκησης μιας επιχειρηματικής μονάδας με τελικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών-πολιτών (Milakovich, 2006; Rust and Oliver, 1994; Swiss, 1992). Οι αρχές τις οποίες πρεσβεύει το σύστημα αυτό είναι: 1) η συνεργασία και η δέσμευση όλου του προσωπικού της επιχειρηματικής μονάδας, ανεξαρτήτως της ιεραρχίας, για την παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες του κοινού, 2) η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής έτσι ώστε τα πρότυπα ποιότητας που εφαρμόζει η επιχειρηματική μονάδα να συμβαδίζουν με τις προσδοκίες των καταναλωτών, 3) η επένδυση στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, 4) η έμφαση στην αποφυγή λαθών-ελατωμμάτων στην παραγωγική διαδικασία (Dale et al, 2007; Milakovich, 2006; Pollitt and Bouckaert, 1995). Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια δυναμική παρά στατική μέθοδο η οποία προϋποθέτει τη συνεργασία και τη δέσμευση όλων των εργαζομένων μιας επιχειρηματικής μονάδας για την επίτευξη κοινών στόχων. Η

συγκεκριμένη μέθοδος 'εμπέδωσης' και αξιολόγησης προτύπων ποιότητας παρέχει σε κάθε επιχειρηματική μονάδα που την εφαρμόζει τη δυνατότητα αυτό-αξιολογησης (self-assessment) του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απευθύνεται κυρίως στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας (μεταποίηση) (Morgan and Murgatroyd, 2008). Στο δευτερογενή τομέα είναι εφικτή η εισαγωγή σημείων ελέγχου (milestones) της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την αποφυγή λαθών. Στην περίπτωση όμως των μονάδων παροχής υπηρεσιών (τριτογενής τομέας), στην οποία εντάσσεται η πλειοψηφία των δημόσιων οργανισμών και ειδικότερα το αντικείμενο έρευνας της παρούσας μελέτης: τα Κ.Ε.Π., δεν είναι εύκολος ο ποιοτικός έλεγχος της παραγωγής λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών[27] των υπηρεσιών (Swiss, 1992).

Για τις ανάγκες των δημόσιων οργανισμών, δημιουργήθηκε από την 'Επιστημονική Ομάδα Εφαρμογής Καινοτομιών στις Δημόσιες Υπηρεσίες' (Innovation Public Services Group), που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί προσαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007; Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, 2007). Το συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης θέτει ως στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διοικητικών μονάδων και της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007). Η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των δύο προαναφερθέντων στόχων υλοποιείται μέσω δεικτών. Η επιτυχής εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στηρίζεται σε 7 πυλώνες: 1) την ηγεσία, 2) τη στρατηγική, 3) τον προγραμματισμό, 4) το ανθρώπινο δυναμικό, 5) τη συνεργασία, 6) τους διαθέσιμους πόρους και 7) τις διοικητικές διαδικασίες (ibid).

Η μέθοδος διοίκησης ποιότητας ISO (International Organization for Standardization), όπως και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία θέτοντας δυναμικά πρότυπα ποιότητας ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση των πελατών-πολιτών (Hoyle, 2007; Dale et al, 2007). Χαρακτηριστικός του πελατο-κεντρικού προσανατολισμού του συστήματος ISO είναι ο ορισμός της ποιότητας. Σύμφωνα με το ISO 9000: 2000 '*ποιότητα νοείται ο βαθμός ικανοποίησης προτύπων από τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος (υλικού ή άυλου)*[28]' (Hoyle, 2007: 10).

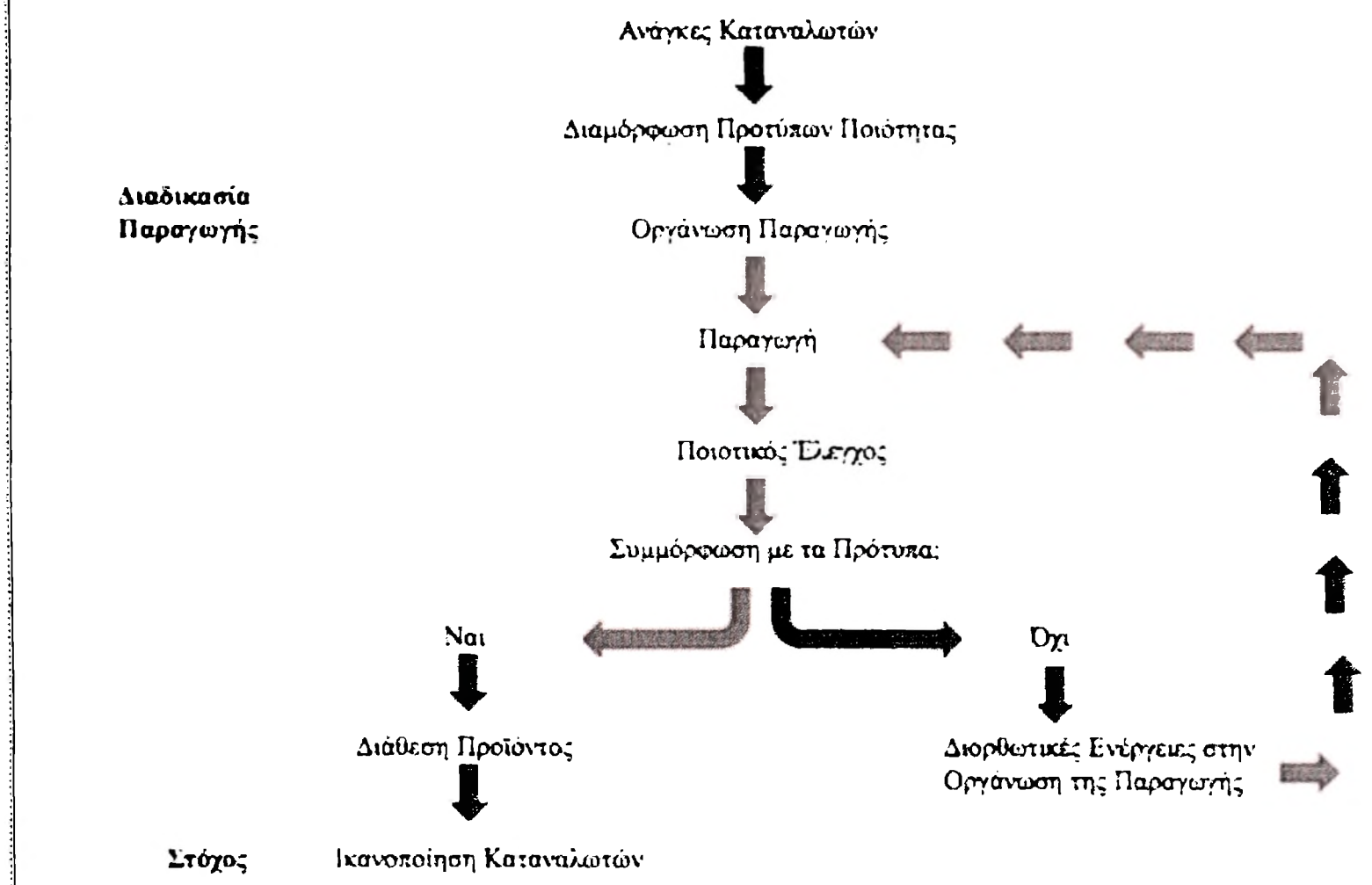
---

[27] Οι υπηρεσίες είναι: άυλες, ετερογενείς, αναπόσπαστες και φθαρτές (βλ. Κεφάλαιο 7: Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών).

[28] 'Quality in ISO 9000: 2000 is defined as the degree to which a set of inherent characteristics fulfils the requirements'.

Τα πρότυπα διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες, τις προσδοκίες των καταναλωτών. Δεδομένου ότι τόσο οι ανάγκες όσο και οι προσδοκίες μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, τα πρότυπα αντίστοιχα επανακαθορίζονται. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο χαρακτηρίζονται 'δυναμικά'. Τα πρώτα δύο βήματα για την εφαρμογή του συστήματος ISO είναι η καταγραφή των αναγκών των πελατών και η διαμόρφωση των προτύπων ποιότητας τα οποία πρέπει να πληροί το τελικό προϊόν. Στο πλαίσιο της μεθόδου διοίκησης ποιότητας ISO, η παραγωγική διαδικασία ακολουθεί τα εξής στάδια

Διάγραμμα 7.1 Στάδια Εφαρμογής ISO



Πηγή: Hoyle, 2007

7.4 Περιπτώσεις Εφαρμογής Προτύπων Ποιότητας

Σύμφωνα με τις ανακοινώσεις που αναρτούνται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών (www.gspa.gr), ο αριθμός των οργανισμών που εφαρμόζει συστήματα ποιότητας ανέρχεται σε δώδεκα. Οι διοικητικές αυτές μονάδες, καθώς και οι μέθοδοι καταγραφής, εφαρμογής και αξιολόγησης προτύπων ποιότητας είναι οι εξής: 1) Περιφέρεια

Δυτικής Ελλάδας[29] (δείκτες αξιολόγησης), 2) Μονάδα Τεχνητού Νεφρού του Γενικού Νοσοκομείου Κυπαρισσίας (ISO), 3) Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ»: Β' Καρδιοχειρουργικό Τμήμα (μετρήσεις ικανοποίησης ασθενών και επισκεπτών, δείκτες αξιολόγησης), 4) Κωνσταντοπούλειο Συγκρότημα Γενικού Νοσοκομείου Νέας Ιωνίας «Η ΑΓΙΑ ΟΛΓΑ»: Αιματολογικό Τμήμα (ISO), 5) Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Κοζάνης (μετρήσεις ικανοποίησης πολιτών, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), 6) Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο «ΑΤΤΙΚΟΝ» (ISO), 7) Δήμος Νέας Ιωνίας Νομού Μαγνησίας: Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Πολιτικής και Υγείας (ISO), 8) Δήμος Αμαρουσίου (ISO, δείκτες αξιολόγησης, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης), 9) Δήμος Αχαρνών (ISO), 10) Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ»: Νεφρολογικό Τμήμα (ISO), 11) Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ISO), 12) Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων: Σταθμός Ελέγχου Τροφίμων και Σπόρων (ISO).

[29] Καταλαμβάνει το βορειο-δυτικό τμήμα της Πελοποννήσου και το δυτικό άκρο της Στερεάς Ελλάδας. Περιλαμβάνει τους νομούς Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας.

Κεφαλαίο 8: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Διακυβέρνηση Μιας Στάσης

8.1 Εισαγωγή

Στο επίκεντρο της ανάλυσης της παρούσας έρευνας βρίσκεται η Δημόσια Διοίκηση, η οποία απαρτίζεται από ένα σύνολο οργανισμών, Νομικών Προσώπων Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου. Δεδομένου του μεγέθους και της πολυμορφίας της Δημόσιας Διοίκησης και επιπλέον, για τις ανάγκες δημιουργίας και επεξεργασίας του μοντέλου μέτρησης ή εκτίμησης της αποδοτικότητας (σχετικής ή συγκριτικής αποδοτικότητας), απαιτείται η επιλογή ενός οργανισμού ο οποίος να αποτελείται από πολλές ομοιόμορφες[30] και ανεξάρτητες μονάδες (μονάδες λήψης αποφάσεων – Decision Making Units). Στο πλαίσιο αυτό, έχουν επιλεγεί τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Τα τελευταία πληρούν όλες τις προϋποθέσεις των επιλεγμένων μεθόδων μέτρησης αποτελεσματικότητας, οι οποίες θα αναλυθούν διεξοδικά σε επόμενο κεφάλαιο. Επίσης, τα Κ.Ε.Π. αποτελούν την πιο σύγχρονη και ευρέως διαδεδομένη έκφραση της Δημόσιας Διοίκησης, χρησιμοποιούν Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) για τη διεκπεραίωση μεγάλου μέρους των διαθέσιμων υπηρεσιών τους και έχουν πολιτο-κεντρικό – πελατο-κεντρικό χαρακτήρα.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Citizen Service Centres) αποτελούν τμήμα της 'Διακυβέρνησης Μίας Στάσης' (One-Stop Government). Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης για την ίδια τη Δημόσια Διοίκηση, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, είναι η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής από την πλειοψηφία των ευρωπαϊκών κρατών, τις Η.Π.Α. και πολλών ακόμη χωρών παγκοσμίως (Gouscos et al, 2007; Jacumeit, 2002; Kubicek and Hagen, 2000). Σύμφωνα με τους Fernandes et al (2001), η Διακυβέρνηση Μίας Στάσης εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και μάλιστα θεωρείται ένας από τους πυλώνες της τελευταίας.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο κατανέμεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος (8.2.1 - 8.2.11) αναφέρεται στη διεθνή εμπειρία από την εφαρμογή της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης και το δεύτερο (8.3.1 - 8.3.10) εστιάζει στην αντίστοιχη ελληνική (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών).

---

[30] Η ομοιομορφία εστιάζεται σε επίπεδο απασχολούμενων συντελεστών παραγωγής, παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσων και γενικότερα διαδικασίας μετασχηματισμού των διαθέσιμων πόρων σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

8.2.1 Διακυβέρνηση Μίας Στάσης – Ορισμός

Ο επικρατέστερος όρος που χρησιμοποιείται στη διεθνή βιβλιογραφία για την παροχή σε πολίτες και επιχειρήσεις δημόσιων υπηρεσιών σε μία επίσκεψη είναι 'Διακυβέρνηση Μίας Στάσης' (One-Stop Government). Επιπλέον, αναφέρονται οι όροι: Κατάστημα Μίας Στάσης (One-Stop Shop), Σημείο Παροχής Υπηρεσιών Μίας Στάσης (One-Stop Service Point), Γραφείο Πολίτη (Citizen Office), Μοναδικό Παράθυρο (Single Window).

Διακυβέρνηση Μίας Στάσης νοείται η συγκέντρωση και παροχή προς τους πολίτες και επιχειρήσεις ενός συνόλου υπηρεσιών σε ένα μοναδικό σημείο για τις οποίες καθ' ύλην αρμόδιοι είναι διαφορετικοί δημόσιοι οργανισμοί. Το μοναδικό αυτό σημείο ορίζεται είτε γεωγραφικά (bricks and mortar) είτε εικονικά (virtual – web based, call centre).

Η Διακυβέρνηση Μίας Στάσης επιτρέπει στους πολίτες να διεκπεραιώνουν μεγάλο αριθμό υποθέσεών τους με το Δημόσιο με μια μόνο επίσκεψη, συμπληρώνοντας τα κατάλληλα έγγραφα και καταθέτοντας τα απαιτούμενα δικαιολογητικά (OECD, 2003; Illsley et al, 2000). Η έκφανση αυτή της Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται στην τυποποίηση των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών έτσι ώστε να υφίσταται κοινό πρωτόκολλο επικοινωνίας μεταξύ των μονάδων εξυπηρέτησης του κοινού και των καθ' ύλην αρμόδιων για την διεκπεραίωση δημόσιων οργανισμών.

8.2.2 Κατηγοριοποίηση της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Η Διακυβέρνηση Μίας Στάσης μετουσιώνει την αρχή της πελατοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της οποίας ο πολίτης με μια μόνο επίσκεψη μπορεί να διεκπεραιώνει ή να δρομολογεί υποθέσεις του με το δημόσιο τομέα. Συνεπώς, η Διακυβέρνηση Μίας Στάσης αποτελεί ευρύτερη έννοια που κατά την υλοποίησή της αποκτά τρεις κύριες μορφές, με κριτήριο το βαθμό συγκέντρωσης των διατιθέμενων δημόσιων υπηρεσιών (Bent et al, 1999): 1) 'Πρώτη Στάση' (First Stop), 2) 'Κατάστημα Ευκολίας' (Convenience Store), 3) 'Ολοκληρωμένο Κατάστημα Μίας Στάσης' (True One-Stop).

Η 'Πρώτη Στάση' περιορίζεται στην παροχή πληροφοριών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικών με τους δημόσιους οργανισμούς που χρειάζεται να επισκεφθούν και τα δικαιολογητικά που χρειάζεται να υποβάλουν ώστε να διεκπεραιωθεί το αίτημά τους. Ουσιαστικά, δεν παρέχει τίποτα περισσότερο από οδηγίες προς τους ενδιαφερόμενους. Συνεπώς, η 'Πρώτη Στάση' δε συνάδει με τον ορισμό της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, που παρατέθηκε στην παράγραφο 8.2.1 του παρόντος κεφαλαίου, καθώς οδηγεί τους ενδιαφερομένους σε περισσότερες από μια επισκέψεις σε δημόσιους οργανισμούς. Οι πολίτες

και επιχειρήσεις είναι δυνατό να προσεγγίσουν τη Δημόσια Διοίκηση, σε επίπεδο 'Πρώτης Στάσης', μέσω Διαδικτύου και ηλεκτρονικών περιπτέρων (electronic kiosks).

Τα 'Καταστήματα Ευκολίας' παρέχουν ένα σύνολο δημόσιων υπηρεσιών που καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες πολιτών και επιχειρήσεων. Τμήμα των υπηρεσιών διεκπεραιώνεται κατά την επίσκεψη του πολίτη/επιχείρησης, ενώ άλλες απαιτούν περισσότερο χρόνο. Είναι σημαντικό όμως ότι τα 'Καταστήματα Ευκολίας' καθίστανται υπόλογα απέναντι στον 'πελάτη' για την παροχή της τελικής υπηρεσίας. Τα συγκεκριμένα 'Καταστήματα' έχουν φυσική παρουσία αλλά και εικονική, μέσω ιστοσελίδας.

Τα 'Ολοκληρωμένα Καταστήματα Μίας Στάσης' αποτελούν το επόμενο στάδιο εξέλιξης των 'Καταστημάτων Ευκολίας'. Συγκεκριμένα, διεκπεραιώνουν όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες κατά την επίσκεψη του πελάτη/επιχείρησης στο χώρο του καταστήματος (φυσικού ή εικονικού). Επιπλέον διαθέτουν μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών, συγκριτικά με τα 'Καταστήματα Ευκολίας'. Η επιτόπου διεκπεραίωση υπηρεσιών προϋποθέτει τη δικτύωση των 'Ολοκληρωμένων Καταστημάτων Μίας Στάσης' με βάσεις δεδομένων των καθ' ύλην αρμόδιων δημόσιων οργανισμών. Επιπρόσθετα, η εξέλιξη αυτή απαιτεί την αναδιοργάνωση (re-engineering) των δημόσιων οργανισμών, καθώς, για την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών δεν απαιτείται πλέον άμεση εμπλοκή τους. Τα 'Ολοκληρωμένα Καταστήματα Μίας Στάσης' χρησιμοποιούν τα ίδια δίκτυα παροχής υπηρεσιών με τα 'Καταστήματα Ευκολίας' (φυσική παρουσία και εικονική).

Επιπλέον, η Διακυβέρνηση Μίας στάσης είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθεί με κριτήριο το βαθμό καθετοποίησης της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, οι μονάδες-καταστήματα που διεκπεραιώνουν επιτόπου αιτήσεις πολιτών και επιχειρήσεων, οι οποίες προϋποθέτουν την εμπλοκή επιπλέον φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, θεωρούνται κάθετα ολοκληρωμένες. Ουσιαστικά, είναι καθετοποιημένες προς τα πίσω. Παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης αποτελούν τα 'Ολοκληρωμένα Καταστήματα Μίας Στάσης'. Επίσης, τα 'Καταστήματα Ευκολίας' εκείνα που είναι πλήρως διασυνδεδεμένα με τους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς για την παροχή του συνόλου των διατιθέμενων υπηρεσιών τους, εντάσσονται στην ίδια κατηγορία (κάθετα ολοκληρωμένα). Η υλοποίηση κάθετης ολοκλήρωσης κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη καθώς απαιτεί αδιάλειπτη πολιτική βούληση και υποστήριξη εξαιτίας των αντιδράσεων των συνδικαλιστικών φορέων των δημόσιων υπαλλήλων.

Οι μονάδες εκείνες που λαμβάνουν και προωθούν τα αιτήματα των πολιτών και επιχειρήσεων στους αρμόδιους δημόσιους φορείς θεωρούνται ενδιάμεσα σημεία-σταθμοί (intermediation hubs) (Verginadis et al, 2003). Για τη λειτουργία τους δεν απαιτείται αναδιοργάνωση των εμπλεκόμενων δημόσιων οργανισμών. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης μορφής

Διακυβέρνησης Μίας Στάσης αντιμετωπίζει σημαντικά λιγότερες δυσκολίες συγκριτικά με τη μορφή της κάθετης ολοκλήρωσης. Ουσιαστικά, οι ενδιάμεσοι σταθμοί είναι μια επιπλέον και συνάμα εναλλακτική υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενδιάμεσων σταθμών θεωρούνται τα 'Καταστήματα Ευκολίας' που αποτελούν αποδέκτες αιτήσεων και παραλήπτες υπηρεσιών από τους καθ' ύλην αρμόδιους δημόσιους φορείς.

Ένας ακόμη διαχωρισμός της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης είναι εφικτός με κριτήριο το κοινό-πελάτες στους οποίους απευθύνονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Υπάρχουν μονάδες Διακυβέρνησης Μίας Στάσης που χαρακτηρίζονται επιχειρηματικές και άλλες που απευθύνονται τόσο σε πολίτες όσο και σε επιχειρήσεις. Η πρώτη κατηγορία εξυπηρετεί αποκλειστικά επιχειρήσεις παρέχοντας το μεγαλύτερο φάσμα των δημόσιων υπηρεσιών που χρειάζονται για την έναρξή τους και κατά τη διάρκεια λειτουργίας τους σε μια μόνο επίσκεψη. Επίσης, οι επιχειρηματικές μονάδες που συστήνονται και λειτουργούν στο πλαίσιο της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, παρέχουν πληροφόρηση σε εγχώριους και αλλοδαπούς επενδυτές σχετικά με τα οικονομικά μεγέθη των κλάδων και το θεσμικό πλαίσιο. Επιχειρηματικά κέντρα μίας στάσης που έχουν φυσική παρουσία εντοπίζονται στην Ιταλία (Single Business Counters), την Ισπανία (Unified Management Office) και την Κύπρο (One-Stop Shop for Local and Foreign Based Companies). Αντίστοιχα εικονικά κέντρα, με παρουσία στο Διαδίκτυο, λειτουργούν στο Ηνωμένο Βασίλειο (Study Single Business, Business with Government) και το Βέλγιο (KMOLOKET) (Ministry of Commerce, Industry and Tourism, 2000; Kubicek και Hagen, 2000).

Η δεύτερη κατηγορία μονάδων Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, που απευθύνεται σε πολίτες και επιχειρήσεις, αποτελούν την πλειοψηφία. Είναι η συνηθέστερη μορφή που συναντάται σε όλες τις χώρες που υιοθετούν την καινοτόμο στρατηγική της εξυπηρέτησης των 'πελατών' με μια μόνο επίσκεψη.

Τέλος, είναι δυνατή η κατηγοριοποίηση των κέντρων Διακυβέρνησης Μίας Στάσης σε εκείνα που παρέχουν ομαδοποιημένες υπηρεσίες – 'επεισόδια ζωής' (life events) και σε εκείνα που διαθέτουν ανεξάρτητες υπηρεσίες ύστερα από αίτηση του πολίτη ή της επιχείρησης. Τα 'επεισόδια ζωής' αναφέρονται σε επιλογές όπως: αυτοκίνητο, γάμος, απόκτηση τέκνου, διαζύγιο, θάνατος, οι οποίες συνδέονται με ένα σύνολο υπηρεσιών που απορρέουν από διαφορετικούς δημόσιους φορείς. Συγκεκριμένα, για την επιλογή 'αυτοκίνητο', η μονάδα Διακυβέρνησης Μίας Στάσης παρέχει σχετικά έγγραφα-υπηρεσίες από το Υπουργείο Μεταφορών, την Εφορία και το Τελωνείο. Δηλαδή, ένα 'καλάθι' υπηρεσιών χωρίς καμία περαιτέρω εμπλοκή του πολίτη ή της επιχείρησης πέραν της αρχικής επίσκεψης.

8.2.3 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις μονάδες Διακυβέρνησης Μίας Στάσης τύπου 'Κατάστημα Ευκολίας' και 'Ολοκληρωμένο Κατάστημα Μίας Στάσης' και συνάμα καταγράφουν την υψηλότερη ζήτηση είναι δυνατό να κατανεμηθούν σε δύο ομάδες. Η πρώτη περιλαμβάνει υπηρεσίες που απευθύνονται σε φυσικά πρόσωπα, όπως: έκδοση πιστοποιητικών γέννησης και θανάτου, επικύρωση γνήσιου υπογραφής, έκδοση φορολογικής ενημερότητας, ενημέρωση για ασφαλιστικά θέματα, έκδοση πιστοποιητικών ασφάλισης και αριθμού μητρώου, υποβολή αίτησης για ένταξη σε υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας, εγγραφή μαθητών σε σχολεία, εγγραφή σε μητρώα ανεργίας και ενημέρωση για διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας. Η δεύτερη ομάδα υπηρεσιών αφορά νομικά πρόσωπα κάθε μεγέθους και δραστηριότητας, όπως: έκδοση αδειών οικοδόμησης (κατοικίας, επαγγελματικού χώρου), αδειοδότηση έναρξης λειτουργίας, φορολογική ενημερότητα, πληρωμή φόρου και εισφορών σε ασφαλιστικά ταμεία, έκδοση λοιπών αδειών χρήσης, παροχή στατιστικών δεδομένων για την πορεία των οικονομικών κλάδων. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από υπηρεσίες που απευθύνονται αποκλειστικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στη Διακυβέρνηση Μίας Στάσης, τύπου 'Πρώτη Στάση', δεν παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες, παρά μόνο οδηγίες. Δηλαδή, η επικοινωνία με τον 'πελάτη' δεν είναι αμφίδρομη, όπως συμβαίνει με τα 'Καταστήματα Ευκολίας' και τα 'Ολοκληρωμένα Καταστήματα Μίας Στάσης'.

8.2.4 Δίκτυα Διανομής των Υπηρεσιών

Οι χώρες που έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, επιλέγουν ποικιλία μέσων παροχής των δημόσιων υπηρεσιών για τη μεγιστοποίηση της προσβασιμότητας σε αυτές πολιτών και επιχειρήσεων. Άλλωστε, πρωταρχικός στόχος τους αποτελεί η εξυπηρέτηση του κοινού. Τα κανάλια διανομής είναι φυσικά, όπως τα καταστήματα και τα εξειδικευμένα περίπτερα, καθώς και εικονικά, όπως το Διαδίκτυο (επικοινωνία μέσω συγκεκριμένης ιστοσελίδας), το τηλέφωνο (επικοινωνία μέσω καθορισμένου τηλεφωνικού αριθμού), το τηλεομοιότυπο (fax) (Glassey, 2002; Kubicek and Hagen, 2000).

Όλα τα προαναφερόμενα δίκτυα αποτελούν εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας του 'πελάτη' με τη Δημόσια Διοίκηση και το αντίστροφο. Πάντως, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), στις οποίες βασίζονται τα εικονικά δίκτυα παροχής υπηρεσιών, υποστηρίζουν τεχνικά και τα φυσικά δίκτυα (Glassey, 2004; Illsley et al, 2000; Kubicek and

Hagen, 2000). Τόσο οι εργαζόμενοι στα κέντρα Διακυβέρνησης Μίας Στάσης που επικοινωνούν άμεσα-συναλλάσσονται με τους πολίτες (Front Office), όσο και εκείνοι που ασχολούνται με εσωτερικές διαδικασίες (Back Office) χρησιμοποιούν ΤΠΕ (ηλεκτρονικούς υπολογιστές, βάσεις δεδομένων, Διαδίκτυο, τοπικά δίκτυα – LAN) για να διεκπεραιώσουν υποθέσεις ή να προωθήσουν αιτήσεις (Lenk, 2002). Αντίστοιχα, τα εξειδικευμένα περίπτερα (electronic kiosks, ATMs), που έχουν φυσική υπόσταση, βασίζονται εξολοκλήρου στις ΤΠΕ. Κάθε τύπος δικτύου διανομής που χρησιμοποιείται, λόγω της φύσης του, εξυπηρετεί διαφορετικές ομάδες κοινού, και ενίοτε αναγκών. Συγκεκριμένα, τα δίκτυα που έχουν φυσική παρουσία εξυπηρετούν περισσότερο αφενός άτομα που δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο ή γνώση χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών και αφετέρου αιτήσεις που απαιτούν την υποβολή μεγάλου όγκου εγγράφων-δικαιολογητικών. Το Διαδίκτυο, θεωρείται το αμεσότερο και ταχύτερο μέσο επικοινωνίας για πολίτες και επιχειρήσεις με το δημόσιο τομέα. Στους προκαθορισμένους Διαδικτυακούς τόπους (websites) είναι δυνατή η παροχή σχεδόν αντίστοιχου εύρους υπηρεσιών με εκείνες που διεκπεραιώνονται μέσω των φυσικών δικτύων. Το τηλέφωνο είναι επίσης άμεσο αλλά η δυνατότητα εξυπηρέτησης του πολίτη περιορίζεται σημαντικά συγκριτικά με το Διαδίκτυο και τη φυσική παρουσία. Το τηλεομοιότυπο χρησιμοποιείται κυρίως για την προώθηση εγγράφων και αιτήσεων, χωρίς να διαθέτει το ίδιο επίπεδο αμεσότητας με κανένα από τα προαναφερθέντα κανάλια διανομής υπηρεσιών.

8.2.5 Στόχοι της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Η υλοποίηση της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης συνεχίζει να αποτελεί πρόκληση για τις Δημόσιες Διοικήσεις διεθνώς. Οι μονάδες που λειτουργούν στο πλαίσιο της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης θεωρούνται αφενός πύλη πρόσβασης πολιτών και επιχειρήσεων στις δημόσιες υπηρεσίες και αφετέρου μέσο επικοινωνίας των δημόσιων οργανισμών, της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Kubicek and Hagen, 2000).

Ο στόχος πραγμάτωσης αυτού του έργου είναι διττός. Αφορά τόσο τους πολίτες και τις επιχειρήσεις όσο και την ίδια τη Δημόσια Διοίκηση.

Επιδίωξη της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η ενίσχυση της προσβασιμότητας του κοινού προς τους δημόσιους οργανισμούς, η ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτούμενων υπηρεσιών, η αναζήτηση και παροχή της υπηρεσίας μόνο με μια επίσκεψη στο αρμόδιο γραφείο (που έχει είτε φυσική-τοπική παρουσία, είτε εικονική) (Krenner, 2003; Ticha, 2003; Wimmer, 2002; Fernandes et al, 2001;

Illsley et al, 2000, Kubicek and Hagen, 2000). Γενικότερα, η θετική μεταβολή της αντίληψης του κοινού για τη Δημόσια Διοίκηση.

Επιπλέον, μέσω της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Συγκεκριμένα, στόχος αποτελεί ο περιορισμός της γραφειοκρατίας (red tape) και η αποκέντρωση (de-centralisation και de-concentration) υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων (Baquiast, 1999). Οι προαναφερθέντες στόχοι θεωρούνται κρίσιμα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης διεθνώς (Ferlie et al, 2007; Pollitt and Bouckaert, 2004; Hughes, 2003; OECD, 2003). Βέβαια, η επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων είναι συνάρτηση του βαθμού διείσδυσης των ΤΠΕ στους δημόσιους οργανισμούς και ολοκλήρωσης των μονάδων Διακυβέρνησης Μίας Στάσης. Όσο μεγαλύτερη η αυτονομία των κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων, σε επίπεδο διεκπεραίωσης αιτημάτων χωρίς τη μεσολάβηση δημόσιων φορέων, τόσο πιο εφικτοί είναι οι στόχοι που έχουν θέσει οι Δημόσιες Διοικήσεις διεθνώς.

8.2.6 Προϋποθέσεις Επιτυχούς Πορείας της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Οι στόχοι που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 8.2.5 κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί αφενός για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και αφετέρου για τη Δημόσια Διοίκηση. Η σημαντικότητά τους προσδιορίζει την ανάγκη επιτυχίας του θεσμού της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης. Η επιτυχία βέβαια είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και απαιτεί την αδιάλειπτη και συντεταγμένη συμβολή όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Πρωταρχικό ρόλο στην επιτυχή πορεία της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης διαδραματίζουν οι ΤΠΕ (Gouscos et al, 2007; Kubicek and Hagen, 2000). Στις ΤΠΕ βασίζεται η επικοινωνία ανάμεσα στα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων και δημόσιων φορέων. Είτε η επικοινωνία έχει τη μορφή απλής μεταβίβασης αιτημάτων και δικαιολογητικών, είτε την απευθείας διεκπεραίωση υποθέσεων, οι ΤΠΕ αποτελούν το συνδετικό κρίκο. Συνεπώς, απαιτείται τεχνολογική αλλά και οικονομική επάρκεια για την εγκατάσταση των αναγκαίων τεχνολογιών.

Η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρησιακές μονάδες και τους δημόσιους οργανισμούς δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις διαθέσιμες ΤΠΕ, αλλά και από το ανθρώπινο δυναμικό. Τόσο οι εργαζόμενοι στα κέντρα εξυπηρέτησης όσο και στους λοιπούς δημόσιους φορείς, χρειάζεται να έχουν επάρκεια γνώσης ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς και λοιπών απαραίτητων πληροφοριακών εφαρμογών (Kubicek and Hagen, 2000). Η συγκεκριμένη γνώση απαιτείται για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών. Επιπλέον, κυρίως οι

απασχολούμενοι στις επιχειρησιακές μονάδες που έρχονται σε επαφή με το κοινό, είναι αναγκαίο να διαθέτουν κατάλληλες επικοινωνιακές ικανότητες (Sader, 2000). Άλλωστε, πρωταρχικός στόχος του θεσμού της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης είναι η ικανοποίηση του κοινού η οποία εκτός των άλλων, συνεπάγεται κατανόηση των αναγκών των πολιτών, καθώς και ικανότητα σύνδεσης του προβλήματος με την κατάλληλη δημόσια υπηρεσία.

Επιπρόσθετα, η τυποποίηση των διαθέσιμων υπηρεσιών, των απαραίτητων υποβαλλόμενων δικαιολογητικών, της επικοινωνίας ανάμεσα σε κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών και δημόσιους φορείς, κρίνεται καίρια για την εύρυθμη λειτουργία των πρώτων. Η τυποποίηση αποτελεί το πρωτόκολλο συνεργασίας, την κωδικοποίηση των διαδικασιών που ενισχύει την αποδοτικότητα των επιχειρησιακών κέντρων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση του κοινού.

Καταλήγοντας, η σημαντικότερη ίσως προϋπόθεση για την επιτυχία του θεσμού της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης θεωρείται η πολιτική βούληση (Kubicek and Hagen, 2000). Από την προσήλωση και βούληση της πολιτικής ηγεσίας εξαρτάται η επαρκής χρηματοδότηση για την απόκτηση και εγκατάσταση του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, την πρόσληψη και κατάρτιση του προσωπικού που θα στελεχώσει τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών. Επίσης, η ομαλή συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρησιακές μονάδες που εντάσσονται στο πρόγραμμα Διακυβέρνησης Μίας Στάσης και στους υπόλοιπους δημόσιους οργανισμούς είναι συνάρτηση της αποφασιστικότητας και της ικανότητας της πολιτικής ηγεσίας.

8.2.7 Ιστορική Αναδρομή της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Η ιδέα της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων με μια μόνο επίσκεψη σε εξουσιοδοτημένες δημόσιες επιχειρησιακές μονάδες είναι μεν πρωτοποριακή αλλά η σύλληψή της χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του '60. Τις δεκαετίες που ακολούθησαν βέβαια εξελίχθηκε περαιτέρω ώστε να καταλήξει στη σημερινή της μορφή.

Το 1961, στατιστικοί από τις Η.Π.Α. σχεδίασαν βάσεις δεδομένων με στόχο πρωτίστως τη συλλογή δημογραφικών και οικονομικών δεδομένων και δευτερευόντως την παροχή τους με τη μορφή πληροφορίας ύστερα από αίτηση των πολιτών (Ho, 2002). Κατ' αυτό τον τρόπο άρχισε η συλλογή, ομαδοποίηση δεδομένων και διάθεση τελικών υπηρεσιών προς κάθε ενδιαφερόμενο. Οι βάσεις δεδομένων αποτελούν τον πυρήνα της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης.

Περίπου δύο δεκαετίες αργότερα (1980) στο Ηνωμένο Βασίλειο, αναπτύχθηκε η ιδέα της 'Ολοκληρωμένης Εξυπηρέτησης του Πολίτη' (whole-person concept). Αρχικά υιοθετήθηκε

από τη Διεύθυνση Υγείας και Κοινωνικής Ασφάλισης (Department of Health and Social Security – DHSS). Η λογική αυτής της ιδέας ήταν η συγκέντρωση και παροχή όλων των υπηρεσιών σχετικών με την υγεία και την ασφάλιση των πολιτών σε ένα μόνο σημείο (single point). Συνεπώς, θα ήταν εφικτή η εξυπηρέτηση του πολίτη με μια μόνο επίσκεψη στο αρμόδιο γραφείο χωρίς ανάγκη περαιτέρω ανάμιξής του στην τελική παροχή της αιτούμενης υπηρεσίας (DHSS, 1980; cited in Bellamy, 1996). Η υλοποίηση της πρωτοποριακής αυτής ιδέας, τη δεκαετία του '80, παρουσίασε όμως αρκετά προβλήματα. Καταγράφηκε δυσλειτουργία των αρμόδιων γραφείων, έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών (Front Offices) και επεξεργασίας των αιτημάτων (Back Offices) η οποία οφειλόταν κυρίως στην ανεπαρκή τεχνολογική υποδομή, καθώς και στην έλλειψη τυποποίησης υπηρεσιών και διαδικασιών (DHSS, 1982; Cited in Bellamy, 1996). Ουσιαστικά παρουσιάστηκε ασυμβατότητα.

Σημαντική πρόοδος του μοντέλου εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων σε μια μόνο 'στάση' καταγράφηκε τη δεκαετία του '90. Η εξέλιξη αυτή ήταν συνάρτηση της πολιτικής βούλησης που σημειώθηκε σε πολλές χώρες, όπως οι Η.Π.Α., το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία, ο Καναδάς, οι Κάτω Χώρες, η Νέα Ζηλανδία και η Σουηδία (Ling, 2002). Συγκεκριμένα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, μια από τις κύριες προγραμματικές υποσχέσεις της κυβέρνησης Blair ήταν η 'συνενωμένη διακυβέρνηση' (joined-up government – JUG). Επιδίωξη της συγκεκριμένης εξαγγελίας ήταν η συνένωση – συγκέντρωση της πληθώρας των δημόσιων υπηρεσιών που παρέχονται μέσω των πολυάριθμών οργανισμών, διευθύνσεων, τμημάτων, σε ένα μόνο εύκολα προσβάσιμο σημείο (φυσικό ή εικονικό) για τους πολίτες. Χρειάζεται όμως να σημειωθεί πως η 'συνενωμένη διακυβέρνηση' δε συνεπαγόταν αναδιοργάνωση της δομής και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών παρά μόνο συντονισμό των δραστηριοτήτων και συνεργασία ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πολιτών από την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών.

8.2.8 Προσδοκίες Πολιτών και Επιχειρήσεων από τη Διακυβέρνηση Μίας Στάσης

Οι προηγούμενες παράγραφοι (8.2.1 - 8.2.7) αναφέρθηκαν στη δομή, λειτουργία και στην ιστορική εξέλιξη των επιχειρησιακών κέντρων που εντάσσονται στο πρόγραμμα Διακυβέρνησης Μίας Στάσης. Στην παρούσα παράγραφο εξετάζονται οι προσδοκίες των 'πελατών' (πολιτών και επιχειρήσεων) από το συγκεκριμένο μοντέλο εξυπηρέτησης της Δημόσιας Διοίκησης. Οι 'πελάτες' βρίσκονται στο επίκεντρο της στρατηγικής αυτής.

Οι πολίτες αναζητούν μεγαλύτερη προσβασιμότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, ευκολία και ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεών τους (Silcock, 2001; Kubicek and Hagen, 2000). Η

εξυπηρέτηση σε μία μόνο επίσκεψη, σε ένα 'πολυδύναμο' δημόσιο φορέα ο οποίος μάλιστα να βρίσκεται όσο το δυνατό πλησιέστερα στο χώρο κατοικίας ή εργασίας αποτελεί την ιδανική συνθήκη για τους πολίτες (Ho, 2002). Οι προσδοκίες αυξάνονται με την πάροδο των ετών με συνέπεια η κριτική των πολιτών προς τη Δημόσια Διοίκηση να οξύνεται. Η αρνητική εικόνα πολιτών και επιχειρήσεων οφείλεται βέβαια και σε αντιληπτά κριτήρια όπως η εμπειρία που αποκτά το κοινό από συναλλαγές με ιδιωτικές επιχειρήσεις (βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών, ταχύτητα εξυπηρέτησης). Τα αντιληπτά κριτήρια δημιουργούν νέα πρότυπα τα οποία χρειάζεται να παρακολουθεί η Δημόσια Διοίκηση ώστε να επιτύχει την ικανοποίηση των πολιτών.

8.2.9 Θετικές Προεκτάσεις της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Τα πλεονεκτήματα του αναλυόμενου μοντέλου εξυπηρέτησης αφορούν τόσο τους πολίτες και τις επιχειρήσεις όσο και το δημόσιο τομέα. Οι θετικές προεκτάσεις συνδέονται εν πολλοίς με τους στόχους που αναλύθηκαν στην παράγραφο 8.2.5 του παρόντος κεφαλαίου.

Ο θετικός αντίκτυπος της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις συνδέεται με την ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτήσεων, την παροχή των αιτούμενων υπηρεσιών με μία μόνο επίσκεψη στον εξουσιοδοτημένο δημόσιο φορέα, την εύκολη πρόσβαση στο δημόσιο αυτό οργανισμό, τη δυνατότητα, από την πλευρά του 'πελάτη', αναζήτησης της πορείας διεκπεραίωσης της αίτησής του (OECD, 2003; Kubicek and Hagen, 2000). Επιπρόσθετα, το κοινό δε χρειάζεται να γνωρίζει τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός των διάφορων δημόσιων οργανισμών για την τελική παροχή της αιτούμενης υπηρεσίας (Ho, 2002; Wimmer, 2002; Wimmer, 2001). Ο πολίτης δεν έχει καμία περαιτέρω εμπλοκή με το δημόσιο τομέα πέραν της αρχικής επαφής για την υποβολή του αιτήματός του.

Σύμφωνα με έρευνες στις Η.Π.Α., οι ολοκληρωμένες μονάδες παροχής δημόσιων υπηρεσιών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας (Blakely, 1994). Βοηθούν στη σύσταση νέων επιχειρήσεων, στην επέκταση υφιστάμενων, καθώς και στην προσέλκυση νέων επενδύσεων (Illsley et al, 2000). Από τη μείωση των επαφών επιχειρήσεων και δημόσιου τομέα, καθώς και από την απλοποίηση των διαδικασιών προκύπτει σημαντικό οικονομικό όφελος το οποίο μπορεί να διοχετευτεί στην παραγωγική δραστηριότητα.

Παράλληλα, μέσω της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης, είναι δυνατή η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ειδικότερα, αποφεύγεται η επανάληψη διαδικασιών για τη διεκπεραίωση της ίδιας υπηρεσίας, παρακάμπτεται η

γραφειοκρατία και ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς (Illsley et al, 2000). Βέβαια, οι δύο τελευταίες θετικές προεκτάσεις σημειώνονται μόνο στην περίπτωση των 'Ολοκληρωμένων Καταστημάτων Μίας Στάσης'. Επιπλέον, βελτιώνεται η συνεργασία ανάμεσα στους δημόσιους οργανισμούς, που σταδιακά μεταλλάσσονται σε μονάδες επεξεργασίας αιτημάτων (Back Office) και τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών, που αναλαμβάνουν την επικοινωνία με το κοινό (Front Office).

8.2.10 Αρνητικές Προεκτάσεις της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Η διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης επισημαίνει την επίτευξη μεγάλου μέρους των αρχικών στόχων, αναφορικά με την ικανοποίηση πολιτών και επιχειρήσεων (Kubicek and Hagen, 2000). Απόδειξη της επιτυχίας αποτελεί αφενός η σταδιακή ενίσχυση του αριθμού των 'πελατών' που εξυπηρετείται μέσω των αποκεντρωμένων επιχειρησιακών κέντρων και αφετέρου η επέκταση των τελευταίων μέσω της αύξησης του αριθμού των διατιθέμενων υπηρεσιών, των αρμοδιοτήτων και των μονάδων εξυπηρέτησης πολιτών (φυσικών και εικονικών).

Αντίστοιχη όμως δεν είναι η εξέλιξη και για τη Δημόσια Διοίκηση. Ειδικότερα, στην περίπτωση των 'Καταστημάτων Ευκολίας' που λειτουργούν ως ενδιάμεσα σημεία-σταθμοί, δεν επιτυγχάνεται περιορισμός της γραφειοκρατίας και αποκέντρωση των υπηρεσιών. Οι ενδιάμεσοι σταθμοί (intermediation hubs) αποτελούν ουσιαστικά ένα ακόμη επίπεδο, συλλογής, προώθησης και αποδοχής εγγράφων, στο δαιδαλώδη δημόσιο τομέα (Sader, 2000). Επομένως, η γραφειοκρατία αντί να αποδυναμώνεται, απλά μεταφέρεται από τον πυρήνα της Δημόσιας Διοίκησης στην περιφέρεια (OECD, 2003).

Ακόμη, σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρείται έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών και στους υπόλοιπους δημόσιους οργανισμούς (Kubicek και Hagen, 2000). Το συγκεκριμένο πρόβλημα οφείλεται συνήθως στην αντίσταση που προβάλλουν οι εργαζόμενοι των δημόσιων φορέων στην εξέλιξη των αποκεντρωμένων μονάδων εξυπηρέτησης πολιτών (Sader, 2000). Οι τελευταίοι, αντιμετωπίζουν τη Διακυβέρνηση Μίας Στάσης ως στρατηγική αποδυνάμωσης του πυρήνα της Δημόσιας Διοίκησης και παραγκωνισμού τους.

Επίσης, καταγράφονται προβλήματα λόγω ανεπάρκειας ΤΠΕ που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία των κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών, αλλά και ολόκληρου του εγχειρήματος της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης (Kubicek and Hagen, 2000). Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενες παραγράφους του παρόντος κεφαλαίου, οι ΤΠΕ κατέχουν καίρια

θέση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών με μία μόνο επίσκεψη. Πάντως, τα τεχνολογικά προβλήματα-ελλείψεις συνήθως αντιμετωπίζονται σύντομα.

Γενικότερα, οι αρνητικές προεκτάσεις της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης εξομαλύνονται με την πολιτική υποστήριξη.

8.2.11 Περιπτώσεις Εφαρμογής της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης

Το μοντέλο της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης θεωρείται πλέον αρκετά διαδεδομένο. Κάθε χώρα που επιλέγει την υιοθέτησή του, το προσαρμόζει στις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, στις δημογραφικές, γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, στις προτιμήσεις των πολιτών. Επίσης, η επιλογή των δικτύων παροχής των δημόσιων υπηρεσιών είναι συνάρτηση του βαθμού διείσδυσης των ΤΠΕ, και κυρίως του Διαδικτύου, στα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα COST που διεξήχθη σε 11 Ευρωπαϊκές χώρες[31] (Kubicek and Hagen, 2000), η πρώτη αποκεντρωμένη μονάδα συστήθηκε τη δεκαετία του '70 στην Αυστρία. Είχε φυσική παρουσία (physical location) και απευθυνόταν αποκλειστικά σε επιχειρήσεις. Το πρώτο κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών στην Ευρώπη, ιδρύθηκε το 1984 στη Δανία, το οποίο, όπως και το προηγούμενο, είχε φυσική παρουσία. Από τα 98 έργα Διακυβέρνησης Μίας Στάσης που καταγράφηκαν, στο πλαίσιο της έρευνας COST, τα 48 προσδιορίζονται γεωγραφικά. Επίσης, τα 44 ανήκουν στην κατηγορία 'Κατάστημα Ευκολίας' και τα 34 αποτελούν 'Ολοκληρωμένα Καταστήματα Μίας Στάσης'. Περίπου το 70% της τελευταίας ομάδας κέντρων εξυπηρέτησης απευθύνεται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η πλειοψηφία των έργων Διακυβέρνησης Μίας Στάσης (69/98) υλοποιήθηκε την περίοδο 1996-1999 (ibid).

Στις Η.Π.Α., έμφαση έχει δοθεί στην ανάπτυξη της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης μέσω του Διαδικτύου (OMB, 2003). Κατ' αυτό τον τρόπο, το κόστος για τη Δημόσια Διοίκηση είναι σημαντικά χαμηλότερο συγκριτικά με τη σύσταση και λειτουργία φυσικών μονάδων εξυπηρέτησης πολιτών. Παράλληλα, είναι πιο εύκολη και ταχύτερη η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών που διεκπεραιώνονται με μία μόνο επίσκεψη σε μία κατάλληλα διαμορφωμένη ιστοσελίδα (Gouscos et al, 2007). Βέβαια, η επιλογή του Διαδικτύου, ως το αποκλειστικό ή κυριότερο μέσο εξυπηρέτησης του πολίτη δε συνάδει απόλυτα με το χαρακτήρα των δημόσιων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, αυτού του είδους οι υπηρεσίες πρέπει να διατίθενται σε όλους τους πολίτες με την ίδια ευκολία. Συνεπώς, η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου εφαρμογής της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης προϋποθέτει ιδιαίτερα

[31] Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Αγγλία και Ουαλία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ιρλανδία, Ιταλία, Κάτω Χώρες και Ισπανία.

υψηλό βαθμό διείσδυσης του Διαδικτύου σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Διαφορετικά, η επιλογή αυτή θα οδηγήσει σε αποκλεισμό τμήματος των πολιτών από την ταχεία πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες ή τη δημιουργία πολιτών δύο ταχυτήτων (Silcock, 2001).

8.3.1 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Ελληνική Εμπειρία

Στην Ελλάδα, η στρατηγική της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης υλοποιείται μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).

Αντίστοιχα με τις χώρες που έχουν ήδη εφαρμόσει τη συγκεκριμένη στρατηγική, τα Κ.Ε.Π. στην Ελλάδα εισήγαγαν την αποκεντρωμένη διεκπεραίωση διοικητικών υπηρεσιών σε μία μόνο στάση. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί καινοτομία για τα ελληνικά δεδομένα καθώς στο παρελθόν, ο πολίτης ήταν αναγκασμένος να συναλλάσσεται με μια συγκεντρωμένη (centralized) και συνάμα κατακερματισμένη οργανικά (fragmented) Δημόσια Διοίκηση. Έπειτα από τη σύσταση των Κ.Ε.Π. στη χώρα μας, η άμεση συναλλαγή των πολιτών με τις κεντρικές υπηρεσίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργεία, Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, Ν.Π.Δ.Δ.) αποτελεί απλά επιλογή, εναλλακτική λύση, και όχι μονόδρομο.

> Τα Κ.Ε.Π. δεν είναι άλλο ένα πρόγραμμα διοικητικών αλλαγών, αποτελούν διοικητική μεταρρύθμιση μείζονος σημασίας. Πρόκειται ουσιαστικά για αλλαγή παραδείγματος στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και στον τρόπο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.
>
> (Υπουργική Απόφαση, 07/10/2002)[32]

Το έργο των Κ.Ε.Π. συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Υπουργική Απόφαση, 02/08/2002), εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» και το συμπληρωματικό του «Πολιτεία». Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» καλύπτει το κόστος των ΤΠΕ (Η/Υ, fax, φωτοτυπικών, τηλεφωνικών κέντρων) και της αναγκαίας επίπλωσης (Υπουργική Απόφαση, 24/05/2002). Στο πρόγραμμα «Πολιτεία» εντάσσεται το κόστος του λογισμικού εφαρμογών (ibid).

Η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται κυρίως στο θεσμικό πλαίσιο που προσδιορίζει το ρόλο, τη δομή και τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. Μέσω της εν λόγω ανάλυσης θα γίνουν διακριτά τα όρια εφαρμογής των προτάσεων αναδιοργάνωσης των Κ.Ε.Π. Οι προτάσεις, που θα παρουσιαστούν σε επόμενο κεφάλαιο, θα στηρίζονται στην ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και στόχο θα έχουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των

---

[32] Η συγκεκριμένη Υπουργική Απόφαση, καθώς και οι υπόλοιπες που αναφέρονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, παρατίθενται στο Παράρτημα του εν λόγω κεφαλαίου.

αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων. Επιδίωξη άλλωστε της παρούσας έρευνας αποτελεί η κατάθεση εφικτών προτάσεων που να συμβαδίζουν απόλυτα με την πραγματικότητα και όχι απλά η παράθεση αποτελεσμάτων που απορρέουν από ένα θεωρητικό μοντέλο ανάλυσης.

8.3.2 Ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Σύμφωνα με το Νόμο 3013/2002 περί σύστασης, οργάνωσης και λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, τα εν λόγω Κέντρα συστήνονται στις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τους Δήμους και τις Κοινότητες. Λειτουργούν υπό την αιγίδα των προαναφερθέντων οργανισμών και του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.). Στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., η αρμόδια υπηρεσία για τα Κ.Ε.Π. είναι η 'Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.'. Η τελευταία, είναι υπεύθυνη για την εποπτεία των Κ.Ε.Π., την εύρυθμη λειτουργία τους, καθώς και επιφορτισμένη με την παρέμβαση και επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Ρόλος των Κ.Ε.Π. είναι η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα (Υπουργική Απόφαση, 14/09/2007). Η ποιοτική αναβάθμιση περιλαμβάνει την άμεση, στις περιπτώσεις που είναι εφικτό, ταχεία εξυπηρέτηση του κοινού με μία μόνο επίσκεψη στα κατά τόπους γραφεία (IRIS Europe, 2007). Συνεπώς, από τη στιγμή που ο πολίτης υποβάλλει την αίτηση στα Κ.Ε.Π. δεν απαιτείται καμία περαιτέρω συμμετοχή του στη διαδικασία διεκπεραίωσης, καμία επίσκεψη σε άλλους δημόσιους οργανισμούς. Επιπρόσθετα, αρμοδιότητα των συγκεκριμένων αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων είναι η εξυπηρέτηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων παρέχοντας την πλειοψηφία των δημόσιων υπηρεσιών που απαιτούνται για τη σύσταση και λειτουργία των τελευταίων (Υπουργική Απόφαση, 23/02/2004). Απώτερος σκοπός είναι η διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας.

Μέσω των Κ.Ε.Π., η ελληνική Δημόσια Διοίκηση επιδιώκει την ικανοποίηση πολιτών και επιχειρήσεων, τη βελτίωση της εικόνας της στους 'πελάτες' της. Στο πλαίσιο αυτό, η Δημόσια Διοίκηση επιλέγει να προσεγγίσει τον πολίτη στο χώρο εργασίας, στο χώρο κατοικίας του μέσω της αποκέντρωσης των υπηρεσιών της. Η συγκεκριμένη στρατηγική εκφράζεται μέσα από την αρχή: '*διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες*' (Μπεσίλα-Βήκα, 2005). Ο πολίτης και η επιχείρηση αντιμετωπίζονται ως 'πελάτες' και στόχος των Κ.Ε.Π. αποτελεί η βέλτιστη εξυπηρέτησή τους (Υπουργική Απόφαση, 23/11/2006). Χαρακτηριστικά, προτροπή του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. προς τους εργαζομένους των συγκεκριμένων αποκεντρωμένων

διοικητικών μονάδων είναι πως '*σε καμία απολύτως περίπτωση ο πελάτης δεν πρέπει να φεύγει από το Κ.Ε.Π. χωρίς να ολοκληρώνει την αίτησή του*' (ibid).

Αναφορικά με το επιχειρησιακό σκέλος, τα Κ.Ε.Π. είναι υπεύθυνα για την ενημέρωση-παροχή διοικητικών πληροφοριών, διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών, από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες (Νόμος 3013/2002). Τα Κ.Ε.Π. διαθέτουν όλα τα απαραίτητα συνοδευτικά έγγραφα-δικαιολογητικά που χρήζουν συμπλήρωσης από τον πολίτη και κατάθεσης μαζί με την αίτηση. Οι εν λόγω αποκεντρωμένες διοικητικές μονάδες αποτελούν δίαυλο επικοινωνίας ανάμεσα στους πολίτες και τους δημόσιους οργανισμούς όντας υπόλογες ενώπιον των πρώτων για την τελική παροχή της αιτούμενης υπηρεσίας.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τα Κ.Ε.Π., πέραν των ενημερωτικών, είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν σε άμεσης και έμμεσης διεκπεραίωσης. Εκείνες που διεκπεραιώνονται άμεσα περιλαμβάνουν την παροχή φορολογικής ενημερότητας (μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS), ασφαλιστικής ενημερότητας (μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με τη βάση δεδομένων του Ι.Κ.Α.), τη βεβαίωση απόδοσης Α.Φ.Μ., τη θεώρηση του γνησίου της υπογραφής και την επικύρωση διοικητικών εγγράφων (Νόμος 3013/2002).

Οι υπηρεσίες έμμεσης διεκπεραίωσης δεν παρέχονται κατά την επίσκεψη του πολίτη στα Κ.Ε.Π. Για την ολοκλήρωσή τους απαιτείται εμπλοκή των καθ' ύλην αρμόδιων δημόσιων φορέων. Συνεπώς, για τη συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών, τα Κ.Ε.Π. λειτουργούν ως ενδιάμεσοι (intermediaries). Προωθούν το αίτημα των πολιτών στους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς, επιβλέπουν την πορεία διεκπεραίωσής του, παραλαμβάνουν την υπηρεσία και τελικά την αποδίδουν στον αιτούντα.

Επιπλέον μια κατηγορία παρεχόμενων υπηρεσιών είναι τα 'επεισόδια ζωής' (life events). Αποτελούν ομαδοποίηση απαραίτητων δημόσιων υπηρεσιών για την υλοποίηση συγκεκριμένων επιλογών ή την τυπική ολοκλήρωση συμβάντων. Παραδείγματα επιλογών 'ζωής' ή συμβάντων αποτελούν η αγορά κατοικίας, η σύσταση επιχείρησης, η απόκτηση τέκνου, η ασφάλιση, η συνταξιοδότηση, η απώλεια πορτοφολιού, ο θάνατος μελών της οικογένειας, το διαζύγιο, ο γάμος, η στράτευση, οι σπουδές, η σχολική ζωή, το ταξίδι και η αναζήτηση εργασίας. Για καθεμία από τις παραπάνω περιπτώσεις, τα Κ.Ε.Π. παρέχουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, όταν ο πολίτης δηλώσει την απόκτηση τέκνου (life event) σε οποιαδήποτε αποκεντρωμένη διοικητική μονάδα, του χορηγούν αντίγραφο πιστοποιητικού γέννησης, αντίγραφο ληξιαρχικής πράξης γέννησης, βοήθημα τοκετού από το Ι.Κ.Α., επίδομα θηλασμού από τον Ο.Α.Π. – Δ.Ε.Η. Επίσης τα Κ.Ε.Π. αναλαμβάνουν την εγγραφή του τέκνου στο δημοτολόγιο και προαιρετικά την αλλαγή στοιχείων του τέκνου λόγω αναγνώρισης.

Πλήρης κατάλογος των παρεχόμενων από τα Κ.Ε.Π. υπηρεσιών επισυνάπτεται στο Παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.

8.3.3 Εξέλιξη των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Οι διαδικασίες για την υλοποίηση του έργου των Κ.Ε.Π. από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. άρχισαν το 1997 (IRIS Europe, 2007). Πρώτο βήμα αποτέλεσε η εκπόνηση οικονομοτεχνικής μελέτης και μετέπειτα η επιλογή της στρατηγικής που θα υιοθετούσαν τα Κ.Ε.Π. Από τη στιγμή που εξασφαλίστηκαν πόροι για τη χρηματοδότηση του εγχειρήματος, το 80% των οποίων προήλθε από το 3ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και το υπόλοιπο 20% από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, άρχισε η υλοποίηση του έργου.

Το 2002, με τη ψήφιση του Νόμου 3013/2002, συστάθηκαν 14 Κ.Ε.Π. Οι μονάδες αυτές είχαν φυσική παρουσία. Αρχικά, αποκλειστική αρμοδιότητά τους ήταν η ενημέρωση των πολιτών για διοικητικά θέματα. Συνεπώς, συμβάδιζαν με το μοντέλο 'Πρώτης Στάσης'. Σταδιακά, καθώς η επισκεψιμότητα των πολιτών στα εν λόγω Κέντρα αυξανόταν, αποφασίστηκε από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, η σύσταση επιπλέον αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων καθώς και η αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μόλις ένα χρόνο από τη σύστασή τους, το 2003, ανατέθηκε στα Κ.Ε.Π. η επί τόπου διεκπεραίωση υποθέσεων, όπως επικύρωση δημόσιων εγγράφων και θεώρηση γνησίου της υπογραφής. Επίσης, τα Κ.Ε.Π. πλέον ήταν σε θέση να προωθούν αιτήματα των πολιτών στους καθ' ύλην αρμόδιους δημόσιους φορείς με σκοπό τη διεκπεραίωσή τους. Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή διαδραμάτισε η δημιουργία της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων e-kep, καθώς και η διασύνδεση αρχικά όλων των Κ.Ε.Π. και στη συνέχεια περιορισμένου αριθμού δημόσιων οργανισμών (Υπουργείο Οικονομικών, Ι.Κ.Α.). Επίσης, καθοριστικής σημασίας ήταν η τυποποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, τα Κ.Ε.Π. εξελίχθηκαν από μονάδες 'Πρώτης Στάσης' σε 'Καταστήματα Ευκολίας'.

8.3.4 Δομή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Το σύνολο των Κ.Ε.Π. που λειτουργούν στη χώρα παρέχουν τις ίδιες διοικητικές υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τυποποιηθεί και πιστοποιηθεί από την αρμόδια για τα Κ.Ε.Π. υπηρεσία του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Η ομοιογένεια που παρουσιάζεται σε επίπεδο υπηρεσιών δεν αφορά όμως και τη δομή των συγκεκριμένων αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων. Συμβαδίζοντας με την ιεραρχία που ακολουθείται σε όλους τους

δημόσιους οργανισμούς, τα Κ.Ε.Π. διακρίνονται σε εκείνα που λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης, Τμήματος και Αυτοτελούς Γραφείου.

Κριτήριο για την οργανική διάκριση των Κ.Ε.Π. αποτελεί ο πληθυσμός του Ο.Τ.Α. α' βαθμού (Δήμου) στον οποίο είναι εγκατεστημένα. Ειδικότερα, στους Δήμους με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων λειτουργεί Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Διεύθυνσης το οποίο απαρτίζεται από τα τμήματα εξυπηρέτησης πολιτών και εσωτερικής ανταπόκρισης (Νόμος 3013/2002). Το πρώτο τμήμα λειτουργεί σε όλα τα Κ.Ε.Π. ενώ το δεύτερο μόνο σε εκείνα που λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης. Αρμοδιότητα του τμήματος εσωτερικής ανταπόκρισης είναι η συλλογή και καταγραφή στατιστικών δεδομένων που προκύπτουν από την παροχή υπηρεσιών των υπαγόμενων Κ.Ε.Π. στο διευθυντικό. Σε Δήμους με πληθυσμό από πέντε έως είκοσι χιλιάδες, συστήνεται Κ.Ε.Π. που λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος. Η συγκεκριμένη κατηγορία αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων υπάγεται στα Κ.Ε.Π. που λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης, ή σε περίπτωση που δεν υφίσταται Διεύθυνση, λειτουργεί αυτοτελώς και υπάγεται στο Δήμαρχο. Σε Δήμους με πληθυσμό που δεν υπερβαίνει τις πέντε χιλιάδες κατοίκους, το Κ.Ε.Π. λειτουργεί σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου. Αρμόδιος για τη λειτουργία του είναι ο Δήμαρχος ή ο Πρόεδρος της Κοινότητας (ibid).

Ανάλογα με το επίπεδο λειτουργίας των Κ.Ε.Π., ο υπεύθυνος για την επιχειρησιακή ικανότητα της μονάδας και την εύρυθμη λειτουργία της, έχει βαθμό διευθυντή (Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Διεύθυνσης) ή τμηματάρχη (Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Τμήματος).

Παρόλη την ιεραρχία που υπάρχει στη δομή των Κ.Ε.Π., κάθε ένα λειτουργεί ως αυτόνομη μονάδα. Δηλαδή, για την προώθηση αιτημάτων των πολιτών από Κ.Ε.Π.-Τμήματα και Κ.Ε.Π.-Αυτοτελή Γραφεία δεν απαιτείται η μεσολάβηση του Κ.Ε.Π.-Διεύθυνση. Κάθε αποκεντρωμένη διοικητική μονάδα είναι εξολοκλήρου υπεύθυνη για την αποστολή των απαραίτητων για την αιτούμενη υπηρεσία δικαιολογητικών, επίβλεψη της πορείας διεκπεραίωσης και απόδοση της υπηρεσίας στον πολίτη.

8.3.5 Λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Τα Κ.Ε.Π. δέχονται αιτήσεις πολιτών, τις διαβιβάζουν στους καθ' ύλην αρμόδιους δημόσιους φορείς, όταν είναι απαραίτητη η συμβολή των τελευταίων, ή τις διεκπεραιώνουν επιτόπου και τέλος παρέχουν υπηρεσίες στο κοινό. Οι αποκεντρωμένες διοικητικές μονάδες (είτε έχουν φυσική είτε εικονική παρουσία) αποτελούν τοπικούς αντιπροσώπους της Δημόσιας Διοίκησης παρέχοντας μεγάλο εύρος υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Στην περίπτωση που η αιτούμενη δημόσια υπηρεσία χρήζει εμπλοκής του καθ' ύλην αρμόδιου δημόσιου φορέα, αρχικά καταχωρείται από τους εργαζομένους των Κ.Ε.Π. στη βάση δεδομένων-ηλεκτρονική πλατφόρμα e-kep. Κατ' αυτό τον τρόπο πρωτοκολλείται ηλεκτρονικά. Στη συνέχεια, η αίτηση προωθείται στον αρμόδιο δημόσιο οργανισμό μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας e-kep, μέσω email, τηλεομοιότυπου ή αλληλογραφίας (ΕΛ.ΤΑ.) (Υπουργική Απόφαση, 13/09/2007; Υπουργική Απόφαση, 23/11/2006; Νόμος 3242/2004). Το μέσο αποστολής της αίτησης εξαρτάται αφενός από τη διαθεσιμότητα του ηλεκτρονικού κυρίως μέσου και αφετέρου από τη φύση της αίτησης. Όταν παρουσιάζεται πρόβλημα στη λειτουργία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας e-kep (παράδειγμα τέτοιου προβλήματος αποτέλεσε η αδυναμία πρόσβασης μέσω e-kep στη βάση δεδομένων του Ι.Κ.Α. για την έκδοση του Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης – Α.Μ.Κ.Α.) αναγκαστική είναι η χρήση εναλλακτικών δικτύων. Βέβαια, χρειάζεται να σημειωθεί πως η διαλειτουργικότητα[33] (interoperability), η οποία υποστηρίζεται από την ηλεκτρονική πλατφόρμα e-kep είναι ιδιαίτερα περιορισμένη στην περίπτωση των ελληνικών Κ.Ε.Π. Συγκεκριμένα, η χρήση της για την αναζήτηση πληροφοριών αφορά μόνο υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών (TAXIS) και του Ι.Κ.Α. (www.ika.gr).

Όσον αφορά στη φύση των αιτήσεων, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αδειοδοτήσεις για την παροχή των οποίων απαιτείται η κατάθεση μεγάλου όγκου εγγράφων, πρωτότυπων ή επικυρωμένων αντιγράφων. Για τη διεκπεραίωση αντίστοιχων σύνθετων υποθέσεων, μοναδική επιλογή προώθησης των απαραίτητων δικαιολογητικών στον καθ' ύλην αρμόδιο δημόσιο φορέα είναι η αλληλογραφία (ΕΛ.ΤΑ.) (Υπουργική Απόφαση, 18/04/2003).

Γενικότερα, το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. προτρέπει τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεομοιότυπου για την αποστολή αιτήσεων από τα Κ.Ε.Π. στους αρμόδιους δημόσιους οργανισμούς αποβλέποντας στη μείωση του χρόνου παροχής της τελικής υπηρεσίας στον πολίτη αλλά και του κόστους διεκπεραίωσης για τη Δημόσια Διοίκηση (Προεδρικό Διάταγμα, 342/2002; Νόμος 2672/ 1998). Από την άλλη, οι δημόσιοι οργανισμοί υποχρεούνται να κάνουν δεκτά, να διεκπεραιώνουν αιτήματα που υποβάλλονται με ηλεκτρονικά μέσα και να προωθούν τελικές υπηρεσίες με χρήση αντίστοιχων μέσων στα Κ.Ε.Π., δεδομένου ότι τα τελευταία, σύμφωνα με το άρθρο 13 του Νόμου 3013/2002, είναι υπηρεσιακές μονάδες των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, στις οποίες υπηρετούν δημόσιοι υπάλληλοι.

---

[33] 'Διαλειτουργικότητα νοείται η ικανότητα μεταφοράς, επεξεργασίας και χρήσης της πληροφορίας μεταξύ διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων που ενδεχομένως ανήκουν σε διαφορετικούς οργανισμούς' (Αποστολάκης et al. 2008).

8.3.6 Ωράριο Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Το ωράριο λειτουργίας των Κ.Ε.Π. καθορίζεται από Υπουργικές Αποφάσεις (Υπουργική Απόφαση, 24/05/2002; Υπουργική Απόφαση, 14/09/2007; Υπουργική Απόφαση, 12/10/2007). Είναι συνάρτηση του αριθμού των μόνιμων υπαλλήλων που υπηρετούν σε κάθε αποκεντρωμένη διοικητική μονάδα.

Συγκεκριμένα, τα Κ.Ε.Π. που απασχολούν τουλάχιστον τρεις μόνιμους υπαλλήλους λειτουργούν από Δευτέρα έως Παρασκευή, από τις 8:00πμ έως τις 8:00μμ σε δύο βάρδιες. Επιπλέον, εξυπηρετούν το κοινό το Σάββατο από τις 8:00πμ έως τις 2:00μμ. Το μόνιμο προσωπικό κατανέμεται στις δύο βάρδιες, καθώς και στη βάρδια του Σαββάτου εκ περιτροπής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τόσο οι μόνιμοι υπάλληλοι όσο και εκείνοι που απασχολούνται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με συμβάσεις μίσθωσης έργου και μέσω προγραμμάτων πρακτικής εξάσκησης 'stage' του ΟΑΕΔ, εργάζονται έξι ώρες ημερησίως χωρίς να δικαιούνται αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης (ρεπό)[34] λόγω εργασίας το Σάββατο.

Τα Κ.Ε.Π. που απασχολούν έως και δύο μόνιμους υπαλλήλους, λειτουργούν πέντε ημέρες εβδομαδιαίως, από Δευτέρα έως Παρασκευή, από τις 8:00πμ έως τις 3:30μμ. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως της σχέσης εργασίας τους, ακολουθούν το ίδιο ωράριο εργασίας που εφαρμόζεται σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

8.3.7 Καθεστώς Εργασίας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο (8.3.6) πως οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π., είτε είναι μόνιμοι, είτε απασχολούνται με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με συμβάσεις μίσθωσης έργου καθώς και μέσω προγραμμάτων πρακτικής εξάσκησης 'stage' του ΟΑΕΔ[35]. Πάντως, επιδίωξη του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. είναι η σύγκλιση του αριθμού των συμβασιούχων με το συνολικό αριθμό των μονίμων θέσεων (Υπουργική Απόφαση, 28/02/2007). Στο πλαίσιο αυτό προκηρύσσονται σταδιακά θέσεις μονίμου προσωπικού.

---

[34] Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1, παραγράφων 5 και 6 του Νόμου 1157/1981 και της Υπουργικής Απόφασης (27/06/2006), 'αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης (ρεπό) δικαιούνται οι εργαζόμενοι οι οποίοι επί πενθήμερου εργασίας και 37 ½ ωρών εβδομαδιαίως, εργάζονται επιπλέον μια ημέρα για άλλες 7 ½ ώρες. Επίσης, αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης δικαιούνται όσοι εργάζονται επί εξαημέρου εβδομαδιαίως και επί 6 ¼ ωρών ημερησίως'.

[35] Η απασχόληση φυσικών προσώπων με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου στα Κ.Ε.Π. επιτρέπεται με το Νόμο 3260/2004.

Ένας εκ των μόνιμων υπαλλήλων του Κ.Ε.Π. έχει τη θέση προϊσταμένου (Διευθυντή ή Τμηματάρχη, ανάλογα με το επίπεδο λειτουργίας της επιχειρησιακής μονάδας) ο οποίος αποτελεί το νόμιμο εκπρόσωπο της αποκεντρωμένης διοικητικής μονάδας (Υπουργική Απόφαση, 18/04/2003). Το σύνολο των εργαζομένων με συμβάσεις δημοσίου δικαίου (μόνιμο προσωπικό) ασχολείται αποκλειστικά με αρμοδιότητες του Κ.Ε.Π. Συνεπώς, απαγορεύεται η ανάθεση πρόσθετων καθηκόντων, όπως παροχή υπηρεσιών δημοτολογίου, ληξιαρχείου και λοιπών υπηρεσιών που αφορούν άλλες οργανικές μονάδες των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού (Υπουργική Απόφαση, 14/02/2007).

Οι συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου περιορισμένου χρόνου ενδέχεται να μην ανανεώνονται σε περίπτωση κάλυψης των αναγκών του Κ.Ε.Π. από το μόνιμο προσωπικό. Αντίθετα, το τελευταίο, λόγω της φύσης της σύμβασης εργασίας του, δεν είναι δυνατό να απομακρυνθεί από τις αποκεντρωμένες διοικητικές μονάδες που απασχολείται. Παρόλα αυτά, υπηρεσιακή μεταβολή είναι εφικτή είτε με υποβολή οικειοθελούς αποχώρησης από το μόνιμο υπάλληλο, είτε μέσω μετάταξης.

> Η μετάταξη υπαλλήλου είναι δυνατή σε κενή θέση άλλου κλάδου της ίδιας κατηγορίας ή κλάδου ανώτερης κατηγορίας του ίδιου υπουργείου ή της ίδιας δημόσιας υπηρεσίας ή του ίδιου Ν.Π.Δ.Δ.
>
> (Μακρυδημήτρης, 2008)

Αναφορικά με τα Κ.Ε.Π., μετάταξη μονίμων υπαλλήλων ή απασχολουμένων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, δεν είναι εφικτή πριν την ολοκλήρωση πενταετούς παρουσίας στη διοικητική μονάδα τοποθέτησής τους (Νόμος 3448/2006).

> Απόσπαση, μετάταξη ή μεταφορά υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. η οποία πραγματοποιείται με οποιαδήποτε διάταξη, γενική ή ειδική, πριν τη συμπλήρωση της πενταετίας είναι αυτοδικαίως άκυρη
>
> (ibid)

8.3.8 Εναλλακτικοί Τρόποι Εξυπηρέτησης Πολιτών

Μία από τις κύριες επιδιώξεις της Δημόσιας Διοίκησης μέσω των Κ.Ε.Π. είναι η προσέγγιση των πολιτών στο χώρο κατοικίας και στο χώρο εργασίας τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο (8.3.2), στόχος αποτελεί η αποκέντρωση των δημόσιων υπηρεσιών και η ενίσχυση της προσβασιμότητας σε αυτές από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Για την επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου, τα Κ.Ε.Π. συστήνονται σε Δήμους και Κοινότητες. Βέβαια, το συγκεκριμένο μοντέλο ανάπτυξης αφορά αποκλειστικά τις μονάδες που έχουν φυσική παρουσία. Επιπλέον, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα

υποβολής αιτήσεων και διεκπεραίωσης υποθέσεών τους μέσω της ιστοσελίδας των Κ.Ε.Π. (www.kep.gov.gr) ή του τηλεφωνικού κέντρου 1500 (εικονικό Κ.Ε.Π.). Βέβαια, το εύρος των δημόσιων υπηρεσιών που παρέχεται μέσω του εικονικού Κ.Ε.Π. δεν είναι αντίστοιχο με εκείνο των αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων που έχουν φυσική παρουσία. Σημαντική όμως είναι η πληροφόρηση που παρέχεται στο κοινό, κυρίως μέσω του διαδικτυακού τόπου των Κ.Ε.Π., σχετικά με το σύνολο των διατιθέμενων υπηρεσιών. Τα τρία δίκτυα πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες (φυσική παρουσία, Διαδίκτυο, τηλέφωνο) είναι εναλλακτικά και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, που οι υποθέσεις είναι δυνατό να διεκπεραιωθούν και από τα τρία, θεωρούνται υποκατάστατα.

Ο θεσμός των Κ.Ε.Π. δεν αποσκοπεί, τουλάχιστον στην παρούσα φάση, στην κατάργηση αρμοδιοτήτων άλλων δημόσιων οργανισμών (Υπουργείων, Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, Ν.Π.Δ.Δ.). Οι υπηρεσίες που παρέχονται μέσω των πρώτων στο κοινό, διεκπεραιώνονται επίσης μέσω των καθ' ύλην αρμόδιων δημόσιων φορέων[36]. Συνεπώς, ο τόπος παράδοσης της δημόσιας υπηρεσίας εναπόκειται στην επιλογή του πολίτη. Τα Κ.Ε.Π. ουσιαστικά αποτελούν εναλλακτικά δίκτυα διεκπεραίωσης (περιορισμένου αριθμού υποθέσεων) και διανομής δημόσιων υπηρεσιών, υποκατάστατα των τμημάτων εξυπηρέτησης πολιτών των αρμόδιων δημόσιων οργανισμών. Η υποκατάσταση εστιάζεται, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, σε επίπεδο επικοινωνίας με το κοινό, υποβολής αιτήσεων και παροχής υπηρεσιών (Front Office). Η επεξεργασία των αιτήσεων και η διεκπεραίωση των υποθέσεων (Back Office) λαμβάνει χώρα κυρίως στους καθ' ύλην αρμόδιους δημόσιους φορείς.

8.3.9 Θετικές Προεκτάσεις της Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Τα Κ.Ε.Π. θεωρούνται επιτυχημένη εφαρμογή της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης (IRIS Europe, 2007). Έχουν ήδη επιτύχει την πλειοψηφία των στόχων που είχαν τεθεί από την έναρξη του προγράμματος υλοποίησής τους.

Οι θετικές προεκτάσεις της σύστασης και λειτουργίας τους στη χώρα είναι αντίστοιχες με εκείνες της Διακυβέρνησης Μίας Στάσης διεθνώς. Συνεπώς, θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής: ταχεία και άμεση παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε μία μόνο στάση, εξοικονόμηση χρόνου τόσο για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς των οποίων οι απασχολούμενοι στα τμήματα εξυπηρέτησης κοινού (Front Office) μπορούν να αφιερώσουν τον πλεονάζοντα χρόνο στη διεκπεραίωση υποθέσεων (Back Office) (Κοινοποίηση, 07/10/2002), περιορισμός της διαφθοράς εξαιτίας της μείωσης των επαφών

---

[36] Παράδειγμα αποτελεί η χορήγηση φορολογικής ενημερότητας είτε μέσω των Κ.Ε.Π. είτε μέσω των Δ.Ο.Υ.

ανάμεσα σε πολίτες και δημόσιους λειτουργούς, ανάληψη ευθυνών των δημόσιων υπαλλήλων για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του κοινού (IRIS Europe). Κάθε Κ.Ε.Π. καθίσταται υπόλογο ενώπιον των πολιτών για την παροχή της αιτούμενης υπηρεσίας.

8.3.10 Αρνητικές Προεκτάσεις – Δυσλειτουργίες

Παρά τις αυστηρές προδιαγραφές λειτουργίας των Κ.Ε.Π. που έχουν τεθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. μέσω πλειάδας Υπουργικών Αποφάσεων και Νόμων, καταγράφονται σημαντικές αποκλίσεις. Οι αποκλίσεις αναφέρονται στο ωράριο λειτουργίας και το χρόνο διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών από Κ.Ε.Π. σε Κ.Ε.Π. (Κοινοποίηση, 24/11/2006; Κοινοποίηση, 22/12/2005). Οι δυσλειτουργίες αυτές κλονίζουν την εμπιστοσύνη του κοινού απέναντι στο θεσμό των Κ.Ε.Π. και τη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα.

Επίσης, καταγράφεται χαμηλή επισκεψιμότητα σε αποκεντρωμένες διοικητικές μονάδες που δε στεγάζονται σε χώρους προβολής (κεντρικές αρτηρίες, πλατείες, εμπορικά κέντρα) λόγω δυσκολίας εντοπισμού από τους πολίτες (Κοινοποίηση, 24/11/2006).

Επιπρόσθετα, καταγράφονται παράπονα πολιτών για τη συμπεριφορά εργαζομένων στα Κ.Ε.Π. και την ελλιπή εξυπηρέτηση (Κοινοποίηση, 22/12/2005). Η αντιμετώπιση αυτή προκαλεί δυσαρέσκεια στο κοινό και ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι παραπάνω παράγοντες πρόκειται να καταγραφούν και να αναλυθούν διεξοδικά σε επόμενο κεφάλαιο με στόχο την εκτίμηση της συγκριτικής αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π.

Κεφάλαιο 9: Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης – Data Envelopment Analysis (DEA)

9.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με ανάλυση που προηγήθηκε στο Κεφάλαιο 4, οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την ποσοτική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας συνοψίζονται σε τρεις ομάδες: 1) στους δείκτες απόδοσης (ratio analysis), 2) στις παραμετρικές μεθόδους, κυρίως στην παλινδρόμηση και στη στοχαστική ανάλυση (Stochastic Frontier Analysis - SFA), 3) στις μη παραμετρικές μεθόδους. Στην τελευταία ομάδα προτύπων ανήκει η μέθοδος της περιβάλλουσας καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA) η οποία θεωρείται η επικρατέστερη μεταξύ των ποσοτικών μεθόδων που αναφέρθηκαν παραπάνω (Cooper et al, 2007).

Αρχικά, η DEA εφαρμόστηκε από τους Charnes, Cooper και Rhodes (1978) σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα σε σχολεία. Από το 1978 έως σήμερα, υπάρχουν περισσότερα από 2000 άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά που αναφέρονται σε οργανισμούς κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα. Συγκεκριμένα, η μέθοδος της περιβάλλουσας καμπύλης έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της αποδοτικότητας τραπεζών, νοσοκομείων, αλυσίδων εστιατορίων, βιβλιοθηκών, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, σχολείων, φαρμακείων, δήμων.

9.2 DEA

Η DEA χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της σχετικής ή συγκριτικής αποδοτικότητας ενός συνόλου ομοειδών μονάδων[37], οι οποίες καλούνται 'Μονάδες Λήψης Αποφάσεων' (Decision Making Units – DMUs). Ο όρος 'Μονάδα Λήψης Αποφάσεων' χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους Charnes και Cooper (1985), δύο εκ των δημιουργών της DEA. Ως Μονάδα Λήψης Απόφασης νοείται η επιχείρηση, ο οργανισμός, η εκάστοτε νομική οντότητα που έχει τον έλεγχο της διαδικασίας μετατροπής των διατιθέμενων πόρων (εισροών) σε προϊόντα ή υπηρεσίες (εκροές). Η συγκεκριμένη μονάδα θεωρείται ανεξάρτητη, ακόμη κι αν αποτελεί μέλος μιας ευρύτερης επιχειρηματικής δομής, και υπεύθυνη για τη διαχείριση των πόρων της καθώς και του παραγόμενου αποτελέσματος (Thanassoulis, 2001; Norman and Stoker, 1991).

---

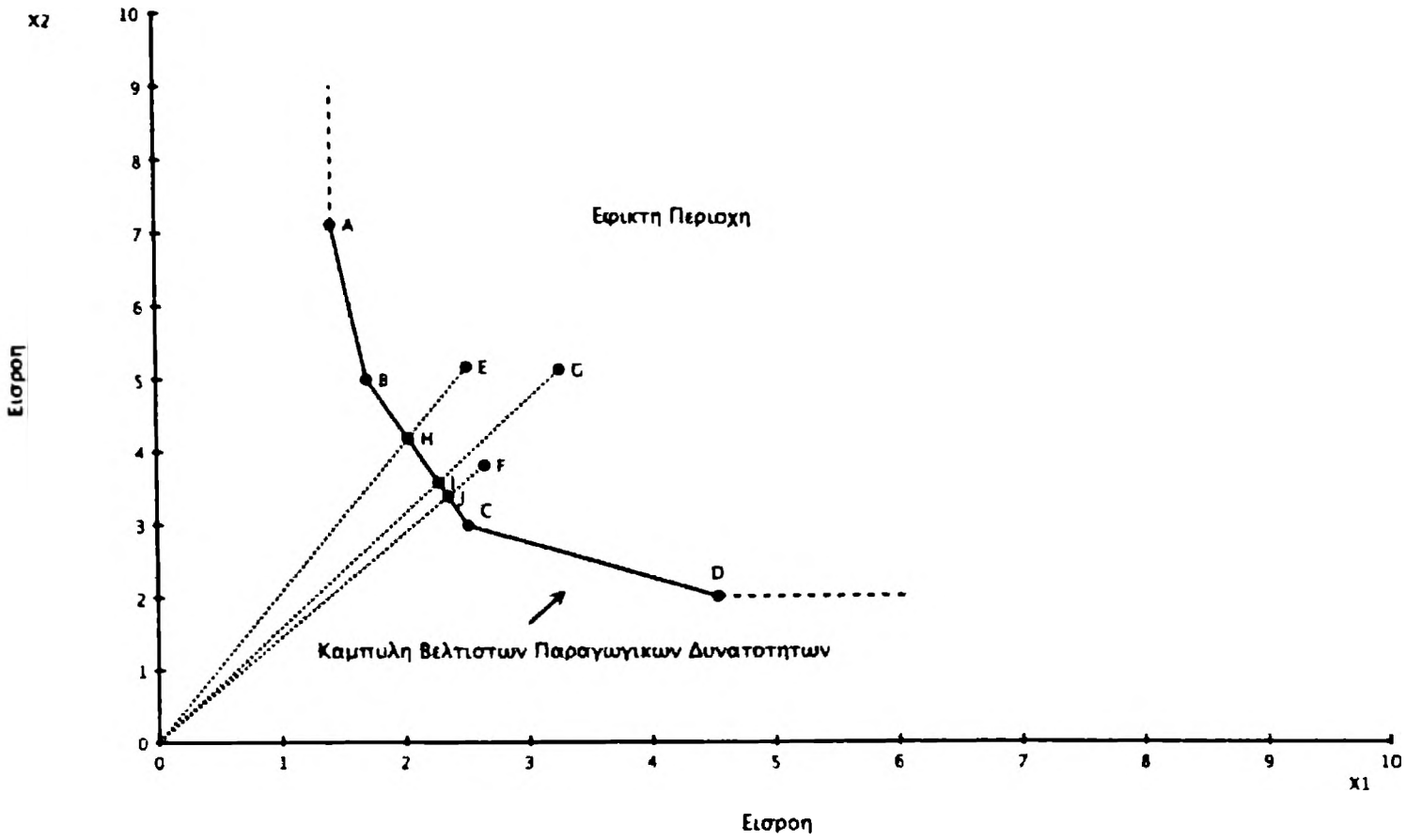
[37] Ομοειδείς Μονάδες νοούνται εκείνες που έχουν ανάλογα χαρακτηριστικά, απασχολούν ίδιες κατηγορίες παραγωγικών συντελεστών, σε διαφορετικές όμως ποσότητες, και παράγουν ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες. Επίσης, δραστηριοποιούνται στην ίδια ή σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και συνήθως ανήκουν στον ίδιο κλάδο, ή σε αλυσίδα.

Οι πόροι της κάθε μονάδας αναφέρονται ως εισροές και τα παραγόμενα προϊόντα, υλικά ή άυλα (υπηρεσίες), ως εκροές.

Μια πρώιμη μορφή της DEA παρουσιάστηκε το 1957 από το Farrell αποτελώντας ουσιαστικά ένα σύστημα γραμμικών εξισώσεων. Η σημερινή της μορφή διατυπώθηκε από τους Charnes, Cooper και Rhodes το 1978. Οι τελευταίοι μάλιστα εισήγαγαν το μοντέλο CCR για το οποίο εκτενής αναφορά ακολουθεί σε επόμενη παράγραφο. Η DEA βασίζεται στη θεωρία του γραμμικού προγραμματισμού και χρησιμοποιεί είτε τις εισροές μιας επιχειρηματικής μονάδας ώστε να εκτιμήσει τη βέλτιστη παραγόμενη ποσότητα των εκροών, ή τα μέγιστα έσοδα, το κέρδος, είτε τις εκροές ώστε να εκτιμήσει τη βέλτιστη χρήση των εισροών και την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής. Σε αντίθεση όμως με το γραμμικό προγραμματισμό που αναφέρεται σε μια μόνο επιχειρησιακή μονάδα, η DEA αξιολογεί την αποδοτικότητα ενός συνόλου μονάδων (DMUs). Δηλαδή, συγκρίνει τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές της κάθε μονάδας με το σύνολο των μονάδων (DMUs) του δείγματος. Γι' αυτό το λόγο, η εκτιμώμενη αποδοτικότητα που προκύπτει μέσω της DEA χαρακτηρίζεται σχετική ή συγκριτική (Coelli et al, 2005; Zhu, 2003).

Δεδομένων των εισροών που χρησιμοποιεί η κάθε μονάδα για την παραγωγή συγκεκριμένης ποσότητας εκροών, η DEA προσδιορίζει ένα σύνολο μέγιστων παραγωγικών δυνατοτήτων (Production Possibility Set – PPS) το οποίο διαγραμματικά απεικονίζεται με τη μορφή καμπύλης (Διάγραμμα 9.1). Πάνω στην καμπύλη AD βρίσκονται οι 'αποδοτικές' επιχειρησιακές μονάδες ή μονάδες που εφαρμόζουν τη βέλτιστη μέθοδο μετατροπής των εισροών σε εκροές. Η καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων περιβάλλει όλες τις υπόλοιπες μονάδες του δείγματος, οι οποίες είναι μη αποδοτικές συγκριτικά με εκείνες που εφαρμόζουν τις βέλτιστες πρακτικές. Στόχος της DEA, σε πρώτο στάδιο, είναι ο εντοπισμός των σχολαζόντων παραγωγικών συντελεστών καθώς και των δυνατοτήτων επέκτασης της παραγωγικής δραστηριότητας της κάθε μονάδας λήψης απόφασης και σε δεύτερο στάδιο η ποσοτική προσέγγιση - μέτρηση των μειώσεων των εισροών και των αυξήσεων των εκροών ώστε οι μη αποδοτικές DMUs να βρεθούν πάνω στην καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων.

Διάγραμμα 9.1 Μέτρηση Αποδοτικότητας (υπόδειγμα δύο εισροών και μιας εκροής)



Σε ένα υπόδειγμα δύο εισροών (x_1, x_2) και μιας εκροής (y) (Διάγραμμα 9.1), οι αποδοτικές μονάδες λήψης αποφάσεων είναι οι: DMU_A, DMU_B, DMU_C, DMU_D, που αποτελούν σημεία της Καμπύλης Παραγωγικών Δυνατοτήτων (Κ.Π.Δ.). Οι μη αποδοτικές μονάδες του δείγματος: DMU_E, DMU_G, DMU_F, περιβάλλονται από την Κ.Π.Δ. και βρίσκονται στην εφικτή περιοχή (feasible area) [Η μέτρηση της αποδοτικότητας των επιχειρησιακών μονάδων A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, με τη βοήθεια του Διαγράμματος 9.1, αναλύεται στο Παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου].

Για κάθε μη αποδοτική DMU υπάρχει τουλάχιστον μια αποδοτική που αποτελεί πρότυπο μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές. Συνεπώς, η DEA παρέχει πληροφόρηση για κάθε DMU σχετικά με τους στόχους που χρειάζεται να επιτευχθούν ώστε, είτε η επιχειρησιακή μονάδα αναφοράς να παραμείνει αποδοτική, είτε να εκπληρώσει το κριτήριο αποδοτικότητας. Στο Καρτεσιανό επίπεδο (Cartesian Plane) (π.χ. στο Διάγραμμα 9.1) επιδιώκεται μέσω της DEA ο προσδιορισμός των μεταβολών είτε των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών, είτε των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, ώστε οι DMUs που βρίσκονται εντός της εφικτής περιοχής του δείγματος να μετατοπιστούν στην καμπύλη των μέγιστων παραγωγικών δυνατοτήτων η οποία ουσιαστικά απαρτίζεται από το σύνολο των βέλτιστων – ακραίων τιμών εισροών και εκροών. Εξαιτίας της συγκεκριμένης μεθοδολογίας που εφαρμόζει η DEA, χαρακτηρίζεται ακραία μέθοδος ή μέθοδος ακραίων τιμών (Cooper et al, 2007; Coelli et al, 2005). Η διαδικασία μετατόπισης των επιχειρησιακών μονάδων από την εφικτή περιοχή στην καμπύλη βέλτιστων παραγωγικών δυνατοτήτων εκφράζεται αλγεβρικά μέσω των δύο σχέσεων που ακολουθούν:

$$\hat{x}_{io} = \theta^* x_{io} - s_i^{-*} \quad i = 1,2,\ldots,m \tag{9.1}$$

$$\hat{y}_{ro} = y_{ro} + s_r^{+*} \quad r = 1,2,\ldots,s \tag{9.2}$$

Όπου:

θ^*: η σχετική αποδοτικότητα (efficiency score) της κάθε DMU ($0 \leq \theta^* \leq 1$)

i: ο αριθμός των εισροών i=1,2,…,m

r: ο αριθμός των εκροών r=1,2,…,s

$_o$: η επιχειρησιακή μονάδα (DMU) που αξιολογείται κάθε φορά από το σύνολο των j=1,2,…,n μονάδων λήψης αποφάσεων

x_{io}: η ποσότητα της εισροής i της υπό αξιολόγηση μονάδας (DMU_o)

y_{ro}: η ποσότητα της εκροής r της υπό αξιολόγηση μονάδας (DMU_o)

s_i^{-*}: οι σχολάζοντες παραγωγικοί συντελεστές (input slacks)

s_r^{+*}: η πλεονάζουσα παραγωγή (output slacks)

$\hat{x}_{io}$: οι ελάχιστες εισροές - εισροές–στόχος (target inputs) της DMU_o

$\hat{y}_{ro}$: οι μέγιστες εκροές - εκροές–στόχος (target outputs) της DMU_o

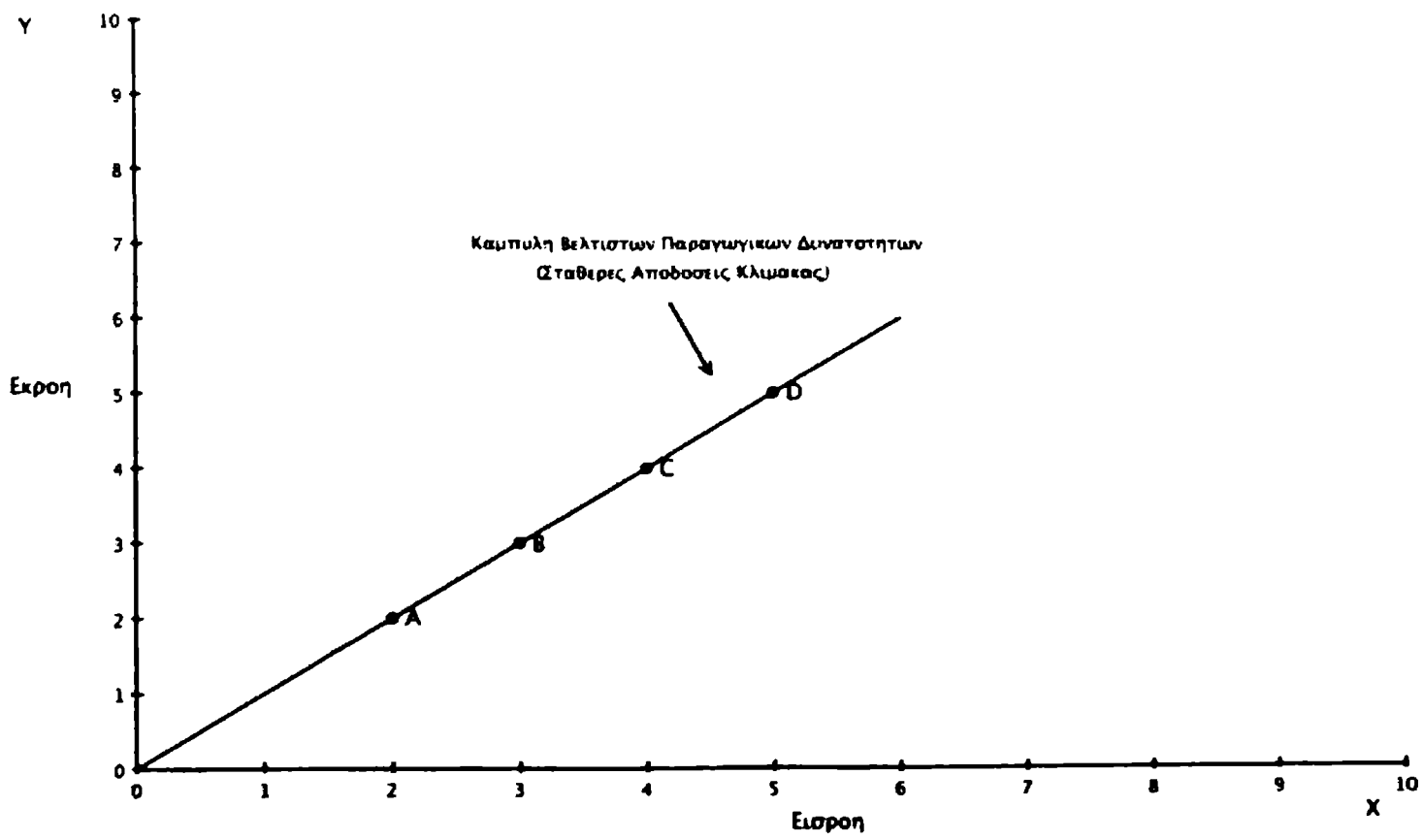
Αναφέρθηκε προηγουμένως πως η DEA αποτελεί μέθοδο προσδιορισμού σχετικής, και όχι απόλυτης, αποδοτικότητας των υπό αξιολόγηση μονάδων λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, ακόμη και εάν μια DMU κριθεί αποδοτική δε συνεπάγεται πως δεν υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης. Ουσιαστικά, είναι αποδοτική συγκριτικά με τις υπόλοιπες μονάδες που αποτελούν το επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά, εάν προστεθούν επιπλέον DMUs στο δείγμα, ορισμένες εκ των οποίων εφαρμόζουν αποδοτικότερη παραγωγική διαδικασία από τις 'αποδοτικές' μονάδες του αρχικού δείγματος, τότε οι τελευταίες θα κριθούν μη αποδοτικές. Εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση που το δείγμα των υπό αξιολόγηση επιχειρησιακών μονάδων ταυτίζεται με τον πληθυσμό.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της αποτελεί ο εντοπισμός ενός δείγματος μονάδων (DMUs) που χρησιμοποιεί αντίστοιχων χαρακτηριστικών παραγωγικούς συντελεστές, ακολουθεί παρόμοια διαδικασία μετασχηματισμού εισροών σε εκροές η οποία έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών. Επίσης, η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της DEA εξαρτάται από την ακρίβεια των ποσοτικών δεδομένων εισροών και εκροών που εισάγονται στο μοντέλο (Cooper et al, 2007; Ray, 2004; Zhu, 2003).

9.3 DEA: Σταθερές Αποδόσεις Κλίμακας (Constant Returns to Scale - CRS)

Οι Charnes, Cooper και Rhodes - CCR (1978) δημιούργησαν το μοντέλο CCR σύμφωνα με το οποίο, όλες οι υπό εξέταση μονάδες (DMUs) λειτουργούν κάτω από σταθερές αποδόσεις κλίμακας. Δηλαδή, οι εκροές των μονάδων λήψης αποφάσεων μεταβάλλονται με την ίδια αναλογία με εκείνη των εισροών. Μάλιστα, η αρχική μορφή του μοντέλου CCR υπολόγιζε την αποδοτικότητα των μονάδων δίνοντας έμφαση στη μείωση των εισροών με δεδομένο το επίπεδο των εκροών (input oriented). Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν νέα μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού που εφάρμοζαν επιπλέον την προσέγγιση της επέκτασης των εκροών με δεδομένο το επίπεδο των εισροών (output oriented) (Thanassoulis, 2001). Στο σημείο αυτό χρειάζεται να σημειωθεί πως η υπόθεση των σταθερών αποδόσεων κλίμακας (CRS) είναι κατάλληλη για την ανάλυση της αποδοτικότητας μόνο όταν όλες οι DMUs βρίσκονται στο βέλτιστο επίπεδο παραγωγής (optimal operating scale) (Διάγραμμα 9.2). Η υπόθεση αυτή κρίνεται σε πολλές περιπτώσεις ανέφικτη. Συγκεκριμένα, όταν υφίστανται εμπόδια εισόδου ή εξόδου σε μια αγορά, εμπόδια στη μεταβολή των ποσοτήτων των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών, περιοριστικό θεσμικό πλαίσιο, τότε οι μονάδες του δείγματος είναι αδύνατο να λειτουργούν στο βέλτιστο επίπεδο παραγωγής (Cooper et al, 2004).

Διάγραμμα 9.2 Αποδοτικότητα (όταν επικρατούν αποκλειστικά Σταθερές ΑποδόσειςΚλίμακας)



Στο Διάγραμμα 9.2, όλες οι DMUs (DMU_A, DMU_B, DMU_C, DMU_D) λειτουργούν κάτω από σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS). Δηλαδή, όταν η εκροή (y) που παράγεται από τη μονάδα λήψης αποφάσεων μεταβάλλεται κατά την ίδια αναλογία με την εισροή (x) που απασχολείται.

Η ανάλυση του μοντέλου CCR, μέσω των εξισώσεων γραμμικού προγραμματισμού, γίνεται σε δύο στάδια. Στο πρώτο, εκτιμάται η σχετική αποδοτικότητα της κάθε μονάδας (DMU) του δείγματος και στο δεύτερο εντοπίζονται οι σχολάζοντες παραγωγικοί συντελεστές (στην περίπτωση που δίνεται έμφαση στη μείωση των εισροών (input oriented)). Το δεύτερο στάδιο ανάλυσης χρησιμοποιείται μόνο εάν υφίστανται 'μερικώς' αποτελεσματικές (weakly efficient) DMUs. Στην περίπτωση όμως που δεν παρουσιάζονται 'μερικώς' αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες, τότε η διαδικασία περιορίζεται στον προσδιορισμό των 'slacks' των εισροών και των εκροών των μη αποδοτικών μονάδων λήψης αποφάσεων.

Δίνοντας έμφαση στη μείωση των εισροών (input oriented model), στο πρώτο και το δεύτερο στάδιο ανάλυσης, οι εξισώσεις που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας είναι οι εξής:

$$\theta^* = \min \theta \qquad (9.3)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j = \theta x_{io} \quad i=1,2,\ldots,m$$

$$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j = y_{ro} \quad r=1,2,\ldots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j=1,2,\ldots,n$$

$$\max \sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+ \qquad (9.4)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = \theta^* x_{io} \quad i=1,2,\ldots,m$$

$$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = y_{ro} \quad r=1,2,\ldots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \quad j=1,2,\ldots,n$$

Στην περίπτωση που δεν υφίστανται 'μερικώς' αποδοτικές DMUs τότε παραλείπεται το μοντέλο (9.4) και χρησιμοποιείται το αμέσως επόμενο (9.5) αποσκοπώντας στη μέτρηση των σχολαζόντων εισροών των μη αποδοτικών μονάδων του δείγματος[38].

$$s_i^- = \theta^* x_{io} - \sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j \qquad i=1,2,\ldots,m \qquad (9.5)$$

$$s_r^+ = \sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - y_{ro} \qquad r=1,2,\ldots,s$$

όπου,

j: ο αριθμός των DMUs του δείγματος

θ*: ο βαθμός αποδοτικότητας της υπό αξιολόγηση DMU

$_o$: η υπό αξιολόγηση DMU από το σύνολο των *j*= 1,2,…,n DMUs

x_{ij}: η ποσότητα της εισροής *i* που χρησιμοποιείται από τη DMU_j

y_{rj}: η ποσότητα της εκροής r που παράγεται από τη DMU_j

i:ο αριθμός των εισροών που χρησιμοποιούνται από τις DMUs

r: ο αριθμός των εκροών που χρησιμοποιούνται από τις DMUs

s_i^-: οι σχολάζοντες παραγωγικοί συντελεστές (input slacks)

s_r^+: η πλεονάζουσα παραγωγή (output slacks)

λ_j: συντελεστής στάθμισης (weight) των εισροών (x_{ij}) και των εκροών (y_{rj})

Τα προαναφερθέντα μοντέλα (9.3 – 9.5) συνοψίζονται στο εξής:

$$\min\theta - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right) \qquad (9.6)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = \theta x_{io} \quad i=1,2,\ldots,m$$

$$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = y_{ro} \quad r=1,2,\ldots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad j=1,2,\ldots,n$$

[38] Οι αποδοτικές DMUs δεν έχουν σχολάζοντες παραγωγικούς συντελεστές.

όπου 'ε' είναι ένας απειροελάχιστος θετικός αριθμός (π.χ. $\varepsilon = 10^{-6}$)

Αντίστοιχα, οι εξισώσεις γραμμικού προγραμματισμού (9.7 – 9.10) αναφέρονται στην περίπτωση που δίνεται έμφαση στην αύξηση των εκροών με δεδομένο το επίπεδο των εισροών (output oriented model):

$$\varphi^* = \min \varphi \qquad (9.7)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j = x_{io} \qquad i=1,2,\ldots,m$$

$$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j = \varphi y_{ro} \qquad r=1,2,\ldots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad j=1,2,\ldots,n$$

$$\max \sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+ \qquad (9.8)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = x_{io} \qquad i=1,2,\ldots,m$$

$$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = \varphi^* y_{ro} \qquad r=1,2,\ldots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad j=1,2,\ldots,n$$

και στην περίπτωση που δεν υπάρχουν 'αδύνατα' αποτελεσματικές μονάδες λήψης απόφασης υπολογίζουμε τα slacks των εκροών (ή την υπερβάλλουσα παραγωγή) μέσω του μοντέλου (9.9):

$$s_i^- = x_{io} - \sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j \qquad i=1,2,\ldots,m \qquad (9.9)$$

$$s_r^+ = \sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - \varphi^* y_{ro} \qquad r=1,2,\ldots,s$$

Τα μοντέλα (9.7 – 9.9) συνοψίζονται στο παρακάτω:

$$\max \varphi - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right) \qquad (9.10)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = x_{io} \qquad i=1,2,\ldots,m$$

$$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_i^+ = \varphi y_{ro} \qquad r=1,2,\ldots,s$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad j=1,2,\ldots,n$$

Μια επιχειρησιακή μονάδα κρίνεται σχετικά αποδοτική όταν $\theta^*=1$ (input oriented model) ή $\varphi^*=1$ (output oriented model). Μάλιστα, είναι 'πλήρως' ή τεχνικά αποτελεσματική (strongly or technical efficient) ή αποδοτική κατά Pareto-Koopmans όταν $\theta^*=1$ ή $\varphi^*=1$ και $s_i^- = s_r^+ = 0$ $\forall\, i, r$. Δηλαδή, όταν ο βαθμός αποδοτικότητας της DMU είναι ίσος με τη μονάδα και όλα τα slacks των εισροών και των εκροών ισούνται με μηδέν. Στην περίπτωση που υφίστανται σχολάζοντες παραγωγικοί συντελεστές ή/και υπερβάλλουσα παραγωγή ($s_i^- \neq 0$ ή/και $s_r^+ \neq 0$), ενώ ο βαθμός αποτελεσματικότητας ισούται με τη μονάδα, τότε η DMU θεωρείται 'μερικώς' αποδοτική. Αντίστοιχα, σχετικά μη αποδοτική κρίνεται μια μονάδα λήψης απόφασης όταν $\theta^*<1$ (input oriented model) ή $\varphi^*>1$ (output oriented model) (Zhu, 2003).

Χρειάζεται να σημειωθεί πως στην περίπτωση που επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS), είτε δίνεται έμφαση στη μείωση των εισροών (input oriented) είτε στην αύξηση των εκροών (output oriented), ο βαθμός αποδοτικότητας είναι ίδιος. Συνεπώς, δεν είναι απαραίτητος ο υπολογισμός της αποδοτικότητας και με τις δύο προσεγγίσεις (Cooper et al, 2007; Coelli et al, 2005; Ray, 2004; Norman and Stoker, 1991).

9.4 DEA: Μεταβλητές Αποδόσεις Κλίμακας (Variable Returns to Scale - VRS)

Εξέλιξη του μοντέλου CCR αποτέλεσε το BCC που αναπτύχθηκε από τους Banker, Charnes και Cooper (1984). Η συντομογραφία BCC προέρχεται από τα αρχικά των επωνύμων των τριών δημιουργών του μοντέλου. Το τελευταίο θεωρείται περισσότερο ευέλικτο από το μοντέλο CCR καθώς μπορεί να μετρήσει την αποδοτικότητα μονάδων λήψης αποφάσεων ακόμη κι όταν επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS). Παράλληλα, προσδιορίζει τον τύπο των αποδόσεων κλίμακας (αύξουσες – IRS, σταθερές – CRS, φθίνουσες – DRS) που διέπουν τη διαδικασία μετασχηματισμού εισροών σε εκροές για κάθε μία από τις υπό ανάλυση μονάδες του δείγματος. Κατ' αυτό τον τρόπο, το μοντέλο BCC προσφέρει πρόσθετη πληροφόρηση συγκριτικά με το CCR (Cooper et al, 2004). Ειδικότερα, στην περίπτωση που εντοπισθούν αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (IRS) σε μια μονάδα, η ενίσχυση της παραγωγικής της δραστηριότητας είτε άμεσα, μέσω της αυτόνομης ανάπτυξής της, είτε

έμμεσα, μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών ομοειδών μονάδων, θα την οδηγήσει σε βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Αντίθετα, όταν προκύπτουν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (DRS) προτείνεται η μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας της μονάδας με στόχο την επίτευξη της βέλτιστης σχετικής αποδοτικότητας (Cooper et al, 2007; Cooper et al, 2004).

Συγκριτικά με το CCR, το μοντέλο BCC υποθέτει την κυρτότητα της περιβάλλουσας καμπύλης ή αλλιώς της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων του δείγματος των μονάδων. Η συγκεκριμένη υπόθεση ενσωματώνεται στις γραμμικές εξισώσεις του μοντέλου BCC με την προσθήκη της συνθήκη $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1,\ \forall\ \lambda_j \geq 0$. [Το σύνολο των σχέσεων στις οποίες βασίζεται το μοντέλο BCC παρατίθεται στο Παράρτημα του παρόντος Κεφαλαίου].

Ο προσδιορισμός των αυξουσών ή φθινουσών αποδόσεων κλίμακας γίνεται με τη βοήθεια του συστήματος ανισοτήτων (9.14)[39], στην περίπτωση που δίνεται έμφαση στη μείωση των εισροών (input oriented) και (9.18)[40], όταν προτεραιότητα αποτελεί η αύξηση των εισροών (output oriented). Αρχικά, υπολογίζεται η σχετική αποδοτικότητα (θ* ή φ*) όταν επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS: $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$), καθώς και στη συνέχεια μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (NIRS: $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \leq 1$). Γίνεται σύγκριση των δύο αποτελεσμάτων και εάν $\theta^*_{NIRS} \neq \theta^*_{VRS}$ (αντίστοιχα: $\varphi^*_{NIRS} \neq \varphi^*_{VRS}$) τότε η μονάδα αναφοράς λειτουργεί κάτω από αύξουσες αποδόσεις κλίμακας. Εάν, $\theta^*_{NIRS} = \theta^*_{VRS}$ (αντίστοιχα: $\varphi^*_{NIRS} = \varphi^*_{VRS}$) επικρατούν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (Coelli et al, 2005). Σταθερές αποδόσεις κλίμακας παρουσιάζονται όταν $\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$. Δηλαδή, στην περίπτωση που η σχετική αποδοτικότητα, η οποία προκύπτει από το μοντέλο CCR, ισούται με εκείνη που προκύπτει από το BCC (Cooper et al, 2007).

Η σχετική αποδοτικότητα, όπως αυτή εκτιμάται από το μοντέλο CCR ονομάζεται και 'τεχνική αποδοτικότητα' (technical efficiency). Επίσης, 'αμιγής τεχνική αποδοτικότητα' (pure technical efficiency) καλείται η αποδοτικότητα που υπολογίζεται με τη βοήθεια του μοντέλου BCC. Το πλεονέκτημα της τελευταίας (αμιγούς τεχνικής αποδοτικότητας) συγκριτικά με την πρώτη (τεχνικής αποδοτικότητας) είναι πως τα αποτελέσματα που προκύπτουν δεν επηρεάζονται από το μέγεθος της εξεταζόμενης μονάδας (DMU). Χαρακτηριστικά, όταν εφαρμόζεται το μοντέλο CCR, παρατηρείται πως οι μικρές μονάδες

---

[39] βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου
[40] βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου

κρίνονται μη αποδοτικές, ενώ μόνο οι μεγαλύτερες μονάδες του δείγματος θεωρούνται 100% αποδοτικές (Cooper et al, 2004).

Σε αντίθεση με το μοντέλο CCR, στο BCC, η εκτιμώμενη αποδοτικότητα, όταν δίνεται έμφαση στη μείωση των εισροών (input oriented), δεν ισούται πάντα με εκείνη που προκύπτει όταν προτεραιότητα αποτελεί η αύξηση των εκροών (output oriented). Ισότητα παρατηρείται μόνο όταν πρόκειται για τις 'πλήρως' αποδοτικές μονάδες λήψης απόφασης ($\theta^* = 1/\varphi^*$) (Cooper et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006; Thanassoulis, 2001).

9.5 DEA: Έμφαση στη Μείωση των Εισροών – Έμφαση στην Αύξηση των Εκροών (Input Orientation – Output Orientation)

Τα μοντέλα CCR και BCC, που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες, διαθέτουν δύο προσεγγίσεις στην ανάλυση των δεδομένων: 1) την περίπτωση που δίνεται έμφαση στον περιορισμό των εισροών με δεδομένο το επίπεδο των εκροών (input orientation), 2) την περίπτωση που δίνεται έμφαση στην ενίσχυση των εκροών με δεδομένο το επίπεδο των εισροών (output orientation). Η επιλογή της προσέγγισης εξαρτάται τόσο από τη δυνατότητα και το βαθμό ελέγχου των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών και της παραγωγής από την ίδια τη μονάδα (DMU), όσο και από τις προτεραιότητες των διοικούντων. Σύμφωνα με τους Sherman και Zhu (2006) και Thanassoulis (2001), έμφαση στη μείωση των εισροών (input orientation) προτιμάται όταν η μονάδα λήψης απόφασης έχει μεγαλύτερο έλεγχο των εισροών της παρά των εκροών. Παράδειγμα αποτελούν τα νοσοκομεία, που ενώ μπορούν να επιλέξουν τον αριθμό των ιατρών, των νοσοκόμων που θα απασχολήσουν, τον αριθμό των δωματίων και των κρεβατιών που θα χρησιμοποιήσουν (εισροές), δεν είναι δυνατό να υπολογίσουν με ακρίβεια, ή να ελέγξουν τον αριθμό τον ασθενών που θα επισκεφθούν τα εξωτερικά ιατρεία, που θα νοσηλευτούν σε κοινές μονάδες θεραπείας ή στην εντατική μονάδα (εκροές). Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, προτιμότερη είναι η εκτίμηση της αποδοτικότητας δίνοντας έμφαση στην αύξηση των εκροών, όταν οι μονάδες (DMUs) του δείγματος έχουν καλύτερο έλεγχο του παραγόμενου προϊόντος τους ή των παρεχόμενων παραγωγικών συντελεστών τους. Για παράδειγμα, τα σχολεία, έχουν τη δυνατότητα ελέγχου στο ποσοστό των μαθητών που παρακολουθεί τακτικά τα μαθήματα (εκροή), τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ενώ δε μπορούν να ελέγξουν τις πνευματικές ικανότητες των μαθητών, το χρόνο μελέτης που αφιερώνουν, το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον από το οποίο προέρχονται (εισροές). Στην περίπτωση αυτή λοιπόν, είναι προτιμότερη η επιλογή προσανατολισμού εκροών.

Επιπρόσθετα, κριτήριο για την επιλογή της προσέγγισης εκτίμησης της αποδοτικότητας (input or output orientation) αποτελεί η προτεραιότητα που θέτουν οι διοικούντες των υπό αξιολόγηση επιχειρησιακών μονάδων. Ακόμη κι αν έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στους παραγωγικούς συντελεστές τους, ενδέχεται να ενδιαφέρονται περισσότερο για τις δυνατότητες επέκτασης της παραγωγής τους με δεδομένο τον αριθμό των απασχολούμενων εισροών. Σε αυτή την περίπτωση, θα προτιμηθεί η εφαρμογή της μεθόδου DEA για τη μέτρηση της σχετικής αποδοτικότητας με έμφαση στην αύξηση των εκροών (Cooper et al, 2004).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως η επιλογή του προσανατολισμού ανάλυσης των δεδομένων εισροών και εκροών, μέσω της DEA, εξαρτάται αφενός από την ελευθερία παρέμβασης στα συγκεκριμένα δεδομένα και αφετέρου από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μονάδων λήψης αποφάσεων, του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας τους, της έντασης του ανταγωνισμού από άλλες ομοειδείς μονάδες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο.

Πάντως, η πλειοψηφία των μελετών μέτρησης αποδοτικότητας στις οποίες εφαρμόζεται η μέθοδος της περιβάλλουσας καμπύλης (DEA), κάνει χρήση και των δύο προσεγγίσεων. Δηλαδή, χρησιμοποιεί τόσο τα μοντέλα εκείνα που δίνουν έμφαση στον περιορισμό των εισροών όσο και σε αυτά που δίνουν προτεραιότητα στην ενίσχυση των εκροών (Cooper et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006). Κατ' αυτό τον τρόπο παρέχεται ολοκληρωμένη εικόνα της αποδοτικότητας των διαδικασιών που εφαρμόζει η κάθε μονάδα συγκριτικά με το σύνολο των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος. Βέβαια, προϋπόθεση επιλογής δίπλευρου προσανατολισμού ανάλυσης δεδομένων (προσανατολισμού εισροών και εκροών) αποτελεί η δυνατότητα υλοποίησης των αποτελεσμάτων-στόχων που προκύπτουν από τη DEA. Ουσιαστικά, η έλλειψη εμποδίων παρέμβασης τόσο στους παραγωγικούς συντελεστές όσο και στα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

9.6 DEA: Ορισμός της Αποδοτικότητας

Σύμφωνα με τους Sherman και Zhu (2006: 56), η συνολική αποδοτικότητα[41] ισούται με το γινόμενο της τεχνικής αποδοτικότητας και της αποδοτικότητας διανομής. Εναλλακτικά, ισούται με το γινόμενο της 'αμιγούς' τεχνικής αποδοτικότητας, της αποδοτικότητας διανομής και της αποδοτικότητας κλίμακας (Cooper et al, 2007: 260).

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται οι ορισμοί της τεχνικής αποδοτικότητας και της 'αμιγούς' τεχνικής αποδοτικότητας, που ουσιαστικά εκφράζουν το ίδιο μέγεθος με τη μόνη διαφορά ότι

[41] Overall Efficiency = Technical Efficiency (CCR) x Allocative Efficiency = Allocative Efficiency x Pure Technical Efficiency (BCC) x Scale Efficiency

η πρώτη (τεχνική αποδοτικότητα) χρησιμοποιείται όταν η διαδικασία μετασχηματισμού εισροών σε εκροές των μονάδων του δείγματος διέπονται από σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS) ενώ η δεύτερη ('αμιγής' τεχνική αποδοτικότητα) όταν επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS). Οι έννοιες της αποδοτικότητας διανομής (allocative efficiency) και αποδοτικότητας κλίμακας (scale efficiency) θα αναλυθούν σε επόμενες ενότητες.

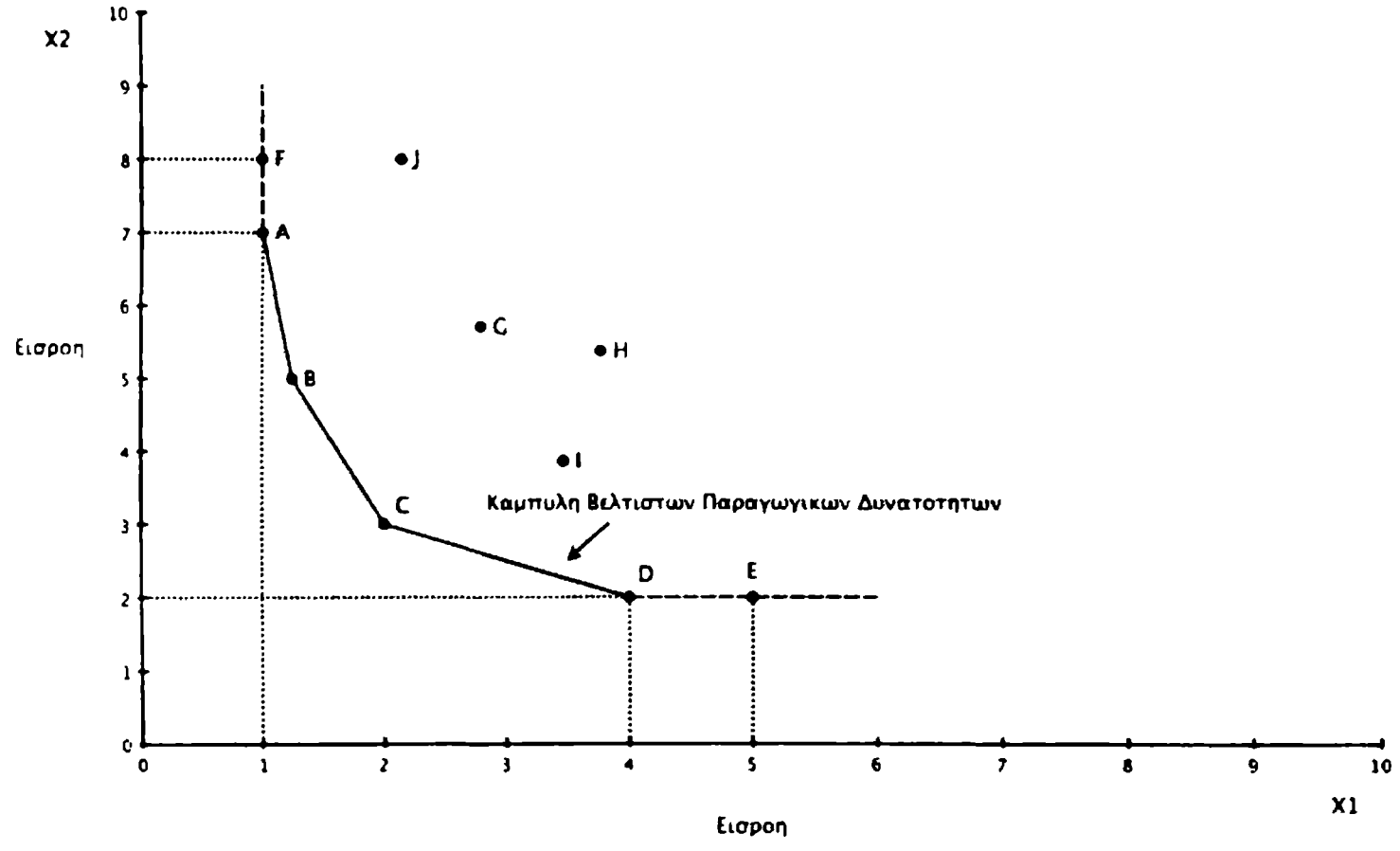
Η τεχνική αποδοτικότητα, καθώς και η 'αμιγής' αποδοτικότητα προσδιορίζονται από το λόγο της παραγωγής που επιτεύχθηκε από την υπό αξιολόγηση μονάδα (DMU_o) προς τη βέλτιστη παραγωγή που επιτεύχθηκε από τη μονάδα πρότυπο (την τεχνικά αποδοτική). Το πηλίκο αυτό είναι μικρότερο της μονάδας, όταν προτεραιότητα δίνεται στη μείωση των εισροών ($\theta^* \leq 1$), ενώ παίρνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδας όταν έμφαση δίνεται στην αύξηση των εκροών ($\varphi^* \geq 1$). Τεχνικά αποδοτικές είναι οι επιχειρησιακές μονάδες που συνδυάζουν τις χρησιμοποιούμενες εισροές με τις παραγόμενες εκροές με το βέλτιστο τρόπο, συγκριτικά με τις υπόλοιπες υπό αξιολόγηση μονάδες, τέτοιο ώστε να τοποθετούνται διαγραμματικά (π.χ. DMU_A στο Διάγραμμα 9.1) στη βέλτιστη καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων ($\theta^* = 1$ και $\varphi^* = 1$).

Σύμφωνα με την προσέγγιση της τεχνικής αποδοτικότητας, Pareto-Koopmans (Koopmans, 1951), μια μονάδα λήψης αποφάσεων (DMU) θεωρείται τεχνικά αποδοτική μόνο όταν καμία από τις απασχολούμενες εισροές και παραγόμενες εκροές δε μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω, δηλαδή να μειωθεί (αναφορικά με τις εισροές) και να αυξηθεί (αναφορικά με τις εκροές), χωρίς να μεταβληθούν αντιστρόφως ανάλογα κάποιες από τις εισροές και τις εκροές. Υιοθετώντας την προσέγγιση του περιορισμού των παραγωγικών συντελεστών (input orientation), μια επιχειρησιακή μονάδα, σύμφωνα με τους Pareto-Koopmans, είναι τεχνικά αποδοτική μόνο εάν δεν είναι εφικτή η μείωση σε μια από τις εισροές της χωρίς την αύξηση τουλάχιστον μιας άλλης εισροής ή τη μείωση κάποιας εκροής. Αντίστοιχα, δίνοντας προτεραιότητα στην αύξηση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (output orientation), μια μονάδα είναι τεχνικά αποδοτική μόνο στην περίπτωση που δεν είναι δυνατή η αύξηση μιας εκ των εκροών της χωρίς την παράλληλη μείωση είτε μίας από τις υπόλοιπες εκροές, είτε τουλάχιστον μιας από τις εισροές (Thanassoulis, 2001). Οι συνθήκες των Pareto-Koopmans υιοθετήθηκαν πλήρως από τους Charnes και Cooper (1985), τους δημιουργούς του μοντέλου CCR.

Η τεχνική αποδοτικότητα ουσιαστικά εκφράζει την 'πλήρη' αποδοτικότητα ('strong' efficiency) και καταγράφεται μόνο όταν ο βαθμός αποδοτικότητας ισούται με τη μονάδα ($\theta^* = 1$, $\varphi^* = 1$) και δε παρουσιάζονται σχολάζοντες ή πλεονάζοντες συντελεστές (slacks) ($s_i^- = s_r^+ = 0$). Η τεχνική αποτελεσματικότητα εκτιμάται ύστερα από την επεξεργασία των δεδομένων σε δεύτερο στάδιο (second stage DEA).

Ο όρος 'μερική' αποδοτικότητα ('weak' efficiency) διαμορφώθηκε από το Farrell (1957). Ο συγκεκριμένος όρος δεν πληροί τις συνθήκες των Pareto-Koopmans που προσδιορίζουν την τεχνική αποδοτικότητα. Συγκεκριμένα, η θεωρία του Farrell εστιάζει στο αποτέλεσμα που προκύπτει από την επεξεργασία των δεδομένων σε πρώτο στάδιο (θ*, φ*), χωρίς να λαμβάνει υπόψη της τους μη μηδενικούς σχολάζοντες παραγωγικούς συντελεστές και τις πλεονάζουσες εκροές (non-zero input and output slacks) (Cooper et al, 2007). Συνεπώς, κατά το Farrell, αποδοτική είναι μια DMU όταν $\theta^* = 1$ ή $\varphi^* = 1$ ακόμη κι αν $s_i^- \neq 0$, $s_r^+ \neq 0$.

Διάγραμμα 9.3 Αποδοτικότητα κατά Pareto-Koopmans



Έστω ότι έχουμε ένα υπόδειγμα δύο εισροών (x_1, x_2) και μιας εκροής (y). Η κατά τμήματα γραμμική (piecewise linear) Καμπύλη Παραγωγικών Δυνατοτήτων (Κ.Π.Δ.) στο Διάγραμμα 9.3 προσδιορίζεται από τους συνδυασμούς εισροών (x_1, x_2) των DMUs: A,B,C,D,E και F. Παρόλο που όλες οι προαναφερθείσες μονάδες λήψης αποφάσεων τοποθετούνται στην Κ.Π.Δ. δεν αποτελούν συλλήβδην 'πρότυπα' για τις αναποτελεσματικές μονάδες του δείγματος (G, H, I, J). Πλήρως αποδοτικές μονάδες (strongly efficient), ή αποδοτικές κατά Pareto-Koopmans είναι μόνο οι DMU_A, DMU_B, DMU_C και DMU_D. Οι DMU_F και DMU_E είναι μερικώς αποδοτικές ή αποδοτικές κατά Farrell διότι καταγράφονται σχολάζοντες παραγωγικούς συντελεστές (slacks, $s_i^- \neq 0$) στην παραγωγική διαδικασία που εφαρμόζουν. Δηλαδή, οι DMU_F και DMU_E είναι σε θέση να παράγουν την ίδια ποσότητα εκροών απασχολώντας ακόμη μικρότερη ποσότητα εισροών. Έστω ότι όλες οι μονάδες λήψης αποφάσεων που απαρτίζουν την Κ.Π.Δ. παράγουν

την ίδια ποσότητα προϊόντος (π.χ. y = 10), τότε η DMU_A παράγει y=10 με x_1=1 και x_2=7. Η DMU_F παράγει την ίδια ποσότητα y με x_1=1 και x_2=8. Συνεπώς, περιορίζοντας τη χρήση της εισροής x_2 κατά μία μονάδα (σχολάζον παραγωγικός συντελεστής) και κρατώντας αμετάβλητη την ποσότητα της εισροής x_1, ο συνδυασμός x_1x_2 θα συνεχίσει να παράγει την ίδια ποσότητα προϊόντος με εκείνη που παρήγαγε αρχικά (y=10). Ύστερα από τη μείωση της εισροής x_2, η DMU_F θα πληροί το κριτήριο τεχνικής αποτελεσματικότητας όπως ορίστηκε από τους Pareto-Koopmans. Κατ' επέκταση, το σημείο της DMU_F στο Καρτεσιανό επίπεδο θα μετατοπιστεί προς τα κάτω και θα απαρτίζει πλέον το τεχνικά αποδοτικό τμήμα της Κ.Π.Δ.

Στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής, αποδοτικές θεωρούνται οι μονάδες λήψης αποφάσεων που πληρούν τα κριτήρια των Pareto-Koopmans.

9.7 Πλεονεκτήματα της DEA

Έχει αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες ότι η DEA αποτελεί τη δημοφιλέστερη μέθοδο μέτρησης σχετικής ή συγκριτικής αποδοτικότητας, για τους ακόλουθους λόγους:

Κατ' αρχάς, η εφαρμογή της DEA δεν προϋποθέτει τον προσδιορισμό συνάρτησης παραγωγής όπως συμβαίνει με τις στοχαστικές μεθόδους (π.χ. Stochastic Frontier Analysis). Στις τελευταίες, αναγκαία είναι η προεπιλογή της σχέσης που συνδέει τις εισροές της μονάδας λήψης αποφάσεων με τις εκροές της (π.χ. γραμμική[42], μη γραμμική, Cobb-Douglas[43], δευτεροβάθμια[44], translog[45], Leontief[46], Σταθερής Ελαστικότητας Υποκατάστασης[47]). Αντίθετα, η μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης εκτιμά την αλγεβρική αυτή σχέση ύστερα από επεξεργασία των δεδομένων εισροών και εκροών που έχουν εισαχθεί στα συστήματα ανισοτήτων. Από τη συγκεκριμένη σχέση προκύπτει και η μορφή της Καμπύλης Παραγωγικών Δυνατοτήτων η οποία είναι κατά τμήματα γραμμική

---

[42] $y = \beta_o + \sum_{n=1}^{N} \beta_n x_n$

[43] $\ln y = \beta_o + \sum_{n=1}^{N} \beta_n \ln x_{ni} + \varepsilon_i$

[44] $y = \beta_o + \sum_{n=1}^{N} \beta_n x_n + \frac{1}{2} \sum_{n\ 1}^{N} \sum_{m\ 1}^{N} \beta_{nm} \ln x_n \ln x_m$

[45] $y = \exp(\beta_o + \sum_{n=1}^{N} \beta_n \ln x_n + \frac{1}{2} \sum_{n\ 1}^{N} \sum_{m\ 1}^{N} \beta_{nm} \ln x_n \ln x_m)$

[46] $y = \sum_{n=1}^{N} \sum_{m=1}^{N} \beta_{nm} (x_n x_m)^{1/2}$

[47] $y = \beta_o (\sum_{n=1}^{N} \beta_n x_n)^{1/\gamma}$

(piecewise linear) (Sherman and Zhu, 2006; Coelli et al, 2005; Thanassoulis, 2001; Norman and Stoker, 1991).

Ταυτόχρονα, δεν είναι αναγκαία η εισαγωγή ειδικών βαρών – συντελεστών στάθμισης στα συστήματα ανισοτήτων για τον προσδιορισμό της σημαντικότητας των εισροών και των εκροών. Μέσω της επεξεργασίας των δεδομένων όλων των μονάδων λήψης αποφάσεων υπολογίζονται τα ειδικά βάρη για κάθε παραγωγικό συντελεστή και παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία τόσο των τεχνικά αποδοτικών όσο και των μη αποδοτικών DMUs. Οι σταθμίσεις των αποτελεσματικών κατά Pareto-Koopmans μονάδων αποτελούν πρότυπο για τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής των μη αποδοτικών επιχειρησιακών μονάδων. Ιδιαίτερα, χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της βέλτιστης ποσότητας εισροών και εκροών που χρειάζεται να απασχολούνται και να παράγονται αντίστοιχα από κάθε μη αποδοτική μονάδα λήψης αποφάσεων ώστε να γίνει τεχνικά αποδοτική (Cooper et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006).

Επίσης, ο προσδιορισμός της βέλτιστης ποσότητας των εισροών και εκροών για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων του δείγματος αποτελεί ένα ακόμη πλεονέκτημα της μεθόδου της Περιβάλλουσας Καμπύλης συγκριτικά με τις αντίστοιχες στοχαστικές. Η DEA, μέσω των συστημάτων ανισοτήτων που διαμορφώνονται για κάθε DMU ξεχωριστά, αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας κάθε μονάδας. Αντίθετα, οι στοχαστικές μέθοδοι (π.χ. Stochastic Frontier Analysis – SFA) εφαρμόζουν μια μόνο διαδικασία βελτιστοποίησης που περιλαμβάνει τα δεδομένα εισροών και εκροών όλων των μονάδων λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις στοχαστικές μεθόδους αφορούν ολόκληρο τον πληθυσμό, εκτιμούν την τάση και προτείνουν παρεμβάσεις που χρειάζεται να γίνουν συνολικά στις μονάδες του δείγματος (Cooper et al, 2004; Thanassoulis, 2001).

Τέλος, η χρησιμότητα της DEA αυξάνεται όταν το δείγμα αποτελείται από πολυάριθμες μονάδες[48] (π.χ.N > 300) και δεδομένα (εισροές και εκροές) (Sherman and Zhu, 2006). Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις, η παραγωγική δραστηριότητα (production activity) είναι περίπλοκη και για να εκφραστεί αλγεβρικά απαιτείται επίπονη υπολογιστική διαδικασία. Η DEA, βασιζόμενη στο γραμμικό προγραμματισμό αρχικά εκτιμά τη συνάρτηση παραγωγής, την Καμπύλη Παραγωγικών Δυνατοτήτων των μονάδων του δείγματος, και στη συνέχεια προσδιορίζει τους στόχους για τις απασχολούμενες εισροές και τις παραγόμενες εκροές της κάθε επιχειρησιακής μονάδας ξεχωριστά. Σε αντίθεση με τη DEA, οι δείκτες αποδοτικότητας-παραγωγικότητας δεν είναι ικανοί να επιλύσουν προβλήματα

[48] Η DEA έχει ήδη εφαρμοστεί για την εκτίμηση της συγκριτικής αποτελεσματικότητας υποκαταστημάτων τραπεζών, εστιατορίων και νοσοκομείων που ο αριθμός των μονάδων του δείγματος υπερέβαινε τις 1.500 (Sherman and Zhu, 2006)

βελτιστοποίησης όταν το υπόδειγμα περιλαμβάνει περισσότερες από μια εισροές και περισσότερες από μια εκροές.

Καταλήγοντας, η μέτρηση της σχετικής αποδοτικότητας, όταν εφαρμόζεται η DEA, δεν προϋποθέτει τη γνώση δεδομένων κόστους παραγωγής, εσόδων και κέρδους για την κάθε μονάδα του δείγματος. Συγκεκριμένα, για τον υπολογισμό της τεχνικής αποδοτικότητας (technical efficiency) της κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων απαιτείται μόνο η εισαγωγή στο σύστημα ανισοτήτων των ποσοτήτων από κάθε παραγωγικό συντελεστή που απασχολείται και των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται ή παρέχονται αντίστοιχα. Συνεπώς, η εφαρμογή της μεθόδου της Περιβάλλουσας Καμπύλης κρίνεται ιδανική για την εκτίμηση της σχετικής αποδοτικότητας επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Sherman and Zhu, 2006). Χρειάζεται όμως να σημειωθεί πως ακόμη κι όταν είναι διαθέσιμα δεδομένα κόστους, εσόδων και κέρδους, η DEA είναι ικανή να προσδιορίσει εκτός από την τεχνική αποδοτικότητα των επιχειρησιακών μονάδων και την αποδοτικότητα διανομής (allocative efficiency). Στο πλαίσιο αυτό, αθροιστικά, είναι δυνατή η εκτίμηση της συνολικής αποδοτικότητας (overall efficiency)[49] της κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων του δείγματος ξεχωριστά.

9.8 Μειονεκτήματα της DEA

Παρόλη την αυξανόμενη αποδοχή που γνωρίζει η DEA τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους επιχειρηματικούς κύκλους, δε μπορεί να ειπωθεί πως αποτελεί μια 'αλάνθαστη' μέθοδο, χωρίς μειονεκτήματα που ενδέχεται να οδηγήσουν σε μεροληπτικά (biased) αποτελέσματα. Η αναγνώριση αυτών των αδυναμιών συνιστά αναγκαία συνθήκη για την αξιολόγηση κατ' αρχήν και αποδοχή των προς ανάλυση αποτελεσμάτων της εμπειρικής προσέγγισης που ακολουθεί στην παρούσα μελέτη.

Η εισαγωγή ανακριβών δεδομένων (εισροών και εκροών) ή δεδομένων που να μην ερμηνεύουν πλήρως την παραγωγική διαδικασία που λαμβάνει χώρα στις ομοειδείς μονάδες λήψης αποφάσεων δημιουργεί μια σειρά προβλημάτων. Αρχικά, το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων (Production Possibility Set) είτε υποεκτιμάται είτε υπερεκτιμάται και αντίστοιχα ο βαθμός αποδοτικότητας της κάθε επιχειρησιακής μονάδας, ο οποίος αποτελεί συνάρτηση του βέλτιστου ορίου παραγωγικών δυνατοτήτων, είναι ανακριβής. Λόγω της λανθασμένης εκτίμησης της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων ή του βέλτιστου ορίου παραγωγικών δυνατοτήτων, ενδέχεται μονάδες λήψης αποφάσεων να κρίνονται τεχνικά αποδοτικές ενώ δεν ισχύει και το αντίστροφο (Thanassoulis, 2001). Η DEA, ως

[49] Overall Efficiency = Technical Efficiency x Allocative Efficiency

προσδιοριστική μέθοδος, χωρίς να έχει στατιστικό υπόβαθρο, δεν είναι ικανή να εκτιμήσει την πιθανότητα σφάλματος ή το θόρυβο (noise) των δεδομένων (ε) σε αντίθεση με τις στοχαστικές μεθόδους[50]. Οι τελευταίες, εκτιμούν την καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων προσδιορίζοντας πρωτίστως διαστήματα εμπιστοσύνης, ενώ από τη DEA προκύπτουν συγκεκριμένα σημεία (συνδυασμούς εισροών και εκροών) από τα οποία διέρχεται η συγκεκριμένη καμπύλη (Coelli et al, 2005).

Δεδομένης της έλλειψης στατιστικού υπόβαθρου, αναφορικά με τη DEA, η εισαγωγή επιπλέον μονάδων λήψης αποφάσεων στο υπό αξιολόγηση δείγμα, ή η μεταβολή του αριθμού των δεδομένων εισροών και εκροών επηρεάζει το βαθμό σχετικής αποδοτικότητας κάθε DMU (Coelli et al, 2007; Cooper et al, 2004). Για παράδειγμα, η διεύρυνση του αρχικού δείγματος με επιπλέον μονάδες προκαλεί μείωση της σχετικής αποδοτικότητας της κάθε DMU. Μάλιστα, στην περίπτωση που κάποιες από τις νέες μονάδες κριθούν τεχνικά αποδοτικές, ενδέχεται να μεταβληθεί ο βαθμός αποδοτικότητας όλων των μονάδων του δείγματος και να προταθεί νέα διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, ουσιαστικά, νέος συνδυασμός απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών και παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων. Στο ίδιο πλαίσιο, στην περίπτωση που αυξάνεται ο αριθμός των εισροών και εκροών (είτε είναι άμεσα ελεγχόμενες είτε μη ελεγχόμενες από τους διοικούντες των μονάδων[51]) που εισάγονται στο σύστημα ανισοτήτων, παρατηρείται μετακίνηση περισσότερων μονάδων λήψης αποφάσεων στην καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιλέγεται όταν στόχος της ανάλυσης αποτελεί η ανάδειξη είτε ενός δείγματος επιχειρησιακών μονάδων είτε ενός κλάδου της οικονομίας ως τεχνικά αποδοτικού (Coelli et al, 2007; Cooper et al, 2004). Γενικότερα, όσο περισσότερες είναι οι μονάδες λήψης αποφάσεων που αποτελούν το υπό αξιολόγηση δείγμα και όσο μικρότερος ο αριθμός των μεταβλητών (εισροών και εκροών), τόσο ενισχύεται η ερμηνευτική ικανότητα της DEA.

---

[50] Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Stochastic Frontier Analysis (SFA) η οποία βασίζεται στην εξίσωση (9.19) ως βασικό μοντέλο για την εκτίμηση της αποδοτικότητας:
$Y_i = X_i\beta + \varepsilon_i \quad i=1,2,\ldots,N$, όπου $\varepsilon_i = v_i + u_i$, (9.19)
ή εναλλακτικά μια log-linear Cobb-Douglas συνάρτηση παραγωγής (9.20):
$\ln y_i = \beta_o + \Sigma\beta_n \ln x_{ni} + v_i + u_i$ (9.20)
y_i: εκροή της DMU_i, $i=1,2,\ldots,N$
x_i: διάνυσμα των ποσοτήτων των εισροών της DMU_i
β: διάνυσμα αγνώστων παραμέτρων
β_o: σταθερά
ε_i: τυχαίο σφάλμα
v_i: τυχαίο σφάλμα που ακολουθεί κανονική κατανομή με μέσο ίσο με το μηδέν και σταθερή διακύμανση
u_i: τυχαίο σφάλμα που προσδιορίζει την ελλιπή αποδοτικότητα και έχει εκθετική, περικομμένη κανονική κατανομή (truncated normal) ή κατανομή γ (gamma)
(Kumbhakar and Lovell, 2000)

[51] Discretionary or nondiscretionary variables

Αρκεί βέβαια ο αριθμός των μεταβλητών να μην είναι τόσο μικρός ώστε η εφαρμογή να ανάγεται σε ένα απλό δείκτη αποδοτικότητας[52] (Cooper et al, 2004).

Λόγω της μη παραμετρικής φύσης της DEA, η συνάρτηση παραγωγής δεν προσδιορίζεται άμεσα παρά έμμεσα μέσω της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων. Αντίστοιχα, δεν υπολογίζονται οι συναρτήσεις κόστους, εσόδων και κέρδους. Ως αποτέλεσμα, δεν είναι εφικτός ο υπολογισμός των οριακών προϊόντων[53], του οριακού κόστους, των ελαστικοτήτων υποκατάστασης (σ)[54] και κατ' επέκταση του βαθμού υποκατάστασης ενός παραγωγικού συντελεστή από κάποιον άλλο διατηρώντας αμετάβλητο το επίπεδο παραγωγής (εκροή) (Ray, 2004: 2).

Ένα ακόμη μειονέκτημα της DEA, που παρουσιάζεται μόνο όταν επιλέγεται το μοντέλο CCR[55], είναι ο προσδιορισμός όλων των μικρού μεγέθους επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος ως μη αποδοτικών συγκριτικά με τις αντίστοιχες μεγαλύτερου μεγέθους. Το συγκεκριμένο μοντέλο δε μπορεί να εντοπίσει την αιτία της εκτιμούμενης ελλιπούς αποδοτικότητας, δηλαδή εάν οφείλεται στην ίδια την παραγωγική διαδικασία, στο μίγμα εισροών που χρησιμοποιούνται και εκροών που παράγονται, ή στο μέγεθος της υπό αξιολόγηση μονάδας. Για παράδειγμα, μια μικρή μονάδα λήψης αποφάσεων που παράγει τη μισή ποσότητα προϊόντος (50%) εκείνης που παράγει μια μεγάλη μονάδα και χρησιμοποιεί το 60% των παραγωγικών συντελεστών κρίνεται μη αποδοτική σύμφωνα με το μοντέλο CCR. Το συγκεκριμένο πρόβλημα όμως παύει να υφίσταται όταν εφαρμόζεται το μοντέλο BCC[56]. Συγκεκριμένα, εάν η προαναφερθείσα μικρή μονάδα κριθεί μη αποδοτική ενώ η διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών της σε εκροές διέπεται από αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (IRS), τότε η ελλιπής αποδοτικότητά της ενδέχεται να οφείλεται αποκλειστικά στο μέγεθος της μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό, εάν επιχειρήσει να αυξήσει το μέγεθός της, να επεκτείνει τις δραστηριότητές της, να προβεί σε συγχώνευση ή εξαγορά ομοειδούς μονάδας, αναμένεται να επωφεληθεί από τις αποδόσεις κλίμακας και πιθανότατα η αρχικά μη αποδοτική μονάδα να μετατοπιστεί στην καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων (Sherman and Zhu, 2006).

---

[52] Αποδοτικότητα $= \frac{\text{Σταθμισμένο Αθροισμα Εκροών}}{\text{Σταθμισμένο Αθροισμα εισροών}}$ ή $\frac{\text{Εκροή}}{\text{Εκροή}}$

[53] $MPx_i = \frac{dQ}{dxi}$,
Όπου x_i : η εισροή i= 1,2,…,n
Q: η συνάρτηση παραγωγής

[54] Ελαστικότητα υποκατάστασης (σ) $= \frac{d\left(\frac{K}{L}\right)/\left(\frac{K}{L}\right)}{dMRTS/MRTS}$
Όπου, MRTS = MP_L/MP_K (Οριακός Λόγος Τεχνικής Υποκατάστασης)
(αναφέρεται στην περίπτωση που οι μόνες εισροές είναι το κεφάλαιο και η εργασία)

[55] Το μοντέλο CCR υποθέτει ότι επικρατούν Σταθερές Αποδόσεις Κλίμακας (CRS)

[56] Σύμφωνα με το BCC επικρατούν Μεταβλητές Αποδόσεις Κλίμακας (VRS)

Όσον αφορά στο κυριότερο μειονέκτημα της DEA, που εντοπίζεται στην έλλειψη στατιστικού υπόβαθρου, η λύση προκύπτει από την εφαρμογή είτε στατιστικών μεθόδων όπως η Bootstrap, είτε ανάλυσης ευαισθησίας (sensitivity analysis), είτε ακόμη και εφαρμογής παραμετρικών μεθόδων όμως η Stochastic Frontier Analysis, σε δεύτερο στάδιο ανάλυσης (Cooper et al, 2007; Coelli et al, 2005; Cooper et al, 2004).

9.9 Αποδοτικότητα Διανομής (Allocative Efficiency)

Μέχρι τώρα έχουμε αναφερθεί μόνο στην τεχνική αποδοτικότητα (technical efficiency) των μονάδων λήψης αποφάσεων που προκύπτει από την εισαγωγή στο σύστημα ανισοτήτων δεδομένων που αφορούν ποσότητες εισροών και εκροών. Είναι σημαντικό όμως πως αποκλειστικά η τεχνική αποδοτικότητα δεν αποτελεί αντιπροσωπευτικό μέγεθος της συνολικής αποδοτικότητας (overall efficiency) μιας DMU. Για τον προσδιορισμό της συνολικής αποδοτικότητας, απαραίτητος είναι ο υπολογισμός της αποδοτικότητας διανομής (allocative efficiency) πλέον της τεχνικής αποδοτικότητας, όπως προκύπτει και από τη σχέση (9.21): (Cooper et al, 2007).

Συνολική Αποδοτικότητα = Τεχνική Αποδοτικότητα x Αποδοτικότητα Διανομής (9.21)

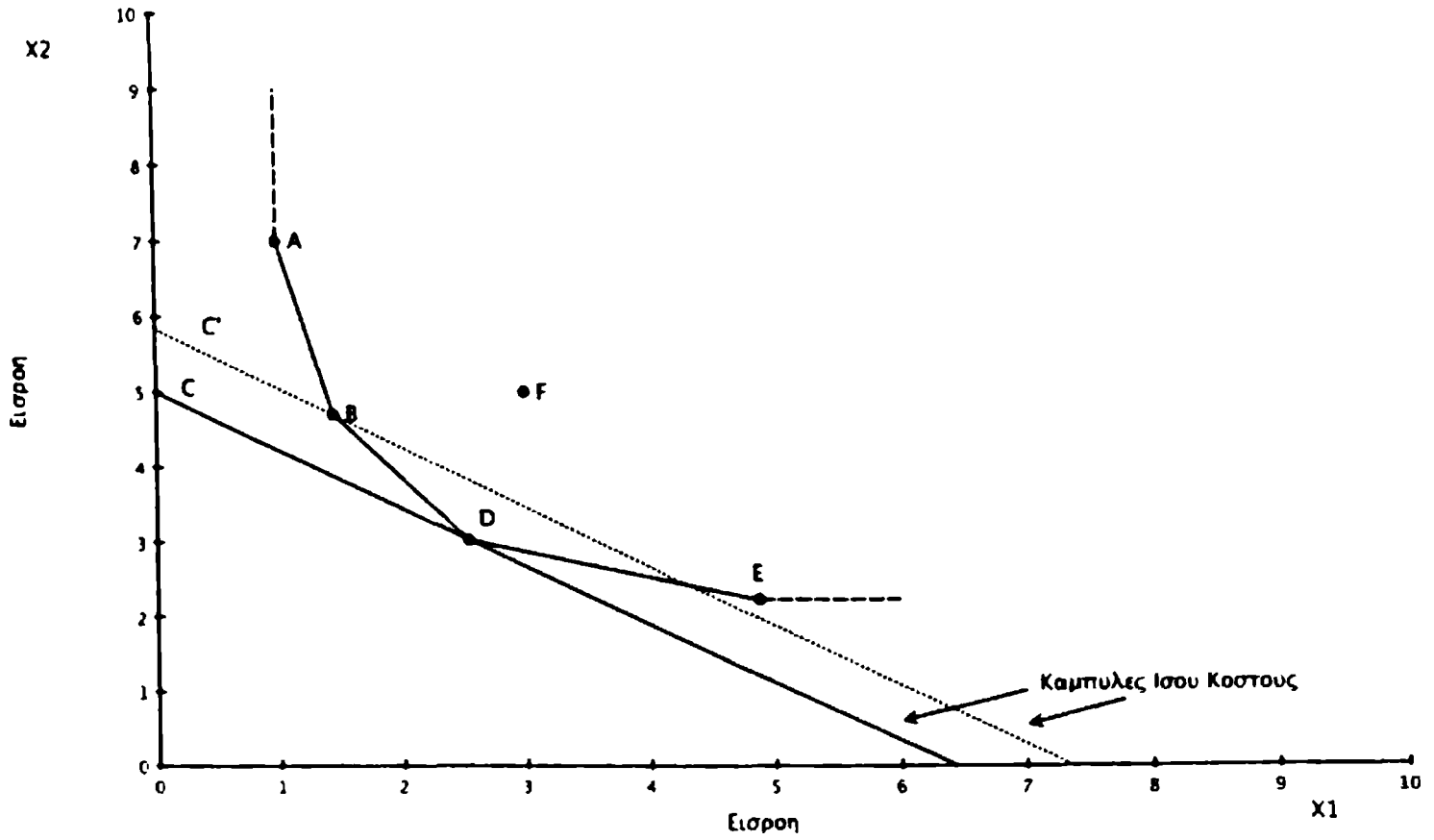
(Cooper et al, 2007)

Ο υπολογισμός της αποδοτικότητας διανομής ή τιμής (price efficiency), όπως αρχικά ονομάστηκε από το Farrell (1957), προϋποθέτει τη διαθεσιμότητα δεδομένων κόστους για κάθε παραγωγικό συντελεστή, στην περίπτωση που αντικειμενικός σκοπός είναι η εκτίμηση της αποδοτικότητας κόστους (cost efficiency), ή δεδομένων εσόδων ανά πωλούμενη/παραγόμενη μονάδα, όταν επιδίωξη αποτελεί η εκτίμηση της εισοδηματικής αποδοτικότητας (revenue efficiency). Εάν είναι διαθέσιμα δεδομένα για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας κόστους και τιμής, τότε είναι εφικτός ο υπολογισμός και της αποδοτικότητας κέρδους (profit efficiency). Βέβαια, ο προσδιορισμός του τελευταίου τύπου αποδοτικότητας, και κατ' επέκταση της αντίστοιχης των εσόδων και του κόστους, εξαρτάται από τις ανάγκες, τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε συνόλου μονάδων λήψης αποφάσεων που καλούμαστε να αναλύσουμε, καθώς και από τις προτεραιότητες που θέτουν οι διοικούντες των μονάδων. Χαρακτηριστικά, εάν οι επιχειρησιακές μονάδες έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, δεν κρίνεται απαραίτητος ο υπολογισμός της αποδοτικότητας κέρδους, κόστους και εσόδων, δεδομένου ότι προτεραιότητα αποτελεί το κοινωφελές έργο.

Η αποδοτικότητα κόστους και εσόδων επίσης αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Thanassoulis, 2001) ως αποδοτικότητα διανομής με έμφαση στις εισροές (Input Allocative Efficiency) και έμφαση στις εκροές (Output Allocative Efficiency) αντίστοιχα (Thanassoulis, 2001).

Στην περίπτωση που η μέτρηση της αποδοτικότητας διανομής είναι εφικτή, μπορούν να εξαχθούν επιπλέον συμπεράσματα για τη διαδικασία παραγωγής της κάθε DMU του δείγματος. Συγκεκριμένα, μια μονάδα λήψης αποφάσεων ενδέχεται να είναι αποδοτική κατά Pareto-Koopmans, ή τεχνικά αποδοτική, αλλά διανεμητικά μη αποδοτική (Coelli et al, 2005; Thanassoulis, 2001). Παρόλο που χρησιμοποιεί και παράγει τις βέλτιστες ποσότητες εισροών (ελάχιστες) και εκροών (μέγιστες) αντίστοιχα, συγκριτικά με τις υπόλοιπες μονάδες του δείγματος, είναι πιθανό το κόστος των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών, ή τα έσοδα από την πώληση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών να μην είναι τα βέλτιστα. Συνεπώς, η μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης θα προτείνει το κόστος ανά μονάδα εισροής ή/και το έσοδο ανά μονάδα προϊόντος που θα οδηγήσει την υπό αξιολόγηση μονάδα στην πλήρη (100%) αποδοτικότητα διανομής και κατ' επέκταση στην πλήρη συνολική αποδοτικότητα. Ενδέχεται όμως οι προτεινόμενες τιμές που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων με τη βοήθεια της DEA να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, είτε η προτεινόμενη αμοιβή των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών να είναι χαμηλότερη είτε η τιμή πώλησης των παραγόμενων προϊόντων να είναι υψηλότερη από τις κατώτατες και ανώτατες τιμές αντίστοιχα που διαμορφώνονται στην αγορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις αναγκαία είναι η εισαγωγή στο μοντέλο επιπλέον περιορισμών αναφορικά με το εύρος των προτεινόμενων τιμών (ανώτατη και κατώτατη τιμή – upper and lower price) (Cooper et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006; Cooper et al, 2004).

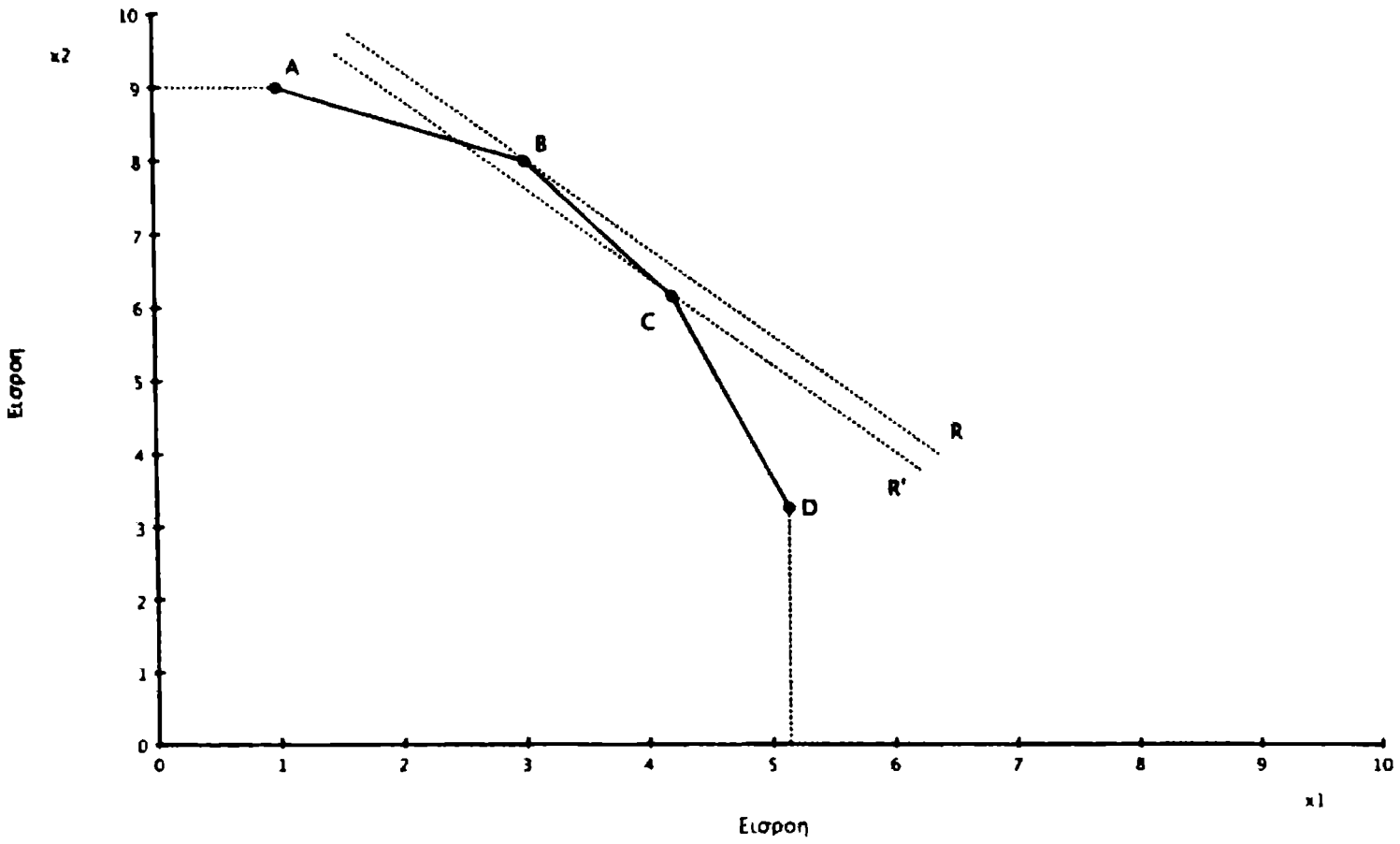
Διάγραμμα 9.4 Σύγκριση Τεχνικής Αποδοτικότητας και Αποδοτικότητας Διανομής (έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους)



Στο παραπάνω διάγραμμα (υπόδειγμα δύο εισροών: x_1, x_2 και μιας εκροής: y) παρουσιάζεται η Καμπύλη Παραγωγικών Δυνατοτήτων στην οποία βρίσκονται οι τεχνικά αποδοτικές μονάδες: DMU_A, DMU_B, DMU_D, DMU_E. Επίσης, απεικονίζεται η καμπύλη ίσου κόστους C ($C = p_1x_1 + p_2x_2$), η οποία εφάπτεται στο σημείο D της Καμπύλης Παραγωγικών Δυνατοτήτων. Από τα παραπάνω συνεπάγεται πως μόνο η DMU_D είναι ταυτόχρονα τεχνικά και διανεμητικά αποδοτική. Μόνο η DMU_D, χρησιμοποιεί τη βέλτιστη διαδικασία παραγωγής (κατά Pareto-Koopmans) και παράγει στο χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με τις υπόλοιπες τεχνικά αποδοτικές DMUs του δείγματος, ή τα υπόλοιπα σημεία της κατά τμήματα γραμμικής Καμπύλης Παραγωγικών Δυνατοτήτων. Για παράδειγμα, η DMU_B είναι αποδοτική κατά Pareto-Koopmans, αλλά το κόστος παραγωγής της προσδιορίζεται από τη γραμμή ίσου κόστους C', όπου C' > C.

Στόχος της αποδοτικότητας διανομής, όταν έμφαση δίνεται στις εισροές (input oriented), είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους (p_ix_i) των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών με δεδομένη την ποσότητά τους, και την ποσότητα παραγωγής (output). Στην περίπτωση που επιδιώκεται η μέτρηση της αποδοτικότητας διανομής με έμφαση στις εκροές (output oriented) (Διάγραμμα 9.5), η αντικειμενική συνάρτηση (objective function) μεγιστοποιεί την τιμή/έσοδο που προκύπτει από τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες (p_ry_r) με δεδομένη την ποσότητα των εκροών και των εισροών (Ray, 2004).

Διάγραμμα 9.5 Σύγκριση Τεχνικής Αποδοτικότητας και Αποδοτικότητας Διανομής (έμφαση στη μεγιστοποίηση των εσόδων)



Έστω ότι σε ένα υπόδειγμα απαιτούνται δύο είδη εισροών (x_1, x_2) για να παραχθεί μια εκροή y. Δίνοντας έμφαση στην ελαχιστοποίηση των εισροών, με δεδομένο το επίπεδο των εκροών, και κατ' επέκταση στην επίτευξη αποδοτικότητας κόστους, ο βέλτιστος συνδυασμός εισροών είναι: x = (x1*, x2*). Επίσης, γνωρίζουμε ότι η συνάρτηση κόστους είναι η εξής: C = w1x1 + w2x2 (όπου w1, w2: η αμοιβή των παραγωγικών συντελεστών i=1 και i=2 αντίστοιχα) από την οποία προκύπτει η συνάρτηση ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής: C* = w1x1* + w2x2*. Συνεπώς, μια μονάδα λήψης αποφάσεων είναι 100% αποδοτική με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους όταν Co = C* (όπου Co: το κόστος παραγωγής της εξεταζόμενης μονάδας), ή* $\gamma = \frac{C^*}{C_0} = 1$*. Το εύρος των τιμών της αποτελεσματικότητας κόστους προσδιορίζεται από 0 έως 1 (*$0 \leq \gamma \leq 1$*).*

Η παραπάνω ανάλυση μπορεί να γραφεί με τη βοήθεια του γραμμικού προγραμματισμού, στη μορφή δηλαδή που εισάγεται στο σύστημα εξισώσεων της DEA, ως εξής:

$$\min \sum_{i=1}^{n} w_i^{o} x_i \qquad (9.22)$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{i=1}^{n} \lambda_j x_{ij} \leq x_i \quad (i= 1,2,\ldots,n)$$

$$\sum_{i=1}^{n} \lambda_j y_{rj} \geq y_{r0} \quad (r= 1,2,\ldots,m)$$

$$\sum_{i=1}^{n} \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad (j = 1,2,\ldots,N)$$

Παράλληλα, όταν δεδομένα κόστους παραγωγής και εσόδων από την προώθηση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι διαθέσιμα, τότε είναι εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις αποδόσεις κλίμακας που επικρατούν στην κάθε μονάδα του δείγματος και το μέγεθός της, καθώς και με την κερδοφορία της. Για παράδειγμα, εάν το οριακό κόστος (MC) βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα από το μέσο κόστος (AC) τότε η εν λόγω μονάδα λειτουργεί κάτω από αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (IRS). Επίσης, προκύπτει ότι το μέσο κόστος της μπορεί να μειωθεί αυξάνοντας περαιτέρω την παραγωγή της (εκροές). Το αντίστροφο συμβαίνει, δηλαδή επικρατούν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (DRS), όταν το οριακό κόστος είναι μεγαλύτερο του μέσου κόστους. Στην περίπτωση που το οριακό κόστος είναι ίσο με το οριακό έσοδο (MR = MC) επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS) οι οποίες χαρακτηρίζουν την πιο επικερδή περιοχή παραγωγής για μια μονάδα (most profitable scale size). Επιπλέον, όταν τα οριακά έσοδα ισούνται ή υπερβαίνουν το μέσο κόστος (MR ≥ AC) είναι πιθανή η ενίσχυση της κερδοφορίας της μονάδας λήψης αποφάσεων ύστερα από αύξηση της παραγωγής της (εκροών) (Cooper et al, 2007).

9.10 Αποδοτικότητα Κλίμακας (Scale Efficiency)

Με τη βοήθεια της DEA είναι εφικτός ο προσδιορισμός του είδους των αποδόσεων κλίμακας (αύξουσες, σταθερές, φθίνουσες) που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος (Banker et al, 1984; Farrell and Fieldhouse, 1962). Αρχικά, συγκρίνοντας τη σχετική αποδοτικότητα που έχει προκύψει από τα μοντέλα CCR (βασική υπόθεση αποτελεί η επικράτηση σταθερών αποδόσεων κλίμακας – CRS) και BCC (βασική υπόθεση αποτελεί η επικράτηση μεταβλητών αποδόσεων κλίμακας – VRS) για κάθε DMU, μπορούμε να εντοπίσουμε την πιθανή επίδραση των αποδόσεων κλίμακας στην αποδοτικότητα των μονάδων λήψης αποφάσεων. Η αποδοτικότητα κλίμακας προκύπτει από το λόγο:

$$\text{Αποδοτικότητα Κλίμακας (SE)} = \frac{\theta^*_{CCR}}{\theta^*_{BCC}} \quad \text{όπου } 0 \leq SE \leq 1 \qquad (9.23)$$

εναλλακτικά,

$$\text{Αποδοτικότητα Κλίμακας (Scale Efficiency)} = \frac{\text{Τεχνική Αποδοτικότητα (Technical Efficiency)}}{\text{'Αμιγής Τεχνική Αποδοτικότητα' (Pure Technical Efficiency)}} \qquad (9.24)$$

Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά ανάμεσα στην τεχνική αποδοτικότητα (CRS) και στην 'αμιγή' τεχνική αποδοτικότητα (VRS), συνεπώς όσο μικρότερο είναι το αποτέλεσμα του

λόγου θ^*_{CCR} / θ^*_{BCC}, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή των αποδόσεων κλίμακας ή του μεγέθους της εξεταζόμενης μονάδας στον τελικό βαθμό αποδοτικότητάς της (Thanassoulis, 2001). Συνεπώς, από τη διαδικασία προσδιορισμού της αποδοτικότητας κλίμακας προκύπτουν νέες πληροφορίες σχετικά με τα αίτια της αποδοτικότητας ή της ελλιπούς αποδοτικότητας μιας DMU. Η σχετική ελλιπής αποδοτικότητα ενδέχεται να μην οφείλεται αποκλειστικά στο συνδυασμό ποσοτήτων των εισροών που χρησιμοποιούνται και εκροών που παράγονται, αλλά και στο μέγεθος της εξεταζόμενης μονάδας συγκριτικά με τις υπόλοιπες του δείγματος.

Η τεχνική αποδοτικότητα (θ^*_{CCR}) μιας μονάδας είναι πάντα μικρότερη της 'αμιγούς' τεχνικής αποδοτικότητας (θ^*_{BCC}) όταν επικρατούν είτε αύξουσες (IRS) είτε φθίνουσες (DRS) αποδόσεις κλίμακας. Μόνο στην περίπτωση που η μονάδα λειτουργεί κάτω από σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS) ισχύει $\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$, οπότε η αποδοτικότητα κλίμακας ισούται με τη μονάδα. Στην τελευταία περίπτωση ($\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$), η μονάδα λήψης αποφάσεων έχει το πιο παραγωγικό μέγεθος (Most Productive Scale Size – MPSS)[57] που θεωρείται βέλτιστο για τη λειτουργία και την αποδοτικότητά της. Συνεπώς, επιδίωξη κάθε επιχειρησιακής μονάδας είναι η λειτουργία στην πιο παραγωγική περιοχή ($\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$). Εάν μια μονάδα είναι αποδοτική κατά Pareto-Koopmans και λειτουργεί κάτω από αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (IRS), μπορεί να βελτιώσει περαιτέρω την παραγωγικότητά της (productivity)[58] ενισχύοντας την ποσότητα των παραγωγικών συντελεστών που απασχολεί. Σύμφωνα με τη μικροοικονομική θεωρία, οι εκροές θα αυξηθούν κατά μεγαλύτερο ποσοστό από εκείνο των εισροών. Αντίστοιχα, εάν μια DMU είναι τεχνικά αποδοτική και λειτουργεί στο τμήμα της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων που παρουσιάζονται φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (DRS), περιορίζοντας την παραγωγική της δραστηριότητα, συνεπώς το μέγεθός της, θα ενισχύσει την παραγωγικότητά της. Συγκεκριμένα, όταν επικρατούν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας, η ποσοστιαία μείωση των εισροών θα οδηγήσει σε μικρότερη ποσοστιαία μείωση των εκροών, οπότε ο λόγος $\frac{\text{εκροές}}{\text{εισροές}}$ θα αυξηθεί.

---

[57] Πέραν της ισότητας $\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$, για να έχει μια μονάδα το πιο παραγωγικό μέγεθος (MPSS) δεν πρέπει να υφίστανται σχολάζοντες παραγωγικοί συντελεστές ή πλεονάζουσα παραγωγή (slacks, $s_i^- = s_r^+ = 0$)

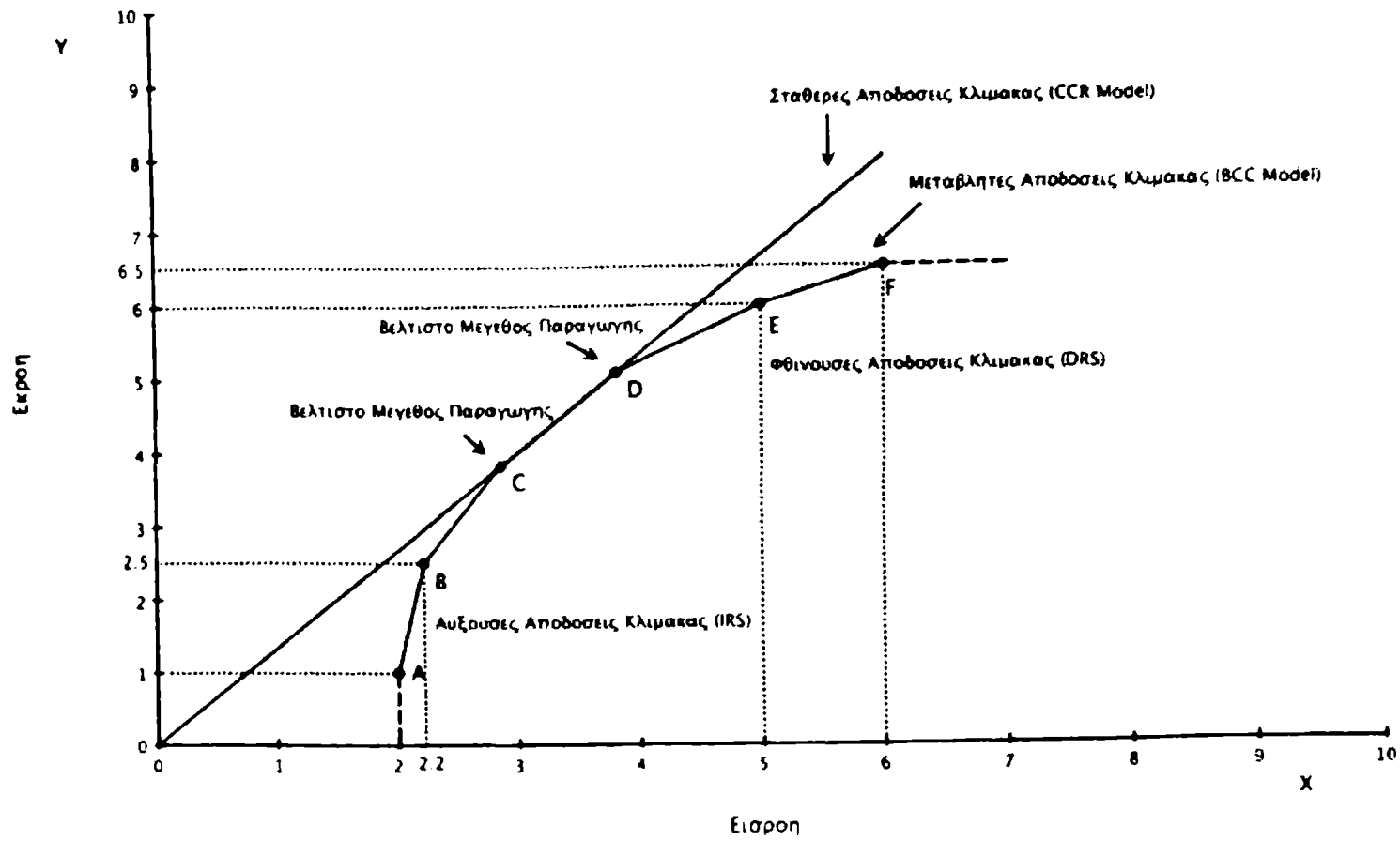
[58] Σε ένα υπόδειγμα με μια εκροή και μια εισροή, η παραγωγικότητα ορίζεται ως ο λόγος της εκροής προς την εισροή (productivity = $\frac{output}{input}$). Εάν όμως απασχολούνται περισσότερες της μιας εισροής και παράγονται περισσότερες από μια εκροή, τότε αναφερόμαστε στο λόγο των σταθμισμένων εκροών προς τις σταθμισμένες εισροές:

$$\text{Συνολική Παραγωγικότητα – Total Factor Productivity} = (\sum_{r=1}^{s} u_r y_r) / (\sum_{i=1}^{m} v_i x_i),$$

$$\text{υπό τον περιορισμό } (\sum_{r=1}^{s} u_r y_r) / (\sum_{i=1}^{m} v_i x_i) \leq 1 \ \forall \ j$$

Στη βιβλιογραφία, οι όροι αποτελεσματικότητα (efficiency) και παραγωγικότητα (productivity) συχνά αλληλοκαλύπτονται και χρησιμοποιείται ο ένας στη θέση του άλλου χωρίς όμως να έχουν ακριβώς την ίδια έννοια παρά μόνο παραπλήσια (Coelli et al, 2005).

Διάγραμμα 9.6 Αποδόσεις Κλίμακας



Σε ένα υπόδειγμα μιας εισροής (x) και μιας εκροής (y), η καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων αποτελείται από τις μονάδες λήψης αποφάσεων A, B, C, D, E και F. Οι DMU_C και DMU_D έχουν το βέλτιστο μέγεθος παραγωγής (Most Productive Scale Size), καθώς $\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$. Οι μονάδες A και B λειτουργούν κάτω από αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (IRS), καθώς η εκροή (y) αυξάνεται (ή μειώνεται) κατά ποσοστό μεγαλύτερο (ή μικρότερο) από το ποσοστό αύξησης (ή μείωσης) της εισροής (x). Οι μονάδες D και E διέπονται από φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (DRS) καθώς η εκροή (y) αυξάνεται (ή μειώνεται) κατά ποσοστό μικρότερο (ή μεγαλύτερο) από το ποσοστό αύξησης (ή μείωσης) της εισροής (x).

Βέβαια, συγκρίνοντας την αποδοτικότητα που προκύπτει από το μοντέλο CCR (θ^*_{CCR}) με εκείνη του μοντέλου BCC (θ^*_{BCC}) δεν είναι δυνατό να προσδιορίσουμε εάν επικρατούν αύξουσες ή φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας, παρά μόνο σταθερές ($\theta^*_{CCR} = \theta^*_{BCC}$). Για να εντοπίσουμε την ύπαρξη αυξουσών ή φθινουσών αποδόσεων κλίμακας χρειάζεται να υπολογίσουμε τη σχετική αποδοτικότητα μέσω του μοντέλου BCC όταν επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS, υπό τον περιορισμό: $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$) και μη αύξουσες (NIRS, υπό τον περιορισμό: $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \leq 1$) αντίστοιχα. Συγκρίνοντας τους βαθμούς αποδοτικότητας (efficiency scores), για παράδειγμα εάν $\theta^*_{VRS} = \theta^*_{NIRS}$ τότε επικρατούν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας (DRS), ενώ εάν $\theta^*_{VRS} \neq \theta^*_{NIRS}$ παρουσιάζονται αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (IRS) (Zhu, 2003; Thanassoulis, 2001).

9.11 Ανάλυση Ευαισθησίας (Sensitivity Analysis)

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει πως η DEA ως μη στοχαστική και 'ακραία' (extreme) μέθοδος είναι 'ευαίσθητη' σε μεταβολές δεδομένων (εισροών ή/και εκροών). Παρόλα αυτά, οποιαδήποτε μεταβολή είτε των εισροών είτε των εκροών μίας ή περισσότερων μονάδων λήψης αποφάσεων δε συνεπάγεται με βεβαιότητα απόκλιση του νέου βαθμού αποδοτικότητας από τον αρχικό. Ουσιαστικά, υφίσταται εύρος τιμών για κάθε εισροή και εκροή, επιλεγμένων επιχειρησιακών μονάδων, εντός του οποίου οι μεταβολές δεν επηρεάζουν το βαθμό αποδοτικότητας. Για τον προσδιορισμό του συγκεκριμένου εύρους τιμών προσαρμόστηκε, από τους Seiford και Zhu (1998), η προϋπάρχουσα ανάλυση ευαισθησίας για επίλυση προβλημάτων γραμμικού προγραμματισμού στις ανάγκες της DEA.

Η ανάλυση ευαισθησίας υπολογίζει τη μέγιστη δυνατή υποχώρηση εκροών ή τη μέγιστη ενίσχυση εισροών συγκεκριμένου αριθμού μονάδων λήψης αποφάσεων χωρίς να μεταβάλλεται η αποδοτικότητά τους. Τα δεδομένα εισροών και εκροών των υπόλοιπων μονάδων θεωρούνται σταθερά (Zhu, 2009). Η διαδικασία αυτή εκφράζεται από τις παρακάτω εξισώσεις:

$$\hat{x}_{io} = \beta_i x_{io} \quad \beta \geq 1,\ i = 1,...,m \tag{9.25}$$

$$\hat{y}_{io} = \alpha_r y_{ro} \quad 0<\alpha_r \leq 1,\ r = 1,...,s \tag{9.26}$$

όπου: x_{io} : εισροές ($i = 1,...,m$) μίας τεχνικά αποδοτικής μονάδας λήψης αποφάσεων (DMU_o)

y_{ro} : εκροές ($r = 1,...,s$) μίας τεχνικά αποδοτικής μονάδας λήψης αποφάσεων (DMU_o)

β_i : ποσοστό αύξησης της εισροής x_{io}

α_r : ποσοστό μείωσης της εκροής y_{ro}

Επιπλέον, όταν προτιμάται προσανατολισμός εισροών, τα αποτελέσματα της ανάλυσης ευαισθησίας προκύπτουν από το κάτωθι γραμμικό μοντέλο:

$$\min \beta_k^{\ o} \quad \forall\ k \quad 1,...,m=(k \subset n) \tag{9.27}$$

υπό τον περιορισμό

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{kj} \ \leq \ \beta_k^{\ o} x_{ko}$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{ij} \ \leq \ x_{io} \quad i \neq k$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj} \ \geq \ y_{ro} \quad r = 1,...,s$$

$$\lambda_j, \beta_k^o \geq 0 \qquad \text{(Zhu, 2009)}$$

Το αντίστοιχο γραμμικό μοντέλο, σε περίπτωση που επιλέγεται προσανατολισμός εκροών, παρατίθεται στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.

Το παραπάνω σύστημα γραμμικών ανισοτήτων εφαρμόζεται όταν επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS). Στην περίπτωση των μεταβλητών αποδόσεων κλίμακας (VRS) απαιτείται η προσθήκη ενός ακόμη περιορισμού: $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$ (ibid).

Η ανάλυση ευαισθησίας έχει εφαρμογή κυρίως στις τεχνικά αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες ή μονάδες πρότυπα (efficiency score = 1.000). Άλλωστε, η μεταβολή του βαθμού αποδοτικότητας των τελευταίων επηρεάζει τον αντίστοιχο βαθμό των μη αποδοτικών (efficiency score < 1.000). Στην περίπτωση λοιπόν των τεχνικά αποδοτικών μονάδων, η ενίσχυση των εκροών, ή εναλλακτικά ο περιορισμός των εισροών, δεν πρόκειται να επιφέρει μεταβολή στο βαθμό αποδοτικότητας καθώς ήδη βρίσκεται στο ανώτατο επίπεδο. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, η ανάλυση ευαισθησίας εστιάζεται στον προσδιορισμό είτε της μέγιστης δυνατής αύξησης των παραγωγικών συντελεστών είτε της μέγιστης δυνατής μείωσης της παραγωγής διατηρώντας το βαθμό αποδοτικότητας της επιλεγμένης επιχειρησιακής μονάδας αμετάβλητο.

Επιπλέον, από την εφαρμογή της ανάλυσης ευαισθησίας προκύπτουν 'μη εφικτά' (infeasible) αποτελέσματα. Η έννοια του 'ανέφικτου' στην εν λόγω μέθοδο ερμηνεύεται ως δυνατότητα είτε απεριόριστης ενίσχυσης των εισροών, είτε απεριόριστης μείωσης των εκροών χωρίς μεταβολή στο βαθμό αποδοτικότητας της μονάδας–πρότυπο και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα των υπόλοιπων υπό αξιολόγηση επιχειρησιακών μονάδων (Zhu, 2009; Zhu, 2003).

Κεφάλαιο 10: Μέθοδος Bootstrap

10.1 Εισαγωγή

Η μέθοδος Bootstrap αναπτύχθηκε από τον Efron (1979). Αποτελεί διαδικασία επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας (resampling method) από ένα αρχικό δείγμα. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που η Διαδικασία Γένεσης Δεδομένων (Data Generating Process – DGP) είναι άγνωστη, ουσιαστικά είναι άγνωστη η κατανομή του πληθυσμού (distribution), η συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας (probability density function) (Lahiri, 2003; Simar and Wilson, 2000; Simar and Wilson, 1998; Johnston and DiNardo, 1997). Μέσω της Bootstrap είναι δυνατή η εκτίμηση στατιστικών για τον πληθυσμό [π.χ. μέσης τιμής (mean), τυπικής απόκλισης (standard deviation), τυπικού σφάλματος (standard error), διαστήματος εμπιστοσύνης (confidence interval), σφάλματος μεροληψίας (bias), ελέγχου σημαντικότητας (significance test)], καθώς και η διεξαγωγή ανάλυσης ευαισθησίας (sensitivity analysis) παραμέτρων του δείγματος (Manly, 2007; Hawdon, 2003; Efron and Tibshirani, 1993).

Η Bootstrap χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με παραμετρικές και μη-παραμετρικές μεθόδους (Efron and Tibshirani, 1993). Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, η εν λόγω μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί σε δεύτερο στάδιο ανάλυσης των δεδομένων που θα προκύψουν από τη μη-παραμετρική (nonparametric) μέθοδο DEA. Με τη βοήθεια της Bootstrap επιδιώκεται η διόρθωση των πιθανών σφαλμάτων κατά τον υπολογισμό-εκτίμηση του βέλτιστου παραγωγικού ορίου – καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων (production frontier) που επηρεάζει άμεσα το βαθμό αποδοτικότητας (efficiency score) κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων. Άλλωστε, ο βαθμός αποδοτικότητας που αποδίδεται από τη DEA στις επιχειρησιακές μονάδες του δείγματος είναι σχετικός και όχι απόλυτος. Δηλαδή, αποτελεί συνάρτηση του βέλτιστου παραγωγικού ορίου. Συνεπώς, σφάλματα κατά τον προσδιορισμό του τελευταίου συνεπάγονται απόκλιση του υπολογιζόμενου βαθμού αποδοτικότητας κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων από τον πραγματικό.

10.2 Η Μέθοδος Bootstrap

Αντικείμενο ανάλυσης της Bootstrap αποτελούν παράμετροι δειγμάτων και στόχος της μεθόδου είναι ο έλεγχος της συνέπειας (consistency) των συγκεκριμένων παραμέτρων με εκείνες που θα προέκυπταν εάν ήταν διαθέσιμα πληθυσμιακά δεδομένα. Ουσιαστικά, η Bootstrap επιδιώκει μέσα από ένα και μόνο δείγμα να εκτιμήσει την κατανομή του

πληθυσμού, δηλαδή να 'μιμηθεί' (mimic) την πραγματική Διαδικασία Γένεσης Δεδομένων (DGP), ώστε οι εκτιμώμενες παράμετροι που αναφέρονται στο αρχικό δείγμα να αποδίδονται διορθωμένες από σφάλματα (Desli and Ray, 2004).

Αρχικά, γίνεται η υπόθεση ότι η παράμετρος του πληθυσμού, που αποτελεί αντικείμενο μελέτης, ακολουθεί μία άγνωστη κατανομή F. Από το συγκεκριμένο πληθυσμό επιλέγεται δείγμα x_i, όπου $i=1,2,...,n$ και στη συνέχεια κάνοντας χρήση παραμετρικών ή μη παραμετρικών μεθόδων προκύπτει η ζητούμενη παράμετρος θ. Το εν λόγω μέγεθος όμως δεν είναι γνωστό εάν αποτελεί ακριβή (accurate) παράμετρο του πληθυσμού ή εκτίμηση (estimation). Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο το συμβολίζουμε με $\hat{\theta}$[59] [$\hat{\theta}=\theta(x)$]. Αντίστοιχα, η παράμετρος $\hat{\theta}$ ακολουθεί κατανομή $\hat{F}$, δηλαδή μια κατανομή που αποτελεί εκτίμηση της αρχικής F. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται μέθοδος συνδεόμενων υπομονάδων (plug-in method) (Chernick, 2008; Davidson and Hinkley, 2008).

Από τη στιγμή που είναι γνωστή η παράμετρος $\hat{\theta}$ του δείγματος αρχίζει η διαδικασία επαναληπτικής δειγματοληψίας, όπως καθορίζεται από τη μέθοδο Bootstrap. Ειδικότερα, από το αρχικό δείγμα των x_i $(i=1,2,...,n)$ δεδομένων επιλέγονται εκ νέου b $(b=1,2,...,B)$ δείγματα n δεδομένων ύστερα από τυχαία επιλογή με επανάθεση (Efron and Tibshirani, 1986). Ο αριθμός b των νέων δειγμάτων επιλέγεται από τον ερευνητή. Βέβαια, στη βιβλιογραφία παρατίθενται εμπειρικοί κανόνες (rules of thumb) για τον προσδιορισμό του αριθμού b, οι οποίοι όμως θα αναλυθούν εκτενώς σε επόμενη παράγραφο. Όσον αφορά στα δεδομένα των b νέων δειγμάτων, τα οποία συμβολίζουμε με x^*[60], ενδέχεται να είναι κοινά με εκείνα του αρχικού δείγματος (x). Συνήθως όμως κάποια από τα αρχικά (x_i) παραλείπονται από το b-οστό δείγμα (b^{th} sample) ενώ άλλα εμφανίζονται περισσότερες από μία φορά[61] (Efron and Tibshirani, 1993). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι απόρροια της τυχαίας επιλογής τιμών από το αρχικό δείγμα με επανάθεση. Συνεπώς, η πιθανότητα επιλογής της κάθε $\hat{x}_i$ $(i=1,2,...,n)$ τιμής από το αρχικό δείγμα είναι $\frac{1}{n}$ και της μη επιλογής $1-\frac{1}{n}$ (Simar and Wilson, 1999). Επειδή τα νέα δείγματα, που αποκαλούνται στη βιβλιογραφία δείγματα Bootstrap (Bootstrap samples) ή ψευδο-δείγματα (pseudo-samples) (Efron and

---

[59] Το σύμβολο '^' (hat) σημαίνει εκτίμηση.

[60] Το σύμβολο '*' παραπέμπει σε αποτελέσματα που προκύπτουν από τη μέθοδο επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας (Bootstrap).

[61] Για παράδειγμα, το αρχικό δείγμα περιέχει $n=5$ τιμές: $\hat{x}=\{x_1,x_2,x_3,x_4,x_5\}$. Τότε το 1° δείγμα που προκύπτει από τη διαδικασία επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας (resampling) ενδέχεται να αποτελείται από τις εξής τιμές: $x^*=\{x_1,x_2,x_4,x_2,x_3\}$.

Tibshirani, 1986), αποτελούνται από n αριθμό δεδομένων, όπως και το αρχικό δείγμα, επιλέγεται n αριθμός τιμών από το αρχικό. Συνεπώς, οι πιθανότητες επιλογής και μη επιλογής της τιμής $\hat{x}_i$ ισούνται με $\left(\frac{1}{n}\right)^n$ και $\left(1-\frac{1}{n}\right)^n$ αντίστοιχα. Στο πλαίσιο αυτό, η εκτιμώμενη συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας $\hat{f}$ διαμορφώνεται ως εξής:

$$\hat{f}(t)=\begin{cases}\frac{1}{n}, \ \forall\ t \quad x_i^*, i \quad 1,2,\ldots,n \\ 0, \ \forall\ t \neq x_i^*\end{cases}$$

Αφού επιλεγούν τα ψευδο-δείγματα, υπολογίζεται η ζητούμενη παράμετρος $\hat{\theta}^*$ για κάθε νέο δείγμα. Στη συνέχεια, επαναλαμβάνεται το στάδιο δημιουργίας ψευδο-δειγμάτων από το αρχικό δείγμα και υπολογισμού παραμέτρων $\hat{\theta}^*$ b φορές. Η τελική τιμή $\hat{\theta}^*$ που προκύπτει από την παραπάνω διαδικασία ουσιαστικά αποτελεί τη μέση τιμή των $\hat{\theta}^*$ για τις b φορές που έχει υπολογιστεί:

$$\hat{\theta}^*(\square)=\frac{\sum_{b=1}^{B}\hat{\theta}_b^*}{B}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός B $(B\to\infty)$, η τιμή $\hat{\theta}^*$ θα τείνει στην πραγματική τιμή θ (Efron and Tibshirani, 1986). Αντίστοιχα, οι κατανομές F και $\hat{F}$, καθώς και οι συναρτήσεις πυκνότητας πιθανότητας f και $\hat{f}$ θα προσομοιάζουν.

$$(\hat{\theta}^*-\hat{\theta})\big|\,\hat{f}\ \square\ (\hat{\theta}-\theta)\big|\,f$$

Χρειάζεται πάντως να σημειωθεί πως η Bootstrap εκτιμά με μεγαλύτερη ακρίβεια την παράμετρο θ όταν ο αριθμός των δεδομένων του αρχικού δείγματος είναι μεγαλύτερος ή ίσος με 9 ($n\geq 9$) (Altman et al, 2008).

10.3 Τυπική Απόκλιση

Στο πλαίσιο της Bootstrap, η τυπική απόκλιση[62] (standard deviation) προκύπτει από τη διαδικασία επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας από ένα προκαθορισμένο αρχικό δείγμα (αναλύθηκε στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο). Η εν λόγω τυπική απόκλιση αναφέρεται στο ψευδο-δείγμα και υπολογίζεται με τη βοήθεια της παρακάτω εξίσωσης (Efron and Tibshirani, 1986):

$$SD_{boot} = \sqrt{\frac{\sum_{b=1}^{B} [\hat{\theta}_b^* - \hat{\theta}^*(\square)]^2}{B-1}}$$

όπου,

$\hat{\theta}_b^*$: εκτίμηση της παραμέτρου $\hat{\theta}$ για κάθε b bootstrap δείγμα που υπολογίζεται $(b = 1, 2, ..., B)$

$\hat{\theta}^*(\square)$: μέση εκτίμηση της bootstrapped παραμέτρου θ η οποία προκύπτει από τη συνάρτηση: $\hat{\theta}^*(\square) = \frac{\sum_{b=1}^{B} \hat{\theta}_b^*}{B}$

10.4 Τυπικό Σφάλμα

Από τη στατιστική θεωρία γνωρίζουμε ότι το τυπικό σφάλμα (standard error) εκφράζει την τυπική απόκλιση των δειγματικών μέσων τιμών και υπολογίζεται με τη βοήθεια του παρακάτω τύπου (Altman et al, 2008):

$$SE = \frac{SD}{\sqrt{n}}$$

όπου, SE: τυπικό σφάλμα

SD: τυπική απόκλιση του πληθυσμού

n: μέγεθος του δείγματος

---

[62] Γενικά, η τυπική απόκλιση μετρά τη μέση απόκλιση των τιμών της παραμέτρου από τη μέση τιμή της παραμέτρου. Όσο μεγαλύτερη είναι η τυπική απόκλιση τόσο μεγαλύτερη είναι η μεταβλητότητα των δεδομένων. Η τυπική απόκλιση υπολογίζεται από την εξίσωση:

$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$, όπου x_i είναι οι $i\,(i = 1, 2, ..., n)$ παρατηρήσεις και $\bar{x}$ η μέση τιμή των παρατηρήσεων.

Ουσιαστικά, υπολογίζοντας το τυπικό σφάλμα επιδιώκουμε να προσδιορίσουμε το πόσο αντιπροσωπευτικό είναι το δείγμα. Με άλλα λόγια, το τυπικό σφάλμα αποτελεί την τυπική απόκλιση των δειγματικών μέσων (Field, 2009). Όσο μικρότερη είναι η τιμή του τυπικού σφάλματος τόσο αντιπροσωπευτικότερο του πληθυσμού είναι το δείγμα ή τα δείγματα και ειδικότερα οι δειγματικοί μέσοι (sample means) του πληθυσμιακού μέσου (population mean).

Η Bootstrap χρησιμοποιείται σε δεύτερο στάδιο ανάλυσης με δεδομένα ένα ορισμένο δείγμα του πληθυσμού και τον εκτιμητή $\hat{\theta}$, ο οποίος υπολογίζεται από το συνδυασμό εισροών και εκροών του επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος. Το τυπικό σφάλμα προκύπτει από τις επαναληπτικές δειγματοληψίες της εκτιμήτριας ψευδο-παραμέτρου $\hat{\theta}^*$. Συνεπώς, το τυπικό σφάλμα υπολογίζεται από το λόγο:

$$\widehat{SE}_{boot} = \frac{\widehat{SD}_{boot}}{\sqrt{n}}$$

10.5 Διάστημα Εμπιστοσύνης

Επιδιώκοντας να περιορίσουμε την πιθανότητα σφάλματος κατά την εκτίμηση συγκεκριμένων παραμέτρων, είναι προτιμότερο να υπολογίζουμε διαστήματα εμπιστοσύνης (confidence intervals) παρά μία μοναδική τιμή της παραμέτρου (Efron and Tibshirani, 1993). Η πιθανότητα η μοναδική αυτή τιμή της παραμέτρου του δείγματος να διαφέρει από εκείνη του πληθυσμού είναι ιδιαίτερα υψηλή. Αντίθετα, στην περίπτωση του διαστήματος εμπιστοσύνης, εκτιμούμε με πιθανότητα 90%, 95% ή ακόμη και 99%, η τιμή της εξεταζόμενης παραμέτρου που αναφέρεται στον πληθυσμό να προέρχεται από το καθορισμένο διάστημα τιμών.

Εάν οι τιμές της παραμέτρου ακολουθούν κανονική κατανομή, τότε το διάστημα εμπιστοσύνης διαμορφώνεται από τον τύπο:

$$C.I. = \bar{x} \pm (z_{(a)} SE)$$

όπου, $C.I.$: διάστημα εμπιστοσύνης

$\bar{x}$: η μέση τιμή του δείγματος

$z_{(a)}$: το στατιστικό z $(z = \frac{x_i - \bar{x}}{SD},\ \forall\ i = 1,2,...,n)$ και a το επίπεδο σημαντικότητας (significance level)

SE : τυπικό σφάλμα

Όσο μικρότερο είναι το εύρος (length)[63] του διαστήματος εμπιστοσύνης τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα η τιμή της παραμέτρου του δείγματος (π.χ. $\hat{\theta}$) να ταυτίζεται ή να βρίσκεται πολύ κοντά σε εκείνη του πληθυσμού (θ) (Field, 2009).

Τα διαστήματα εμπιστοσύνης της παραμέτρου θ που προκύπτουν από την επαναληπτική δειγματοληψία ενός αρχικού δείγματος διαμορφώνονται ως εξής:

$$C.I._{boot} = \hat{\theta} \pm (z_{(a)} SE_{boot})$$

(Efron and Tibshirani, 1986)

Εναλλακτικά, η παράμετρος θ του πληθυσμού βρίσκεται στο διάστημα:

$$\theta \in [\hat{\theta} - z_{(1-a)} SE,\ \hat{\theta} - z_{(a)} SE]$$

με πιθανότητα: $\Pr ob_F \left\{ \theta \in [\hat{\theta} - z_{(1-a)} SE,\ \hat{\theta} - z_{(a)} SE] \right\}$ $1-2a$ (Efron and Tibshirani, 1993).

Αντίστοιχα, η $\hat{\theta} \in [\hat{\theta}^* - z_{(1-a)} SE_{boot},\ \hat{\theta}^* - z_{(a)} SE_{boot}]$ με πιθανότητα $1-2a$ (ibid).

Για παράδειγμα, εάν το επίπεδο σημαντικότητας είναι $a = 0.05$, κατ' επέκταση, το επίπεδο εμπιστοσύνης (confidence level): 0.95, τότε το κάτω και το άνω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης για την παράμετρο $\hat{\theta}$ θα είναι: $\hat{\theta}_{low} = \hat{\theta}^* - 1.96 SE_{boot}$ και $\hat{\theta}_{up} = \hat{\theta}^* + 1.96 SE_{boot}$ αντίστοιχα.

10.6 Σφάλμα Μεροληψίας

Ένας εκτιμητής $\hat{\theta}$ μιας παραμέτρου θ λέγεται αμερόληπτος (unbiased) όταν η κατανομή δειγματοληψίας του εκτιμητή έχει μέση τιμή ίση με την παράμετρο θ. Δηλαδή, όταν ισχύει:

$$E(\hat{\theta}) = \theta \qquad (10.1)$$

---

[63] Εάν επιλέγεται επίπεδο σημαντικότητας: $a = 0.05$ ή 5% τότε το εύρος του διαστήματος εμπιστοσύνης προσδιορίζεται ως εξής: $length = \theta_{(0.975)} - \theta_{(0.025)}$

Στην περίπτωση που δεν ισχύει η παραπάνω ισότητα [$E(\hat{\theta}) \neq \theta$], η διαφορά $E(\hat{\theta}) - \theta$ λέγεται σφάλμα μεροληψίας (bias) (Altman et al, 2008, Good and Hardin, 2006) και διατυπώνεται ως εξής:

$$bias = E(\hat{\theta}) - \theta \tag{10.2}$$

Δεδομένου όμως ότι δεν είναι γνωστός ο πληθυσμός, συνεπώς και οι παράμετροι αυτού (π.χ. θ), είναι απαραίτητο να εκτιμηθεί το σφάλμα μεροληψίας από τον εκτιμητή της παραμέτρου θ που προκύπτει από το δείγμα ($\hat{\theta}$) και τον ψευδο-εκτιμητή που προσδιορίζεται από τις τυχαίες δειγματοληψίες με επανάληψη ($\hat{\theta}^*$). Οπότε, η εξίσωση (10.2) διαμορφώνεται ως εξής:

$$\widehat{bias}_{boot} = \frac{\sum_{b=1}^{B} \hat{\theta}_b^*}{B} - \hat{\theta} \quad = \bar{\theta}^* - \hat{\theta} \tag{10.3}$$

Σύμφωνα με τη σχέση (10.3) ο διορθωμένος από σφάλματα μεροληψίας εκτιμητής $\hat{\theta}$ (bias-corrected estimator) γράφεται:

$$\tilde{\theta} = \hat{\theta} - \widehat{bias}_{boot} \tag{10.4}$$

Αντικαθιστώντας τη σχέση (10.3) στην (10.4) προκύπτει:

$$\tilde{\theta} = \hat{\theta} - (\bar{\theta}^* - \hat{\theta}) = 2\hat{\theta} - \bar{\theta}^* \tag{10.5}$$

(Simar and Wilson, 1998)

Συνεπώς, η χρήση της διορθωμένης τιμής $\tilde{\theta}$ είναι σημαντικά ασφαλέστερη από τον εκτιμητή $\hat{\theta}$ καθώς ακόμη κι αν δεν ταυτίζεται, τουλάχιστον πλησιάζει την τιμή της παραμέτρου θ του πληθυσμού (Efron and Tibshirani, 1993). Βέβαια, οι Simar και Wilson (2000) υποστηρίζουν πως όταν ισχύει: $\hat{\sigma}^2_{boot} < \frac{1}{3}(\widehat{bias}_{boot})^2$ (όπου, $\hat{\sigma}^2_{boot}$: η διακύμανση (variance) της παραμέτρου $\hat{\theta}^*$), εναλλακτικά, όταν $\frac{\frac{1}{3}(\widehat{bias}_{boot})^2}{\hat{\sigma}^2_{boot}} > 1$, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται ο εκτιμητής $\hat{\theta}$ παρά ο διορθωμένος από σφάλματα μεροληψίας $\tilde{\theta}$, διότι ο πρώτος ερμηνεύει με μεγαλύτερη ακρίβεια την πληθυσμιακή παράμετρο θ. Αντίστοιχα, οι Efron και Tibshirani (1993) θεωρούν πως η χρήση της $\hat{\theta}$, που προκύπτει από τα δεδομένα του αρχικού δείγματος,

προσδίδει μεγαλύτερη ακρίβεια στην ανάλυση των δεδομένων παρά η $\tilde{\theta}$ στην περίπτωση που:

$$\frac{\widehat{bias}_{boot}}{\widehat{SE}_{boot}} < 0.25$$

10.7 Εξομαλυμένη Μέθοδος Bootstrap (Smoothed Bootstrap)

Η διαδικασία που αναλύθηκε στις προηγούμενες παραγράφους βασίζεται στη δημιουργία ψευδο-δειγμάτων μέσω επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας από ένα αρχικό δείγμα του πληθυσμού. Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας γίνεται η υπόθεση ότι η ζητούμενη παράμετρος (π.χ. θ) του πληθυσμού ακολουθεί άγνωστη κατανομή F και γίνεται προσπάθεια προσομοίωσης της εν λόγω κατανομής μέσω της εκτιμήτριας $\hat{F}$ την οποία ακολουθεί με τη σειρά της η ψευδο-εκτιμήτρια $\hat{\theta}^*$. Η προσέγγιση αυτή αποκαλείται βιβλιογραφικά απλή (naïve) (Lahiri, 2003). Στο πλαίσιο αυτό, η μέθοδος Bootstrap που ακολουθεί τα παραπάνω βήματα ονομάζεται απλή Bootstrap (naïve Bootstrap), κανονική Bootstrap (ordinary Bootstrap), παρόμοια και ανεξάρτητα κατανεμημένη Bootstrap (identically-independently distributed Bootstrap) (ibid). Η τελευταία ονομασία αποδίδεται στη Bootstrap λόγω της κατανομής των εκτιμητών $\hat{\theta}^*$ με παρόμοιο τρόπο, δηλαδή ακολουθούν την ίδια κατανομή, ενώ είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Η προσέγγιση της Bootstrap που αναλύεται στην παρούσα παράγραφο ονομάζεται εξομαλυμένη (smoothed Bootstrap) καθώς η τυχαία δειγματοληψία για τη δημιουργία των ψευδο-δειγμάτων δε γίνεται άμεσα από το αρχικό δείγμα. Ουσιαστικά, δε χρησιμοποιούνται τα αρχικά δεδομένα, αλλά εξομαλυμένα δεδομένα με τη βοήθεια της συνάρτησης Kernel και το συντελεστή εξομάλυνσης h (Manly, 2007). Αντίστοιχα, δεν επιδιώκεται η εκτίμηση της άγνωστης κατανομής F μέσω της $\hat{F}$ αλλά της εξομαλυμένης κατανομής $\hat{F}_h$ (ibid). Η εξομαλυμένη Bootstrap προτάθηκε από τους Simar και Wilson (1998) διότι βελτιώνει την ερμηνευτικότητα της Bootstrap όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τη DEA (Young, 1994). Έχει ήδη αναλυθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο πως οι βαθμοί αποδοτικότητας που προκύπτουν από τη DEA έχουν περιορισμένο εύρος τιμών το οποίο ορίζεται στο διάστημα [0,1].

Προτού εφαρμοστεί η εξομαλυμένη Bootstrap χρειάζεται να προσδιοριστεί από τον ερευνητή ο συντελεστής εξομάλυνσης ή παράμετρος εξομάλυνσης h. Εκτενής ανάλυση της

προτεινόμενης τιμής για την h καθώς και της συνάρτησης Kernel ακολουθεί στην επόμενη παράγραφο (10.8).

Αμέσως μετά την επιλογή της τιμής για το συντελεστή εξομάλυνσης h, το ενδιαφέρον εστιάζεται στα αποτελέσματα της DEA, στο βαθμό αποδοτικότητας των μονάδων λήψης αποφάσεων ($\hat{\theta}_i \ \forall \ i = 1,2,...,n$). Οι τιμές της εκτιμήτριας παραμέτρου ($\hat{\theta}_i$) αποτελούν το αρχικό δείγμα. Με τη βοήθεια της απλής Bootstrap, δηλαδή με επαναληπτική τυχαία δειγματοληψία μορφοποιούνται B ανεξάρτητα ψευδο-δείγματα που αποτελούνται από τα ψευδο-δεδομένα: $\hat{\theta}^*_{ib} = \left\{\hat{\theta}^*_{1b}, \hat{\theta}^*_{2b}, ..., \hat{\theta}^*_{nb}\right\}$. Στη συνέχεια, υπολογίζεται η εξομαλυμένη εκτιμήτρια παράμετρος μέσω της συνάρτησης:

$$\tilde{\theta}^{*}_{ib}{}^{64} = \begin{cases} \hat{\theta}^*_{ib} + h\varepsilon_i^*, \ \forall \ \hat{\theta}^*_{ib} + h\varepsilon_i^* \leq 1 \\ 2 - \hat{\theta}^*_{ib} - h\varepsilon_i^*, \ \forall \ \hat{\theta}^*_{ib} + h\varepsilon_i^* > 1 \end{cases}$$

(Simar and Wilson, 1998)

όπου, ε_i^* : τυχαία απόκλιση ($i = 1,2,...,n$)

Τέλος, ο δείκτης b στην απλή και εξομαλυμένη εκτιμήτρια παράμετρο ($\hat{\theta}^*_{ib}$, $\tilde{\theta}^*_{ib}$) συμβολίζει την επανάληψη των διαδικασιών για τον προσδιορισμό των παραμέτρων B φορές.

Η παράμετρος $\tilde{\theta}^*_{ib}$ συμμορφώνεται με το εύρος τιμών ($\tilde{\theta}^*_{ib} \in [0,1]$) των βαθμών αποδοτικότητας των μονάδων λήψης αποφάσεων που προκύπτουν από τη DEA (Dong and Featherstone, 2004).

---

[64] Η $\tilde{\theta}^*_{ib}$ ακολουθεί κατανομή $\hat{F}_h$ [$\tilde{\theta}^*_{ib}$ □ $\hat{F}_h$] με συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας $\hat{f}(\theta) = \frac{1}{nh}\sum_{i=1}^{n} \mathrm{K}\left(\frac{\hat{\theta} - \hat{\theta}_i}{h}\right)$, όπου: K ή K(□) συμβολίζει τη συνάρτηση Kernel και $\hat{\theta}$ μία τιμή της εκτιμήτριας που επιλέγει ο ερευνητής από το αρχικό δείγμα $\hat{\theta}_i$ ($i = 1,2,...,n$) [$\hat{\theta}_i \leq 1$] (Simar and Wilson, 1998).

Επίσης, η $\tilde{\theta}^*_{ib}$ έχει τις παρακάτω ιδιότητες:

$\mathrm{E}(\tilde{\theta}^*_{ib} \left| \hat{\theta}_1, ..., \hat{\theta}_n \right.) = \hat{\mu}$ και $Var(\tilde{\theta}^*_{ib} \left| \hat{\theta}_1, ..., \hat{\theta}_n \right.) = \hat{\sigma}^2_{\hat{\theta}} + h^2$

όπου, $\hat{\mu}$ και $\hat{\sigma}^2_{\hat{\theta}}$ είναι η μέση τιμή και η διακύμανση των εκτιμητών της παραμέτρου του αρχικού δείγματος ($\hat{\theta}_i$, $i = 1,2,...,n$) αντίστοιχα (Simar and Wilson, 1998).

10.8 Συνάρτηση Kernel και Παράμετρος Εξομάλυνσης

Με τη βοήθεια της συνάρτησης Kernel [Kernel function - $K(\square)$] και της παραμέτρου εξομάλυνσης h (smoothing parameter or bandwidth or window width) προσδιορίζεται η εκτιμήτρια συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας $\hat{f}$. Η εν λόγω εκτιμήτρια συνάρτηση είναι εξομαλυμένη (smoothed) και αποκαλείται επίσης εκτιμήτρια συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας Kernel (Kernel density estimator or Kernel estimator) (Simar and Wilson, 2004; Silverman, 1986).

$$\hat{f} = \frac{1}{nh}\sum_{i=1}^{n} K\left(\frac{x - x_i}{h}\right)$$

Στην περίπτωση που το δείγμα αποτελείται από δεδομένα αποδοτικότητας ($\hat{\theta}$), η εκτιμήτρια συνάρτηση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\hat{f} = \frac{1}{nh}\sum_{i=1}^{n} K\left(\frac{\hat{\theta} - \hat{\theta}_i}{h}\right)$$

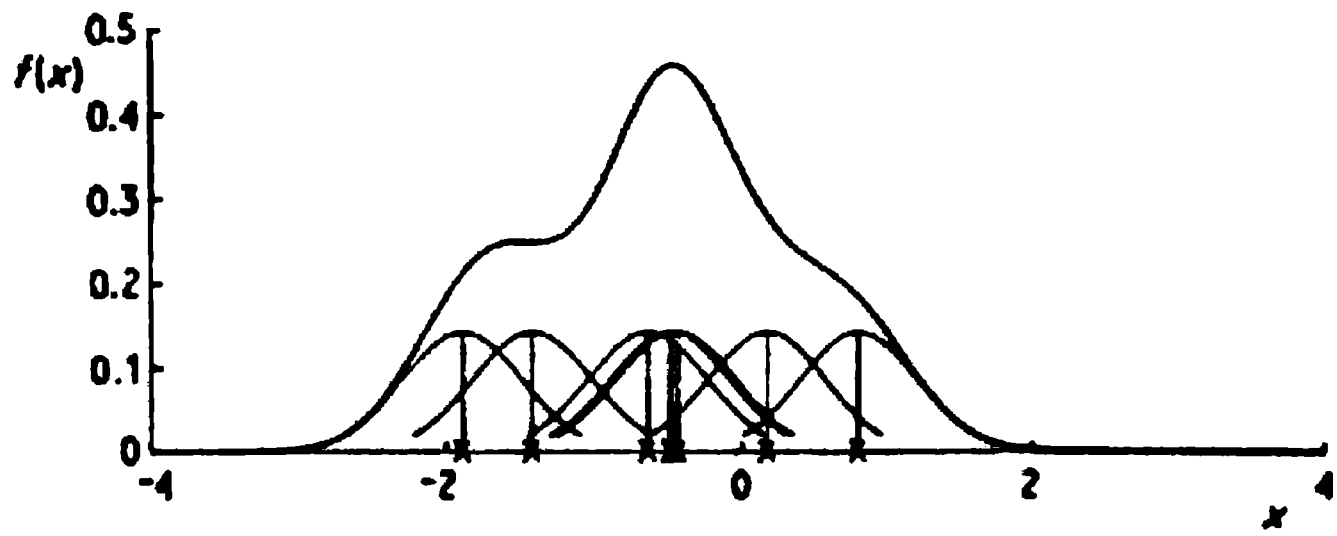
Κρίσιμα σημεία για τον υπολογισμό της $\hat{f}$ αποτελούν η επιλογή της συνάρτησης Kernel και της παραμέτρου h. Η συνάρτηση Kernel [$K(\square)$] αποτελεί συνεχή συνάρτηση[65] η οποία είναι κατά κύριο λόγο συμμετρική ως προς το μέσο της και εκφράζει την κανονική κατανομή (Gaussian or normal distribution) (Silverman, 1986). Συνήθως, η μέση τιμή της συνάρτησης είναι ίση με 0 ($\mu = 0$) και η διακύμανση ίση με 1 ($\sigma^2 = 1$) [$K(\square) \square N(0,1)$] (Simar and Wilson, 2004; Polansky and Schucany, 1997).

Διαγραμματικά, η εκτιμήτρια συνάρτηση Kernel ($\hat{f}$) αποτελεί το άθροισμα επιμέρους συναρτήσεων Kernel (Διάγραμμα 10.1). Από κάθε δεδομένο του διαθέσιμου δείγματος (π.χ. $\hat{\theta}_i \ \forall\ i = 1,2,...,n$) προκύπτει μία 'επιμέρους' συνάρτηση Kernel [$K\left(\frac{\hat{\theta} - \hat{\theta}_i}{h}\right)$].

---

[65] Ικανοποιεί τη συνθήκη: $\int_{-\infty}^{+\infty} K(x)dx = 1$

Διάγραμμα 10.1 Εκτιμήτρια Συνάρτηση Πυκνότητας Πιθανότητας Kernel και Επιμέρους Συναρτήσεις Kernel ($h = 0.4$)



Πηγή: Silverman, 1986: 14

Το εύρος τιμών της εκάστοτε 'επιμέρους' συνάρτησης Kernel εξαρτάται από την παράμετρο εξομάλυνσης. Ειδικότερα, όταν $h \to 0$, οι επιμέρους συναρτήσεις είναι λεπτόκυρτες με αποτέλεσμα η εκτιμήτρια συνάρτηση $\hat{f}$ να παρουσιάζει περισσότερες από μία κορυφές (bumps or modes) (Silverman, 1986). Αντίθετα, όταν η h είναι αρκετά μεγάλη (π.χ. $h \geq 0.8$), οι επιμέρους συναρτήσεις Kernel είναι πλατύκυρτες και η εκτιμήτρια συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας ($\hat{f}$) καταγράφει μοναδικό σημείο καμπής (unimodal) (ibid).

Κριτήριο αξιοπιστίας της εκτιμήτριας συνάρτησης Kernel ($\hat{f}$) αναφορικά με τη συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας του πληθυσμού (f) αποτελεί η κατάλληλη επιλογή της παραμέτρου εξομάλυνσης (h) (Delaigle and Gijbels, 2004; Jones, 1993). Ιδανική τιμή για το συντελεστή h θεωρείται εκείνη που ελαχιστοποιεί το μέσο τετραγωνικό σφάλμα[66] (mean square error – MSE) μεταξύ των συναρτήσεων f και $\hat{f}$ ή, ακόμη καλύτερα, το ολοκληρωμένο μέσο τετραγωνικό σφάλμα (mean integrated square error – MISE) (Delaigle and Gijbels, 2004; Polansky and Schucany, 1997; Silverman, 1986):

66

$$MSE[\hat{f}(x)] = E[\hat{f}(x) - f(x)]^2 = E[\hat{f}(x) - E\hat{f}(x) + E\hat{f}(x) - f(x)]^2$$
$$= E[\hat{f}(x) - E\hat{f}(x)]^2 + E[E\hat{f}(x) - f(x)]^2 + 2E[[\hat{f}(x) - E\hat{f}(x)][E\hat{f}(x) - f(x)]]$$
$$= \text{var}\,\hat{f}(x) + bias\hat{f}(x)^2 + 2s.d.\hat{f}(x)bias\hat{f}(x)$$

Συνεπώς, εάν: $bias\hat{f}(x) = 0$ τότε $MSE[\hat{f}(x)] = \text{var}\,\hat{f}(x)$

$$h_{opt} = \{h | \min MISE[\hat{f}(x)]\}$$

$$MISE[\hat{f}(x)] = \int MSE[\hat{f}(x)]dx \quad E\int[\hat{f}(x) - f(x)]^2 dx$$

όπου, h_{opt} : βέλτιστη τιμή παραμέτρου εξομάλυνσης ($h_{optimum}$)

Χρειάζεται όμως να σημειωθεί πως δεν είναι δυνατός ο προσδιορισμός του ολοκληρωμένου μέσου τετραγωνικού σφάλματος καθώς δεν είναι γνωστή η συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας $f(x)$ του πληθυσμού. Για το λόγο αυτό, ο Silverman (1986) προτείνει για την παράμετρο εξομάλυνσης την τιμή: $h = 1.06\hat{\sigma}n^{-1/5}$, όπου $\hat{\sigma}$ είναι η εκτιμήτρια τυπική απόκλιση και n ο αριθμός των δεδομένων του δείγματος. Η εν λόγω τιμή της παραμέτρου h θεωρείται βέλτιστη για συναρτήσεις Kernel που ακολουθούν κανονική κατανομή (Gaussian Kernel) (Simar and Wilson, 2004; Silverman, 1986). Η προαναφερθείσα τιμή της h είναι η δημοφιλέστερη καθώς η συνάρτηση Kernel ακολουθεί συνήθως κανονική κατανομή (Silverman, 1986). Δεδομένης της συγκεκριμένης επιλογής για την παράμετρο εξομάλυνσης h, διαγραμματικά, η εκτιμήτρια συνάρτηση πυκνότητας πιθανότητας ($\hat{f}$) παρουσιάζει με πιθανότητα 85% μόνο μία κορυφή (unimodal) (π.χ. Διάγραμμα 10.1) και με πιθανότητα 15% δύο τοπικά ακρότατα (bimodal) όταν $40 \le n \le 5000$ (ibid).

10.9 Επιλογή Κατάλληλων Αποδόσεων Κλίμακας με τη Χρήση της Μεθόδου Bootstrap

Η αποδοτικότητα κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων, την οποία συμβολίζουμε με θ (εάν αξιολογείται το σύνολο των υφιστάμενων επιχειρησιακών μονάδων – πληθυσμός) και με $\hat{\theta}$ (εάν αξιολογείται τμήμα του πληθυσμού – δείγμα), αποτελεί συνάρτηση ορισμένου βέλτιστου ορίου παραγωγικών δυνατοτήτων – προτύπου. Το συγκεκριμένο όριο ή καμπύλη απαρτίζεται από τις τεχνικά αποδοτικές ($\theta = 1$ ή $\hat{\theta} = 1$) επιχειρησιακές μονάδες. Αποκλίσεις της παραγωγικής διαδικασίας που εφαρμόζουν οι αξιολογούμενες μονάδες από τη βέλτιστη – τεχνικά αποδοτική, συνεπάγονται ελλιπή αποδοτικότητα ($\theta < 1$ ή $\hat{\theta} < 1$). Σύμφωνα με τους Cooper et al (2007) και Sherman και Zhu (2006) , η παρατηρούμενη απόκλιση ενδέχεται να μην οφείλεται αποκλειστικά στη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές της εκάστοτε επιχειρησιακής μονάδας αλλά και στις επικρατούσες αποδόσεις κλίμακας που ενδέχεται να διαφέρουν από μονάδα σε μονάδα (ibid). Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος των αποδόσεων κλίμακας (returns to scale) για τις μονάδες του δείγματος με τη βοήθεια του λόγου:

$$S = \frac{TE_{CRS}}{TE_{VRS}}$$

(Coelli et al, 2005)

όπου, S : αποδοτικότητα κλίμακας (scale efficiency)

TE_{CRS} : τεχνική αποδοτικότητα ($\hat{\theta}$) όταν επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας (constant returns to scale – CRS)

TE_{VRS} : τεχνική αποδοτικότητα ($\hat{\theta}$) όταν επικρατούν μεταβλητές (αύξουσες, φθίνουσες, σταθερές) αποδόσεις κλίμακας (variable returns to scale – VRS).

Στην περίπτωση που $S = 1$ ή $TE_{CRS} = TE_{VRS}$, η παραγωγική διαδικασία της επιχειρησιακής μονάδας διέπεται από σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS), ενώ όταν $S < 1$ ή $TE_{CRS} < TE_{VRS}$ επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS). Στη δεύτερη περίπτωση όμως δεν είναι γνωστό εάν οι αποδόσεις είναι αύξουσες (increasing) ή φθίνουσες (decreasing). Γι' αυτό το λόγο, αναπτύχθηκε ένα δεύτερο στάδιο ελέγχου στο οποίο γίνεται σύγκριση μεταξύ μη αυξουσών αποδόσεων κλίμακας (non-increasing returns to scale) και μεταβλητών αποδόσεων κλίμακας (VRS). Εάν $TE_{NIRS} = TE_{VRS}$ επικρατούν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας ενώ εάν $TE_{NIRS} \neq TE_{VRS}$ παρουσιάζονται αύξουσες αποδόσεις (Coelli et al, 2005).

Οι παραπάνω έλεγχοι αποσκοπούν στον προσδιορισμό του είδους των αποδόσεων κλίμακας που επηρεάζουν τη σχετική αποδοτικότητα[67] των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος. Από την άλλη όμως, δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν εάν η ελλιπής σχετική αποδοτικότητα οφείλεται στις επικρατούσες αποδόσεις κλίμακας ή απλά στη μεταβλητότητα των δεδομένων του δείγματος (sampling variation) (Simar and Wilson, 2002). Αποτέλεσμα της ανεπάρκειας αυτής, εκτός από τον ενίοτε λανθασμένο υπολογισμό – εκτίμηση αποδοτικότητας των μονάδων λήψης αποφάσεων, αποτελεί η πιθανότητα σφάλματος στον προσδιορισμό του είδους των αποδόσεων κλίμακας που διέπουν την κάθε μονάδα του δείγματος.

Οι Simar και Wilson (2002) προτείνουν λύση στο παραπάνω πρόβλημα εισάγοντας στη διαδικασία επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας έναν έλεγχο υποθέσεων.

---

[67] Η αποδοτικότητα που εκτιμά η DEA είναι σχετική και όχι απόλυτη καθώς η τιμή που αποδίδεται σε κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων είναι συνάρτηση της αντίστοιχης τιμής των μονάδων 'πρότυπο', δηλαδή εκείνων που απαρτίζουν το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων.

Έστω ότι κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων απασχολεί i αριθμό εισροών x όπου $x \in \mathbb{R}^{i}_{+}$ για να παράγει j αριθμό εκροών y όπου $y \in \mathbb{R}^{j}_{+}$. Συνεπώς, η συνάρτηση παραγωγής P μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

$$P \equiv \left\{(x, y) \middle| x \text{ παράγει } y\right\}$$

Δεδομένου ότι υπολογίζεται η αποδοτικότητα των μονάδων του δείγματος με τη βοήθεια της DEA όταν επικρατούν σταθερές ($\hat{\theta}_{CRS}$) και μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας ($\hat{\theta}_{VRS}$), γίνεται έλεγχος υποθέσεων:

(1ος Έλεγχος – Test 1)[68] H_0 : η P διέπεται αποκλειστικά από σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS)

H_1 : η P παρουσιάζει μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS)

Εάν απορριφθεί η υπόθεση H_0, ακολουθεί δεύτερος έλεγχος:

(2ος Έλεγχος – Test 2)[69] $H_0^{'}$: η P διέπεται αποκλειστικά από μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (NIRS)

H_1 : η P παρουσιάζει μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS)

Για τον πρώτο έλεγχο προσδιορίζεται ο εκτιμητής της αποδοτικότητας κλίμακας από τους εκτιμώμενους βαθμούς αποδοτικότητας των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος: $\hat{S}_i = \frac{\hat{\theta}_i^{CRS}}{\hat{\theta}_i^{VRS}} \quad \forall\, i = 1, 2, ..., n$, όπου i είναι ο αριθμός των επιχειρησιακών μονάδων του αρχικού δείγματος. Εναλλακτικά, από τους Simar και Wilson (2002) προτείνεται ο λόγος: $\hat{S}_{T1} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\hat{\theta}_i^{(CRS)} / \hat{\theta}_i^{(VRS)})$ για την αξιολόγηση του πρώτου ελέγχου, που αποτελεί το μέσο όρο της εκτιμώμενης αποδοτικότητας κλίμακας. Αντίστοιχα, για το δεύτερο έλεγχο μπορεί να χρησιμοποιηθεί η σχέση: $\hat{S}_{T2} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\hat{\theta}_i^{(NIRS)} / \hat{\theta}_i^{(VRS)})$.

---

[68] (Test 1) H_0 : P is globally CRS

H_1 : P is VRS

[69] (Test 2) $H_0^{'}$: P is globally NIRS

H_1 : P is VRS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝ & ΠΟΛΙΤ. ΕΠΙΣΤ. · ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ·

Επειδή όμως οι παραπάνω σχέσεις αναφέρονται στο αρχικό δείγμα, το οποίο ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, οι Simar και Wilson (2002) προτιμούν τη χρήση σχέσεων αποδοτικότητας κλίμακας που προέρχονται από τα ψευδο-δείγματα (pseudo-samples). Συνεπώς, οι εξισώσεις που αναφέρονται στον πρώτο και το δεύτερο έλεγχο διαμορφώνονται ως εξής:

$$\hat{S}^*_{T1} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\tilde{\theta}_i^{(CRS)} / \tilde{\theta}_i^{(VRS)}) \text{ και } \hat{S}^*_{T2} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\tilde{\theta}_i^{(NIRS)} / \tilde{\theta}_i^{(VRS)})$$

Μάλιστα, οι τιμές $\tilde{\theta}_i^{(CRS)}$, $\tilde{\theta}_i^{(VRS)}$ και $\tilde{\theta}_i^{(NIRS)}$ θα είναι εξομαλυμένες εκτιμήτριες (smoothed estimators) (Simar and Wilson, 2002). Με άλλα λόγια, θα προέρχονται από τη διαδικασία εξομαλυμένης επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας (smoothed Bootstrap). Μέσα από αυτή τη διαδικασία προκύπτουν και τα εξομαλυμένα διαστήματα εμπιστοσύνης ($\tilde{C.I.}^*_{(a)}$ - κάτω όριο ή κάτω κριτική τιμή, $\tilde{C.I.}^*_{(1-a)}$ - άνω όριο ή άνω κριτική τιμή).

Επιπλέον είναι γνωστό από τη θεωρία της DEA ότι επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας όταν $\hat{S} = 1$. Συνεπώς, η υπόθεση H_0 γίνεται δεκτή όταν $\hat{S}^*_{T1} = 1$ και η H_0' όταν $\hat{S}^*_{T2} = 1$. Αντίθετα, απορρίπτεται η H_0 όταν η $\hat{S}^*_{T1}$ είναι σημαντικά μικρότερη της μονάδας σε επίπεδο a ($\hat{S}^*_{T1} < \tilde{C.I.}^*_{(a)T1}$ [70]). Αντίστοιχα, απορρίπτεται η H_0' στην περίπτωση που η $\hat{S}^*_{T2}$ είναι σημαντικά μικρότερη της μονάδας στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας a ($\hat{S}^*_{T2} < \tilde{C.I.}^*_{(a)T2}$ [71]). Για παράδειγμα, εάν $\hat{S}^*_{T1} = 0.978$, απορρίπτεται η H_0 εάν η συγκεκριμένη τιμή είναι σημαντικά μικρότερη της μονάδας. Με τη βοήθεια της εξομαλυμένης Bootstrap προκύπτει ότι η κρίσιμη τιμή (critical value) ή το κάτω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης ($\tilde{C.I.}^*_{(a)}$) σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ή 0.05 είναι ίση με 0.967. Οπότε, η H_0 δεν απορρίπτεται δεδομένου ότι $\hat{S}^*_{T1} > Critical\ \text{Value}_{(0.05)}$.

Εναλλακτικά, οι Simar και Wilson (2002) υποστηρίζουν πως: $\hat{p}_{T1} = \Pr ob(\hat{S}^*_{T1} \le \hat{S}_{T1} - \tilde{C.I.}^*_{(a)T1} \mid H_0)$, όπου $\hat{p}$: πιθανότητα. Στην περίπτωση αυτή,

---

[70] $\tilde{C.I.}^*_{(a)T1} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\tilde{C.I.}^*_{(a)}{}^{(CRS)} / \tilde{C.I.}^*_{(a)}{}^{(VRS)})$

[71] $\tilde{C.I.}^*_{(a)T2} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\tilde{C.I.}^*_{(a)}{}^{(NIRS)} / \tilde{C.I.}^*_{(a)}{}^{(VRS)})$

απορρίπτεται η H_0 όταν $\hat{p}_{T1} \leq a$. Αντίστοιχα απορρίπτεται η $H_0^{'}$ όταν $\hat{p}_{T2} = \Pr ob(\hat{S}^{*}_{T2} \leq \hat{S}_{T2} - \hat{C}.I.^{*}_{(a)T2} \Big| H_0)$ και $\hat{p}_{T2} \leq a$. Από την άλλη, και στις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις ($T1,\ T2$) του υποδείγματος των Simar και Wilson (2002), οι H_0 και $H_0^{'}$ γίνονται δεκτές όταν $\hat{p}_{T1} > a$ και $\hat{p}_{T2} > a$ αντίστοιχα.

10.10 Επαναλήψεις Τυχαίας Δειγματοληψίας (b)

Η επιλογή του αριθμού των επαναλήψεων (replications or iterations) της τυχαίας δειγματοληψίας για τη δημιουργία ψευδο-δειγμάτων αποτελεί κρίσιμο σημείο της μεθόδου Bootstrap. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επαναλήψεων B ($B \to \infty$), η ζητούμενη παράμετρος (π.χ. $\hat{\theta}^{*}$) προσεγγίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αντίστοιχη παράμετρο του πληθυσμού (π.χ. θ). Ουσιαστικά, μέσα από τη διαδικασία προσομοίωσης (simulation process), επιδιώκεται ο προσδιορισμός της κατανομής $\hat{F}$ ώστε να είναι συνεπής εκτιμήτρια της κατανομής F του πληθυσμού. Κατ' επέκταση, και η εκτιμώμενη Διαδικασία Γένεσης Δεδομένων ($\hat{D}GP$) να ερμηνεύει στο μέγιστο δυνατό βαθμό την αντίστοιχη διαδικασία του πληθυσμού (DGP).

Οι Chernick (2008) και Efron (1992) υποστηρίζουν πως αριθμός επαναλήψεων $b \in [100,200]$ είναι επαρκής για την εκτίμηση τυπικών σφαλμάτων και σφαλμάτων μεροληψίας. Οι ίδιοι ερευνητές κρίνουν πως απαιτούνται τουλάχιστον 1000 επαναλήψεις ($B \geq 1000$) για την εκτίμηση διαστημάτων εμπιστοσύνης χωρίς όμως να προσδιορίζουν συγκεκριμένη τιμή ή τουλάχιστον εύρος τιμών για την παράμετρο b. Οι Efron και Tibshirani (1993) προτείνουν ο αριθμός των επαναλήψεων να είναι μεγαλύτερος ή ίσος με 1000 ($B \geq 1000$) στην περίπτωση που επιδιώκεται εκτίμηση διαστήματος εμπιστοσύνης με πιθανότητα 90% και $B = 2000$ όταν το επίπεδο εμπιστοσύνης ανέρχεται σε 95%.

10.11 Κατάλληλα Δείγματα για τη Χρήση της Μεθόδου Bootstrap

Αναλύθηκε στις προηγούμενες παραγράφους πως η Bootstrap ουσιαστικά αποτελεί μία μέθοδο προσομοίωσης της κατανομής, της συνάρτησης πυκνότητας πιθανότητας και άλλων παραμέτρων του πληθυσμού από ένα διαθέσιμο δείγμα (sample).

Από όλα τα δείγματα όμως δεν εξάγονται αξιόπιστα συμπεράσματα ύστερα από επεξεργασία των παραμέτρων τους με τη Bootstrap. Σύμφωνα με το Chernick (2008) υφίσταται περιορισμός στην καταλληλότητα επεξεργασίας εκάστοτε δείγματος μέσω της Bootstrap. Ο περιορισμός αυτός αναφέρεται στο μέγεθος του δείγματος, δηλαδή στον αριθμό των παρατηρήσεων (n) που το απαρτίζουν. Ειδικότερα, ακόμη κι αν οι εξεταζόμενες παράμετροι του πληθυσμού και του δείγματος ακολουθούν κανονική κατανομή [$\theta \sim N(\mu,\sigma^2)$], εάν ο αριθμός των παρατηρήσεων του δείγματος είναι μικρότερος του 10 ($n \leq 10$), η παράμετρος που θα προκύψει από επαναληπτική (απλή ή εξομαλυμένη) τυχαία δειγματοληψία από το εν λόγω δείγμα ($\hat{\theta}^*$), δε θεωρείται αντιπροσωπευτική της αντίστοιχης παραμέτρου του πληθυσμού (θ) (Chernick, 2008: 173). Γι' αυτό το λόγο, το μέγεθος του δείγματος πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσο με 10 ($n \geq 10$). Ο ίδιος ερευνητής προτείνει πως ένας ασφαλής αριθμός παρατηρήσεων του δείγματος πρέπει να είναι 30 ή μεγαλύτερος ($n \geq 30$), στην περίπτωση όμως που η εξεταζόμενη παράμετρος του πληθυσμού ακολουθεί κανονική κατανομή. Εάν η παράμετρος του πληθυσμού (θ) εκτιμάται με τη βοήθεια μη-παραμετρικών μεθόδων ($\hat{\theta}$) (π.χ. DEA), από την επεξεργασία δεδομένων του δείγματος, τότε είναι προτιμότερο το δείγμα να αποτελείται από τουλάχιστον 50 παρατηρήσεις ($n \geq 50$) (ibid: 174). Κατ' αυτό τον τρόπο, εκτιμώντας εκ νέου την παράμετρο μέσω της Bootstrap ($\hat{\theta}^*$ ή $\tilde{\theta}$) περιορίζεται σημαντικά το τυπικό σφάλμα.

10.12 Χρησιμότητα της Bootstrap σε Εφαρμογές Αποδοτικότητας μέσω της DEA

Η DEA αποτελεί μία προσδιοριστική (deterministic), 'ακραία' μέθοδο μέτρησης – εκτίμησης αποδοτικότητας η οποία βασίζεται στο γραμμικό προγραμματισμό. Χαρακτηρίζεται 'ακραία' διότι πρότυπο μετασχηματισμού των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών σε εκροές για τις χαρακτηριζόμενες μη-αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες του δείγματος αποτελούν οι τεχνικά ή πλήρως αποδοτικές. Οι τελευταίες απαρτίζουν την 'περιβάλλουσα καμπύλη', αλλιώς, το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων που ουσιαστικά βρίσκεται στο άκρο της εφικτής περιοχής. Η DEA ως προσδιοριστική, μη-παραμετρική μέθοδος, επεξεργάζεται ποσοτικά δεδομένα εισροών και εκροών όχι όμως και το ενδεχόμενο σφάλματος (ε) για τον προσδιορισμό της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων (Simar and Wilson, 2004). Στο πλαίσιο αυτό, κάθε απόκλιση του βαθμού αποδοτικότητας ($\theta < 1$ ή $\theta < 100\%$) των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος από το βέλτιστο όριο χαρακτηρίζεται ελλιπής αποδοτικότητα. Στην πραγματικότητα όμως, ενδέχεται να οφείλεται σε σφάλμα είτε κατά τη

συλλογή και καταγραφή των δεδομένων εισροών-εκροών, είτε κατά την εισαγωγή τους στα γραμμικά συστήματα (Dong and Featherstone, 2004).

Χρειάζεται ακόμη να σημειωθεί πως ο προσδιορισμός του βέλτιστου παραγωγικού ορίου βασίζεται στα δεδομένα εισροών και εκροών των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος. Συνεπώς, η καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων που προκύπτει ενδέχεται να μην ταυτίζεται με εκείνη που αφορά το σύνολο των μονάδων του κλάδου (πληθυσμό). Κατ' επέκταση, η αποδιδόμενη αποδοτικότητα να είναι εσφαλμένη. Στην περίπτωση που οι υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες του κλάδου, δηλαδή εκείνες που δεν έχουν επιλεγεί στο δείγμα, είναι μη αποδοτικές, δεν παρουσιάζονται μεταβολές στην καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων. Οπότε ο υπολογιζόμενος βαθμός αποδοτικότητας είναι έγκυρος. Στην περίπτωση όμως που έστω και μία εκ των μονάδων εκτός δείγματος μετατρέπει τις απασχολούμενες εισροές σε εκροές με αποδοτικότερο τρόπο από εκείνες που απαρτίζουν το δείγμα, διαμορφώνεται νέο βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων και ταυτόχρονα αναιρούνται οι αρχικές εκτιμήσεις αποδοτικότητας. Συνεπώς, υφίσταται σφάλμα, υπερεκτίμηση του βαθμού αποδοτικότητας (upward bias). Ο συγκεκριμένος τύπος σφάλματος είναι ο συνηθέστερος κατά τον υπολογισμό – εκτίμηση αποδοτικότητας μέσω της DEA (Simar and Wilson, 2004; Cherchye and Post, 2003; Staat, 2002).

Για την επίλυση των ανωτέρω προβλημάτων που συνδέονται με το μη-παραμετρικό χαρακτήρα της DEA, οι Simar και Wilson (1998) πρότειναν τη χρήση της εν λόγω μεθόδου σε συνδυασμό με τη Bootstrap. Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στις παραγράφους 10.1-10.11, η Bootstrap προσομοιώνει την κατανομή των βαθμών αποδοτικότητας των επιχειρησιακών μονάδων του πληθυσμού μέσω επαναληπτικής τυχαίας δειγματοληψίας από μοναδικό δείγμα του πληθυσμού. Συνεπώς, διορθώνει το σφάλμα κατά τον αρχικό προσδιορισμό της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων με αποτέλεσμα ο εκτιμώμενος βαθμός αποδοτικότητας να τείνει στον πραγματικό ή να ταυτίζεται με αυτόν.

Η Bootstrap προσδιορίζει αφενός ένα εύρος τιμών αποδοτικότητας (confidence interval) στο οποίο, βάσει προκαθορισμένου επιπέδου εμπιστοσύνης $(1-a)$, βρίσκεται η 'πραγματική' (unbiased) αποδοτικότητα της εκάστοτε επιχειρησιακής μονάδας του δείγματος.

Μάλιστα, οι Simar και Wilson (2004) υποστηρίζουν τη χρησιμότητα της Bootstrap ακόμη και όταν επιχειρείται η εκτίμηση της αποδοτικότητας του συνόλου των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Δηλαδή, ακόμη κι όταν είναι διαθέσιμα πληθυσμιακά δεδομένα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η Bootstrap προφυλάσσει τον ερευνητή από εσφαλμένα συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτικότητα, ή με άλλη παράμετρο, τα οποία οφείλονται είτε σε ελλιπή δεδομένα είτε σε ανακριβή συλλογή και εισαγωγή τους. Ακόμη και πιθανή μεταβλητότητα των

δεδομένων, λόγω τροποποιήσεων στην παραγωγική διαδικασία, συνεκτιμάται κατά τον υπολογισμό των διαστημάτων εμπιστοσύνης (Simar and Wilson, 2000, 1998).

Κεφάλαιο 11: Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας - Αποδοτικότητας

11.1 Εισαγωγή

Έχει αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια πως η αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση τόσο της βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας (αποδοτικότητα) όσο και της επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Επιχειρήσεις ή οργανισμοί που διαθέτουν τα προϊόντα τους (υλικά ή άυλα) στο κοινό, όπως τα Κ.Ε.Π., θέτουν ως κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους. Όμως, αντίθετα με την αποδοτικότητα που είναι εύκολα ποσοτικοποιήσιμη, η ικανοποίηση αποτελεί υποκειμενικό κριτήριο δύσκολα προσεγγίσιμο εννοιολογικά και μετρήσιμο (Fox, 2002). Εξαιτίας της ιδιαιτερότητας αυτής της ικανοποίησης και της έλλειψης σχετικών δεδομένων, σπάνια συνυπολογίζεται σε έρευνες μέτρησης αποδοτικότητας (Sherman and Zhu, 2006; Fox, 2002; Athanassopoulos, 1997; Callen, 1991).

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μέτρηση της αποτελεσματικότητας των 50 Κ.Ε.Π. που έχουν επιλεγεί (βλ. Κεφάλαιο 12: Επιλογή Δεδομένων Εισροών – Εκροών και Επιλογή Μονάδων Λήψης Αποφάσεων) συνυπολογίζοντας δεδομένα αποδοτικότητας, τα οποία προκύπτουν με τη βοήθεια της μεθόδου Περιβάλλουσας Καμπύλης (DEA), και ποιότητας – ικανοποίησης, που έχουν συλλεγεί από πρωτογενή έρευνα (ερωτηματολόγια). Τα δεδομένα αυτά εισάγονται σε ένα πρωτότυπο γεωμετρικό – αλγεβρικό μοντέλο που λειτουργεί σε συνδυασμό με τη μέθοδο της Περιβάλλουσας Καμπύλης. Αρχικός στόχος του συγκεκριμένου μαθηματικού μοντέλου είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας για το σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος και η ποσοτική ανάλυση της απαιτούμενης αναδιοργάνωσης (re-engineering) στα Κ.Ε.Π. που κρίνεται απαραίτητη. Απώτερος σκοπός του μοντέλου ποιότητας – αποδοτικότητας είναι η λειτουργία των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος (π.χ. Κ.Ε.Π.) σε ένα πλαίσιο υψηλής ποιότητας[72] (High Quality) και υψηλής αποδοτικότητας (High Efficiency).

[72] Σύμφωνα με την κρίση των πελατών – πολιτών.

11.2 Σπουδαιότητα της Ποιότητας στην Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, δηλαδή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού – των πολιτών, αποτελεί στρατηγικό στόχο των σύγχρονων επιχειρήσεων ή επιχειρησιακών μονάδων εν γένει (Sherman and Zhu, 2006; Soteriou and Zenios, 1999; Anderson and Fornell, 1994). Ουσιαστικά, η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί 'κεφάλαιο' (asset) για μια επιχείρηση καθώς εξασφαλίζει επάρκεια ρευστών διαθεσίμων και ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της (Heskett et al, 1994; Buzzell and Gale, 1987; Lele and Sheth, 1987).

Έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία μετράται κυρίως με τη βοήθεια ερωτηματολογίων (Hayes, 2008; Hayes, 1998), δίνουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ώριμες αγορές, με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, στις οποίες ο ανταγωνισμός είναι έντονος (Anderson and Fornell, 1994). Στις συγκεκριμένες αγορές, οι καταναλωτές θεωρούνται 'πόρος' εν ανεπαρκεία καθώς από τη μία ο αριθμός και το διαθέσιμο εισόδημά τους παρουσιάζει οριακές μεταβολές και από την άλλη ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων (εγχώριων και αλλοδαπών), που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, για την ενίσχυση του μεριδίου αγοράς και της πελατειακής τους βάσης σταδιακά εντείνεται. Σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα με τους Heskett et al (1994) και Anderson και Fornell (1994), η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή διατιθέμενων προϊόντων οδηγεί αρχικά στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνέχεια στην ενίσχυση των εσόδων (revenue growth) και της κερδοφορίας (profitability).

Εναλλακτικά, η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η οποία βασίζεται στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και στη βέλτιστη χρήση των παραγωγικών συντελεστών (αποδοτικότητα) δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει τη μεσο-μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (viability) της επιχειρησιακής μονάδας. Η εσωστρεφής αυτή προσέγγιση που στοχεύει στο συνεχή περιορισμό του λειτουργικού κόστους (μείωση κόστους των εισροών) έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, άρα και στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών (η αντίστροφη σχέση που συνδέει την αποδοτικότητα με την ποιότητα θα αναλυθεί στην αμέσως επόμενη παράγραφο: 11.3). Επιπλέον, δε διασφαλίζει το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης δεδομένου ότι μονάδες που δραστηριοποιούνται σε χώρες χαμηλού κόστους εργασίας είναι σε θέση να προσφέρουν αντίστοιχα προϊόντα σε ακόμη χαμηλότερες τιμές.

Σύμφωνα με τους Zahorik et al (2000), Rust et al (1995), Roth και van der Velde (1992), η παροχή υψηλής αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των πελατών απαιτεί επενδύσεις από την πλευρά των επιχειρησιακών μονάδων και κατάλληλη αναδιοργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Η στρατηγική δημιουργίας ικανοποιημένων πελατών συνεπάγεται πρόσθετο κόστος για τις επιχειρήσεις και αδυναμία

μεγιστοποίησης των κερδών τους, ή ακόμη και αύξησής τους, βραχυχρόνια. Παρόλα αυτά, η δαπάνη εξισορροπείται σταδιακά μέσω της απόκτησης πιστής (loyal) πελατειακής βάσης, φήμης, νέων καταναλωτών που έχουν επηρεαστεί θετικά από τους παλαιούς και αύξηση του κύκλου εργασιών (Dick and Basu, 1994; Furlong, 1993). Όσον αφορά στο κόστος παραγωγής και προώθησης των προϊόντων (υλικών και άυλων) της επιχείρησης, μειώνεται καθώς περιορίζονται οι ανάγκες προβολής, συνεπώς φθίνουσα είναι και η διαφημιστική δαπάνη, δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας και ενισχύεται η παραγωγικότητα.

Αντίστοιχα, στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες συνδέεται άμεσα με την επιτυχή λειτουργία των οργανισμών και αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς τους. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management) προωθεί ένα 'πολιτο-κεντρικό' – 'πελατο-κεντρικό' σύστημα διοικητικής λειτουργίας στο οποίο η ικανοποίηση του πολίτη θεωρείται πρωταρχικός στόχος (Bozeman, 2007; Hughes, 2003; Osborne and Gaebler, 1992).

Ειδικότερα, η ικανοποίηση του πολίτη αποτελεί αυτοσκοπό για τα Κ.Ε.Π. Τα Κ.Ε.Π. που αποτελούν ένα φιλόδοξο σχέδιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, λειτουργούν, τουλάχιστον στην παρούσα φάση, ως συμπληρωματικό δίκτυο εξυπηρέτησης πολιτών. Άλλωστε, οι υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται από τα Κ.Ε.Π. παρέχονται επίσης από Υπουργεία, Δήμους, Νομαρχίες, Αστυνομία, Εφορίες. Για τη λειτουργία των συγκεκριμένων επιχειρησιακών μονάδων δαπανήθηκαν το 2008 €58.000.000[73] (Κοινοποίηση, 4/9/2009). Εάν οι παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. δεν ικανοποιούν τους πολίτες το εγχείρημα της εξυπηρέτησης μίας στάσης (one-stop-service) θα οδηγηθεί σε αποτυχία και δεδομένου ότι αποτελεί συμπληρωματικό δίκτυο, ίσως χρειαστεί να παύσει τη λειτουργία του, μερικώς ή ολικώς, διότι επιβαρύνει σημαντικά τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Από την παραπάνω ανάλυση συμπεραίνεται πως η ικανοποίηση των πελατών – πολιτών μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της επιτυχούς λειτουργίας τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων οργανισμών.

---

[73] Τα Κ.Ε.Π. των Ο.Τ.Α. α' βαθμού απορρόφησαν από τον Κρατικό Προϋπολογισμό €55.000.000 και εκείνα των Ο.Τ.Α. β' βαθμού €3.000.000, το 2008.

11.3 Η Σχέση Ποιότητας – Αποδοτικότητας

Τόσο η ποιότητα όσο και η αποδοτικότητα αποτελούν δύο παραμέτρους στρατηγικής σημασίας για τις σύγχρονες ιδιωτικές επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Η επίτευξη τεχνικής αποδοτικότητας και συνάμα τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών-πολιτών αποτελούν ιδανική συνθήκη. Η ικανοποίησή τους όμως προϋποθέτει 'συμβιβασμό' των δύο προαναφερθέντων μεταβλητών οι οποίες συνδέονται με αντίστροφη σχέση (trade-off). Ειδικότερα, η βελτίωση της ποιότητας – ικανοποίησης του κοινού συνεπάγεται επιδείνωση της αποδοτικότητας και το αντίστροφο (De Bruijn, 2007; Sherman and Zhu, 2006a; Sherman and Zhu, 2006b; Athanassopoulos, 1997; Anderson and Fornell, 1994).

Για παράδειγμα, στην περίπτωση των επιχειρήσεων ή οργανισμών παροχής υπηρεσιών, η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών απαιτεί την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους (μείωση χρόνου αναμονής, ταχύτερη κατανόηση του αιτήματος και διεκπεραίωσή του, βελτιωμένη επεξεργαστική ικανότητα των ηλεκτρονικών μέσων), τη διάθεση επιπλέον χρόνου για την παροχή εξειδικευμένης στο αίτημα συμβουλής. Συνεπώς, χρειάζεται αριθμητική και ποιοτική αύξηση των παραγωγικών συντελεστών που συνεπάγεται επιπλέον κόστος λειτουργίας και μείωση της αποδοτικότητας[74] (δεδομένου ότι οι εκροές – αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών διατηρείται στα ίδια επίπεδα – input oriented approach). Στην ίδια λογική, η βελτίωση της αποδοτικότητας, όταν επιτυγχάνεται μέσω του αριθμητικού περιορισμού των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών (input oriented approach), προκαλεί μείωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών – δυσαρέσκεια. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, η ενίσχυση της ικανοποίησης συνδέεται με θυσία που αποτυπώνεται στην αποδοτικότητα της επιχειρησιακής μονάδας.

Παρόλο που η αποδοτική λειτουργία ιδιωτικών επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών κρίνεται αναγκαία (Rainey, 2003), είναι επίσης απαραίτητος ο συνυπολογισμός του βαθμού ικανοποίησης των πελατών – πολιτών από διατιθέμενα προϊόντα και παρεχόμενες υπηρεσίες. Σύμφωνα με το Bozeman (2007), οι επιχειρήσεις που είναι απλά αποδοτικές δεν είναι αποτελεσματικές. Δηλαδή, δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Από την άλλη, οι μονάδες εκείνες που επενδύουν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των πελατών τους δεν είναι ανταγωνιστικές, άρα δεν είναι βιώσιμες. Ακόμη και στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, που η μεγιστοποίηση του κέρδους ή ακόμη και η κερδοφορία δεν αποτελεί το βασικό σκοπό λειτουργίας (Rainey and Chun, 2007; Rainey, 2003; Denhardt, 2000), τόσο η

---

[74] Αποδοτικότητα $= \frac{Στάθμιση \times Εκροές}{Στάθμιση \times Εισροές}$, η στάθμιση προκύπτει από την επεξεργασία των δεδομένων εισροών και εκροών με τη βοήθεια της DEA.

αποδοτικότητα όσο και η ικανοποίηση των πολιτών θεωρείται δημόσια αξία (public value) (Rainey, 2003; Jorgensen and Bozeman, 2002; Denhardt and Denhardt, 2000; Buchanan, 1999).

Δεν πρέπει πάντως να λησμονείται πως η επένδυση στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών, βραχυπρόθεσμα αυξάνει το κόστος λειτουργίας και έχει αρνητικές συνέπειες για την αποδοτικότητα, οι οποίες όμως αντιστρέφονται σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Zeithaml, 2000).

11.4 Επισκόπηση των Υφιστάμενων Μοντέλων Ποιότητας – Αποδοτικότητας

Στόχος των μοντέλων ποιότητας – αποδοτικότητας, που έχουν ήδη αναπτυχθεί, αρχικά αποτελεί αρχικά η επισήμανση των μονάδων λήψης αποφάσεων υψηλής ή τεχνικής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας (High Efficiency – High Quality). Στη συνέχεια, η χρήση των συγκεκριμένων επιχειρησιακών μονάδων ως πρότυπα λειτουργίας (benchmarks) για τις υπόλοιπες μονάδες. Στα μοντέλα αυτά, η αποδοτικότητα μετράται – εκτιμάται με τη βοήθεια της μεθόδου Περιβάλλουσας Καμπύλης (DEA) και η ποιότητα μέσω ερωτηματολογίων που καταγράφουν την ικανοποίηση πολιτών ή εργαζομένων ή και των δύο (Paradi et al, 2004). Μάλιστα, στο παράδειγμα των Paradi et al (2004: 362), τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ικανοποίησης πολιτών βασίζονται σε πενταβάθμια κλίμακα απαντήσεων τύπου Likert (Likert scale).

Η παρούσα επισκόπηση στηρίζεται σε προϋπάρχουσα των Sherman και Zhu (2006b) η οποία, ύστερα από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα, κρίθηκε πλήρης και σύγχρονη. Σύμφωνα με την ανάλυση των προαναφερθέντων ερευνητών, τα μοντέλα ποιότητας – αποδοτικότητας (quality – efficiency) είναι τέσσερα.

Το πρώτο (model 1), ουσιαστικά αποτελεί εφαρμογή αποδοτικότητας χωρίς να ενσωματώνει δεδομένα ποιότητας. Συνεπώς, κατά παρέκκλιση θεωρείται εφαρμογή ποιότητας – αποδοτικότητας.

Το δεύτερο μοντέλο (model 2), το οποίο έχει υιοθετηθεί από αρκετούς ερευνητές σε αναλύσεις ποιότητας – αποδοτικότητας (Resende and Faccanha, 2005; Lin, 2005; Athanassopoulos, 1999; Soteriou and Stavrinides, 1997), εισάγει το βαθμό ικανοποίησης ως εκροή (output) στο μαθηματικό μοντέλο ανάλυσης αποδοτικότητας της DEA. Ο βαθμός ικανοποίησης αποτυπώνεται σε εκατοστιαία κλίμακα (0-100). Συνεπώς, επιλέγοντας προσέγγιση εισροών (input oriented), επιδιώκεται μείωση του αριθμού των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών με δεδομένο το επίπεδο των εκροών, άρα και της ικανοποίησης,

για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Αντίστοιχα, στην περίπτωση της προσέγγισης εκροών (output oriented), ποσοτικοποιείται η μέγιστη δυνατή αύξηση των εκροών για κάθε επιχειρησιακή μονάδα του δείγματος, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης, με δεδομένα τα επίπεδα των εισροών.

Η παραπάνω όμως προσέγγιση περιέχει ένα παράδοξο. Όταν επιχειρείται αύξηση του βαθμού ικανοποίησης (προσέγγιση εκροών) δεν είναι εφικτή η ταυτόχρονη διατήρηση του επιπέδου των εκροών και αντίστοιχα η ικανοποίηση να παραμένει σταθερή ενώ μειώνονται οι εισροές (προσέγγιση εισροών). Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στην παράγραφο 11.3, υπάρχει αντίστροφη σχέση (trade-off) ανάμεσα στην ποιότητα και την αποδοτικότητα[75] ή, εναλλακτικά, ανάλογη σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και τις εισροές. Οπότε, η ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης θα προκαλέσει αύξηση του αριθμού τουλάχιστον ενός εκ των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών. Αντίστοιχα, όταν επιλέγεται προσέγγιση εισροών (input oriented), ο προσδοκώμενος περιορισμός των εισροών θα οδηγήσει σε ταυτόχρονη υποχώρηση του βαθμού ικανοποίησης.

Το τρίτο μοντέλο (model 3) ποιότητας – αποδοτικότητας εισάγει δύο στάδια ανάλυσης. Στο πρώτο μετράται-εκτιμάται η αποδοτικότητα των μονάδων λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια της DEA και στο δεύτερο στάδιο αντιπαραβάλλονται οι βαθμοί αποδοτικότητας και ποιότητας στο Καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων (βλ. Διάγραμμα 11.1). Ειδικότερα, στον οριζόντιο άξονα τοποθετείται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών ανά επιχειρησιακή μονάδα, υπολογισμένος σε εκατοστιαία κλίμακα, και στον κάθετο άξονα ο βαθμός αποδοτικότητας. Ο συνδυασμός ποιότητας (q), αποδοτικότητας (e) της κάθε μονάδας περιγράφει το γεωμετρικό της σημείο στο Καρτεσιανό επίπεδο. Στη συνέχεια, σε συνεργασία με επαγγελματίες που έχουν καλή γνώση του κλάδου (practitioners), στον οποίο δραστηριοποιούνται οι υπό αξιολόγηση επιχειρησιακές μονάδες, καθορίζονται ελάχιστα όρια αποδεκτής ποιότητας και αποδοτικότητας τέτοια ώστε να χωρίζουν το επίπεδο σε τεταρτημόρια (quadrants): 1) Υψηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας (HQ-HE), 2) Χαμηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας (LQ-HE), 3) Χαμηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας (LQ-LE) και 4) Υψηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας (HQ-LE). Βέβαια, η επιλογή ελάχιστου αποδεκτού ορίου αποδοτικότητας θα μπορούσε να είναι προαιρετική, καθώς σύμφωνα με τη θεωρία της DEA, πρότυπα για τις επιχειρήσεις αποτελούν μόνο εκείνες που είναι τεχνικά αποδοτικές (efficiency score = 1).

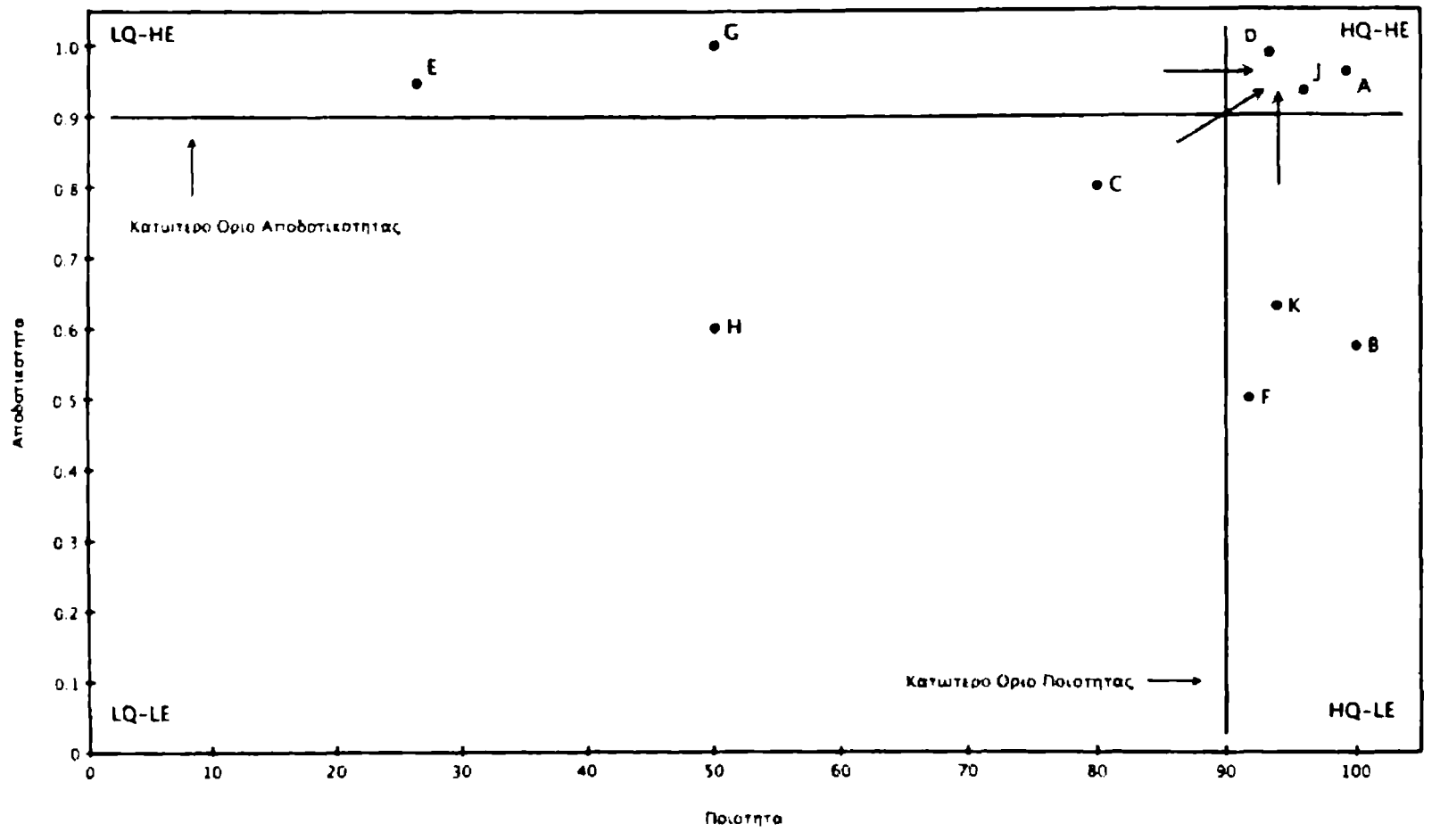
Επιπλέον, σύμφωνα με το τρίτο μοντέλο, πρότυπα για τις υπό ανάλυση επιχειρησιακές μονάδες αποτελούν μόνο εκείνες που βρίσκονται στο 1° τεταρτημόριο: Υψηλής Ποιότητας –

---

[75] Μοντέλο 2 Ποιότητας – Αποδοτικότητας: Αποδοτικότητα = $\frac{\Sigma\tau\alpha\theta\mu\iota\sigma\eta \times (\Sigma\kappa\rho o\varepsilon\varsigma + \Beta\alpha\theta\mu o\acute{\varsigma}\ \iota\kappa\alpha\nu o\pi o\acute{\iota}\eta\sigma\eta\varsigma)}{\Sigma\tau\alpha\theta\mu\iota\sigma\eta \times \Sigma\iota\sigma\rho o\varepsilon\varsigma}$

Υψηλής Αποδοτικότητας (HQ-HE). Συνεπώς, οι υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες πρέπει να αναδιοργανώσουν την παραγωγική τους διαδικασία με τέτοιο τρόπο ώστε να μεταβούν και αυτές στο 1° τεταρτημόριο. Παρόλα αυτά, το εν λόγω μοντέλο ποιότητας-αποδοτικότητας δεν προτείνει συγκεκριμένη μέθοδο αναδιοργάνωσης. Όμως, επισημαίνει την ανάγκη θυσίας μέρους της αποδοτικότητας των μονάδων που βρίσκονται στο τεταρτημόριο Χαμηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας προκειμένου να ενισχύσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Sherman and Zhu, 2006: 309).

Διάγραμμα 11.1 Κατανομή των Μονάδων Λήψης Αποφάσεων σε Τεταρτημόρια Ποιότητας – Αποδοτικότητας

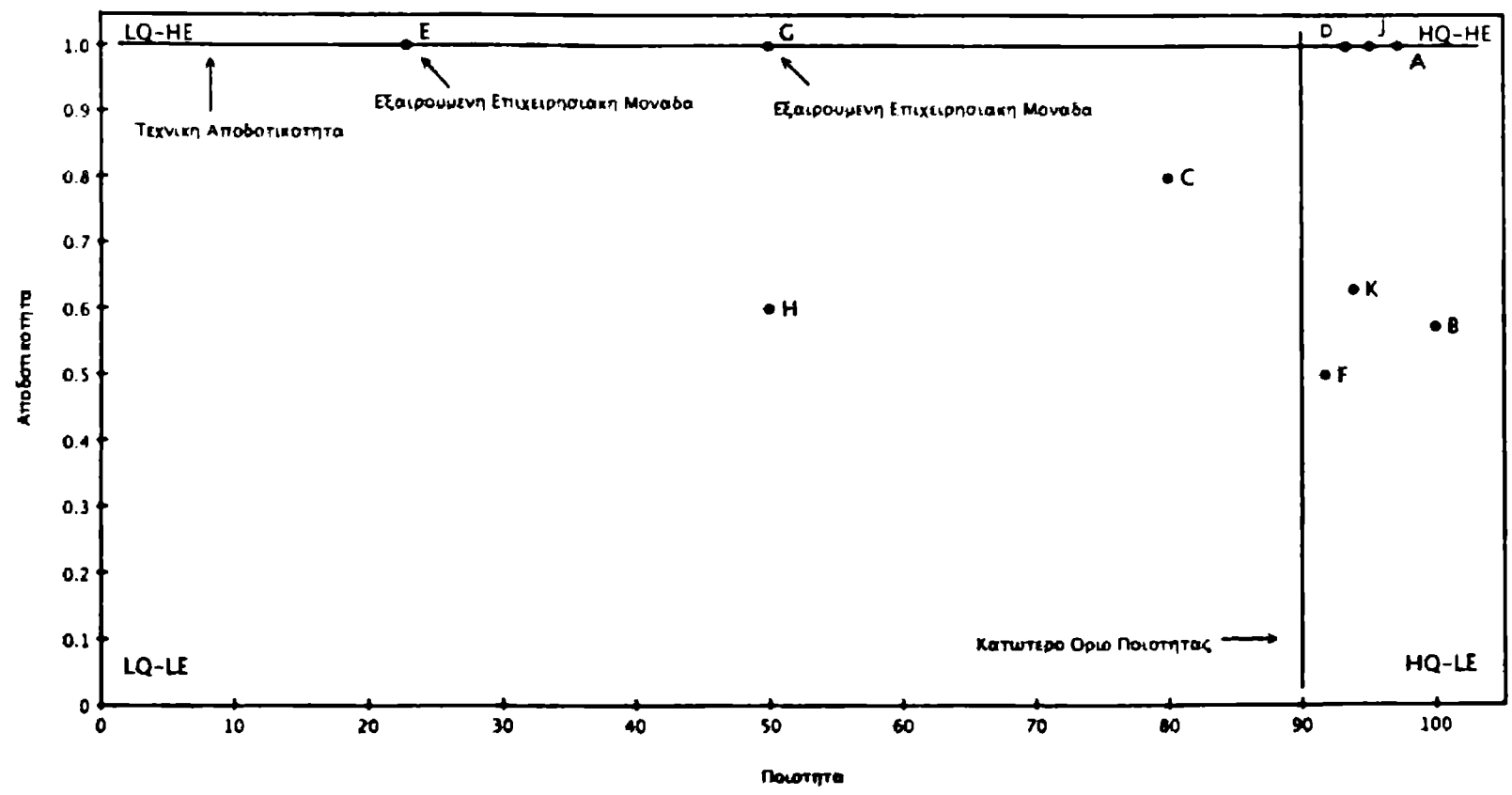


Source: Sherman and Zhu (2006: 308)

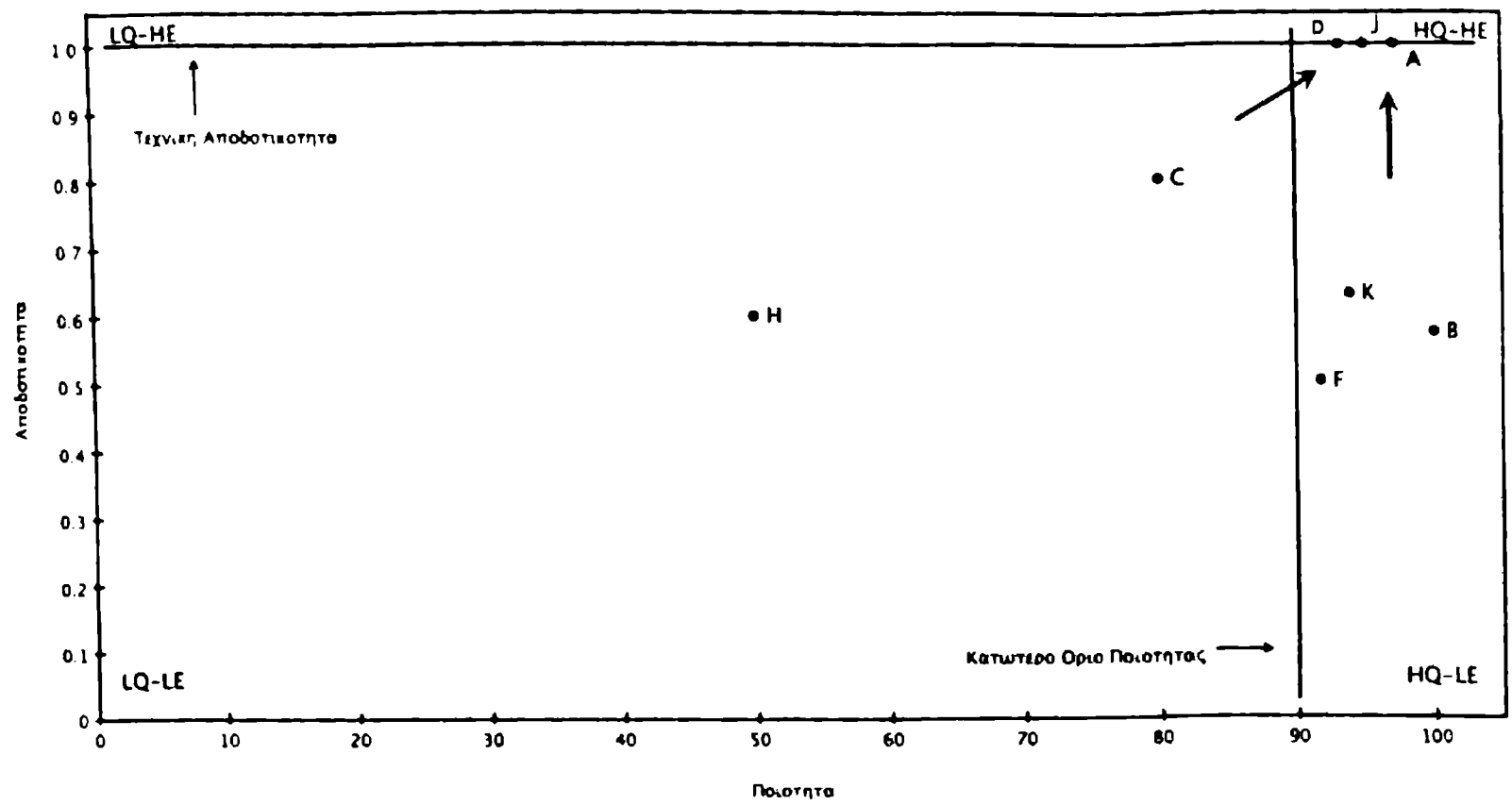
Το τέταρτο μοντέλο (model 4) που αποκαλείται μοντέλο Προσαρμοσμένης Ποιότητας DEA (Quality-Adjusted DEA or Q-DEA) αποτελεί εξέλιξη του τρίτου. Ειδικότερα, αναλύει διαγραμματικά την ποιότητα και την αποδοτικότητα στον οριζόντιο και κάθετο άξονα αντίστοιχα και υιοθετεί την τμηματοποίηση του επιπέδου σε τεταρτημόρια εισάγοντας κατώτατο όριο ποιότητας (βλ. Διάγραμμα 11.2Α). Όσον αφορά όμως τον άξονα της αποδοτικότητας, υψηλής αποδοτικότητας (High Efficiency) θεωρούνται μόνο οι τεχνικά αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες (efficiency score = 1).

Αρχικά, υπολογίζεται ο βαθμός αποδοτικότητας όλων των επιχειρησιακών μονάδων μέσω της DEA και εισάγεται στον κάθετο άξονα του διαγράμματος. Αντίστοιχα, η ποιότητα ή η ικανοποίηση πελατών εισάγεται στον οριζόντιο άξονα. Εάν δεν υπάρχουν μονάδες λήψης αποφάσεων στο τεταρτημόριο Χαμηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας (Low Quality – High Efficiency) τότε, οι μονάδες – πρότυπα έχουν ήδη εντοπιστεί από τη DEA, οι οποίες είναι συνάμα υψηλής ποιότητας. Συνεπώς, οι προτεινόμενες παρεμβάσεις αναδιοργάνωσης των υπόλοιπων επιχειρησιακών μονάδων (Υψηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας και Χαμηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας) έχουν ήδη προκύψει από την ανάλυση αποδοτικότητας. Στην περίπτωση όμως που υφίστανται μονάδες στο τεταρτημόριο Χαμηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας, τότε η συγκεκριμένη προσέγγιση ποιότητας – αποδοτικότητας (model 4) προτείνει την εξαίρεσή τους και την εκ νέου μέτρηση της αποδοτικότητας, μέσω της DEA, με το μειωμένο αριθμό μονάδων λήψης αποφάσεων. Οπότε, οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί πρότυπα που προκύπτουν από το δεύτερο στάδιο επεξεργασίας των δεδομένων εισροών και εκροών πληρούν τόσο το κριτήριο ποιότητας (βαθμός ποιότητας ≥ κατώτατο αποδεκτό όριο ποιότητας) όσο και το κριτήριο αποδοτικότητας (βαθμός αποδοτικότητας = 1).

Διάγραμμα 11.2Α Προσαρμοσμένη Ποιότητα DEA: Κατανομή των Μονάδων Λήψης Αποφάσεων σε Τεταρτημόρια Ποιότητας – Αποδοτικότητας (1° Στάδιο Ανάλυσης)



Διάγραμμα 11.2Β Προσαρμοσμένη Ποιότητα DEA (2° Στάδιο Ανάλυσης)



11.5 Μοντέλο Προσαρμογής της Αποδοτικότητας Σύμφωνα με Κριτήρια Υψηλής Ποιότητας (Quality-driven – Efficiency-adjusted DEA, QE-DEA)

Το μοντέλο προσαρμογής της αποδοτικότητας σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια υψηλής ποιότητας βασίζεται στα υφιστάμενα μοντέλα 3 και 4 που αναλύθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο (11.4). Συγκεκριμένα, επιχειρεί μέσω γεωμετρικής και αλγεβρικής ανάλυσης να ποσοτικοποιήσει τον αναγκαίο βαθμό μεταβολής είτε των εισροών είτε των εκροών (target output) με στόχο την επίτευξη αποτελεσματικότητας (αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας) για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στην παράγραφο 11.4, ειδικότερα, σύμφωνα με το μοντέλο 4, οι μονάδες χαμηλής ποιότητας – υψηλής ή τεχνικής αποδοτικότητας (Low Quality – High Efficiency) εξαιρούνται από την τελική αξιολόγηση ποιότητας – αποδοτικότητας (2° στάδιο). Με άλλα λόγια, οι συγκεκριμένες μονάδες αφήνονται να λειτουργούν αποδοτικά μεν, αλλά παρέχοντας χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες δε. Ως αποτέλεσμα, ο βαθμός αποδοτικότητας (τεχνική αποδοτικότητα) των επιχειρησιακών μονάδων που αξιολογούνται ως χαμηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και τεχνικής αποδοτικότητας αναμένεται να υποχωρήσει καθώς η ζήτηση για υπηρεσίες ή προϊόντα τους θα μειωθεί λόγω της χαμηλής ικανοποίησης (δυσαρέσκειας) που προκαλούν στο καταναλωτικό κοινό. Με άλλα λόγια, μη συμπεριλαμβάνοντας τις μονάδες χαμηλής ποιότητας – υψηλής αποδοτικότητας στο μοντέλο αναδιοργάνωσης για την επίτευξη αποτελεσματικότητας, 'καταδικάζονται' οι συγκεκριμένες μονάδες αρχικά σε σταδιακή συρρίκνωση της παραγωγικής τους δραστηριότητας και τελικά σε παύση λειτουργίας.

Στο προτεινόμενο μοντέλο QE-DEA, δεν εξαιρείται καμία μονάδα λήψης αποφάσεων από την αξιολόγηση. Αναφορικά με εκείνες που βρίσκονται στο τεταρτημόριο χαμηλής ποιότητας – υψηλής (τεχνικής) αποδοτικότητας, επιδιώκεται πρωτίστως η ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Η συγκεκριμένη επιλογή συνεπάγεται υποχώρηση του βαθμού αποδοτικότητας, λόγω της αντίστροφης σχέσης που συνδέει τις δύο μεταβλητές. Ουσιαστικά, δημιουργείται μια νέα υποθετική (hypothetical) ή εικονική (virtual) επιχειρησιακή μονάδα (βλ. Διάγραμμα 11.3: η επιχειρησιακή μονάδα Α') η οποία προκύπτει από την πραγματική (Α), τηρεί τις ίδιες αναλογίες ποιότητας – αποδοτικότητας, αλλά πλέον βρίσκεται στο τεταρτημόριο υψηλής ποιότητας – χαμηλής αποδοτικότητας (High Quality – Low Efficiency). Με άλλα λόγια, προτείνονται οι κατάλληλες μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία των μονάδων χαμηλής ποιότητας – υψηλής αποδοτικότητας, οι οποίες προκύπτουν από το μαθηματικό μοντέλο που αναλύεται παρακάτω, ώστε να μεταβούν στο πεδίο υψηλής ποιότητας – χαμηλής αποδοτικότητας. Σε δεύτερο στάδιο, τα δεδομένα εισροών – εκροών των υφιστάμενων μονάδων που τοποθετούνται στα τεταρτημόρια Υψηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας, Υψηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας και Χαμηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας, καθώς και εκείνα των υποθετικών μονάδων (οι οποίες αποτελούν προβολή των πραγματικών μονάδων λήψης αποφάσεων που βρίσκονται στο πεδίο Χαμηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας) εισάγονται στα γραμμικά μοντέλα της DEA. Στόχος αποτελεί η επισήμανση των επιχειρησιακών μονάδων – προτύπων (υψηλής ποιότητας – υψηλής αποδοτικότητας) και η πρόταση αναδιοργάνωσης της διαδικασίας μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη αποτελεσματικότητας (Υψηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας) για όλες τις υπόλοιπες υπό αξιολόγηση μονάδες.

Στο Διάγραμμα (11.3) κατανέμονται οι υπό αξιολόγηση επιχειρησιακές μονάδες [A,B,C,D,E,F,G,H] στα τέσσερα τεταρτημόρια. Εφικτή περιοχή ποιότητας και αποδοτικότητας ορίζεται το διάστημα (0.2 – 1]. Η επιλογή του συγκεκριμένου διαστήματος για τη μέτρηση της αποδοτικότητας απορρέει από την ανάλυση των Paradi et al (2004) και Chilingerian και Sherman (2004). Οι πρώτοι ερευνητές κρίνουν πως στην περίπτωση που ο βαθμός αποδοτικότητας μίας επιχειρησιακής μονάδας είναι 0.2 ή μικρότερος (efficiency score $\leq$ 0.2) τότε υπάρχει σφάλμα στην εισαγωγή των δεδομένων εισροών – εκροών στο γραμμικό μοντέλο της DEA, στην επιλογή των εισροών και εκροών, ή ακόμη οφείλεται σε ελλιπείς τιμές (missing values). Συνεπώς, χρειάζεται έλεγχος της ορθότητας των επιλεγμένων εισροών και εκροών και της πληρότητας των διαθέσιμων δεδομένων πριν από την ανάλυση των βαθμών αποδοτικότητας. Αντίστοιχη είναι η θέση των Chilingerian και Sherman (2004). Βέβαια, οι τελευταίοι θέτουν αυστηρότερο όριο ελάχιστου αποδεκτού βαθμού αποδοτικότητας που ισούται με 0.50 μονάδες (ή 50%). Συνεπώς, απαιτείται έλεγχος των

δεδομένων εισροών – εκροών για όσες μονάδες λήψης αποφάσεων παρουσιάζουν αποδοτικότητα μικρότερη του 0.50 (efficiency score < 0.50). Όσον αφορά στο διάστημα (0.20 – 1] για την ποιότητα – ικανοποίηση πελατών, προκύπτει από την αναγωγή της πενταβάθμιας κλίμακας των ερωτηματολογίων ικανοποίησης σε εκατοστιαία[76]. Εκτενής ανάλυση της αναγωγής ακολουθεί στο Κεφάλαιο 13: 'Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πελατών'.

Χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα (0.0 - 1.0 που αντιστοιχεί σε ποσοστιαία κλίμακα 0% - 100%) και στους δύο άξονες (οριζόντιος: ποιότητα, κάθετος: αποδοτικότητα). Για παράδειγμα, ο βαθμός 0.31 αντιστοιχεί σε βαθμό ικανοποίησης ή αποδοτικότητας 31%. Αντίστοιχα, ο βαθμός 0.83 σε 83%.

Κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων – σημείο στο Διάγραμμα 11.3 ορίζεται από συντεταγμένες ποιότητας (q), αποδοτικότητας (e). Επίσης, μονάδες υψηλής αποδοτικότητας θεωρούνται μόνο οι τεχνικά αποδοτικές (efficiency score = 1) και ποιοτικές μόνο εκείνες που λαμβάνουν 0.80 μονάδες (80%) ή περισσότερο. Το διάστημα ποιότητας [0.80, 1] αντιστοιχεί στη μερική και πλήρη ικανοποίηση των πελατών – πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (πενταβάθμια κλίμακα: 4 και 5) (βλ. Κεφάλαιο 13 και Παράρτημα του ίδιου Κεφαλαίου).

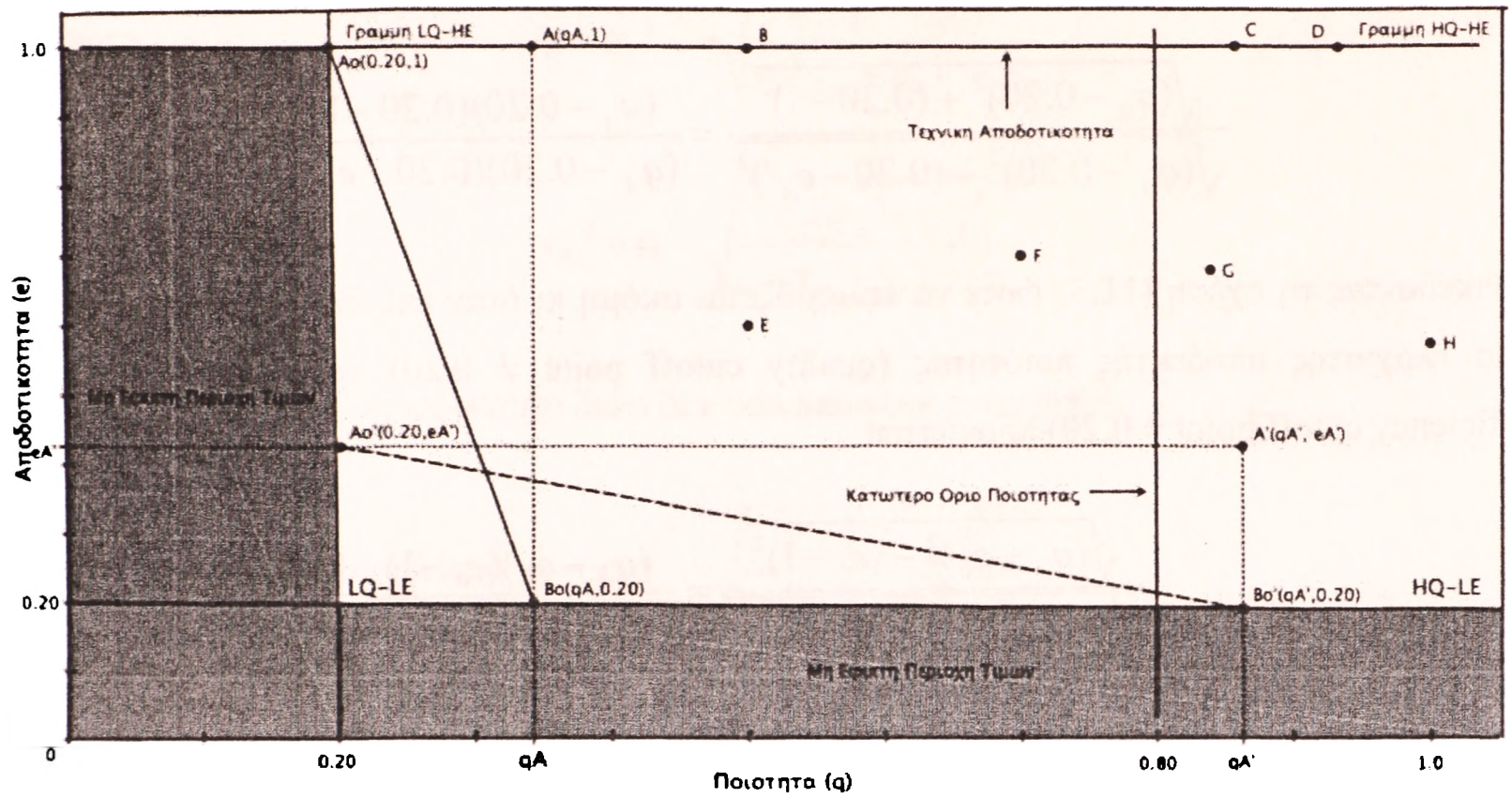
Ειδικότερα, η μονάδα Α (q_A, 1) με βαθμό ποιότητας: q_A και αποδοτικότητας: 1, βρίσκεται στη γραμμή – τεταρτημόριο Χαμηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας (LQ – HE). Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, στόχος είναι η δημιουργία μίας νέας – εικονικής μονάδας Α', η οποία τηρώντας σταθερές αναλογίες με την αρχική (Α), να μεταβεί αρχικά στο διάστημα Υψηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας. Η νέα επιχειρησιακή μονάδα Α' έχει συντεταγμένες (q_A', e_A') όπου q_A' $\in$ [0.80, 1]. Για τον υπολογισμό των συντεταγμένων του νέου σημείου (Α'), δηλαδή την ποσοτικοποίηση της θυσίας του βαθμού αποδοτικότητας προς όφελος της ποιότητας, σχεδιάζονται δύο ευθύγραμμα τμήματα. Τα ακραία σημεία του κάθε ενός αποτελούνται από την τετμημένη (q) και τεταγμένη (e) του σημείου - μονάδας που εκφράζει. Συγκεκριμένα, το ευθύγραμμο τμήμα A_0B_0 αναφέρεται στην επιχειρησιακή μονάδα A(q_A, 1). Τα ακραία σημεία του ευθύγραμμου τμήματος είναι B_0(q_A, 0.20) και A_0(0.20, 1). Οπότε εκφράζουν την τετμημένη (q_A) και την τεταγμένη (1) του σημείου Α. Αντίστοιχα, το

76

Μέσοι Όροι Ικανοποίησης Πολιτών	Διαστήματα Ποιότητας
από 1 έως 1.99	(0.2,0.4)
από 2 έως 2.99	[0.4, 0.6)
από 3 έως 3.99	[0.6, 0.8)
από 4 έως 5	[0.8, 1]

ευθύγραμμο τμήμα $A_0'B_0'$ αναφέρεται στην εικονική επιχειρησιακή μονάδα $A'(q_A', e_A')$, όπου $B_0'(q_A', 0.20)$ και $A_0'(0.20, e_A')$.

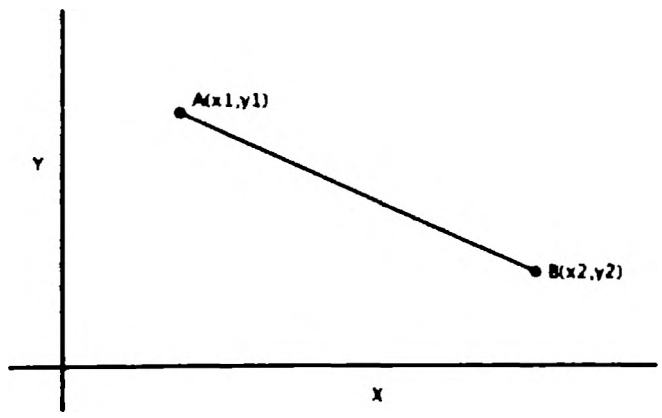
Διάγραμμα 11.3 Διαγραμματική Παρουσίαση των Εικονικών Μονάδων Λήψης Αποφάσεων



Αφού προσδιοριστούν δύο ευθύγραμμα τμήματα ανά μονάδα λήψης αποφάσεων χαμηλής ποιότητας – υψηλής αποδοτικότητας, ένα για την πραγματική μονάδα και ένα για την εικονική, επιχειρείται ο υπολογισμός των συντεταγμένων ποιότητας (q_A') και αποδοτικότητας (e_A') της εικονικής A'. Στην περίπτωση της ποιότητας προτείνεται να εισαχθεί μία τιμή από το διάστημα [0.80, 1] που εκφράζει το πεδίο υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Ουσιαστικά, ζητούμενο αποτελεί ο νέος βαθμός αποδοτικότητας (e_A'). Οι ανωτέρω υπολογισμοί γίνονται με τη βοήθεια του τύπου μέτρησης της απόστασης δύο σημείων στο επίπεδο[77]. Επίσης, η αναλογία ποιότητας – αποδοτικότητας του σημείου A (ευθύγραμμο τμήμα A_0B_0) είναι ίση με εκείνη του σημείου A' (ευθύγραμμο τμήμα $A_0'B_0'$) ώστε το A' να απορρέει από το A.

---

[77] Υπολογισμός Απόστασης Ευθύγραμμου Τμήματος:



$$(AB) = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2} \qquad (11.1)$$

$$\frac{(A_0B_0)}{(A_0'B_0')} = \frac{(q_A - 0.20)(0.20-1)}{(q_A'-0.20)(0.20-e_A')} \qquad (11.2)$$

Σύμφωνα με τη σχέση (11.1) [Υποσημείωση: 6], η σχέση (11.2) γίνεται:

$$\frac{\sqrt{(q_A-0.20)^2+(0.20-1)^2}}{\sqrt{(q_A'-0.20)^2+(0.20-e_A')^2}} = \frac{(q_A-0.20)(0.20-1)}{(q_A'-0.20)(0.20-e_A')} \qquad (11.3)$$

Γενικεύοντας τη σχέση (11.3) ώστε να εφαρμόζεται ακόμη κι όταν επιλέγονται διαφορετικά όρια ελάχιστης αποδεκτής ποιότητας (quality cutoff point ≠ 0.20) και αποδοτικότητας (efficiency cutoff point ≠ 0.20) προκύπτει:

$$\frac{\sqrt{(q_A-q_0)^2+(e_0-1)^2}}{\sqrt{(q_A'-q_0)^2+(e_0-e_A')^2}} = \frac{(q_A-q_0)(e_0-1)}{(q_A'-q_0)(e_0-e_A')} \qquad (11.4)$$

$$\frac{(q_A-q_0)^2+(e_0-1)^2}{(q_A'-q_0)^2+(e_0-e_A')^2} = \frac{(q_A-q_0)^2(e_0-1)^2}{(q_A'-q_0)^2(e_0-e_A')^2}$$

$$[(q_A-q_0)^2+(e_0-1)^2](q_A'-q_0)^2(e_0-e_A')^2 \quad [(q_A'-q_0)^2+(e_0-e_A')^2](q_A-q_0)^2(e_0-1)^2$$

Θέτω: $c_1 = [(q_A-q_0)^2+(e_0-1)^2]$ και

$$c_2 = (q_A-q_0)^2(e_0-1)^2$$

Οπότε:

$$c_1(q_A'-q_0)^2(e_0-e_A')^2 \quad [(q_A'-q_0)^2+(e_0-e_A')^2]c_2$$

$$c_1(q_A'-q_0)^2(e_0-e_A')^2 = c_2(q_A'-q_0)^2 + c_2(e_0-e_A')^2$$

$$c_1(q_A'-q_0)^2(e_0-e_A')^2 - c_2(e_0-e_A')^2 \quad = c_2(q_A'-q_0)^2$$

$$(e_0-e_A')^2[c_1(q_A'-q_0)^2-c_2] \quad c_2(q_A'-q_0)^2$$

$$(e_0-e_A')^2 = \frac{c_2(q_A'-q_0)^2}{c_1(q_A'-q_0)^2-c_2}$$

$$|e_0-e_A'| = \sqrt{\frac{c_2(q_A'-q_0)^2}{c_1(q_A'-q_0)^2-c_2}}$$

$$e_0 - e_A' \quad + \sqrt{\frac{c_2(q_A' - q_0)^2}{c_1(q_A' - q_0)^2 - c_2}} \qquad \text{ή} \qquad e_0 - e_A' \quad - \sqrt{\frac{c_2(q_A' - q_0)^2}{c_1(q_A' - q_0)^2 - c_2}}$$

Η πρώτη λύση: $$e_0 - e_A' \quad + \sqrt{\frac{c_2(q_A' - q_0)^2}{c_1(q_A' - q_0)^2 - c_2}}$$

$$e_A' = e_0 - \sqrt{\frac{c_2(q_A' - q_0)^2}{c_1(q_A' - q_0)^2 - c_2}}$$

απορρίπτεται διότι δεν ικανοποιείται η συνθήκη: $e_A' > e_0$.

Αντίθετα, η εναλλακτική λύση: $e_0 - e_A' \quad - \sqrt{\frac{c_2(q_A' - q_0)^2}{c_1(q_A' - q_0)^2 - c_2}}$

$$e_A' = e_0 + \sqrt{\frac{c_2(q_A' - q_0)^2}{c_1(q_A' - q_0)^2 - c_2}}$$

είναι δεκτή, διότι ικανοποιείται η συνθήκη: $e_A' > e_0$.

Τελικά:

$$e_A' = e_0 + \sqrt{\frac{[(q_A - q_0)^2(e_0 - 1)^2](q_A' - q_0)^2}{[(q_A - q_0)^2 + (e_0 - 1)^2](q_A' - q_0)^2 - (q_A - q_0)^2(e_0 - 1)^2}} \qquad (11.5)$$

Η σχέση (11.5) αποτελεί το γενικό τύπο προσδιορισμού του βαθμού αποδοτικότητας (e_A') των εικονικών μονάδων λήψης αποφάσεων που λειτουργούν στο πεδίο Υψηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας (High Quality –Low Efficiency). Η τιμή της q_A' επιλέγεται από το διάστημα [0.8, 1], δηλαδή την περιοχή υψηλής ποιότητας. Κατ' αυτό τον τρόπο καθορίζονται οι συντεταγμένες της εικονικής μονάδας A'(q_A', e_A').

Στη συνέχεια, για να εισαχθεί η A' αντί της A στο μοντέλο αξιολόγησης της DEA χρειάζεται να προσδιοριστούν τα νέα επίπεδα εισροών ή εκροών, ανάλογα με την προσέγγιση που επιλέγεται: 1) προσέγγιση εισροών (input oriented): υπολογίζονται νέα δεδομένα εισροών και διατηρούνται στα ίδια επίπεδα οι εκροές, 2) προσέγγιση εκροών (output oriented): υπολογίζονται νέα δεδομένα εκροών και διατηρούνται στα ίδια επίπεδα οι εισροές.

Από τη θεωρία της DEA (Cooper et al, 2007: 15; Sherman and Zhu, 2006: 64) γνωρίζουμε το λόγο που αποδίδει το βαθμό αποδοτικότητας:

$$\text{Αποδοτικότητα (e)} = \frac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_r}{\sum_{i=1}^{m} v_i x_i} = \frac{u_1 y_1 + u_2 y_2 + \ldots + u_s y_s}{v_1 x_1 + v_2 x_2 + \ldots + v_m x_m} \qquad (11.6)$$

Όπου:

e: efficiency (αποδοτικότητα)

y_r: ποσότητα της εκροής r, όπου $r = 1,\ldots,s$

u_r: στάθμιση της εκροής r που προκύπτει από την επεξεργασία των δεδομένων εισροών και εκροών όλων των μονάδων λήψης αποφάσεων μέσω της DEA

x_i: ποσότητα της εισροής i, όπου $i = 1,\ldots,m$

v_i: στάθμιση της εισροής i που προκύπτει από την επεξεργασία των δεδομένων εισροών και εκροών όλων των μονάδων λήψης αποφάσεων μέσω της DEA.

Η σχέση (11.6) μπορεί επίσης να γραφεί ως λόγος γινομένου πινάκων:

$$e = \frac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_r}{\sum_{i=1}^{m} v_i x_i} = \frac{[y_1, y_2, \ldots, y_s] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix}}{[x_1, x_2, \ldots, x_m] \begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}} \qquad (11.7)$$

Στην περίπτωση που μία μονάδα λήψης αποφάσεων είναι τεχνικά αποδοτική (efficiency score = 1), τότε η (11.7) γράφεται ως εξής:

$$1 = \frac{[y_1, y_2, \ldots, y_s] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix}}{[x_1, x_2, \ldots, x_m] \begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}}$$

$$[x_1, x_2, \ldots, x_m]\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix} = [y_1, y_2, \ldots, y_s]\begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix} \qquad (11.8)$$

Οι σχέσεις (11.6 – 11.8) υπολογίζουν την αποδοτικότητα των 'πραγματικών' επιχειρησιακών μονάδων. Η δημιουργία μιας εικονικής μονάδας, η οποία προκύπτει από μία πραγματική, με διαφορετικό βαθμό αποδοτικότητας από την αρχική, προϋποθέτει είτε τη μεταβολή των εισροών με δεδομένες τις εκροές (input oriented approach), είτε τη μεταβολή των εκροών με δεδομένο το επίπεδο των εισροών (output oriented approach). Έστω ότι επιλέγεται η προσέγγιση των εισροών (input oriented), τότε από τη σχέση (11.7) προκύπτει:

$$e' = \frac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_r}{\sum_{i=1}^{m} v_i x_i'}, \text{ όπου } e' \neq e \text{ και } x_i' \neq x_i$$

και:

$$e' = \frac{[y_1, y_2, \ldots, y_s]\begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix}}{[x_1', x_2', \ldots, x_m']\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}}$$

πολλαπλασιάζοντας τα δύο σκέλη της εξίσωσης με $\frac{1}{e'}$, όπου $e' \neq 0$

$$\frac{e'}{e'} = \frac{[y_1, y_2, \ldots, y_s]\begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix}}{e'[x_1', x_2', \ldots, x_m']\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}}$$

$$1 = \frac{[y_1, y_2, \ldots, y_s]\begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix}}{[e'x_1', e'x_2', \ldots, e'x_m']\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}} \qquad (11.9)$$

Εισάγουμε στη σχέση (11.9) την ισότητα της σχέσης (11.8):

$$1 = \frac{[x_1, x_2, \ldots, x_m]\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}}{[e'x_1', e'x_2', \ldots, e'x_m']\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}}$$

$$[e'x_1', e'x_2', \ldots, e'x_m']\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix} = [x_1, x_2, \ldots, x_m]\begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix} \qquad (11.10)$$

Από τη σχέση (11.10) προκύπτει:

$$\left.\begin{array}{l} x_1 = e'x_1' \\ x_2 = e'x_2' \\ \ldots \\ x_m = e'x_m' \end{array}\right\} \Rightarrow \left\{\begin{array}{l} x_1' = \dfrac{1}{e'}x_1 \\ x_2' = \dfrac{1}{e'}x_2 \\ \ldots \\ x_m' = \dfrac{1}{e'}x_m \end{array}\right. \qquad (11.11)$$

Η τιμή e' είναι γνωστή καθώς είναι η τεταγμένη του εικονικού σημείου Α'(q_A', e_A'), δηλαδή $e' = e_A'$, ή γενικότερα η τιμή e' ισούται με την τεταγμένη κάθε εικονικής μονάδας που λειτουργεί στο πεδίο υψηλής ποιότητας – χαμηλής αποδοτικότητας (High Quality – Low Efficiency). Η x_i ($i = 1,...,m$) είναι επίσης γνωστή καθώς εκφράζει τα δεδομένα εισροών της αρχικής – 'πραγματικής' μονάδας λήψης αποφάσεων που βρισκόταν στο τεταρτημόριο χαμηλής ποιότητας – υψηλής αποδοτικότητας (Low Quality – High Efficiency).

Έστω ότι επιλέγεται προσέγγιση εκροών (output oriented), τότε προκύπτει:

$$e' = \frac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_r'}{\sum_{i=1}^{m} v_i x_i}, \text{ όπου } e' \neq e \text{ και } y_r' \neq y_r$$

και:

$$e' = \frac{[y_1', y_2', \ldots, y_s'] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix}}{[x_1, x_2, \ldots, x_m] \begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix}}$$

$$[y_1', y_2', \ldots, y_s'] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \ldots \\ u_s \end{bmatrix} = e'[x_1, x_2, \ldots, x_m] \begin{bmatrix} v_1 \\ v_2 \\ \ldots \\ v_m \end{bmatrix} \qquad (11.12)$$

Εισάγοντας την ισότητα της σχέσης (11.8) στη σχέση (11.12) έχουμε:

$$[y_1', y_2', ..., y_s'] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ ... \\ u_s \end{bmatrix} = e'[y_1, y_2, ..., y_s] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ ... \\ u_s \end{bmatrix}$$

$$[y_1', y_2', ..., y_s'] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ ... \\ u_s \end{bmatrix} = [e'y_1, e'y_2, ..., e'y_s] \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ ... \\ u_s \end{bmatrix} \qquad (11.13)$$

Από τη σχέση (11.13) προκύπτει:

$$\left.\begin{array}{l} y_1' = e'y_1 \\ y_2' = e'y_2 \\ ... \\ y_s' = e'y_s \end{array}\right\} \qquad (11.14)$$

Όπου οι τιμές e' (αποδοτικότητα εικονικής μονάδας λήψης αποφάσεων) και y_r ($r = 1,...,s$) είναι γνωστές.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως η υποχώρηση της αποδοτικότητας (e') της κάθε εικονικής επιχειρησιακής μονάδας λόγω της ενίσχυσης του βαθμού ικανοποίησης πελατών – πολιτών συνδέεται είτε με αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών (π.χ. $x_1' = \frac{1}{e'} x_1$, όπου $0.2 < e' < 1$, συνεπώς $x_1' > x_1$) με δεδομένες τις εκροές (y_r), (input oriented), είτε με μείωση του αριθμού των παρεχόμενων υπηρεσιών, ή των παραγόμενων προϊόντων (π.χ. $y_1' = e'y_1$, όπου $0.2 < e' < 1$, συνεπώς: $y_1' < y_1$) με δεδομένο τον αριθμό των εισροών (x_i).

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να σημειωθεί πως τόσο ο νέος βαθμός αποδοτικότητας (e') όσο και οι προσαρμοσμένες εισροές ($x_i \ \forall \ i = 1,...,m$) ή εκροές ($y_i' \ \forall \ i = 1,...,s$) στο νέο επίπεδο 'υψηλής ποιότητας' αποτελούν εκτίμηση. Συνεπώς, οι τελικές τιμές ενδέχεται να

διαφέρουν ανάλογα με την ευαισθησία των δεδομένων[78] στη μεταβλητότητα των σταθμίσεων των εισροών ($v_i \quad \forall \quad i=1,...,m$) και των εκροών ($u_i \quad \forall \quad i=1,...,s$).

Οι δύο αναλύσεις που προηγήθηκαν αναφέρονται στην προσαρμογή είτε όλων των εισροών, με σταθερό το επίπεδο των εκροών (input oriented analysis), είτε όλων των εκροών, με σταθερό το επίπεδο των εισροών (output oriented analysis). Δεν είναι λίγες όμως οι περιπτώσεις παρουσίας εξωγενών μεταβλητών (exogenously fixed or non-discretionary variables) σε ένα οικονομικό μοντέλο. Δηλαδή, μεταβλητών οι οποίες δεν επηρεάζονται μεν από την επιχειρησιακή μονάδα (π.χ. Κ.Ε.Π.), αλλά επηρεάζουν δε έμμεσα τη λειτουργία της τελευταίας. Η συγκεκριμένη κατηγορία μεταβλητών αποτελεί συνήθως εισροή για μία μονάδα λήψης αποφάσεων. Παραδείγματα αποτελούν το μέγεθος της αγοράς (market size), ο ανταγωνισμός – η ένταση του ανταγωνισμού (competition) (Athanassopoulos, 2004; Ingene, 1982), ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή (number of branch outlets in the surrounding area) (Athanassopoulos, 1998). Για τις ανάγκες της παρούσας διδακτορικής διατριβής, ο αριθμός των δημοτών ανά Κ.Ε.Π., έχει επιλεγεί ως εισροή. Η προαναφερθείσα μεταβλητή θεωρείται εξωγενής καθώς δεν είναι εφικτή η μεταβολή της ανάλογα με τις ανάγκες της προς αξιολόγηση επιχειρησιακής μονάδας.

Επιχειρώντας την προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας (μεταβολή είτε των εισροών είτε των εκροών) με κριτήριο την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και δεδομένου ότι υφίσταται στο οικονομικό μοντέλο τουλάχιστον μία εξωγενής μεταβλητή, είναι απαραίτητη η δημιουργία νέας αλγεβρικής σχέσης.

$$e'' \sum_{i=1}^{k} x_i = \sum_{i=1}^{m} x_i' \qquad (k \subset m) \tag{11.15}$$

όπου,

e'': εκτιμώμενος βαθμός αποδοτικότητας έπειτα από προσαρμογή των εισροών στο νέο επίπεδο 'υψηλής ποιότητας' δεδομένου ότι υφίσταται τουλάχιστον μία εξωγενής-μη ελεγχόμενη μεταβλητή x_i $(i=1,2,...,k)$.

$\sum_{i=1}^{k} x_i$: άθροισμα ενδογενώς μεταβαλλόμενων-ελεγχόμενων από την επιχειρησιακή μονάδα παραγωγικών συντελεστών.

---

[78] Ανάλυση Ευαισθησίας των δεδομένων (εισροών, εκροών, βαθμού αποδοτικότητας) που αναφέρονται στα 50 υπό αξιολόγηση Κ.Ε.Π. της παρούσας διδακτορικής διατριβής διεξάγεται στο Κεφάλαιο 14: Ανάλυση Δεδομένων.

$\sum_{i=1}^{m} x_i'$: άθροισμα παραγωγικών συντελεστών οι οποίοι έχουν προκύψει από την εφαρμογή του μοντέλου QE-DEA (προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας στο νέο επίπεδο 'υψηλής ποιότητας')

Αθροίζοντας την εξίσωση (11.11) κατά μέλη προκύπτει η σχέση:

$$\sum_{i=1}^{m} x_i' = \frac{1}{e'} \sum_{i=1}^{m} x_i \qquad (11.16)$$

Στην συνέχεια, αντικαθιστούμε την (11.16) στην εξίσωση (11.15)

$$e'' \sum_{i=1}^{k} x_i = \frac{1}{e'} \sum_{i=1}^{m} x_i$$

Οπότε,
$$e'' = \frac{\frac{1}{e'} \sum_{i=1}^{m} x_i}{\sum_{i=1}^{k} x_i} \qquad (11.17)$$

όπου
$$e'' > \frac{1}{e'}$$

Μία από τις υποθέσεις του μοντέλου ποιότητας-αποδοτικότητας QE-DEA είναι ο έλεγχος όλων των παραγωγικών συντελεστών από την ίδια την επιχειρησιακή μονάδα. Εξελίσσοντας το συγκεκριμένο μοντέλο, ουσιαστικά αίροντας την υπόθεση 'πλήρους ελέγχου' επί των εισροών, ο νέος βαθμός αποδοτικότητας (e'') που προκύπτει από τη σχέση (11.17) πολλαπλασιάζεται μόνο με τις ενδογενώς μεταβαλλόμενες εισροές ($x_i \ \forall \ i = 1,...,k$) επιδιώκοντας το προσδιορισμό του νέου επιπέδου εισροών ($x_i' \ \forall \ i = 1,...,k$), διατηρώντας παράλληλα τις εξωγενείς εισροές αμετάβλητες.

$$x_i' = e'' x_i \qquad (i = 1,...,k) \qquad (11.18)$$

Το άθροισμα των μεταβλητών ($\sum_{i=1}^{n} x_i$) ενδέχεται να μην αποτελεί τη βέλτιστη λύση για τον προσδιορισμό του νέου βαθμού αποδοτικότητας (e''). Τα μεγέθη που αθροίζονται είναι ανομοιογενή (π.χ. αριθμός απασχολουμένων, αριθμός Η/Υ, ώρες λειτουργίας Κ.Ε.Π., αριθμός δημοτών/Κ.Ε.Π., επιφάνεια χώρου) με αποτέλεσμα το μερίδιο του καθενός στο συνολικό

άθροισμα να διαφέρει σημαντικά. Χαρακτηριστικά, εάν η εξωγενής μεταβλητή (π.χ. αριθμός δημοτών/Κ.Ε.Π.), η οποία μάλιστα δεν περιλαμβάνεται στον παρανομαστή της σχέσης (11.17), αποτελεί το 99% του αθροίσματος όλων των εισροών, τότε η νέα αποδοτικότητα (e'') θα ισούται με μία πολύ μεγάλη τιμή η οποία δε θα επιδέχεται οποιασδήποτε ερμηνείας. Στην περίπτωση που η τιμή αυτή γίνει δεκτή, τα νέα επίπεδα εισροών που θα προκύψουν θα είναι πλασματικά. Για παράδειγμα, εάν ο αρχικός αριθμός εργαζομένων σε μία επιχειρησιακή μονάδα είναι 5 (x_1), οι ώρες εργασίας εβδομαδιαίως ισούνται με 33 (x_2) και ηλεκτρονικών υπολογιστών αντιστοιχούν σε 4 (x_3), ενώ ο νέος βαθμός αποδοτικότητας (e'') ισούται με 400, οι νέες τιμές των τριών μεταβλητών θα διαμορφωθούν σε 2000 ($x_i' = 400 \times 5$), 13.200 ($x_2' = 400 \times 33$) και 1600 ($x_3' = 400 \times 4$) αντίστοιχα. Οι παραπάνω τιμές υπολογίστηκαν με τη βοήθεια της σχέσης (11.18).

Επιδιώκοντας την εξομάλυνση της ανισορροπίας που υφίσταται μεταξύ των μεταβλητών, η οποία οφείλεται στην ανομοιογένειά τους, επιλέγεται η χρήση μέσων όρων και όχι των ίδιων των απόλυτων μεγεθών. Συγκεκριμένα, η σχέση (11.17) διαμορφώνεται ως εξής:

$$e'' = \frac{\frac{1}{e'}\sum_{i=1}^{m}\frac{x_i}{\overline{x}_i}}{\sum_{i=1}^{k}\frac{x_i}{\overline{x}_i}} \qquad (11.19)$$

όπου: x_i : οι εισροές της κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων $\forall\ i = 1, 2, ..., n$

$\overline{x}_i$: ο μέσος όρος μίας εισροής όλων των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος

[π.χ. εάν x_1 : ο αριθμός των απασχολουμένων, ο μέσος όρος της εν λόγω μεταβλητής για τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος προκύπτει από τη σχέση: $\overline{x}_1 = \frac{\sum_{j=1}^{50} x_{1j}}{50}$]

Έπειτα από τον προσδιορισμό του αριθμού των εισροών και των εκροών των υποθετικών επιχειρησιακών μονάδων, επαναλαμβάνεται η μέτρηση της συγκριτικής αποδοτικότητας, με τη βοήθεια της DEA. Μονάδες – πρότυπα πλέον είναι μόνο εκείνες που βρίσκονται στο πεδίο Υψηλής Ποιότητας – Υψηλής Αποδοτικότητας (High Quality – High Efficiency). Στην περίπτωση που παρέμεναν οι μονάδες Χαμηλής Ποιότητας – Χαμηλής Αποδοτικότητας, η DEA δε θα μπορούσε να κρίνει ότι οι συγκεκριμένες μονάδες δεν πληρούν το ελάχιστο όριο ποιότητας με αποτέλεσμα να θεωρούσε κι αυτές πρότυπα για όλες τις μη τεχνικά αποδοτικές μονάδες.

11.6 Συμβατότητα του Μοντέλου Προσαρμογής της Αποδοτικότητας Σύμφωνα με Κριτήρια Υψηλής Ποιότητας (QE-DEA) με τις Αρχές που Διέπουν τους Δημόσιους Οργανισμούς

Στις προηγούμενες παραγράφους του παρόντος κεφαλαίου αναλύθηκε κυρίως ο ρόλος και η σχέση ποιότητας – αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, υποστηρίχθηκε πως ο βέλτιστος συνδυασμός ποιότητας – ικανοποίησης πελατών και αποδοτικότητας αποτελεί μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων, ενίσχυσης του μεριδίου αγοράς τους.

Οι όροι 'κέρδη' και 'μερίδιο αγοράς' που απασχολούν ιδιαίτερα τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και ουσιαστικά η μεγιστοποίηση και η ενίσχυσή τους αντίστοιχα αποτελεί σκοπό της λειτουργίας των τελευταίων, δεν υφίστανται για τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το γεγονός αυτό όμως δε συνεπάγεται αδιαφορία από την πλευρά των ιθυνόντων των δημόσιων οργανισμών για τη διαχείριση των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών και των οικονομικών πόρων. Άλλωστε, η αποδοτικότητα (efficiency) αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις δημόσιες αξίες (public values) (Rainey, 2003; Buchanan, 1999; Osborne and Gaebler, 1992).

Αντίθετα με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, στόχος των δημόσιων οργανισμών είναι η εξυπηρέτηση των δημόσιων αξιών και η διάθεση των δημόσιων αγαθών (Bozeman, 2007; Rainey, 2003). Δημόσιες αξίες νοούνται η αποδοτικότητα (efficiency), η αποτελεσματικότητα (effectiveness), η έγκαιρη εξυπηρέτηση των πολιτών (timeliness), η αξιοπιστία (reliability), η ισότητα (equality), η 'πολιτο-κεντρική' λειτουργία (citizen-driven government) (Jorgensen and Bozeman, 2007; Rainey, 2003; Denhardt and Denhardt, 2000; Kent, 1997). Σε προηγούμενα κεφάλαια της έρευνας αναλύθηκαν όλοι οι παραπάνω όροι με εξαίρεση την ισότητα. Η ισότητα, σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία της Δημόσιας Διοίκησης, δε συνεπάγεται εξ' ίσου διάθεση των δημόσιων αγαθών σε κάθε πολίτη. Προτεραιότητα χρειάζεται να δίνεται σε εκείνους που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη (Buchanan, 1999; Kent, 1997). Η υφιστάμενη βιβλιογραφία όμως αναφέρεται αποκλειστικά στη διάθεση των δημόσιων αγαθών σε ποσοτικούς όρους, ενώ απουσιάζει η παράμετρος της ποιότητας. Στο πλαίσιο της ισονομίας λοιπόν είναι αναγκαία η παροχή υπηρεσιών προς όλους τους πολίτες ίδιας ή αντίστοιχης ποιότητας.

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των δημόσιων αγαθών συνοψίζονται στα εξής: 1) μη αποκλεισμός από τη χρήση τους (nonexcludability), 2) έλλειψη ανταγωνισμού στη λήψη τους (nonrivalry) (Bozeman, 2007; Hindriks and Myles, 2006; Denhardt, 2000; Buchanan, 1999; Weimer and Vining, 1999). Όταν αποφασίζεται η παραγωγή ή παροχή των δημόσιων αγαθών τότε αυτά πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα εάν οι τελευταίοι είναι διατεθειμένοι ή μη να πληρώσουν το καθορισμένο τίμημα (μη αποκλεισμός) (Eecke,

1999). Η απουσία ανταγωνισμού στη λήψη των συγκεκριμένων αγαθών σημαίνει πως ακόμη κι αν η ζήτηση γι' αυτά είναι μεγάλη δεν πρόκειται να υπάρξει έλλειψη αποθέματος με συνέπεια μέρος της ζήτησης να μείνει ανικανοποίητο (Hindriks and Myles, 2006). Μάλιστα, τα δημόσια αγαθά, κυρίως τα αμιγή δημόσια αγαθά[79] (pure public goods), διατηρούν τις ιδιότητές τους ακόμη και σε περιπτώσεις συμφόρησης (congestion) – υπερβολικής ζήτησης.

Στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι δημόσιοι οργανισμοί παραμένουν φορείς δημόσιων αξιών και πάροχοι δημόσιων αγαθών. Ιδιαίτερη έμφαση όμως δίνεται στην αποτελεσματικότητα ('results-oriented government'), την αποδοτικότητα ('producing better government for less') και την ικανοποίηση του πολίτη ('customer-driven government') (Gore, 1993; Osborne and Gaebler, 1992).

Το μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας που προτάθηκε στην προηγούμενη παράγραφο (11.5) υιοθετεί όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους (δημόσιες αξίες που διέπουν τους δημόσιους οργανισμούς, χαρακτηριστικά των δημόσιων αγαθών, αποδοτικότητα, ικανοποίηση πολιτών, αποτελεσματικότητα). Συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη το χαρακτηριστικό του μη αποκλεισμού και την ισονομία, επιχειρείται η επίτευξη τεχνικής αποδοτικότητας και υψηλού βαθμού ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες όλων των δημόσιων οργανισμών του δείγματος. Δηλαδή, όλων των υπό αξιολόγηση Κ.Ε.Π. Η εξαίρεση έστω και μίας επιχειρησιακής μονάδας από το μοντέλο αξιολόγησης (βλ. θεματική ενότητα 11.4: μοντέλο 4) δε συνάδει με τις παραμέτρους του μη αποκλεισμού και της ισονομίας. Ουσιαστικά, οι μονάδες που δεν αξιολογούνται παρέχουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες προς το κοινό, οδηγούνται σε μη αποδοτική λειτουργία και τελικά αποτυγχάνουν να επιτελέσουν τους στόχους σύστασής τους (public values failure). Η διαφοροποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών – αγαθών από επιχειρησιακή μονάδα σε επιχειρησιακή μονάδα συνεπάγεται άνιση μεταχείριση των πολιτών. Από τη στιγμή όμως που επιλέγεται η συνέχιση της λειτουργίας όλων των αποκεντρωμένων ομοειδών δημόσιων οργανισμών (π.χ. Κ.Ε.Π.), ώστε να μην υπάρχει αποκλεισμός τμήματος των πολιτών από την παροχή γεωγραφικά προσβάσιμων υπηρεσιών, χρειάζεται να γίνονται οι κατάλληλες παρεμβάσεις στη λειτουργία τους για την επίτευξη αποδοτικότητας και ικανοποίησης του κοινού.

---

[79] Έστω ότι υπάρχει δίπολο σύστημα κατάταξης των αγαθών, στον ένα πόλο βρίσκονται τα αμιγή δημόσια αγαθά και στον άλλο τα ιδιωτικά. Τα μη αμιγή δημόσια αγαθά (impure public goods) διέπονται εν μέρει από τα χαρακτηριστικά των δημόσιων αγαθών. Ουσιαστικά, τοποθετούνται εννοιολογικά μεταξύ των αμιγών δημόσιων αγαθών και των ιδιωτικών αγαθών (Hindriks and Myles, 2006: 102).

ερμηνευτικότητα της DEA βελτιώνεται σημαντικά όταν το δείγμα των DMUs[81] αποτελείται από περισσότερες από 20 μονάδες. Συγκεκριμένα, αυξάνονται οι βαθμοί ελευθερίας όταν αυξάνεται ο αριθμός των DMUs ενώ το αντίστροφο παρατηρείται όταν μειώνονται οι μονάδες λήψης αποφάσεων (Cooper et al, 2007; Zhu, 2003). Άλλωστε, έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο 9, πως όσο περισσότερες είναι οι μονάδες προς αξιολόγηση τόσο μεγαλύτερη είναι η ερμηνευτική ικανότητα της DEA. Πάντως, ακόμη κι αν ο αριθμός των επιχειρησιακών μονάδων δεν υπερβαίνει τις 40, τα αποτελέσματα της DEA κρίνονται αξιόπιστα και χρήσιμα για την αξιολόγηση της παραγωγικής δραστηριότητας του δείγματος (Sherman and Zhu, 2006). Σύμφωνα με έναν εμπειρικό κανόνα, ο αριθμός των μονάδων (n) που απαρτίζουν το δείγμα είναι προτιμότερο να είναι μεγαλύτερος ή ίσος με το τριπλάσιο γινόμενο του αθροίσματος του αριθμού των εισροών (m) και εκροών (s)[82] (Cooper et al, 2007; Coelli et al, 2005). Στην περίπτωση που δεν ικανοποιείται η παραπάνω συνθήκη-εμπειρικός κανόνας, είτε λόγω του αυξημένου αριθμού των εισροών και εκροών που επιλέγονται είτε λόγω του μικρού αριθμού των μονάδων λήψης αποφάσεων, οι βαθμοί αποδοτικότητας (efficiency scores) που προκύπτουν κρίνονται μεροληπτικοί (biased). Συγκεκριμένα, μεγαλύτερος αριθμός DMUs προσδιορίζεται τεχνικά αποτελεσματικός. Αντίστοιχα, οι Dyson et al (2001) υποστηρίζουν πως ο αριθμός των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος χρειάζεται να είναι τουλάχιστον ίσος με το διπλάσιο του γινομένου των εισροών (m) και των εκροών (s)[83].

Επίσης, είναι προτιμότερο να εισάγονται μικρότεροι αριθμοί, με τη μορφή δεκαδικών ψηφίων (Cooper et al, 2007). Για παράδειγμα, αντί για €10.000 (π.χ. αμοιβές εργαζομένων πλήρους απασχόλησης) είναι καλύτερα να καταχωρείται η τιμή 10.0 (x1000) και στη θέση του 120 (π.χ. αριθμός απασχολουμένων) 12.0 (x10). Με τη συγκεκριμένη μέθοδο αποφεύγονται οι στρογγυλοποιήσεις που προκύπτουν κατά την επεξεργασία των δεδομένων από τη DEA (Thanassoulis, 2001). Παράλληλα, οι Cooper et al (2007) προτείνουν την αποφυγή χρήσης δεικτών είτε ως εισροή είτε ως εκροή (π.χ. πωλήσεις ανά εργαζόμενο, δαπάνες ανά εργαζόμενο, αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών ανά εργαζόμενο, επιφάνεια (τ.μ.) ανά εργαζόμενο).

Σε συνέχεια της εισαγωγής των δεδομένων (εισροών και εκροών) για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων του δείγματος στο σύστημα ανισοτήτων της DEA, απαιτείται έλεγχος για τον εντοπισμό μηδενικών ή ελλειπουσών τιμών (missing values). Στην περίπτωση που παρουσιάζονται μηδενικά ή κενά κελιά, οι Coelli et al (2005) προτείνουν είτε την απομάκρυνση των μονάδων εκείνων που εμφανίζουν κενά πεδία, είτε την εισαγωγή μιας

---

[81] DMUs: Decision Making Units (Μονάδες Λήψης Αποφάσεων)

[82] Αριθμός DMUs $\geq 3(m + s)$

Έστω ότι εισροές: $m = 6$ και εκροές: $s = 2$, τότε: $n \geq 3*(6+2) \Leftrightarrow n \geq 24$

[83] Αριθμός DMUs $\geq 2*m*s$

Έστω ότι εισροές: $m=6$ και εκροές: $s=2$, τότε: $n \geq 2*6*2 \Leftrightarrow n \geq 24$

πολύ μικρής θετικής τιμής (π.χ. 0.001) στο κενό πεδίο. Το πρόβλημα που προκύπτει από την εφαρμογή της δεύτερης λύσης σχετίζεται με τον υπολογισμό της αποδοτικότητας των μονάδων του δείγματος. Η μονάδα που δέχθηκε την προσθήκη δεδομένων (π.χ. στα πεδία εισροών) πιθανότατα θα εμφανίσει τεχνική αποδοτικότητα καθώς με πολύ μικρή χρήση μιας εκ των εισροών, μικρότερη από κάθε άλλη μονάδα λήψης αποφάσεων, είναι σε θέση να παράγει δεδομένη ποσότητα εκροών. Αντίστοιχα, στην περίπτωση προσθήκης ενός πολύ μικρού θετικού αριθμού (π.χ. 0.001) στα πεδία των εκροών, ενδέχεται η DMU που δέχθηκε την παρέμβαση να παρουσιάσει χαμηλό δείκτη αποδοτικότητας καθώς με τη δεδομένη χρήση των παραγωγικών συντελεστών μια εκ των εκροών της είναι ιδιαίτερα μικρή. Μικρότερη από κάθε άλλο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία των υπόλοιπων μονάδων του δείγματος. Και τα δύο προαναφερθέντα αποτελέσματα είναι εσφαλμένα. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και έλεγχος των βαθμών αποδοτικότητας ύστερα από την επιλογή εισαγωγής μιας πολύ μικρής θετικής τιμής στη θέση μηδενικής ή ελλιπούς (Cooper et al, 2007).

Ο Thanassoulis (2001) υποστηρίζει τη χρησιμότητα ελέγχου των δεδομένων εισροών και εκροών που έχουν εισαχθεί στο σύστημα εξισώσεων τόσο των μονάδων που κρίνονται αποδοτικές κατά Pareto-Koopmans, όσο και εκείνων που καταγράφουν ιδιαίτερα χαμηλή αποδοτικότητα ($\theta^* \leq 0,2$). Η ελλιπής αποδοτικότητα των τελευταίων συχνά οφείλεται σε λανθασμένη εισαγωγή δεδομένων.

12.3 Μη Ελεγχόμενες ή Εξωγενώς Προσδιοριζόμενες Μεταβλητές (nondiscretionary or exogenously fixed variables)

Στην προηγούμενη παράγραφο, καθώς και στο Κεφάλαιο 9, έγινε εκτενής αναφορά τόσο στις εισροές που χρησιμοποιούνται από μια μονάδα λήψης αποφάσεων για την παραγωγή εκροών όσο και στον τρόπο εισαγωγής τους στο σύστημα γραμμικών ανισοτήτων. Η συγκεκριμένη ανάλυση στηρίχθηκε στην υπόθεση του πλήρους ελέγχου, από την πλευρά των διοικούντων των μονάδων του δείγματος, είτε όλων των εισροών (input oriented model) είτε όλων των εκροών (output oriented model).

Στην παρούσα επιχειρείται ο διαχωρισμός ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές εκείνες που ελέγχονται από τους διοικούντες (discretionary variables), και σε εκείνες που δεν ελέγχονται (nondiscretionary variables). Η τελευταία κατηγορία, δηλαδή οι συντελεστές που μεταβάλλονται ανεξάρτητα από τη βούληση των διοικούντων των μονάδων λήψης αποφάσεων, χαρακτηρίζονται από τους Banker και Morey (1986) ως εξωγενώς προσδιοριζόμενες (exogenously fixed).

Σύμφωνα με τους Cooper et al (2007), Sherman και Zhu (2006), Coelli et al (2005), Ray (2004), Zhu (2003), ένα μοντέλο προσομοίωσης της παραγωγικής διαδικασίας μιας μονάδας ή ενός συνόλου μονάδων λήψης αποφάσεων που δεν περιλαμβάνει εξωγενώς καθοριζόμενες μεταβλητές κρίνεται μεροληπτικό (biased). Σε αρκετές περιπτώσεις, η παραγωγή δεν εξαρτάται μόνο από τους παραγωγικούς συντελεστές που απασχολούνται αλλά και από εξωγενείς παράγοντες όπως ο καιρός – οι καιρικές συνθήκες. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές μετατοπίζουν την καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων ανάλογα με την επίδραση (θετική ή αρνητική) που έχουν στην παραγωγή. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι ανέφικτος ο προσδιορισμός του παραγωγικού ορίου (production frontier) ενός συνόλου μονάδων λήψης αποφάσεων και κατ' επέκταση η μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Για παράδειγμα, στον αγροτικό τομέα, η χρησιμοποίηση συγκεκριμένης ποσότητας εισροών είναι πιθανό να παράγει διαφορετική ποσότητα εκροών κατά τη διάρκεια ενός άνυδρου έτους και ενός έτους με ικανοποιητική βροχόπτωση. Από την άλλη, υπερβολική βροχόπτωση ενδέχεται να προκαλέσει καταστροφή της παραγωγής (ανάλογα με το είδος της καλλιέργειας). Αντίστοιχα, σε ένα σχολείο, οι επιδόσεις των μαθητών δεν είναι συνάρτηση αποκλειστικά της ποιότητας των διδασκόντων, της προσπάθειας που καταβάλλουν οι τελευταίοι, των διαθέσιμων υποδομών και εποπτικών μέσων, αλλά και της συνέπειας των ίδιων των μαθητών στο διάβασμά τους, του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντός τους. Στην περίπτωση των εμπορικών επιχειρήσεων, οι πωλήσεις εξαρτώνται από τον αριθμό των πωλητών, από την επιφάνεια του χώρου που στεγάζει την κάθε μονάδα του δείγματος, από τη διαφημιστική δαπάνη, από τις ευκολίες πληρωμής, αλλά και από εξωγενείς παράγοντες όπως η πολυετής παρουσία της επιχείρησης στον ίδιο χώρο ή την ίδια περιοχή, η ένταση του ανταγωνισμού από ομοειδείς επιχειρήσεις, το διαθέσιμο εισόδημα των κατοίκων της περιοχής, τα καταναλωτικά πρότυπα.

Όταν οι μη ελεγχόμενες από τους διοικούντες των μονάδων λήψης αποφάσεων μεταβλητές (nondiscretionary variables) έχουν θετική συσχέτιση με τις εκροές, είναι προτιμότερο να αντιμετωπίζονται ως εισροές (nondiscretionary inputs). Κατ' αυτό τον τρόπο ικανοποιείται και το κριτήριο της αναλογικότητας (isotonicity). Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η συγκεκριμένη κατηγορία μεταβλητών συσχετίζεται αρνητικά με τις εκροές της μονάδας (DMU), τότε προτείνεται η αντιμετώπισή τους ως εκροή (nondiscretionary outputs). (Thanassoulis, 2001: 192).

Για να εισαχθούν οι εξωγενώς καθοριζόμενες μεταβλητές στο σύστημα ανισοτήτων της DEA απαιτείται η μετατροπή των μοντέλων CCR (9.3 – 9.10) και BCC (9.11 – 9.18) (βλ. Κεφάλαιο 9). Η νέα μορφή των συστημάτων ανισοτήτων παρουσιάζεται παρακάτω:

Μοντέλο CCR

(με έμφαση στην μείωση των εισροών)

$$\min\theta - \varepsilon(\sum_{i\in Id} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+) \qquad (12.1)$$

υπό τους περιορισμούς

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = \theta x_{io}$ $\quad i\in I_d$

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = x_{io}$ $\quad i\in I_n$

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_i^+ = y_{ro}$ $\quad r=1,2,\ldots,s$

$\lambda_j \geq 0$ $\quad j=1,2,\ldots,n$

(με έμφαση στην αύξηση των εκροών)

$$\max\varphi + \varepsilon(\sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r\in Od} s_r^+) \qquad (12.2)$$

υπό τους περιορισμούς

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = x_{io}$ $\quad i=1,2,\ldots,m$

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_i^+ = \varphi y_{ro}$ $\quad r\in O_d$

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_i^+ = y_{ro}$ $\quad r\in O_n$

$\lambda_j \geq 0$ $\quad j=1,2,\ldots,n$

όπου,

θ ή φ : βαθμός αποδοτικότητας

x_{ij} : ποσότητα της εισροής i που χρησιμοποιείται από τη DMU_j

y_{rj} : ποσότητα της εκροής r που παράγεται από τη DMU_j

i : αριθμός των εισροών που χρησιμοποιούνται από τις DMUs

r : αριθμός των εκροών που χρησιμοποιούνται από τις DMUs

s_i^- : σχολάζοντες παραγωγικοί συντελεστές (input slacks)

s_r^+ : η πλεονάζουσα παραγωγή (output slacks)

λ_j : συντελεστής στάθμισης (weight) των εισροών x_{ij} και των εκροών y_{rj}

ε : ένας απειροελάχιστος θετικός αριθμός (π.χ. $\varepsilon = 10^{-6}$)

$_o$: η υπό αξιολόγηση DMU από το σύνολο των $j = 1,2,...,n$ DMUs

Από Υπουργικές Αποφάσεις (2007, 2006a, 2006b)[85] προέκυψαν δεδομένα αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων ανά Κ.Ε.Π.

Ύστερα από αποστολή ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της αρμόδιας διεύθυνσης του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. προς τους προϊστάμενους των Κ.Ε.Π. του δείγματος, καταγράφηκαν (κατά δήλωση των προϊσταμένων): ο αριθμός των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ο αριθμός των μονάδων fax, ο αριθμός των εκτυπωτών, η επιφάνεια του χώρου στέγασης του κάθε Κ.Ε.Π. (εισροές), καθώς και ο αριθμός των εξυπηρετούμενων πολιτών ανά Κ.Ε.Π. (εκροή).

Ο αριθμός των δημοτών ανά Κ.Ε.Π. (εν δυνάμει πελάτες) (εισροή) προήλθε από συνδυασμό απογραφικών δεδομένων του πληθυσμού της χώρας (δεδομένα 2001)[86] της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας και αναφορών για το επίπεδο διοικητικής λειτουργίας των Κ.Ε.Π. (επίπεδο Διεύθυνσης, Τμήματος και Αυτοτελούς Γραφείου) με κριτήριο τον αριθμό των κατοίκων του δήμου αναφοράς (Νόμος 3013/2002).

Τέλος, οι ώρες λειτουργίας (σύνολο ωρών από Δευτέρα έως Σάββατο) ανά Κ.Ε.Π. (εισροή), συγκεντρώθηκαν ύστερα από αυτοψία. Εξαιτίας των παρεκκλίσεων από το επίσημο ωράριο λειτουργίας (Κοινοποίηση 22/12/2005), κρίθηκε σκόπιμη η προσωπική επίσκεψη σε κάθε Κ.Ε.Π. και η καταγραφή των ωρών λειτουργίας όπως αυτές αναγράφονται στην είσοδο της εκάστοτε επιχειρησιακής μονάδας.

Χρειάζεται ακόμη να σημειωθεί πως ο αριθμός των 'εν δυνάμει' πολιτών που εξυπηρετούνται από κάθε Κ.Ε.Π. (σύνολο δημοτών) θεωρείται εξωγενής μεταβλητή (nondiscretionary variable) καθώς ο προϊστάμενος της κάθε μονάδας λήψης αποφάσεων δε μπορεί να ασκήσει επιρροή σε αυτή. Η συγκεκριμένη μεταβλητή επηρεάζει έμμεσα την αποδοτικότητα του κάθε Κ.Ε.Π. και κυρίως τον πραγματικό αριθμό πολιτών που απευθύνεται στο Κ.Ε.Π.

Τα δεδομένα εισροών και εκροών που συλλέχθηκαν αφορούν το έτος 2008. Νεότερα δεδομένα, του έτους 2009, δεν είναι ακόμη διαθέσιμα. Βέβαια, ακόμη κι όταν είναι δυνατή η κοινοποίηση των τελευταίων, το δεύτερο τρίμηνο του 2010, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στη χρήση τους, διότι εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερο αριθμό ηλεκτρονικών υπηρεσιών που διεκπεραιώθηκαν από κάθε Κ.Ε.Π. λόγω της προσθήκης μιας έκτακτης υπηρεσίας: του Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (Α.Μ.Κ.Α.). Συνεπώς, η εισαγωγή των εκροών του έτους 2009 χωρίς να έχει προηγηθεί απομόνωση του αριθμού των υπηρεσιών που αφορά

---

[85] Οι 3 Υπουργικές Αποφάσεις επισυνάπτονται στο Παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.
[86] Απογραφή λαμβάνει χώρα μία φορά κάθε 10 έτη.

τον Α.Μ.Κ.Α. ενέχει τον κίνδυνο να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα ενίσχυσης της αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π.[87]

Αξιοσημείωτο ότι η επιλογή των εισροών και των εκροών με σκοπό την εκτίμηση της αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. πραγματοποιείται για πρώτη φορά όχι μόνο σε εγχώριο επίπεδο αλλά και διεθνώς, διότι, παρόλο που έχει δημοσιευθεί πλειάδα σχετικών ερευνών για δημόσιους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (π.χ. για σχολεία, πανεπιστήμια, βιβλιοθήκες, νοσοκομεία) σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά, είναι η πρώτη φορά που επιχειρείται αξιολόγηση της αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. και κατ' επέκταση προσδιορισμός κατάλληλων εισροών και εκροών τέτοιων ώστε να εκφράζουν την παραγωγική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε αυτά.

12.5 Δειγματοληψία (Sampling)

Η επιλογή του δείγματος των μονάδων λήψης αποφάσεων, των οποίων η παραγωγική δραστηριότητα θα αποτελέσει αντικείμενο συγκριτικής αξιολόγησης στην παρούσα μελέτη, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αξιόπιστη μέτρηση της αποδοτικότητας. Βασική προϋπόθεση για τη μέτρηση της συγκριτικής αποδοτικότητας, με τη βοήθεια της DEA, είναι η διαθεσιμότητα έγκυρων δεδομένων, εισροών και εκροών, για τις επιχειρησιακές μονάδες του δείγματος. Επίσης, ο αριθμός των επιλεγμένων μονάδων λήψης αποφάσεων είναι καλό να ακολουθεί τους εμπειρικούς κανόνες[88] που αναφέρθηκαν στη σελίδα 162. Ακόμη, είναι χρήσιμο το δείγμα των υπό ανάλυση μονάδων λήψης αποφάσεων να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού[89]. Κατ' αυτό τον τρόπο, είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων σε επίπεδο γενικότερων προτάσεων αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών μονάδων χωρίς βέβαια τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αναγκαίων παρεμβάσεων για κάθε DMU του πληθυσμού ξεχωριστά, παρά μόνο εκείνων του δείγματος.

Ουσιαστικά, στην περίπτωση που το υπό εξέταση δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, μπορεί να καταγραφεί η τάση – οι κατευθύνσεις των προτεινόμενων παρεμβάσεων στην παραγωγική διαδικασία – για το σύνολο των ομοειδών μονάδων λήψης αποφάσεων με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους.

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται τρεις μέθοδοι δειγματοληψίας: η απογραφική (census sampling), η δειγματοληψία σκοπιμότητας (judgmental or purposively sampling) και η

---

[87] Ουσιαστικά, θα καταγραφεί αύξηση των εκροών με δεδομένα τα επίπεδα των εισροών.

[88] 1) Αριθμός DMUs $\geq 3*(m+s)$, (Cooper et al, 2007; Coelli et al, 2005),
2) Αριθμός DMUs $\geq 2*m*s$, (Dyson et al, 2001),
όπου m: αριθμός εισροών και s: αριθμός εκροών

[89] Πληθυσμός: σύνολο μονάδων λήψης αποφάσεων.

στατιστική δειγματοληψία (statistical sampling) (Dorofeev and Grant, 2006; Lehtonen and Pahkinen, 2004; Hayes, 1998). Η απογραφική δειγματοληψία εντάσσεται κατά παρέκκλιση στις μεθόδους δειγματοληψίας. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, δεν επιλέγεται τμήμα του πληθυσμού αλλά το σύνολο αυτού. Ενδείκνυται για έρευνες σε περιορισμένου μεγέθους πληθυσμούς διότι σε διαφορετική περίπτωση θεωρείται ιδιαίτερα χρονοβόρα και δαπανηρή μέθοδος (Hayes, 1998). Η δειγματοληψία σκοπιμότητας αποτελεί αποκλειστικά αποτέλεσμα των κριτηρίων επιλογής του ερευνητή. Χρησιμοποιείται κυρίως σε περιπτώσεις που υφίστανται χρονικοί, γεωγραφικοί περιορισμοί ή ακόμη όταν υπάρχει δείγμα περιορισμένου μεγέθους που όμως έχει σημαντική βαρύτητα στον πληθυσμό λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του (Dorofeev and Grant, 2006). Η στατιστική δειγματοληψία κρίνεται ιδανική σε περιπτώσεις που οι ερευνητές επιδιώκουν από την ανάλυση τμήματος του πληθυσμού να εξάγουν αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα για το σύνολο του πληθυσμού (Hayes, 1998). Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη μέθοδο, είναι δυνατή η επιλογή του κατάλληλου δείγματος τόσο σε επίπεδο μεγέθους, όσο και σε επίπεδο αντιπροσωπευτικότητας (ibid). Με άλλα λόγια, δίνεται δυνατότητα σύγκρισης των χαρακτηριστικών των επιλεγμένων μονάδων με εκείνα του δείγματος. Η στατιστική δειγματοληψία αποτελεί την κύρια επιλογή των ερευνητών με εξαίρεση περιπτώσεις που υφίστανται περιορισμοί στην επιλογή του δείγματος (Lehtonen and Pahkinen, 2004; Hayes, 1998).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το δείγμα αποτελείται από 50 Κ.Ε.Π. σε σύνολο 1067[90] που λειτουργούν στη χώρα. Ο αριθμός των επιλεγμένων Κ.Ε.Π. πληροί αφενός τους εμπειρικούς κανόνες που έχουν διατυπωθεί (σελ. 162) για την επίτευξη αξιόπιστων αποτελεσμάτων αποδοτικότητας και αφετέρου το στατιστικά ελάχιστο μέγεθος δείγματος. Ειδικότερα, δεδομένου του αριθμού των εισροών (συνολικά 7) και των εκροών (συνολικά 3) και σύμφωνα με τον εμπειρικό κανόνα των Cooper et al (2007) και Coelli et al (2005), ο αριθμός των Κ.Ε.Π. του δείγματος πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσος με 30 [$n \geq 3*(7+3) \Leftrightarrow n \geq 3*10 \Leftrightarrow n \geq 30$]. Εναλλακτικά, υιοθετώντας την προσέγγιση των Dyson et al (2001), ο αριθμός των επιλεγμένων Κ.Ε.Π. δεν πρέπει να είναι μικρότερος των 42 [$n \geq 2*7*3 \Leftrightarrow n \geq 42$] ώστε η εκτιμώμενη αποδοτικότητα των Κ.Ε.Π. του δείγματος να είναι αξιόπιστη. Όσον αφορά στο ελάχιστο όριο του δείγματος για τη διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων είναι ο αριθμός 50 (Dorofeev and Grant, 2006; Hill et al, 2003). Χωρίς το συγκεκριμένο μέγεθος του δείγματος να αποτελεί το βέλτιστο δυνατό, η

[90] Από τα 1067 Κ.Ε.Π., των οποίων η σύσταση έχει δημοσιευθεί σε Φ.Ε.Κ., τα 1047 είναι συνδεδεμένα με την ηλεκτρονική πλατφόρμα e-kep. Παρόλα αυτά, το πληροφοριακό σύστημα της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. διαθέτει δεδομένα μόνο για τα 1024 εξ αυτών.

αξιοπιστία της ανάλυσης κρίνεται επαρκής καθώς για επιπλέον μονάδες, ο οριακός λόγος της αξιοπιστίας (r) προς τον αριθμό των μονάδων (n) είναι φθίνον ($\frac{d^2r}{dn^2} < 0$) (ibid).

Η επιλογή των 50 Κ.Ε.Π. έγινε σύμφωνα με τις αρχές της δειγματοληψίας σκοπιμότητας. Παρόλο που το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, τα 50 επιλεγμένα Κ.Ε.Π. εξυπηρετούν το 29,5%[91] του πληθυσμού της χώρας ή καλύτερα, εξυπηρετούν ποσοστό 49,77% των πολιτών που απευθύνονται σε Κ.Ε.Π. για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους με το δημόσιο. Κριτήρια επιλογής των Κ.Ε.Π., που εμφανίζονται στον Πίνακα 12.1, αποτέλεσαν: η γεωγραφική προσβασιμότητα στις περιφέρειες της χώρας, το μέγεθος των εκροών, ο αριθμός των πολιτών στους οποίους απευθύνονται.

Τόσο ο αριθμός των εκροών όσο και ο αριθμός των εν δυνάμει εξυπηρετούμενων πολιτών (σύνολο κατοίκων ανά δήμο) λήφθηκε υπόψη για την επιλογή των 50 Κ.Ε.Π. Βέβαια, η επιλογή των προαναφερθέντων κριτηρίων δε συνεπάγεται επιλογή αποκλειστικά των Κ.Ε.Π. εκείνων που διεκπεραιώνουν το μεγαλύτερο αριθμό υποθέσεων, εξυπηρετούν το μεγαλύτερο αριθμό πολιτών και λειτουργούν στους πολυπληθέστερους δήμους. Συγκεκριμένα, ύστερα από ομαδοποίηση του συνόλου των Κ.Ε.Π. με κριτήριο τις εκροές που παράγουν σε τεταρτημόρια (Ομάδα 1: percentile [0%-25%), Ομάδα 2: percentile [25%-50%), Ομάδα 3: percentile [50%-75%) και Ομάδα 4: percentile [75%-100%]) (βλέπε το Παράρτημα του Κεφαλαίου), σε συνδυασμό με το μέγεθος του πληθυσμού του δήμου στον οποίο λειτουργούν και με δεδομένο το γεωγραφικό περιορισμό που προαναφέρθηκε στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο, έγινε προσπάθεια επιλογής αντιπροσωπευτικού δείγματος. Από την 4η Ομάδα επιλέχθηκαν 40 Κ.Ε.Π., από την 3η: 8 Κ.Ε.Π. και από την 2η: 2 Κ.Ε.Π. Από την 1η Ομάδα δεν επιλέχθηκε κάποιο Κ.Ε.Π.[92] Τόσο η 1η όσο και η 2η Ομάδα αποτελούνται από πολύ μικρά και μικρά Κ.Ε.Π. αντίστοιχα τα οποία λειτουργούν κατά κύριο λόγο σε επίπεδο Τμήματος και Αυτοτελούς Γραφείου. Οι συγκεκριμένες επιχειρησιακές μονάδες δραστηριοποιούνται σε δήμους της χώρας στους οποίους είναι δύσκολη η πρόσβαση (χρονοβόρα και ιδιαίτερα δαπανηρή).

Βασικό κριτήριο ομαδοποίησης των 1025 Κ.Ε.Π. σε τεταρτημόρια ήταν οι εκροές που παράγουν και όχι οι εισροές που χρησιμοποιούν. Οι εκροές αποτελούν εν μέρει το αποτέλεσμα-προϊόν της παραγωγικής διαδικασίας (σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων από τα Κ.Ε.Π. πολιτών) ενώ οι εισροές εκφράζουν την ίδια την

---

[91] Αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών από τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος: 3.230.231 (Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε., ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α)
Συνολικός Πληθυσμός της χώρας: 10.934.097 (Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.)
Πληθυσμιακή Κάλυψη: 3.230.231/10.934.097=29,5%

[92] Το σύνολο των Κ.Ε.Π. για τα οποία διαθέτει δεδομένα εκροών το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., κατανεμημένα σε τεταρτημόρια, παρατίθενται στο Παράρτημα του Κεφαλαίου.

παραγωγική διαδικασία η οποία αποτελεί αντικείμενο αναδιοργάνωσης για την επίτευξη της τεχνικής αποδοτικότητας. Επίσης, οι εκροές είναι περισσότερο ομοιογενείς από τις εισροές με αποτέλεσμα να γίνεται ευκολότερη η κατανομή των Κ.Ε.Π. με κριτήριο το μέγεθος των πρώτων. Στην περίπτωση που η ομαδοποίηση των μονάδων λήψης αποφάσεων υλοποιούνταν σύμφωνα με τις εισροές θα χρειαζόταν πρωτίστως η κατάρτιση ενός δείκτη που να περιλαμβάνει το σύνολο των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών καθώς και τη στάθμιση των τελευταίων ανάλογα με τη συμβολή τους στην παραγωγική διαδικασία. Συνεπώς, λόγω της περιπλοκότητας της επιλογής των εισροών ως κριτήριο ομαδοποίησης των Κ.Ε.Π., τελικά προτιμήθηκαν οι εκροές.

Πίνακας 12.1 Παρουσίαση του Δείγματος των 50 Κ.Ε.Π.

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
1	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)	Αριστοτέλους 19
2	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΘΗΝΑΣ - ΠΕΙΡΑΙΑ	Αμαλίας 2 & Όθωνος 10
3	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Δελφών 195
4	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ (1ο ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ)	Ακαδημίας 88
5	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Ελευθερίου Βενιζέλου 176
6	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Φιλιππουπόλεως 22
7	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Πόντου 84
8	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΟΣΜΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Παπάγου & Δελφών 18
9	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Εθνάρχου Μακαρίου 44
10	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΛΙΧΝΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Θ. Καρυπίδη 9
11	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	Κωνσταντίνου Παλαιολόγου 22

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
12	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Ακτή Ποσειδώνος 2
13	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Αίαντος και Χρυσηίδος
14	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ, Ν. ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Γρ. Λαμπράκη 182 και Ύδρας
15	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΚΕΩΝ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Ρήγα Φεραίου 171
16	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Πατριάρχου Ιωακείμ 4
17	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΑΛΕΩ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Μάκρης 4 και Πλατεία Ελευθερίας
18	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΥΡΩΝΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Κολοκοτρώνη 66 και Ιθώμης
19	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ, Ν ΛΑΡΙΣΑΣ	Ιωνος Δραγούμη 10
20	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Ιατρού Γωγούση
21	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	Παπαναστασίου και Βελή
22	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Β. Σοφίας 9
23	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Τραλλέων 114
24	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Αγίου Αλεξάνδρου 75Α
25	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΑΙΑΣ, Ν ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Μαινεμένης 57-59
26	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	25ης Μαρτίου 42 και Κανάρη
27	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Γρ. Γυφτοπούλου 2
28	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΜΑΙΚΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Λογοθέτου 1
29	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ, Ν ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Ελευθερίου Βενιζέλου 125
30	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Μ. Αλεξάνδρου 47
31	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	Πίνδου 22

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
32	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ ΠΕΙΡΑΙΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Λ. Ειρήνης 215
33	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΩΓΡΑΦΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Μπισκίνη 39 και Ισοκράτους
34	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΧΑΙΑΣ (Δήμος Πατρέων)	Μαίζωνος & Βότση 147
35	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΙΩΑΝΝΗ ΡΕΝΤΗ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Φλέμινγκ 5
36	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Ελευθερίου Βενιζέλου 75
37	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΣΧΑΤΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Λάμπρου Κατσώνη 69
38	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΗΦΙΣΙΑΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ.	Λ. Κηφισίας 267
39	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΛΥΦΑΔΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Γ. Γεννηματά 62 & Πλαπούτα
40	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Ρήγα Φεραίου 78
41	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΟΡΤΙΑΤΗ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Δημ. Διαμέρισμα Ασβεστοχωρίου
42	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν. ΠΕΝΤΕΛΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Αγίας Παρασκευής 22
43	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΥΚΗΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	Λεωφ. Ειρήνης 20
44	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΛΥΚΩΝ ΝΕΡΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Σάμου και Ζαΐμη
45	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ Ν. ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Αγωνιστών Πολυτεχνείου και Καραϊσκάκη
46	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Γράμμου 2
47	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Νέα Φιλαδέλφεια

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
48	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΟΘΕΗΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	Βεκιαρέλη 11
49	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	17χλ Λ.Μαραθώνος
50	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	Ηγ. Μακρυγιάννη 2

Κεφάλαιο 13: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πολιτών

13.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στο Κεφάλαιο 6: 'Ποιότητα – Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα – Ικανοποίηση Πολιτών', η ικανοποίηση πολιτών αποτελεί υποκειμενική κρίση – αξιολόγηση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Η κρίση αυτή προέρχεται από τους αποδέκτες των υπηρεσιών ή τους καταναλωτές των προϊόντων και καταγράφεται με τη βοήθεια ερωτηματολογίων.

13.2 Διαμόρφωση και Διεξαγωγή του Ερωτηματολογίου

Τα ερωτηματολόγια ικανοποίησης 'πελατών' ή πολιτών αποτελούν το σημαντικότερο μέσο αξιολόγησης της ποιότητας και χρησιμοποιούνται τόσο από επιχειρήσεις ή οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όσο και από βιομηχανίες (Hayes, 2008). Βέβαια, για τις πρώτες, τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια είναι το μόνο μέσο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ίδιων των υπηρεσιών[93]. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις μεταποίησης υπάρχουν επιπλέον αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, καθώς και ολοκληρωμένες μέθοδοι διοίκησης ποιότητας (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ISO).

Με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων ικανοποίησης πολιτών επιδιώκεται η αποτύπωση της προσωπικής γνώμης των ερωτώμενων σχετικά με ένα γεγονός που μόλις συνέβη και ειδικότερα – στην περίπτωση των Κ.Ε.Π. – με μια υπηρεσία που διεκπεραιώθηκε και μόλις παραδόθηκε στον πολίτη. Μάλιστα, όσο μικρότερο είναι το διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στη συναλλαγή και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας (Oliver, 1980). Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, απευθυνθήκαμε σε πολίτες κατά την έξοδό τους από τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος.

Οι ερωτώμενοι – πολίτες που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν ξανασυναλλαγεί στο παρελθόν με το ίδιο Κ.Ε.Π. στο οποίο απευθύνθηκαν την ημέρα διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας ικανοποίησης. Ο περιορισμός αυτός εξασφαλίζει την ύπαρξη προσδοκιών από την πλευρά του πολίτη οι οποίες μάλιστα έχουν διαμορφωθεί αποκλειστικά από προσωπική πρότερη εμπειρία και όχι από εξωγενείς παράγοντες, όπως απόψεις του οικογενειακού και φιλικού

---

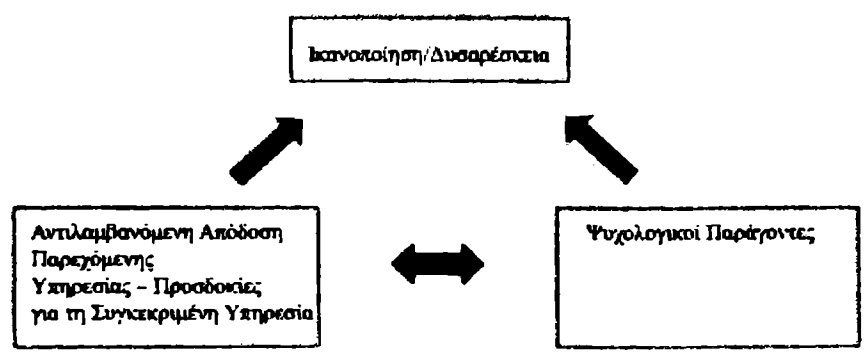
[93] Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών αναλύονται στο Κεφάλαιο 6: 'Ποιότητα – Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα – Ικανοποίηση Πολιτών'.

περιβάλλοντος, μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οι προσδοκίες άλλωστε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης/δυσαρέσκειας καθώς αποτελούν βασικό προσδιοριστικό παράγοντα των τελευταίων[94]. Επίσης, το ερωτηματολόγιο καλούνται να απαντήσουν μόνο οι πολίτες των οποίων το αίτημα έχει διεκπεραιωθεί. Κατ' αυτό τον τρόπο, επιδιώκεται οι ερωτώμενοι να έχουν ολοκληρωμένη άποψη, τουλάχιστον για δεύτερη φορά, για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Κ.Ε.Π. που απευθύνθηκαν. Σύμφωνα με το Robinson (1999), η συμμετοχή 'έμπειρων' (experienced) ή επαναλαμβανόμενων (returning) καταναλωτών-πελατών σε έρευνες ικανοποίησης, προσφέρει περισσότερο αντιπροσωπευτικές πληροφορίες για την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. βασίζεται στους προσδιοριστικούς παράγοντες (determinants) – διαστάσεις (dimensions) που πρότειναν οι Parasuraman et al (1988) (SERVQUAL), καθώς και ο Grönroos (1990). Συγκεκριμένα, ο βαθμός ικανοποίησης διαμορφώνεται από το μέσο όρο των βαθμών ανταπόκρισης, αίσθησης σιγουριάς, αξιοπιστίας και φυσικών χαρακτηριστικών των Κ.Ε.Π. Τόσο οι επιλεγμένες διαστάσεις της ικανοποίησης όσο και οι επιμέρους κατηγορίες αυτών έχουν τροποποιηθεί συγκριτικά με εκείνες που προτάθηκαν από τους Parasuraman et al (1988) και το Grönroos (1990) έτσι ώστε να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά των Κ.Ε.Π. και τις επιδιώξεις της έρευνας. Άλλωστε, δεν υπάρχει μια μόνο μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης, ένα μόνο σύνολο προσδιοριστικών παραγόντων ικανοποίησης ικανό να αποδώσει τα χαρακτηριστικά κάθε επιχειρηματικής ή επιχειρησιακής μονάδας και να αποτυπώσει τις κρίσεις των καταναλωτών σχετικά με την παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών με τον ίδιο βαθμό αξιοπιστίας (Babakus and Boller, 1992; Cronin and Taylor, 1992).

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο Παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου, η τελευταία ερώτηση (ερώτηση 18) αφορά τη συνολική ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. Συνεπώς, ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης μπορεί να εξαχθεί είτε από το μέσο όρο των βαθμολογιών των προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης είτε από την τελική ερώτηση. Πάντως, τα δεδομένα ποιότητας – ικανοποίησης πολιτών που εισάγονται στο μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας (Quality-driven –

94



Efficiency-adjusted DEA, QE-DEA) (αναλύθηκε εκτενώς στο κεφάλαιο 11) προέρχονται από το μέσο όρο των επιμέρους βαθμολογιών των πολιτών που αναφέρονται στους προσδιοριστικούς παράγοντες. Οι Kasper et al (1999) υποστηρίζουν πως ο συνολικός βαθμός αξιολόγησης δεν είναι το ίδιο αντιπροσωπευτικός της ικανοποίησης των πελατών – πολιτών όσο εκείνος που απορρέει από τον υπολογισμό των επιμέρους προσδιοριστικών παραγόντων.

13.3 Κλίμακα Μέτρησης Ικανοποίησης Πολιτών

Για την καταγραφή της κρίσης – αξιολόγησης των πολιτών χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα η οποία αρχικά διαμορφώθηκε από τον R. Likert το 1932. Η πενταβάθμια κλίμακα θεωρείται αντιπροσωπευτικότερη στην αποτύπωση της άποψης του κάθε πελάτη – πολίτη για την ποιότητα των καταναλισκόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων συγκριτικά με τις απαντήσεις τύπου 'ναι', 'όχι' (Allen and Rao, 2000; Lissitz and Green, 1975). Η χρήση πενταβάθμιας κλίμακας κρίνεται επαρκής καθώς προσφέρει τη μέγιστη εγκυρότητα σε σχέση με το μέγεθός της (Hayes, 1998). Η επταβάθμια και δεκαβάθμια κλίμακα προσδίδουν περιορισμένη επιπλέον αξιοπιστία στην έρευνα ενώ θεωρούνται περισσότερο περίπλοκες και χρονοβόρες για τους ερωτώμενους συγκριτικά με την πενταβάθμια (Hayes, 1998: 70-71).

Ειδικότερα, η κλίμακα Likert που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π., δίνει τη δυνατότητα απάντησης στους ερωτώμενους από το 1 έως το 5. Οι απαντήσεις που αντιστοιχούν στη μονάδα (1) και στην τιμή δύο (2) εκφράζουν την πλήρη και τη μερική δυσαρέσκεια των πολιτών αντίστοιχα. Η επιλογή της τιμής τρία (3) αποτελεί ουδέτερη απάντηση η οποία δεν εκφράζει ούτε δυσαρέσκεια ούτε ικανοποίηση. Αντίθετα, οι απαντήσεις που αντιστοιχούν στους αριθμούς τέσσερα (4) και πέντε (5) αποτυπώνουν τη μερική και την πλήρη ικανοποίηση των πολιτών αντίστοιχα.

13.4 Εφαρμογή της Πενταβάθμιας Κλίμακας Ικανοποίησης Πολιτών στο Μαθηματικό Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας

Μετά την ολοκλήρωση της πρωτογενούς έρευνας με τη συμπλήρωση των 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος, οι απαντήσεις που βασίζονται στην πενταβάθμια κλίμακα κωδικοποιούνται και υπολογίζεται ο μέσος όρος ικανοποίησης/δυσαρέσκειας για κάθε Κ.Ε.Π. ξεχωριστά. Ο υπολογισμός του μέσου όρου των επιμέρους αξιολογήσεων ικανοποίησης προτείνεται και από τους Lee et al (2000) στο πλαίσιο μέτρησης ικανοποίησης πελατών με τη χρήση των

μεθόδων SERVQUAL[95] και SERPERF[96]. Σύμφωνα με το Hayes (2008), 10 έως 20 αξιόπιστες αξιολογήσεις (πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια) πολιτών αποτελούν ικανοποιητικό δείγμα για την εκτίμηση του συνολικού βαθμού ικανοποίησης. Η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων θα αναλυθεί εκτενώς στην επόμενη παράγραφο (13.5).

Οι μέσοι όροι ικανοποίησης πολιτών ανά Κ.Ε.Π. λαμβάνουν τιμές στο διάστημα [1,5]. Ουσιαστικά, οι δύο ακραίες τιμές του συγκεκριμένου διαστήματος επιτυγχάνονται μόνο στην περίπτωση που όλες οι επιμέρους αξιολογήσεις των πολιτών αντιστοιχούν αποκλειστικά στις τιμές 1 και 5. Συνεπώς, η πιθανότητα επίτευξης των δύο ακραίων τιμών κρίνεται μικρή. Επίσης, ο μέσος όρος ικανοποίησης/δυσαρέσκειας ανά Κ.Ε.Π. αποτελεί συνεχή μεταβλητή.

Σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας (QE-DEA) που προτείνεται στο Κεφάλαιο 11, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών η οποία εκφράζεται από τους μέσους όρους ικανοποίησης των πολιτών ανά Κ.Ε.Π. εμφανίζεται στον οριζόντιο άξονα και μάλιστα σε ποσοστιαία επί τοις εκατό κλίμακα. Συγκεκριμένα, η τιμή 0.50 στο 50% και η τιμή 1 στο 100% της ικανοποίησης. Δεδομένου ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την πρωτογενή έρευνα ικανοποίησης βασίζονται σε πενταβάθμια κλίμακα, προτείνεται ο πολλαπλασιασμός των μέσων όρων ικανοποίησης ανά Κ.Ε.Π. με την τιμή 0.20. Για παράδειγμα, εάν ο μέσος όρος ικανοποίησης ισούται με 3.1, η τιμή που θα εισαχθεί στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος ποιότητας – αποδοτικότητας (QE-DEA) θα είναι: 3.1 x 0.2 = 0.62 ή 62%. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργούνται τα παρακάτω διαστήματα ποιότητας.

Πίνακας 13.1 Ικανοποίηση Πολιτών και Διαστήματα Ποιότητας

Μέσοι Όροι Ικανοποίησης Πολιτών	**Διαστήματα Ποιότητας**
από 1 έως 1.99	[0.2,0.4)
από 2 έως 2.99	[0.4, 0.6)
από 3 έως 3.99	[0.6, 0.8)
από 4 έως 4.99	[0.8, 1)
5	[1]

[95] Η μέθοδος SERVQUAL αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 6: 'Ποιότητα – Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα – Ικανοποίηση Πολιτών'.

[96] Η μέθοδος SERVPERF αναπτύχθηκε από τους Cronin και Taylor (1992). Η σημαντικότερη διαφορά της SERVPERF από τη SERVQUAL εστιάζεται στον υπολογισμό της ικανοποίησης των πολιτών βάσει της αντιλαμβανόμενης απόδοσης (performance) αποκλειστικά. Αντίθετα, στη SERVQUAL, ο βαθμός ικανοποίησης είναι το αποτέλεσμα της αφαίρεσης των προσδοκιών των πελατών για μια συγκεκριμένη υπηρεσία (expectations) από την αντιλαμβανόμενη απόδοση της ίδιας υπηρεσίας (performance).

Όμως, λόγω του περιορισμού για το μη μηδενισμό της αρχικής σχέσης του μαθηματικού μοντέλου ποιότητας - αποδοτικότητας:

$$\frac{(A_0B_0)}{(A_0'B_0')} = \frac{(q_k - q_0)(e_0 - 1)}{(q_k' - q_0)(e_0 - e_k')}$$

Όπου,
$$\left.\begin{array}{l} q_k \neq q_o \\ q_o = 0.2 \end{array}\right\}$$

Συνεπώς,
$$q_k \neq 0.2$$

η ποιότητα δε μπορεί να ισούται με την τιμή 0.2. Συνεπώς, το πρώτο διάστημα ποιότητας διαμορφώνεται από [0.2, 0.4) σε (0.2, 0.4). Ακόμη, προτείνεται η ένταξη του τελευταίου διαστήματος ποιότητας – μοναδικής τιμής (5) – στο αμέσως προηγούμενο. Οπότε, το διάστημα [0.8, 1) γίνεται [0.8, 1]. Η μεταβολή του τελευταίου διαστήματος εκφράζει καλύτερα τη διάκριση των Κ.Ε.Π. ανάμεσα σε χαμηλής και υψηλής ποιότητας (Low Quality – High Quality). Με άλλα λόγια, τα Κ.Ε.Π. που λαμβάνουν τιμές από 0.8 έως και 1 (από 80% έως και 100%) θεωρούνται υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ εκείνα που λαμβάνουν τιμές μικρότερες του 0.8 κρίνονται χαμηλής ποιότητας. Επιπρόσθετα, το διάστημα [0, 0.2] θεωρείται ανέφικτη περιοχή (cutoff level) για τη μέτρηση της ποιότητας αφενός διότι ο ελάχιστος βαθμός ικανοποίησης, η μονάδα, αντιστοιχεί στην τιμή 0,2 ή 20% σε ποσοστιαία επί τοις εκατό κλίμακα, και αφετέρου λόγω του περιορισμού που προαναφέρθηκε ($q_k \neq 0.2$). Συνεπώς, το κατώτατο όριο ποιότητας (lower quality bound) (0.2) εξαιρείται από το διάστημα εφικτών τιμών.

Έπειτα από τις παραπάνω τροποποιήσεις, τα διαστήματα ποιότητας διαμορφώνονται ως εξής:

Πίνακας 13.2 Κλίμακα Ικανοποίησης Πολιτών και Αναμορφωμένα Διαστήματα Ποιότητας

Μέσοι Όροι Ικανοποίησης Πολιτών	**Διαστήματα Ποιότητας**
από 1 έως 1.99	(0.2,0.4)
από 2 έως 2.99	[0.4, 0.6)
από 3 έως 3.99	[0.6, 0.8)
από 4 έως 5	[0.8, 1]

13.5 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίων

Κατά τη διάρκεια καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης πελατών-πολιτών, συχνά παρατηρείται έλλειψη κατανόησης των ζητούμενων του ερωτηματολογίου από την πλευρά των ερωτώμενων (Hayes, 2008). Αποτέλεσμα της διαφορετικής ερμηνείας που αποδίδεται στις παραμέτρους της ικανοποίησης (π.χ. βαθμό ανταπόκρισης, αίσθηση σιγουριάς, αξιοπιστία κλπ) από τους αποδέκτες των ερωτηματολογίων αποτελεί η ιδιαίτερα μεγάλη διακύμανση των αξιολογήσεων που αφορούν τους ίδιους προσδιοριστικούς παράγοντες – εμφάνιση τυχαίων σφαλμάτων (random errors).

Αξιοπιστία (reliability) ενός ερωτηματολογίου νοείται η έλλειψη ή η μικρή παρουσία τυχαίων σφαλμάτων (Hayes, 2008; Schneider and White, 2004). Οι δείκτες μέτρησης της αξιοπιστίας (r) λαμβάνουν τιμές από 0 (0%) έως 1 (100%). Στο πλαίσιο αυτό, αξιόπιστα ερωτηματολόγια θεωρούνται εκείνα που λαμβάνουν τιμές υψηλότερες του 0.80 ή 80%. Συνεπώς, η παρουσία τυχαίων σφαλμάτων περιορίζεται σε ποσοστό χαμηλότερο του 20% (Hayes, 2008; Lee et al, 2000; Nunnally, 1978).

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται τρεις μεθοδολογικές προσεγγίσεις για τον έλεγχο αξιοπιστίας ερωτηματολογίων 1) Έλεγχος Αξιοπιστίας μέσω Ελέγχου και Επανελέγχου – Test-Retest Reliability, 2) Έλεγχος Αξιοπιστίας μέσω Ταυτόσημων Ερωτηματολογίων – Parallel Forms Reliability, 3) Έλεγχος Εσωτερικής Συνάφειας – Internal Consistency.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία 'Ελέγχου και Επανελέγχου', το ίδιο ερωτηματολόγιο υποβάλλεται στα ίδια άτομα σε δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές. Ύστερα από την ολοκλήρωση της διαδικασίας, εξετάζεται η συνέπεια των απαντήσεων που προήλθαν από τα ίδια πρόσωπα. Όσο μεγαλύτερη η ταύτιση των απαντήσεων, τόσο υψηλότερος ο βαθμός αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία δε χρησιμοποιείται συχνά για τη μέτρηση ικανοποίησης διότι είναι δύσκολη η προσέγγιση των ίδιων ατόμων σε δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές, θεωρείται χρονοβόρα και έχει υψηλό κόστος εφαρμογής (Hayes, 2008).

Ο έλεγχος αξιοπιστίας μέσω 'ταυτόσημων ερωτηματολογίων' συνεπάγεται τη διαμόρφωση δύο ερωτηματολογίων των οποίων οι παράμετροι είναι ταυτόσημες αλλά διατυπώνονται με διαφορετικό τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση και τα δύο ερωτηματολόγια απευθύνονται στο κοινό σε μία μοναδική συνάντηση ερευνητή και ερωτώμενου. Στη συνέχεια, συσχετίζονται οι βαθμοί αξιολόγησης – απαντήσεις που αφορούν τις ταυτόσημες ερωτήσεις και προέρχονται από το ίδιο άτομο. Εάν ο συντελεστής συσχέτισης υπερβαίνει το 80%, το ερωτηματολόγιο γίνεται δεκτό καθώς κρίνεται αξιόπιστο. Σε αντίθετη περίπτωση ($r < 0.8$) απορρίπτεται (Hayes, 2008).

Η τρίτη μεθοδολογική προσέγγιση, η 'εσωτερική συνάφεια' αποτελεί μία διαδικασία 'εσωτερικού ελέγχου' της αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Βασίζεται στην αξιολόγηση επιμέρους προσδιοριστικών παραγόντων (items) – υποερωτήσεων που αναφέρονται σε μία παράμετρο. Προϋπόθεση για την εφαρμογή της συγκεκριμένης προσέγγισης αποτελεί η κατάλληλη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ενότητες (π.χ. προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης) και κάθε ενότητα με τη σειρά της προσεγγίζεται μέσω εξειδικευμένων ερωτήσεων (items) οι οποίες έχουν συνάφεια μεταξύ τους. Ο συνήθης αριθμός επιμέρους ερωτήσεων ανά προσδιοριστικό παράγοντα είναι τουλάχιστον 2, ανάλογα με τη μέθοδο που επιλέγεται. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της 'εσωτερικής συνάφειας' των ερωτηματολογίων είναι η '50-50 Κατανεμημένη Αξιοπιστία' (Split-Half Reliability) και ο 'Συντελεστής Cronbach's Alpha'. Προτού όμως αναλυθούν οι δύο μέθοδοι, θα πρέπει να σημειωθεί πως από μόνη της η εισαγωγή επεξηγηματικών – ερμηνευτικών προσδιοριστικών παραγόντων (items) στο ερωτηματολόγιο επιλύει σε μεγάλο βαθμό το πρόβλημα της ασάφειας και κατ' επέκταση της ανεπαρκούς κατανόησης των ερωτήσεων από το κοινό (Hayes, 2008; Schneider and White, 2004).

Για την εφαρμογή της πρώτης μεθόδου ('50-50 Κατανεμημένη Αξιοπιστία'), απαιτείται κατανομή των επιμέρους προσδιοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης σε δύο ομάδες που κάθε μία να αποτελείται από τις μισές ερωτήσεις (50-50). Στη συνέχεια, συσχετίζονται οι βαθμοί αξιολόγησης των καταναλωτών – πολιτών των δύο ομάδων. Ουσιαστικά, οι βαθμοί αυτοί κρίνουν τον ίδιο προσδιοριστικό παράγοντα ικανοποίησης (π.χ. αξιοπιστία) μέσω των διαφορετικά διατυπωμένων ερωτήσεων που τίθενται στο κοινό. Αντίστοιχα, με τις προαναφερθείσες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στη μέθοδο '50-50 Κατανεμημένης Αξιοπιστίας', έγκυρα – αξιόπιστα ερωτηματολόγια θεωρούνται εκείνα των οποίων ο βαθμός συσχέτισης υπερβαίνει τις 0.80 μονάδες ή 80%.

Ο συντελεστής Alpha δημιουργήθηκε από τον Cronbach (1951) για την εκτίμηση της αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Αρχικά, χρειάζεται η δημιουργία πίνακα (matrix) που στοιχεία (elements) του είναι οι βαθμοί συσχέτισης των απαντήσεων[97] καταναλωτών – πολιτών.

[97] Όλες οι απαντήσεις βασίζονται στην πενταβάθμια, ή μεγαλύτερου μεγέθους, κλίμακα.

Πίνακας 13.3 Πίνακας Συσχετίσεων

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ικανοποίησης		Αξιοπιστία			Αίσθηση Σιγουριάς		
	Απαντήσεις	1	2	3	4	5	6
Αξιοπιστία	1	X_{ii}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}
	2	X_{ij}	X_{ii}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}
	3	X_{ij}	X_{ij}	X_{ii}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}
Αίσθηση Σιγουριάς	4	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ii}	X_{ij}	X_{ij}
	5	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ii}	X_{ij}
	6	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ij}	X_{ii}

Στη συνέχεια, η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου υπολογίζεται μέσω του συντελεστή:

$$r_{xx} = \frac{K}{(K-1)} \times (1 - \frac{\sum X_{ii}}{(\sum X_{ii} + \sum X_{ij})})$$

Υπό τον περιορισμό: $i \neq j$

Όπου:

X_{ii} : τα στοιχεία της διαγωνίου του πίνακα (π.χ. X_{11}, X_{22}, X_{33},...)

X_{ij} : όλα τα στοιχεία του πίνακα εκτός από εκείνα της διαγωνίου (π.χ. X_{12}, X_{21}, X_{23}, X_{32})

$\sum X_{ii}$: το άθροισμα των X_{ii}

$\sum X_{ij}$: το άθροισμα των X_{ij}

K : ο αριθμός των ερωτήσεων (items) που αναφέρονται σε κάθε προσδιοριστικό παράγοντα (π.χ. στον παραπάνω πίνακα: $K = 3$)

Ο συντελεστής Alpha είναι ο πιο διαδεδομένος για την εκτίμηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίων και ειδικότερα ερωτηματολογίων ικανοποίησης (Hayes, 2008; Schneider and White, 2004; Lee et al, 2000). Στο πλαίσιο αυτό, ο συγκεκριμένος συντελεστής επιλέγεται για την εκτίμηση της εγκυρότητας των ερωτηματολογίων ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. Όσον αφορά στα ερωτηματολόγια που δεν ικανοποιούν το ελάχιστο αποδεκτό όριο αξιοπιστίας ($r_{xx} < 0.8$), δεν υπολογίζονται στη διαμόρφωση του βαθμού ικανοποίησης – ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ανά Κ.Ε.Π.

Κεφάλαιο 14: Ανάλυση Δεδομένων

14.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας, οι μέθοδοι επεξεργασίας των πρωτογενών δεδομένων, και προτάθηκε η υιοθέτηση ενός πρωτότυπου γεωμετρικού και αλγεβρικού μοντέλου ποιότητας-αποδοτικότητας το οποίο λειτουργεί σε συνδυασμό με τη μέθοδο DEA.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα δεδομένα εισροών και εκροών για κάθε ένα από τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος. Επίσης, παρουσιάζονται προτάσεις πολιτικής για την επίτευξη αποτελεσματικότητας (τεχνικής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ή υψηλού βαθμού ικανοποίησης των πολιτών) των Κ.Ε.Π.

Το κεφάλαιο περιλαμβάνει έξι στάδια ανάλυσης πρωτογενών δεδομένων. Το πρώτο αποτελείται από την παρουσίαση των 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος, των εισροών και εκροών του καθενός, καθώς και την ανάλυση των τελευταίων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics).

Το δεύτερο εστιάζεται στην αποδοτικότητα των 50 Κ.Ε.Π., ύστερα από επεξεργασία των εισροών και εκροών με τη βοήθεια της DEA. Στην ίδια θεματική ενότητα πραγματοποιείται διόρθωση των αρχικών βαθμών αποδοτικότητας από σφάλματα μεροληψίας μέσω της εξομαλυμένης μεθόδου Bootstrap. Η ανάλυση πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις: 1) δεδομένου ότι επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας, 2) δεδομένου ότι επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας και 3) δεδομένου ότι επικρατούν μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας. Στόχος της εν λόγω ενότητας αποτελεί η επιλογή μίας εκ των ανωτέρω κατηγοριών αποδόσεων κλίμακας.

Στο τρίτο στάδιο ανάλυσης εισάγονται τα δεδομένα ποιότητας (ικανοποίησης πολιτών) για το κάθε Κ.Ε.Π. τα οποία αναλύονται σε συνδυασμό με τους βαθμούς αποδοτικότητας. Τα Κ.Ε.Π. που εντάσσονται στο πεδίο 'Υψηλής Αποδοτικότητας – Χαμηλής Ποιότητας' αναδιοργανώνονται μέσω του προτεινόμενου μοντέλου ποιότητας – αποδοτικότητας (Quality-driven – Efficiency-adjusted DEA, QE-DEA) με στόχο τη μετάβασή τους στο πεδίο 'Υψηλής Αποδοτικότητας – Υψηλής Ποιότητας'.

Στο επόμενο στάδιο, παρατίθενται εκ νέου τα δεδομένα εισροών και εκροών των 50 Κ.Ε.Π. με διαφοροποιήσεις σε εκείνα που αφορούν τα Κ.Ε.Π. που αναδιοργανώθηκαν. Επίσης, προσδιορίζεται η αποδοτικότητα μέσω της DEA.

Στο πέμπτο στάδιο εφαρμόζεται ανάλυση ευαισθησίας των αποτελεσμάτων αποδοτικότητας με δύο προσεγγίσεις: 1) μέσω της εξομαλυμένης Bootstrap, 2) μέσω γραμμικών μαθηματικών μοντέλων.

Στο τελικό στάδιο ανάλυσης, διορθώνεται εκ νέου η αποδοτικότητα των Κ.Ε.Π. μέσω της εξομαλυμένης Bootstrap, αναλύονται οι μονάδες πρότυπο για τα Κ.Ε.Π. του δείγματος, καθώς και οι στόχοι για την επίτευξη αποτελεσματικότητας των εν λόγω Κ.Ε.Π. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται προτάσεις πολιτικής.

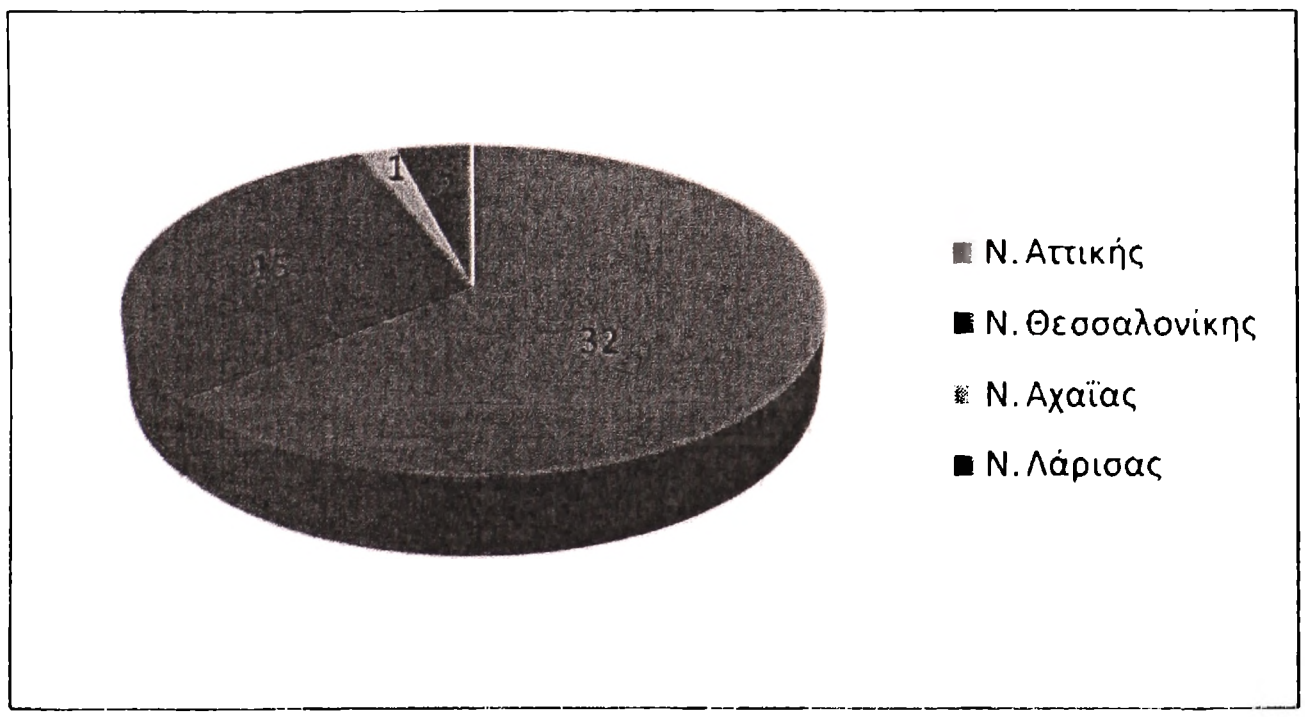
Μεταξύ πέμπτου και έκτου σταδίου επεξεργασίας των δεδομένων παρεμβάλλεται ανάλυση των βαθμών αποδοτικότητας, μέσω της DEA, όταν διατηρείται ο αρχικός αριθμός των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος και όταν απορρίπτονται οι μονάδες εκείνες που κρίνονται 'υψηλής αποδοτικότητας – χαμηλής ποιότητας'. Μέσω της ανάλυσης των δύο εναλλακτικών σεναρίων εκτίμησης αποδοτικότητας ασκείται κριτική σε προσεγγίσεις ποιότητας – αποδοτικότητας που προτείνουν την απόρριψη μονάδων.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί πως υιοθετείται προσανατολισμός εκροών (output orientation) στην ανάλυση των δεδομένων. Λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων παρέμβασης στους παραγωγικούς συντελεστές των Κ.Ε.Π., εξαιτίας του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, προτιμάται μία υλοποιήσιμη και εφικτή πρόταση στοχοθεσίας με έμφαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, δεδομένου του επιπέδου των εισροών.

14.2 Παρουσίαση και Ανάλυση Δεδομένων

Έχει ήδη αναφερθεί τόσο στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου όσο και σε προηγούμενα κεφάλαια ότι ο αριθμός των Κ.Ε.Π. που αποτελούν το υπό αξιολόγηση δείγμα ισούται με 50. Τα συγκεκριμένα Κ.Ε.Π. δραστηριοποιούνται σε τέσσερις νομούς τη χώρας. 32 από τις 50 μονάδες λειτουργούν στο Νομό Αττικής, 15 στο Νομό Θεσσαλονίκης, 2 στο Νομό Λάρισας και 1 στο Νομό Αχαΐας.

Διάγραμμα 14.1: Κατανομή των 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος στους 4 Νομούς



Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Τα Κ.Ε.Π. που απαρτίζουν το δείγμα αναφέρονται στον Πίνακα 14.1. Στον ίδιο Πίνακα παρουσιάζεται η κωδική ονομασία τους με χρήση λατινικής συντομογραφίας και αριθμών ($DMUi \ \forall \ i = 1,2,...,50$), καθώς και η συντομογραφία του επίσημου τίτλου τους. Σκοπός της κωδικοποίησης αποτελεί η ταχύτερη και ευκολότερη σύνδεση των αποτελεσμάτων της επικείμενης ανάλυσης με το κάθε Κ.Ε.Π.

Πίνακας 14.1: Συντόμευση Τίτλων Καταχώρησης Κ.Ε.Π.

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Επίσημος Τίτλος Κ.Ε.Π.	Συντόμευση Τίτλου
DMU1	Δήμου Καλλιθέας (Ν. Αττικής)	Καλλιθέα
DMU2	Δήμου Νέας Σμύρνης (Ν. Αττικής)	Ν. Σμύρνη
DMU3	Δήμου Παλαιού Φαλήρου (Ν. Αττικής)	Π. Φάληρο
DMU4	Δήμου Μοσχάτου (Ν. Αττικής)	Μοσχάτο
DMU5	Δήμου Περιστερίου (Ν. Αττικής)	Περιστέρι
DMU6	Ενιαίας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αθήνας - Πειραιά	Σύνταγμα
DMU7	Δήμου Αθηναίων - 1ο Δημοτικό Διαμέρισμα (Ν. Αττικής)	Ακαδημίας
DMU8	Δήμου Πετρούπολης (Ν. Αττικής)	Πετρούπολη
DMU9	Δήμου Ιλίου (Ν. Αττικής)	Ίλιον
DMU10	Δήμου Γλυφάδας (Ν. Αττικής)	Γλυφάδα
DMU11	Δήμου Δραπετσώνας (Ν. Αττικής)	Δραπετσώνα
DMU12	Δήμου Περάματος Πειραιά (Ν. Αττικής)	Πέραμα
DMU13	Δήμου Πειραιά (Ν. Αττικής)	Πειραιάς
DMU14	Δήμου Βύρωνα (Ν. Αττικής)	Βύρωνας
DMU15	Δήμου Ζωγράφου (Ν. Αττικής)	Ζωγράφου

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Επίσημος Τίτλος Κ.Ε.Π.	Συντόμευση Τίτλου
DMU16	Δήμου Αγίας Βαρβάρας (Ν. Αττικής)	Αγ. Βαρβάρα
DMU17	Δήμου Κορυδαλλού (Ν. Αττικής)	Κορυδαλλός
DMU18	Δήμου Αιγάλεω (Ν. Αττικής)	Αιγάλεω
DMU19	Δήμου Αγίου Ιωάννη Ρέντη (Ν. Αττικής)	Ρέντη
DMU20	Δήμου Νικαίας (Ν. Αττικής)	Νίκαια
DMU21	Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ανατολικής Αττικής - Παλλήνη	Παλλήνη
DMU22	Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αχαΐας (Δήμος Πατρέων)	Πατρών
DMU23	Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Λαρίσης	Λάρισα Παπαναστασίου
DMU24	Δήμου Λάρισας (Ν. Λάρισας)	Λάρισα Δραγούμη
DMU25	Δήμου Πυλαίας (Ν. Θεσσαλονίκης)	Πυλαία
DMU26	Δήμου Αμπελοκήπων (Ν. Θεσσαλονίκης)	Αμπελόκηποι Θεσ.
DMU27	Δήμου Ευόσμου (Ν. Θεσσαλονίκης)	Εύοσμος
DMU28	Δήμου Καλαμαριάς (Ν. Θεσσαλονίκης)	Καλαμαριά
DMU29	Δήμου Χορτιάτη Δημ. Διαμ. Ασβεστοχωρίου (Ν. Θεσσαλονίκης)	Χορτιάτης
DMU30	Δήμου Σταυρούπολης (Ν. Θεσσαλονίκης)	Σταυρούπολη
DMU31	Δήμου Θερμαϊκού (Ν. Θεσσαλονίκης)	Θερμαϊκού
DMU32	Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ν. Θεσσαλονίκης	Δελφών
DMU33	Δήμου Αγίου Αθανασίου (Ν. Θεσσαλονίκης)	Άγ. Αθανάσιος
DMU34	Δήμου Θέρμης (Ν. Θεσσαλονίκης)	Θέρμη
DMU35	Δήμου Μηχανιώνας (Ν. Θεσσαλονίκης)	Μηχανιώνα
DMU36	Δήμου Αμαρουσίου (Ν. Αττικής)	Μαρούσι

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Επίσημος Τίτλος Κ.Ε.Π.	Συντόμευση Τίτλου
DMU37	Δήμου Πεύκης (Ν. Αττικής)	Πεύκη
DMU38	Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ν. Θεσσαλονίκης (Παράρτημα)	Αριστοτέλους
DMU39	Δήμου Κηφισιάς (Ν. Αττικής)	Κηφισιάς
DMU40	Δήμου Πολίχνης (Ν. Θεσσαλονίκης)	Πολίχνη
DMU41	Δήμου Συκεών (Ν. Θεσσαλονίκης)	Συκιές
DMU42	Δήμου Φιλοθέης (Ν. Αττικής)	Φιλοθέη
DMU43	Δήμου Χαλανδρίου (Ν. Αττικής)	Χαλάνδρι
DMU44	Δήμου Ψυχικού (Ν. Αττικής)	Ψυχικό
DMU45	Δήμου Νεάπολης (Ν. Θεσσαλονίκης)	Νεάπολη
DMU46	Δήμου Νέας Φιλαδέλφειας (Ν. Αττικής)	Ν. Φιλαδέλφεια
DMU47	Δήμου Γαλατσίου (Ν. Αττικής)	Γαλάτσι
DMU48	Δήμου Νέας Ιωνίας (Ν. Αττικής)	Ν. Ιωνία
DMU49	Δήμου Πεντέλης (Ν. Αττικής)	Πεντέλη
DMU50	Δήμου Νέας Πεντέλης (Ν. Αττικής)	Ν. Πεντέλη

Πηγή (Επίσημων Τίτλων Κ.Ε.Π.): ΥΠΕΣΔΔΑ, Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π.

Οι εισροές και εκροές που έχουν επιλεγεί για την ανάλυση της σχετικής αποδοτικότητας είναι επτά και τρεις αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 14.2(α) και 14.2 (β)).

Οι εισροές αποτελούνται από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε κάθε Κ.Ε.Π. του δείγματος, τις ώρες λειτουργίας ανά εβδομάδα, τον αριθμό των Η/Υ, των τηλεομοιότυπων (fax) και των εκτυπωτών, την επιφάνεια υπολογιζόμενη σε m^2 και τον αριθμό των πολιτών που θεωρητικά είναι αρμόδιο το κάθε Κ.Ε.Π. να εξυπηρετεί. Ο αριθμός των πολιτών ουσιαστικά αποτελεί τους εν δυνάμει 'πελάτες', την πληθυσμιακή 'δεξαμενή' του κάθε Κ.Ε.Π. Ο συγκεκριμένος αριθμός προσδιορίζεται με αναγωγή[98] στο συνολικό πληθυσμό του δήμου αναφοράς, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 3013/2002 περί επιπέδου διοικητικής λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Επιπλέον, ο αριθμός των εργαζομένων αφορά μόνο μόνιμους και πλήρους απασχόλησης εργαζόμενους οι θέσεις των οποίων έχουν δημοσιευθεί σε Φ.Ε.Κ. (Υπουργική Απόφαση 05/03/2007; Υπουργική Απόφαση 26/06/2006; Υπουργική Απόφαση 10/01/2006). Επιμέρους δεδομένα για τον αριθμό των απασχολουμένων ανά Κ.Ε.Π. παρατίθενται στον Πίνακα 14.2Β στο Παράρτημα. Αντίστοιχα, το ωράριο λειτουργίας του κάθε Κ.Ε.Π. παρουσιάζεται στον Πίνακα 14.2Γ του Παραρτήματος. Το ωράριο που αναφέρεται στον Πίνακα 14.2Γ είναι πραγματικό και προέκυψε έπειτα από προσωπική τηλεφωνική επαφή με εργαζόμενους των Κ.Ε.Π. του δείγματος. Ο λόγος για τον οποίο διεξήχθη η πρωτογενής έρευνα είναι ο εντοπισμός των αποκλίσεων από το επίσημο ωράριο λειτουργίας (Υπουργική Απόφαση 12/10/2007; Υπουργική Απόφαση 14/09/2007; Υπουργική Απόφαση 24/05/2002) οι οποίες μάλιστα έχουν γνωστοποιηθεί στο ΥΠΕΣΔΔΑ από πολίτες (Κοινοποίηση 24/11/2006; Κοινοποίηση 22/12/2005). Κατ' αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται η εγκυρότητα των δεδομένων που εισάγονται στο μοντέλο αξιολόγησης αποδοτικότητας.

[98] Εκτενής ανάλυση της μεθόδου προσδιορισμού του αριθμού των αναλογούντων δημοτών ανά Κ.Ε.Π. πραγματοποιείται στον Πίνακα 13.2Α στο Παράρτημα του Παρόντος Κεφαλαίου.

Επίσης, στην εισροή: 'αριθμός τηλεομοιότυπων', εμφανίζονται πεδία με απειροελάχιστες τιμές (0.001). Οι εν λόγω τιμές δεν αντιπροσωπεύουν τις μονάδες των τηλεομοιότυπων που χρησιμοποιεί το κάθε Κ.Ε.Π. Ουσιαστικά, η τιμή των συγκεκριμένων πεδίων είναι μηδενική. Οι μηδενικές όμως τιμές πρέπει είτε να απομακρύνονται από το σύστημα γραμμικών ανισοτήτων της DEA, και μαζί με αυτές ολόκληρη η εγγραφή που αφορά τη συγκεκριμένη μονάδα λήψης αποφάσεων (Cooper et al, 2007), είτε να αντικαθίστανται με την απειροελάχιστη τιμή 0.001 (Coelli et al, 2005). Στην παρούσα έρευνα προτιμάται η δεύτερη επιλογή[99].

Τα πρωτογενή δεδομένα εισροών που συλλέχθηκαν αποκλειστικά για τις ανάγκες της υφιστάμενης διδακτορικής διατριβής αφορούν το έτος 2008.

[99] Εκτενής ανάλυση της ανάγκης αντικατάστασης ή απομάκρυνσης των μηδενικών τιμών από τα πεδία εισροών και εκροών λαμβάνει χώρα στο Κεφάλαιο: Επιλογή Δεδομένων (Εισροών – Εκροών) και Επιλογή των Μονάδων Λήψης Αποφάσεων.

Πίνακας 14.2(α): Δεδομένα Εισροών ανά Κ.Ε.Π. (έτος 2008)

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)	Ώρες Λειτουργίας ανά εβδομάδα (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)
Καλλιθέα	DMU1	8	66	7	1	3	90	115150
Ν. Σμύρνη	DMU2	8	66	10	1	5	50	76508
Π. Φάληρο	DMU3	5	66	9	1	5	50	47160
Μοσχάτο	DMU4	5	40	7	1	3	70	24315
Περιστέρι	DMU5	13	60	13	1	6	100	106743
Σύνταγμα	DMU6	44	66	36	6	8	130	300000
Ακαδημίας	DMU7	13	66	12	3	8	100	300000
Πετρούπολη	DMU8	7	63	9	2	4	65	51559
Ιλιον	DMU9	7	66	9	2	4	80	85572
Γλυφάδα	DMU10	5	30	5	1	2	80	63665
Δραπετσώνα	DMU11	5	60	5	1	4	70	13335
Πέραμα	DMU12	6	32.25	7	1	3	95	26684
Πειραιάς	DMU13	11	66	19	3	9	90	45000
Βύρωνας	DMU14	6	63	8	0.001	4	70	44661
Ζωγράφου	DMU15	5	30	7	1	4	50	61435
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	6	63	8	1	4	115	31354
Κορυδαλλός	DMU17	6	63.5	6	1	3	100	70710
Αιγάλεω	DMU18	9	62	7	1	3	110	52917
Ρέντη	DMU19	5	63	6	1	3	55	15422

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)	Ώρες Λειτουργίας ανά εβδομάδα (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)
Νίκαια	DMU20	5	63	8	2	1	75	95798
Παλλήνη	DMU21	8	66	7	0.001	1	60	17232
Πατρών	DMU22	6	30	9	2	3	90	171616
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	6	66	8	0.001	1	250	132779
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	5	57.5	7	1	2	100	132779
Πυλαία	DMU25	5	63	6	1	3	30	22928
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	6	66	4	2	2	90	43016
Εύοσμος	DMU27	5	66	7	2	3	90	34825
Καλαμαριά	DMU28	5	66	12	0.001	4	100	70096
Χορτιάτης	DMU29	5	63.5	3	1	1	50	12538
Σταυρούπολη	DMU30	5	27.5	7	1	3	60	43576
Θερμαϊκού	DMU31	5	33	4	0.001	2	50	19802
Δελφών	DMU32	18	63	14	2	4	80	385406
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	6	66	7	1	3	80	14062
Θέρμη	DMU34	5	55	6	1	3	90	16014
Μηχανιώνα	DMU35	3	37.5	3	1	2	120	9186
Μαρούσι	DMU36	14	66	9	2	2	80	46551
Πεύκη	DMU37	5	31.25	6	0.001	1	45	20894
Αριστοτέλους	DMU38	39	63	22	4	7	150	385406
Κηφισιάς	DMU39	4	60	6	1	2	80	45015

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)	Ώρες Λειτουργίας ανά εβδομάδα (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)
Πολίχνη	DMU40	5	66	7	1	3	70	32569
Συκιές	DMU41	5	37.5	9	1	3	80	42787
Φιλοθέη	DMU42	4	66	4	1	2	120	8020
Χαλάνδρι	DMU43	5	63.5	7	1	3	70	35327
Ψυχικό	DMU44	5	63	6	1	3	100	11046
Νεάπολη	DMU45	5	47.5	6	1	3	70	31830
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	7	33.5	7	1	3	140	25221
Γαλάτσι	DMU47	8	63	7	1	3	90	38419
Ν. Ιωνία	DMU48	7	57.5	9	1	4	90	49508
Πεντέλη	DMU49	3	36.5	2	0.001	1	150	4851
Ν. Πεντέλη	DMU50	4	32.5	2	1	2	180	6219

Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ, ΕΣΥΕ (Απογραφή Πληθυσμού 2001), ΦΕΚ 10/Β/10 Ιανουαρίου 2006, ΦΕΚ 757/Β/26 Ιουνίου 2006, ΦΕΚ 294/Β/5 Μαρτίου 2007

Οι εκροές αποτελούνται από τον αριθμό των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, των χειρόγραφων υπηρεσιών και τον αριθμό των εξυπηρετούμενων πολιτών ανά Κ.Ε.Π. (βλ. Πίνακα 14.2(β)). Η πρώτη μεταβλητή από τις τρεις αφορά υπηρεσίες που καταχωρούνται στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων των Κ.Ε.Π. (e-kep) με ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου. Η συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών προϋποθέτει τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (π.χ. βάσεων δεδομένων, Διαδικτύου, τηλεομοιότυπου) για τη διεκπεραίωσή της. Συνεπώς, ο ακριβής αριθμός των ηλεκτρονικών διαδικασιών[100] που ολοκληρώθηκαν το 2008 από τα 50 Κ.Ε.Π. εξήχθη από την ηλεκτρονική πλατφόρμα e-kep, ύστερα από αίτηση που υπεβλήθηκε στο ΥΠΕΣΔΔΑ. Ο αριθμός των χειρόγραφων υπηρεσιών που διεκπεραιώθηκαν, καθώς και των πολιτών που εξυπηρετήθηκαν, το ίδιο έτος, προέκυψε από δήλωση των προϊσταμένων των Κ.Ε.Π. του δείγματος.

Επιπρόσθετα, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π, που υπάγεται στο ΥΠΕΣΔΔΑ, παρείχε το συνολικό αριθμό των Κ.Ε.Π. που λειτουργούσαν στη χώρα και τον αριθμό των πολιτών που εξυπηρετήθηκαν από τα Κ.Ε.Π. το 2008.

Πίνακας 14.2(β): Δεδομένα Εκροών ανά Κ.Ε.Π. (έτος 2008)

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εκροές (Outputs)		
		Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - Διαδικασιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτ (Served Citizens)
Καλλιθέα	DMU1	29311	27384	34570
Ν. Σμύρνη	DMU2	18723	15241	22054
Π. Φάληρο	DMU3	15102	56607	18434
Μοσχάτο	DMU4	6516	20082	9203
Περιστέρι	DMU5	20730	38324	32269
Σύνταγμα	DMU6	42426	337310	154994
Ακαδημίας	DMU7	30470	102836	65346
Πετρούπολη	DMU8	13717	11004	13810
Ίλιον	DMU9	18128	12775	16011
Γλυφάδα	DMU10	5610	2890	5902
Δραπετσώνα	DMU11	3166	9962	5402
Πέραμα	DMU12	8523	21680	15730
Πειραιάς	DMU13	18608	3879	11187
Βύρωνας	DMU14	16275	7325	14658
Ζωγράφου	DMU15	8406	2032	8154
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	6960	3385	6989
Κορυδαλλός	DMU17	17549	76644	26759

[100] Ο όρος 'διαδικασία' είναι συνώνυμος με την 'υπηρεσία'.

ος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εκροές (Outputs)		
		Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - Διαδικασιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
	DMU18	16625	27373	14764
	DMU19	7403	55763	9181
	DMU20	14305	30013	22270
	DMU21	1746	3254	3448
	DMU22	8354	572	10501
ιτασίου	DMU23	15699	26231	33544
Δραγούμη	DMU24	16062	38678	25699
	DMU25	11382	16070	8687
ηποι Θεσ.	DMU26	25072	31586	16281
	DMU27	22669	24675	11491
ιά	DMU28	24781	61382	27353
ις	DMU29	4274	6087	5286
πολη	DMU30	15823	18166	17166
ού	DMU31	11764	9721	8769
	DMU32	42216	322231	177779
νάσιος	DMU33	5492	14034	5334
	DMU34	7841	4291	6286
ύνα	DMU35	3905	4012	3368
ι	DMU36	15199	20200	17788
	DMU37	3719	5802	4690
έλους	DMU38	50696	621331	202417
ις	DMU39	5910	3902	5303
	DMU40	20704	36535	10095
	DMU41	16901	62846	16208
	DMU42	2639	9303	2407
ρι	DMU43	12123	14813	9038
	DMU44	2921	11521	3531
η	DMU45	11468	7521	10209
δέλφεια	DMU46	11373	40662	10084
ι	DMU47	15126	7701	11528
α	DMU48	16720	19573	14176
η	DMU49	1699	1015	1483
έλη	DMU50	3786	1348	2112

Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ, ΕΣΥΕ (Απογραφή Πληθυσμού 2001), ΦΕΚ 10/Β/10 Ιανουαρίου 2006, ΦΕΚ 757/Β/26 Ιουνίου 2006, ΦΕΚ 294/Β/5 Μαρτίου 2007

Πάντως, παρόλο που τα Κ.Ε.Π. του δείγματος αντιπροσωπεύουν μόλις το 4.8% του συνολικού αριθμού των Κ.Ε.Π. που δραστηριοποιούνται στην επικράτεια, εξυπηρετούν το 49.77% των πολιτών που απευθύνθηκαν σε αυτά το 2008. Από την υψηλή συγκέντρωση πολιτών σε μόλις 50 από τα συνολικά 1025 Κ.Ε.Π. της χώρας γίνεται αντιληπτή η ανισοκατανομή των πολιτών σε αυτά.

Πίνακας 14.3: Αναλογία των Κ.Ε.Π. του Δείγματος στο Σύνολο των Κ.Ε.Π. της Χώρας (Sample CSCs' Share to Population)

	Κ.Ε.Π. (C.S.C.)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
Δείγμα (Sample)	50	1189748
Σύνολο (Population)	1025	2390427
Ποσοστό (Percentage)	4.88%	49.77%

Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ

Ανισότητες παρατηρούνται ακόμη και μεταξύ των Κ.Ε.Π. του δείγματος. Χαρακτηριστικά, το εύρος μεταξύ μέγιστης και ελάχιστης τιμής των εισροών και εκροών των Κ.Ε.Π. είναι σημαντικό (βλ. Πίνακες 14.4(α) και 14.4(β)). Οι μεγαλύτερες τιμές καταγράφονται στο Κ.Ε.Π. του Συντάγματος (DMU6), της Αριστοτέλους (DMU38), των Δελφών (DMU32), του Αμαρουσίου (DMU36), της Ακαδημίας (DMU7) και του Περιστερίου (DMU5). Αντίθετα, τις μικρότερες τιμές παρουσιάζουν τα Κ.Ε.Π. της Μηχανιώνας (DMU35), της Φιλοθέης (DMU42), της Πεντέλης (DMU49) και της Νέας Πεντέλης (DMU50). Το μέσο Κ.Ε.Π. απασχολεί σχεδόν 8 άτομα, λειτουργεί 55 ½ ώρες εβδομαδιαίως, έχει στη διάθεσή του περίπου 8 Η/Υ, 1 fax και 3 εκτυπωτές. Η μέση επιφάνεια του χώρου στέγασης ισούται με $90m^2$ και ο μέσος αριθμός πολιτών που του αναλογεί είναι 70.750[101]. Όσον αφορά στις εκροές των αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων εξυπηρέτησης πολιτών, ο μέσος αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών που καταγράφονται ηλεκτρονικά ισούται με 14.532, ο αντίστοιχος αριθμός των χειρόγραφων υπηρεσιών που διεκπεραιώνονται αντιστοιχεί σε 46.151 και οι εξυπηρετούμενοι πολίτες ανέρχονται σε 23.794[102].

Αντίστοιχα, η επικρατέστερη τιμή του αριθμού των εργαζομένων στα Κ.Ε.Π. του δείγματος είναι ίση με 5 (εμφανίζεται 21 φορές). Η αντίστοιχη τιμή των ωρών λειτουργίας ισούται με 63 (εμφανίζεται 10 φορές), Η/Υ, τηλεομοιότυπων και εκτυπωτών αντιστοιχεί σε 7 (καταγράφεται 14 φορές), 1 (καταγράφεται 31 φορές) και 3 (καταγράφεται 19 φορές) αντίστοιχα. Η επιφάνεια με τη συχνότερη εμφάνιση μεταξύ των 50 Κ.Ε.Π. είναι $90m^2$ (8 φορές). Όσον αφορά στον αριθμό δημοτών ανά Κ.Ε.Π., καθώς και στις υπόλοιπες τρεις εκροές, δεν παρουσιάζεται επικρατούσα τιμή καθώς κάθε μία παρατήρηση είναι μοναδική (βλ. Πίνακες 14.4Α – 14.4Ι στο Παράρτημα του παρόντος Κεφαλαίου).

[101] Οι τιμές αναφέρονται στο έτος 2008.
[102] Οι τιμές αναφέρονται στο έτος 2008.

Πίνακας 14.4 (α): Περιγραφική Στατιστική - Ανάλυση Εισροών[103] των Κ.Ε.Π. του δείγματος

	Αριθμός Κ.Ε.Π.	Εύρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
μός ζομένων	50	41	3	44	7.84	7.525
Λειτουργίας	50	39	28	66	55.35	13.795
	50	34	2	36	8.22	5.415
	50	6	0	6	1.26	1.046
πωτές	50	8	1	9	3.30	1.787
άνεια	50	220	30	250	90.00	37.539
ίτες/Κ.Ε.Π.	50	380555	4851	385406	70750.12	89457.307

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Πίνακας 14.4 (β): Περιγραφική Στατιστική - Ανάλυση Εκροών[104] των Κ.Ε.Π. του δείγματος

	Αριθμός Κ.Ε.Π.	Εύρος	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
τρονικές εσίες	50	48997	1699	50696	14532.34	10648.769
όγραφες εσίες	50	620759	572	621331	46151.44	105195.148
τηρετούμενοι ίτες	50	200934	1483	202417	23794.96	41261.119

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

[103] Για τον υπολογισμών των στατιστικών χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πακέτο SPSS.
[104] Για τον υπολογισμών των στατιστικών χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πακέτο SPSS.

14.3 Επιλογή των Επικρατουσών Αποδόσεων Κλίμακας

Έπειτα από επεξεργασία των ανωτέρω δεδομένων εισροών και εκροών μέσω της DEA, επιλέγοντας προσανατολισμό εκροών (output oriented analysis), προκύπτουν οι βαθμοί αποδοτικότητας για κάθε ένα από τα 50 Κ.Ε.Π. όταν επικρατούν σταθερές (CRS), μεταβλητές (VRS) και μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (NIRS). Βέβαια, μέσω της παρούσας θεματικής ενότητας επιδιώκεται ο καθορισμός των επικρατουσών αποδόσεων κλίμακας και όχι ο εντοπισμός των επιχειρησιακών μονάδων πρότυπο, του βέλτιστου επιπέδου εκροών για την επίτευξη τεχνικής αποδοτικότητας με δεδομένο το επίπεδο των εισροών.

Ο καθορισμός των επικρατουσών αποδόσεων κλίμακας επιτυγχάνεται είτε μέσω των γραμμικών σχέσεων της DEA (βλ. Κεφάλαιο 9: Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης (DEA): Αποδοτικότητα Κλίμακας), είτε μέσω ελέγχου υποθέσεων με τη βοήθεια της εξομαλυμένης Bootstrap (βλ. Κεφάλαιο 10: Μέθοδος Bootstrap: Επιλογή Κατάλληλων Αποδόσεων Κλίμακας με τη Χρήση της Μεθόδου Bootstrap). Στην πρώτη περίπτωση προσδιορίζεται η απόδοση κλίμακας που διέπει τη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές της εκάστοτε επιχειρησιακής μονάδας του δείγματος, έχοντας πρωτίστως επιλεγεί αυθαίρετα το γενικότερο πλαίσιο αποδόσεων κλίμακας. Ειδικότερα, ο αναλυτής καλείται εξαρχής, προτού προχωρήσει στην επεξεργασία των εισροών και εκροών, να επιλέξει μία κατηγορία αποδόσεων κλίμακας που ο ίδιος κρίνει ότι επικρατούν (σταθερές, μεταβλητές, μη αύξουσες, μη φθίνουσες). Στην περίπτωση λοιπόν που επιλέγει σταθερές αποδόσεις, συνεπάγεται πως αδιακρίτως, όλες οι επιχειρησιακές μονάδες παρουσιάζουν τις εν λόγω αποδόσεις κλίμακας. Αντίστοιχα, εάν προτιμήσει μη αύξουσες σημαίνει πως όλες οι μονάδες εμφανίζουν σταθερές ή φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας. Επιπλέον, όταν δίνεται η δυνατότητα στα συστήματα γραμμικών ανισοτήτων να προσδιορίσουν τις επικρατούσες αποδόσεις κλίμακας (μόνο στην περίπτωση που επιλέγονται από τον ερευνητή μεταβλητές, μη αύξουσες ή μη φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας), το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι συνάρτηση του βέλτιστου παραγωγικού ορίου το οποίο διαμορφώνεται από τους βαθμούς αποδοτικότητας των μονάδων του δείγματος. Συνεπώς, είναι άγνωστο εάν το συγκεκριμένο παραγωγικό όριο αντιπροσωπεύει το πραγματικό, δηλαδή εκείνο που προσδιορίζεται από το σύνολο των μονάδων που δραστηριοποιούνται στον 'κλάδο', και κατ' επέκταση εάν οι εκτιμώμενες αποδόσεις κλίμακας για κάθε μονάδα λήψης αποφάσεων του δείγματος είναι αντιπροσωπευτικές και ακριβείς.

Το ανωτέρω πρόβλημα διορθώνεται εφαρμόζοντας έλεγχο υποθέσεων σε συνδυασμό με την εξομαλυμένη Bootstrap (Simar and Wilson, 2002). Μέσω της προσέγγισης αυτής, γίνεται προσομοίωση της συμπεριφοράς του πληθυσμού από τα δεδομένα του δείγματος. Οπότε, η επιλογή των αποδόσεων κλίμακας που επικρατούν δε γίνεται αυθαίρετα από τον ερευνητή, όπως συμβαίνει με τη DEA, αλλά ύστερα από έλεγχο.

Πρώτο βήμα για τον προσδιορισμό των επικρατουσών αποδόσεων κλίμακας αποτελεί η εκτίμηση του βαθμού αποδοτικότητας των 50 Κ.Ε.Π. όταν παρουσιάζονται σταθερές ($\hat{\theta}_{CRS}$), μεταβλητές ($\hat{\theta}_{VRS}$) και μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας ($\hat{\theta}_{NIRS}$). Ταυτόχρονα, εφαρμόζοντας την εξομαλυμένη Bootstrap, έπειτα από 2000 επαναλήψεις, προσδιορίζεται το σφάλμα μεροληψίας ($\widehat{bias}_{boot}$), ο διορθωμένος βαθμός αποδοτικότητας από πιθανά σφάλματα μεροληψίας ($\tilde{\theta}$), η διακύμανση του διορθωμένου βαθμού αποδοτικότητας ($\hat{\sigma}^2_{boot}$), καθώς και

ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης $[\hat{c}.I._{(a)}^{*}, \hat{c}.I._{(1-a)}^{*}]$ (βλ. **Πίνακες:** 14.5(α), 14.5(β), 14.5(γ)).

Πίνακας 14.5(α): Διόρθωση Αποδοτικότητας μέσω της Εξομαλυμένης Bootstrap όταν Επικρατούν *Σταθερές* Αποδόσεις Κλίμακας και Επιλέγεται Προσανατολισμός Εκροών (Bootstrapped Bias-Corrected Efficiency_CRS_Output Oriented)[105]

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$bias_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $C.I._{(a)}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $C.I._{(1-a)}$ - Upper Bound
DMU1	1.0000	0.7519	0.2481	0.0252	0.7382	0.9894
DMU2	1.0000	0.8593	0.1407	0.0055	0.8161	0.9899
DMU3	0.9876	0.8374	0.1502	0.0076	0.7867	0.9778
DMU4	0.7062	0.6193	0.0869	0.0019	0.5868	0.6995
DMU5	0.7287	0.6354	0.0933	0.0025	0.5991	0.7212
DMU6	0.9892	0.8274	0.1618	0.0204	0.7398	0.9828
DMU7	0.8269	0.7005	0.1264	0.0078	0.6388	0.8191
DMU8	0.6745	0.6045	0.0700	0.0012	0.5783	0.6687
DMU9	0.7063	0.6289	0.0774	0.0017	0.5910	0.6987
DMU10	0.3645	0.3144	0.0501	0.0007	0.2992	0.3611
DMU11	0.6812	0.6096	0.0716	0.0022	0.5641	0.6763
DMU12	1.0000	0.8193	0.1807	0.0094	0.7843	0.9907
DMU13	0.7387	0.6612	0.0775	0.0022	0.6188	0.7348
DMU14	0.9480	0.7718	0.1762	0.0203	0.6966	0.9377
DMU15	0.5464	0.4798	0.0666	0.0012	0.4568	0.5412

[105] Για τη διόρθωση των βαθμών αποδοτικότητας μέσω της εξομαλυμένης Bootstrap χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα: FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP(v. 9.0)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$bias_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $C.I.^*_{(a)}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $C.I.^*_{(1-a)}$ - Upper Bound
DMU16	0.4705	0.4299	0.0406	0.0004	0.4102	0.4653
DMU17	0.9978	0.8400	0.1578	0.0088	0.7849	0.9873
DMU18	0.6938	0.5920	0.1018	0.0033	0.5588	0.6872
DMU19	1.0000	0.6189	0.3811	0.1388	0.6275	0.9894
DMU20	1.0000	0.7607	0.2393	0.0231	0.7352	0.9882
DMU21	0.5098	0.4422	0.0676	0.0026	0.3996	0.5057
DMU22	0.4711	0.4116	0.0595	0.0011	0.3855	0.4661
DMU23	1.0000	0.6318	0.3682	0.1520	0.6162	0.9900
DMU24	0.8687	0.7398	0.1289	0.0061	0.6891	0.8589
DMU25	1.0000	0.7764	0.2236	0.0161	0.7665	0.9908
DMU26	1.0000	0.6758	0.3242	0.0840	0.6635	0.9915
DMU27	1.0000	0.8227	0.1773	0.0117	0.7656	0.9870
DMU28	1.0000	0.6015	0.3985	0.1704	0.6119	0.9895
DMU29	0.8380	0.7597	0.0783	0.0015	0.7214	0.8297
DMU30	1.0000	0.7835	0.2165	0.0146	0.7733	0.9884
DMU31	1.0000	0.6596	0.3404	0.0836	0.6624	0.9888
DMU32	1.0000	0.6389	0.3611	0.1271	0.6359	0.9908
DMU33	0.7287	0.6529	0.0758	0.0020	0.6122	0.7223
DMU34	0.8464	0.7748	0.0716	0.0015	0.7326	0.8390
DMU35	0.7557	0.6921	0.0636	0.0010	0.6576	0.7479

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$bias_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $C.I._{(a)}^{*}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $C.I._{(1-a)}^{*}$ - Upper Bound
DMU36	0.8401	0.7317	0.1084	0.0043	0.6805	0.8318
DMU37	0.6132	0.5066	0.1066	0.0067	0.4621	0.6073
DMU38	1.0000	0.6355	0.3645	0.1232	0.6384	0.9908
DMU39	0.3355	0.2841	0.0514	0.0009	0.2678	0.3321
DMU40	1.0000	0.7656	0.2344	0.0194	0.7555	0.9919
DMU41	1.0000	0.7656	0.2344	0.0207	0.7472	0.9895
DMU42	0.6001	0.5265	0.0736	0.0023	0.4855	0.5930
DMU43	0.6514	0.5778	0.0736	0.0015	0.5434	0.6446
DMU44	0.5441	0.4689	0.0752	0.0028	0.4306	0.5397
DMU45	0.7426	0.6773	0.0653	0.0009	0.6460	0.7348
DMU46	1.0000	0.8337	0.1663	0.0104	0.7797	0.9910
DMU47	0.7010	0.6076	0.0934	0.0026	0.5726	0.6943
DMU48	0.7187	0.6267	0.0920	0.0019	0.6000	0.7121
DMU49	0.6884	0.5772	0.1112	0.0092	0.5133	0.6834
DMU50	0.9543	0.8607	0.0936	0.0031	0.8067	0.9471

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Πίνακας 14.5(β): Διόρθωση Αποδοτικότητας μέσω της Εξομαλυμένης Bootstrap όταν Επικρατούν *Μεταβλητές* Αποδόσεις Κλίμακας και Επιλέγεται Προσανατολισμός Εκροών (Bootstrapped Bias-Corrected Efficiency_VRS_Output Oriented)[106]

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$\widehat{bias}_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $\widehat{C.I.}^*_{(a)}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $\widehat{C.I.}^*_{(1-a)}$ - Upper Bound
DMU1	1.0000	0.8375	0.1625	0.0185	0.7670	0.9957
DMU2	1.0000	0.9074	0.0926	0.0040	0.8370	0.9943
DMU3	1.0000	0.8114	0.1886	0.0369	0.7067	0.9960
DMU4	0.7888	0.7252	0.0636	0.0019	0.6703	0.7856
DMU5	0.7601	0.7074	0.0527	0.0011	0.6656	0.7558
DMU6	0.9899	0.9098	0.0801	0.0068	0.7995	0.9869
DMU7	0.8519	0.7841	0.0678	0.0032	0.7051	0.8481
DMU8	0.6758	0.6342	0.0416	0.0006	0.6008	0.6732
DMU9	0.7066	0.6614	0.0452	0.0008	0.6234	0.7034
DMU10	1.0000	0.8054	0.1946	0.0523	0.6664	0.9964
DMU11	0.7257	0.6644	0.0613	0.0032	0.5878	0.7232
DMU12	1.0000	0.8268	0.1732	0.0265	0.7386	0.9955
DMU13	0.7387	0.6876	0.0511	0.0017	0.6312	0.7362
DMU14	0.9590	0.8692	0.0898	0.0074	0.7622	0.9546
DMU15	1.0000	0.8756	0.1244	0.0114	0.7811	0.9947

[106] Για τη διόρθωση των βαθμών αποδοτικότητας μέσω της εξομαλυμένης Bootstrap χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα: FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP(v. 9.0)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$bias_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $C.I._{(a)}^{*}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $C.I._{(1-a)}^{*}$ - Upper Bound
DMU16	0.4740	0.4442	0.0298	0.0002	0.4259	0.4715
DMU17	1.0000	0.8565	0.1435	0.0132	0.7771	0.9947
DMU18	0.7125	0.6520	0.0605	0.0016	0.6053	0.7095
DMU19	1.0000	0.8049	0.1951	0.0550	0.6639	0.9958
DMU20	1.0000	0.8020	0.1980	0.0522	0.6671	0.9963
DMU21	1.0000	0.8026	0.1974	0.0521	0.6664	0.9962
DMU22	0.4861	0.4440	0.0421	0.0018	0.3857	0.4841
DMU23	1.0000	0.8137	0.1863	0.0466	0.6750	0.9965
DMU24	1.0000	0.8605	0.1395	0.0117	0.7877	0.9959
DMU25	1.0000	0.8103	0.1897	0.0498	0.6691	0.9956
DMU26	1.0000	0.8043	0.1957	0.0534	0.6658	0.9950
DMU27	1.0000	0.8774	0.1226	0.0094	0.7915	0.9958
DMU28	1.0000	0.8026	0.1974	0.0525	0.6678	0.9958
DMU29	1.0000	0.7920	0.2080	0.0584	0.6641	0.9947
DMU30	1.0000	0.8021	0.1979	0.0550	0.6646	0.9954
DMU31	1.0000	0.8048	0.1952	0.0528	0.6672	0.9967
DMU32	1.0000	0.8003	0.1997	0.0556	0.6640	0.9951
DMU33	0.7485	0.6929	0.0556	0.0015	0.6411	0.7440
DMU34	0.8513	0.7937	0.0576	0.0016	0.7386	0.8484
DMU35	1.0000	0.8034	0.1966	0.0534	0.6651	0.9947

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$bias_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $C.I.^*_{(a)}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $C.I.^*_{(1-a)}$ - Upper Bound
DMU36	0.8522	0.7850	0.0672	0.0029	0.7087	0.8487
DMU37	1.0000	0.7963	0.2037	0.0577	0.6639	0.9957
DMU38	1.0000	0.8067	0.1933	0.0524	0.6694	0.9965
DMU39	0.9580	0.8652	0.0928	0.0053	0.7784	0.9529
DMU40	1.0000	0.8441	0.1559	0.0152	0.7774	0.9956
DMU41	1.0000	0.8080	0.1920	0.0502	0.6678	0.9966
DMU42	0.7899	0.7190	0.0709	0.0035	0.6453	0.7868
DMU43	0.6760	0.6298	0.0462	0.0008	0.5880	0.6728
DMU44	0.5890	0.5412	0.0478	0.0019	0.4833	0.5867
DMU45	0.7677	0.7159	0.0518	0.0010	0.6741	0.7644
DMU46	1.0000	0.8154	0.1846	0.0334	0.7195	0.9951
DMU47	0.7546	0.7077	0.0469	0.0007	0.6725	0.7510
DMU48	0.7477	0.6953	0.0524	0.0009	0.6596	0.7441
DMU49	1.0000	0.8061	0.1939	0.0499	0.6697	0.9945
DMU50	1.0000	0.8052	0.1948	0.0513	0.6670	0.9954

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Πίνακας 14.5(γ): Διόρθωση Αποδοτικότητας μέσω της Εξομαλυμένης Bootstrap όταν Επικρατούν *Μη Αύξουσες* Αποδόσεις Κλίμακας και Επιλέγεται Προσανατολισμός Εκροών (Bootstrapped Bias-Corrected Efficiency_NIRS_Output Oriented)[107]

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$\widehat{bias}_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $\hat{C}.I._{(a)}^{*}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $\hat{C}.I._{(1-a)}^{*}$ - Upper Bound
DMU1	1.0000	0.7389	0.2611	0.0288	0.7313	0.9908
DMU2	1.0000	0.8610	0.1390	0.0056	0.8158	0.9918
DMU3	0.9876	0.8394	0.1482	0.0073	0.7888	0.9781
DMU4	0.7062	0.6196	0.0866	0.0019	0.5893	0.6989
DMU5	0.7601	0.6639	0.0962	0.0029	0.6219	0.7525
DMU6	0.9899	0.8322	0.1577	0.0192	0.7352	0.9816
DMU7	0.8519	0.7270	0.1249	0.0085	0.6606	0.8444
DMU8	0.6745	0.6043	0.0702	0.0012	0.5739	0.6673
DMU9	0.7066	0.6275	0.0791	0.0020	0.5873	0.6980
DMU10	0.3645	0.3148	0.0497	0.0007	0.2968	0.3614
DMU11	0.6812	0.6121	0.0691	0.0020	0.5666	0.6763
DMU12	1.0000	0.8222	0.1778	0.0088	0.7896	0.9912
DMU13	0.7387	0.6474	0.0913	0.0038	0.5986	0.7342
DMU14	0.9480	0.7868	0.1612	0.0211	0.6975	0.9404
DMU15	0.5464	0.4790	0.0674	0.0014	0.4521	0.5412

[107] Για τη διόρθωση των βαθμών αποδοτικότητας μέσω της εξομαλυμένης Bootstrap χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα: FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP(v. 9.0)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$\widehat{bias}_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $\widehat{C.I.}^*_{(a)}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $\widehat{C.I.}^*_{(1-a)}$ - Upper Bound
DMU16	0.4740	0.4308	0.0432	0.0004	0.4132	0.4686
DMU17	0.9978	0.8427	0.1551	0.0084	0.7869	0.9874
DMU18	0.7125	0.6058	0.1067	0.0035	0.5760	0.7060
DMU19	1.0000	0.6476	0.3524	0.1240	0.6344	0.9905
DMU20	1.0000	0.7681	0.2319	0.0225	0.7365	0.9907
DMU21	0.5098	0.4459	0.0639	0.0025	0.3997	0.5064
DMU22	0.4711	0.4121	0.0590	0.0012	0.3827	0.4660
DMU23	1.0000	0.6314	0.3686	0.1599	0.6121	0.9897
DMU24	0.8687	0.7427	0.1260	0.0059	0.6907	0.8596
DMU25	1.0000	0.7815	0.2185	0.0159	0.7646	0.9911
DMU26	1.0000	0.6724	0.3276	0.0863	0.6625	0.9901
DMU27	1.0000	0.8261	0.1739	0.0120	0.7637	0.9899
DMU28	1.0000	0.6299	0.3701	0.1643	0.6121	0.9895
DMU29	0.8380	0.7585	0.0795	0.0015	0.7223	0.8291
DMU30	1.0000	0.7802	0.2198	0.0158	0.7676	0.9889
DMU31	1.0000	0.6754	0.3246	0.0764	0.6705	0.9880
DMU32	1.0000	0.6534	0.3466	0.1146	0.6468	0.9891
DMU33	0.7287	0.6541	0.0746	0.0020	0.6122	0.7229
DMU34	0.8464	0.7718	0.0746	0.0016	0.7304	0.8381
DMU35	0.7557	0.6904	0.0653	0.0011	0.6559	0.7476

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$bias_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο $C.I._{(a)}^{*}$ - Lower Bound	Άνω Όριο $C.I._{(1-a)}^{*}$ - Upper Bound
DMU36	0.8401	0.7295	0.1106	0.0044	0.6800	0.8292
DMU37	0.6132	0.5130	0.1002	0.0068	0.4566	0.6082
DMU38	1.0000	0.6524	0.3476	0.1191	0.6421	0.9904
DMU39	0.3355	0.2847	0.0508	0.0008	0.2684	0.3318
DMU40	1.0000	0.7697	0.2303	0.0200	0.7521	0.9920
DMU41	1.0000	0.7672	0.2328	0.0197	0.7470	0.9889
DMU42	0.6001	0.5305	0.0696	0.0022	0.4851	0.5939
DMU43	0.6514	0.5764	0.0750	0.0015	0.5434	0.6455
DMU44	0.5441	0.4719	0.0722	0.0027	0.4335	0.5407
DMU45	0.7426	0.6729	0.0697	0.0011	0.6432	0.7368
DMU46	1.0000	0.8335	0.1665	0.0104	0.7829	0.9905
DMU47	0.7546	0.6768	0.0778	0.0016	0.6387	0.7472
DMU48	0.7477	0.6596	0.0881	0.0020	0.6269	0.7400
DMU49	0.6884	0.5751	0.1133	0.0092	0.5150	0.6841
DMU50	0.9543	0.8632	0.0911	0.0032	0.8045	0.9458

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα των Πινάκων 14.5(α) – 14.5(γ) προκύπτει ότι όλοι οι αρχικά εκτιμώμενοι βαθμοί αποδοτικότητας, μέσω της DEA, περιέχουν σφάλμα μεροληψίας.

Ακολούθως, εφαρμόζεται έλεγχος υποθέσεων:

(1ος Έλεγχος) H_0: η P [108] διέπεται αποκλειστικά από σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS)

H_1: η P παρουσιάζει μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS)

Έπειτα από κατάλληλους υπολογισμούς (βλ. Κεφάλαιο 10: Μέθοδος Bootstrap – Επιλογή Κατάλληλων Αποδόσεων Κλίμακας με Χρήση της Μεθόδου Bootstrap) προκύπτει πως ο λόγος $\hat{S}^*_{T1} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\tilde{\theta}_i^{(CRS)} / \tilde{\theta}_i^{(VRS)})$ ισούται με 0.8622. Το στατιστικό αυτό είναι σημαντικά μικρότερο της μονάδας καθώς το κάτω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($\in.I.^*_{(a)T1}$) είναι ίσο με 0.9280. (βλ. Πίνακα 14.5Α στο Παράρτημα του παρόντος Κεφαλαίου). Συνεπώς, απορρίπτεται η υπόθεση H_0. Δηλαδή, η υπόθεση ότι επικρατούν αποκλειστικά σταθερές αποδόσεις κλίμακας σε όλες τις μονάδες λήψης αποφάσεων του δείγματος.

Προτού όμως γίνει δεκτή η υπόθεση H_1 προτείνεται, από τους Simar και Wilson (2002), η εφαρμογή ενός ακόμη ελέγχου υποθέσεων:

(2ος Έλεγχος) H_0': η P διέπεται αποκλειστικά από μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας (NIRS)

H_1: η P παρουσιάζει μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS)

Πραγματοποιώντας τους κατάλληλους υπολογισμούς (βλ. Κεφάλαιο 10: Μέθοδος Bootstrap – Επιλογή Κατάλληλων Αποδόσεων Κλίμακας με Χρήση της Μεθόδου Bootstrap) εξάγεται ο λόγος $\hat{S}^*_{T2} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\tilde{\theta}_i^{(NIRS)} / \tilde{\theta}_i^{(VRS)})$ ο οποίος ισούται με 0.8702. Όπως συνέβη και προηγουμένως, το στατιστικό αυτό είναι σημαντικά μικρότερο της μονάδας αφού το κάτω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($\in.I.^*_{(a)T2}$) είναι ίσο με 0.9320 (βλ. Πίνακα 14.5Α στο Παράρτημα του παρόντος Κεφαλαίου). Οπότε, απορρίπτεται η υπόθεση H_0' και γίνεται δεκτή η H_1. Δηλαδή, αποδεχόμαστε την παρουσία μεταβλητών αποδόσεων κλίμακας[109] για όλες τις μονάδες λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, για τον υπολογισμό των βαθμών αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. του δείγματος, θα επιλέγονται αποκλειστικά *μεταβλητές* αποδόσεις κλίμακας (VRS).

---

[108] ' P ' συμβολίζει τη συνάρτηση παραγωγής.

[109] Οι μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας περιλαμβάνουν τις αύξουσες, τις σταθερές και τις φθίνουσες αποδόσεις.

14.4 Επιδιώκοντας την Επίτευξη Αποτελεσματικών Κ.Ε.Π. (Υψηλής Αποδοτικότητας – Υψηλής Ποιότητας)

Σύμφωνα με την ανάλυση που έχει προηγηθεί, η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το βαθμό επίτευξης των στόχων μίας επιχειρησιακής μονάδας. Έπειτα από επαφές με τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και επισκόπηση των δημοσιευμένων άρθρων του ΥΠΕΣΔΔΑ, σχετικά με τα Κ.Ε.Π. και τη Δημόσια Διοίκηση εν γένει, προέκυψε ότι αποτελεσματικότητα νοείται η επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η υψηλή αποδοτικότητα βιβλιογραφικά ταυτίζεται με την τεχνική αποδοτικότητα (efficiency score = 1.000) (Cooper et al, 2007; Zhu, 2003). Η υψηλή ποιότητα, ή υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών, νοείται εκείνος που είναι τουλάχιστον ίσος με 0.8 ή 80% (quality score $\geq$ 0.800). Ο συγκεκριμένος βαθμός αντιστοιχεί σε τιμές 4 και 5 στην πενταβάθμια κλίμακα Likert (βλ. Κεφάλαιο 13: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Πολιτών: Εφαρμογή της Πενταβάθμιας Κλίμακας Ικανοποίησης Πολιτών στο Μαθηματικό Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας).

Πρώτο βήμα για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π. αποτελεί η παρουσίαση των βαθμών ποιότητας. Οι συγκεκριμένοι βαθμοί προέκυψαν ύστερα από πρωτογενή έρευνα η οποία διεξήχθη για κάθε Κ.Ε.Π. ξεχωριστά. Συνολικά, συμμετείχαν στην έρευνα 794 πολίτες των οποίων το αίτημα διεκπεραιώθηκε. Οι πολίτες αυτοί είχαν πρότερη προσωπική εμπειρία εξυπηρέτησης από το Κ.Ε.Π. που κλίθηκαν να αξιολογήσουν. Από τα 794 ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν 764 για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας (βλ. Πίνακα 14.6). 30 ερωτηματολόγια απορρίφθηκαν διότι κρίθηκαν μη αξιόπιστα (χαμηλός βαθμός συνοχής απαντήσεων). Συγκεκριμένα, η παρουσία των τελευταίων είτε οδηγούσε σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές του συντελεστή Cronbach's Alpha (alpha < 0.7), είτε οι τιμές της στήλης: 'Συντελεστής Cronbach's Alpha εάν Απορριφθεί ο Προσδιοριστικός Παράγων Αναφοράς' (Cronbach's Alpha if Item Deleted) ήταν υψηλότερες εκείνων του ίδιου δείκτη όταν συμπεριλαμβάνονται όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες [1) βαθμός ανταπόκρισης, 2) αίσθηση σιγουριάς, 3) αξιοπιστία, 4) φυσικά χαρακτηριστικά] ή όλες οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου (βλ. Πίνακες Αξιολόγησης Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίων Κ.Ε.Π.1_Α, Κ.Ε.Π.1_Β, Κ.Ε.Π.1_Γ – Κ.Ε.Π.50_Α, Κ.Ε.Π.50_Β, Κ.Ε.Π.50_Γ[110] στο Παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου].

Επιθυμητό είναι ο συντελεστής Cronbach's Alpha να υπερβαίνει ή να ισούται με 0.8 ή τουλάχιστον να πλησιάζει την τιμή αυτή (Field, 2009). Στον Πίνακα 14.6 καταγράφονται 5 περιπτώσεις που ο εν λόγω συντελεστής ισούται με τιμή μικρότερη του 0.8. Τα Κ.Ε.Π. στα οποία καταγράφονται τιμές μικρότερες από 0.8 είναι τα εξής: 1) Κ.Ε.Π. 28 και 29 (διάσταση: 'αξιοπιστία'), 2) Κ.Ε.Π. 42 και 44 (διάσταση: 'αίσθηση σιγουριάς'), 3) Κ.Ε.Π. 43 (διάσταση: 'βαθμός ανταπόκρισης'), 4) Κ.Ε.Π. 47 (διαστάσεις: 'βαθμός ανταπόκρισης' και 'αξιοπιστία'). Έπειτα από αρκετούς συνδυασμούς απόρριψης ερωτηματολογίων αποφασίστηκε να μη χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο στην περίπτωση του Κ.Ε.Π.42 και ένα για το Κ.Ε.Π. 44. Η συγκεκριμένη επιλογή βασίστηκε αφενός στις ικανοποιητικές τιμές του συντελεστή Cronbach's Alpha όταν απορρίπτεται ο προσδιοριστικός παράγων αναφοράς (Cronbach's

[110] Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων έλαβε χώρα για τους προσδιοριστικούς παράγοντες: 1) βαθμός ανταπόκρισης (Α), 2) αίσθηση σιγουριάς (Β), 3) αξιοπιστία (Γ). Η τέταρτη διάσταση (φυσικά χαρακτηριστικά) δεν αξιολογήθηκε καθώς αποτελείται από τρεις ανεξάρτητες – μη συσχετιζόμενες παραμέτρους: α) προσβασιμότητα στο Κ.Ε.Π. από την οικεία του ερωτώμενου ή το χώρο εργασίας του, β) εικόνα του χώρου στέγασης, γ) ωράριο λειτουργίας.

Alpha if Item Deleted)[111] (βλ. Πίνακες Αξιολόγησης Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίων Κ.Ε.Π.28_Γ, Κ.Ε.Π.29_Γ, Κ.Ε.Π.42_Β, Κ.Ε.Π.43_Α, Κ.Ε.Π.44_Β, Κ.Ε.Π.47_Α και Κ.Ε.Π.47_Γ στο Παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου) και αφετέρου στην περαιτέρω υποχώρηση του βαθμού αξιοπιστίας όταν απορρίπτεται έστω και ένα ερωτηματολόγιο.

[111] Cronbach's Alpha if Item Deleted ≤ Cronbach's Alpha

Πίνακας 14.6: Μέτρηση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίων Ποιότητας – Ικανοποίησης Πολιτών μέσω του Συντελεστή 'Cronbach's Alpha'

(Citizens' Satisfaction Questionnaires Reliability Evaluation through Cronbach's Alpha[112])

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness)	Αίσθηση Σιγουριάς (Assurance)	Αξιοπιστία (Reliability)	Αριθμός Εξαιρουμένων Ερωτηματολογίων (Excluded Questionnaires)	Αριθμός Αξιολογούμενων Ερωτηματολογίων (Included Questionnaires)	Σύνολο Ερωτηματολογίων (Total Questionnaires)
DMU1	0.815	0.92	0.877	15	2	17
DMU2	0.845	0.939	0.937	15	1	16
DMU3	0.885	0.964	1.000	16	3	19
DMU4	0.89	0.923	0.973	16	1	17
DMU5	0.933	0.842	0.941	15	3	18
DMU6	0.867	0.872	0.936	16	0	16
DMU7	0.922	0.802	0.906	15	1	16
DMU8	1.000	0.861	0.938	15	0	15
DMU9	0.856	0.974	0.867	15	2	17
DMU10	0.885	0.885	0.980	15	1	16
DMU11	1.000	0.948	0.820	15	2	17
DMU12	0.892	0.929	0.907	15	0	15
DMU13	0.839	0.9	0.898	15	1	16
DMU14	1.000	1.000	1.000	15	0	15
DMU15	0.919	0.853	0.89	15	0	15
DMU16	0.842	0.89	0.808	15	0	15
DMU17	0.920	0.963	0.943	15	0	15

[112] Για τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's Alpha χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πακέτο SPSS.

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness)	Αίσθηση Σιγουριάς (Assurance)	Αξιοπιστία (Reliability)	Αριθμός Εξαιρουμένων Ερωτηματολογίων (Excluded Questionnaires)	Αριθμός Αξιολογούμενων Ερωτηματολογίων (Included Questionnaires)	Σύνολο Ερωτηματολογίων (Total Questionnaires)
DMU18	0.931	0.842	0.828	15	0	15
DMU19	0.967	1.000	0.900	15	0	15
DMU20	0.969	1.000	0.801	15	0	15
DMU21	1.000	1.000	1.000	15	2	17
DMU22	0.983	0.964	0.977	15	0	15
DMU23	0.961	0.865	0.956	16	1	17
DMU24	0.906	0.952	0.961	14	2	16
DMU25	0.924	0.923	0.904	15	0	15
DMU26	0.972	0.954	0.913	15	0	15
DMU27	0.815	0.906	0.804	15	1	16
DMU28	0.900	1.000	0.793	15	0	15
DMU29	0.935	0.922	0.792	15	0	15
DMU30	0.931	0.957	0.973	15	0	15
DMU31	0.828	0.890	1.000	15	0	15
DMU32	0.919	0.900	0.898	15	0	15
DMU33	0.822	0.856	0.848	15	0	15
DMU34	0.855	0.873	0.873	13	3	16
DMU35	0.955	0.921	0.962	15	0	15
DMU36	0.957	0.929	0.802	15	0	15
DMU37	0.983	0.971	0.957	29	1	30
DMU38	0.940	0.960	0.941	15	0	15
DMU39	1.000	0.961	0.917	15	0	15

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness)	Αίσθηση Σιγουριάς (Assurance)	Αξιοπιστία (Reliability)	Αριθμός Εξαιρουμένων Ερωτηματολογίων (Excluded Questionnaires)	Αριθμός Αξιολογούμενων Ερωτηματολογίων (Included Questionnaires)	Σύνολο Ερωτηματολογίων (Total Questionnaires)
DMU40	0.936	0.937	0.946	15	0	15
DMU41	0.877	0.918	0.943	15	0	15
DMU42	0.819	0.783	0.885	15	1	16
DMU43	0.732	0.831	0.86	15	0	15
DMU44	0.862	0.791	0.892	15	1	16
DMU45	0.877	0.83	0.918	14	1	15
DMU46	1.000	0.853	0.931	15	0	15
DMU47	0.743	1.000	0.761	15	0	15
DMU48	1.000	1.000	1.000	15	0	15
DMU49	0.896	0.838	0.83	15	0	15
DMU50	0.949	0.886	0.899	15	0	15
Σύνολο Ερωτηματολογίων				764	30	794

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Ο ελάχιστος αριθμός ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό του βαθμού ποιότητας των Κ.Ε.Π. είναι 13 (DMU34) και ο μέγιστος είναι 29 (DMU37).

Στον Πίνακα 14.7 παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των ερωτηματολογίων ικανοποίηση πολιτών ανά Κ.Ε.Π.: οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας – ικανοποίησης, ο μέσος βαθμός ποιότητας – ικανοποίησης, ο προσαρμοσμένος βαθμός ποιότητας- ικανοποίησης. Οι 41 από τις 50 μονάδες λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζονται υψηλής ποιότητας καθώς ο βαθμός και ο προσαρμοσμένος βαθμός ποιότητας που λαμβάνουν είναι τουλάχιστον ίσος με 4.00 και 0.80 (4.00 x 0.20 = 0.80) αντίστοιχα.

Τα 9 Κ.Ε.Π. που χαρακτηρίζονται χαμηλής ποιότητας είναι τα εξής: DMU11 – Δραπετσώνας (0.7815), DMU13 – Πειραιά (0.7926), DMU31 – Θερμαϊκού (0.7783), DMU32 – Δελφών (0.7763), DMU33 – Αγ. Αθανασίου (0.7896), DMU41 – Συκεών (0.7904), DMU42 – Φιλοθέης (0.7689), DMU49 – Πεντέλης (0.6659) και DMU50 – Νέας Πεντέλης (0.6941). Από τα παραπάνω Κ.Ε.Π., το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης πολιτών σημειώνουν το Κ.Ε.Π. Πεντέλης και Νέας Πεντέλης. Οι πολίτες που εξυπηρετούνται στο πρώτο εκ των δύο Κ.Ε.Π. δηλώνουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης (ο βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνει είναι μεταξύ 3 και 4 μονάδων αξιολόγησης) σε όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες που εξετάζονται. Εξαίρεση αποτελεί το ωράριο λειτουργίας του Κ.Ε.Π. (βλ. Πίνακα 14.7: Φυσικά Χαρακτηριστικά: 3) το οποίο δεν ικανοποιεί ιδιαίτερα (βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνει είναι μεταξύ 2 και 3 μονάδων αξιολόγησης) την πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Η συγκεκριμένη θέση των πολιτών δικαιολογείται από τις ώρες λειτουργίας του Κ.Ε.Π. Πεντέλης οι οποίες αντιστοιχούν σε 32.50 (32 ½) εβδομαδιαίως (βλ. Πίνακα 14.2(α)). Η τιμή αυτή είναι η 4^{η} χαμηλότερη μεταξύ των 50 Κ.Ε.Π. Το Κ.Ε.Π. Νέας Πεντέλης χαρακτηρίζεται επίσης χαμηλής ποιότητας καθώς σε τρεις από τους έξι προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας λαμβάνει βαθμούς μεταξύ 3.40 και 3.53, ενώ η ερώτηση που αφορά το ωράριο λειτουργίας (βλ. Πίνακα 14.7: Φυσικά Χαρακτηριστικά: 3) αξιολογείται με 2.07. Από την άλλη, χρειάζεται να σημειωθεί πως οι ερωτώμενοι δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι από την αίσθηση σιγουριάς (4.22) και την αξιοπιστία (4.13) που προσφέρει το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π.

Πίνακας 14.7: Δεδομένα Ποιότητας – Ικανοποίησης Πολιτών από τις Παρεχόμενες Υπηρεσίες των Κ.Ε.Π.

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Παράμετροι Ποιότητας - Ικανοποίησης Πολιτών (Citizens' Satisfaction Dimensions)						Μ.Ο. - Βαθμός Ποιότητας	Προσαρμοσμένος Βαθμός Ποιότητας
		Βαθμός Ανταπόκρισης	Αίσθηση Σιγουριάς	Αξιοπιστία	Φυσικά Χαρακτηριστικά[113] (Physical Facilities, Tangibles)				
(Title)	(DMUs)	(Responsiveness)	(Assurance)	(Reliability)	(1)	(2)	(3)	(Average Quality Score)	(Adjusted Quality Score)
Καλλιθέα	DMU1	4.73	4.73	4.82	4.13	4.60	4.67	4.61	0.9230
Ν. Σμύρνη	DMU2	4.44	4.47	4.60	4.73	4.80	4.87	4.65	0.9304
Π. Φάληρο	DMU3	4.42	4.50	4.69	4.88	4.88	4.94	4.72	0.9431
Μοσχάτο	DMU4	4.06	4.35	4.15	4.63	3.81	3.63	4.10	0.8208
Περιστέρι	DMU5	4.47	4.42	4.38	4.60	3.60	4.33	4.30	0.8600
Σύνταγμα	DMU6	4.31	4.48	4.60	4.00	3.94	4.88	4.37	0.8736
Ακαδημίας	DMU7	4.07	4.24	4.18	3.53	3.60	4.93	4.09	0.8185
Πετρούπολη	DMU8	4.73	4.80	2.98	4.00	4.87	4.73	4.35	0.8704
Ίλιον	DMU9	4.18	4.67	3.02	4.47	4.87	5.00	4.37	0.8733
Γλυφάδα	DMU10	3.98	4.49	4.53	4.33	4.67	2.33	4.06	0.8111
Δραπετσώνα	DMU11	3.93	3.91	3.93	4.13	3.33	4.20	3.91	0.7815
Γέραμα	DMU12	3.87	4.11	4.07	4.60	4.53	4.73	4.32	0.8637
Πειραιάς	DMU13	4.09	4.22	3.87	3.73	3.60	4.27	3.96	0.7926
Βύρωνας	DMU14	4.80	4.87	4.80	4.67	4.93	5.00	4.84	0.9689
Ζωγράφου	DMU15	4.71	4.73	4.64	4.73	4.80	4.87	4.75	0.9496

[113] (1): Προσβασιμότητα στο συγκεκριμένο Κ.Ε.Π. από την οικεία ή το χώρο εργασίας του ερωτώμενου.
(2): Αξιολόγηση χώρου στέγασης του Κ.Ε.Π.
(3): Αξιολόγηση του ωραρίου λειτουργίας του Κ.Ε.Π.

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Παράμετροι Ποιότητας - Ικανοποίησης Πολιτών (Citizens' Satisfaction Dimensions)						Μ.Ο. - Βαθμός Ποιότητας	Προσαρμοσμένος Βαθμός Ποιότητας
		Βαθμός Ανταπόκρισης	Αίσθηση Σιγουριάς	Αξιοπιστία	Φυσικά Χαρακτηριστικά (Physical Facilities, Tangibles)				
(Title)	(DMUs)	(Responsiveness)	(Assurance)	(Reliability)	(1)	(2)	(3)	(Average Quality Score)	(Adjusted Quality Score)
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	4.58	4.64	4.80	4.80	4.93	4.53	4.71	0.9430
Κορυδαλλός	DMU17	4.33	4.42	4.62	4.40	4.80	4.53	4.52	0.9037
Αιγάλεω	DMU18	4.33	4.78	4.64	4.47	5.00	4.60	4.64	0.9274
Ρέντη	DMU19	4.56	4.67	4.78	4.53	4.93	4.93	4.73	0.9467
Νίκαια	DMU20	4.60	4.91	4.71	4.40	4.87	4.87	4.73	0.9452
Παλλήνη	DMU21	4.87	4.73	4.73	4.73	5.00	5.00	4.84	0.9689
Πατρών	DMU22	3.87	4.00	3.84	4.27	4.20	4.07	4.04	0.8081
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	3.48	3.88	3.75	4.31	4.38	4.44	4.04	0.8076
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	3.62	3.71	3.62	4.21	4.43	4.71	4.05	0.8103
Πυλαία	DMU25	3.89	4.22	4.38	4.53	4.53	4.60	4.36	0.8719
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	3.27	3.93	4.47	4.33	3.87	4.60	4.08	0.8156
Εύοσμος	DMU27	3.76	3.98	4.47	4.27	3.87	4.73	4.18	0.8356
Καλαμαριά	DMU28	3.78	3.93	4.11	3.93	4.20	4.07	4.00	0.8007
Χιορτιάτης	DMU29	4.49	4.31	4.49	4.67	4.60	4.87	4.57	0.9141
Σταυρούπολη	DMU30	4.49	4.64	4.47	4.67	4.87	4.87	4.67	0.9333
Θερμαϊκού	DMU31	3.64	3.93	3.80	3.80	4.07	4.13	3.90	0.7793
Δελφών	DMU32	3.71	3.78	3.80	3.87	3.93	4.20	3.88	0.7763

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Παράμετροι Ποιότητας - Ικανοποίησης Πολιτών (Citizens' Satisfaction Dimensions)						Μ.Ο. - Βαθμός Ποιότητας	Προσαρμοσμένος Βαθμός Ποιότητας
		Βαθμός Ανταπόκρισης	Αίσθηση Σιγουριάς	Αξιοπιστία	Φυσικά Χαρακτηριστικά (Physical Facilities, Tangibles)				
(Title)	(DMUs)	(Responsiveness)	(Assurance)	(Reliability)	(1)	(2)	(3)	(Average Quality Score)	(Adjusted Quality Score)
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	4.22	3.96	3.91	3.67	4.13	3.80	3.95	0.7896
Θέρμη	DMU34	4.82	4.56	4.64	4.54	4.54	4.92	4.67	0.9342
Μηχανιώνα	DMU35	4.18	4.58	4.49	5.00	4.67	4.27	4.53	0.9059
Μαρούσι	DMU36	4.20	4.00	4.58	4.27	4.20	4.00	4.21	0.8415
Πεύκη	DMU37	4.01	4.03	4.24	4.03	4.10	4.28	4.12	0.8234
Αριστοτέλους	DMU38	3.69	4.47	3.98	3.93	3.67	4.60	4.06	0.8111
Κηφισιάς	DMU39	4.07	4.04	4.33	3.93	4.07	4.07	4.09	0.8170
Πολίχνη	DMU40	4.71	4.73	4.71	4.73	5.00	4.93	4.80	0.9607
Συκιές	DMU41	4.24	4.36	4.24	4.40	3.60	2.87	3.95	0.7904
Φιλοθέη	DMU42	3.60	3.80	3.93	3.47	3.80	4.47	3.84	0.7689
Χαλάνδρι	DMU43	3.80	4.44	4.13	4.07	4.13	4.80	4.23	0.8459
Ψυχικό	DMU44	4.02	4.38	3.96	3.80	3.80	4.73	4.11	0.8230
Νεάπολη	DMU45	4.33	4.50	4.71	3.64	4.57	4.79	4.42	0.8849
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	4.73	4.73	4.67	4.67	4.73	4.87	4.73	0.9467
Γαλάτσι	DMU47	4.78	4.67	4.69	4.33	4.20	4.93	4.60	0.9200
Ν. Ιωνία	DMU48	4.80	4.80	4.80	4.53	4.73	5.00	4.78	0.9556
Πεντέλη	DMU49	3.51	3.87	3.80	3.13	3.47	2.20	3.33	0.6659
Ν. Πεντέλη	DMU50	3.53	4.22	4.13	3.47	3.40	2.07	3.47	0.6941

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Πέραν της παρουσίασης και ανάλυσης του βαθμού ικανοποίησης που προσφέρει το κάθε Κ.Ε.Π. στους πολίτες, στόχος είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. Στο πλαίσιο αυτό αντιπαραβάλλεται ο βαθμός αποδοτικότητας (όταν επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας και προσανατολισμός εκροών) και ο βαθμός ποιότητας – ικανοποίησης πολιτών για κάθε Κ.Ε.Π. (βλ. Πίνακα 14.8).

Από τη συγκριτική αυτή παρουσίαση προκύπτει πως 23 από τα 50 Κ.Ε.Π. είναι υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας (HE-HQ). Με άλλα λόγια, είναι αποτελεσματικά καθώς πληρούν τα κριτήρια αποδοτικότητας και ποιότητας. 5 Κ.Ε.Π. είναι υψηλής αποδοτικότητας αλλά χαμηλής ποιότητας (HE-LQ)., 18 Κ.Ε.Π. κρίνονται χαμηλής αποδοτικότητας και υψηλής ποιότητας (LE-HQ) και 4 Κ.Ε.Π. χαμηλής αποδοτικότητας – χαμηλής ποιότητας (LE-LQ).

Πίνακας 14.8: Συνδυασμός Αποδοτικότητας, όταν Επικρατούν *Μεταβλητές* Αποδόσεις Κλίμακας, και Ποιότητας – Ικανοποίησης Πολιτών
(Efficiency_VRS – Quality or Citizen Satisfaction Score)

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Ποιότητα (Quality Score)	Κατηγοριοποίηση (Classification)
Καλλιθέα	DMU1	1.0000	0.9230	HE - HQ
Ν. Σμύρνη	DMU2	1.0000	0.9304	HE - HQ
Π. Φάληρο	DMU3	1.0000	0.9431	HE - HQ
Μοσχάτο	DMU4	0.7888	0.8208	LE - HQ
Περιστέρι	DMU5	0.7601	0.8600	LE - HQ
Σύνταγμα	DMU6	0.9899	0.8736	LE - HQ
Ακαδημίας	DMU7	0.8519	0.8185	LE - HQ
Πετρούπολη	DMU8	0.6758	0.8704	LE - HQ
Ίλιον	DMU9	0.7066	0.8733	LE - HQ
Γλυφάδα	DMU10	1.0000	0.8111	HE - HQ
Δραπετσώνα	DMU11	0.7257	0.7815	LE - LQ
Πέραμα	DMU12	1.0000	0.8637	HE - HQ
Πειραιάς	DMU13	0.7387	0.7926	LE - LQ
Βύρωνας	DMU14	0.9590	0.9689	LE - HQ
Ζωγράφου	DMU15	1.0000	0.9496	HE - HQ
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	0.4740	0.9430	LE - HQ
Κορυδαλλός	DMU17	1.0000	0.9037	HE - HQ
Αιγάλεω	DMU18	0.7125	0.9274	LE - HQ
Ρέντη	DMU19	1.0000	0.9467	HE - HQ
Νίκαια	DMU20	1.0000	0.9452	HE - HQ
Παλλήνη	DMU21	1.0000	0.9689	HE - HQ

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Ποιότητα (Quality Score)	Κατηγοριοποίηση (Classification)
Πατρών	DMU22	0.4861	0.8081	LE - HQ
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	1.0000	0.8076	HE - HQ
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	1.0000	0.8103	HE - HQ
Πυλαία	DMU25	1.0000	0.8719	HE - HQ
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	1.0000	0.8156	HE - HQ
Εύοσμος	DMU27	1.0000	0.8356	HE - HQ
Καλαμαριά	DMU28	1.0000	0.8007	HE - HQ
Χορτιάτης	DMU29	1.0000	0.9141	HE - HQ
Σταυρούπολη	DMU30	1.0000	0.9333	HE - HQ
Θερμαϊκού	DMU31	1.0000	0.7793	HE - LQ
Δελφών	DMU32	1.0000	0.7763	HE - LQ
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	0.7485	0.7896	LE - LQ
Θέρμη	DMU34	0.8513	0.9342	LE - HQ
Μηχανιώνα	DMU35	1.0000	0.9059	HE - HQ
Μαρούσι	DMU36	0.8522	0.8415	LE - HQ
Πεύκη	DMU37	1.0000	0.8234	HE - HQ
Αριστοτέλους	DMU38	1.0000	0.8111	HE - HQ
Κηφισιάς	DMU39	0.9580	0.8170	LE - HQ
Πολίχνη	DMU40	1.0000	0.9607	HE - HQ
Συκιές	DMU41	1.0000	0.7904	HE - LQ
Φιλοθέη	DMU42	0.7899	0.7689	LE - LQ
Χαλάνδρι	DMU43	0.6760	0.8459	LE - HQ
Ψυχικό	DMU44	0.5890	0.8230	LE - HQ
Νεάπολη	DMU45	0.7677	0.8849	LE - HQ
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	1.0000	0.9467	HE - HQ
Γαλάτσι	DMU47	0.7546	0.9200	LE - HQ
Ν. Ιωνία	DMU48	0.7477	0.9556	LE - HQ
Πεντέλη	DMU49	1.0000	0.6659	HE - LQ
Ν. Πεντέλη	DMU50	1.0000	0.6941	HE - LQ

Πηγή (Δεδομένα Ποιότητας): Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Τα αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. ουσιαστικά αποτελούν το πρότυπο λειτουργίας για τα υπόλοιπα (τα μη αποτελεσματικά)[114]. Απώτερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός αφενός των Κ.Ε.Π. – πρότυπο (αποτελεσματικών) και αφετέρου του βέλτιστου συνδυασμού εισροών και εκροών που πρέπει να υιοθετήσουν τα υπόλοιπα Κ.Ε.Π. ώστε να επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα (τεχνική αποδοτικότητα) και υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (quality score ≥ 0.8). Για την υλοποίηση όμως των προαναφερθέντων στόχων χρησιμοποιείται η DEA η οποία ενώ εντοπίζει τις τεχνικά αποδοτικές μονάδες λήψης αποφάσεων και την παραγωγική διαδικασία –

[114] Μη αποτελεσματικά νοούνται τα Κ.Ε.Π. που έχουν έναν εκ των τριών ακόλουθων συνδυασμών χαρακτηριστικών: 1) Υψηλή Αποδοτικότητα – Χαμηλή Ποιότητα, 2) Χαμηλή Αποδοτικότητα – Υψηλή Ποιότητα, 3) Χαμηλή Αποδοτικότητα – Χαμηλή Ποιότητα.

πρότυπο για τις μη αποδοτικές μονάδες, δεν είναι σε θέση να διακρίνει ποιες από τις τεχνικά αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες είναι ταυτόχρονα και 'ποιοτικές'. Χαρακτηριστικά, τα 5 Κ.Ε.Π. υψηλής αποδοτικότητας – χαμηλής ποιότητας χαρακτηρίζονται 'πρότυπο' λειτουργίας - πρότυπο μετατροπής των εισροών σε εκροές' για τα μη αποδοτικά Κ.Ε.Π. Σε αυτή την περίπτωση όμως, προτείνονται στόχοι για το επίπεδο των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών (εισροών) και των παρεχόμενων υπηρεσιών (εκροών) οι οποίοι δεν οδηγούν τα Κ.Ε.Π. στην επίτευξη αποτελεσματικότητας αλλά μόνο αποδοτικότητας.

Για την υπέρβαση του συγκεκριμένου προβλήματος εφαρμόζεται το μοντέλο προσαρμογή της αποδοτικότητας σε κριτήρια υψηλής ποιότητας (Quality-driven – Efficiency-adjusted DEA, QE-DEA) για τα 5 Κ.Ε.Π. που εμφανίζουν υψηλό βαθμό αποδοτικότητας – χαμηλό βαθμό ποιότητας (βλ. Κεφάλαιο 11: Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας – Αποδοτικότητας). Μέσω του μοντέλου αυτού επιδιώκεται η δημιουργία 5 υποθετικών - εικονικών Κ.Ε.Π. που ενώ διατηρούν την ίδια παραγωγική διαδικασία (διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές) με τα πραγματικά επιτυγχάνουν υψηλή αποδοτικότητα και υψηλή ποιότητα (αποτελεσματικότητα). Ουσιαστικά, τα 5 πραγματικά Κ.Ε.Π. αντικαθίστανται στο δείγμα από τα 5 εικονικά. Κατ' αυτό τον τρόπο όλες οι μονάδες λήψης αποφάσεων υψηλής αποδοτικότητας αποτελούν πρότυπο αποτελεσματικότητας για τις υπόλοιπες μονάδες.

Στο προτεινόμενο μοντέλο (QE-DEA), ο βαθμός ποιότητας επιλέγεται από τον ερευνητή. Δεδομένου ότι στόχος αποτελεί η μετάβαση των Κ.Ε.Π. υψηλής αποδοτικότητας – χαμηλής ποιότητας στο πεδίο υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας, επιλέγεται τιμή για το βαθμό αποδοτικότητας από το διάστημα [0.8 - 1]. Στην προκειμένη περίπτωση έχει επιλεγεί η τιμή 0.8 (βλ. Πίνακα 14.9). Σύμφωνα όμως με την ανάλυση που έχει προηγηθεί (Κεφάλαιο 11: Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας – Αποδοτικότητας: Η σχέση Ποιότητας – Αποδοτικότητας), αρχικά τουλάχιστον, δεν είναι εφικτή η διατήρηση του υψηλού επιπέδου αποδοτικότητας της μονάδας εκείνης που μεταβαίνει από το πεδίο χαμηλής ποιότητας στο πεδίο υψηλής ποιότητας. Αιτία της μεταβολής είναι η αντίστροφη σχέση (trade-off) που συνδέει τις δύο παραμέτρους.

Ειδικότερα, στον Πίνακα 14.9, είναι εμφανής η υποχώρηση του βαθμού αποδοτικότητας των 5 Κ.Ε.Π. όταν επιχειρείται ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών. Όσο μεγαλύτερη είναι η θετική ποσοστιαία μεταβολή της ποιότητας τόσο μεγαλύτερη η υποχώρηση της αποδοτικότητας. Στην περίπτωση του Κ.Ε.Π. Συκεών (DMU41), η ποιότητα ενισχύεται κατά 1.2 ποσοστιαίες μονάδες και ταυτόχρονα η αποδοτικότητα περιορίζεται κατά 2.2 ποσοστιαίες μονάδες. Όσον αφορά στο Κ.Ε.Π. Πεντέλης (DMU49), όταν η ποιότητα μεταβάλλεται θετικά κατά 20.1 ποσοστιαίες μονάδες, ώστε να αγγίξει το κριτήριο 'υψηλής ποιότητας', η αποδοτικότητα μειώνεται κατά 25.7 ποσοστιαίες μονάδες.

Πίνακας 14.9: Αναδιοργάνωση Κ.Ε.Π. Υψηλής Αποδοτικότητας – Χαμηλής Ποιότητας Επιδιώκοντας Επίτευξη Υψηλής Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών (HE – LQ C.S.C.s' Re-Engineering in the Pursuit of High Quality)

Υφιστάμενες Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Δεδομένα Πριν την Αναδιοργάνωση		Υποθετικές ή Εικονικές Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (Hypothetical or Virtual DMUs)	Δεδομένα Μετά την Αναδιοργάνωση	
	Βαθμός Αποδοτικότητας -e- (Efficiency Score)	Ποιότητα -q- (Quality Score)		Βαθμός Αποδοτικότητας -e'- (Efficiency Score)	Ποιότητα -q'- (Quality Score)[115]
DMU31	1.0000	0.7793	DMU31'	0.9527	0.8000
DMU32	1.0000	0.7763	DMU32'	0.9462	0.8000
DMU41	1.0000	0.7904	DMU41'	0.9776	0.8000
DMU49	1.0000	0.6659	DMU49'	0.7430	0.8000
DMU50	1.0000	0.6941	DMU50'	0.7891	0.8000

Πηγή: Επεξεργασία Δεδομένων της Πρωτογενούς Έρευνας στα Κ.Ε.Π. (2009) με το Προτεινόμενο Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας (QE-DEA)

[115] Η τιμή της ποιότητας επιλέχθηκε τυχαία από το διάστημα [0.8, 1]. Η επιλεγμένη τιμή (0.8) αποτελεί την ελάχιστη αποδεκτή τιμή για το χαρακτηρισμό ενός Κ.Ε.Π. ως 'Υψηλής Ποιότητας' παρεχόμενων υπηρεσιών ή εναλλακτικά 'Υψηλού Βαθμού Ικανοποίησης Πολιτών'.

Στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης με κριτήριο την επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, τα Κ.Ε.Π. 31 (Θερμαϊκού), 32 (Δελφών), 41 (Συκεών), 49 (Πεντέλης) και 50 (Νέας Πεντέλης) αντικαθίστανται με τα αντίστοιχα εικονικά τους (DMU31', DMU32', DMU41', DMU49', DMU50'). Τα εικονικά αυτά Κ.Ε.Π. χαρακτηρίζονται, στο παρόν στάδιο ανάλυσης, χαμηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας.

Η μείωση του βαθμού αποδοτικότητας των 5 Κ.Ε.Π., δεδομένου του προσανατολισμού εκροών που έχει επιλεγεί εξ' αρχής, συνεπάγεται υποχώρηση του επιπέδου των εκροών τους. Στον Πίνακα 14.10 παρουσιάζονται οι τιμές των εκροών των εικονικών [V] Κ.Ε.Π. σε αντιπαραβολή με εκείνες των πραγματικών [R]. Οι νέες τιμές ($y_i^{'} \quad \forall\, i=1,2,3$) προκύπτουν από το γινόμενο του βαθμού αποδοτικότητας των εικονικών Κ.Ε.Π. ($e^{'}$) με τις εκροές του αντίστοιχου πραγματικού ($y_i \quad \forall\, i=1,2,3$).

Πίνακας 14.10: Εκροές Υφιστάμενων Κ.Ε.Π. 'Υψηλής Αποδοτικότητας – Χαμηλής Ποιότητας' και Εικονικών Κ.Ε.Π. 'Χαμηλής Αποδοτικότητας – Υψηλής Ποιότητας'

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Κατάσταση[116]	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - Διαδικασιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
DMU31	[R]	11764	9721	8769
DMU31'	[V]	**11208**	**9261**	**8354**
DMU32	[R]	42216	322231	177779
DMU32'	[V]	**39947**	**304910**	**168223**
DMU41	[R]	16901	62846	16208
DMU41'	[V]	**16522**	**61438**	**15845**
DMU49	[R]	1699	1015	1483
DMU49'	[V]	**1262**	**754**	**1102**
DMU50	[R]	3786	1348	2112
DMU50'	[V]	**2988**	**1064**	**1667**

Πηγή: Επεξεργασία Δεδομένων της Πρωτογενούς Έρευνας στα Κ.Ε.Π. (2009) με το Προτεινόμενο Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας (QE-DEA)

14.5 Εκτίμηση Αποδοτικότητας των Πραγματικών και Εικονικών Μονάδων Λήψης Αποφάσεων

Έπειτα από την προσαρμογή των εκροών 5 Κ.Ε.Π., ακολουθώντας το πρότυπο υψηλής ποιότητας (quality score $\geq$ 0.8), εισάγονται τα νέα δεδομένα στους πίνακες εισροών και εκροών (Πίνακες 14.11(α) και 14.11(β)).

[116] [R]: Υφιστάμενη ή Πραγματική Μονάδα Λήψης Αποφάσεων (Real), [V]: Εικονική Μονάδα Λήψης Αποφάσεων (Virtual).

Πίνακας 14.11(α): Δεδομένα Εισροών Πραγματικών [R] και Εικονικών [V] Μονάδων Λήψης Αποφάσεων (έτος 2008)

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)[117]	Ώρες Λειτουργίας ανά εβδομάδα (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)[118]	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)[119]
Καλλιθέα	DMU1	8	66	7	1	3	90	115150
Ν. Σμύρνη	DMU2	8	66	10	1	5	50	76508
Π. Φάληρο	DMU3	5	66	9	1	5	50	47160
Μοσχάτο	DMU4	5	40	7	1	3	70	24315
Περιστέρι	DMU5	13	60	13	1	6	100	106743
Σύνταγμα	DMU6	44	66	36	6	8	130	300000
Ακαδημίας	DMU7	13	66	12	3	8	100	300000
Πετρούπολη	DMU8	7	63	9	2	4	65	51559
Ιλιον	DMU9	7	66	9	2	4	80	85572
Γλυφάδα	DMU10	5	30	5	1	2	80	63665
Δραπετσώνα	DMU11	5	60	5	1	4	70	13335
Πέραμα	DMU12	6	32.25	7	1	3	95	26684
Πειραιάς	DMU13	11	66	19	3	9	90	45000
Βύρωνας	DMU14	6	63	8	0.001	4	70	44661

[117] Στον αριθμό εργαζομένων υπολογίζονται μόνο οι εργαζόμενοι πλήρους και μόνιμης απασχόλησης καθώς και εκείνοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου.

[118] Στα πεδία που εμφανίζεται ένας απειροελάχιστος αριθμός (0.001) σημαίνει πως το Κ.Ε.Π. δε διαθέτει τηλεομοιότυπο.

[119] Ο αριθμός των δημοτών/Κ.Ε.Π. αποτελεί τους εν δυνάμει εξυπηρετούμενους πολίτες-πελάτες ή την πληθυσμιακή 'δεξαμενή' και είναι εξωγενής μεταβλητή (non-discretionary variable).

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)[120]	Ώρες Λειτουργίας ανά εβδομάδα (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)[121]	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)[122]
Ζωγράφου	DMU15	5	30	7	1	4	50	61435
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	6	63	8	1	4	115	31354
Κορυδαλλός	DMU17	6	63.5	6	1	3	100	70710
Αιγάλεω	DMU18	9	62	7	1	3	110	52917
Ρέντη	DMU19	5	63	6	1	3	55	15422
Νίκαια	DMU20	5	63	8	2	1	75	95798
Παλλήνη	DMU21	8	66	7	0.001	1	60	17232
Πατρών	DMU22	6	30	9	2	3	90	171616
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	6	66	8	0.001	1	250	132779
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	5	57.5	7	1	2	100	132779
Πυλαία	DMU25	5	63	6	1	3	30	22928
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	6	66	4	2	2	90	43016
Εύοσμος	DMU27	5	66	7	2	3	90	34825
Καλαμαριά	DMU28	5	66	12	0.001	4	100	70096
Χορτιάτης	DMU29	5	63.5	3	1	1	50	12538

[120] Στον αριθμό εργαζομένων υπολογίζονται μόνο οι εργαζόμενοι πλήρους και μόνιμης απασχόλησης καθώς και εκείνοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου.
[121] Στα πεδία που εμφανίζεται ένας απειροελάχιστος αριθμός (0.001) σημαίνει πως το Κ.Ε.Π. δε διαθέτει τηλεομοιότυπο.
[122] Ο αριθμός των δημοτών/Κ.Ε.Π. αποτελεί τους εν δυνάμει εξυπηρετούμενους πολίτες-πελάτες ή την πληθυσμιακή 'δεξαμενή' και είναι εξωγενής μεταβλητή (non-discretionary variable).

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)[123]	Ώρες Λειτουργίας ανά εβδομάδα (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)[124]	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)[125]
Σταυρούπολη	DMU30	5	27.5	7	1	3	60	43576
Θερμαϊκού [V]	**DMU31'**	**5**	**33**	**4**	**0.001**	**2**	**50**	**19802**
Δελφών [V]	**DMU32'**	**18**	**63**	**14**	**2**	**4**	**80**	**385406**
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	6	66	7	1	3	80	14062
Θέρμη	DMU34	5	55	6	1	3	90	16014
Μηχανιώνα	DMU35	3	37.5	3	1	2	120	9186
Μαρούσι	DMU36	14	66	9	2	2	80	46551
Πεύκη	DMU37	5	31.25	6	0.001	1	45	20894
Αριστοτέλους	DMU38	39	63	22	4	7	150	385406
Κηφισιάς	DMU39	4	60	6	1	2	80	45015
Πολίχνη	DMU40	5	66	7	1	3	70	32569
Συκιές [V]	**DMU41'**	**5**	**37.5**	**9**	**1**	**3**	**80**	**42787**
Φιλοθέη	DMU42	4	66	4	1	2	120	8020
Χαλάνδρι	DMU43	5	63.5	7	1	3	70	35327
Ψυχικό	DMU44	5	63	6	1	3	100	11046

[123] Στον αριθμό εργαζομένων υπολογίζονται μόνο οι εργαζόμενοι πλήρους και μόνιμης απασχόλησης καθώς και εκείνοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου.
[124] Στα πεδία που εμφανίζεται ένας απειροελάχιστος αριθμός (0.001) σημαίνει πως το Κ.Ε.Π. δε διαθέτει τηλεομοιότυπο.
[125] Ο αριθμός των δημοτών/Κ.Ε.Π. αποτελεί τους εν δυνάμει εξυπηρετούμενους πολίτες-πελάτες ή την πληθυσμιακή 'δεξαμενή' και είναι εξωγενής μεταβλητή (non-discretionary variable).

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εισροές (Inputs)						
		Αριθμός Εργαζομένων (Employees)[126]	Ώρες Λειτουργίας (Hours)	Αριθμός Η/Υ (PC)	Αριθμός Τηλεομοιότυπων (Fax)[127]	Αριθμός Εκτυπωτών (Printers)	Επιφάνεια σε τ.μ. (Surface)	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π. (Citizens/C.S.C.)[128]
Νεάπολη	DMU45	5	47.5	6	1	3	70	31830
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	7	33.5	7	1	3	140	25221
Γαλάτσι	DMU47	8	63	7	1	3	90	38419
Ν. Ιωνία	DMU48	7	57.5	9	1	4	90	49508
Πεντέλη [V]	DMU49'	3	36.5	2	0.001	1	150	4851
Ν. Πεντέλη [V]	DMU50'	4	32.5	2	1	2	180	6219

Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ, ΕΣΥΕ (Απογραφή Πληθυσμού 2001), ΦΕΚ 10/Β/10 Ιανουαρίου 2006, ΦΕΚ 757/Β/26 Ιουνίου 2006, ΦΕΚ 294/Β/5 Μαρτίου 2007, Επεξεργασία Δεδομένων Πρωτογενούς Έρευνας στα Κ.Ε.Π. (2009) με το Προτεινόμενο Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας (QE-DEA)

[126] Στον αριθμό εργαζομένων υπολογίζονται μόνο οι εργαζόμενοι πλήρους και μόνιμης απασχόλησης καθώς και εκείνοι με συμβάσεις αορίστου χρόνου.
[127] Στα πεδία που εμφανίζεται ένας απειροελάχιστος αριθμός (0.001) σημαίνει πως το Κ.Ε.Π. δε διαθέτει τηλεομοιότυπο.
[128] Ο αριθμός των δημοτών/Κ.Ε.Π. αποτελεί τους εν δυνάμει εξυπηρετούμενους πολίτες ή την πληθυσμιακή 'δεξαμενή' και είναι εξωγενής μεταβλητή (non-discretionary variable).

Πίνακας 14.11(β): Δεδομένα Εκροών Πραγματικών [R] και Εικονικών [V] Μονάδων Λήψης Αποφάσεων (έτος 2008)

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εκροές (Outputs)		
		Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - Διαδικασιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
Καλλιθέα	DMU1	29311	27384	34570
Ν. Σμύρνη	DMU2	18723	15241	22054
Π. Φάληρο	DMU3	15102	56607	18434
Μοσχάτο	DMU4	6516	20082	9203
Περιστέρι	DMU5	20730	38324	32269
Σύνταγμα	DMU6	42426	337310	154994
Ακαδημίας	DMU7	30470	102836	65346
Πετρούπολη	DMU8	13717	11004	13810
Ιλιον	DMU9	18128	12775	16011
Γλυφάδα	DMU10	5610	2890	5902
Δραπετσώνα	DMU11	3166	9962	5402
Πέραμα	DMU12	8523	21680	15730
Πειραιάς	DMU13	18608	3879	11187
Βύρωνας	DMU14	16275	7325	14658
Ζωγράφου	DMU15	8406	2032	8154
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	6960	3385	6989
Κορυδαλλός	DMU17	17549	76644	26759
Αιγάλεω	DMU18	16625	27373	14764
Ρέντη	DMU19	7403	55763	9181
Νίκαια	DMU20	14305	30013	22270

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εκροές (Outputs)		
		Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - Διαδικασιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
Παλλήνη	DMU21	1746	3254	3448
Πατρών	DMU22	8354	572	10501
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	15699	26231	33544
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	16062	38678	25699
Πυλαία	DMU25	11382	16070	8687
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	25072	31586	16281
Εύοσμος	DMU27	22669	24675	11491
Καλαμαριά	DMU28	24781	61382	27353
Χορτιάτης	DMU29	4274	6087	5286
Σταυρούπολη	DMU30	15823	18166	17166
Θερμαϊκού [V]	**DMU31'**	**11208**	**9261**	**8354**
Δελφών [V]	**DMU32'**	**39947**	**304910**	**168223**
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	5492	14034	5334
Θέρμη	DMU34	7841	4291	6286
Μηχανιώνα	DMU35	3905	4012	3368
Μαρούσι	DMU36	15199	20200	17788
Πεύκη	DMU37	3719	5802	4690
Αριστοτέλους	DMU38	50696	621331	202417
Κηφισιάς	DMU39	5910	3902	5303
Πολίχνη	DMU40	20704	36535	10095

Τίτλος Κ.Ε.Π.	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Εκροές (Outputs)		
		Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών - Διαδικασιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
Συκιές [V]	**DMU41'**	**16522**	**61438**	**15845**
Φιλοθέη	DMU42	2639	9303	2407
Χαλάνδρι	DMU43	12123	14813	9038
Ψυχικό	DMU44	2921	11521	3531
Νεάπολη	DMU45	11468	7521	10209
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	11373	40662	10084
Γαλάτσι	DMU47	15126	7701	11528
Ν. Ιωνία	DMU48	16720	19573	14176
Πεντέλη [V]	**DMU49'**	**1262**	**754**	**1102**
Ν. Πεντέλη [V]	**DMU50'**	**2988**	**1064**	**1667**

Πηγή: ΥΠΕΣΔΔΑ, ΕΣΥΕ (Απογραφή Πληθυσμού 2001), ΦΕΚ 10/Β/10 Ιανουαρίου 2006, ΦΕΚ 757/Β/26 Ιουνίου 2006, ΦΕΚ 294/Β/5 Μαρτίου 2007, Επεξεργασία Δεδομένων Πρωτογενούς Έρευνας στα Κ.Ε.Π. με το Προτεινόμενο Μοντέλο Ποιότητας – Αποδοτικότητας (QE-DEA)

Στη συνέχεια, εκτιμάται εκ νέου η αποδοτικότητα των 50 Κ.Ε.Π. (45 πραγματικών και 5 εικονικών) με τη βοήθεια της DEA. Επιλέγεται προσανατολισμός εκροών (output oriented analysis) και μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας (VRS).

Η μεταβολή 15 πεδίων (3 τιμές εκροών x 5 μονάδες λήψης αποφάσεων) οδηγεί σε διαφοροποίηση 19 βαθμών αποδοτικότητας από τους συνολικά 50. Η διαφοροποίηση αυτή αφορά αποκλειστικά μη αποδοτικά Κ.Ε.Π. τα οποία πλέον καταγράφουν υψηλότερη αποδοτικότητα από την αρχική (βλ. Πίνακα 14.12). Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί πως όλα τα τεχνικά αποδοτικά Κ.Ε.Π., πριν την προσαρμογή των εκροών, διατηρήθηκαν στο ίδιο επίπεδο και έπειτα από τη διαδικασία αυτή. Αξιοσημείωτο επίσης είναι πως τα 5 Κ.Ε.Π. που δέχθηκαν αναδιοργάνωση της παραγωγικής τους διαδικασίας (Κ.Ε.Π. Θερμαϊκού – DMU31, Κ.Ε.Π. Δελφών – DMU32, Κ.Ε.Π. Συκεών – DMU41, Κ.Ε.Π. Πεντέλης – DMU49 και Κ.Ε.Π. Νέας Πεντέλης – DMU50) παρέμειναν τεχνικά αποδοτικά (efficiency score = 1.000). Δηλαδή, ενώ έπειτα από τη μείωση των εκροών τους αναμενόταν υποχώρηση της αποδοτικότητάς τους σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας, τελικά παρέμειναν τεχνικά αποδοτικά και παράλληλα επέτυχαν αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (μετέβησαν από το πεδίο υψηλής αποδοτικότητας - χαμηλής ποιότητας στο πεδίο υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας) (HE-HQ).

Πίνακας 14.12: Αποδοτικότητα[129] Κ.Ε.Π. Πριν και Μετά την Προσαρμογή των Εκροών τους με Κριτήριο την Επίτευξη 'Υψηλής Ποιότητας'

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Πριν την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score Before Output Adjustment)	Κατηγοριοποίηση (Classification)	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Μετά την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score After Output Adjustment)	Κατηγοριοποίηση (Classification)
Καλλιθέα	DMU1	1.0000	HE - HQ	DMU1	1.0000	HE - HQ
Ν. Σμύρνη	DMU2	1.0000	HE - HQ	DMU2	1.0000	HE - HQ
Π. Φάληρο	DMU3	1.0000	HE - HQ	DMU3	1.0000	HE - HQ
Μοσχάτο	DMU4	0.7888	LE - HQ	DMU4	0.7962	LE - HQ
Περιστέρι	DMU5	0.7601	LE - HQ	DMU5	0.7601	LE - HQ
Σύνταγμα	DMU6	0.9899	LE - HQ	DMU6	0.9901	LE - HQ
Ακαδημίας	DMU7	0.8519	LE - HQ	DMU7	0.8798	LE - HQ
Πετρούπολη	DMU8	0.6758	LE - HQ	DMU8	0.6798	LE - HQ
Ιλιον	DMU9	0.7066	LE - HQ	DMU9	0.7078	LE - HQ
Γλυφάδα	DMU10	1.0000	HE - HQ	DMU10	1.0000	HE - HQ
Δραπετσώνα	DMU11	0.7257	LE - LQ	DMU11	0.7319	LE - LQ
Πέραμα	DMU12	1.0000	HE - HQ	DMU12	1.0000	HE - HQ
Πειραιάς	DMU13	0.7387	LE - LQ	DMU13	0.7387	LE - LQ
Βύρωνας	DMU14	0.9590	LE - HQ	DMU14	0.9782	LE - HQ
Ζωγράφου	DMU15	1.0000	HE - HQ	DMU15	1.0000	HE - HQ

[129] Για την εκτίμηση των βαθμών αποδοτικότητας χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0).

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Πριν την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score Before Output Adjustment)	Κατηγοριοποίηση (Classification)	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Μετά την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score After Output Adjustment)	Κατηγοριοποίηση (Classification)
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	0.4740	LE - HQ	DMU16	0.4788	LE - HQ
Κορυδαλλός	DMU17	1.0000	HE - HQ	DMU17	1.0000	HE - HQ
Αιγάλεω	DMU18	0.7125	LE - HQ	DMU18	0.7157	LE - HQ
Ρέντη	DMU19	1.0000	HE - HQ	DMU19	1.0000	HE - HQ
Νίκαια	DMU20	1.0000	HE - HQ	DMU20	1.0000	HE - HQ
Παλλήνη	DMU21	1.0000	HE - HQ	DMU21	1.0000	HE - HQ
Πατρών	DMU22	0.4861	LE - HQ	DMU22	0.4904	LE - HQ
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	1.0000	HE - HQ	DMU23	1.0000	HE - HQ
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	1.0000	HE - HQ	DMU24	1.0000	HE - HQ
Πυλαία	DMU25	1.0000	HE - HQ	DMU25	1.0000	HE - HQ
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	1.0000	HE - HQ	DMU26	1.0000	HE - HQ
Εύοσμος	DMU27	1.0000	HE - HQ	DMU27	1.0000	HE - HQ
Καλαμαριά	DMU28	1.0000	HE - HQ	DMU28	1.0000	HE - HQ
Χιορτιάτης	DMU29	1.0000	HE - HQ	DMU29	1.0000	HE - HQ
Σταυρούπολη	DMU30	1.0000	HE - HQ	DMU30	1.0000	HE - HQ
Θερμαϊκού	DMU31	1.0000	HE - LQ	DMU31'	1.0000	HE - HQ
Δελφών	DMU32	1.0000	HE - LQ	DMU32'	1.0000	HE - HQ
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	0.7485	LE - LQ	DMU33	0.7792	LE - LQ
Θέρμη	DMU34	0.8513	LE - HQ	DMU34	0.8945	LE - HQ
Μηχανιώνα	DMU35	1.0000	HE - HQ	DMU35	1.0000	HE - HQ
Μαρούσι	DMU36	0.8522	LE - HQ	DMU36	0.8533	LE - HQ
Πεύκη	DMU37	1.0000	HE - HQ	DMU37	1.0000	HE - HQ

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Πριν την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score Before Output Adjustment)	Κατηγοριοποίηση (Classification)	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Μετά την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score After Output Adjustment)	Κατηγοριοποίηση (Classification)
Αριστοτέλους	DMU38	1.0000	HE - HQ	DMU38	1.0000	HE - HQ
Κηφισιάς	DMU39	0.9580	LE - HQ	DMU39	0.9580	LE - HQ
Πολίχνη	DMU40	1.0000	HE - HQ	DMU40	1.0000	HE - HQ
Συκιές	DMU41	1.0000	HE - LQ	DMU41'	1.0000	HE - HQ
Φιλοθέη	DMU42	0.7899	LE - LQ	DMU42	0.8705	LE - LQ
Χαλάνδρι	DMU43	0.6760	LE - HQ	DMU43	0.6825	LE - HQ
Ψυχικό	DMU44	0.5890	LE - HQ	DMU44	0.6049	LE - HQ
Νεάπολη	DMU45	0.7677	LE - HQ	DMU45	0.7804	LE - HQ
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	1.0000	HE - HQ	DMU46	1.0000	HE - HQ
Γαλάτσι	DMU47	0.7546	LE - HQ	DMU47	0.7625	LE - HQ
Ν. Ιωνία	DMU48	0.7477	LE - HQ	DMU48	0.7497	LE - HQ
Πεντέλη	DMU49	1.0000	HE - LQ	DMU49'	1.0000	HE - HQ
Ν. Πεντέλη	DMU50	1.0000	HE - LQ	DMU50'	1.0000	HE - HQ

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ)

Το παράδοξο της διατήρησης μίας επιχειρησιακής μονάδας σε επίπεδο σχετικής[130] τεχνικής αποδοτικότητας παρά τον περιορισμό των εκροών της, διατηρώντας σταθερές τις εισροές, αναλύεται διεξοδικά στην αμέσως επόμενη παράγραφο (14.6).

Πάντως, είναι σημαντικό πως πλέον όλες οι επιχειρησιακές μονάδες υψηλής αποδοτικότητας είναι συνάμα υψηλής ποιότητας. Με άλλα λόγια, τα 28 από τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος είναι αποτελεσματικά. Συνεπώς, τα Κ.Ε.Π. αυτά θα αποτελέσουν μονάδες αναφοράς για τα υπόλοιπα 22. Μέσω της DEA θα προσδιοριστεί η παραγωγική διαδικασία πρότυπο για κάθε ένα από τα 22 Κ.Ε.Π., οι λόγοι για τους οποίους αυτά δεν είναι αποτελεσματικά και συνεπώς οι στόχοι που χρειάζεται να επιτύχουν ώστε να ικανοποιήσουν το κριτήριο της αποτελεσματικότητας.

14.6 Ανάλυση Ευαισθησίας

Η αποδοτικότητα προκύπτει από το λόγο:

$$e = \frac{\sum_{r=1}^{s} u_r y_r}{\sum_{i=1}^{m} v_i x_i} = \frac{u_1 y_1 + u_2 y_2 + \ldots + u_s y_s}{v_1 x_1 + v_2 x_2 + \ldots + v_m x_m}$$

(Cooper et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006)

Δηλαδή, από το λόγο των εκροών (y_r) προς τις εισροές (x_m) επί το λόγο των σταθμίσεων των εκροών (u_r) προς τις σταθμίσεις των εισροών (v_i). Οι σταθμίσεις είναι απόρροια της συγκριτικής εκτίμησης αποδοτικότητας των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος. Εφ' όσον λοιπόν μειώνονται οι εκροές (ο αριθμητής του κλάσματος) αναμένεται υποχώρηση της αποδοτικότητας (e) της αξιολογούμενης επιχειρησιακής μονάδας. Παρόλα αυτά, ενδέχεται η αποδοτικότητα να διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο λόγω της εγγενούς ανοχής της DEA στη μεταβολή του επιπέδου των εισροών ή των εκροών μερικών επιχειρησιακών μονάδων, αλλά όχι του συνόλου των υπό αξιολόγηση μονάδων (Seiford and Zhu, 1998). Τα όρια της μεταβολής που διατηρούν την αποδοτικότητα της μονάδας, κυρίως της τεχνικά αποδοτικής μονάδας, αμετάβλητη καθορίζονται ύστερα από ανάλυση ευαισθησίας των εισροών και εκροών (βλ. Κεφάλαιο 9: Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης (DEA): Ανάλυση Ευαισθησίας).

Στην παρούσα θεματική ενότητα, η ανάλυση ευαισθησίας των δεδομένων εφαρμόζεται με δύο τρόπους: α) μέσω των γραμμικών μοντέλων της DEA, β) μέσω της εξομαλυμένης Bootstrap.

Επιδιώκοντας την τεκμηρίωση της σταθερότητας του βαθμού αποδοτικότητας των 5 μονάδων λήψης αποφάσεων έπειτα από μεταβολή (μείωση) των εκροών τους, η ανάλυση που ακολουθεί εστιάζεται στα συγκεκριμένα Κ.Ε.Π.

Η πρώτη προσέγγιση βασίζεται στα γραμμικά μοντέλα της DEA. Για την εφαρμογή της ανάλυσης ευαισθησίας χρησιμοποιούνται τα αρχικά δεδομένα εισροών – εκροών, πριν από την προσαρμογή των εκροών των 5 Κ.Ε.Π. (βλ. Πίνακες 14.2(α) και 14.2(β)). Έπειτα από κατάλληλη επεξεργασία προκύπτει ο βαθμός αποδοτικότητας – ευαισθησίας των συγκεκριμένων Κ.Ε.Π. Όσον αφορά στα

---

[130] Ο όρος 'σχετική' αναφέρεται στη συγκριτική και όχι απόλυτη εκτίμηση αποδοτικότητας των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος που προσεγγίζεται μέσω της DEA.

Κ.Ε.Π. Θερμαϊκού (DMU31), Πεντέλης (DMU49) και Νέας Πεντέλης (DMU50), καταγράφεται η ένδειξη: 'Μη Εφικτός' (Πίνακας 14.13). Η ένδειξη αυτή σημαίνει πως ανεξάρτητα από τις μεταβολές (αυξήσεις ή μειώσεις) των εκροών, με δεδομένο το επίπεδο των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών, τα 3 αυτά Κ.Ε.Π. θα παραμείνουν σχετικά τεχνικά αποδοτικά. Τα Κ.Ε.Π. Δελφών (DMU32) και Συκεών (DMU41) παρουσιάζουν βαθμό αποδοτικότητας - ευαισθησίας ίσο με 0.46 και 0.53 αντίστοιχα. Δηλαδή, ακόμη κι αν οι εκροές, μετά από την όποια προσαρμογή, αντιστοιχούσαν στο 46% (DMU32) και το 53% (DMU41) των αρχικών, δε θα μεταβαλλόταν ο βαθμός αποδοτικότητάς τους ($e_{DMU32} = e_{DMU41} = e_{DMU32'} = e_{DMU41'} = 1.000$). Οπότε, η υποχώρηση της αρχικής αποδοτικότητας των δύο προαναφερθεισών μονάδων από 1.000 σε 0.9462 (DMU32) και 0.9776 (DMU41), λόγω της ενίσχυσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δε μεταβάλλει την τελική αποδοτικότητα. Η τελευταία θα διαταρασσόταν μόνο στην περίπτωση που ο βαθμός αποδοτικότητας (Πίνακας 14.13: στήλη 4) ήταν μικρότερος από το βαθμό αποδοτικότητας – ευαισθησίας (Πίνακας 14.13: στήλη 2).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ευαισθησίας για τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος παρατίθενται στον Πίνακα 14.13Α στο Παράρτημα του Κεφαλαίου.

Πίνακας 14.13: Ανάλυση Ευαισθησίας Βαθμού Αποδοτικότητας Εικονικών Μονάδων μέσω της DEA (Sensitivity Analysis for Virtual DMUs' Efficiency Score via DEA)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας – Ευαισθησίας[131] (Efficiency – Sensitivity Score)	Εικονικές Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (Virtual DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)
DMU31	Μη Εφικτός (Infeasible)	DMU31'	0.9527
DMU32	0.46006	DMU32'	0.9462
DMU41	0.52825	DMU41'	0.9776
DMU49	Μη Εφικτός (Infeasible)	DMU49'	0.7430
DMU50	Μη Εφικτός (Infeasible)	DMU50'	0.7891

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως η υποχώρηση του τελικού βαθμού αποδοτικότητας των 5 μονάδων, ειδικότερα των DMU32 και DMU41, σε επίπεδα χαμηλότερα της μονάδας είναι ανέφικτη υπό τις παρούσες συνθήκες.

Συγκεκριμένα, στον Πίνακα 14.14, εμφανίζεται ο βαθμός αποδοτικότητας των 5 Κ.Ε.Π. στην περίπτωση που ο επιλεγόμενος βαθμός ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών αντιστοιχούσε σε 1.000 (100%) αντί 0.800 (80%). Ο βαθμός 0.800 ήταν η αρχική επιλογή ποιότητας στο προτεινόμενο μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας (βλ. Πίνακα 14.9). Στο εναλλακτικό αυτό σενάριο, ο βαθμός αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. Δελφών (DMU32) και Συκεών (DMU41) θα διαμορφωνόταν στις 0.7763 και 0.7904 μονάδες αντίστοιχα από 0.9462 και 0.9776 μονάδες, στην περίπτωση που ο προεπιλεγμένος βαθμός ποιότητας ισούταν με 0.800. Δηλαδή, ακόμη κι αν η

[131] Για τον προσδιορισμό των βαθμών αποδοτικότητας – ευαισθησίας χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0).

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. Δελφών και Συκεών βρίσκεται στο μέγιστο δυνατό επίπεδο (quality score=1.000 ή 100%) ο προσαρμοσμένος βαθμός αποδοτικότητας στο κριτήριο βέλτιστης ποιότητας (Πίνακας 14.14: στήλη 4) θα ήταν υψηλότερος από τον αντίστοιχο βαθμό αποδοτικότητας – ευαισθησίας (DMU32: 0.4601, DMU41: 0.5282). Η εξέλιξη αυτή αποδεικνύει πως υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. διατηρώντας παράλληλα της αποδοτικότητα στο βέλτιστο επίπεδο (efficiency score=1.000).

Πίνακας 14.14: Ανάλυση Ευαισθησίας Βαθμού Αποδοτικότητας Υποθετικού Σεναρίου Επίτευξης Βαθμού Ποιότητας 100% από 5 Επιλεγμένα Κ.Ε.Π.

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας - Ευαισθησίας[132] (Efficiency - Sensitivity Score)	Εικονικές Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (Virtual DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)
DMU31	Μη Εφικτός (Infeasible)	DMU31'	0.7793
DMU32	0.46006	DMU32'	0.7763
DMU41	0.52825	DMU41'	0.7904
DMU49	Μη Εφικτός (Infeasible)	DMU49'	0.6659
DMU50	Μη Εφικτός (Infeasible)	DMU50'	0.6941

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Στη δεύτερη προσέγγιση της ανάλυσης ευαισθησίας των δεδομένων γίνεται χρήση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη μέθοδο εξομαλυμένης Bootstrap. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται ως μέτρο αξιολόγησης της ενδεχόμενης απόκλισης της τελικής αποδοτικότητας (προκύπτει από τα προσαρμοσμένα δεδομένα εκροών – βλ. Πίνακα 14.10) από την αρχική (προκύπτει από τα αρχικά δεδομένα εισροών και εκροών – βλ. Πίνακες 14.2(α) και 14.2(β)) το 95% διάστημα εμπιστοσύνης, όταν επικρατούν μεταβλητές αποδόσεις κλίμακας και επιλέγεται προσανατολισμός εκροών. Αναφορά στη συγκεκριμένη μέθοδο, χωρίς όμως ανάλυση του τρόπου εφαρμογής της όταν χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της ευαισθησίας των βαθμών αποδοτικότητας, των εισροών και εκροών των επιχειρησιακών μονάδων, γίνεται από τους Cooper et al (2007: 291).

Στον Πίνακα 14.15 παρατηρείται πως ο προσαρμοσμένος βαθμός αποδοτικότητας των 5 Κ.Ε.Π. δεν είναι σημαντικά μικρότερος της μονάδας (τεχνική αποδοτικότητα) καθώς οι τιμές της προσαρμοσμένης αποδοτικότητας βρίσκονται εντός του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης. Μάλιστα, ο συγκεκριμένος βαθμός για τα υποθετικά ή εικονικά Κ.Ε.Π. Θερμαϊκού (DMU31'), Δελφών (DMU32') και Συκεών (DMU41') τείνει στο άνω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης. Δηλαδή, ακόμη κι αν επιχειρηθεί περαιτέρω ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πολίτες, σε επίπεδο υψηλότερο του 0.800, διατηρώντας παράλληλα τους απασχολούμενους παραγωγικούς συντελεστές σταθερούς, θα παραμείνουν τεχνικά αποδοτικές. Όσον αφορά στα υποθετικά Κ.Ε.Π. Πεντέλης (DMU49') και Νέας Πεντέλης (DMU50'), ο βαθμός αποδοτικότητάς τους πλησιάζει το κάτω όριο του 95% διαστήματος

[132] Για τον προσδιορισμό των βαθμών αποδοτικότητας – ευαισθησίας χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0).

εμπιστοσύνης περιορίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο τα περιθώρια σημαντικής βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, σε επίπεδο υψηλότερο του 80% (0.800).

Πάντως, έπειτα από εφαρμογή της μεθόδου εξομαλυμένης Bootstrap για την ανάλυση της ευαισθησίας των βαθμών αποδοτικότητας των εκροών τους με στόχο την επίτευξη 'υψηλής ποιότητας', δεδομένου του επιπέδου των εισροών, οι εν λόγω επιχειρησιακές μονάδες παραμένουν τεχνικά αποδοτικές.

Πίνακας 14.15: Έλεγχος Ευαισθησίας Βαθμού Αποδοτικότητας Εικονικών Μονάδων μέσω της Εξομαλυμένης Bootstrap

(Sensitivity Test for Virtual DMUs' Efficiency Score via Smoothed Bootstrap)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)		Εικονικές Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (Virtual DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)
		Κάτω Όριο (Lower Bound)	Άνω Όριο (Upper Bound)		
DMU31	1.0000	0.6672	0.9967	DMU31'	0.9527
DMU32	1.0000	0.6640	0.9951	DMU32'	0.9462
DMU41	1.0000	0.6678	0.9966	DMU41'	0.9776
DMU49	1.0000	0.6697	0.9945	DMU49'	0.7430
DMU50	1.0000	0.6670	0.9954	DMU50'	0.7891

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

14.7 Υποθετικό Σενάριο Απόρριψης των 5 Κ.Ε.Π. Υψηλής Αποδοτικότητας – Χαμηλής Ποιότητας

Σύμφωνα με το μοντέλο Προσαρμοσμένης Ποιότητας DEA – Quality Adjusted DEA (βλ. Κεφάλαιο 11: Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας – Αποδοτικότητας: Επισκόπηση Υφιστάμενων Μοντέλων Ποιότητας – Αποδοτικότητας), προτείνεται η εξαίρεση των επιχειρησιακών μονάδων εκείνων (στην παρούσα έρευνα, των 5 Κ.Ε.Π.) που, αρχικά τουλάχιστον, χαρακτηρίζονται χαμηλής αποδοτικότητας – χαμηλής ποιότητας.

Εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο μοντέλο, αντί του προτεινόμενου μοντέλου ποιότητας – αποδοτικότητας, ο αριθμός των Κ.Ε.Π. που τελικά θα αξιολογούνταν θα ανερχόταν σε 45. Δηλαδή, τα 5 Κ.Ε.Π. υψηλής αποδοτικότητας – χαμηλής ποιότητας που αναδιοργανώθηκαν, και εισήλθαν εκ νέου στο μοντέλο εκτίμησης σχετικής αποδοτικότητας, σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο, θα εξαιρούνταν, σύμφωνα με το μοντέλο Προσαρμοσμένης Ποιότητας DEA. Στον Πίνακα 14.16 επιχειρείται συγκριτική αξιολόγηση των δύο μοντέλων.

Πίνακας 14.16: Μεταβολή των Βαθμών Αποδοτικότητας[133] όταν Απορρίπτονται Τεχνικά Αποδοτικά Κ.Ε.Π. από το Δείγμα

(Efficiency Scores' Variations when Technical Efficient Sample Units are Excluded)

ονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Πριν την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score Before Output Adjustment)	Βαθμός Αποδοτικότητας Μετά την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score After Output Adjustment)			
	50 Κ.Ε.Π.	50 Κ.Ε.Π.	Μεταβολή	45 Κ.Ε.Π.	Μεταβολή
DMU1	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU2	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU3	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU4	0.7888	0.7962	0.94%	0.8457	7.21%
DMU5	0.7601	0.7601	0.00%	0.7602	0.01%
DMU6	0.9899	0.9901	0.02%	0.9902	0.03%
DMU7	0.8519	0.8798	3.28%	1.0000	17.38%
DMU8	0.6758	0.6798	0.59%	0.6815	0.85%
DMU9	0.7066	0.7078	0.17%	0.7078	0.17%
DMU10	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU11	0.7257	0.7319	0.85%	0.7649	5.40%
DMU12	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU13	0.7387	0.7387	0.00%	0.7387	0.01%
DMU14	0.9590	0.9782	2.00%	1.0000	4.28%
DMU15	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU16	0.4740	0.4788	1.01%	0.4893	3.22%
DMU17	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU18	0.7125	0.7157	0.45%	0.7527	5.64%
DMU19	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU20	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU21	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU22	0.4861	0.4904	0.88%	0.5001	2.89%
DMU23	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU24	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU25	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU26	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU27	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU28	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU29	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU30	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU31	1.0000	1.0000	0.00%	Απορρίφθηκε (Excluded)	--

[133] Για την εκτίμηση των βαθμών αποδοτικότητας χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0).

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας Πριν την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score Before Output Adjustment)	Βαθμός Αποδοτικότητας Μετά την Προσαρμογή των Εκροών (Efficiency Score After Output Adjustment)			
	50 Κ.Ε.Π.	50 Κ.Ε.Π.	Μεταβολή	45 Κ.Ε.Π.	Μεταβολή
DMU32	1.0000	1.0000	0.00%	Απορρίφθηκε (Excluded)	--
DMU33	0.7485	0.7792	4.10%	0.8022	7.18%
DMU34	0.8513	0.8945	5.07%	0.9272	8.91%
DMU35	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU36	0.8522	0.8533	0.13%	0.8534	0.14%
DMU37	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU38	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU39	0.9580	0.9580	0.00%	0.9580	0.00%
DMU40	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU41	1.0000	1.0000	0.00%	Απορρίφθηκε (Excluded)	--
DMU42	0.7899	0.8705	10.20%	1.0000	26.60%
DMU43	0.6760	0.6825	0.96%	0.6893	1.97%
DMU44	0.5890	0.6049	2.70%	0.6830	15.97%
DMU45	0.7677	0.7804	1.65%	0.8247	7.42%
DMU46	1.0000	1.0000	0.00%	1.0000	0.00%
DMU47	0.7546	0.7625	1.05%	0.7892	4.59%
DMU48	0.7477	0.7497	0.27%	0.7548	0.94%
DMU49	1.0000	1.0000	0.00%	Απορρίφθηκε (Excluded)	--
DMU50	1.0000	1.0000	0.00%	Απορρίφθηκε (Excluded)	--

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ), Q-DEA (Sherman and Zhu, 2006)

Συγκρίνοντας τη δεύτερη με την τρίτη στήλη του Πίνακα 14.16, τους βαθμούς αποδοτικότητας των 50 Κ.Ε.Π. πριν και μετά την προσαρμογή των εκροών, προκύπτει πως τα τεχνικά αποδοτικά (υψηλής αποδοτικότητας) Κ.Ε.Π. πριν την προσαρμογή των εκροών διατηρήθηκαν στο ίδιο επίπεδο αποδοτικότητας (efficiency score = 1.000) και έπειτα από την προσαρμογή. Θετική μεταβολή καταγράφουν οι βαθμοί αποδοτικότητας 19 εκ των 22 Κ.Ε.Π. χαμηλής αποδοτικότητας (efficiency score < 1.000). Εφαρμόζοντας το προτεινόμενο μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας, ο αριθμός των τεχνικά αποδοτικών Κ.Ε.Π. ισούται με 28.

Στην περίπτωση που εφαρμόζεται το μοντέλο προσαρμοσμένης ποιότητας DEA παρατηρείται μετατόπιση των αποδοτικοτήτων όλων των μη αποδοτικών μονάδων λήψης αποφάσεων, με εξαίρεση εκείνης του Κ.Ε.Π. Κηφισιάς (DMU39), προς το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων. Σε σύνολο 45 αξιολογούμενων Κ.Ε.Π., 26 χαρακτηρίζονται υψηλής αποδοτικότητας, ενώ χρησιμοποιώντας το προτεινόμενο μοντέλο ποιότητας – αποδοτικότητας, ο αριθμός των τεχνικά αποδοτικών Κ.Ε.Π. ανέρχεται σε 28. Παρόλο που εξαιρέθηκαν 5 τεχνικά αποδοτικά Κ.Ε.Π. από τα 28, εφαρμόζοντας το μοντέλο Προσαρμοσμένης Ποιότητας DEA, 3

νέες επιχειρησιακές μονάδες [1) Κ.Ε.Π. Ακαδημίας (DMU7), 2) Κ.Ε.Π. Βύρωνα (DMU14) και 3) Κ.Ε.Π. Φιλοθέης (DMU42)] αξιολογούνται ως υψηλής αποδοτικότητας.

Περιορίζοντας τον αριθμό των Κ.Ε.Π. του δείγματος, ειδικότερα, εξαιρώντας τεχνικά αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες, προκύπτει υπερεκτίμηση (upward bias) των βαθμών αποδοτικότητας των εναπομενουσών μονάδων. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που προηγήθηκε (θεματική ενότητα 14.6), δεν υφίσταται ουσιαστικός λόγος εξαίρεσης τεχνικά αποδοτικών μονάδων λήψης αποφάσεων προτού αναδιοργανωθούν και ελεγχθεί η ευαισθησία των δεδομένων τους. Στην περίπτωση των 5 Κ.Ε.Π., παρά τη μεταβολή (μείωση) των εκροών τους δεν υποχώρησε η αποδοτικότητά τους. Ουσιαστικά, το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων (μέτρο σύγκρισης – benchmark-για τις μη αποδοτικές μονάδες) συνέχισε να απαρτίζεται από τα ίδια Κ.Ε.Π. πριν και μετά την προσαρμογή των εκροών των 5 Κ.Ε.Π. Υψηλής Αποδοτικότητας – Χαμηλής Ποιότητας.

14.8 Ανάλυση Αποτελεσματικότητας – Προτάσεις Πολιτικής

Στην παρούσα ενότητα εντοπίζονται τα αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. – πρότυπο (υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας) και αναλύονται οι στόχοι για την εκπλήρωση των κριτηρίων αποτελεσματικότητας από τα υπόλοιπα Κ.Ε.Π. Πλέον χρησιμοποιείται ο όρος αποτελεσματικότητα, και όχι αποδοτικότητα, καθώς όλα τα τεχνικά αποδοτικά Κ.Ε.Π. παρέχουν ταυτόχρονα υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Οπότε, τα μη αποδοτικά Κ.Ε.Π., όπως αυτά προσδιορίζονται από τη DEA, υιοθετώντας τις καλές πρακτικές των αντίστοιχων αποδοτικών – αποτελεσματικών, πληρούν τα κριτήρια υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας. Με άλλα λόγια, λαμβάνοντας δεδομένα εισροών, τα οποία εκπροσωπούν τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας – ΤΠΕ (Η/Υ, fax, εκτυπωτές), και εκροών, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες μέσω ΤΠΕ (ηλεκτρονικές υπηρεσίες – eProtocol Services), πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π.

Στόχος της παρούσας ενότητας, και της έρευνας εν γένει, είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των 50 επιλεγμένων Κ.Ε.Π. και η κατάθεση προτάσεων για τη βελτιστοποίησή της. Οι προτάσεις αυτές αφορούν τόσο τα Κ.Ε.Π. εκείνα που δεν πληρούν τα πρότυπα υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας, όσο και τα Κ.Ε.Π. που τα πληρούν.

Από τα 50 Κ.Ε.Π. που συμμετέχουν στο δείγμα, τα 28 κρίνονται αποτελεσματικά[134]. Δηλαδή, αφενός χρησιμοποιούν τη βέλτιστη διαδικασία μετατροπής των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών σε υπηρεσίες, μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος, και αφετέρου οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους κρίνονται υψηλής ποιότητας από τους αποδέκτες – πολίτες. Τα χαμηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας καταγράφουν τα Κ.Ε.Π. Αγίας Βαρβάρας (DMU16) και Πατρών (DMU22). Παρόλα αυτά, οι πολίτες δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των δύο τελευταίων Κ.Ε.Π. (βλ. Πίνακα 14.12).

---

[134] Αποτελεσματικά Κ.Ε.Π.: 1) Καλλιθέας, 2) Νέας Σμύρνης, 3) Παλαιού Φαλήρου, 4) Γλυφάδας, 5) Περάματος, 6) Ζωγράφου, 7) Κορυδαλλού, 8) Ρέντη, 9) Νίκαιας, 10) Παλλήνης, 11) Παπαναστασίου (Ν. Λάρισας), 12) Ι. Δραγούμη (Ν. Λάρισας), 13) Πυλαίας, 14) Αμπελοκήπων (Ν. Θεσσαλονίκης), 15) Ευόσμου, 16) Καλαμαριάς, 17) Χορτιάτη, 18) Σταυρούπολης, 19) Θερμαϊκού [εικονικό], 20) Δελφών [εικονικό], 21) Μηχανιώνας, 22) Πεύκης, 23) Αριστοτέλους, 24) Πολίχνης, 25) Συκεών [εικονικό], 26) Νέας Φιλαδέλφειας, 27) Πεντέλης [εικονικό], 28) Νέας Πεντέλης [εικονικό].

Σύμφωνα με την ανάλυση που έχει προηγηθεί (Κεφάλαιο 9: Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης (DEA)), τα τεχνικά αποδοτικά Κ.Ε.Π., στην προκειμένη περίπτωση αποτελεσματικά, διαμορφώνουν το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων και αποτελούν πρότυπο λειτουργίας για τα μη αποδοτικά – μη αποτελεσματικά. Έπειτα από επεξεργασία των δεδομένων εισροών και εκροών μέσω της DEA, τα Κ.Ε.Π. που εμφανίζονται περισσότερες φορές ως μονάδες αναφοράς των μη αποτελεσματικών[135] είναι του Δήμου Θερμαϊκού [εικονικό] – 11 φορές (DMU31'), του Δήμου Ρέντη – 8 φορές (DMU19), του Δήμου Αμπελοκήπων (Ν. Θεσσαλονίκης) – 8 φορές (DMU26), καθώς και του Δήμου Καλαμαριάς (DMU28) και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης, επί της οδού Αριστοτέλους, - 7 φορές (DMU38) (βλ. Πίνακα 14.17). Είναι σημαντικό πως το Κ.Ε.Π. που εμφανίζεται περισσότερες φορές ως πρότυπο αποτελεσματικότητας είναι του Δήμου Θερμαϊκού, ένα υποθετικό Κ.Ε.Π. που έχει προκύψει από προσαρμογή της διαδικασίας μετασχηματισμού των εισροών του σε εκροές με κριτήριο την επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει αφενός το σφάλμα της μεθόδου Προσαρμοσμένης Ποιότητας DEA (Q-DEA), που αναπτύχθηκε από τους Sherman και Zhu (2006), η οποία προτείνει την απομόνωση των επιχειρησιακών μονάδων χαμηλής ποιότητας-υψηλής αποδοτικότητας (π.χ. πραγματικό Κ.Ε.Π. Δήμου Θερμαϊκού) από τη διαδικασία αξιολόγησης και αφετέρου τις δυνατότητες περαιτέρω βελτίωσης των Κ.Ε.Π. διατηρώντας αμετάβλητες τις εισροές τους. Στον Πίνακα 14.17, δεξιά από τις επιχειρησιακές μονάδες αναφοράς κάθε μη αποτελεσματικού Κ.Ε.Π. (εντός παρένθεσης), αναγράφεται η στάθμιση του βαθμού αποδοτικότητας των αποτελεσματικών Κ.Ε.Π. στη διαμόρφωση του αντίστοιχου βαθμού των μη αποτελεσματικών. Το άθροισμα των εν λόγω σταθμίσεων ισούται με τη μονάδα.

Για τα αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. δεν καθορίζονται μονάδες πρότυπο καθώς η λειτουργία τους, μεταξύ των Κ.Ε.Π. του δείγματος, αποτελεί ήδη σημείο αναφοράς. Γι' αυτό το λόγο, στα δεξιά του βαθμού αποδοτικότητας (Πίνακας 14.17: στήλη 2) αναφέρονται οι ίδιες οι επιχειρησιακές μονάδες.

---

[135] Κ.Ε.Π. Πρότυπα Λειτουργίας: 1) Δήμου Καλλιθέας (Ν. Αττικής) (DMU1) – 5 φορές, 2) Δήμου Νέας Σμύρνης (DMU2) – 1 φορά, 3) Δήμου Παλαιού Φαλήρου (DMU3) – 0 φορές, 4) Δήμου Γλυφάδας (DMU10) – 0 φορές, 5) Δήμου Περάματος (DMU12) – 4 φορές, 6) Δήμου Ζωγράφου (DMU15) – 0 φορές, 7) Δήμου Κορυδαλλού (DMU17) – 0 φορές, 8) Δήμου Ρέντη (DMU19) – 8 φορές, 9) Δήμου Νίκαιας (DMU20) – 1 φορά, 10) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ανατολικής Αττικής με έδρα την Παλλήνη (DMU21) – 0 φορές, 11) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Λάρισας, επί της οδού Παπαναστασίου (DMU23) – 0 φορές, 12) Δήμου Λάρισας, επί της οδού Ι. Δραγούμη (DMU24) – 0 φορές, 13) Δήμου Πυλαίας (DMU25) – 4 φορές, Δήμου Αμπελοκήπων (Ν. Θεσσαλονίκης) (DMU26) – 8 φορές, 15) Δήμου Ευόσμου (DMU27) – 3 φορές, 16) Δήμου Καλαμαριάς (DMU28) – 7 φορές, 17) Δήμου Χορτιάτη (DMU29) – 3 φορές, 18) Δήμου Σταυρούπολης (DMU30) – 5 φορές, 19) Δήμου Θερμαϊκού [εικονικό] (DMU31') – 11 φορές, 20) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης, επί της οδού Δελφών [εικονικό] (DMU32') – 3 φορές, 21) Δήμου Μηχανιώνας (DMU35) – 3 φορές, 22) Δήμου Πεύκης (DMU37) – 2 φορές, 23) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης, επί της οδού Αριστοτέλους (DMU38) – 7 φορές, 24) Δήμου Πολίχνης (DMU40) – 2 φορές, 25) Δήμου Συκεών [εικονικό] (DMU41') – 0 φορές, 26) Δήμου Νέας Φιλαδέλφειας (DMU46) – 0 φορές, 27) Δήμου Πεντέλης [εικονικό] (DMU49') – 4 φορές, 28) Δήμου Νέας Πεντέλης [εικονικό] (DMU50') – 2 φορές.

Πίνακας 14.17: Προσδιορισμός Μονάδων – Προτύπων ανά Κ.Ε.Π. (Reference Units)[136]

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Μονάδες Πρότυπα και Σταθμίσεις (Efficiency Reference Set)				
DMU1	1.0000	DMU1 (1.000)				
DMU2	1.0000	DMU2 (1.000)				
DMU3	1.0000	DMU3 (1.000)				
DMU4	0.7962	DMU12 (0.205)	DMU19 (0.264)	DMU30 (0.225)	DMU31' (0.203)	DMU35 (0.103)
DMU5	0.7601	DMU1 (0.351)	DMU26 (0.079)	DMU28 (0.336)	DMU30 (0.149)	DMU38 (0.085)
DMU6	0.9901	DMU19 (0.041)	DMU25 (0.067)	DMU26 (0.134)	DMU38 (0.758)	
DMU7	0.8798	DMU1 (0.500)	DMU32' (0.500)			
DMU8	0.6798	DMU25 (0.179)	DMU30 (0.060)	DMU32' (0.026)	DMU38 (0.031)	DMU40 (0.705)
DMU9	0.7078	DMU1 (0.624)	DMU2 (0.043)	DMU25 (0.040)	DMU40 (0.293)	
DMU10	1.0000	DMU10 (1.000)				
DMU11	0.7319	DMU19 (0.714)	DMU29 (0.121)	DMU49' (0.164)		
DMU12	1.0000	DMU12 (1.000)				
DMU13	0.7387	DMU1 (0.028)	DMU26 (0.972)			
DMU14	0.9782	DMU28 (0.400)	DMU31' (0.600)			
DMU15	1.0000	DMU15 (1.000)				
DMU16	0.4788	DMU12 (0.381)	DMU26 (0.298)	DMU31' (0.315)	DMU38 (0.005)	
DMU17	1.0000	DMU17 (1.000)				
DMU18	0.7157	DMU1 (0.020)	DMU26 (0.477)	DMU28 (0.353)	DMU31' (0.144)	DMU38 (0.007)
DMU19	1.0000	DMU19 (1.000)				

[136] Για την εκτίμηση των βαθμών αποδοτικότητας και των προτύπων χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Μονάδες Πρότυπα και Σταθμίσεις (Efficiency Reference Set)				
DMU20	1.0000	DMU20 (1.000)				
DMU21	1.0000	DMU21 (1.000)				
DMU22	0.4904	DMU30 (0.900)	DMU32' (0.067)	DMU37 (0.033)		
DMU23	1.0000	DMU23 (1.000)				
DMU24	1.0000	DMU24 (1.000)				
DMU25	1.0000	DMU25 (1.000)				
DMU26	1.0000	DMU26 (1.000)				
DMU27	1.0000	DMU27 (1.000)				
DMU28	1.0000	DMU28 (1.000)				
DMU29	1.0000	DMU29 (1.000)				
DMU30	1.0000	DMU30 (1.000)				
DMU31'	1.0000	DMU31' (1.000)				
DMU32'	1.0000	DMU32' (1.000)				
DMU33	0.7792	DMU19 (0.434)	DMU31' (0.304)	DMU49' (0.207)	DMU50' (0.055)	
DMU34	0.8945	DMU19 (0.293)	DMU27 (0.079)	DMU31' (0.355)	DMU50' (0.272)	
DMU35	1.0000	DMU35 (1.000)				
DMU36	0.8533	DMU12 (0.098)	DMU26 (0.529)	DMU29 (0.319)	DMU31' (0.010)	DMU38 (0.044)
DMU37	1.0000	DMU37 (1.000)				
DMU38	1.0000	DMU38 (1.000)				
DMU39	0.9580	DMU20 (0.042)	DMU25 (0.250)	DMU35 (0.500)	DMU37 (0.208)	
DMU40	1.0000	DMU40 (1.000)				
DMU41'	1.0000	DMU41' (1.000)				
DMU42	0.8705	DMU19 (0.264)	DMU29 (0.049)	DMU49' (0.687)		

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Μονάδες Πρότυπα και Σταθμίσεις (Efficiency Reference Set)						
DMU43	0.6825	DMU19 (0.018)	DMU25 (0.181)	DMU27 (0.342)	DMU28 (0.197)	DMU31' (0.262)		
DMU44	0.6049	DMU19 (0.586)	DMU49' (0.414)					
DMU45	0.7804	DMU12 (0.016)	DMU19 (0.120)	DMU26 (0.087)	DMU27 (0.027)	DMU28 (0.210)	DMU31' (0.488)	DMU35 (0.052)
DMU46	1.0000	DMU46 (1.000)						
DMU47	0.7625	DMU26 (0.495)	DMU28 (0.123)	DMU31' (0.380)	DMU38 (0.003)			
DMU48	0.7497	DMU26 (0.435)	DMU28 (0.329)	DMU30 (0.129)	DMU31' (0.107)			
DMU49'	1.0000	DMU49' (1.000)						
DMU50'	1.0000	DMU50' (1.000)						

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ)

Πριν τον καθορισμό των στόχων για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, κρίνεται σκόπιμη η επαναξιολόγηση των βαθμών αποδοτικότητας των 50 Κ.Ε.Π. με τη βοήθεια της εξομαλυμένης Bootstrap. Κατ' αυτό τον τρόπο εντοπίζονται τα ενδεχόμενα σφάλματα κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μέσω της DEA καθώς και οι δυνατότητες περαιτέρω βελτίωσης ακόμη και των αποτελεσματικών Κ.Ε.Π.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 14.18, παρουσιάζεται σφάλμα μεροληψίας (bias) στους βαθμούς αποδοτικότητας όλων των Κ.Ε.Π. του δείγματος. Ως αποτέλεσμα, ο διορθωμένος βαθμός αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$) (στήλη 3) βρίσκεται σε χαμηλότερο επίπεδο από εκείνο του εκτιμώμενου βαθμού ($\hat{\theta}$) (στήλη 2). Το σφάλμα μεροληψίας κυμαίνεται μεταξύ 2.99 (DMU16) και 20.64 (DMU20) ποσοστιαίων μονάδων. Τις υψηλότερες τιμές της συγκεκριμένης παραμέτρου εμφανίζουν τα τεχνικά αποδοτικά – αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. Οι τιμές αυτές μάλιστα υπερβαίνουν τις 10 ποσοστιαίες μονάδες (0.10). Το γεγονός αυτό συνεπάγεται υψηλό επίπεδο αναξιοπιστίας (high level of unreliability) των αρχικά εκτιμημένων βαθμών αποδοτικότητας. Χωρίς βέβαια να σημαίνει πως τα 28 Κ.Ε.Π. που χαρακτηρίστηκαν αποτελεσματικά στις προηγούμενες παραγράφους παύουν να είναι. Άλλωστε, οι εν λόγω επιχειρησιακές μονάδες, παρά την υποχώρηση του βαθμού αποδοτικότητάς τους, συνεχίζουν να καταγράφουν τις υψηλότερες τιμές αποδοτικότητας συγκριτικά με εκείνες των υπόλοιπων Κ.Ε.Π. του δείγματος. Επίσης, το άνω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης τους τείνει στη μονάδα (στήλη 7).

Το γεγονός όμως ότι το άνω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης καμίας εκ των 28 αποτελεσματικών επιχειρησιακών μονάδων δεν υπερβαίνει τη μονάδα σημαίνει πως ο διορθωμένος βαθμός αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$) αντανακλά την πραγματική θέση των εν λόγω Κ.Ε.Π. ως προς το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων του πληθυσμού (Population Production Possibility Set). Μόνο στην περίπτωση που το άνω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης ήταν μεγαλύτερο της μονάδας θα αποδιδόταν η υψηλή τιμή του σφάλματος μεροληψίας στη μεταβλητότητα των δεδομένων των bootstrapped δειγμάτων (bootstrapped sampling variation). Συνεπώς, θα ήταν δύσκολος ο προσδιορισμός του πραγματικού βαθμού αποδοτικότητας.

Επιπλέον, τα Κ.Ε.Π. Συντάγματος (DMU6), Βύρωνα (DMU14) και Κηφισιάς (DMU39), που αρχικά χαρακτηρίστηκαν χαμηλής αποδοτικότητας, απαρτίζουν κι αυτά την καμπύλη βέλτιστων παραγωγικών δυνατοτήτων. Ειδικότερα, συγκρίνοντας τα διαστήματα εμπιστοσύνης τους με εκείνα των τεχνικά αποδοτικών μονάδων παρατηρείται αλληλοεπικάλυψη των τιμών τους (confidence intervals' overlap) (βλ. Πίνακα 14.18). Συνεπώς, η διαφορά των βαθμών αποδοτικότητας των 28 Κ.Ε.Π. υψηλής αποδοτικότητας και των 3 'χαμηλής αποδοτικότητας' δεν είναι στατιστικά σημαντική. Μάλιστα, δεδομένου ότι τα Κ.Ε.Π. Συντάγματος, Βύρωνα και Κηφισιάς χαρακτηρίζονται υψηλής ποιότητας (βλ. Πίνακα 14.12), τελικά κρίνονται αποτελεσματικά (υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας). Οπότε, δε χρειάζεται να αναδιοργανώσουν την παραγωγική τους διαδικασία.

Πάντως, η απόκλιση των διορθωμένων βαθμών αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$) των τεχνικά αποδοτικών Κ.Ε.Π. από τη μονάδα σημαίνει πως υπάρχουν περαιτέρω δυνατότητες βελτίωσης. Δηλαδή, οι εκροές τους μπορούν να αυξηθούν κατά $\frac{1}{\tilde{\theta}}$ [$DMU_{effective}$: $y_r^f = y_r^o\left(\frac{1}{\tilde{\theta}}\right) \ \forall\, r = 1,2,...,s$, όπου o: original (αρχική), f: final (τελική)] με δεδομένο το επίπεδο των εισροών (προσανατολισμός εκροών). Στην περίπτωση που η έρευνα προσέγγιζε την αποδοτικότητα - αποτελεσματικότητα δίνοντας έμφαση στις εισροές (input oriented analysis), τότε οι τεχνικά αποδοτικές μονάδες θα

μπορούσαν να βελτιωθούν περαιτέρω περιορίζοντας τους αρχικούς παραγωγικού συντελεστές τους σε επίπεδο $\tilde{\theta}$ $[x_i^f = x_i^o\tilde{\theta} \ \forall \ i \quad 1,2,...,s$ subject to $\tilde{\theta} < 1]$, διατηρώντας τις εκροές τους στο ίδιο επίπεδο.

Πίνακας 14.18: Διόρθωση Αποδοτικότητας μέσω της Εξομαλυμένης Bootstrap όταν Επικρατούν *Μεταβλητές* Αποδόσεις Κλίμακας και Επιλέγεται Προσανατολισμός Εκροών[137] (Bootstrapped Bias-Corrected Efficiency_VRS_Output Oriented)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$\widehat{bias}_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο ($\hat{C}.I._{(a)}^{*}$ - Lower Bound)	Άνω Όριο ($\hat{C}.I._{(1-a)}^{*}$ - Upper Bound)
DMU1	1.0000	0.8412	0.1588	0.0179	0.7646	0.9955
DMU2	1.0000	0.8992	0.1008	0.0046	0.8285	0.9951
DMU3	1.0000	0.8205	0.1795	0.0341	0.7072	0.9963
DMU4	0.7962	0.7277	0.0685	0.0019	0.6789	0.7924
DMU5	0.7601	0.7039	0.0562	0.0012	0.6595	0.7560
DMU6	0.9901	0.9077	0.0824	0.0073	0.7950	0.9867
DMU7	0.8798	0.8105	0.0693	0.0028	0.7404	0.8766
DMU8	0.6798	0.6377	0.0421	0.0006	0.6062	0.6765
DMU9	0.7078	0.6612	0.0466	0.0008	0.6236	0.7046
DMU10	1.0000	0.8135	0.1865	0.0466	0.6722	0.9956
DMU11	0.7319	0.6683	0.0636	0.0033	0.5936	0.7288
DMU12	1.0000	0.8351	0.1649	0.0243	0.7424	0.9963
DMU13	0.7387	0.6867	0.0520	0.0016	0.6332	0.7363
DMU14	0.9782	0.8893	0.0889	0.0058	0.7962	0.9735
DMU15	1.0000	0.8720	0.1280	0.0115	0.7799	0.9943
DMU16	0.4788	0.4489	0.0299	0.0002	0.4297	0.4761

[137] Για την εκτίμηση των παραμέτρων χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0).

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$\widehat{bias}_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο ($\hat{C.I.}^{*}_{(a)}$ - Lower Bound)	Άνω Όριο ($\hat{C.I.}^{*}_{(1-a)}$ - Upper Bound)
DMU17	1.0000	0.8461	0.1539	0.0154	0.7719	0.9953
DMU18	0.7157	0.6554	0.0603	0.0016	0.6108	0.7123
DMU19	1.0000	0.8075	0.1925	0.0460	0.6744	0.9947
DMU20	1.0000	0.7936	0.2064	0.0568	0.6676	0.9956
DMU21	1.0000	0.8019	0.1981	0.0517	0.6705	0.9962
DMU22	0.4904	0.4479	0.0425	0.0018	0.3922	0.4885
DMU23	1.0000	0.7984	0.2016	0.0545	0.6670	0.9942
DMU24	1.0000	0.8600	0.1400	0.0122	0.7837	0.9964
DMU25	1.0000	0.8092	0.1908	0.0473	0.6742	0.9959
DMU26	1.0000	0.8135	0.1865	0.0467	0.6692	0.9948
DMU27	1.0000	0.8791	0.1209	0.0082	0.7975	0.9952
DMU28	1.0000	0.8102	0.1898	0.0495	0.6681	0.9961
DMU29	1.0000	0.8085	0.1915	0.0504	0.6685	0.9955
DMU30	1.0000	0.8105	0.1895	0.0502	0.6677	0.9956
DMU31'	1.0000	0.8072	0.1928	0.0518	0.6691	0.9948
DMU32'	1.0000	0.8080	0.1920	0.0491	0.6690	0.9953
DMU33	0.7792	0.7246	0.0546	0.0014	0.6706	0.7755
DMU34	0.8945	0.8378	0.0567	0.0012	0.7914	0.8905
DMU35	1.0000	0.8109	0.1891	0.0479	0.6726	0.9950
DMU36	0.8533	0.7842	0.0691	0.0027	0.7140	0.8496
DMU37	1.0000	0.8053	0.1947	0.0523	0.6680	0.9943

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Αποδοτικότητα (Efficiency Scores)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Σφάλμα Μεροληψίας (Bias)	Διακύμανση (Variance)	Διάστημα Εμπιστοσύνης 95% (Confidence Interval)	
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	$\widehat{bias}_{boot}$	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	Κάτω Όριο ($\hat{C.I.}^{*}_{(a)}$ - Lower Bound)	Άνω Όριο ($\hat{C.I.}^{*}_{(1-a)}$ - Upper Bound)
DMU38	1.0000	0.8128	0.1872	0.0453	0.6741	0.9959
DMU39	0.9580	0.8677	0.0903	0.0049	0.7849	0.9541
DMU40	1.0000	0.8502	0.1498	0.0147	0.7773	0.9956
DMU41'	1.0000	0.8125	0.1875	0.0471	0.6718	0.9953
DMU42	0.8705	0.7950	0.0755	0.0030	0.7279	0.8670
DMU43	0.6825	0.6374	0.0451	0.0007	0.6004	0.6794
DMU44	0.6049	0.5536	0.0513	0.0020	0.4949	0.6014
DMU45	0.7804	0.7283	0.0521	0.0009	0.6897	0.7773
DMU46	1.0000	0.8188	0.1812	0.0322	0.7166	0.9949
DMU47	0.7625	0.7159	0.0466	0.0006	0.6821	0.7594
DMU48	0.7497	0.6971	0.0526	0.0009	0.6610	0.7472
DMU49'	1.0000	0.8080	0.1920	0.0529	0.6663	0.9958
DMU50'	1.0000	0.8194	0.1806	0.0444	0.6738	0.9956

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ)

Για την καταλληλότητα χρήσης του διορθωμένου βαθμού αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$) αντί του αρχικά εκτιμώμενου βαθμού ($\hat{\theta}$), οι Simar και Wilson (2000) υποστηρίζουν πως όταν ισχύει:

$$\hat{\sigma}^2_{boot} < \frac{1}{3}(bias_{boot})^2 \qquad (14.1)$$

είναι προτιμότερη η χρήση του εκτιμώμενου βαθμού αποδοτικότητας ($\hat{\theta}$). Σε αυτή την περίπτωση, ο εκτιμητής θ $(\hat{\theta})$ ερμηνεύει με μεγαλύτερη ακρίβεια την πληθυσμιακή παράμετρο θ έναντι του $\tilde{\theta}$.

Προτού λοιπόν κατατεθούν οι προτάσεις πολιτικής, με κριτήριο την επίτευξη αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π., υπολογίζεται η ανισότητα (14.1) για κάθε Κ.Ε.Π., βασιζόμενη στα δεδομένα του Πίνακα 14.18.

Στον Πίνακα 14.19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του παραπάνω υπολογισμού. Ειδικότερα, προκύπτει πως ο διορθωμένος βαθμός αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$) ερμηνεύει καλύτερα τον αντίστοιχο πραγματικό βαθμό όλων των Κ.Ε.Π. από τον εκτιμώμενο βαθμό αποδοτικότητας ($\hat{\theta}$). Εξαίρεση αποτελούν οι βαθμοί αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. Αγίας Βαρβάρας (DMU16) και Γαλατσίου (DMU47) αφού $\hat{\sigma}^2_{boot} < \frac{1}{3}(bias_{boot})^2$.

Πίνακας 14.19: Επιλογή Παραμέτρου

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Παράμετροι		Επιλογή Παραμέτρου
	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	$\frac{1}{3}(bias_{boot})^2$	
DMU1	0.0179	0.0084	$\tilde{\theta}$
DMU2	0.0046	0.0034	$\tilde{\theta}$
DMU3	0.0341	0.0107	$\tilde{\theta}$
DMU4	0.0019	0.0016	$\tilde{\theta}$
DMU5	0.0012	0.0011	$\tilde{\theta}$
DMU6	0.0073	0.0023	$\tilde{\theta}$
DMU7	0.0028	0.0016	$\tilde{\theta}$
DMU8	0.0006	0.0006	$\tilde{\theta}$
DMU9	0.0008	0.0007	$\tilde{\theta}$
DMU10	0.0466	0.0116	$\tilde{\theta}$
DMU11	0.0033	0.0013	$\tilde{\theta}$
DMU12	0.0243	0.0091	$\tilde{\theta}$

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Παράμετροι		Επιλογή Παραμέτρου
	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	$\frac{1}{3}(bias_{boot})^2$	
DMU13	0.0016	0.0009	$\tilde{\theta}$
DMU14	0.0058	0.0026	$\tilde{\theta}$
DMU15	0.0115	0.0055	$\tilde{\theta}$
DMU16	0.0002	0.0003	$\hat{\theta}$
DMU17	0.0154	0.0079	$\tilde{\theta}$
DMU18	0.0016	0.0012	$\tilde{\theta}$
DMU19	0.0460	0.0124	$\tilde{\theta}$
DMU20	0.0568	0.0142	$\tilde{\theta}$
DMU21	0.0517	0.0131	$\tilde{\theta}$
DMU22	0.0018	0.0006	$\tilde{\theta}$
DMU23	0.0545	0.0135	$\tilde{\theta}$
DMU24	0.0122	0.0065	$\tilde{\theta}$
DMU25	0.0473	0.0121	$\tilde{\theta}$
DMU26	0.0467	0.0116	$\tilde{\theta}$
DMU27	0.0082	0.0049	$\tilde{\theta}$
DMU28	0.0495	0.0120	$\tilde{\theta}$
DMU29	0.0504	0.0122	$\tilde{\theta}$
DMU30	0.0502	0.0120	$\tilde{\theta}$
DMU31'	0.0518	0.0124	$\tilde{\theta}$
DMU32'	0.0491	0.0123	$\tilde{\theta}$
DMU33	0.0014	0.0010	$\tilde{\theta}$
DMU34	0.0012	0.0011	$\tilde{\theta}$
DMU35	0.0479	0.0119	$\tilde{\theta}$
DMU36	0.0027	0.0016	$\tilde{\theta}$
DMU37	0.0523	0.0126	$\tilde{\theta}$
DMU38	0.0453	0.0117	$\tilde{\theta}$
DMU39	0.0049	0.0027	$\tilde{\theta}$
DMU40	0.0147	0.0075	$\tilde{\theta}$
DMU41'	0.0471	0.0117	$\tilde{\theta}$
DMU42	0.0030	0.0019	$\tilde{\theta}$
DMU43	0.0007	0.0007	$\tilde{\theta}$
DMU44	0.0020	0.0009	$\tilde{\theta}$
DMU45	0.0009	0.0009	$\tilde{\theta}$
DMU46	0.0322	0.0109	$\tilde{\theta}$

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Παράμετροι		Επιλογή Παραμέτρου
	$\hat{\sigma}^2_{boot}$	$\frac{1}{3}(bias_{boot})^2$	
DMU47	0.0006	0.0007	$\hat{\theta}$
DMU48	0.0009	0.0009	$\tilde{\theta}$
DMU49'	0.0529	0.0123	$\tilde{\theta}$
DMU50'	0.0444	0.0109	$\tilde{\theta}$

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Δεδομένου ότι επιλέγεται προσανατολισμός εκροών, οι στόχοι για την επίτευξη αποτελεσματικότητας από τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 14.20. Στη στήλη 2 και 3 του Πίνακα εμφανίζονται ο εκτιμώμενος ($\hat{\theta}$) και ο διορθωμένος βαθμός αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$) αντίστοιχα, στις επόμενες τρεις στήλες (4-6), οι εκροές[138] των 50 μονάδων και στις τελευταίες τρεις στήλες (7-9) οι εκροές στόχος, με δεδομένο το επίπεδο των εισροών.

[138] Τα δεδομένα αναφέρονται στο έτος 2008.

Πίνακας 14.20: Στοχοθεσία[139] για την Επίτευξη Αποτελεσματικότητας μέσω DEA και Εξομαλυμένης Bootstrap

(Targeting for Effectiveness Attainment – DEA/Smoothed Bootstrap Approach)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Εκροές (Outputs)			Εκροές Στόχος (Target Outputs)		
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
DMU1	1.0000	0.8412	29311	27384	34570	34842	32552	41094
DMU2	1.0000	0.8992	18723	15241	22054	20822	16950	24526
DMU3	1.0000	0.8205	15102	56607	18434	18405	68988	22466
DMU4	0.7962	0.7277	6516	20082	9203	9939	25566	11557
DMU5	0.7601	0.7039	20730	38324	32269	27271	88517	42450
DMU6	0.9901	0.9077	42426	337310	154994	46741	371616	170758
DMU7	0.8798	0.8105	30470	102836	65346	34629	166147	101396
DMU8	0.6798	0.6377	13717	11004	13810	20176	56845	20312
DMU9	0.7078	0.6612	18128	12775	16011	25611	29087	25816
DMU10	1.0000	0.8135	5610	2890	5902	6896	3552	7255
DMU11	0.7319	0.6683	3166	9962	5402	6014	40692	7381
DMU12	1.0000	0.8351	8523	21680	15730	10207	25962	18837
DMU13	0.7387	0.6867	18608	3879	11187	25189	31470	16784
DMU14	0.9782	0.8893	16275	7325	14658	18301	8237	16483
DMU15	1.0000	0.8720	8406	2032	8154	9640	2330	9351

[139] Για την εκτίμηση των βαθμών αποδοτικότητας και των προτύπων χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά πακέτα FEAR (Wilson, 2008) και LIMDEP (v. 9.0).

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Εκροές (Outputs)			Εκροές Στόχος (Target Outputs)		
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
DMU16	0.4788	0.4489	6960	3385	6989	14535	24011	14595
DMU17	1.0000	0.8461	17549	76644	26759	20742	90590	31628
DMU18	0.7157	0.6554	16625	27373	14764	23227	42635	20627
DMU19	1.0000	0.8075	7403	55763	9181	9168	69058	11370
DMU20	1.0000	0.7936	14305	30013	22270	18025	37817	28061
DMU21	1.0000	0.8019	1746	3254	3448	2177	4058	4300
DMU22	0.4904	0.4479	8354	572	10501	18652	1277	23446
DMU23	1.0000	0.7984	15699	26231	33544	19662	32853	42012
DMU24	1.0000	0.8600	16062	38678	25699	18677	44976	29884
DMU25	1.0000	0.8092	11382	16070	8687	14066	19859	10735
DMU26	1.0000	0.8135	25072	31586	16281	30820	38828	20014
DMU27	1.0000	0.8791	22669	24675	11491	25787	28069	13072
DMU28	1.0000	0.8102	24781	61382	27353	30585	75759	33760
DMU29	1.0000	0.8085	4274	6087	5286	5286	7528	6538
DMU30	1.0000	0.8105	15823	18166	17166	19523	22414	21181
DMU31'	1.0000	0.8072	11764	9721	8769	14574	12043	10864
DMU32'	1.0000	0.8080	42216	322231	177779	52248	398808	220028
DMU33	0.7792	0.7246	5492	14034	5334	7048	27224	6845
DMU34	0.8945	0.8378	7841	4291	6286	8765	21896	7027
DMU35	1.0000	0.8109	3905	4012	3368	4816	4947	4153

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Διορθωμένη Αποδοτικότητα (Bias-Adjusted Scores)	Εκροές (Outputs)			Εκροές Στόχος (Target Outputs)		
	$\hat{\theta}$	$\tilde{\theta}$	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)	Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eProtocol Services)	Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών (Manual Services)	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες (Served Citizens)
DMU36	0.8533	0.7842	15199	20200	17788	17810	48242	20844
DMU37	1.0000	0.8053	3719	5802	4690	4618	7205	5824
DMU38	1.0000	0.8128	50696	621331	202417	62369	764392	249023
DMU39	0.9580	0.8677	5910	3902	5303	6811	4497	6112
DMU40	1.0000	0.8502	20704	36535	10095	24352	42973	11874
DMU41'	1.0000	0.8125	16901	62846	16208	20802	77351	19949
DMU42	0.8705	0.7950	2639	9303	2407	3032	15540	3441
DMU43	0.6825	0.6374	12123	14813	9038	17763	26883	13242
DMU44	0.6049	0.5536	2921	11521	3531	4861	32991	5837
DMU45	0.7804	0.7283	11468	7521	10209	14695	28070	13082
DMU46	1.0000	0.8188	11373	40662	10084	13889	49658	12315
DMU47	0.7625	0.7159	15126	7701	11528	19835	28308	15117
DMU48	0.7497	0.6971	16720	19573	14176	22300	37261	19187
DMU49'	1.0000	0.8080	1699	1015	1483	2103	1256	1835
DMU50'	1.0000	0.8194	3786	1348	2112	4620	1645	2577

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. (ΥΠΕΣΔΔΑ)

Τα τεχνικά αποδοτικά – αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. (βαθμός αποδοτικότητας = 1.000) βρίσκονται ήδη στο βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων του δείγματος των μονάδων λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, δε χρειάζεται να μεταβάλλουν (αυξήσουν) το υφιστάμενο επίπεδο των εκροών τους (στήλες 4-6), με δεδομένο το μέγεθος των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών (βλ. Πίνακες 14.11(α) και 14.11(β)). Βέβαια, στην περίπτωση που επιδιώκεται επίτευξη αποτελεσματικότητας στο σύνολο των εν λειτουργία Κ.Ε.Π. της χώρας (συνολικός αριθμός Κ.Ε.Π.: 1024), πρέπει να ληφθεί υπόψη ο διορθωμένος βαθμός αποδοτικότητας ($\tilde{\theta}$). Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται προσπάθεια ενίσχυσης των εκροών των τεχνικά αποδοτικών Κ.Ε.Π. κατά $\frac{1}{\tilde{\theta}}$.

Ειδικότερα, για το Κ.Ε.Π. Καλλιθέας (DMU1) προτείνεται αύξηση του επιπέδου των εκροών του κατά 18.87% ($\frac{1}{\tilde{\theta}} = 1.1887$) επιδιώκοντας ο αριθμός ηλεκτρονικών υπηρεσιών-στόχος να ανέλθει σε 34.842 μονάδες από 27.384 και οι εξυπηρετούμενοι πολίτες να αγγίξουν τους 41.094 από 34.570. Ουσιαστικά, εκτός από τη θετική μεταβολή των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι αναγκαία και η περαιτέρω διείσδυση στο σύνολο των δημοτών. Αναφορικά με το Κ.Ε.Π. Καλλιθέας, ο βαθμός διείσδυσης χρειάζεται να ανέλθει σε επίπεδο 36% από 30% που καταγράφεται το 2008 (βλ. Πίνακα 14.21).

Αντίστοιχα, για τα αποτελεσματικά Κ.Ε.Π. που ακολουθούν, προτείνεται αύξηση των εκροών τους κατά: 1) Δήμου Νέας Σμύρνης (DMU2) – 11.2%, 2) Δήμου Παλαιού Φαλήρου (DMU3) – 21.9%, 3) Δήμου Γλυφάδας (DMU10) – 22.9%, 4) Δήμου Περάματος (DMU12) – 19.8%, 5) Δήμου Ζωγράφου (DMU15) – 14.7%, 6) Δήμου Κορυδαλλού (DMU17) – 18.2%, 7) Δήμου Ρέντη (DMU19) – 23.8%, 8) Δήμου Νίκαιας (DMU20) – 26%, 9) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ανατολικής Αττικής, στην Παλλήνη, (DMU21) - 24.7%, 10) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Λάρισας, επί της οδού Παπαναστασίου, (DMU23) – 25.2%, 11) Δήμου Λάρισας, επί της οδού Ι. Δραγούμη, (DMU24) – 16.3%, 12) Δήμου Πυλαίας (DMU25) – 23.6%, 13) Δήμου Αμπελοκήπων (Ν. Θεσσαλονίκης) (DMU26) – 22.9%, 14) Δήμου Ευόσμου (DMU27) – 13.8%, 15) Δήμου Καλαμαριάς (DMU28) – 23.4%, 16) Δήμου Χορτιάτη (DMU29) – 23.7%, 17) Δήμου Σταυρούπολης (DMU30) – 23.4%, 18) Δήμου Θερμαϊκού [εικονικό] (DMU31') – 23.9%, 19) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης, επί της οδού Δελφών, (DMU32') - 23.8%, 20) Δήμου Μηχανιώνας (DMU35) – 23.3%, 21) Δήμου Πεύκης (DMU37) – 24.2%, 22) Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης, επί της οδού Αριστοτέλους, (DMU38) - 23%, 23) Δήμου Πολίχνης (DMU40) – 17.6%, 24) Δήμου Συκεών [εικονικό] (DMU41') – 23.1%, 25) Δήμου Νέας Φιλαδέλφειας (DMU46) – 22.1%, 26) Δήμου Πεντέλης [εικονικό] (DMU49') – 23.8% και 27) Δήμου Νέας Πεντέλης [εικονικό] (DMU50') – 22%.

Επιπλέον, αφού η απόκλιση της αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. Συντάγματος (DMU6), Δήμου Βύρωνα (DMU14) και Δήμου Κηφισιάς (DMU39) από τη μονάδα δεν είναι στατιστικά σημαντική θεωρούνται επίσης αποτελεσματικά (υψηλής αποδοτικότητας – υψηλής ποιότητας). Λαμβάνοντας όμως υπόψη το διορθωμένο βαθμό αποδοτικότητάς τους, χρειάζεται να ενισχύσουν τις υφιστάμενες εκροές τους (στήλες 4-6) κατά $\frac{1}{\tilde{\theta}}$ ώστε να παραμείνουν αποτελεσματικά στο σύνολο των 1024 Κ.Ε.Π. που λειτουργούν στην επικράτεια. Συνεπώς, προτείνεται αύξηση των εκροών του Κ.Ε.Π. Συντάγματος (DMU6)

κατά 10.2% και αντίστοιχα της διείσδυσής του στο κοινό από 52% σε 57%, του Κ.Ε.Π. Βύρωνα (DMU14) κατά 12.5% και άνοδος του βαθμού διείσδυσης κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες (αρχικός βαθμός: 33%, βαθμός στόχος: 37%), καθώς και του Κ.Ε.Π. Κηφισιάς κατά 15.3% με ενίσχυση του βαθμού διείσδυσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του στους δημότες από 12% σε 14%.

Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση του βαθμού αποδοτικότητας από το βέλτιστο όριο (efficiency score = 1.000) τόσο μεγαλύτερη είναι η αύξηση των εκροών, με δεδομένο το επίπεδο των εισροών, που καλείται να πραγματοποιήσει η μονάδα λήψης αποφάσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα Κ.Ε.Π. Αγίας Βαρβάρας (DMU16) και Πατρών (DMU22) που παρουσιάζουν εκτιμώμενο και διορθωμένο βαθμό αποδοτικότητας 0.4788, 0.4489 (DMU16) και 0.4904, 0.4479 (DMU22) αντίστοιχα. Στην περίπτωση του πρώτου Κ.Ε.Π., προτείνεται ενίσχυση του αριθμού των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών κατά 108.8%, του αριθμού των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών κατά 609% και του αριθμού των εξυπηρετούμενων πολιτών κατά 108%. Αντίστοιχα, η προτεινόμενη μεταβολή των 3 εκροών για το Κ.Ε.Π. Πατρών (DMU22) ισούται με 123% για την κάθε μία ξεχωριστά.

Η προτεινόμενη ενίσχυση των εκροών των υπόλοιπων Κ.Ε.Π., δεδομένου του αρχικού επιπέδου των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών τους (βλ. Πίνακες 14.11(α) και 14.11(β)), παρουσιάζεται στον Πίνακα 14.20.

Δεδομένων των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι δύσκολα μεταβάλλονται (μειώνονται) λόγω του αυστηρού θεσμικού πλαισίου, προσπάθεια χρειάζεται να καταβληθεί τόσο από τα ίδια τα Κ.Ε.Π. όσο και από το ΥΠΕΣΔΔΑ για την αύξηση του αριθμού των παρεχόμενων υπηρεσιών (ηλεκτρονικών και χειρόγραφων), καθώς και του αριθμού των εξυπηρετούμενων πολιτών. Δεδομένου του αριθμού των 'εν δυνάμει πελατών', δηλαδή, του αριθμού των δημοτών που εκτιμάται πως απευθύνονται σε κάθε Κ.Ε.Π. του δείγματος, η ενίσχυση του αριθμού των εξυπηρετούμενων πολιτών συνεπάγεται αύξηση της διείσδυσης των παρεχόμενων υπηρεσιών των αποκεντρωμένων διοικητικών μονάδων στο κοινό. Χαρακτηριστικά, έπειτα από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π. προκύπτει πως ο βαθμός διείσδυσης των υπηρεσιών τους στους πολίτες χρειάζεται να ενισχυθεί από 2 ποσοστιαίες μονάδες (Κ.Ε.Π. Δήμου Ζωγράφου – DMU15, Κ.Ε.Π. Δήμου Κηφισιάς – DMU39) έως 25 (Κ.Ε.Π. Δήμου Αγίας Βαρβάρας – DMU16). Γενικότερα, προτείνεται αύξηση της μέσης διείσδυσης από 33% σε 42.7%, διατηρώντας τους απασχολούμενους παραγωγικούς συντελεστές στο ίδιο επίπεδο, επιδιώκοντας την επίτευξη αποτελεσματικότητας από το σύνολο των υπό αξιολόγηση Κ.Ε.Π. του δείγματος. Η προσπάθεια αυτή χρειάζεται να εστιαστεί στην προβολή των Κ.Ε.Π. στο κοινό, των υπηρεσιών τους, της ευκολίας πρόσβασης στη Δημόσια Διοίκηση που παρέχουν οι αποκεντρωμένες διοικητικές μονάδες μίας στάσης στους πολίτες, στην προσθήκη νέων υπηρεσιών, και στην αύξηση των αρμοδιοτήτων των εν λόγω επιχειρησιακών μονάδων.

Πίνακας 14.21: Βαθμός Διείσδυσης των Κ.Ε.Π. στο Κοινό (C.S.C.s' Penetration Rate)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π.	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες - Στόχος	Διείσδυση	
(DMUs)	(Citizens/C.S.C.)	(Served Citizens)	(Target Served Citizens)	Αρχική (Original)	Στόχος (Target)
DMU1	115150	34570	41094	0.30	0.36
DMU2	76508	22054	24526	0.29	0.32
DMU3	47160	18434	22466	0.39	0.48
DMU4	24315	9203	11557	0.38	0.48
DMU5	106743	32269	42450	0.30	0.40
DMU6	300000	154994	170758	0.52	0.57
DMU7	300000	65346	101396	0.22	0.34
DMU8	51559	13810	20312	0.27	0.39
DMU9	85572	16011	25816	0.19	0.30
DMU10	63665	5902	7255	0.09	0.11
DMU11	13335	5402	7381	0.41	0.55
DMU12	26684	15730	18837	0.59	0.71
DMU13	45000	11187	16784	0.25	0.37
DMU14	44661	14658	16483	0.33	0.37
DMU15	61435	8154	9351	0.13	0.15
DMU16	31354	6989	14595	0.22	0.47
DMU17	70710	26759	31628	0.38	0.45
DMU18	52917	14764	20627	0.28	0.39
DMU19	15422	9181	11370	0.60	0.74
DMU20	95798	22270	28061	0.23	0.29
DMU21	17232	3448	4300	0.20	0.25
DMU22	171616	10501	23446	0.06	0.14
DMU23	132779	33544	42012	0.25	0.32
DMU24	132779	25699	29884	0.19	0.23
DMU25	22928	8687	10735	0.38	0.47
DMU26	43016	16281	20014	0.38	0.47
DMU27	34825	11491	13072	0.33	0.38

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π.	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες - Στόχος	Διείσδυση	
(DMUs)	(Citizens/C.S.C.)	(Served Citizens)	(Target Served Citizens)	Αρχική (Original)	Στόχος (Target)
DMU28	70096	27353	33760	0.39	0.48
DMU29	12538	5286	6538	0.42	0.52
DMU30	43576	17166	21181	0.39	0.49
DMU31'	19802	8769	10864	0.44	0.55
DMU32'	385406	177779	220028	0.46	0.57
DMU33	14062	5334	6845	0.38	0.49
DMU34	16014	6286	7027	0.39	0.44
DMU35	9186	3368	4153	0.37	0.45
DMU36	46551	17788	20844	0.38	0.45
DMU37	20894	4690	5824	0.22	0.28
DMU38	385406	202417	249023	0.53	0.65
DMU39	45015	5303	6112	0.12	0.14
DMU40	32569	10095	11874	0.31	0.36
DMU41'	42787	16208	19949	0.38	0.47
DMU42	8020	2407	3441	0.30	0.43
DMU43	35327	9038	13242	0.26	0.37
DMU44	11046	3531	5837	0.32	0.53
DMU45	31830	10209	13082	0.32	0.41
DMU46	25221	10084	12315	0.40	0.49
DMU47	38419	11528	15117	0.30	0.39
DMU48	49508	14176	19187	0.29	0.39
DMU49'	4851	1483	1835	0.31	0.38
DMU50'	6219	2112	2577	0.34	0.41

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Επεξεργασία Δεδομένων Πρωτογενούς Έρευνας μέσω DEA, smoothed Bootstrap και Προτεινόμενου Μοντέλου QE-DEA

Κεφάλαιο 15: Συμπεράσματα – Προτάσεις

Είναι γεγονός ότι η επίτευξη αποτελεσματικότητας αποτελεί προτεραιότητα πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα αντίστοιχα. Σ' αυτό το πλαίσιο, η ανάγκη αποτελεσματικής λειτουργίας μίας επιχειρησιακής μονάδας κρίνεται επιτακτική κυρίως όταν δραστηριοποιείται σε ώριμες αγορές, των οποίων ο ρυθμός ανάπτυξης είναι οριακά θετικός, μηδενικός ή ακόμη και αρνητικός, ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός, τα περιθώρια κέρδους χαμηλά ενώ οι απαιτήσεις των καταναλωτών συνεχώς αυξάνονται.

Δεδομένης της οικονομικής δυσπραγίας της χώρας μας, αλλά και αρκετών ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων κρατών, των χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης και του υψηλού δημόσιου χρέους, κρίνεται μείζονος σημασίας η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα και η κατάθεση προτάσεων πολιτικής. Κατ' αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας του, η εξοικονόμηση πόρων για τον Κρατικό Προϋπολογισμό, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η καλύτερη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών θα μετριάσει την ανάγκη αλλεπάλληλων φορολογικών επιβαρύνσεων των πολιτών και των επιχειρήσεων της χώρας. Στην περίπτωση των φυσικών προσώπων, η σταδιακή αύξηση άμεσων και έμμεσων φόρων συνεπάγεται μείωση της αγοραστικής τους δύναμης. Στην περίπτωση των νομικών προσώπων, η ίδια εξέλιξη οδηγεί αφενός σε μείωση των καθαρών κερδών τους και αφετέρου σε υποχώρηση των πωλήσεών τους λόγω περιορισμού της ενεργού ζήτησης.

Στο πλαίσιο αυτό, στην παρούσα διατριβή επιχειρείται η μέτρηση και ανάλυση της αποτελεσματικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συγκεκριμένα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Η αποτελεσματικότητα προσεγγίζεται ως συνδυασμός αποδοτικότητας και ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π.

Ο στόχος της διατριβής επιτεύχθηκε με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π., ειδικότερα, της συγκριτικής αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του κάθε Κ.Ε.Π. του δείγματος. Παρόλο που το δείγμα αποτελείται από 50 επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίες αντιστοιχούν στο 4.9% του συνόλου των μονάδων[140] που δραστηριοποιούνται στη χώρα, γίνεται αναγωγή των βαθμών αποδοτικότητας των μονάδων του δείγματος στον πληθυσμό εκτιμώντας της πληθυσμιακή καμπύλη βέλτιστων παραγωγικών δυνατοτήτων. Απώτερος σκοπός της ανάλυσης που προηγήθηκε άλλωστε, πέραν της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε επιχειρησιακής μονάδας του

[140] Συνολικός αριθμός Κ.Ε.Π.: 1024

δείγματος, είναι ο προσδιορισμός προτύπων λειτουργίας – μετασχηματισμού εισροών σε εκροές και η κατάθεση προτάσεων πολιτικής για τη διαμόρφωση μεσοπρόθεσμης στρατηγικής λειτουργίας, διαχείρισης και ανάπτυξης του θεσμού της διακυβέρνησης μίας στάσης στην Ελλάδα.

Σε επίπεδο μεθοδολογίας και εκτιμήσεων η μελέτη κατέληξε ότι τα δεδομένα εισροών, εκροών και ικανοποίησης πολιτών, που προέκυψαν από πρωτογενή έρευνα προϋποθέτουν έξι στάδια εκτιμήσεων που συνίστανται από την εφαρμογή των μεθόδων DEA, smoothed Bootstrap και προσαρμογής της αποδοτικότητας σε κριτήρια υψηλής ποιότητας (Quality-driven, Efficiency-adjusted DEA – QE-DEA). Η πρώτη μέθοδος (DEA) υιοθετείται για να εκτιμηθεί η συγκριτική αποδοτικότητα των 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος, ειδικότερα, για τον προσδιορισμό των εκροών – στόχων που αναμένεται να οδηγήσουν τις μη αποδοτικές επιχειρησιακές μονάδες στο βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων. Εξαιτίας όμως του προσδιοριστικού, μη-στοχαστικού, χαρακτήρα της DEA, διαπιστώθηκε ότι οι βαθμοί αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. είναι 'ευαίσθητοι' σε σφάλματα. Ουσιαστικά, αποτελούν εκτίμηση παρά υπολογισμό της πραγματικής αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. Επιπλέον, το βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων που προσδιορίζεται από τη συγκεκριμένη μέθοδο αναφέρεται αποκλειστικά στις επιχειρησιακές μονάδες του δείγματος. Για το λόγο αυτό κατέληξε η παρούσα έρευνα ότι τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση δεν είναι δυνατό να γενικευτούν στο σύνολο των Κ.Ε.Π. ως προτάσεις πολιτικής. Έτσι, προτείνεται για την επίλυση των δύο παραπάνω περιορισμών η εφαρμογή της εξομαλυμένης μεθόδου Bootstrap. Αυτό γίνεται διότι, μέσω της τελευταίας, εισάγοντας τα δεδομένα εισροών και εκροών των μονάδων του δείγματος, εκτιμάται αρχικά η συνάρτηση πυκνότητας των ίδιων δεδομένων του πληθυσμού και στη συνέχεια η βέλτιστη καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων του συνόλου των Κ.Ε.Π. που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Κατ' αυτό τον τρόπο, αφενός διορθώνονται οι αρχικοί βαθμοί αποδοτικότητας και αφετέρου τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση. Επιπρόσθετα, η προτεινόμενη στρατηγική λειτουργίας και ανάπτυξης των Κ.Ε.Π. αποκτά καθολικό χαρακτήρα, γενικεύεται στον πληθυσμό.

Στη συνέχεια, η μελέτη προτείνει την εφαρμογή της τρίτης μεθόδου, την QE-DEA, η οποία αξιολογεί ταυτόχρονα την αποδοτικότητα, που προέκυψε από τη DEA, με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κάθε Κ.Ε.Π. ξεχωριστά, η οποία απορρέει από συλλογή και επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων ικανοποίησης πολιτών για κάθε Κ.Ε.Π. του δείγματος. Οι επιχειρησιακές μονάδες που κρίνονται 'Υψηλής Αποδοτικότητας' (efficiency score = 1) και 'Υψηλής Ποιότητας' ($0.8 \leq$ quality score ≤ 1) θεωρούνται αποτελεσματικές και αποτελούν πρότυπο λειτουργίας για τις υπόλοιπες. Η QE-DEA, η οποία αναπτύχθηκε και υιοθετήθηκε στην παρούσα έρευνα, αποτελεί μία πρωτότυπη γεωμετρική και αλγεβρική

μέθοδο αξιολόγησης αποτελεσματικότητας επιχειρησιακών μονάδων. Παρόλο που η εφαρμογή της, στη συγκεκριμένη έρευνα, εστιάστηκε στο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα στα Κ.Ε.Π., μπορεί να υιοθετηθεί και από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα για τη μέτρηση του βαθμού αποτελεσματικότητάς τους, καθώς και την ποσοτική προσέγγιση στόχων αποτελεσματικής λειτουργίας. Η QE-DEA αποτελεί εξέλιξη της μεθόδου Quality-adjusted DEA (Q-DEA) που αναπτύχθηκε από τους Sherman και Zhu (2006). Στην τελευταία εντοπίστηκε αδυναμία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας όλων των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος με συνέπεια τον αποκλεισμό ορισμένων εξ' αυτών. Η πρωτοτυπία της μεθόδου QE-DEA συνίσταται αφενός στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συνόλου των μονάδων λήψης αποφάσεων του δείγματος και αφετέρου στον προσδιορισμό της αντίστροφης σχέσης που συνδέει την ποιότητα με την αποδοτικότητα κάθε επιχειρησιακής μονάδας.

Κατά την ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκε προσανατολισμός εκροών. Δηλαδή, δόθηκε έμφαση στον προσδιορισμό των εκροών-στόχων των μη αποδοτικών και κατ' επέκταση μη αποτελεσματικών Κ.Ε.Π., διατηρώντας αμετάβλητες τις εισροές τους. Ο προσανατολισμός εκροών αποτέλεσε μοναδική επιλογή ανάλυσης των διαθέσιμων δεδομένων λόγω του αυστηρού θεσμικού πλαισίου που αφενός καθορίζει τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. (π.χ. τον αριθμό των εργαζομένων, τις ώρες λειτουργίας) και αφετέρου καθιστά ανέφικτες τις παρεμβάσεις στην πλειοψηφία των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών.

Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι 28 από τα 50 Κ.Ε.Π. του δείγματος χαρακτηρίζονται αποτελεσματικά (Κ.Ε.Π. Δήμου Καλλιθέας, Δήμου Νέας Σμύρνης, Δήμου Παλαιού Φαλήρου, Δήμου Γλυφάδας, Δήμου Περάματος, Δήμου Ζωγράφου, Δήμου Κορυδαλλού, Δήμου Ρέντη, Δήμου Νίκαιας, Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ανατολικής Αττικής (Παλλήνης), Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Λάρισας, Δήμου Λάρισας, Δήμου Πυλαίας, Δήμου Αμπελοκήπων, Δήμου Ευόσμου, Δήμου Καλαμαριάς, Δήμου Χορτιάτη, Δήμου Σταυρούπολης, Δήμου Θερμαϊκού[141], Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης[142] (επί της οδού Δελφών), Δήμου Μηχανιώνας, Δήμου Πεύκης, Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης (επί της οδού Αριστοτέλους), Δήμου Πολίχνης, Δήμου Συκεών[143], Δήμου Νέας Φιλαδέλφειας, Δήμου Πεντέλης[144] και Δήμου Νέας Πεντέλης[145]. Επιπλέον τρία Κ.Ε.Π.

[141] Εικονικό Κ.Ε.Π.: έχει προηγηθεί προσαρμογή των εκροών του επιδιώκοντας την εκπλήρωση του κριτηρίου 'Υψηλής Ποιότητας'.
[142] Εικονικό Κ.Ε.Π.: έχει προηγηθεί προσαρμογή των εκροών του επιδιώκοντας την εκπλήρωση του κριτηρίου 'Υψηλής Ποιότητας'.
[143] Εικονικό Κ.Ε.Π.: έχει προηγηθεί προσαρμογή των εκροών του επιδιώκοντας την εκπλήρωση του κριτηρίου 'Υψηλής Ποιότητας'.
[144] Εικονικό Κ.Ε.Π.: έχει προηγηθεί προσαρμογή των εκροών του επιδιώκοντας την εκπλήρωση του κριτηρίου 'Υψηλής Ποιότητας'.

(Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αθηνών-Πειραιώς [Κ.Ε.Π. Συντάγματος], Δήμου Βύρωνα και Δήμου Κηφισιάς) χαρακτηρίζονται αποτελεσματικά καθώς πληρούν το κριτήριο 'Υψηλής Ποιότητας' και η απόκλιση του βαθμού αποδοτικότητάς τους από τη μονάδα (κριτήριο τεχνικής αποδοτικότητας) δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Παρόλα αυτά, προσομοιώνοντας την πληθυσμιακή καμπύλη παραγωγικών δυνατοτήτων, η οποία διαμορφώνεται από το σύνολο των 1024 Κ.Ε.Π. που λειτουργούν στη χώρα, μέσω των εισροών και εκροών των επιχειρησιακών μονάδων του δείγματος, παρουσιάζονται δυνατότητες περαιτέρω βελτίωσης της αποδοτικότητας των παραπάνω Κ.Ε.Π. Χαρακτηριστικά, προτείνεται ενίσχυση του αριθμού των εκροών των 28 + 3 τεχνικά αποδοτικών Κ.Ε.Π. από 11.2% (Κ.Ε.Π. Δήμου Νέας Σμύρνης) έως 26% (Κ.Ε.Π. Δήμου Νίκαιας), διατηρώντας τις εισροές στα ίδια επίπεδα, προκειμένου να μεταβούν στην πληθυσμιακή καμπύλη βέλτιστων παραγωγικών δυνατοτήτων από την αντίστοιχη δειγματική.

Τα παραπάνω Κ.Ε.Π., κυρίως τα 28 εκ των 31, αποτελούν πρότυπα αποτελεσματικής λειτουργίας για τις υπόλοιπες μονάδες του δείγματος καθώς και για την πλειοψηφία των Κ.Ε.Π. του πληθυσμού. Μάλιστα, εκείνα που εμφανίζονται περισσότερες φορές ως μονάδες αναφοράς είναι του Δήμου Θερμαϊκού: 11 φορές, των Δήμων Ρέντη και Αμπελοκήπων: 8 φορές έκαστο, καθώς και του Δήμου Καλαμαριάς και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης (επί της οδού Αριστοτέλους): 7 φορές.

Η ανάλυση των συνισταμένων της αποτελεσματικότητας που έχουν χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, δηλαδή της αποδοτικότητα και της ποιότητας, δείχνει ότι 28 από τα 50 Κ.Ε.Π. είναι τεχνικά αποδοτικά και 41 παρέχουν υπηρεσίες 'υψηλής ποιότητας'. Τα υψηλά επίπεδα ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών από τα Κ.Ε.Π. του δείγματος αντανακλούν την ικανοποίηση των πολιτών.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της μεθόδου QE-DEA, που αναπτύχθηκε στην παρούσα διδακτορική διατριβή, σε πρωτογενή δεδομένα οδηγεί σε ουσιαστικές προτάσεις πολιτικής. Οι προτάσεις αυτές αφορούν τόσο τους ερευνητές που ενδιαφέρονται να ασχοληθούν περαιτέρω με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π., όσο και τους αρμόδιους για τη χάραξη στρατηγικής για τη λειτουργία, οργάνωση και ανάπτυξη του θεσμού της διακυβέρνησης μίας στάσης στην Ελλάδα.

Όσον αφορά στους πρώτους, οι προτάσεις συνίστανται σε επισημάνσεις για τη διευκόλυνση της έρευνάς τους και την αποφυγή σφαλμάτων κατά τη συλλογή και ανάλυση των

---

[145] Εικονικό Κ.Ε.Π.: έχει προηγηθεί προσαρμογή των εκροών του επιδιώκοντας την εκπλήρωση του κριτηρίου 'Υψηλής Ποιότητας'.

δεδομένων. Συγκεκριμένα, αρμόδια υπηρεσία για τα Κ.Ε.Π. είναι η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. (Δ.Ο.Λ. Κ.Ε.Π.) που υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Η συγκεκριμένη Διεύθυνση έχει πρόσβαση σε ποσοτικά δεδομένα για κάθε Κ.Ε.Π., μέσω της πλατφόρμας e-kep, τα οποία μπορεί να διαθέσει ύστερα από έγγραφο αίτημα. Βέβαια, μερικές από τις κατηγορίες δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας (π.χ. επιφάνεια χώρου στέγασης, αριθμός χειρόγραφων υπηρεσιών που διεκπεραιώθηκαν) χρειάζεται να συλλεχθούν από τον ίδιο τον ερευνητή καθώς δεν είναι διαθέσιμα από την αρμόδια υπηρεσία του ΥΠΕΣΔΔΑ. Επίσης, προτείνεται η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας για την καταγραφή του ωραρίου λειτουργίας του κάθε Κ.Ε.Π. Παρόλο που το ωράριο λειτουργίας διατίθεται από τη Δ.Ο.Λ. Κ.Ε.Π., το πραγματικό ωράριο της κάθε αποκεντρωμένης διοικητικής μονάδας συνήθως διαφέρει από εκείνο που καθορίζεται μέσω των Υπουργικών Αποφάσεων. Επιπλέον, ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να δοθεί στον αριθμό των παρεχόμενων υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. για το έτος 2009. Ο αριθμός των υπηρεσιών που διεκπεραιώθηκαν αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση συγκριτικά με εκείνο του προηγούμενου έτους (2008) η οποία οφείλεται στην παροχή μίας έκτακτης υπηρεσίας μέσω Κ.Ε.Π., του Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (Α.Μ.Κ.Α.) Η ενίσχυση του αριθμού των εκροών, διατηρώντας αμετάβλητο το επίπεδο των εισροών, θα οδηγήσει σε μετατόπιση σημαντικού αριθμού επιχειρησιακών μονάδων είτε στο βέλτιστο όριο παραγωγικών δυνατοτήτων είτε πλησίον αυτού. Η συγκεκριμένη όμως μεταβολή δεν οφείλεται σε πραγματική βελτίωση της αποδοτικότητας των Κ.Ε.Π. εν γένει αλλά σε ένα έκτακτο γεγονός.

Οι αρμόδιοι για τη χάραξη στρατηγικής για τη λειτουργία, οργάνωση και ανάπτυξη των Κ.Ε.Π. έμφαση χρειάζεται να δώσουν στην αύξηση των εκροών των επιχειρησιακών μονάδων. Με άλλα λόγια, προτείνεται η εξυπηρέτηση μεγαλύτερου αριθμού πολιτών, συνεπώς η ενίσχυση της διείσδυσης των υπηρεσιών τους στο κοινό, η αύξηση του παρεχόμενου αριθμού χειρόγραφων και ηλεκτρονικών υπηρεσιών, διατηρώντας τους απασχολούμενους παραγωγικούς συντελεστές αμετάβλητους και την ποιότητα σε υψηλά επίπεδα, ή επιδιώκοντας τη βελτίωσή της όπου δεν κρίνεται ικανοποιητική από τους πολίτες.

Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται σκόπιμη η συστράτευση των Κ.Ε.Π. και του ΥΠΕΣΔΔΑ με σκοπό τη συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρώτων και τη δέσμευση προώθησης και υλοποίησης των απαραίτητων παρεμβάσεων στη λειτουργία των αποκεντρωμένων μονάδων μίας στάσης. Η ενίσχυση των εκροών των Κ.Ε.Π., με δεδομένο τον αριθμό των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών, προϋποθέτει τη στήριξη του ΥΠΕΣΔΔΑ μέσω προβολής του θεσμού, των υπηρεσιών που προσφέρουν στο κοινό οι εν λόγω μονάδες, των πλεονεκτημάτων της διακυβέρνησης μίας στάσης για τους πολίτες (π.χ. προσβασιμότητα, ταχεία εξυπηρέτηση, συγκέντρωση υπηρεσιών πολλών δημόσιων φορέων

σε ένα γεωγραφικό σημείο) συγκριτικά με τα συμβατικά δίκτυα εξυπηρέτησης του δημόσιου τομέα που διέπονται από γεωγραφικό συγκεντρωτισμό και συνάμα από κατακερματισμό αρμοδιοτήτων, της προσθήκης νέων υπηρεσιών, καθώς και της αύξησης των αρμοδιοτήτων των Κ.Ε.Π.

Σε μελλοντική έρευνα, ενθαρρύνεται η ανάλυση της αποτελεσματικότητας των Κ.Ε.Π. επιλέγοντας προσανατολισμό εισροών, καθώς και η επιλογή μεγαλύτερου δείγματος επιχειρησιακών μονάδων με μεγαλύτερη διασπορά εντός των γεωγραφικών ορίων της χώρας. Η επιλογή προσανατολισμού εισροών συνδέεται με την ποσοτικοποίηση των απαραίτητων μεταβολών (μειώσεων) των εισροών, με δεδομένο το επίπεδο των εκροών, επιδιώκοντας την ταυτόχρονη επίτευξη τεχνικής αποδοτικότητας και 'υψηλής ποιότητας'. Βέβαια, η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι υλοποιήσιμη μόνο σε περίπτωση ελαστικοποίησης του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, άρσης της μονιμότητας των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και αντιμετώπισης των Κ.Ε.Π. ως αυτόνομων μονάδων εξυπηρέτησης πολιτών.

Ξένη Βιβλιογραφία

Aigner, D.J., Knox Lovell, C.A. and Schmidt, P. (1977) 'Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models', *Journal of Econometrics*, 6 (1), 21-37

Alfonso, A., Schuknecht, L. and Tanzi, V. (2005) 'Public Sector Efficiency: An International Comparison', *Public Choice*, 123, 321-347

Allen, D. and Rao, T. (2000) *Analysis of Customer Satisfaction Data*, Wisconsin: ASQ

Altman, D., Machin, D., Bryant, T. and Gardner, M. (2008) *Statistics with Confidence* (2nd ed.), Bristol: BMJ Books

Anderson, E. and Fornell, C. (1994) *A Customer Satisfaction Research Prospectus* cited in Rust, R. and Oliver, R., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, California: Sage, 241-268

Athanassopoulos, A. (2004) *Assessing the Selling Function in Retailing: Insights from Banking, Sales Forces, Restaurants & Betting Shops*, cited in Cooper, W.W., Seiford, L.M. and Zhu, J., *Handbook on Data Envelopment Analysis,* London: Kluwer Academic Publishers, 455-479

Athanassopoulos, A. (1999) *An Optimization Framework for the Triad: Capabilities, Service Quality and Performance*, cited in Harker, P. and Zenios, S., *Performance of Financial Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press, 312-335

Athanassopoulos, A. (1997) 'Service Quality and Operating Efficiency Synergies for Management Control in the Provision of Financial Services: Evidence from Greek Bank Branches', *European Journal of Operational Research*, 98, 300-313

Aucoin, P. (1990) 'Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums', Governance, 3 (2), 115-137

Babakus, E. and Boller, G. (1992) 'An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale', Journal of Business Research, 24, 253-268

Banker, R. and Morey, R. (1986) 'Efficiency Analysis for Exogenously Fixed Inputs and Outputs', *Operations Research*, 34 (4), 513-521

Banker, R., Charnes, A. and Cooper, W.W. (1984) 'Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis', *Management Science*, 30, 1078-1092

Baquiast, J.P. (1999) *One-Stop Government in France*, [Online], Available: http://www.fgtk.informatik.uni-bremen.de/cost/onestopgover.html

Barzelay, M. (1992) *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press

Bellamy, Ch. (1996) 'Transforming Social Security Benefits Administration for the Twenty-First Century: Towards One-Stop Services and the Client Group Principle?', *Public Administration*, 74, 159-179

Bent, S., Kernaghan, K. and Marson, B.D. (1999) *Innovations and Good Practices in Single-Window Service*, Canadian Centre for Management Development

Berry, L., Zeithaml, V. and Parasuraman, A. (1985) 'Quality Counts in Services Too', Business Horizons, 28 (3), 44-52

Blakely, E.J. (1994) *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, London: Sage

Bolton, R. and Drew, J. (1991) 'A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes', *Journal of Marketing*, 55, 1-9

Boyne, G. (2003) 'What is Public Service Improvement?', *Public Administration*, 81 (2), 211-227

Bozeman, B. (2007) *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Washington D.C.: Georgetown University Press

Brignall, S. and Modell, S. (2000) 'An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the New Public Sector', *Management Accounting Research*, 11, 281- 306

Buchanan, J. (1999) *The Demand and Supply of Public Goods: The Collected Works of James M. Buchanan*, Indiana: Liberty Fund

Buzzell, R. and Gale, B. (1987) *The PIMS Principles*, New York: Free Press

Callen, J. (1991) 'Data Envelopment Analysis: Partial Survey and Applications for Management Accounting', *Journal of Management Accounting Research*, 3, 35-56

Caruana, A., Ewing, M. and Ramaseshan, B. (2000) 'Assessment of the Three-Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach', *Journal of Business Research*, 49 (1), 57-65

Chan, Y. (2004) 'Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards: A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada', *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), 204-221

Chander, P., Dreze, J., Knox Lovell, C.A. and Mintz, J. (2006) *Public Goods, Environmental Externalities and Fiscal Competition*, New York: Springer

Charnes, A. and Cooper, W.W. (1985) 'Preface to topics in data envelopment analysis', *Annals of Operations Research*, 2, 59-94

Charnes, A., Cooper, W.W. and Rhodes, E. (1978) 'Measuring the efficiency of decision making units', *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444

Chase, R. (1978) 'Where Does the Customer Fit in a Service Operation?', *Harvard Business Review*, 56, 137-142

Chase, R. and Aquilano, N. (1977) *Production and Operations Management: A Life-Cycle Approach*, Illinois: Irwin Professional Publishing

Cherchye, L. and Post, T. (2003) 'Methodological Advances in DEA: A Survey and an Application for the Dutch Electricity Sector', *Statistica Netherlandica*, 57 (4), 410-438

Chernick, M. (2008) *Bootstrap Methods: A Guide for Practitioners and Researchers* (2nd ed.), New Jersey: John Wiley & Sons

Chilingerian, J. and Sherman, D. (2004) *Health Care Applications: From Hospitals to Physicians, From Productive Efficiency to Quality Frontiers*, cited in Cooper, W.W., Seiford, L.M. and Zhu, J., *Handbook on Data Envelopment Analysis,* London: Kluwer Academic Publishers, 481-537

Coelli, T.J., Prasada Rao, P., O'Donnell, C.J. and Battese, G. (2005) *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis* (2nd ed.), New York: Springer

Concise Oxford English Dictionary (2002), edited by J. Pearsall, New York: Oxford University Press

Cooper, W.W., Seiford, L.M. and Tone, K. (2007) *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software* (2nd ed.). New York: Springer

Cooper, W.W., Seiford, L.M. and Zhu, J. (2004) *Handbook on Data Envelopment Analysis,* London: Kluwer Academic Publishers

Coulter, P. (1979) 'Organizational Effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection', *Administrative Science Quarterly*, 24 (1), 65-81

Cronbach, L. (1951) 'Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests', *Psychometrika*, 16, 297-334

Cronin, J. and Taylor, S. (1992) 'Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension', *Journal of Marketing*, 56, 55-68

Crosby, L. (1991) 'Expanding the Role of CSM in Total Quality', *International Journal of Service Industry Management*, 2, 5-19

Crosby, P. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: McGraw-Hill

Dale, B., van der Wiele, T. and van Iwaarden, J. (2007) *Managing Quality* (5th ed.), Malden: Blackwell Publishing

Davison, A. and Hinkley, D. (2008) *Bootstrap Methods and Their Application*, New York: Cambridge University Press

De Borger, B., Kerstens, K., Moesen, W. and Vanneste, J. (1994) 'Explaining Differences in Productive Efficiency: An Application to Belgian Municipalities', *Pubic Choice*, 80, 339-358

De Bruijn, H. (2007) *Managing Performance in the public sector* (2nd ed.), Oxon: Routledge

Delaigle, A. and Gijbels, I. (2004) 'Bootstrap Bandwidth Selection in Kernel Density Estimation from a Contaminated Sample', *Annals of the Institute of Statistics and Mathematics*, 56 (1), 19-47

Denhardt, R. (2000) *Theories of Public Organization* (3rd ed.), Orlando: Harcourt Brace.

Denhardt, R. and Denhardt, J. (2000) 'The New Public Service: Serving Rather Than Steering', *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559

Desli, E. and Ray, S. (2004), *A bootstrap-Regression Procedure to Capture Unit Specific Effects in Data Envelopment Analysis* (Working Paper), Department of Economics, University of Connecticut

Diamond, I. and Jefferies, J. (2000) *Beginning Statistics: An Introduction for Social Scientists*, London: Sage

Dick, A. and Basu, K. (1994) 'Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113

Dong, F. and Featherstone, A. (2004) *Technical and Scale efficiencies for Chinese Rural Credit Cooperatives: A Bootstrapping Approach in Data Envelopment Analysis* (Working paper), Center for Agricultural and Rural Development, Iowa State University

Donnelly, M. and Shiu, E. (1999) 'Assessing Service Quality and its Link with Value for Money in a UK Local Authority's Housing Repairs Service Using the SERVQUAL Approach', Total Quality Management, 10 (4&5), 498-506

Dorofeev, S. and Grant, P. (2006) *Statistics for Real-Life Sample Surveys: Non-Simple-Random Samples and Weighted Data*, New York: Cambridge University Press

Dyson, R., Allen, R., Camanho, A., Podinovski, V., Sarrico, C. and Shale, E. (2001) 'Pitfalls and Protocols in DEA', *European Journal of Operational Research*, 132, 245-259

Eecke, W. (1999) 'Public Goods: An Ideal Concept', *Journal of Socio-Economics*, 28, 139-156

Efron, B. and Tibshirani, R. (1993) *An Introduction to the Bootstrap*, Boca Raton (Florida): Chapman & Hall/CRC

Efron, B. (1992) *Six Questions Raised by the Bootstrap*, cited in R. Lepage, R. and Billard, L., *Exploring the Limits of Bootstrap*, New York: John Wiley & Sons, 99-126

Efron, B. and Tibshirani, R. (1986) 'Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy', *Statistical Science*, 1 (1), 54-75

Efron, B. (1979) 'Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife', *Ann. Statist.*, 7, 1-26

European Union (2006) *Electronic Government*, [Online], Available: http://www.egov-conference.org/glossary?search_letter=e

Farrell, M. J. and Fieldhouse, M. (1962) 'Estimating efficiency production frontiers under increasing returns to scale', *Journal of the Royal Statistical Society*, 252-267

Farrell, M.J. (1957) 'The measurement of productive efficiency'. *Journal of Royal Statistical Society*, 120 (A), 253-281

Farrell, M.J. (1957) 'The Measurement of Public Productive Efficiency', *Journal of the Royal Statistical Society*, Series A, CXX (3), 253-290

Ferlie, E., Lynn, L. and Pollitt C. (2007) *The Oxford Handbook of Public Management*, New York: Oxford University Press

Fernandes, D., Gorr, W. and Krishnan, R. (2001) *ServiceNet: An Agent-Based Framework for Enabling One-Stop e-Government Services*, Working Paper, Heinz School, Carnegie Mellon University

Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.), London: Sage

Fox, K. (2002) *Efficiency in the Public Sector*, Massachusetts : Kluwer Academic Publishers

Furlong, C. (1993) *Marketing for Keeps*, New York: John Wiley

Ghobadian, A. and Ashworth, J. (1994) 'Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice', *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (5), 35-51

Glassey, O. (2004) 'Developing a One-Stop Government Data Model', *Government Information Quarterly*, 21, 156-169

Glassey, O. (2002) 'A One-Stop Government Prototype Based on Use Cases and Scenarios', *EGOV, LNCS,* 2456, 116-123

Good, P. and Hardin, J. (2006) *Common Errors in Statistics (and How to Avoid Them)* (2nd ed.), New Jersey: John Wiley & Sons

Gore, A. (1993) *The Gore Report on Reinventing Government: Creating a Government that Works Better and Costs Less*, New York: Times Books

Gouscos, D., Kalikakis, M., Legal, M. and Papadopoulou, S. (2007) 'A General Model of Performance and Quality for One-Stop e-Government Service Offerings', *Government Information Quarterly*, 24, 860-885

Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Massachusetts: Prentice Hall

Hawdon, D. (2003) 'Efficiency, Performance and Regulation of the International Gas Industry – A Bootstrap DEA Approach', *Energy policy*, 31, 1167-1178

Hayes, B. (2008) *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty: Service Design, Use and Statistical Analysis Method* (3rd ed.), Wisconsin: ASQ

Hayes, B. (1998) *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use and Statistical Analysis Methods* (2nd ed.), Wisconsin: ASQ

Hazlett, S. and Hill, F. (2000) 'Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland', *Total Quality Management*, 11 (4/5 & 6), 515-520

Hedley, T. (1998) 'Measuring Public Sector Effectiveness Using Private Sector Methods', *Public Productivity & Management Review*, 21 (3), 251-258

Heskett, J., Jones, Th., Loveman, G., Sasser, W. and Schlesinger, L. (1994) 'Putting the Service-Profit Chain to Work', *Harvard Business Review*, March-April, 163-174

Hill, N., Brierley, J. and MacDougall, R. (2003) *How to Measure Customer Satisfaction*, (2nd ed.), Hampshire: Gower

Hindriks, J. and Myles, G. (2006), *Intermediate Public Economics*, Massachusetts: The MIT Press

Ho, A.T.K. (2002) 'Reinventing Local Government and the e-Government Initiative', *Public Administration Review*, 62 (4), 434-444

Holbrook, M. and Corfman, K. (1985) *Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again*, cited in Jacoby, J. and Olson, J., *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Massachusetts: Prentice Hall, 31-57

Hood, C. (1991) 'A Public Management for All Seasons?', *Public Administration*, 69 (1), 3-19

Hornren, C., Harrison, W. and Bamber, L. (1999) *Accounting* (4th ed.), New Jersey: Prentice Hall

Hoyle, D. (2007) *Quality Management Essentials*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Hughes, O. (2003) *Public Management & Administration: An Introduction* (3rd ed.), Hampshire: Palgrave Macmillan

Hunt, H. (1977) *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, Massachusetts: Marketing Science Institute

Hutchens, S. (1989) 'What Customers Want: Results of ASQ/Gallup Survey', *Quality Progress*, 22 (2), 33-35

Illsley, B., Lloyd, G. and Lynch, B. (2000) 'Form Pillar to Post? A One Stop Shop Approach to Planning Delivery', *Planning Theory and Practice*, 1 (1), 111-122

Ingene, C. (1982) 'Productivity in Retailing', *Journal of Marketing*, 46, 75-90

IRIS Europe (2007) *(e)-KEPs Citizen Service Centers*, [Online], Available: http://www.oten.fr

Jacumeit, V. (2002) *'Administration 2000: Networking Municipal Front and Back Offices for One-Stop Government', EGOV, LNCS,* 2456, 157-162

Johnston, J. and DiNardo, J. (1997) *Econometric Methods* (4th ed.), New York: McGraw-Hill

Johnston, R. (1995) 'The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers', *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71

Jones, M. (1993) 'Simple Boundary Correction for Kernel Density Estimation', *Statistics and Computing*, 3, 135-146

Jorgensen, T. and Bozeman, B. (2007) 'Public Values: An Inventory', *Administration and Society*, 39 (3), 354-381

Kald, M. and Nilsson, F. (2000) 'Performance Measurement at Nordic Companies', *European Management Journal*, 18 (1), 113-127

Kaplan, R. and Norton, D. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Survive in the New Business Environment*, Massachusetts: Harvard Business School Press

Kaplan, R. and Norton, D. (1996) *Balanced Scorecard: The Translating Strategy into Action*, Massachusetts: Harvard Business School Press

Karkazis, J. and Thanassoulis, E. (1998) 'Assessing the Effectiveness of Regional Development Policies in Northern Greece Using Data Envelopment Analysis', *Socio-Economic and Planning Science*, 32 (2), 123-137

Kasper, H., van Helsdingen, P. and de Vries, W. (1999) *Services Marketing and Management: An International Perspective*, Chichester: John Wiley & Sons

Kennedy, D. and Young, B. (1989) 'Managing Quality in Staff Areas', *Quality Progress*, 22 (10), 87-91

Kent, T. (1997) *In Pursuit of the Public Good*, Montreal & Kingston: McGuill-Queen's University Press

Kloot, L. and Martin, J. (2000) 'Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government', *Management Accounting Research*, 11, 231-251

Koopmans, T.C. (1951) *Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities*, New York: Wiley

Krenner, J. (2003) 'Reflections on the Requirements Gathering in an One-Stop Government Project', *EGOV, LNCS,* 2456, 124-128

Kubicek, H. and Hagen, M. (2000) *One-stop Government in Europe: An Overview*, University of Bremen, [Online], Available: http://www.egov.vic.gov.au

Kumbhakar, S. and Knox Lovell, C.A. (2003) *Stochastic Frontier Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press

Lahiri, S. (2003) *Resampling Methods for Dependent Data*, New York: Springer

Lan, Z. and Rosenbloom, D. (1992) 'Editorial', *Public Administration Review*, 52 (6)

Lee, H., Lee, Y. and Yoo, C. (2000) 'The Determinants of Perceived Quality and its Relationship with Satisfaction', *Journal of Services Marketing*, 14 (3), 217-231

Lehtonen, R. and Pahkinen, E. (2004) Practical Methods for Design and Analysis of Complex Surveys (2nd ed.), Chichester: John Wiley & Sons

Lele, M. and Sheth, J. (1987) *The Customer is Key*, New York: John Wiley

Lenk, K. (2002) 'Electronic Service Delivery: A Driver of Public Sector Modernization', *Information Polity*, 7, 87-96

Lewis, B. and Mitchell, V. (2007) 'Defining and Measuring the Quality of Customer Service', *Marketing Intelligence & Planning*, 8 (6), 11-17

Lewis, B. and Booms, B. (1983) *The Marketing Aspects of Service Quality*, cited in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 99-104

Lin, C. (2005) 'Service Quality and Prospects for Benchmarking: Evidence from the Peru Water Sector', *Utilities Policy*, 13, 230-239

Ling, T. (2002) 'Delivering Joined-Up Government in the UK: Dimensions, Issues and Problems', *Public Administration*, 80 (4), 615-642

Lissitz, R. and Green, S. (1975) 'Effect of the Number of Scale Points on Reliability: A Monte Carlo Approach', *Journal of Applied Psychology*, 60, 10-13

Manly, B. (2007) *Randomization, Bootstrap and Monte Carlo Methods in Biology* (3rd ed.), New York: Chapman & Hall/CRC

McAdam, R. and Walker, T. (2003) 'An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government', *Public Administration*, 81 (4), 873-892

Meeusen, W. and van den Broeck, J. (1977) 'Efficiency Estimation from Cobb-Douglas Production Functions with Composed Error', *International Economic Review*, 18 (2), 435-444

Melkers, J.E. and Willoughby, K.G. (1998) 'The State of the States: Performance-Based Budgeting Requirements in 47 out of 50', *Public Administration Review*, 58 (1), 66-73

Milakovich, M. (2006) *Improving Service Quality in the Global Economy: Achieving High Performance in Public and Private Sectors* (2nd ed.), Florida: Auerbach Publications

Milakovich, M. (1990) 'Total Quality Management for Public Sector Productivity Improvement', *Public Productivity & Management Review*, 14 (1), 19-32

Ministry of Commerce, Industry and Tourism (2008) *One-Stop Shop: Acceleration of Procedures for Setting-Up a Business*, Republic of Cyprus, [Online], Available: http://www.cyprustradecenter.gr/files/**One_Stop_Shop_-_**Presentation.ppt

Montgomery, D. (1996) *Introduction to Statistical Quality Control* (4th ed.), New York: John Wiley & Sons

Morgan, C. and Murgatroyd, S. (2008) *Total Quality Management in the Public Sector*, Berkshire: Open University Press

Mũniz, M., Paradi, J., Ruggiero, J. and Yang, Z. (2006) 'Evaluating Alternative DEA Models Used to Control for Non-Discretionary Inputs', *Computers & Operations Research*, 33, 1173-1183

Niven, P. (2003) *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*, New Jersey: John Wiley & Sons

Nixon, P. and Koutrakou, V. (2007) *e-Government in Europe: Re-Booting the State*, Oxon: Routledge

Norman, M. and Stoker, B. (1991) *Data Envelopment Analysis: The Assessment of Performance*, Chichester: John Wiley & Sons

Nunnally, J. (1978) *Psychometric Theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill

OECD (1997) *In Search of Results: Performance Management Practices*, Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development

OECD Observer (2003) *From Red Tape to Smart Tape: Administrative Simplifications in OECD Countries*, Cedex: OECD

Oliva, T., Oliver, R. and MacMillan, I. (1992) 'A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies', *Journal of Marketing*, 56, 83-95

Oliver, R. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill

Oliver, R. (1989) 'Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions', *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16

Oliver, R. (1981) 'Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings', *Journal of Retailing*, 57, 25-48

Oliver, R. (1980) 'A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions', *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469

OMB (2003) Implementing the President's Management Agenda for E-Government: E-Government Strategy, Office of Management and Budget, [Online], Available: http://www.whitehouse.gov/omb/egov/2003egov_strat.pdf

Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Massachusetts: Addison-Wesley

Ouellette, P. and Vierstraete, V. (2004) 'Technological Change and Efficiency in the Presence of Quasi-Fixed Inputs: A DEA Application to the Hospital Sector', *European Journal of Operational Research*, 154, 755-763

Paradi, J., Vela, S. and Yang, Z. (2004) *Assessing Bank and Bank Branch Performance: Modeling Considerations and Approaches*, cited in Cooper, W., Seiford, L. and Zhu, J., *Handbook on Data Envelopment Analysis.* London: Kluwer Academic Publishers, 349-400

Paradi, J.C. and Schaffnit, C. (2004) 'Commercial branch performance evaluation and results communication in a Canadian bank: a DEA application', *European Journal of Operational Research*, 156 (3), 719-735

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994) 'Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria', *Journal of Retailing*, 70 (3), 201-230

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) 'SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality', *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) 'A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research', *Journal of Marketing*, 49, 41-50

Perry, J. and Kraemer, K. (1983) *Public Management: Public and Private Perspectives*, California: Mayfield

Pestieau, P. (2009) 'Assessing the Performance of the Public Sector', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (1), 133-161

Poister, T. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass

Polansky, A. and Schucany, W. (1997) 'Kernel Smoothing to Improve Bootstrap Confidence Intervals', *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 59 (4), 821-838

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2nd ed.), New York: Oxford University Press

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (1995) *Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary*, London: Sage

Pollit, C. (1993) *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s* (2nd ed.), Oxford: Blackwell

Pollitt, C. (1990) *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*, Oxford: Blackwell

Propper, C. and Wilson, D. (2003) 'The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector', *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), 250-267

PUMA (2001) *E-Government: Analysis framework and methodology,* Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development

PUMA Public Management (1996) *Performance Management in Government: Contemporary Illustrations*, Occasional papers no. 9, Organisation for Economic Co-operation and Development

PUMA Public Management (1994) *Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-Oriented Management*, no. 3, Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development

Pyhrr, P. (1977) 'The Zero – Base Approach to Government Budgeting', *Public Administration Review*, 37, 1-8

Radnor, Z. and McGuire, M. (2004) 'Performance Management in the Public Sector: Fact or Fiction?', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (3), 245-260

Radnor, Z. and Lovell, B. (2003) 'Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS Multi-Agency Setting', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16 (2), 99-108

Rainey, H. (2003) *Understanding & Managing Public Organizations* (3rd ed.), California: John Wiley & Sons

Rainey, H. (1990) *Public Management: Recent Developments and Current Prospects*, cited in Lynn, N. and Wildavsky, A., *Public Administration: The State of the Discipline*, New Jersey: Chatham House, 157-184

Ray, S.C. (2004) *Data Envelopment Analysis: Theory and Techniques for Economics and Operations Research*, Cambridge: Cambridge University Press

Resende, M. and Facanha, L. (2005) 'Price-cap Regulation and Service-Quality in Telecommunication: An Empirical Study', *Information Economics and Policy*, 17, 1-12

Robinson, S. (1999) 'Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements', *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1), 21-32

Roth, A. and van der Velde, M. (1992) *World Class Banking: Benchmarking the Strategies of Retail Banking Leaders*, Illinois: Bank Administration Institute

Rowley, J. (1998) 'Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature', *Total Quality Management*, 9 (2&3), 321-333

Rust, R., Zahorik, A. and Keiningham, T. (1995) 'Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable', *Journal of Marketing*, 59, 58-70

Rust, R. and Oliver, R. (1994) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, California: Sage

Sader, F. (2000) 'Do One-Stop Shops Work?', *Foreign Investment Advisory Service* (FIAS), World Bank Group

Schneider, B. and White, S. (2004) *Service Quality: Research Perspectives*, California: Sage

Seiford, L. and Zhu, J. (1998) 'Stability Regions for Maintaining Efficiency in Data Envelopment Analysis'. *Journal of Operational Research Society*, 49, 1060-1071

Sherman, D. and Zhu, J. (2006a) *Service Productivity Management: Improving Service Performance Using Data Envelopment Analysis (DEA)*, New York: Springer

Sherman, D. and Zhu, J. (2006b) 'Benchmarking with Quality-Adjusted DEA (Q-DEA) to Seek Lower-Cost High-Quality Service: Evidence from a U.S. Bank Application', *Annals of Operations Research*, 145, 301-319

Silcock, R. (2001) 'What is e-Government?', Parliamentary Affairs, 54, 88-101

Silverman, B. (1986) *Density Estimation for Statistics and Data Analysis*, London: Chapman & Hall/CRC

Simar, L. and Wilson, P. (2004) *Performance of the Bootstrap for DEA Estimators and Iterating the Principle*, cited in Cooper, W., Seiford, L. and Zhu, J., *Handbook on Data Envelopment Analysis*, London: Kluwer Academic Publishers, 265-298

Simar, L. and Wilson, P. (2002) 'Non-Parametric Tests of Returns to Scale', *European Journal of Operational research*, 139, 115-132

Simar, L. and Wilson, P. (2000) 'A General Methodology for Bootstrapping in Non-Parametric Frontier Models', *Journal of Applied Statistics*, 27 (6), 779-802

Simar, L. and Wilson, P. (1998) 'Sensitivity Analysis of Efficiency Scores: How to Bootstrap in Nonparametric Frontier Models', *Management Science*, 44 (1), 49-61

Soteriou, A. and Zenios, S. (1999) 'Operations, Quality and Profitability in the Provision of Banking Services', *Management Science*, 45 (9), 1999, 1221-1238

Soteriou, A. and Stavrinides, Y. (1997) 'An Internal Customer Service Quality Data Envelopment Analysis Model for Bank Branches', *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (8), 780-789

Spreng, R. and Mackoy, R. (1996) 'An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction', *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214

Staat, M. (2002) 'Bootstrapped Efficiency Estimates for a Model for Groups and Hierarchies in DEA', *European Journal of Operational Research*, 138, 1-8

Swiss, J. (1992) 'Adapting Total Quality Management (TQM) to Government', *Public Administration Review*, 52 (4), 356-362

Teas, R. (1993) 'Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality', *Journal of Marketing*, 57 (4), 18-34

Teicher, J., Hughes, O. and Dow, N. (2002) 'E-Government: A New Route to Public Sector Quality', *Managing Service Quality*, 12 (6), 384-393

Thanassoulis, E. (2001) *Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis: A Foundation Text with Integrated Software*, New York: Springer

Ticha, H. (2003) 'One-Stop Government in Agriculture', *Agric. Econ – Czech*, 49 (5), 201-207

Walsh, K. (1991) 'Quality and Public Services', *Public Administration*, 69, 503-514

Weimer, D. and Vining, A. (1999) *Policy Analysis: Concepts and Practice* (3rd ed.), New Jersey: Prentice Hall

Wilcox, M. and Bourne, M. (2002) *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Performance Management Conference, Boston: Centre for Business Performance

Wimmer, M. (2002) 'A European Perspective Towards Online One-Stop Government: The eGOV Project', *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 92-103

Wimmer, M. (2001) *European Development Towards Online One-Stop Government: The "eGOV" Project*, Vienna: Proceedings of the ICEC2001 Conference

Wisniewski, M. and Olafsson, S. (2004), 'Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 602-620

Wisniewski, M. (2001) 'Using SERVQUAL to Assess Customer Satisfaction with Public Sector Services', *Managing Service Quality*, 11 (6), 380-388

Wisniewski, M. & Donnelly, M. (1996) 'Measuring Service Quality in the Public Sector: The Potential for SERVQUAL', *Total Quality Management*, 7 (4), 357-365

World Bank (2009) *Definition of E-Government*, [Online], Available: http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTEGOVERNMENT/0,,contentMDK:20507153~menuPK:702592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:702586,00.html

Worthington, A. and Dollery, B. (2000) *Efficiency Measurement in the Local Public Sector: Econometric and Mathematical Programming Frontier Techniques*, [Online], Available: http://business.qut.edu.au

Yachtman, E. and Seashore, E. (1967) 'A System Resource Approach to Organizational Effectiveness', *American Sociological Review*, 32, 891-903

Young, G. (1994) 'More Than a Stab in the Dark?', *Statistical science*, 9 (3), 382-395

Zahorik, A., Rust, R. and Keiningham, T. (2000) *Estimating the Return on Quality: Providing Insights into Profitable Investments in Service Quality*, cited in Swartz, T. and Iacobucci, D. *Handbook of Services Marketing and Management*, California: Sage, 223-245

Zeithaml, V. (2000) 'Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What we Know and What we Need to Learn', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85

Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1993) 'The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1-12

Zeithaml, V. (1988) 'Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence', *Journal of Marketing*, 52, 2-22

Zhu, J. (2009) *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets*, New York: Springer

Zhu, J. (2003) *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver*, New York: Springer

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε. και Χάλαρης, Ι. (2008) Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση: Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Διοικητική Μεταρρύθμιση (2007) *Προγραμματική Περίοδος 2007-2013: Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση – Επιτελική Σύνοψη*, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010 (2008) *Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010*, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Ινστιτούτο Επιμόρφωσης: Τομέας Δημόσιου Μάνατζμεντ (2007) *Καλές Πρακτικές Ποιότητας και Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών

Κρατικός Προϋπολογισμός (2009a) *Εισηγητική Έκθεση: Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ειδικοί Λογαριασμοί*, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους

Κρατικός Προϋπολογισμός (2009b) *Αξιολόγηση Κρατικών Δράσεων*, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους

Κρατικός Προϋπολογισμός (2009c) *Προϋπολογισμός Προγραμμάτων – Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων (ΕΣΠ) 2009*, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους

Μακρυδημήτρης, Α. (2008) *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης* (3η έκδοση), Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

Μπεσίλα-Βήκα, Ε. (2005) *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Τόμος Β, (2η έκδοση), Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Πάντειο Πανεπιστήμιο, Κέντρο Έρευνας και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης (Κ.Ε.ΔΙ.Τ.Α.Α.)

Προγραμματική Περίοδος 2007-2013 (2007) *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση – Επιτελική Σύνοψη*, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

Σ.Ε.Υ.Υ.Ο. – Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (09/07/2009) *Διοίκηση Μέσω Στόχων – Προϋπολογισμός Προγραμμάτων*, Αθήνα

Σπηλιωτόπουλος, Ε. και Μακρυδημήτρης, Α. (2001) *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

Υπουργείο Εσωτερικών (2007) *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assessment Framework*, Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Υπουργείο Εσωτερικών (2008) *Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για Όλους*, Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, [Online], Available: http://www.gspa.gr

Θεσμικό Πλαίσιο

Κοινοποίηση (04/09/2009) *Δεδομένα για την Εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής του κ. Ζερβόπουλου*, ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ9/17/13722

Κοινοποίηση (23/01/2008) *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας*, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813

Κοινοποίηση (01/03/2007) *Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Νόμος 3230/2004)*, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 5270

Κοινοποίηση (24/11/2006) *Λειτουργικά Προβλήματα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/23/27463

Κοινοποίηση (05/04/2006) *Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (Νόμος 3230/2004)*, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323

Κοινοποίηση (27/12/2005) *Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Νόμος 3230/2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας*, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 26397

Κοινοποίηση (22/12/2005) *Λειτουργικά και Διαδικαστικά Ζητήματα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΙΑΔΠ/ΟΔΕΚΕΠ/8913

Κοινοποίηση (07/10/2002) *Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) και οι Διοικητικές Διαδικασίες που Διεκπεραιώνουν*, ΔΙΑΔΠ/Α1/19442

Νόμος 3448/2006 (15/03/2006a) *Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, Νομοθετικό Πλαίσιο της Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)*, (ΦΕΚ 57/Α)

Νόμος 3448/2006 (15/03/2006b) *Για την Περαιτέρω Χρήση Πληροφοριών του Δημόσιου Τομέα - Αποσπάσεις και Μετατάξεις του Προσωπικού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)*, (ΦΕΚ 57/Α)

Νόμος 3260/2004 (06/08/2004) *Ρυθμίσεις του Συστήματος Προσλήψεων και Θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης* (ΦΕΚ 151/Α)

Νόμος 3242/2004 (24/05/2004) *Ρυθμίσεις για την Οργάνωση και Λειτουργία της Κυβέρνησης, τη Διοικητική Διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.* (ΦΕΚ 102/Α)

Νόμος 3230/2004 (11/02/2004) *Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες Διατάξεις*, (ΦΕΚ 44/Α)

Νόμος 3013/2002 (01/05/2002) *Αναβάθμιση της Πολιτικής Προστασίας και Λοιπές Διατάξεις - Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών: Νομοθετικό πλαίσιο της Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), (ΦΕΚ 102/Α)

Νόμος 2672/1998 (28/12/1998) *Οικονομικοί Πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και Άλλες Διατάξεις* (ΦΕΚ 290/Α)

Νόμος 1157/1981 (12/05/1981) *Περί Καθιερώσεως Πενθημέρου Εβδομάδος Εργασίας των Δημόσιων Εν Γένει Υπηρεσιών και Ρυθμίσεως Συναφών Θεμάτων και Τροποποιήσεως Διατάξεων Ταύτης* (ΦΕΚ 126/Α)

Προεδρικό Διάταγμα 342/2002 (22/11/2002) *Διακίνηση Εγγράφων με Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο μεταξύ των Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. ή μεταξύ αυτών και των Φυσικών ή Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου και Ενώσεων Φυσικών Προσώπων* (ΦΕΚ 284/Α)

Υπουργική Απόφαση (12/10/2007) *Διευκρινίσεις Σχετικά με το Ωράριο Εργασίας των Απασχολούμενων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/27170

Υπουργική Απόφαση (14/09/2007) *Ωράριο Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (ΚΕΠ), ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/24291

Υπουργική Απόφαση (05/03/2007) *Σύσταση Θέσεων Μόνιμου Προσωπικού στους ΟΤΑ Α' Βαθμού για τη Λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Τροποποίηση Κοινής Υπουργικής Απόφασης, Σύσταση Θέσεων Μόνιμου Προσωπικού στους ΟΤΑ Β' Βαθμού για τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών*, ΦΕΚ 294/Β, 7177-7210

Υπουργική Απόφαση (28/02/2007) *Τοποθέτηση Μονίμου Προσωπικού στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/86/5268

Υπουργική Απόφαση (14/02/2007) *Λειτουργικά Ζητήματα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ5-5/ΟΙΚ/4028

Υπουργική Απόφαση (23/11/2006) *Διαχείριση Δυσλειτουργίας Εφαρμογής* e-kep, ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/21/26753

Υπουργική Απόφαση (26/06/2006) *Σύσταση Θέσεων Μόνιμου Προσωπικού στους ΟΤΑ Α' Βαθμού για τη Λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Κατάργηση Κοινής Υπουργικής Απόφασης*, ΦΕΚ 757/Β, 10069-10085

Υπουργική Απόφαση (10/01/2006) *Σύσταση Θέσεων Μόνιμου Προσωπικού στους ΟΤΑ Α' βαθμού για τη Λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Κατάργηση Κοινής Υπουργικής Απόφασης, Σύσταση Θέσεων Μόνιμου Προσωπικού στους ΟΤΑ Β' Βαθμού για τη Λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών*, ΦΕΚ 10/Β', 55-82

Υπουργική Απόφαση (17/08/2004) *Έκδοση Κανονιστικών Πράξεων για την Απλούστευση Διοικητικών Διαδικασιών*, ΔΙΑΔΠ/Α/17825

Υπουργική Απόφαση (23/02/2004) *Ενημέρωση για το Σύνολο των Διοικητικών Διαδικασιών που Διεκπεραιώνονται μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών* (ΚΕΠ), ΔΙΑΔΠ/Ε/3699

Υπουργική Απόφαση (18/04/2003) *Ειδικά Ζητήματα Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΙΑΔΠ/Ε/7695

Υπουργική Απόφαση, (07/10/2002) *Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) και οι Διοικητικές Διαδικασίες που Διεκπεραιώνουν*, ΔΙΑΔΠ/Α1/19442

Υπουργική Απόφαση (02/08/2002) *Λειτουργικά θέματα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.), ΔΙΣΚΠΟ/Φ.1/οικ. 14934

Υπουργική Απόφαση (24/05/2002) *Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Απαρτίζονται από:

Κεφάλαιο 5: Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Κεφάλαιο 8: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Διακυβέρνηση Μίας Στάσης

Κεφάλαιο 9: Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης – Data Envelopment Analysis (DEA)

Κεφάλαιο 11: Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας –Αποδοτικότητας

Κεφάλαιο 12: Επιλογή Δεδομένων (Εισροών – Εκροών) και Επιλογή των Μονάδων Λήψης Αποφάσεων (DMUs)

Κεφάλαιο 14: Ανάλυση Δεδομένων

Παράρτημα Κεφαλαίου 5:

Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα
Πληροφορίες: Παναγιώτης Πασσάς,
Ρουθ Βόγκλη,
Νίκος Παπαηλιού
Τηλέφωνα: 213 1313328,
213 1313398,
213 1313327,
Fax : 210 3389195
e-mail:
panagiotis.passas@ypesdda.gov.gr
r.vogli@ypesdda.gov.gr
n.papailiou@ypesdda.gov.gr

Αθήνα, 23 Ιανουαρίου 2008

Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. **2813**

ΠΡΟΣ :

Όπως ο πίνακας αποδεκτών

Αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

ΘΕΜΑ: Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας

Σε συνέχεια προηγούμενων εγκυκλίων μας και αναφορικά με το αντικείμενο του θέματος, σας γνωστοποιούμε τα εξής:

Με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ν.3230/04 (ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.

Σύμφωνα με το ως άνω άρθρο και νόμο, ***αποτελεσματικότητα*** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και ***αποδοτικότητα*** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Αποτελεσματικότητα είναι, συνεπώς, η ικανότητα της

Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται **δείκτες μέτρησης**. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ν.3230/2004, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: Γενικούς και ειδικούς.

Ως γενικοί δείκτες ορίζονται εκ του νομοθέτη ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Επισημαίνουμε ότι στο δικτυακό τόπο της Γ.Γ.Δ.Δ.& Η.Δ. www.gspa.gr, στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, βρίσκεται, εκτός των άλλων σχετικών θεμάτων, ενδεικτικός πίνακας δεικτών μέτρησης ανά τομέα πολιτικής προς διευκόλυνση των Υπηρεσιών. Τονίζουμε ωστόσο ότι έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν:

- Στην απλούστευση διαδικασιών,
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών,
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.),
- στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών- Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους,
- στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λπ.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται για μια ακόμα φορά ότι για τον σχεδιασμό και υλοποίηση θεμάτων Ποιότητας, οι οργανικές μονάδες των Υπουργείων και των Περιφερειών, καθώς και οι εποπτευόμενοί τους φορείς, θα πρέπει να **συνεργάζονται με τις αρμόδιες**

Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας των Υπουργείων και των Περιφερειών αντίστοιχα.

Κατόπιν των ανωτέρω και με στόχο την έκδοση των προβλεπόμενων Κ.Υ.Α. για τον καθορισμό δεικτών, παρακαλούνται οι αποδέκτες της παρούσας εγκυκλίου **να αποστείλουν μέχρι την 15η Μαρτίου 2008**, στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, **Σχέδια Υπουργικών Αποφάσεων** με τα οποία καθορίζονται δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής. Στα εν λόγω Σχέδια Κ.Υ.Α. θα πρέπει να συμπεριληφθούν και δείκτες που αφορούν τυχόν εποπτευόμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών & Ειδικών Γραμματειών και Περιφερειών παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού ή/ και στις Μονάδες που, κατά περίπτωση, ασχολούνται με θέματα ποιότητας & αποδοτικότητας των Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύουν.

Για διευκρινίσεις σχετικά με το περιεχόμενο της παρούσας εγκυκλίου, οι Μονάδες Ποιότητας & Αποδοτικότητας ή οι άλλες αρμόδιες, κατά περίπτωση, μονάδες, μπορούν να απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών.

Ο Υφυπουργός

Χρήστος Ζώης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

1. Όλα τα Υπουργεία
α) Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας
β) Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
3. Όλες τις Περιφέρειες
α) Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας
β) Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού

ΚΟΙΝ:

1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών
5. Γραφεία κ.κ. Νομαρχών
6. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές, Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
7. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Εσωτερική Διανομή :

1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών
5. Γραφεία κ.κ. Διευθυντών
6. Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
7. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων

(προκειμένου να αναρτηθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση > Εκσυγχρονισμός > Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας > Σύστημα Στοχοθεσίας / Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα
Πληροφορίες: Ι. Σπηλιωτόπουλος
Α. Ψαράκης
Νίκος Παπαηλιού
Τηλέφωνα: 210 3393396
210 3393332
210 3393328
Αρ.Τηλ/τυπίας: 210 3393329
Ηλ/νική Δ/νση: n.papailiou@ypesdda.gov.gr

Αθήνα, 1 Μαρτίου 2007

Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270

Αποστολή με ηλεκτρ. ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :
Όπως ο Πίνακας Αποδεκτών

Θέμα : Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)

Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν και παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους, είναι τα ακόλουθα:

1. **Διαμόρφωση Στρατηγικής**

   I. ***Διαμόρφωση Οράματος***
   II. ***Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής***
   III. ***Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)***
   IV. ***Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών***

2. <u>Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)</u>

I. *Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων*
II. *Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων*
III. *Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών*
IV. *Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση*

Επισημαίνεται ότι με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο επιχειρείται ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α', 11.2.2004), των όσων αναλύθηκαν στις με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (***Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων***), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (***Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης***) και ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (***Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων***) εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.).

Σε ό,τι αφορά στη δομή της παρούσας εγκυκλίου, στην ενότητα Ι προσδιορίζονται οι μονάδες των Δημοσίων Οργανώσεων που είναι αρμόδιες για την υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Στην ενότητα ΙΙ παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφου της εγκυκλίου ενώ στην ενότητα ΙΙΙ παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθείται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Τέλος, στην ενότητα IV παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ν. 3230/2004.

<u>Ι. Αρμόδιες Μονάδες</u>

Σύμφωνα με το άρθρο 6, παρ. 3 του ν. 3230/2004, ***<u>στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες</u>*** της χώρας, αρμόδιες να προβούν στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα κατ' εξουσιοδότηση των παρ. 1-2 του ως άνω άρθρου και νόμου.

Επισημαίνεται ότι σε όσα Υπουργεία δεν υφίστανται μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, καθώς και στις λοιπές Οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα στις οποίες εφαρμόζεται το Σύστημα Στοχοθεσίας αλλά δεν προβλέπεται η σύσταση μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ανεξάρτητες Αρχές, Αυτοτελείς Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού), αρμόδιες για το Στρατηγικό Προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού χωρίς να αποκλείεται η συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες της οικείας Δημόσιας Οργάνωσης, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές των μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

Ειδικά όσον αφορά στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης κατόπιν εκδόσεως Απόφασης του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το άρθρο 8, παρ. 1 & 3 του ν. 3230/2004, αρμόδια για την υποβολή προτάσεων Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι η υπηρεσιακή μονάδα που, με απόφαση των δημοτικών, κοινοτικών και νομαρχιακών συμβουλίων, ορίζεται ή συνιστάται για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Επισημαίνεται ότι και πριν από την έκδοση της εν λόγω απόφασης **δεν αναιρείται**, σε καμία περίπτωση, η δυνατότητα των ανωτέρω Δημοσίων Υπηρεσιών να προβούν στην ενεργοποίηση των διατάξεων του ν.3230/2004.

II. Επεξήγηση Εννοιών

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της παρούσας εγκυκλίου είναι σαφείς και κατανοητοί, παρατίθεται κατάλογος των σχετικών ορισμών:

- **Όραμα**: το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο του πως η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα (σε χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη).
- **Αποστολή**: ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του οράματός της.
- **Στόχοι**: οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.
- **Στρατηγικά Ζητήματα**: τα εγγενή, ενδοδιοικητικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Δημόσιας Οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.
- **Στρατηγική**: έκφραση του τι πρέπει να κάνει μια Δημόσια Οργάνωση, με τη μορφή προγραμμάτων δράσης, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο παρόν να φθάσει σε ένα άλλο συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο μέλλον επιτυγχάνοντας τους στόχους της.
- **Δείκτης Μέτρησης**: το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- **Τιμή-Στόχος**: επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.
- **Στρατηγικό Πρόγραμμα**: σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη (βλ. *Σχήμα 2*).
- **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα**: σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη (βλ. *Σχήμα 2*).

- **Πρόγραμμα Δράσης**: πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των Στρατηγικών Προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι ένα (1) έτος (βλ. *Σχήμα 2*).
- **Στρατηγική Διοίκηση**: το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.

III. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης

Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 1 του ν. 3230/2004, οι προτεραιότητες πολιτικής παρέμβασης στους τομείς πολιτικής που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο, εξειδικεύονται με ευθύνη κάθε Υπουργού (ή οργάνου διοίκησης) στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του στο πλαίσιο σχεδίασης και ανάπτυξης ενός συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης που αναφέρεται σε όλο το φάσμα αυτών.

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης αποτυπώνεται στο σχήμα της επόμενης σελίδας, με κύριο χαρακτηριστικό τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επί μέρους βημάτων:

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΕΝΔΟΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Α Ν Α Λ Υ Σ Η S W O T

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

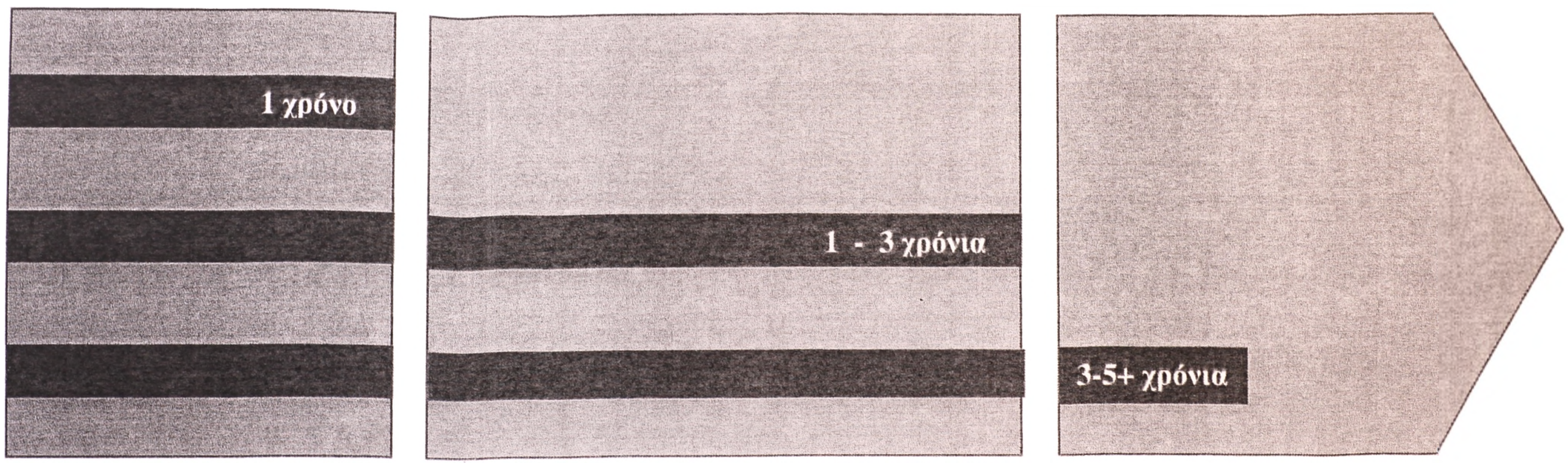
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ - ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

BSC

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ



Σχήμα 2: Στρατηγικά-Επιχειρησιακά-Προγράμματα Δράσης

Α. Διαμόρφωση Στρατηγικής

1. Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της Οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει. Ταυτόχρονα:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Διευκολύνει τη "μετάφραση" των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες

Για να χαρακτηριστεί το όραμα ***αποτελεσματικό*** θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας Ι: Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Οράματος

Εύκολα μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)	✓
Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο	✓
Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους	✓
Επιθυμητό (από όλους τους μετόχους)	✓
Μετρήσιμο και εφικτό	✓
Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) ***και χρονικά προσδιορισμένο***	✓

2. Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης

Η *Αποστολή* προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η Αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της Δημόσιας Οργάνωσης και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέστατα, η Αποστολή αποτελεί τη γραπτή διατύπωση του Οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ωστόσο, είναι σαφές ότι συχνά η ύπαρξη κάθε Δημόσιας Οργάνωσης απαντά σε ανάγκες που είχαν αναγνωριστεί πολλά χρόνια πριν και με βάση διαφορετική κοινωνική πραγματικότητα· ακόμα κι αν, πολλές φορές, η φύση των προβλημάτων που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να επιλύσει παραμένει

αναλλοίωτη στην πάροδο του χρόνου, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο τρόπος δράσης έχει διαφοροποιηθεί, κυρίως, λόγω της εισδοχής νέων τεχνολογιών στην καθημερινή μας πραγματικότητα. Υπάρχουν, ως εκ τούτου, ποικίλες περιπτώσεις που οι εξελίξεις επιβάλλουν την επικαιροποίηση ή ακόμα και τη δραστική αλλαγή της Αποστολής ώστε να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να **περιγράφεται σε δύο με τρεις προτάσεις** και να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις που παρατίθενται με τη μορφή πίνακα:

Πίνακας ΙΙ: Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη σύνταξη της Αποστολής μιας Δημόσιας Οργάνωσης

Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη, ώστε να αντανακλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής	✓
Εμπνέει αλλαγές, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης	✓
Μακροπρόθεσμη, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. Καθώς οι στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η Αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής του και τις λειτουργίες που θα έχει.	✓
Επικοινωνιακή, με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη Αποστολή γνωστοποιείται και μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία όχι μόνον στο προσωπικό αλλά και γενικότερα στους μετόχους στα πεδία άσκησης πολιτικής της Δημόσιας Οργάνωσης.	✓

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα ΙΙΙ):

Πίνακας ΙΙΙ

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	**Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης;**	
2	**Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της**	

	Δημόσιας Οργάνωσης;	
3	**Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;**	
4	**Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;**	

Στο τέλος της παρούσας εγκυκλίου επισυνάπτεται Υπόδειγμα Προτύπου Σύνταξης Αποστολής.

3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης -όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο- σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό -σε πρώτη φάση- των ***Στρατηγικών Προβληματισμών*** της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει -σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, επί τη βάσει των Στρατηγικών Προβληματισμών, της ***Στρατηγικής*** που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά ***Δυνατά*** και ***Αδύνατα Σημεία*** μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις ***Ευκαιρίες*** και στις ***Απειλές*** που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων ***Στρατηγικών Προβληματισμών*** που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων ***Στρατηγικών Επιλογών*** που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω ***Στρατηγικών Προβληματισμών***.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

- ***Δυνατό Σημείο*** θεωρείται ένα ***εσωτερικό*** χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- ***Αδύνατο Σημείο*** είναι ένα ***εσωτερικό*** χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.
- ***Ευκαιρία*** είναι η ***εξωτερική*** (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.

➢ ***Απειλή*** θεωρείται η ***εξωτερική*** περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα ***Δυνατά Σημεία*** και τα ***Αδύνατα Σημεία*** της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του ***εσωτερικού*** περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος/ Αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης
- Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι ***Ευκαιρίες*** και οι ***Απειλές*** ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το ***εξωτερικό*** περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

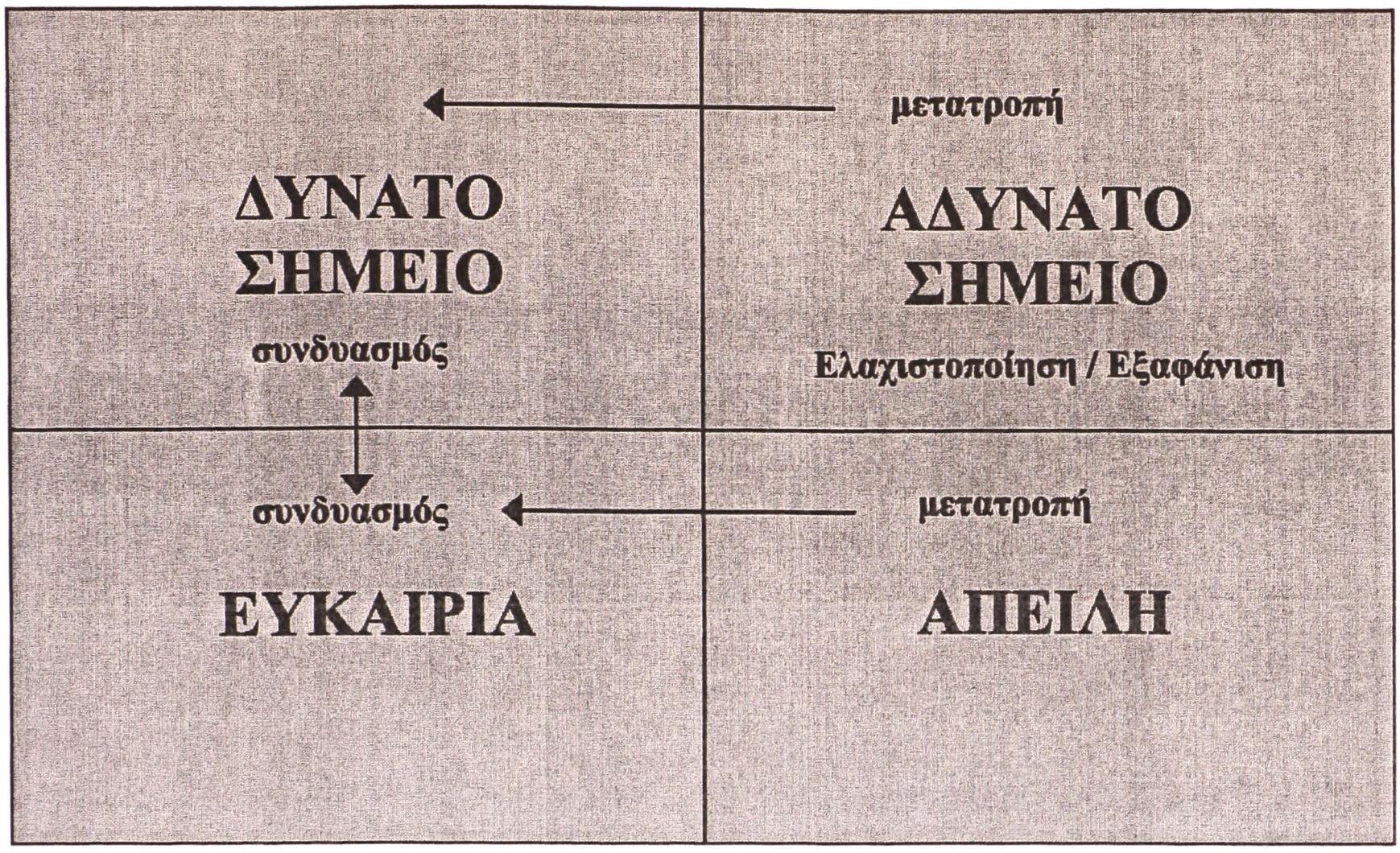
- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες «Πελατών»
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις
- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

Για την καταγραφή των ***Δυνατών Σημείων***, ***Αδύνατων Σημείων***, ***Ευκαιριών*** και ***Απειλών*** που έχουν προσδιορισθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας του παραρτήματος με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στοιχείων Ανάλυσης S.W.O.T.».

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των ***Δυνατών Σημείων***, ***Αδύνατων Σημείων***, ***Ευκαιριών*** και ***Απειλών*** που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε -με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης- να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι ***Στρατηγικοί Προβληματισμοί*** που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και για την ομαδοποιημένη καταγραφή των οποίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο επισυναπτόμενος στο παράρτημα πίνακας με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στρατηγικών Προβληματισμών».

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων ***Στρατηγικών Προβληματισμών*** για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες

Στρατηγικών Επιλογών αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και σύμφωνα με τα όσα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:



Πιο αναλυτικά, οι βασικές ***Στρατηγικές Επιλογές*** μιας Δημόσιας Οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

→ **Συνδυασμό** Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.

→ **Μετατροπή** Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.

→ **Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή** των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους ως άνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές ***Στρατηγικές Επιλογές*** μιας Δημόσιας Οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- **Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών:** χρησιμοποίηση των ***Δυνατών Σημείων*** της Δημόσιας Οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας ***Ευκαιρίας*** μέσω διαμορφούμενων *συνδυασμών/συνεργειών*
- **Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών:** χρησιμοποίηση των ***Δυνατών Σημείων*** της Δημόσιας Οργάνωσης με στόχο τον *περιορισμό/εξάλειψη* κάποιας ***Απειλής***
- **Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών:** *μετατροπή-βελτίωση **Αδύνατων Σημείων*** μέσα από την αξιοποίηση κάποιας ***Ευκαιρίας***
- **Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών:** *περιορισμός/εξάλειψη **Αδύνατων Σημείων*** υπό το πρίσμα ρεαλιστικών ***Απειλών***

Σχηματικά, οι προαναφερθείσες Στρατηγικές Επιλογές αποδίδονται στον ακόλουθο πίνακα:

	Δυνατά Σημεία	**Αδύνατα Σημεία**
Ευκαιρίες	**Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών**	**Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών**
Απειλές	**Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών**	**Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών**

* Τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε-ενδυναμώσουμε το.....Δυνατό Σημείο;
* Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε-αντιπαρέλθουμε το.....Αδύνατο Σημείο;
* Τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την.....Ευκαιρία;
* Τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε-εξαφανίσουμε τον.....Κίνδυνο;

Β. Εφαρμογή Στρατηγικής

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδελεχή παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

1. Κριτήρια Επιλογής Μεθόδου για την Εφαρμογή Στρατηγικής σε Δημόσια Οργάνωση

Η μέθοδος που επιλέχθηκε βασίζεται στην τεχνική **Balanced Scorecard** (Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης), ένα Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης προσανατολισμένο στα Αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας Δημόσιας Οργάνωσης με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην υιοθέτηση -με παραλλαγές για τη διασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής της στις ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης- της εν λόγω τεχνικής είναι:

- Η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες)

- Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού Δεικτών Μέτρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αποφυγή της σύγχυσης που μπορεί να προέλθει είτε από την υπερπληθώρα «δεδομένων» είτε από την έλλειψη συγκεκριμένου προσανατολισμού και επιδιώξεων των Δεικτών Μέτρησης που επιλέχθηκαν.

- Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης Στρατηγικών, Δεικτών Μέτρησης και αναμενόμενων Αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης και σε διαφορετικές επιχειρησιακές παραμέτρους (π.χ. Εσωτερικές Διαδικασίες, Οικονομικά κλπ).

- Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές της (π.χ. καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης) μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της.

- Η θέση σε ισχύ του Ν.3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τις έννοιες της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος Στρατηγικής Διοίκησης που παρατηρείται στις Δημόσιες Οργανώσεις της χώρας μας και στην -κατ' επέκταση- βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

2. Δομή της Balanced Scorecard

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερεις (4) οπτικές γωνίες (βλ. ***Σχήμα 3***):

- **Οπτική Γωνία 1: Πολίτες** (Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;)

- **Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες** (Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Οργάνωση για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής της;)

- **Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση** (Πως πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα της Οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;)

- **Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι** (Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η Δημόσια Οργάνωση για να εκπληρώσει την Αποστολή της;)

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**

III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**

Πιο αναλυτικά:

I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**: μια σαφής, ξεκάθαρη και λεπτομερής (με χρήση και ποσοτικών όρων όπου αυτό είναι δυνατόν) περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί η Δημόσια Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο μέλλον (συνήθως με χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη). Η *Δήλωση Προορισμού* περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερεις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω: ***Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση*** και ***Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι.***

Τονίζεται ότι η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**: επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων (και των συνδεόμενων με αυτές αποτελεσμάτων), η εστίαση στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή των οποίων εξασφαλίζει ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους της, όπως αυτοί προδιαγράφηκαν στη Δήλωση Προορισμού. Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται κατανέμονται σε τέσσερεις (4) Οπτικές Γωνίες: ***Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση*** και ***Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι.***

Οι *Στρατηγικοί Στόχοι* απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την εξειδίκευση της στρατηγικής της Δημόσιας Οργάνωσης και μέσο για την πλήρη ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε να καταδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.

Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι			
Στόχοι	Δείκτες Μέτρησης	Επιδιωκόμενες Τιμές	Δράσεις

Πολίτες			
Στόχοι	Δείκτες Μέτρησης	Επιδιωκόμενες Τιμές	Δράσεις

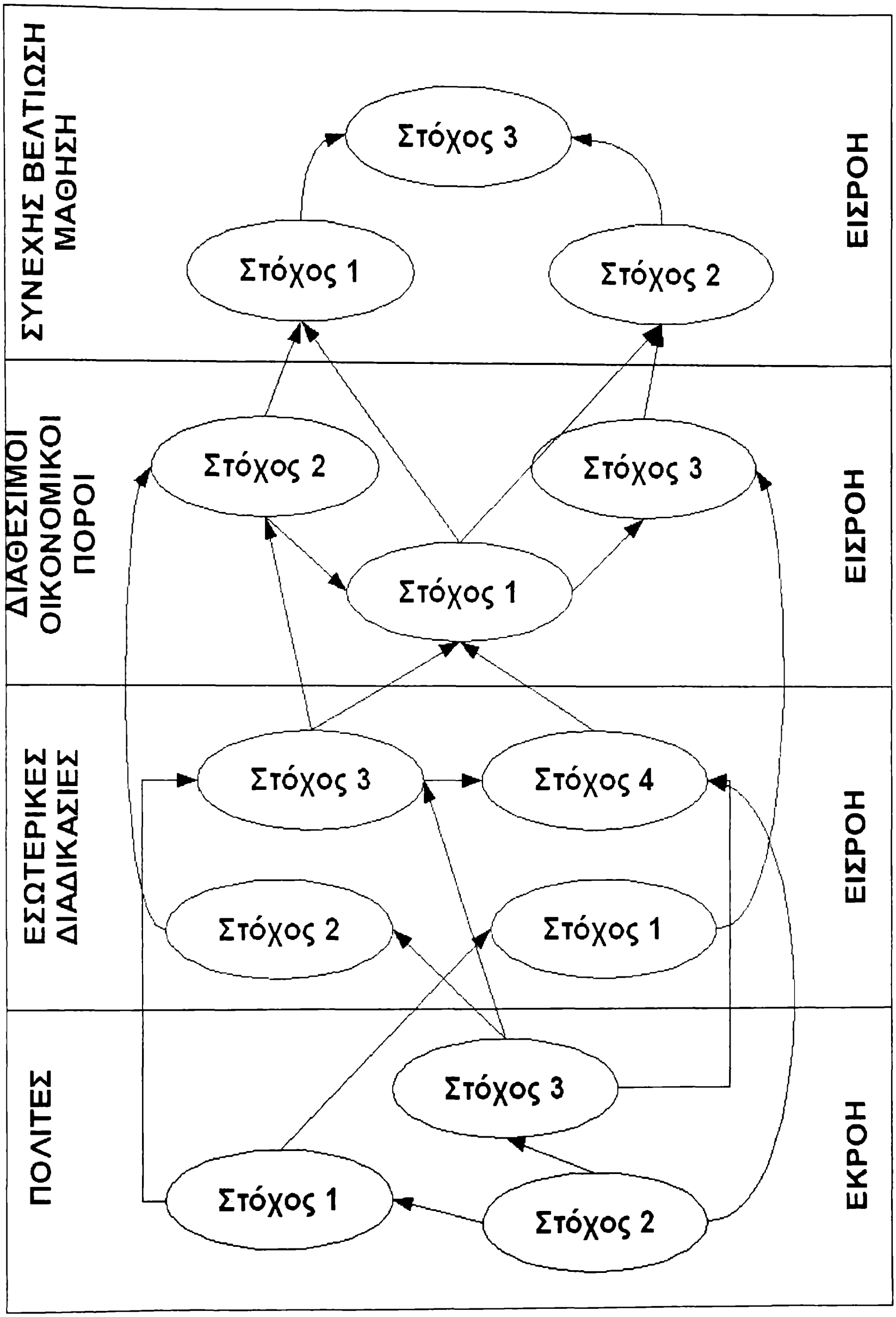
Εσωτερικές Διαδικασίες			
Στόχοι	Δείκτες Μέτρησης	Επιδιωκόμενες Τιμές	Δράσεις

Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση			
Στόχοι	Δείκτες Μέτρησης	Επιδιωκόμενες Τιμές	Δράσεις

Σχήμα 3: Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης Δημόσιας Οργάνωσης (Balanced Scorecard)

III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**: η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερεις Οπτικές Γωνίες (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, όπως στο *Σχήμα 4* της επόμενης σελίδας :

- Η ***Οπτική Γωνία 1: Πολίτες*** περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που εκφράζουν τα επιθυμητά **αποτελέσματα-εκροές** της Δημόσιας Οργάνωσης για την υλοποίηση του οράματός της σε ό,τι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη.
- Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι σχέσεις που συνδέουν τους ως άνω Στρατηγικούς Στόχους με τους αντίστοιχους Στρατηγικούς Στόχους - θεωρούμενους ως **εισροές**- που αναφέρονται στις κρίσιμες ενδοδιοικητικές δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης (***Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες***).
- Ακολούθως, οι τελευταίοι συσχετίζονται με Στρατηγικούς Στόχους - θεωρούμενους ως **εισροές**- για την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο άυλου κεφαλαίου της Δημόσιας Οργάνωσης (***Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση***) ώστε οι ως άνω διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά.
- Με τη σειρά τους οι τελευταίοι συνδέονται με Στρατηγικούς Στόχους που αφορούν θέματα χρηματοδότησης και κατανομής πόρων (***Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι***) κι έχουν χαρακτήρα **εισροών** στο πλαίσιο ενός «συστήματος» που αποσκοπεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω των παρεχομένων υπηρεσιών για τον πολίτη.



Σχήμα 4: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων

IV. **Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης - Καθορισμός Τιμών Στόχευσης**: αναγνωρίζονται και κατασκευάζονται Δείκτες Μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

V. **Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών**: η εφαρμογή Προγραμμάτων -με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία- που προσδιορίζουν τις δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι Στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση.

VI. **Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση**: η διαδικασία που παρέχει στην ηγεσία (ή στο όργανο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επανακαθορισμού και αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες. Με την παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 και την με Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας, προσδιορίζεται επακριβώς η διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω της σύνταξης **Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης** και **Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους μετρήσεις/αξιολογήσεις**.

Επισημαίνεται ότι η ανωτέρω περιγραφή αναφέρεται στην ανάπτυξη της μεθόδου Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης για το **σύνολο** της Δημόσιας Οργάνωσης. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των Δημοσίων Οργανώσεων επιβάλλει ανάλογες μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων και Ατόμων-Υπαλλήλων, στο πλαίσιο της εφαρμογής του ν.3230/2004 που καθιερώνει το Σύστημα Διοίκησης με Στόχους καθώς και τη Μέτρηση της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία για την ανάπτυξη της **Balanced Scorecard** σε κάθε επίπεδο διοίκησης μιας Δημόσιας Οργάνωσης είναι τα ακόλουθα:

- **Γενική Διεύθυνση**:
  1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης που προέκυψαν από τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης, σύμφωνα με το εδ. β), παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
  2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* - σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία του άρθρου 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας- για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.
  3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που

συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.

4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Διεύθυνση:**
  1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης -όπως έχουν προσδιοριστεί από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης- σύμφωνα με τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης (εδ. β, παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και η με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
  2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
  3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
  4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Τμήμα:**
  1. *Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων* μεταξύ των ετήσιων Στόχων του Τμήματος όπως αυτοί εξειδικεύτηκαν και επιμερίστηκαν από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του Τμήματος (εδ. β, παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
  2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης* για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων του Τμήματος σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
  3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων του Τμήματος.
  4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

- **Υπάλληλος:**
  1. *Καθορισμός Ετήσιων Ατομικών Στόχων* –από τον Προϊστάμενο του Τμήματος- που συμβάλλουν στην επίτευξη των Στόχων του Τμήματος, σύμφωνα με το εδ. δ), παρ. 1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

2. *Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών-Στόχευσης* για την παρακολούθηση της επίτευξης των ετήσιων Ατομικών Στόχων σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
3. *Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών* με τη μορφή καθημερινών καθηκόντων-ενεργειών, συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, στο πλαίσιο Προγραμμάτων Δράσης που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο Τμήματος.
4. *Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση* σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

Αναλυτικά, σε ό,τι αφορά τις ως άνω οπτικές γωνίες:

1. **Πολίτες**

Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ του πολίτη και της Δημόσιας Οργάνωσης αποτελεί συστατικό στοιχείο της εν λόγω οπτικής θεώρησης και μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερεις (4) διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε διάσταση απεικονίζει κι ένα διαφορετικό ρόλο του πολίτη στη σχέση του με τη Δημόσια Οργάνωση:

→ Πολίτης ως Πελάτης: δίνεται έμφαση στην *ανταπόκριση* της Δημόσιας Οργάνωσης στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών

→ Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: δίνεται έμφαση στην *λογοδοσία* των Δημοσίων Οργανώσεων προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και της βέλτιστης χρήσης του δημοσίου χρήματος

→ Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου: δίνεται έμφαση στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, μέσω της ανάπτυξης δημόσιων πολιτικών πρόληψης και ενημέρωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της εφαρμογής τους και την ανατροφοδότηση που προκύπτει.

→ Πολίτης ως Συνεργάτης: δίνεται έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη - είτε σε ατομικό επίπεδο είτε ως μέλος οργανωμένων ομάδων - στην άσκηση των πολιτικών που αναπτύσσει η Δημόσια Οργάνωση.

Για κάθε έναν εκ των ανωτέρω ρόλων του πολίτη, η Δημόσια Οργάνωση ορίζει Στρατηγικούς Στόχους εμπνεόμενους από το όραμά της. Οι ορισθέντες στόχοι δεν πρέπει να είναι μονοδιάστατοι (ο πολίτης ως πελάτης) αλλά να εκτείνονται **ισορροπημένα** σε όλες τις πλευρές που χαρακτηρίζουν τη σχέση του πολίτη με τη Δημόσια Οργάνωση και αναλύθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

2. **Εσωτερικές Διαδικασίες**

Μετά τον καθορισμό των στόχων σε σχέση με την Οπτική Γωνία 1 για τους Πολίτες, η Δημόσια Οργάνωση εντοπίζει τις εσωτερικές εκείνες διαδικασίες που πρέπει να βελτιστοποιήσει προκειμένου να παρέχει στο κοινωνικό σύνολο τις προσδοκώμενες υπηρεσίες-αποτελέσματα.

Επισημαίνεται ότι οι στόχοι που καθορίζονται σε σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες, είναι δυνατό να οργανωθούν σε τέσσερεις (4) ομάδες, με βάση τις τέσσερεις (4) διαστάσεις-ρόλους του πολίτη που αναγνωρίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εστίαση σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την παραγωγή αποτελεσμάτων σε κάθε μία εκ των ανωτέρω διαστάσεων της ιδιότητας του πολίτη.

3. **Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**

Επισημαίνεται ότι στο Δημόσιο Τομέα, οι οικονομικοί πόροι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί είτε ως μοχλοί στήριξης της επιτυχούς λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης είτε, αντίθετα, ως περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αναπτύξει πολιτικές.

4. **Μάθηση – Συνεχής Βελτίωση**

Η εν λόγω θεώρηση αναφέρεται στη δυνατότητα μιας Δημόσιας Οργάνωσης να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, κυρίως μέσω καινοτομιών. Αντιπροσωπεύει τα *άυλα* κεφάλαια της Δημόσιας Οργάνωσης και περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που αναφέρονται σε:

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κυρίως σε ό,τι σχετίζεται με θέματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης
- Πληροφορίες & Γνώση, όπως αυτές "σωρεύονται" μέσα από τη άσκηση δημόσιων πολιτικών και την εν γένει λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας και αξιοποίησης (Διοίκηση Γνώσης)
- Οργανωσιακό Κεφάλαιο, ως έκφραση των πρακτικών και των διαδικασιών που η Δημόσια Οργάνωση υιοθετεί και που αναφέρονται στην εκτέλεση καθημερινών διοικητικών λειτουργιών.

3. Παράγοντες Αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard

Από τη μελέτη προηγούμενων εφαρμογών της τεχνικής Balanced Scorecard σε Δημόσιες Οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προέκυψαν τα ακόλουθα σημεία που συνιστούν εν δυνάμει παράγοντες αποτυχίας:

- Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) Οπτικών Γωνιών όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σε ιδιαίτερες περιπτώσεις Δημοσίων Οργανώσεων.
- Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των Οπτικών Γωνιών ως αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργίας Δεικτών Μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ' αυτών.
- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού Δεικτών Μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής –«από τη βάση προς την κορυφή» (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- Υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός Balanced Scorecard με αποτέλεσμα

ανεπαρκείς πόρους ή έλλειψη ανταπόκρισης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων.

- Δυσκολία αντίληψης των συνεπειών από την απροσδόκητη διαφοροποίηση κάποιας από τις πολλαπλά αλληλεπιδρούσες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, λόγω ανεπαρκούς καθορισμού Δεικτών Μέτρησης.

Επισημαίνεται ότι το πρότυπο της τεχνικής Balanced Scorecard που αναλύθηκε ανωτέρω, επ' ουδενί δεν είναι περιοριστικό σε ό,τι αφορά τις παραμέτρους που συνυπολογίζει για να εξασφαλίσει την ισορροπημένη αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες κλπ.), τα επίπεδα διοίκησης στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα) ή το βέλτιστο αριθμό Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας. Η κάθε Δημόσια Οργάνωση, αξιολογώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της, μπορεί να διαφοροποιήσει τις Οπτικές Γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το περιεχόμενο τους. Κατ' ανάλογο τρόπο, μπορεί να εκτιμήσει την ποσότητα και την κατανομή των Δεικτών Μέτρησης που θεωρεί ως απαραίτητους για την πληρέστερη ενημέρωση σε σχέση με τις δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και το σκόπιμο ή μη της εφαρμογής της τεχνικής σε κάποιες από τις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα που απαρτίζουν τη Δημόσια Οργάνωση.

Τονίζεται, ωστόσο, ότι -σύμφωνα με τα προκύπτοντα από τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική- πλέον αξιόπιστη λειτουργικά θεωρείται η εφαρμογή του εμπειρικού κανόνα «4 έως 5»: τέσσερεις (4) έως πέντε (5) Οπτικές Γωνίες με τέσσερεις (4) έως πέντε (5) Δείκτες Μέτρησης για κάθε μια εξ αυτών, συνολικά, δηλαδή, είκοσι (20) με είκοσι πέντε (25) Δείκτες Μέτρησης για κάθε Balanced Scorecard, αριθμός που διασφαλίζει την ευχερή διαχείριση της πληροφόρησης που προέρχεται από τα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

IV. Γενικές Οδηγίες

Με αφορμή ερωτήματα που έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας, σας γνωρίζουμε ότι ***είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3230/2004*** που αφορούν στην καθιέρωση ***Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων*** καθώς και στη χρησιμοποίηση των ***Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης***. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτής (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσοτέρων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων).

Επισημαίνεται, επίσης, ότι η **μη άμεση** εφαρμογή των προβλεπόμενων από την παρούσα εγκύκλιο καθώς και ο **μη καθορισμός** δεικτών μέτρησης **δεν** αναιρεί την υποχρέωση των Δημοσίων Οργανώσεων για έκδοση και εφαρμογή Απόφασης Στοχοθεσίας (βλ. σχετική εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).

Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 1-9 του ν. 3230/2004. Υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα

με το άρθρο 3, παρ. 3, εδ. 3 του ν. 3230/2004, οι στόχοι κάθε Δημόσιας Οργάνωσης για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο ενώ η απόφαση Στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Η παρούσα εγκύκλιος (σε μορφή αρχείου Acrobat Reader.pdf) βρίσκεται στο διαδικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gspa.gr, στη διαδρομή *Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν καθώς επίσης, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Ο.Τ.Α. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

Ο Υπουργός

Προκόπιος Παυλόπουλος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

1. Όλα τα Υπουργεία
α) Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας
β) Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
3. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
4. Όλες τις Περιφέρειες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
5. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.
Διεύθυνση Οργάνωσης & Λειτουργίας Ο.Τ.Α.

ΚΟΙΝ:
1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών
5. Γραφεία κ.κ. Νομαρχών
6. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.
7. Π.Ο.Ε. Ο.Τ.Α.

Εσωτερική Διανομή :
1. Γραφείο κ. Υπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών
5. Γραφεία κ.κ. Διευθυντών
6. Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
7. Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να εισαχθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός / Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Υπάρχουμε για να (κύριος σκοπός, ανάγκη εξυπηρέτησης ή επίλυσης προβλήματος).....

Για τους (κύριοι αποδέκτες υπηρεσιών).....

Με στόχο (κύριες υπηρεσίες που παρέχονται).....

Ώστε να επιτυγχάνονται (μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που μεταφράζονται σε επιτυχή λειτουργία του Φορέα).....

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΝΑΚΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΗΓΕΣΙΑ				
ΟΡΑΜΑ/ΑΠΟΣΤΟΛΗ				
ΑΞΙΕΣ				
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ				
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ				
ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ				
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ				
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ				
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ				
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ				
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ-ΑΝΑΓΚΕΣ "ΠΕΛΑΤΩΝ"				
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ-ΤΑΣΕΙΣ				
ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΥΡΙΕΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΒΟΥΛΗΣΗ				

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΙΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

χ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα
ηροφορίες: Παναγιώτης Πασσάς,
Ερασμία Παπαθανάκου,
Νικόλαος Παπαηλιού
λέφωνα: 210 3393332
210 3393327
ς: 210 3393329

Αθήνα, 5 Απριλίου 2006

Αριθμ.Πρωτ.:
ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323

Αποστολή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :

Όπως ο πίνακας αποδεκτών

Θέμα: ***Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004).***

1. Με την αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), σας έχουμε ενημερώσει ότι με τις διατάξεις των άρθρων 1-4, του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11.2.2004), καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα ***Διοίκησης μέσω Στόχων,*** με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

2. Με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ως άνω νόμου, καθιερώθηκε η ***μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.*** Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας.

Ειδικότερα, με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώκεται:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση
- η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης.

3. Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις σχετικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Συγκεκριμένα, στις παρ. 4-10 της παρούσας εγκυκλίου προσδιορίζονται οι βασικές έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ενώ παράλληλα παρατίθενται οι βασικές κατηγορίες των δεικτών. Στην παρ. 11 αναλύεται η μέθοδος σχεδιασμού των δεικτών με την παράθεση δύο (2) πινάκων οι οποίοι περιλαμβάνουν (I) τα κριτήρια για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης και (II) τα ενδεικτικά σφάλματα καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό των εν λόγω δεικτών. Στις παρ. 12-13 αναφέρεται το πεδίο εφαρμογής των διατάξεων περί των δεικτών μέτρησης, ενώ οι παρ. 14-16 αναφέρονται στις εξουσιοδοτήσεις του ν.3230/2004 για την έκδοση Αποφάσεων, προκειμένου να εφαρμοστεί το σύστημα δεικτών μέτρησης. Στις παρ. 17-19 προσδιορίζονται οι αρμόδιες μονάδες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης. Τέλος, στις παρ. 20-24 παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς και με τη σύνδεσή τους με τη Στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση.

Α. Αποσαφήνιση βασικών εννοιών

4. Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, ***αποτελεσματικότητα*** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και ***αποδοτικότητα*** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. *Αποτελεσματικότητα* είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και *αποδοτικότητα* η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

5. Για την μέτρηση της επίδοσης μιας Δημόσιας Οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και αυτό της αποδοτικότητας, καθώς οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Θα πρέπει δηλαδή μια Δημόσια Οργάνωση να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς ή στόχους της.

6. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και

στόχων και των αποτελεσμάτων. Συμβάλλει επίσης στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα

- ❖ να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και
- ❖ να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

7. Επισημαίνεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ***δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας.*** Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων καθώς συμβάλλει στην

- ➢ αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων
- ➢ ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων
- ➢ ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών και τη λήψη των ανάλογων αποφάσεων.
- ➢ βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης.

8. Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: ***Γενικούς και ειδικούς.***

9. Οι ***γενικοί*** δείκτες αφορούν

- ➢ στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- ➢ στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- ➢ στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- ➢ στο κόστος διαχείρισης και
- ➢ στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

10. Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ***ειδικοί*** δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Β. Σχεδιασμός των δεικτών

11. Οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να προσδιορίζονται από κάθε Δημόσια Οργάνωση. Για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών, παρατίθενται, υπό μορφή πίνακα:

i. Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης
ii. Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης.

Πίνακας Ι: Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	✓
Σαφής και ακριβής περιγραφή *του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών*	✓
Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της Δημόσιας Οργάνωσης	✓
Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των ***σημαντικών*** παραμέτρων του αποτελέσματος	✓
Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοκητικής Δράσης	✓
Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/ παρερμηνευθούν (π.χ. προς όφελος του προσωπικού).	✓
Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων	✓
Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράφει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης).	✓
Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.	✓
Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες.	✓
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).	✓

Πίνακας ΙΙ: Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης.

Α/Α	ΣΦΑΛΜΑΤΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ
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 Δημόσια Οργάνωση πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.
2	Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους.	Καθορίζονται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι
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.	Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς στόχους.
4	Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ό,τι πράγματι είναι.	Τα στρεβλά συμπεράσματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν με επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή, κατά το σχεδιασμό των δεικτών, εκείνων των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης τα οποία έχουν καλή γνώση του αντικειμένου.
5	Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία.	Η επικέντρωση στους κύριους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες.

6	Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των μετόχων.	Ο προσδιορισμός των μετόχων, η σαφής πληροφόρηση καθώς και η χρήση στρατηγικών επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν στον εύστοχο σχεδιασμό των δεικτών σε σχέση με την κατανόηση των αναγκών των μετόχων.
7	Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα.	Συγκρίνονται όμοια στοιχεία ανά έτος.
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 Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στον αρχικό σχεδιασμό των δεικτών ένα σύστημα αξιολόγησής τους. Επίσης, θα πρέπει να προχωρά σε τακτή αναθεώρηση των μεμονωμένων δεικτών και να τους επικαιροποιεί.

Γ. Πεδίο εφαρμογής

12. Οι διατάξεις του ν. 3230/2004, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 8 του ως άνω νόμου, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται οι Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης. Η Απόφαση αυτή εκδίδεται κατόπιν γνώμης της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.). Η γνώμη παρέχεται εντός διμήνου, αφότου ζητηθεί, διαφορετικά η Απόφαση εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή. Στην εν λόγω Υπουργική Απόφαση, εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

13. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται η δυνατότητα που παρέχουν οι διατάξεις του άρθρου 8, παρ.2 του ν.3230/2004 στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού να χρησιμοποιούν επιπλέον δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι εν λόγω δείκτες καθορίζονται με απόφαση του νομαρχιακού, δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. και δεν μπορούν να αναιρούν ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της Υπουργικής Απόφασης της προηγούμενης παραγράφου.

Δ. Εξουσιοδοτήσεις του ν.3230/2004 για έκδοση Αποφάσεων

14. Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, η Στοχοθεσία κάθε Δημόσιας Οργάνωσης περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης (βλ. και σχετική εγκ. ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005). Στην Απόφαση Στοχοθεσίας, πέραν των άλλων, καθορίζονται και οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων.

15. Σύμφωνα με το άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

16. Βάσει των ανωτέρω, η Απόφαση για τη Στοχοθεσία προηγείται της Κοινής Υπουργικής Απόφασης (ΚΥΑ) που προβλέπεται με το άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, ενώ η μη έκδοση της εν λόγω ΚΥΑ δεν αποκλείει την έκδοση και εφαρμογή της Απόφασης για τη Στοχοθεσία του άρθρου 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004. Τα ανωτέρω επισημαίνονται προκειμένου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε καθυστέρηση στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους.

Ε. Αρμόδιες Μονάδες για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης

17. Αρμόδιες για τον εν γένει σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας *στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τα ΝΠΔΔ* είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού.

18. Όσον αφορά στους *ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού,* για τους οποίους εκδίδεται Απόφαση του Υπουργού ΕΣΔΔΑ, και στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης, με απόφαση των δημοτικών, κοινοτικών και νομαρχιακών συμβουλίων, ορίζεται ή συνιστάται η υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (άρθρο 8, παρ.1 & 3, ν.3230/2004).

19. Οι υπηρεσιακές μονάδες της προηγούμενης παραγράφου συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων και, σε ετήσια βάση, έκθεση απολογισμού της δράσης τους. Οι προαναφερθείσες εκθέσεις υποβάλλονται στο αρμόδιο όργανο Διοίκησης (Νομάρχη, Δήμαρχο, Πρόεδρο Κοινότητας) και κοινοποιούνται, αντίστοιχα, στο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, εντός ενός μηνός από την υποβολή τους. Επίσης, οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και την Ε.Ν.Α.Ε., κατά περίπτωση, στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (άρθρο 8, παρ. 4, ν.3230/2004).

ΣΤ. Δείκτες Μέτρησης και Στοχοθεσία

20. Η χρήση των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κατά την εφαρμογή Δημοσίων πολιτικών αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητας της Δημόσιας Οργάνωσης. Η εισαγωγή δεικτών μέτρησης συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς η χρήση των δεικτών συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος. Κάθε σύστημα μέτρησης πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους που τίθενται καθώς και στην αξιολόγηση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που αντιστοιχούν στον κάθε στόχο.

21. Με αφορμή ερωτήματα που έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας, σας γνωρίζουμε ότι ***είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3230/2004*** που αφορούν στην καθιέρωση ***Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων*** καθώς και στη χρησιμοποίηση των ***Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης.*** Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο ενός φορέα αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτού (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσοτέρων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων).

22. Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να εφαρμοστούν οι σχετικές διατάξεις περί μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης μέσω των δεικτών μέτρησης.

23. Η παρούσα εγκύκλιος ***καθώς και ενδεικτικός κατάλογος δεικτών μέτρησης*** βρίσκονται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας, www.gspa.gr, στη διαδρομή *Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

24. Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, των Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν.

Ο Υπουργός

Προκόπιος Παυλόπουλος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

1. Όλα τα Υπουργεία
α) Διευθύνσεις/Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας
β) Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
3. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
4. Όλες τις Περιφέρειες
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
5. Όλες τις Ν.Α.
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
6. ΥΠΕΣΔΔΑ
Διεύθυνση Οργάνωσης & Λειτουργίας ΟΤΑ

ΚΟΙΝ:

1. *Γραφείο κ. Πρωθυπουργού*
2. *Γραφεία κ.κ. Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών*
3. *Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών*
4. *Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών*
5. *Γραφεία κ.κ. Νομαρχών*
6. *Α.Δ.Ε.Δ.Υ.*
7. *Π.Ο.Ε. Ο.Τ.Α.*

Εσωτερική Διανομή :

1. *Γραφείο κ. Υπουργού*
2. *Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών*
3. *Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων*
4. *Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών*
5. *Γραφεία κ.κ. Διευθυντών*
6. *Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων*
7. *Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να εισαχθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της ΓΓΔΔΗΔ στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας)*

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα
Πληροφορίες: Παναγιώτης Πασσάς,
Αντώνης Ψαράκης
Τηλέφωνα: 210 3393364
210 3393458
Fax : 210 3393329

Αθήνα, 27 Δεκεμβρίου 2005

Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397

Αποστολή με ηλεκτρ. ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :

Όπως ο πίνακας αποδεκτών

Θέμα: **Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας**

1. Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), άρθρα 1-4, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα ***Διοίκησης μέσω Στόχων,*** με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ως *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

2. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων καθώς και οι υπάλληλοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

3. Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Συγκεκριμένα, στις παρ. 4-11 της εγκυκλίου αυτής προσδιορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε Υπηρεσία. Στην παρ. 12 παρατίθενται οι προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας, στις παρ. 13-14 παρέχεται, για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών, κατάλογος για τον έλεγχο της στοχοθεσίας και στις παρ. 15-20 παρατίθεται το σύστημα παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων. Τέλος, στις παρ. 21-22 αναφέρονται οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή του συστήματος *Διοίκηση μέσω στόχων.*

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

4. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

❖ Κατά τους μήνες Νοέμβριο / Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.

❖ Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή

Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

❖ Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.

❖ Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

5. Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

6. Παρατηρούμε ότι στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.

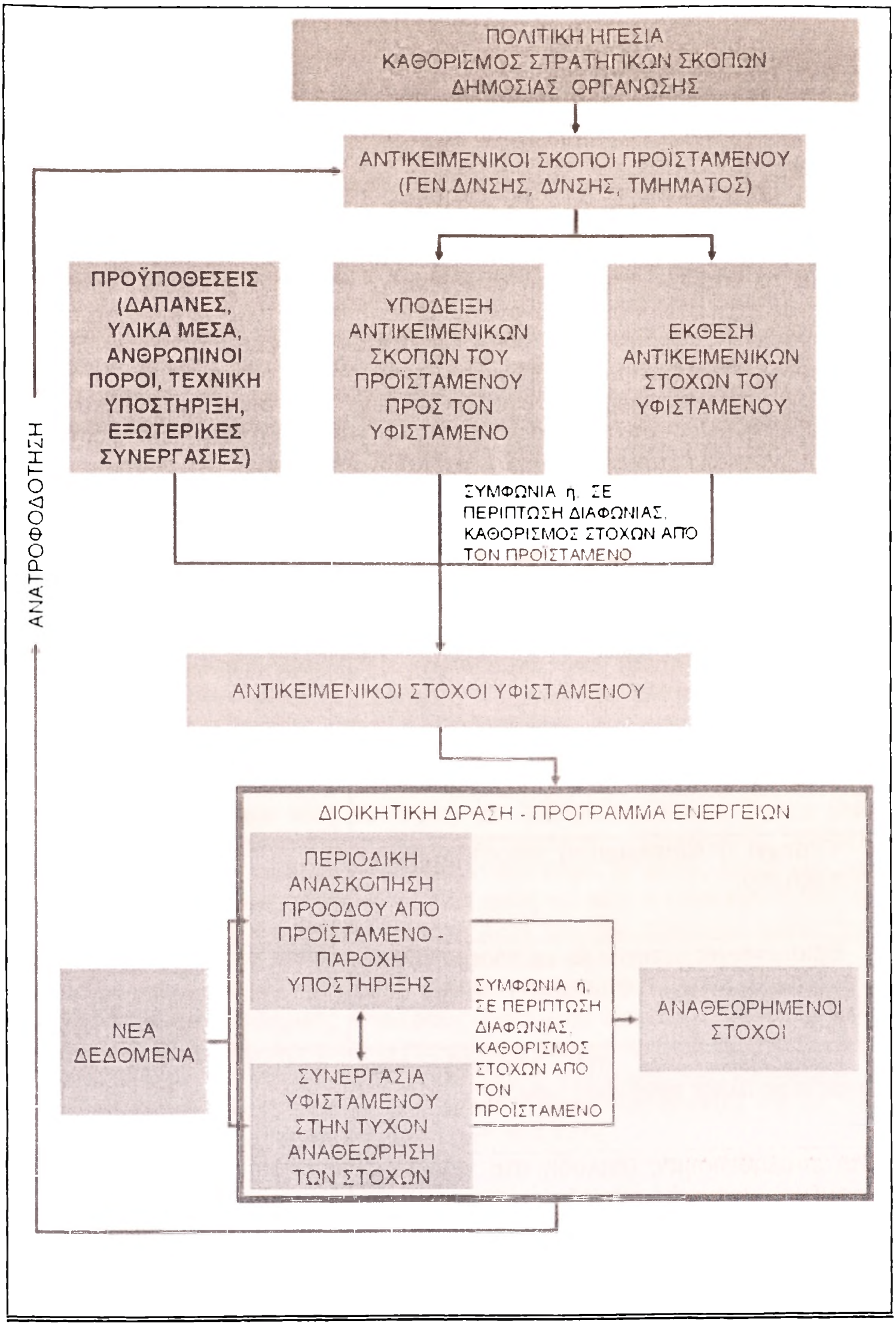
7. Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους.

8. Επισημαίνεται ότι όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιον τρόπο διαρθρωμένοι ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, όλοι μαζί δε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας.

9. Τονίζεται ότι σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν ***συνεργασίας και συμφωνίας*** μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους.

10. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και εποικοδομητική συνεργασία. **Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση,** ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση **εξηγεί και τεκμηριώνει** τις απόψεις του στους υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του.

11. Άλλωστε, κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης (βλ. σχεδιάγραμμα 1).



Σχεδιάγραμμα 1

Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

12. Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης πρέπει να περιλαμβάνει:

- ❖ Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων
- ❖ Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους
- ❖ Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο
- ❖ Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων
- ❖ Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ)

❖ Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

Κατάλογος Ελέγχου στοχοθεσίας

13. Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξή του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

14. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις της παρ. 1(α), άρθρο 3 του ν.3230/2004, η διαδικασία στοχοθεσίας ξεκινάει με απόφαση του Υπουργού ή του Οργάνου Διοίκησης κάθε φορέα, με την οποία γνωστοποιούνται και κατανέμονται στις οικείες Υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι για το επόμενο έτος. Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες, οι οποίες είναι δυνατόν και αυτές με τη σειρά τους να εξειδικεύονται. Ειδικότερα, κατά την διαδικασία καθορισμού ***του κάθε επιμέρους στόχου*** πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω υπό μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα 1). Καθίσταται σαφές ότι τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται/ εμπλουτίζονται/ διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/ χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

Πίνακας 1:

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1. Ποιος είναι ο στόχος;	
2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;	
3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	
4. Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;	
5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;	
6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);	
7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;	
8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;	
9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;	
10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;	
11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;	

12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;	
13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;	

Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων

15. Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004, η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω βημάτων, περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης. Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, στην απόφαση αυτή καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (άρθρο 5, παρ. 4 του ως άνω νόμου), το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

16. Η εν λόγω Απόφαση κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους.

17. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά *δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου*, γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

18. Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους και εγκρίνεται με Απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

19. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η στοχοθεσία είναι μια διαρκώς ανατροφοδοτούμενη και δυναμική διαδικασία, με διαδοχικές επιμέρους φάσεις οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της διαρκούς καθοδήγησης, την ευθύνη της οποίας φέρει ο άμεσος προϊστάμενος.

20. Επισημαίνουμε ότι σύντομα θα ακολουθήσει εγκύκλιος της Υπηρεσίας μας στην οποία θα παρέχονται διευκρινίσεις σχετικά με θέματα εφαρμογής δεικτών και θα παρέχονται παραδείγματα δεικτών για διάφορους τομείς δημόσιας πολιτικής.

21. Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υλοποιηθεί η διαδικασία στοχοθεσίας για το έτος 2006 σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία. Αρμόδιες Διευθύνσεις για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι οι Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού.

22. Στο σημείο αυτό, επισημαίνουμε την πρόβλεψη του ν. 3230/2004, άρθρο 6, παρ. 1-2 για την έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων, με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, με τα οποία συνιστώνται στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος και καλούμε τις Υπηρεσίες που δεν έχουν ακόμη συστήσεις τις εν λόγω μονάδες να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες.

23. Η παρούσα εγκύκλιος βρίσκεται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gspa.gr στη *διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας*. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη *Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης*.

24. Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, των Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν.

Ο Υπουργός

Προκόπιος Παυλόπουλος

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ</u>

1. Όλα τα Υπουργεία
α) Διευθύνσεις/Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας
β) Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
3. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
4. Όλες τις Περιφέρειες
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
5. Όλες τις Ν.Α.
Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού
6. ΥΠΕΣΔΔΑ
Διεύθυνση Οργάνωσης & Λειτουργίας ΟΤΑ

<u>ΚΟΙΝ:</u>
1. *Γραφείο κ. Πρωθυπουργού*
2. *Γραφεία κ.κ. Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών και Υφυπουργών*
3. *Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών*
4. *Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών*
5. *Γραφεία κ.κ. Νομαρχών*
6. *Α.Δ.Ε.Δ.Υ.*
7. *Π.Ο.Ε. Ο.Τ.Α.*

<u>Εσωτερική Διανομή :</u>
1. *Γραφείο κ. Υπουργού*
2. *Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών*
3. *Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων*
4. *Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών*
5. *Γραφεία κ.κ. Διευθυντών*
6. *Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων*
7. *Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να εισαχθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της ΓΓΔΔΗΔ στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας)*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:

1. **Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού**
2. **Οικονομία**
3. **Απασχόληση**
4. **Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια**
5. **Περιβάλλον**
6. **Μεταφορές**
7. **Δημόσια Ασφάλεια**
8. **Δημόσια Υγεία**
9. **Δικαιοσύνη**
10. **Σωφρονιστικό Σύστημα**
11. **Προστασία Καταναλωτή**
12. **Δημόσια Διοίκηση**
13. **Περιφερειακή Πολιτική**
14. **Εκπαίδευση**
15. **Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία**
16. **Ισότητα των δύο φύλων**

1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α' ΒΑΘΜΟΥ

Α. ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ

1. Κόστος ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκαν
2. Κόστος αποκομιδής ανά νοικοκυριό
3. Αριθμός παραπόνων ανά 1000 κατοίκους
4. Τόνοι αποκομισθέντων απορριμμάτων ανά εργάτη αποκομιδής
5. Μέσος όρος χρόνου αποκομιδής απορριμμάτων (ανά 1000 κατοίκους)
6. Ποσοστό των απορριμμάτων που ανακυκλώνονται
7. Αριθμός κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους

Β. ΥΔΡΕΥΣΗ

1. Αριθμός κλήσεων λόγω βλαβών ανά έτος
2. Αριθμός παραπόνων για την ποιότητα του νερού και την παρεχόμενη υπηρεσία ανά έτος
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε κλήσεις για βλάβη

Γ. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΥΜΑΤΩΝ

1. Κόστος ανά 1000 τόνους
2. Συνολικό κόστος ανά νοικοκυριό

Δ. ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗ

1. Κόστος συντήρησης σωλήνων αποχέτευσης ανά 100 χιλιόμετρα

Ε. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΟΔΩΝ & ΠΕΖΟΔΡΟΜΩΝ

1. Μέσο κόστος συντήρησης πεζοδρόμων ανά χιλιόμετρο
2. Μέσο κόστος συντήρησης δρόμων ανά χιλιόμετρο
3. Αριθμός παραπόνων για την κατάσταση δρόμων και πεζοδρόμων
4. Ποσοστό πεζοδρόμων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα με ειδικές ανάγκες
5. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης-επισκευής σε αναφορά χαλασμένου οδοστρώματος / πεζοδρόμου

6. Αριθμός ατυχημάτων λόγω κακής ποιότητας οδοστρώματος / πεζοδρόμου ανά έτος

ΣΤ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Μέσο κόστος ανά εξυπηρετούμενο από τη «Βοήθεια στο σπίτι»
2. Αριθμός παιδιών που εξυπηρετούνται από βρεφονηπιακούς / παιδικούς σταθμούς
3. Μέση «ηλικία» κτισμάτων όπου στεγάζονται βρεφονηπιακοί / παιδικοί σταθμοί
4. Αριθμός κέντρων ψυχικής υγείας/κοινωνικής παρέμβασης
5. Αριθμός ΚΑΠΗ
6. Αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών από τις προαναφερθείσες κοινωνικές υπηρεσίες (ΚΑΠΗ, παιδικοί σταθμοί, Βοήθεια στο σπίτι)

Ζ. ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

1. Αριθμός επισκεπτών / πληθυσμός
2. Αριθμός περιοδικών
3. Αριθμός βιβλίων

Η. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

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

1. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης της υπηρεσίας σε αιτήματα των Δημοτών (Ληξιαρχείο κλπ)
2. Αριθμός παραπόνων πολιτών ανά έτος
3. Κόστος διοικητικών υπηρεσιών / συνολικό κόστος

Θ. ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

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

1. Αριθμός Η/Υ / Σύνολο διοικητικών & τεχνικών υπαλλήλων
2. Αριθμός χρηστών / σύνολο προσωπικού

3. Αριθμός μηχανογραφημένων υπηρεσιών / Σύνολο εργασιών που μπορούν να μηχανογραφηθούν

Ι. ΜΕΤΑΦΟΡΑ-ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

1. Αριθμός γραμμών τοπικής συγκοινωνίας
2. Αριθμός επιβατών που εξυπηρετούνται ανά τρίμηνο

2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ι. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1. Σχέση άμεσων – έμμεσων φόρων
2. Σχέση προϋπολογισθέντων – απολογισθέντων -συλλεγέντων
3. Σχέση εισπραχθέντων – βεβαιωθέντων εσόδων
4. Συνολικός αριθμός εταιρειών που ελέγχονται ανά τρίμηνο & ανά ΔΟΥ
5. Κόστος διαχείρισης ανά φόρο & φορολογούμενο
6. Εκκρεμείς φορολογικές υποθέσεις πέραν των τριών μηνών
7. Συχνότητα φορολογικών ελέγχων ανά είδος φορολογικής υπόθεσης
8. Ποσοστιαία αύξηση φορολογικών εσόδων ανά τρίμηνο / αύξηση πυκνότητας ελέγχων
9. Αριθμός φορολογικών επιθεωρήσεων με στόχο την αποκάλυψη της παραοικονομίας
10. Συχνότητα λαθών (κατά τη συμπλήρωση φορολογικών δηλώσεων) που εντοπίζονται στους ελέγχους ανά ΔΟΥ/ανά έτος
11. Ύψος διαφυγόντων εσόδων από φορολογική απάτη (ανά τομέα δραστηριότητας)
12. Αριθμός υποθέσεων που διεκπεραιώνονται ανά τμήμα / ανά εργαζόμενο / ανά ΔΟΥ
13. Αριθμός ελέγχων που πραγματοποιούνται ανά τμήμα / ανά εργαζόμενο / ανά ΔΟΥ
14. Ώρες εκπαίδευσης υπαλλήλων ανά έτος & ανά ΔΟΥ

ΙΙ. ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ

15. Αριθμός παραπόνων των φορολογουμένων ανά έτος / ανά ΔΟΥ

16. Μέσος χρόνος για την επεξεργασία παραπόνων πολιτών
17. Μέσος χρόνος αναμονής ανά ΔΟΥ
18. Μέση Διάρκεια διεκπεραίωσης της φορολογικής διαδικασίας
19. Αριθμός διαδικασιών που έχουν απλουστευθεί
20. Αριθμός εντύπων, η υποβολή των οποίων έχει εξαιρεθεί, λόγω της απλούστευσης διαδικασιών
21. Αριθμός οικονομικών υπηρεσιών που είναι προσβάσιμες σε ΑΜΕΑ
22. Αριθμός φορολογικών δηλώσεων που έχουν υποβληθεί μέσω διαδικτύου
23. Μέσος χρόνος καθυστέρησης για την επιστροφή φόρου
24. Σύνολο προστίμων για λόγους καθυστέρησης επιστροφής φόρου ανά ΔΟΥ

III. ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

1. Ύψος εξαγωγών ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής τομέας)
2. Δείκτες ανάπτυξης (ΑΕΠ, παραγωγικότητα)

3. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

1. Δείκτης ανεργίας (άντρες, γυναίκες, μακροχρόνια άνεργοι)
2. Δείκτης απασχόλησης (άντρες, γυναίκες)
3. Αριθμός νέων θέσεων εργασίας (κατά ομάδα πληθυσμού)
4. Αριθμός ανέργων που βρήκαν εργασία (κατά ομάδα ανέργων) ανά Κέντρο Προώθησης Απασχόλησης
5. Αριθμός ανέργων ηλικίας κάτω των 25 ετών στους οποίους έχει προσφερθεί δυνατότητα συμμετοχής σε ενεργή πολιτική απασχόλησης πριν/μετά τη συμπλήρωση έξι μηνών ανεργίας (πρόληψη-καταστολή)
6. Αριθμός ανέργων ηλικίας άνω των 25 ετών στους οποίους έχει προσφερθεί δυνατότητα συμμετοχής σε ενεργή πολιτική απασχόλησης πριν/μετά τη συμπλήρωση 12 μηνών ανεργίας
7. Ποσοστό γυναικών σε ενεργές πολιτικές απασχόλησης (σε αντιστοιχία με το 6 & το 7)
8. Ποσοστό ΑΜΕΑ σε ενεργές πολιτικές απασχόλησης (σε αντιστοιχία με το 6 & το 7)
9. Δαπάνες για ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης / ωφελούμενα άτομα

10. Δαπάνες για ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης ως ποσοστό του ΑΕΠ
11. Αριθμός τοποθετήσεων ανέργων σε θέσεις από τα Γραφεία Εργασίας (κατά ομάδα ανέργων)
12. Αριθμός επιχειρήσεων που υλοποιούν προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζομένους
13. Αριθμός επιδοτούμενων θέσεων εργασίας
14. Κόστος προγραμμάτων επιδοτούμενων θέσεων εργασίας / ωφελούμενο
15. Αριθμός εργαζομένων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης
16. Αριθμός ανέργων που διεκδικούν επίδομα ανεργίας
17. Μέσος χρόνος διεκπεραίωσης αίτησης ανέργου να ενταχθεί σε πρόγραμμα του ΟΑΕΔ
18. Αριθμός ανέργων άνω των 50 ετών
19. Αριθμός ανθρωπο-ημερών απεργίας ανά 1000 εργαζόμενους
20. Αριθμός ελέγχων της Επιθεώρησης Εργασίας κατ' έτος

4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ / ΠΡΟΝΟΙΑ

1. Ποσοστό πληθυσμού που λαμβάνει επιδόματα
2. Αριθμός των εργαζομένων για τη φροντίδα των ηλικιωμένων
3. Αριθμός αυτών που βρίσκονται κάτω από το «όριο της φτώχειας»
4. Αριθμός εργασιακών ατυχημάτων ανά έτος
5. Ποσοστό αναζήτησης κενών θέσεων εργασίας ανά μέσο-κανάλι πληροφόρησης (ΟΑΕΔ, εφημερίδες, internet, φίλοι / γνωστοί)
6. Αριθμός παιδιών σε ορφανοτροφεία
7. Αριθμός αστέγων
8. Ποσοστό πληθυσμού που μένει σε προσωρινή μορφή κατοικίας λόγω κρίσης (π.χ. σεισμός)

5. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΑΕΡΑΣ

1. Ετήσιες εκπομπές CO2, SOX, NO ανά m^3 και κατά κεφαλή
2. Ετήσιες εκπομπές VOC, CFC ανά m^3 και κατά κεφαλή
3. Ετήσιες εκπομπές αερίων θερμοκηπίου κατά κεφαλή

4. Ετήσιες εκπομπές αερίων ατμοσφαιρικής ρύπανσης κατά κεφαλή
5. Κατανάλωση ενέργειας κατά κεφαλή
6. Κατανάλωση ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κατά κεφαλή
7. Ποσοστά μείωσης εκπομπών αερίων θερμοκηπίου ανά τριετία

ΝΕΡΟ

1. Κατανάλωση ύδατος κατά κεφαλή
2. Ποσοστό του πληθυσμού που εξυπηρετείται από βιολογικούς καθαρισμούς
3. Συγκέντρωση DO, BOD, N, P και αμμωνίας σε υδάτινους αποδέκτες
4. Ποσοστά συγκέντρωσης βαρέων μετάλλων ανά m^3 (πόσιμο και αποδεκτών)
5. Ποσοστό των ακτών που κρίνονται κατάλληλες για κολύμβηση σε σχέση με το σύνολο των δυνάμενων να χρησιμοποιηθούν ακτών
6. Αριθμός ελέγχων καταλληλότητας δικτύου ύδρευσης κατ' έτος

ΣΤΕΡΕΑ ΑΠΟΒΛΗΤΑ

1. Ποσότητα οικιακών απορριμμάτων κατά κεφαλή
2. Κόστος διάθεσης οικιακών απορριμμάτων ανά τόνο
3. Ποσοστό οικιακών & βιομηχανικών απορριμμάτων που διατέθηκαν σε άλλες χρήσεις (πχ ανακύκλωση, παραγωγή ενέργειας, λιπασματοποίηση)
4. Ποσοστό ανακυκλούμενου γυαλιού, πλαστικού, χαρτιού και αλουμινίου στο σύνολο των αντίστοιχων αναγκών
5. Ποσοστό διατιθέμενων απορριμμάτων υπό μη ελεγχόμενες συνθήκες
6. Ποσοστό διατιθέμενων απορριμμάτων σε ΧΥΤΑ

ΛΟΙΠΟΙ ΤΟΜΕΙΣ

1. Αριθμός μονάδων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO,14000 ή EMAS
2. Ετήσια κατανάλωση λιπασμάτων & εντομοκτόνων ανά στρέμμα καλλιεργήσιμου εδάφους
3. Ποσοστό δασικών εκτάσεων που καταστράφηκαν από πυρκαγιά / σύνολο δασικών εκτάσεων

4. Ποσοστό αναδασωθεισών εκτάσεων /σύνολο κατεστραμμένων δασών από πυρκαγιές
5. Ποσοστό προστατευόμενων περιοχών σε σχέση με την συνολική έκταση της χώρας
6. Ποσοστό του προϋπολογισμού που διατίθεται για θέματα προστασίας περιβάλλοντος
7. Ποσοστό βιοκαλλιεργειών στο σύνολο των καλλιεργειών της χώρας
8. Ύψος κατανάλωσης ενέργειας κατά μορφή ενέργειας
9. Ποσοστό κατανάλωσης βιολογικών προϊόντων
10. Ποσοστό εξαγωγών βιολογικών προϊόντων

6. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

ΟΔΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ

1. Ποσοστό ανάπτυξης του οδικού δικτύου κατ' έτος (προστιθέμενα χιλιόμετρα)
2. Δαπάνες συντήρησης οδικού δικτύου ανά χλμ
3. Ποσοστό καρκινογόνων ρύπων από εκπομπές αυτοκινήτων
4. Αριθμός ατυχημάτων, θανάτων και τραυματισμών κατ' έτος
5. Συνολικό Ύψος / Αριθμός προστίμων τροχαίων παραβάσεων κατ' έτος
6. Αριθμός παραβάσεων ΚΟΚ που διαπιστώθηκαν από την Τροχαία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα
7. Αριθμός τροχαίων ατυχημάτων που οφείλονται σε υπέρβαση ορίου ταχύτητας
8. Αριθμός τροχαίων ατυχημάτων που οφείλονται σε κατανάλωση αλκοόλ
9. Αριθμός ημερών κατάληψης οδοστρωμάτων λόγω έργων ανά χλμ
10. Κατά κεφαλή δαπάνες για τις δημόσιες συγκοινωνίες
11. Αριθμός διανυόμενων χλμ ανά λεωφορείο (ΚΤΕΛ και αστικά) ετησίως
12. Έσοδα ανά εργαζόμενο στα λεωφορεία (αστικά και ΚΤΕΛ) ετησίως / έξοδα ανά εργαζόμενο
13. Αριθμός μετακινούμενων με Μέσα Μαζικής Μεταφοράς επιβατών κατ' έτος
14. Αριθμός παραπόνων για θέματα οδικού δικτύου κατ' έτος

ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Αριθμός προσγειώσεων κατ' έτος
2. Ανθρωποώρες για τη ρύθμιση της εναέριας κυκλοφορίας ανά αεροσκάφος

3. Μέσος χρόνος καθυστερήσεων στα αεροδρόμια
4. Αριθμός μετακινούμενων επιβατών κατ' έτος
5. Αριθμός αεροπορικών ατυχημάτων

ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ

1. Ποσοστό των εμπορευματικών και επιβατικών μεταφορών με σιδηρόδρομο στο σύνολο των μεταφορών της χώρας
2. Ποσοστό τραίνων με καθυστέρηση αναχώρησης / άφιξης μικρότερη των 10 λεπτών
3. Αριθμός σιδηροδρομικών ατυχημάτων, θανάτων και τραυματισμών κατ' έτος
4. Αριθμός αφύλακτων διαβάσεων
5. Αριθμός βλαβών τροχαίου υλικού ανά 10000 διανυόμενα χλμ
6. Αριθμός μετακινούμενων επιβατών κατ' έτος
7. Ποσοστό ανάπτυξης σιδηροδρομικού δικτύου (προστιθέμενα χιλιόμετρα)
8. Σύνολο δαπανών για την ανάπτυξη του σιδηροδρομικού δικτύου κατ' έτος

ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

1. Ποσοστό αριθμού διασώσεων επιβατών και σκαφών κατ' έτος
2. Ποσοστό θαλασσίων ατυχημάτων κατ' έτος
3. Αριθμός εκτάκτων επιθεωρήσεων ελληνικών και ξένων πλοίων στην Ελλάδα
4. Αριθμός μετακινούμενων επιβατών κατ' έτος
5. Αριθμός περιβαλλοντικών ατυχημάτων στα ελληνικά ύδατα κατ' έτος
6. Αριθμός ταξιδιών άγονης γραμμής κατ' έτος
7. Αριθμός παραπόνων για θέματα θαλάσσιων μεταφορών κατ' έτος
8. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα / παράπονο από την αρμόδια υπηρεσία

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ – ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1. Αριθμός παραπόνων στους δημόσιους τηλεπικοινωνιακούς φορείς & ταχυδρομικές υπηρεσίες
2. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα / παράπονο για την εξυπηρέτηση από τους τηλεπικοινωνιακούς φορείς & τις ταχυδρομικές υπηρεσίες
3. Μέσος χρόνος επίδοσης επιστολής/δέματος ανά κατηγορία ταχυδρομικής υπηρεσίας

4. Αριθμός ατόμων που εξυπηρετούνται από τις δημόσιες τηλεπικοινωνίες κατ' έτος
5. Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν τις δημόσιες τηλεπικοινωνίες προς χάριν των ιδιωτικών κατ' έτος

7. ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

1. Συχνότητα εγκλημάτων ανά τύπο εγκλήματος
2. Ποσοστό εγκληματικών περιπτώσεων που εξιχνιάστηκαν στο σύνολο των εγκλημάτων
3. Αλκοτέστ: Αριθμός / έτος, ποσοστό περιπτώσεων που ανακλήθηκαν οι άδειες οδήγησης
4. Ποσοστό τροχαίων ατυχημάτων με νεκρούς ή τραυματίες που προκλήθηκαν από τη χρήση αλκοόλ
5. Αναλογία αστυνομικών ανά 1000 κατοίκους
6. Χρόνος παραμονής περιπολικών στους δρόμους
7. Χρόνος παραμονής αστυνομικών πεζών περιπόλων στους δρόμους (ανά αστυνομικό τμήμα, ανά ημέρα κλπ.)
8. Ταχύτητα επέμβασης σε περιστατικά και ποσοστό παρεμβάσεων μέσα στον χρόνο-στόχο
9. Καταγεγραμμένα εγκλήματα ανά 1000 κατοίκους
10. Διάρρηξη κατοικιών ανά 1000 κατοικίες
11. Αριθμός παραπόνων που κατατέθηκαν από ή εκ μέρους των πολιτών
12. Αριθμός αστυνομικών περιπολίας ανά 1000 κατοίκους
13. Σύνολο εργαζομένων στη δημόσια ασφάλεια
14. Κατά κεφαλή καθαρές δαπάνες για αστυνομικές υπηρεσίες
15. Ποσοστό νεανικής εγκληματικότητας
16. Δαπάνες ανά αστυνομικό
17. Ποσοστό εγκληματικότητας
18. Αριθμός συλλήψεων / έτος
19. Αριθμός κυκλοφοριακών παραπτωμάτων / έτος
20. Αριθμός κλεμμένων αυτοκινήτων / έτος
21. Ποσοστό επεμβάσεων έναντι κλήσεων

22. Κατανομή πόρων για την αντιμετώπιση της παραβατικής συμπεριφοράς ανά τομείς (πχ εγκλήματα βίας, οικονομικά εγκλήματα, ναρκωτικά, τροχαία, κλοπές, τρομοκρατία)
23. Αριθμός κατοίκων ανά αστυνομικό, ανά αστυνομικό τμήμα και ανά περιοχή αστυνόμευσης
24. Ποσοστό υποθέσεων που παραπέμπονται στις εισαγγελικές αρχές
25. Αριθμός καταδικασθέντων αστυνομικών οργάνων για πειθαρχικά παραπτώματα

8. ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

1. Αριθμός εσωτερικών ασθενών / έτος
2. Αριθμός εξωτερικών ασθενών / έτος
3. Ποσοστά παιδικής θνησιμότητας
4. Κατανάλωση αλκοόλ κατά κεφαλήν (λίτρα) / έτος
5. Κατανάλωση καπνού κατά κεφαλή (γραμμάρια) / έτος
6. Συνολικές δαπάνες υγείας κατά κεφαλή
7. Δαπάνες φαρμάκων κατά κεφαλή
8. Αριθμός γιατρών ανά 1000 κατοίκους
9. Αριθμός νοσοκομειακών κλινών ανά 1000 κατοίκους
10. Μέση διάρκεια επείγουσας νοσηλείας
11. Αριθμός εσωτερικών ασθενών των νοσοκομείων ανά 1000 κατοίκους
12. Αναλογία εσωτερικών ασθενών που νοσηλεύτηκαν για χρονικό διάστημα τριών μηνών
13. Μέσος αριθμός εκτελούμενων συνταγών από φαρμακεία και άλλες υπηρεσίες υγείας
14. Κόστος φαρμάκων ανά συνταγή
15. Ποσοστό θανάτων άνω των 65 ετών στο σύνολο των θανάτων
16. Ποσοστό προγενετικής θνησιμότητας
17. Ποσοστό αμβλώσεων ανά 1000 κατοίκους
18. Ποσοστό γυναικών μεταξύ 25-64 ετών που υποβάλλονται σε pap-test
19. Ποσοστό παιδιών 0-5 ετών που τυγχάνουν οδοντιατρικής παρακολούθησης
20. Ειδικές νοσηλευτικές υπηρεσίες: εσωτερικοί ασθενείς (απόλυτος αριθμός και ανά διαθέσιμο κρεβάτι), μέση παραμονή, περίθαλψη εξωτερικών ασθενών (εξωτερικά ιατρεία και επείγοντα περιστατικά)

21. Αριθμός ασθενών που περιμένουν για Χ μήνες να εξυπηρετηθούν (για μη επείγουσα νοσηλεία, ή για μονομερή περίθαλψη ή για την πρώτη εξέταση)
22. Αριθμός ασθενών που εξετάστηκαν εντός Χ λεπτών από την άφιξή τους στα επείγοντα περιστατικά
23. Αριθμός εξωτερικών ασθενών που έγιναν δεκτοί Χ λεπτά μετά το προκαθορισμένο ραντεβού τους
24. Αριθμός ασθενοφόρων που καταφθάνουν εντός χρόνου- στόχου σε περιπτώσεις επείγοντος περιστατικού
25. Ποσοστό θνησιμότητας ασθενών με καρδιακές παθήσεις
26. Ποσοστό θνησιμότητας από καρκίνο ατόμων κάτω των 65 ετών
27. Σχέση ηλικίας πληθυσμού και ποσοστού θανάτων από καρκίνο
28. Ποσοστό αλκοολικών ατόμων στο σύνολο του πληθυσμού
29. Ποσοστό εθισμένων στα ναρκωτικά στο σύνολο του πληθυσμού (κατά κατηγορία πληθυσμού)
30. Ποσοστό ατόμων που έχουν προσβληθεί από τον ιό του AIDS (κατά κατηγορία)
31. Κόστος κατ' άτομο ανά πρόγραμμα φροντίδας (μητρότητας, δυσκολίες μάθησης κλπ)
32. Ποσοστό περιπτώσεων μονοήμερης περίθαλψης στο σύνολο των εισαγωγών σε διάφορα νοσοκομειακά τμήματα
33. Μέσος όρος παραμονής ανά ομάδα ασθενών που υποβάλλονται σε ειδική διαγνωστική εξέταση
34. Αριθμός νοσηλειών ανά 1000 κατοίκους
35. Αριθμός κλινών ανά νοσηλευτική υπηρεσία
36. Μέσος χρόνος παραμονής στο νοσοκομείο (σε ημέρες)
37. Μέσος χρόνος παραμονής στο νοσοκομείο πριν από εγχείρηση (σε ημέρες)
38. Αριθμός κατ' οίκον επισκέψεων που διεξάγονται από τις υπηρεσίες υγείας
39. Ποσοστό εργατών που εξετάστηκαν στην εργασία τους και παρουσιάζουν ειδικό νόσημα
40. Ποσοστό παραπόνων για τις υπηρεσίες υγείας στο σύνολο των παραπόνων για τη δημόσια διοίκηση
41. Ποσοστό εφήβων καπνιστών στο σύνολο των εφήβων (άντρες – γυναίκες)
42. Αριθμός νοσοκομείων που έχουν κάποια μορφή πιστοποίησης (ISO, HACCP, κλπ)

9. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

1. Ποσοστό διεκπεραιουμένων κατ' έτος υποθέσεων έναντι εκκρεμών (σε ετήσια και συνολική βάση εκκρεμοτήτων)
2. Μέσος όρος των υποθέσεων ανά δικαστή (ποινικά, πολιτικά και διοικητικά δικαστήρια)
3. Αριθμός υποθέσεων που εισάγονται στο Εφετείο
4. Μέσος χρόνος που απαιτείται από την άσκηση μέχρι την εκδίκαση εφέσεως στα Ποινικά, Πολιτικά και Διοικητικά Δικαστήρια
5. Μέσος χρόνος παραμονής υπόδικων, υπό καθεστώς προσωρινής κράτησης
6. Ποσοστό ποινικών υποθέσεων, έναντι συνόλου εκδικασθεισών, σε ετήσια βάση, για τις οποίες τα Ποινικά δικαστήρια παύουν τη δίωξη, λόγω παραγραφής
7. Αριθμός αναιρέσεων που ασκούνται στον Άρειο Πάγο και το Συμβούλιο της Επικρατείας
8. Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από την κατάθεση μέχρι την εκδίκαση αναιρέσεων (αστικού, ποινικού, και διοικητικού χαρακτήρα υποθέσεων)
9. Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από την κατάθεση αιτήσεων ακυρώσεως μέχρι την εκδίκασή τους, από το Συμβούλιο της Επικρατείας και τα διοικητικά δικαστήρια (ακυρωτικές διαφορές)
10. Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από την άσκηση της μήνυσης/αναφοράς/έγκλησης/αγωγής μέχρι την εκδίκαση της υπόθεσης
11. Ποσοστό ποινικών υποθέσεων, σε ετήσια βάση, για τις οποίες επιβλήθηκαν ποινές μετατρέψιμες σε χρήμα

10. ΣΩΦΡΟΝΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1. Ποσοστό κρατουμένων που απέδρασαν
2. Ποσοστό κρατουμένων που εργάζονται σε εργαστήρια των φυλακών
3. Ποσοστό εξετάσεων, επί του συνόλου κρατουμένων, με θετικό αποτέλεσμα, για χρήση ναρκωτικών
4. Μέσο κόστος ανά κρατούμενο

5. Μέσος όρος χορηγούμενων αδειών ανά κρατούμενο
6. Αναλογία προσωπικού φύλαξης (φυλάκων) ανά κρατούμενο
7. Ποσοστό πρώην κρατουμένων που παραμένουν άνεργοι περισσότερο από ένα χρόνο μετά την αποφυλάκισή τους
8. Ποσοστό κρατουμένων που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια φυλάκισής τους
9. Ποσοστό κρατουμένων που συνεχίζουν τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα και μετά την αποφυλάκισή τους

11. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

1. Συνολικός αριθμός επιθεωρήσεων κατ' έτος
2. Ποσοστό επιχειρήσεων που επιθεωρούνται / έτος
3. Ποσοστό επιχειρήσεων με υγειονομικές παραβάσεις / σύνολο ελεγχομένων
4. Ποσοστό επιχειρήσεων που τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας, τις οποίες πρέπει να πληρούν τα προσφερόμενα στην κατανάλωση τρόφιμα / σύνολο ελεγχομένων
5. Ποσοστό υγειονομικών ελέγχων στους οποίους βρέθηκαν αποκλίσεις από τους κανονισμούς στο σύνολο των υγειονομικών ελέγχων κατ' έτος
6. Αριθμός ελέγχων τροφίμων / έτος
7. Ποσότητες αποσυρόμενων ή καταστρεφόμενων προϊόντων λόγω υγειονομικών προβλημάτων κατ' έτος
8. Συνολικός αριθμός υγειονομικών ελέγχων σε σφάγια κατ' έτος
9. Ποσοστό επιμολυσμένων σφαγίων στο σύνολο των ελεγχόμενων σφαγίων κατ' έτος
10. Αριθμός υγειονομικών ελέγχων σε εισερχόμενα ζώντα ζώα κατ' έτος
11. Δαπάνες υγειονομικής προστασίας κατά κεφαλή
12. Ποσοστό θανάτων από μολυσμένες τροφές / έτος
13. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης από τις αρμόδιες υπηρεσίες σε αιτήματα / παράπονα για υγειονομικά θέματα

12. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Κόστος προσωπικού: δαπάνες μισθοδοσίας και πρόσθετες δαπάνες ως ποσοστό επί της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
2. Κόστος διαχείρισης θεμάτων προσωπικού: δαπάνες μονάδων προσωπικού ως ποσοστό της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
3. Ανθρωποώρες δικαιολογημένων και αδικαιολόγητων απουσιών ως ποσοστό επί των συνολικών ανθρωποωρών ανά υπουργείο
4. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο INTERNET
5. Αριθμός υπηρεσιών με εσωτερική δικτύωση (intranet)
6. Διαδικασίες τηλε-εργασίας (αριθμός εργασιών που μπορούν να εκτελούνται δια τηλε-εργασίας)
7. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας
8. Αριθμός ιστοσελίδων δημόσιων υπηρεσιών και φορέων/ σύνολο δημοσίων υπηρεσιών και φορέων
9. Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων κατά φορέα
10. Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
11. Μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας
12. Αριθμός κέντρων πληροφόρησης πολιτών, σε κεντρικό, περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο νομικών προσώπων, οργανισμών κλπ
13. Αριθμός κλήσεων που δέχεται σε καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία βάση το τηλεφωνικό Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών («1564»)
14. Αριθμός επισκέψεων πολιτών στο Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση
15. Αριθμός ερωτήσεων πολιτών στις οποίες δεν δόθηκε απάντηση μετά από τηλεφωνική κλήση στο «1564»
16. Μέσος Χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών σε συγκεκριμένες διαδικασίες (πχ έκδοση άδειας οδήγησης)
17. Αριθμός διαδικασιών έκδοσης πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από δημόσιες υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται μέσω υποβολής τηλεφωνικής αίτησης από την υπηρεσία «1502»
18. Αριθμός αιτήσεων που υποβάλλονται τηλεφωνικά μέσω «1502» για την έκδοση κάθε πιστοποιητικού και βεβαίωσης ξεχωριστά, σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση

19. Αριθμός διαδικασιών που έχουν απλουστευθεί στο σύνολο των υφιστάμενων ανά υπουργείο
20. Αριθμός αιτήσεων πολιτών για αποζημίωση στις Επιτροπές του άρθρου δεύτερου, παρ. 13 του ν.2690/1999
21. Ποσοστό επιβαρυντικών για τις δημόσιες υπηρεσίες αποφάσεων των Επιτροπών αυτών στο σύνολο των αιτήσεων και συνολικό ύψος επιβληθέντων αποζημιώσεων
22. Αριθμός/ Ποσοστό δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργούν και το απόγευμα
23. Μέσος όρος αναμονής του πολίτη σε «ουρά» προκειμένου να διεκπεραιώσει υπόθεσή του ανά υπουργείο και ανά υπηρεσία υπουργείου
24. Μέσος όρος επαφών που απαιτείται να πραγματοποιήσει ο πολίτης με διάφορες οργανικές μονάδες ή υπαλλήλους της υπηρεσίας, για να διεκπεραιώσει μια υπόθεσή του
25. Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων ανά ώρα
26. Βαθμός ικανοποίησης του πολίτη απέναντι στη δημόσια διοίκηση
27. Αριθμός ελέγχων της οικονομικής διαχείρισης ανά υπουργείο / έτος

13. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Α. ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. ΑΕΠ ανά Περιφέρεια (επίπεδο ανάπτυξης) σε σχέση με το εθνικό ΑΕΠ
2. Ύψος χρηματοδότησης από ΚΠΣ / περιφέρεια
3. Ποσοστό χρημάτων που έχουν απορροφηθεί σε σχέση με το σύνολο της χρηματοδότησης του ΚΠΣ / περιφέρεια
4. Ποσοστό ανέργων ανά Περιφέρεια
5. Ποσοστό μακροχρόνια ανέργων ανά Περιφέρεια
6. Αριθμός νέων επιχειρήσεων ανά Περιφέρεια & κατ' έτος
7. Ποσοστό εργαζομένων (στο σύνολο των εργαζομένων της Περιφέρειας) στον πρωτογενή / δευτερογενή / τριτογενή τομέα
8. Ποσοστό κατόχων/ χρηστών Η/Υ (στο σύνολο των πολιτών)/περιφέρεια
9. Ποσοστό ατόμων (στο σύνολο των πολιτών) με πρόσβαση στο διαδίκτυο / περιφέρεια
10. Σύνολο εσόδων από εξαγωγές της Περιφέρειας ανά παραγωγικό τομέα/ έτος
11. Αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας (διοικητική υποστήριξη, πάρκα/κέντρα καινοτομίας κλπ)

12. Δαπάνες ενεργητικής πολιτικής για την ανάπτυξη (π.χ. αναπτυξιακά κίνητρα) / αριθμό ωφελούμενων επιχειρήσεων (ανά Περιφέρεια)

Β. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Αριθμός ελέγχων νομιμότητας διοικητικών πράξεων των ΟΤΑ ανά Περιφέρεια
2. Ώρες εκπαίδευσης υπαλλήλων / έτος
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών

Γ. ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1. Αριθμός ενεργειών περί χωροταξικού σχεδιασμού, πολεοδόμησης κλπ. / έτος
2. Ύψος κονδυλίων για ενέργειες με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος / ποσοστό στο σύνολο των δαπανών ανά Περιφέρεια (φύλαξη βιοτόπων κλπ.) / έτος

Δ. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΑΣΩΝ

1. Αριθμός ενεργειών δασικής ανάπτυξης και προστασίας δασών ανά Περιφέρεια & κατ' έτος
2. Αριθμός ενεργειών/μέτρων με στόχο τη γεωργική ανάπτυξη & αγροτική πολιτική ανά Περιφέρεια & κατ' έτος

14. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Α. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

1. Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν το σχολείο πριν την ολοκλήρωση της β'θμιας και α'θμιας εκπαίδευσης / έτος
2. Αριθμός δια-πολιτισμικών σχολείων ανά Περιφέρεια (ποσοστό μαθητών στο σύνολο των μαθητών) που φοιτούν σε δια-πολιτισμικά σχολεία
3. Ποσοστό αλλοδαπών μαθητών στο σύνολο (των μαθητών)
4. Αριθμός ολοήμερων / απογευματινών σχολείων
5. Δαπάνες πολιτικών για την παιδεία ως ποσοστό του ΑΕΠ
6. Μέσος όρος καθηγητών / σύνολο μαθητών
7. Μέσος όρος Η/Υ / σύνολο μαθητών

8. Ποσοστό μαθητών σε σχολεία που διαθέτουν εργαστήρια που χρησιμοποιούνται
9. Ποσοστό σχολείων ανά εκπαιδευτική βαθμίδα που διαθέτει βιβλιοθήκη που χρησιμοποιείται
10. Αριθμός μαθητών που επωφελούνται από προγράμματα ενισχυτικής εκπαίδευσης / έτος
11. Ποσοστό ενηλίκων (στο σύνολο του ενεργού πληθυσμού) που συμμετέχουν σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης
12. Ποσοστό κατόχων διπλωμάτων ξένων γλωσσών (στο σύνολο του πληθυσμού)
13. Ποσοστό αναλφάβητων / σύνολο πληθυσμού

Β. Γ΄ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. Ποσοστό αποφοίτων γ΄βαθμιας εκπαίδευσης που βρίσκουν εργασία στον τομέα των σπουδών τους εντός 6 μηνών από την έναρξη αναζήτησης
2. Αριθμός διεθνών δημοσιεύσεων κατ' έτος ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
3. Αριθμός βραβείων / αναγνωρίσεων σε διεθνείς διαγωνισμούς ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
4. Αριθμός πιστοποιημένων Πανεπιστημιακών σχολών (ISO κλπ)
5. Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα Έρευνας, Τεχνολογίας & Καινοτομίας (διεθνή & εθνικά), ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
6. Αριθμός έργων/μελετών που έχουν ανατεθεί από τον ιδιωτικό τομέα, ανά Πανεπιστημιακή / Τεχνολογική Σχολή
7. Κόστος φοιτητή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά πρόγραμμα σπουδών

15. ΕΡΕΥΝΑ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1. Αριθμός απασχολουμένων στον τομέα Έρευνας & Τεχνολογίας
2. Αριθμός χρηστών Η/Υ ανά ηλικιακή ομάδα
3. Αριθμός χρηστών internet ανά ηλικιακή ομάδα
4. Ποσοστό εξαγωγών (στο σύνολο των εξαγωγών) Υψηλής Τεχνολογίας
5. Ποσοστό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου
6. Βαθμός εμπιστοσύνης πολιτών προς το ηλεκτρονικό εμπόριο

7. Αριθμός αιτήσεων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας / έτος
8. Αριθμός εισαχθεισών καινοτόμων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών ανά τομέα / έτος

16. ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ

1. Ποσοστό συμμετοχής γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις (προϊστάμενοι κλπ) στο σύνολο των εργαζομένων γυναικών
2. Ποσοστό εργαζομένων γυναικών στο σύνολο του εργατικού δυναμικού
3. Ποσοστό μακροχρόνια ανέργων γυναικών
4. Ποσοστό γυναικών επιχειρηματιών, στο σύνολο των ελλήνων επιχειρηματιών
5. Δαπάνες ενεργητικής πολιτικής για την ισότητα των δύο φύλων / ωφελούμενες γυναίκες

Παράτημα Κεφαλαίου 8:

Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Διακυβέρνηση Μιας Στάσης

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
Τ.Κ.: 106 74 ΑΘΗΝΑ
Τηλέφωνα: 213-13.13.13.0 (Θεοδώρου)
213-13.13.155 (Βολτή)
213-13.13.154 (Παπαγεωργόπουλος)
FAX: 210-33.93.175
Γραφείο: 118
e-mail: a.theodorou@ypesdda.gov.gr

ΕΞ. ΕΠΕΙΓΟΝ

Αθήνα, 12/10/2007

Αριθ. Πρωτ.:
ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/27170

ΠΡΟΣ:
Αποδέκτες
Πίνακα Διανομής

ΘΕΜΑ: ***«Διευκρινίσεις σχετικά με το ωράριο εργασίας των απασχολουμένων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).»***

ΣΧΕΤ.: **1.** Η Απόφαση του υφυπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. με αριθ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/22055/27-08-2007 (ΦΕΚ Β΄/1769/04-09-2007) *«Καθορισμός του ωραρίου λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).»*.
2. Η εγκύκλιος του υφυπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. με αριθ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/24291/14-09-2007 *«Ωράριο λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)»*.

Μετά από την απόφαση του Υφυπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. (σχετ. 1) και την έκδοση της εγκυκλίου (σχετ. 2) σχετικά με το ωράριο εργασίας των απασχολούμενων στα ΚΕΠ, η Υπηρεσία μας δέχτηκε ερωτήματα που αφορούν την εφαρμογή της υπουργικής απόφασης και της ερμηνευτικής της εγκυκλίου. Για το λόγο αυτό, ομαδοποιώντας τα ερωτήματα διευκρινίζουμε τα εξής:

(i) **Υπολογισμός του αριθμού των εργαζομένων στα ΚΕΠ για την υπαγωγή του σε ένα από τα δύο ωράρια λειτουργίας:**

Η πλήρωση θέσεων μόνιμου προσωπικού του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» στα ΚΕΠ, είναι μία διαδικασία που δεν ολοκληρώνεται ταυτόχρονα σε όλα τα ΚΕΠ. Αυτό έχει ως συνέπεια σε ένα μεγάλο αριθμό ΚΕΠ να υπάρχουν και μονιμοποιηθέντες εργαζόμενοι αυτού του κλάδου (πρώην συμβασιούχοι μίσθωσης έργου) αλλά και ταυτόχρονα εργαζόμενοι με σύμβαση μίσθωσης έργου. Στις περιπτώσεις αυτές, όταν δηλαδή το προσωπικό που απασχολείται στο οικείο ΚΕΠ ανήκει και στις δύο κατηγορίες, για το ωράριο λειτουργίας του **προσμετρείται** ο **συνολικός αριθμός** των απασχολουμένων στην **διεκπεραίωση των αιτημάτων των πολιτών** (το άθροισμα δηλαδή των μονιμοποιηθέντων στον κλάδο «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» και των απασχολουμένων με σύμβαση μίσθωσης έργου).

Στην περίπτωση κατά την οποία στο ΚΕΠ απασχολούνται μόνο συμβασιούχοι μίσθωσης έργου, το ωράριο λειτουργίας του και κατά συνέπεια εργασίας των εργαζομένων σ' αυτό εξαρτάται πάλι από τον **συνολικό αριθμό τους**.

(ii) **Ωράριο εργασίας των προϊσταμένων των ΚΕΠ:**

Οι προϊστάμενοι των ΚΕΠ και οι αναπληρωτές τους, **δεν προσμετρούνται** στον υπολογισμό του συνολικού αριθμού των εργαζόμενων στα ΚΕΠ. Επομένως, δεν έχει σημασία η τοποθέτησή τους στο ΚΕΠ για την υπαγωγή του ΚΕΠ στα προβλεπόμενα από την αριθ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/22055/27-08-2007 απόφαση του υφυπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. για τον καθορισμό του ωραρίου λειτουργίας του. Οι προϊστάμενοι των ΚΕΠ και οι αναπληρωτές τους **ακολουθούν το ωράριο εργασίας** που ακολουθεί το προσωπικό που απασχολείται σε **καθήκοντα διεκπεραίωσης υποθέσεων των πολιτών** (δηλαδή οι μονιμοποιηθέντες στον κλάδο «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» και οι απασχολούμενοι με σύμβαση μίσθωσης έργου).

(iii) **Ωράριο εργασίας των λοιπών κατηγοριών εργαζομένων στα ΚΕΠ:**

Οι λοιποί εργαζόμενοι που απασχολούνται στα ΚΕΠ, δηλαδή συμβασιούχοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, απασχολούμενοι σε πρακτική εξάσκηση στα προγράμματα "stage" του ΟΑΕΔ, προσωπικό για βοηθητικές εργασίες (π.χ. κλητήρες):

(α) δεν προσμετρούνται στον αριθμό των απασχολουμένων της παραγράφου (i) για τον καθορισμό του ωραρίου λειτουργίας του ΚΕΠ,

(β) ακολουθούν το ωράριο εργασίας των απασχολουμένων που ανήκουν στις κατηγορίες της παραγράφου (i) δηλαδή ακολουθούν το ωράριο εργασίας του προσωπικού που απασχολείται σε **καθήκοντα διεκπεραίωσης υποθέσεων των πολιτών** (δηλαδή οι μονιμοποιηθέντες στον κλάδο «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» και οι απασχολούμενοι με σύμβαση μίσθωσης έργου).

Είναι βέβαια προφανές ότι στις περιπτώσεις που υφίστανται ειδικές συμβατικές υποχρεώσεις π.χ. σύμβαση Ο.Τ.Α. με Ο.Α.Ε.Δ. για τα προγράμματα stage, εξακολουθούν να ισχύουν.

(iv) **Εργασία στο ΚΕΠ το πρωί του Σαββάτου:**

Επισημαίνεται ότι, στην περίπτωση που ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, εργάζονται εκ περιτροπής το Σάββατο πρωί, **δεν** δικαιούνται αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης (ρεπό), δεδομένου ότι, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 5 και 6 του ν. 1157/1981 (ΦΕΚ 126/Α) «Περί κυρώσεως της από 29 Δεκεμβρίου 1980 Πράξεως Νομοθετικού Περιεχομένου του Προέδρου της Δημοκρατίας "περί καθιερώσεως πενθημέρου εβδομάδος εργασίας των δημοσίων εν γένει υπηρεσιών και ρυθμίσεως συναφών θεμάτων" και τροποποιήσεως διατάξεων ταύτης.» και τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 4 της αριθ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ./1692/27-06-2006 (ΦΕΚ 769/Β΄/27-06-2006) απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης «Καθιέρωση ωρών προσέλευσης και αποχώρησης των υπαλλήλων των Δημοσίων Υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ.» **αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης (ρεπό)** δικαιούνται οι εργαζόμενοι οι οποίοι επί πενθημέρου εργασίας και 37,5 ωρών εβδομαδιαίως, εργάζονται επιπλέον μία ημέρα για άλλες 7,5 ώρες. Επίσης, αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης (ρεπό) δικαιούνται οι εργαζόμενοι οι οποίοι επί εξαημέρου εργασίας την εβδομάδα και 37,5 ωρών εβδομαδιαίως εργάζονται 6 και ¼ ώρες ημερησίως.

(v) **Χορήγηση ειδικών παροχών στους εργαζομένους στα ΚΕΠ:**

Οι μόνιμοι υπάλληλοι του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» δικαιούνται όλες τις άδειες και τις διευκολύνσεις (μητρότητας, οικογενειακές υποχρεώσεις, αναρρωτικές, μειωμένο ωράριο κ.λ.π.) που προβλέπονται από τον Υπαλληλικό Κώδικα και τον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

Επισημαίνεται όμως ότι, προκειμένου να μην δημιουργείται πρόβλημα στη λειτουργία του ΚΕΠ από έλλειψη προσωπικού, πρέπει οι οικείες Δ/νσεις Διοικητικού-Προσωπικού των ΟΤΑ να μεριμνούν ώστε **να υπάρχει πάντοτε αντικαταστάτης για όσο χρονικό διάστημα είναι απαραίτητο** (σχετ. η με αριθ. πρωτ. ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/310/24294/14-09-2007 εγκύκλιος της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ με θέμα «Απασχόληση διορισθέντων μονίμων υπαλλήλων στα ΚΕΠ»).

Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Ο.Τ.Α. του ΥΠ.ΕΣ. παρακαλείται να αποστείλει την παρούσα εγκύκλιο στους Ο.Τ.Α α΄ και β΄ βαθμού.

Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση σχετικά με τα ανωτέρω.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΖΩΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
& ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
Τ.Κ.: 106 74 ΑΘΗΝΑ
Τηλέφωνα: 213-13.13.13.0 (Θεοδώρου)
213-13.13.155 (Βολτή)
213-13.13.154 (Παπαγεωργόπουλος)
FAX: 210-33.93.175
Γραφείο: 118
e-mail: a.theodorou@ypesdda.gov.gr

ΕΞ. ΕΠΕΙΓΟΝ

Αθήνα, 14/09/2007

Αριθ. Πρωτ.:
ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/24291

ΠΡΟΣ:
Αποδέκτες
Πίνακα Διανομής

ΘΕΜΑ: ***«Ωράριο λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).»***

ΣΧΕΤ.: Η Απόφαση του υφυπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. με αριθ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/22055/27-08-2007 (ΦΕΚ Β΄/1769/04-09-2007) «Καθορισμός του ωραρίου λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).».

Σας ενημερώνουμε ότι, με την αριθ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/22055/27-08-2007 (ΦΕΚ Β΄/1769/04-09-2007) απόφαση του Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζεται το ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ όλης της χώρας. Με την ίδια απόφαση, καθορίζεται και το ωράριο εργασίας του μόνιμου προσωπικού που πρόσφατα πλήρωσε τις θέσεις του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» καθώς και του λοιπού προσωπικού που απασχολείται με άλλη σχέση εργασίας. Ειδικότερα:

1. Σκοπός της ρύθμισης:

Σκοπός της ρύθμισης είναι:

- Η ανάγκη λειτουργίας των ΚΕΠ τις καθημερινές και τα απογεύματα καθώς και τα πρωϊνά του Σαββάτου για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και κυρίως των εργαζομένων.

- Η ανάγκη συντονισμού των ενεργειών και η διευκόλυνση της επικοινωνίας των ΚΕΠ με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να συνδυάζεται το ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ με το νέο ωράριο λεπουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. (σχετική η απόφαση αριθμ. ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ./1692/27-06-2006 (ΦΕΚ 769/Β).

2. Ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ:

Το ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ στα οποία τοποθετούνται μόνιμοι υπάλληλοι σε θέσεις του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών», καθορίζεται ως εξής:

(α) Τα ΚΕΠ στα οποία υπηρετούν **τρεις (3) και περισσότεροι** μόνιμοι υπάλληλοι του παραπάνω κλάδου, λειτουργούν:

- Δευτέρα έως και Παρασκευή από 08.00 π.μ. έως 08.00 μ.μ. και
- το Σάββατο από 08.00 π.μ. έως 02.00 μ.μ.

(β) Τα ΚΕΠ στα οποία οι υπηρετούντες μόνιμοι υπάλληλοι του παραπάνω κλάδου είναι **μέχρι δύο (2)**, εφαρμόζουν το ωράριο λειτουργίας που προβλέπεται για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, τα ΝΠ.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

3. Χρονική εφαρμογή του ωραρίου λειτουργίας:

Το ωράριο εφαρμόζεται όλο το έτος. Συνεπώς, δεν υπάρχει ούτε ελαστικό ούτε θερινό-χειμερινό ωράριο.

4. Έναρξη ισχύος του ωραρίου λειτουργίας:

Το ωράριο ισχύει από τη δημοσίευση της σχετικής απόφασης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, δηλαδή από τις 04/09/2007.

5. Καθορισμός ωραρίου εργασίας των απασχολουμένων στα ΚΕΠ

(α) ΚΕΠ με τρεις (3) τουλάχιστον μόνιμους υπάλληλους του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών»:

Η **κατανομή** των εργαζομένων στην περίπτωση αυτή έχει ως εξής:

- Οι δύο (2) θα εργάζονται σε πρωϊνή βάρδια από 08.00 π.μ. έως 02.00 μ.μ.
- Ο ένας, εκ περιτροπής, θα εργάζεται σε απογευματινή βάρδια από 02.00 μ.μ. έως 08.00 μ.μ.
- Το Σάββατο, θα εργάζεται ο ένας, εκ περιτροπής, από 08.00 π.μ. έως 02.00 μ.μ.

Παρόμοια κατανομή, εκ περιτροπής, ακολουθείται και στις περιπτώσεις που ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγαλύτερος των τριών.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι της περίπτωσης αυτής συμπληρώνουν συνολικά έξι (6) ώρες εργασίας ημερησίως, σε αντίθεση με τους λοιπούς εργαζόμενους για τους οποίους προβλέπεται ότι το σύνολο των ωρών εργασίας ημερησίως είναι 7,5 ώρες.

Επισημαίνεται ότι, καθόσον το σύνολο των ωρών εργασίας εβδομαδιαίως είναι μικρότερο σε αριθμό από το προβλεπόμενο (37,5 ώρες) από τις ισχύουσες διατάξεις για τις ώρες εργασίας των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. και των Ν.Π.Δ.Δ., όσοι εργάζονται και το Σάββατο δεν δικαιούνται αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης (ρεπό) την επόμενη εβδομάδα.

(β) ΚΕΠ με μέχρι δύο (2) μόνιμους υπάλληλους του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών»:

Οι εργαζόμενοι αυτής της περίπτωσης ακολουθούν το ωράριο εργασίας που προβλέπεται για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

(γ) Ωράριο εργασίας των λοιπών κατηγοριών εργαζομένων που τοποθετούνται στα ΚΕΠ:

Οι προϊστάμενοι των ΚΕΠ και οι αναπληρωτές τους καθώς και το λοιπό προσωπικό που απασχολείται στα ΚΕΠ με άλλη σχέση εργασίας (π.χ. με συμβάσεις μίσθωσης έργου, προγράμματα "stage" πρακτικής εξάσκησης του ΟΑΕΔ κλπ.), ακολουθούν το ωράριο εργασίας των μονίμων υπαλλήλων του κλάδου «Διεκπεραί-

ωσης Υποθέσεων Πολιτών», όπως αυτό αναφέρεται στην παρ. 5 περ. α και β της παρούσας εγκυκλίου.

6. Υποχρεώσεις των μόνιμων υπαλλήλων του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών»:

Όπως είναι γνωστό, καθήκον κάθε υπαλλήλου είναι η τήρηση του ωραρίου που προβλέπεται από τις σχετικές γενικές και ειδικές διατάξεις και η μη τήρησή του συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα. Σύμφωνα δε με τις διατάξεις του άρθρου 117 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007), πειθαρχική εξουσία στους υπαλλήλους των ΚΕΠ για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα έχει και ο Υπουργός ΕΣ.Δ.Δ.Α. και αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο είναι αυτό του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Επομένως, οι μόνιμοι υπάλληλοι του κλάδου «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών», όπως όλοι οι υπάλληλοι είναι **υποχρεωμένοι** να τηρούν με συνέπεια το καθοριζόμενο από τις κείμενες διατάξεις ωράριο εργασίας, δεδομένου άλλωστε ότι τα ΚΕΠ έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Οι προϊστάμενοι των ΚΕΠ είναι **υπεύθυνοι** για την ορθή τήρηση του καθορισμένου ωραρίου από όλους τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ και ο **έλεγχος** της τήρησης του ωραρίου πρέπει να γίνεται με ενιαίο τρόπο για όλο το προσωπικό, μόνιμο και μη.

Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Ο.Τ.Α. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. παρακαλείται να αποστείλει την παρούσα εγκύκλιο στους Ο.Τ.Α α΄ και β΄ βαθμού.

Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση σχετικά με τα ανωτέρω.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

Αθήνα, 28 Φεβρουαρίου 2007
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/ 86 /5268

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ
ΤΜΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 210 33 93 260
Πληροφορίες:
Τηλέφωνο:
E – mail:

ΠΡΟΣ:
Όλα τα ΚΕΠ (με email)

ΚΟΙΝ:
NEWSPHONE A.E

ΘΕΜΑ: «Τοποθέτηση μόνιμου προσωπικού στα ΚΕΠ»

Ως γνωστό σε σύντομο χρονικό διάστημα ολοκληρώνεται από το ΑΣΕΠ η διαδικασία της πλήρωσης με σειρά προτεραιότητας 1952 θέσεων μόνιμου προσωπικού κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ στα ΚΕΠ των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με την προκήρυξη 7Κ/2006.

Από τους προσωρινούς πίνακες διοριστέων έχει καταστεί σαφές ότι **ικανός αριθμός συμβασιούχων έργου καταλαμβάνει μόνιμες θέσεις σε ΚΕΠ διαφορετικά από εκείνα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του και τούτο διότι οι υποψήφιοι είχαν τη δυνατότητα να υποβάλουν δήλωση προτίμησης για όλες τις θέσεις της κατηγορίας τους και για όλα τα ΚΕΠ, έτσι ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους στο διαγωνισμό.**

Για παράδειγμα: α) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ του Δήμου Αγ. Βαρβάρας Αττικής προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ του Δήμου Θήρας Κυκλάδων, β) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ του Δήμου Αχαρνών Αττικής προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ Δήμου Πυλαίας Θεσσαλονίκης, γ) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ Δήμου Κώ της Ν.Α. Δωδεκανήσου προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ της Κοινότητας Αντικύρας της Ν.Α. Βοιωτίας, κ.λπ.

Επειδή η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ δέχεται πλήθος ερωτημάτων από διορισθησόμενους στα ΚΕΠ βάσει της ανωτέρω προκήρυξης και τα οποία αφορούν στη δυνατότητα μετακίνησής τους από το ΚΕΠ διορισμού τους σε άλλο ΚΕΠ, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι: **οι μόνιμοι υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ του κλάδου <<Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών>> που θα στελεχώσουν τα ΚΕΠ, υποχρεούνται να παραμείνουν στο Κ.Ε.Π. τοποθέτησής τους τουλάχιστον για μία πενταετία σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α).**

Υπενθυμίζουμε ότι κάθε απόσπαση, μετάταξη ή μεταφορά υπαλλήλων των Κ.Ε.Π., η οποία πραγματοποιείται με οποιαδήποτε διάταξη γενική ή ειδική πριν από τη συμπλήρωση της πενταετίας είναι αυτοδικαίως άκυρη.

Πριν την πάροδο της πενταετίας, επιτρέπεται μόνο η διενέργεια εκούσιων αμοιβαίων μετατάξεων – μεταφορών ή αμοιβαίων αποσπάσεων των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Δηλαδή, προκειμένου να μεταταγεί / μεταφερθεί / αποσπασθεί μόνιμος υπάλληλος του ΚΕΠ της Ν.Α. Άρτας, που πέτυχε στην προκήρυξη 7Κ/2006 σε ΚΕΠ της Ν.Α. Αττικής, πρέπει απαραιτήτως να υπάρχει υπάλληλος του ΚΕΠ της Ν.Α. Αττικής **ίδιας κατηγορίας** που να επιθυμεί να μεταταγεί / μεταφερθεί / αποσπασθεί στο ΚΕΠ της Ν.Α. Άρτας.

Το ΥΠΕΣΔΔΑ έχει ήδη ολοκληρώσει τις απαραίτητες διοικητικές διαδικασίες για την δεύτερη προκήρυξη θέσεων μόνιμου προσωπικού για τα ΚΕΠ. Η προκήρυξη αυτή θα περιλαμβάνει 524 θέσεις και αναμένεται να αποσταλεί στο ΑΣΕΠ από την υπηρεσία μας εντός του Μαρτίου.

Σε κάθε περίπτωση η δημοσίευση της δεύτερης αυτής προκήρυξης θα ακολουθήσει της ανάρτησης των οριστικών πινάκων διοριστέων, έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της πρώτης προκήρυξης (7Κ/2006) – στηριζόμενοι σε πραγματικά και οριστικά πλέον δεδομένα – προκειμένου να αποφασίσουν αν επιθυμούν την συμμετοχή τους στην δεύτερη φάση.

Στο σημείο αυτό, σας ενημερώνουμε ότι οι διοριστέοι στις μόνιμες θέσεις των ΚΕΠ της πρώτης προκήρυξης 7Κ/2006, θα έχουν τη δυνατότητα υποβολής αίτησης συμμετοχής στη νέα προκήρυξη μόνο στην περίπτωση που κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης αυτής δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία διορισμού τους.

Επισημαίνεται ότι ο διορισμός σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 25 του Ν. 1188/81 (Κώδικας Κατάστασης Προσωπικού ΟΤΑ) ολοκληρώνεται με την αποδοχή του από τον διοριζόμενο και δηλώνεται με την ορκωμοσία και την ανάληψη υπηρεσίας.

Επίσης, πρέπει να γίνει γνωστό ότι της δεύτερης αυτής προκήρυξης, προηγήθηκε η σύσταση επιπλέον θέσεων για τα ΚΕΠ των ΟΤΑ τόσο του α΄ όσο και του β΄ βαθμού, η οποία πραγματοποιήθηκε με την υπογραφή δύο νέων κοινών υπουργικών αποφάσεων του Υφυπουργού ΕΣΔΔΑ κ. Ανδρεουλάκου και του Υφυπουργού Οικονομικών κ. Δούκα.

Με τις αποφάσεις αυτές προβλέπεται η σύσταση 265 νέων θέσεων στους ΟΤΑ α΄ βαθμού και 29 νέων θέσεων στους ΟΤΑ β΄ βαθμού αντίστοιχα.

Στις θέσεις αυτές περιλαμβάνονται:

1) μέρος των θέσεων που διετέθησαν κατά την α΄ προκήρυξη υπέρ των προστατευόμενων κατηγοριών του Ν. 2643/98,
2) νέες θέσεις για τις ανάγκες λειτουργίας νεοσυσταθέντων ΚΕΠ τα οποία δεν είχαν περιληφθεί στην πρώτη σύσταση θέσεων, καθώς και
3) αρκετές θέσεις οι οποίες δεν είχαν συσταθεί στην α΄ φάση λόγω χαμηλής παραγωγικότητας αλλά στη συνέχεια τόσο η παραγωγικότητα όσο και η συνολική εικόνα του ΚΕΠ βελτιώθηκαν.

Επιπλέον εδώ και μεγάλο χρονικό διάστημα το ΥΠΕΣΔΔΑ δεν εγκρίνει τις αναπληρώσεις συμβασιούχων μίσθωσης έργου στις περιπτώσεις που αυτοί παραιτούνται ή γενικά λύεται η σύμβαση έργου. Μέχρι σήμερα οι περιπτώσεις αυτές ανέρχονται σε 150 περίπου και είναι

προφανές ότι αυτή η πρακτική όπως και η παραπάνω αύξηση των θέσεων, συμβάλλει στο κλείσιμο της ψαλίδας μεταξύ αριθμού συμβασιούχων έργου και αριθμού συσταθεισών μόνιμων θέσεων.

Είναι γνωστές τέλος οι ενέργειες του ΥΠΕΣΔΔΔΑ για διαγραφή από το ηλεκτρονικό σύστημα (e-kep) συμβασιούχων με συμβάσεις που δεν έχουν εγκριθεί από αυτό.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν τις προσπάθειες που καταβάλλονται από την πλευρά του ΥΠΕΣΔΔΑ έτσι ώστε ο αριθμός των συμβασιούχων να συγκλίνει – σταδιακά – με τον συνολικό αριθμό των μονίμων θέσεων οι οποίες και αυτές σταδιακά θα προκηρύσσονται.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι θα ακολουθήσει και τρίτη φάση ενεργειών με την προκήρυξη των υπόλοιπων θέσεων η οποία πρόκειται να υλοποιηθεί στο τέλος του έτους.

Τέλος, σας πληροφορούμε ότι για οποιοδήποτε ερώτημα σχετικά με θέματα υπηρεσιακής κατάστασης, το μόνιμο προσωπικό των ΚΕΠ πρέπει να απευθύνεται στη Δ/νση Προσωπικού του οικείου ΟΤΑ.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

Αθήνα, 28 Φεβρουαρίου 2007
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/ 86 /5268

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ
ΤΜΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 210 33 93 260
Πληροφορίες:
Τηλέφωνο:
E – mail:

ΠΡΟΣ:
Όλα τα ΚΕΠ (με email)

ΚΟΙΝ:
NEWSPHONE A.E

ΘΕΜΑ: «Τοποθέτηση μόνιμου προσωπικού στα ΚΕΠ»

Ως γνωστό σε σύντομο χρονικό διάστημα ολοκληρώνεται από το ΑΣΕΠ η διαδικασία της πλήρωσης με σειρά προτεραιότητας 1952 θέσεων μόνιμου προσωπικού κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ στα ΚΕΠ των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με την προκήρυξη 7Κ/2006.

Από τους προσωρινούς πίνακες διοριστέων έχει καταστεί σαφές ότι **ικανός αριθμός συμβασιούχων έργου καταλαμβάνει μόνιμες θέσεις σε ΚΕΠ διαφορετικά από εκείνα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του και τούτο διότι οι υποψήφιοι είχαν τη δυνατότητα να υποβάλουν δήλωση προτίμησης για όλες τις θέσεις της κατηγορίας τους και για όλα τα ΚΕΠ, έτσι ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους στο διαγωνισμό.**

Για παράδειγμα: α) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ του Δήμου Αγ. Βαρβάρας Αττικής προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ του Δήμου Θήρας Κυκλάδων, β) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ του Δήμου Αχαρνών Αττικής προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ Δήμου Πυλαίας Θεσσαλονίκης, γ) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ Δήμου Κώ της Ν.Α. Δωδεκανήσου προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ της Κοινότητας Αντικύρας της Ν.Α. Βοιωτίας, κ.λπ.

Επειδή η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ δέχεται πλήθος ερωτημάτων από διορισθησόμενους στα ΚΕΠ βάσει της ανωτέρω προκήρυξης και τα οποία αφορούν στη δυνατότητα μετακίνησής τους από το ΚΕΠ διορισμού τους σε άλλο ΚΕΠ, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι: **οι μόνιμοι υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ του κλάδου <<Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών>> που θα στελεχώσουν τα ΚΕΠ, υποχρεούνται να παραμείνουν στο Κ.Ε.Π. τοποθέτησής τους τουλάχιστον για μία πενταετία σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α).**

Υπενθυμίζουμε ότι κάθε απόσπαση, μετάταξη ή μεταφορά υπαλλήλων των Κ.Ε.Π., η οποία πραγματοποιείται με οποιαδήποτε διάταξη γενική ή ειδική πριν από τη συμπλήρωση της πενταετίας είναι αυτοδικαίως άκυρη.

Πριν την πάροδο της πενταετίας, επιτρέπεται μόνο η διενέργεια εκούσιων αμοιβαίων μετατάξεων – μεταφορών ή αμοιβαίων αποσπάσεων των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Δηλαδή, προκειμένου να μεταταγεί / μεταφερθεί / αποσπασθεί μόνιμος υπάλληλος του ΚΕΠ της Ν.Α. Άρτας, που πέτυχε στην προκήρυξη 7Κ/2006 σε ΚΕΠ της Ν.Α. Αττικής, πρέπει απαραιτήτως να υπάρχει υπάλληλος του ΚΕΠ της Ν.Α. Αττικής **ίδιας κατηγορίας** που να επιθυμεί να μεταταγεί / μεταφερθεί / αποσπασθεί στο ΚΕΠ της Ν.Α. Άρτας.

Το ΥΠΕΣΔΔΑ έχει ήδη ολοκληρώσει τις απαραίτητες διοικητικές διαδικασίες για την δεύτερη προκήρυξη θέσεων μόνιμου προσωπικού για τα ΚΕΠ. Η προκήρυξη αυτή θα περιλαμβάνει 524 θέσεις και αναμένεται να αποσταλεί στο ΑΣΕΠ από την υπηρεσία μας εντός του Μαρτίου.

Σε κάθε περίπτωση η δημοσίευση της δεύτερης αυτής προκήρυξης θα ακολουθήσει της ανάρτησης των οριστικών πινάκων διοριστέων, έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της πρώτης προκήρυξης (7Κ/2006) – στηριζόμενοι σε πραγματικά και οριστικά πλέον δεδομένα – προκειμένου να αποφασίσουν αν επιθυμούν την συμμετοχή τους στην δεύτερη φάση.

Στο σημείο αυτό, σας ενημερώνουμε ότι οι διοριστέοι στις μόνιμες θέσεις των ΚΕΠ της πρώτης προκήρυξης 7Κ/2006, θα έχουν τη δυνατότητα υποβολής αίτησης συμμετοχής στη νέα προκήρυξη μόνο στην περίπτωση που κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης αυτής δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία διορισμού τους.

Επισημαίνεται ότι ο διορισμός σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 25 του Ν. 1188/81 (Κώδικας Κατάστασης Προσωπικού ΟΤΑ) ολοκληρώνεται με την αποδοχή του από τον διοριζόμενο και δηλώνεται με την ορκωμοσία και την ανάληψη υπηρεσίας.

Επίσης, πρέπει να γίνει γνωστό ότι της δεύτερης αυτής προκήρυξης, προηγήθηκε η σύσταση επιπλέον θέσεων για τα ΚΕΠ των ΟΤΑ τόσο του α΄ όσο και του β΄ βαθμού, η οποία πραγματοποιήθηκε με την υπογραφή δύο νέων κοινών υπουργικών αποφάσεων του Υφυπουργού ΕΣΔΔΑ κ. Ανδρεουλάκου και του Υφυπουργού Οικονομικών κ. Δούκα.

Με τις αποφάσεις αυτές προβλέπεται η σύσταση 265 νέων θέσεων στους ΟΤΑ α΄ βαθμού και 29 νέων θέσεων στους ΟΤΑ β΄ βαθμού αντίστοιχα.

Στις θέσεις αυτές περιλαμβάνονται:

1) μέρος των θέσεων που διετέθησαν κατά την α΄ προκήρυξη υπέρ των προστατευόμενων κατηγοριών του Ν. 2643/98,
2) νέες θέσεις για τις ανάγκες λειτουργίας νεοσυσταθέντων ΚΕΠ τα οποία δεν είχαν περιληφθεί στην πρώτη σύσταση θέσεων, καθώς και
3) αρκετές θέσεις οι οποίες δεν είχαν συσταθεί στην α΄ φάση λόγω χαμηλής παραγωγικότητας αλλά στη συνέχεια τόσο η παραγωγικότητα όσο και η συνολική εικόνα του ΚΕΠ βελτιώθηκαν.

Επιπλέον εδώ και μεγάλο χρονικό διάστημα το ΥΠΕΣΔΔΑ δεν εγκρίνει τις αναπληρώσεις συμβασιούχων μίσθωσης έργου στις περιπτώσεις που αυτοί παραιτούνται ή γενικά λύεται η σύμβαση έργου. Μέχρι σήμερα οι περιπτώσεις αυτές ανέρχονται σε 150 περίπου και είναι

προφανές ότι αυτή η πρακτική όπως και η παραπάνω αύξηση των θέσεων, συμβάλλει στο κλείσιμο της ψαλίδας μεταξύ αριθμού συμβασιούχων έργου και αριθμού συσταθεισών μόνιμων θέσεων.

Είναι γνωστές τέλος οι ενέργειες του ΥΠΕΣΔΔΔΑ για διαγραφή από το ηλεκτρονικό σύστημα (e-kep) συμβασιούχων με συμβάσεις που δεν έχουν εγκριθεί από αυτό.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν τις προσπάθειες που καταβάλλονται από την πλευρά του ΥΠΕΣΔΔΑ έτσι ώστε ο αριθμός των συμβασιούχων να συγκλίνει – σταδιακά – με τον συνολικό αριθμό των μονίμων θέσεων οι οποίες και αυτές σταδιακά θα προκηρύσσονται.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι θα ακολουθήσει και τρίτη φάση ενεργειών με την προκήρυξη των υπόλοιπων θέσεων η οποία πρόκειται να υλοποιηθεί στο τέλος του έτους.

Τέλος, σας πληροφορούμε ότι για οποιοδήποτε ερώτημα σχετικά με θέματα υπηρεσιακής κατάστασης, το μόνιμο προσωπικό των ΚΕΠ πρέπει να απευθύνεται στη Δ/νση Προσωπικού του οικείου ΟΤΑ.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

Αθήνα, 28 Φεβρουαρίου 2007
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ4/ 86 /5268

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ
ΤΜΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 210 33 93 260
Πληροφορίες:
Τηλέφωνο:
E – mail:

ΠΡΟΣ:
Όλα τα ΚΕΠ (με email)

ΚΟΙΝ:
NEWSPHONE A.E

ΘΕΜΑ: «Τοποθέτηση μόνιμου προσωπικού στα ΚΕΠ»

Ως γνωστό σε σύντομο χρονικό διάστημα ολοκληρώνεται από το ΑΣΕΠ η διαδικασία της πλήρωσης με σειρά προτεραιότητας 1952 θέσεων μόνιμου προσωπικού κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ στα ΚΕΠ των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με την προκήρυξη 7Κ/2006.

Από τους προσωρινούς πίνακες διοριστέων έχει καταστεί σαφές ότι **ικανός αριθμός συμβασιούχων έργου καταλαμβάνει μόνιμες θέσεις σε ΚΕΠ διαφορετικά από εκείνα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες του και τούτο διότι οι υποψήφιοι είχαν τη δυνατότητα να υποβάλουν δήλωση προτίμησης για όλες τις θέσεις της κατηγορίας τους και για όλα τα ΚΕΠ, έτσι ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους στο διαγωνισμό.**

Για παράδειγμα: α) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ του Δήμου Αγ. Βαρβάρας Αττικής προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ του Δήμου Θήρας Κυκλάδων, β) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ του Δήμου Αχαρνών Αττικής προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ Δήμου Πυλαίας Θεσσαλονίκης, γ) συμβασιούχος έργου από το ΚΕΠ Δήμου Κώ της Ν.Α. Δωδεκανήσου προσλαμβάνεται στο ΚΕΠ της Κοινότητας Αντικύρας της Ν.Α. Βοιωτίας, κ.λπ.

Επειδή η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ δέχεται πλήθος ερωτημάτων από διορισθησόμενους στα ΚΕΠ βάσει της ανωτέρω προκήρυξης και τα οποία αφορούν στη δυνατότητα μετακίνησής τους από το ΚΕΠ διορισμού τους σε άλλο ΚΕΠ, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι: **οι μόνιμοι υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ του κλάδου <<Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών>> που θα στελεχώσουν τα ΚΕΠ, υποχρεούνται να παραμείνουν στο Κ.Ε.Π. τοποθέτησής τους τουλάχιστον για μία πενταετία σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α).**

Υπενθυμίζουμε ότι κάθε απόσπαση, μετάταξη ή μεταφορά υπαλλήλων των Κ.Ε.Π., η οποία πραγματοποιείται με οποιαδήποτε διάταξη γενική ή ειδική πριν από τη συμπλήρωση της πενταετίας είναι αυτοδικαίως άκυρη.

Πριν την πάροδο της πενταετίας, επιτρέπεται μόνο η διενέργεια εκούσιων αμοιβαίων μετατάξεων – μεταφορών ή αμοιβαίων αποσπάσεων των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Δηλαδή, προκειμένου να μεταταγεί / μεταφερθεί / αποσπασθεί μόνιμος υπάλληλος του ΚΕΠ της Ν.Α. Άρτας, που πέτυχε στην προκήρυξη 7Κ/2006 σε ΚΕΠ της Ν.Α. Αττικής, πρέπει απαραιτήτως να υπάρχει υπάλληλος του ΚΕΠ της Ν.Α. Αττικής **ίδιας κατηγορίας** που να επιθυμεί να μεταταγεί / μεταφερθεί / αποσπασθεί στο ΚΕΠ της Ν.Α. Άρτας.

Το ΥΠΕΣΔΔΑ έχει ήδη ολοκληρώσει τις απαραίτητες διοικητικές διαδικασίες για την δεύτερη προκήρυξη θέσεων μόνιμου προσωπικού για τα ΚΕΠ. Η προκήρυξη αυτή θα περιλαμβάνει 524 θέσεις και αναμένεται να αποσταλεί στο ΑΣΕΠ από την υπηρεσία μας εντός του Μαρτίου.

Σε κάθε περίπτωση η δημοσίευση της δεύτερης αυτής προκήρυξης θα ακολουθήσει της ανάρτησης των οριστικών πινάκων διοριστέων, έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της πρώτης προκήρυξης (7Κ/2006) – στηριζόμενοι σε πραγματικά και οριστικά πλέον δεδομένα – προκειμένου να αποφασίσουν αν επιθυμούν την συμμετοχή τους στην δεύτερη φάση.

Στο σημείο αυτό, σας ενημερώνουμε ότι οι διοριστέοι στις μόνιμες θέσεις των ΚΕΠ της πρώτης προκήρυξης 7Κ/2006, θα έχουν τη δυνατότητα υποβολής αίτησης συμμετοχής στη νέα προκήρυξη μόνο στην περίπτωση που κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης αυτής δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία διορισμού τους.

Επισημαίνεται ότι ο διορισμός σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 25 του Ν. 1188/81 (Κώδικας Κατάστασης Προσωπικού ΟΤΑ) ολοκληρώνεται με την αποδοχή του από τον διοριζόμενο και δηλώνεται με την ορκωμοσία και την ανάληψη υπηρεσίας.

Επίσης, πρέπει να γίνει γνωστό ότι της δεύτερης αυτής προκήρυξης, προηγήθηκε η σύσταση επιπλέον θέσεων για τα ΚΕΠ των ΟΤΑ τόσο του α΄ όσο και του β΄ βαθμού, η οποία πραγματοποιήθηκε με την υπογραφή δύο νέων κοινών υπουργικών αποφάσεων του Υφυπουργού ΕΣΔΔΑ κ. Ανδρεουλάκου και του Υφυπουργού Οικονομικών κ. Δούκα.

Με τις αποφάσεις αυτές προβλέπεται η σύσταση 265 νέων θέσεων στους ΟΤΑ α΄ βαθμού και 29 νέων θέσεων στους ΟΤΑ β΄ βαθμού αντίστοιχα.

Στις θέσεις αυτές περιλαμβάνονται:

1) μέρος των θέσεων που διετέθησαν κατά την α΄ προκήρυξη υπέρ των προστατευόμενων κατηγοριών του Ν. 2643/98,
2) νέες θέσεις για τις ανάγκες λειτουργίας νεοσυσταθέντων ΚΕΠ τα οποία δεν είχαν περιληφθεί στην πρώτη σύσταση θέσεων, καθώς και
3) αρκετές θέσεις οι οποίες δεν είχαν συσταθεί στην α΄ φάση λόγω χαμηλής παραγωγικότητας αλλά στη συνέχεια τόσο η παραγωγικότητα όσο και η συνολική εικόνα του ΚΕΠ βελτιώθηκαν.

Επιπλέον εδώ και μεγάλο χρονικό διάστημα το ΥΠΕΣΔΔΑ δεν εγκρίνει τις αναπληρώσεις συμβασιούχων μίσθωσης έργου στις περιπτώσεις που αυτοί παραιτούνται ή γενικά λύεται η σύμβαση έργου. Μέχρι σήμερα οι περιπτώσεις αυτές ανέρχονται σε 150 περίπου και είναι

προφανές ότι αυτή η πρακτική όπως και η παραπάνω αύξηση των θέσεων, συμβάλλει στο κλείσιμο της ψαλίδας μεταξύ αριθμού συμβασιούχων έργου και αριθμού συσταθεισών μόνιμων θέσεων.

Είναι γνωστές τέλος οι ενέργειες του ΥΠΕΣΔΔΔΑ για διαγραφή από το ηλεκτρονικό σύστημα (e-kep) συμβασιούχων με συμβάσεις που δεν έχουν εγκριθεί από αυτό.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν τις προσπάθειες που καταβάλλονται από την πλευρά του ΥΠΕΣΔΔΑ έτσι ώστε ο αριθμός των συμβασιούχων να συγκλίνει – σταδιακά – με τον συνολικό αριθμό των μονίμων θέσεων οι οποίες και αυτές σταδιακά θα προκηρύσσονται.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι θα ακολουθήσει και τρίτη φάση ενεργειών με την προκήρυξη των υπόλοιπων θέσεων η οποία πρόκειται να υλοποιηθεί στο τέλος του έτους.

Τέλος, σας πληροφορούμε ότι για οποιοδήποτε ερώτημα σχετικά με θέματα υπηρεσιακής κατάστασης, το μόνιμο προσωπικό των ΚΕΠ πρέπει να απευθύνεται στη Δ/νση Προσωπικού του οικείου ΟΤΑ.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΠ

Αθήνα, 14 Φεβρουαρίου 2007

ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ5-5/ΟΙΚ/4028

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
Πληροφορίες: Στ. Θεοφιλοπούλου
Τηλέφωνο: 210-3393083
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: s.theofilopoulou@ypesdda.gov.gr

ΠΡΟΣ:
Όλα τα ΚΕΠ
(με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)

Θέμα : Λειτουργικά ζητήματα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Η Υπηρεσία μας, **στα πλαίσια του εποπτικού και συντονιστικού της ρόλου και με στόχο την βελτίωση της λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών,** καλείται να εντοπίζει προβλήματα στην καθημερινή ροή εργασιών των Κ.Ε.Π., τα οποία αντανακλούν άμεσα στην ποιότητα των παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών.

Για το λόγο αυτό **θεωρούμε απαραίτητη την εκ νέου επισήμανση οδηγιών σχετικών με την απασχόληση των συμβασιούχων μίσθωσης έργου, τους χώρους στέγασης αλλά και τις λειτουργίες που επιτελούνται στα Κ.Ε.Π.**

Ειδικότερα:

Α. Συστεγάσεις – μεταστεγάσεις.

- Επισημαίνεται ότι ο χώρος των Κ.Ε.Π. διατίθεται αποκλειστικά και μόνο για την διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων των πολιτών, όπως αυτές έχουν ενταχθεί με κοινές υπουργικές αποφάσεις στα Κ.Ε.Π.

- Σε κάθε περίπτωση, όσον αφορά **άλλες υπηρεσίες που συστεγάζονται** στο χώρο του Κ.Ε.Π., οι αρμόδιοι φορείς είναι υποχρεωμένοι να ζητούν **την έγκριση της Υπηρεσίας μας,** διευκρινίζοντας **απαραιτήτως τους λόγους που επιβάλλουν την συστέγαση αυτή.**

- Η παρουσία των μονίμων υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. είναι υποχρεωτική καθ' όλη τη διάρκεια του ωραρίου λειτουργίας τους, δεδομένου ότι αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των Κ.Ε.Π. και του σκοπού που επιδιώκουν, ο οποίος συνίσταται στην άμεση, ταχεία και καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο οι μόνιμοι υπάλληλοι που έχουν τοποθετηθεί στο Κ.Ε.Π. να είναι πλήρους και

αποκλειστικής απασχόλησης σε σχέση με τα καθήκοντά τους στο Κ.Ε.Π. και να μην τους ανατίθενται παράλληλα καθήκοντα (λχ δημοτολογίου, ληξιαρχείου, διεκπεραίωση υποθέσεων αλλοδαπών κ.α.), που αφορούν άλλες οργανικές μονάδες του φορέα.

Παρόλα αυτά και σε εξαιρετικές περιπτώσεις που δεν είναι εφικτή η αποκλειστική απασχόληση των μονίμων υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. πρέπει να ενημερώνεται η Δ/νση Οργάνωσης και Λειτουργίας Κ.Ε.Π. με εμπεριστατωμένο έγγραφο του οικείου ΟΤΑ, στο οποίο θα αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους η παράλληλη απασχόληση καθίσταται αναγκαία.

- Στις περιπτώσεις όπου ο οικείος φορέας επιθυμεί την **μεταστέγαση του Κ.Ε.Π.**, είναι υποχρέωσή του να **ζητήσει την έγκριση της Υπηρεσίας μας,** υποβάλλοντας σχετικό έγγραφο, με το οποίο θα τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα της μεταστέγασης και θα περιγράφονται αναλυτικά τα στοιχεία του νέου κτιρίου (θέση, ύψος μισθώματος κ.ο.κ.).

Τονίζεται, ότι σε καμία περίπτωση δεν θα γίνεται μεταστέγαση χωρίς την αντίστοιχη έγκριση της Υπηρεσίας μας.

Β. Απασχόληση συμβασιούχων μίσθωσης έργου

- Οι οικείοι φορείς **δεν πρέπει να αναθέτουν** στους συμβασιούχους μίσθωσης έργου των Κ.Ε.Π. **καθήκοντα αρμοδιότητας άλλων υπηρεσιακών μονάδων**, διότι τούτο είναι αντίθετο αφενός στους λόγους πρόσληψης του προσωπικού αυτού και αφετέρου επειδή δημιουργούνται προβλήματα και καθυστερήσεις στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. Επιπλέον, δημιουργείται και θέμα πλασματικής εικόνας παραγωγικότητας των Κ.Ε.Π, καθόσον οι εν λόγω διαδικασίες δεν προσμετρώνται στα στατιστικά στοιχεία παραγωγικότητας εκάστου Κ.Ε.Π.

- Σε **περίπτωση αποχώρησης, παραίτησης, διακοπής κ.λ.π.** της σύμβασης μίσθωσης έργου με πρωτοβουλία του συμβασιούχου δεν θα συνάπτεται νέα σύμβαση σε συνέχεια της προηγούμενης που διακόπηκε **χωρίς την προηγούμενη ενημέρωση της Δ/νσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και αντίστοιχη έγκριση του Υφυπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.**

- Υπενθυμίζεται, ότι για την **σύναψη νέων συμβάσεων μίσθωσης έργου** έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες οι νέες συμβάσεις πρέπει να καταρτίζονται με κριτήριο την **προηγούμενη εμπειρία** που αποκτήθηκε από τους συμβασιούχους. Εκ του γεγονότος ότι οι οικείοι φορείς δεν προέβησαν σε καταγγελία της σύμβασης τεκμαίρεται ότι οι συμβασιούχοι ανταποκρίνονταν στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους και η σύναψη νέας σύμβασης μίσθωσης έργου, όχι με τους ίδιους, αλλά με τρίτους, αφενός θα επιβάρυνε τον κρατικό προϋπολογισμό με επιπρόσθετες δαπάνες εκπαίδευσης και αφετέρου θα προκαλούσε δυσχέρειες στην λειτουργία των Κ.Ε.Π. κατά το διάστημα αυτό.

Οι προϊστάμενοι των Κ.Ε.Π. παρακαλούνται να μεριμνήσουν για την κοινοποίηση της παρούσας στους οικείους Νομάρχες, Δημάρχους και Προέδρους κοινοτήτων.

Οι κ.κ. Νομάρχες, Δήμαρχοι, Πρόεδροι Κοινοτήτων παρακαλούνται για την άμεση και πιστή εφαρμογή των ανωτέρω.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

Αθήνα, 24 Νοεμβρίου 2006

ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/23/27463

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ
ΤΜΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΕΠ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
Πληροφορίες: Τ. Λάσκαρη
Τηλέφωνο: 210-3393248

ΠΡΟΣ:
Όλα τα ΚΕΠ (με mail)

ΘΕΜΑ: «Λειτουργικά προβλήματα ΚΕΠ»

Με αφορμή διάφορα προβλήματα δυσλειτουργίας στην καθημερινή ροή εργασιών στα ΚΕΠ, η υπηρεσία μας επιθυμεί να σας υπενθυμίσει τα ακόλουθα:

1. Ήδη με παλαιότερη εγκύκλιό μας είχαν ενημερωθεί όλα τα ΚΕΠ **για τη χρήση της ειδικής εφαρμογής της ιστοσελίδας των ΚΕΠ.** Η εφαρμογή αυτή αποτελεί ένα σύγχρονο διαδραστικό εργαλείο καθημερινής χρήσης, τόσο από τα ΚΕΠ, όσο και από τα στελέχη της υπηρεσίας μας, το οποίο επιτρέπει την ταχεία επίλυση τυχόν προβλημάτων. Παρόλα αυτά έχουμε διαπιστώσει ότι, ορισμένες επιλογές της εφαρμογής αυτής, δεν χρησιμοποιούνται, όπως για παράδειγμα, δεν καταχωρούνται οι απουσίες των υπαλλήλων των ΚΕΠ για υπηρεσιακούς λόγους. Κατά συνέπεια, στο ειδικό menu **Εξωτερικές εργασίες** πρέπει να καταχωρείται, σε καθημερινή βάση, κάθε απουσία συμβασιούχων έργου ΚΕΠ, λόγω μετάβασής τους σε δημόσια υπηρεσία, για υπόθεση που αφορά στο ΚΕΠ.

2. **Επειδή σε πολλά ΚΕΠ,** τα οποία δεν στεγάζονται σε κεντρικά σημεία της πόλης (κεντρικές αρτηρίες, πλατείες κλπ) **έχει παρατηρηθεί χαμηλή παραγωγικότητα,** λόγω δυσκολίας εντοπισμού τους από τους πολίτες, κρίνεται απαραίτητο να μεριμνήσει ο αρμόδιος φορέας (Νομαρχία, Δήμος ή Κοινότητα) **για τοποθέτηση σε κεντρικές οδούς, ειδικών πινακίδων, οι οποίες θα αναφέρουν τη Δ/νση του ΚΕΠ και την πορεία κατεύθυνσης, προκειμένου να διευκολύνονται οι πολίτες.**

3. Η υπηρεσία μας έχει γίνει αποδέκτης παραπόνων πολιτών οι οποίοι ισχυρίζονται ότι, οι τηλεφωνικές γραμμές των ΚΕΠ, δεν απαντούν. Επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι γραμμές των ΚΕΠ είναι κατειλημμένες, παρακαλούμε, να προγραμματιστεί ειδικό φωνητικό μήνυμα το οποίο θα ειδοποιεί τους πολίτες ότι **βρίσκονται σε αναμονή** προκειμένου να μη δημιουργούνται παρεξηγήσεις και προστριβές.

4. **Σας υπενθυμίζουμε, για μία φορά ακόμα, την σχετική με το ωράριο των ΚΕΠ εγκύκλιό μας ΔΙΑΔΠ/Ε/ΟΔΕ-ΚΕΠ/9061/3-1-2006 η οποία εκδόθηκε με βάση την απόφαση ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ24842/2005 (ΦΕΚ 1744/Β/13-12-2005) του Υφυπουργού ΕΣΔΔΑ και σύμφωνα με την οποία, τα ΚΕΠ που απασχολούν τουλάχιστον τρεις (3) συμβασιούχους είναι υποχρεωτικό να λειτουργούν από Δευτέρα έως και το Σάββατο με διευρυμένο ωράριο (8.00 π.μ. με 20.00 μ.μ. τις καθημερινές και 8.00 π.μ. με 14.00 μ.μ. το Σάββατο).** Η υπηρεσία μας, σε ελέγχους που έχει διενεργήσει, έχει διαπιστώσει μεγάλες αποκλίσεις από το νομίμως θεσμοθετημένο ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ. Όπως αντιλαμβάνεστε, τα ΚΕΠ ιδρύθηκαν και λειτουργούν με κεντρικό γνώμονα την εξυπηρέτηση των πολιτών. Επομένως, οι εργαζόμενοι πολίτες, πρέπει να εξυπηρετούνται από τα ΚΕΠ, τόσο κατά τις απογευματινές ώρες, όσο και τα Σάββατα. Ως εκ τούτου, βρισκόμαστε στη δυσάρεστη θέση να ενημερώσουμε τους κ.κ. Νομάρχες, Δημάρχους και τους Προέδρους των Κοινοτήτων ότι, σε περίπτωση απόκλισης από το θεσμοθετημένο ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ των οικείων ΟΤΑ, θα αναγκασθούμε να προβούμε σε περικοπή δαπανών για το ενοίκιο του χώρου στέγασής τους, εφόσον, αυτά που υπάγονται στις προαναφερόμενες διατάξεις, συνεχίσουν να παραβιάζουν το θεσμοθετημένο ωράριο.

Είμαστε στη διάθεσή σας για περαιτέρω διευκρινήσεις ή πληροφορίες.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠ. ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

ΕΣΩΤ. ΔΙΑΝΟΜΗ:

1. Γραφείο Υφυπουργού ΕΣΔΔΑ κου Απ. Ανδρεουλάκου
2. Γραφείο Γεν. Δ/ντριας κας Ευ. Βασιλείου

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ
ΤΜΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΕΠ

Αθήνα, 23 Νοεμβρίου 2006

ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/21/26753

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
Πληροφορίες: Τ. Λάσκαρη
Τηλέφωνο: 210-3393248

ΠΡΟΣ:
Όλα τα ΚΕΠ (με mail)

ΘΕΜΑ: «Διαχείριση δυσλειτουργίας εφαρμογής e-kep»

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν, ήδη, ένα ευρύτατα αποδεκτό δίκτυο παροχής υπηρεσιών. Αυτό αποδεικνύεται τόσο από τα στατιστικά στοιχεία διεκπεραιωθεισών διαδικασιών μέσω ΚΕΠ που ακολουθούν αυξητική πορεία, όσο και από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για την επίτευξη της ποσοτικής και ποιοτικής αυτής βελτίωσης, έχει συμβάλλει, αφενός η ακολουθούμενη πολιτική για τα ΚΕΠ και αφετέρου, η προσήλωση στο θεσμό αυτό του προσωπικού των ΚΕΠ που υποστηρίζει καθημερινά την παραγωγική τους λειτουργία. Παράλληλα, βασικό ρόλο στην απόδοση και λειτουργία των ΚΕΠ διαδραματίζει και η σύγχρονη τεχνολογία, δεδομένου ότι, οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες από τα ΚΕΠ είναι πλήρως εκσυγχρονισμένες και βασίζονται αποκλειστικά στη χρήση σύγχρονων πληροφοριακών εργαλείων. Τούτο προϋποθέτει δικτυακές υποδομές και γενικά ένα σύγχρονο δίκτυο VPN, το οποίο πρέπει να λειτουργεί αδιάλειπτα. Επειδή, όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις και κυρίως σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας, όπως για παράδειγμα, διακοπής ηλεκτρικού ρεύματος, καταστροφής δρομολογητών, ιών, φυσικών καταστροφών κ.α., το τεχνολογικό σύστημα των ΚΕΠ μπορεί να τεθεί εκτός λειτουργίας με δυσμενείς συνέπειες στην παραγωγική τους λειτουργία και κατ' επέκταση στην εξυπηρέτηση των πολιτών, κρίνουμε σκόπιμο να υποδείξουμε εναλλακτικούς τρόπους λειτουργίας των ΚΕΠ.

Ειδικότερα:

1. Η εγκατάσταση του cd της εφαρμογής e-kep που έχει αποσταλεί σε όλα τα ΚΕΠ δημιουργεί, στο σκληρό δίσκο C του υπολογιστή, το φάκελο Documentum που περιέχει, μεταξύ άλλων, τους φακέλους Images και Static.

2. Ο φάκελος Images περιέχει αρχείο static.html που ανοίγει με οποιαδήποτε εφαρμογή πλοήγησης στο διαδίκτυο (browser π.χ. internet explorer) και επιτρέπει την πρόσβαση στα έντυπα αιτήσεων των αιτούμενων διαδικασιών, σε περίπτωση, που η σύνδεση με την εφαρμογή e-kep δεν είναι εφικτή ή παρουσιάζονται γενικότερα προβλήματα.

3. Ο κατάλογος περιέχει όλες τις πιστοποιημένες αιτήσεις, ταξινομημένες σε αύξουσα σειρά ως προς τον κωδικό τους. Επίσης, επιτρέπει την εκτέλεση αναζητήσεων σε αυτόν επιλέγοντας από το βασικό menu **Επεξεργασία (edit)** και κατόπιν **Εύρεση σε αυτή τη σελίδα (find on this page).** Στην αναζήτηση πληκτρολογούμε μια χαρακτηριστική λέξη της διαδικασίας που ψάχνουμε και «πατάμε» εύρεση επόμενου μέχρι να προσδιορίσουμε τη διαδικασία που θέλουμε.

4. Στη συνέχεια, ακολουθώντας το σύνδεσμο με την περιγραφή της αίτησης, θα εμφανιστεί στον Acrobat Reader η αναζητούμενη διαδικασία της οποίας το έντυπο μπορεί να συμπληρωθεί και να εκτυπωθεί, ώστε να δοθεί στον Πολίτη, με όλη την απαραίτητη πληροφορία που απαιτείται για την εξυπηρέτησή του.

5. Σε περίπτωση που υπάρχει απορία για τα δικαιολογητικά της αιτούμενης διαδικασίας, πληροφορίες μπορούν να αντληθούν είτε μέσω του διαδικτύου, εφόσον υπάρχει πρόσβαση (http://www.kep.gov.gr) είτε μέσω του τηλεφωνικού κέντρου, στο help desk των ΚΕΠ (210-94 99 500).

6. Όταν αποκατασταθεί η λειτουργία του συστήματος, εισάγουμε την υπόθεση στο σύστημα για να πρωτοκολληθεί και ενημερώνουμε τηλεφωνικά ή με οποιονδήποτε άλλο πρόσφορο τρόπο τον πολίτη σχετικά με την πρωτοκόλληση της αίτησής του.

7. Όσον αφορά στο πρωτόκολλο υπάρχει η δυνατότητα τήρησης χειρόγραφου βιβλίου «προσωρινών πρωτοκόλλων». Οι αριθμοί πρωτοκόλλου θα χορηγούνται προσωρινά στον πολίτη από το βιβλίο αυτό, όταν υπάρχει δυσλειτουργία του συστήματος και θα αντικαθίστανται με τον ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου μόλις αποκατασταθεί η λειτουργία του. Η υποχρέωση τήρησης χειρόγραφου πρωτοκόλλου κατοχυρώνεται θεσμικά στο άρθρο 12 του Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α΄) που μπορείτε να αναζητήσετε στον Κανονισμό Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (ΚΕΔΥ) στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.gspa.gr και στη συνέχεια στη διαδρομή «Δημόσια Διοίκηση, Οργάνωση».

8. Επισημαίνουμε ότι, σε περίπτωση που το έντυπο της αιτούμενης διαδικασίας δεν εντοπίζεται στην εφαρμογή e-kep, τότε, προβαίνουμε στη συμπλήρωση της αίτησης γενικής χρήσεως (αύξων αριθμός 0000), η οποία υπάρχει για το σκοπό αυτό, και συνεχίζουμε την ίδια διαδικασία (στην εφαρμογή e-kep) όπως στις άλλες πιστοποιημένες διαδικασίες.

9. **Συνοψίζοντας**, αποσαφηνίζουμε τα προαναφερθέντα αναφορικά με την καταχώρηση του αιτήματος, σε περίπτωση που δεν υπάρχει πρόσβαση στο e-kep, ως εξής:
α) καταχωρούμε πάντοτε την αίτηση, κατά τα ανωτέρω περιγραφόμενα, διότι, **ο πολίτης είναι πελάτης του συστήματος και σε καμία απολύτως περίπτωση δεν πρέπει να φεύγει από το ΚΕΠ χωρίς να ολοκληρώνει την αίτησή του,** με αριθμό πρωτοκόλλου αυτόν που έχει λάβει από το χειρόγραφο βιβλίο προσωρινών πρωτοκόλλων και β) όταν αποκατασταθεί η λειτουργία της εφαρμογής, προκειμένου να προσμετρηθεί η αίτηση στην παραγωγικότητα που εμφανίζει το ΚΕΠ στο σύστημα, **αντικαθίσταται άμεσα ο προσωρινός αριθμός πρωτοκόλλου με τον ηλεκτρονικό, ενημερώνοντας ταυτόχρονα και τον πολίτη.**

Παρακαλούμε για την απαρέγκλιτη τήρηση των προαναφερομένων. Είμαστε στη διάθεση σας για περαιτέρω διευκρινήσεις ή πληροφορίες.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠ. ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

ΕΣΩΤ. ΔΙΑΝΟΜΗ:

1. Γραφείο Υφυπουργού κου Απ. Ανδρεουλάκου
2. Γραφείο Γεν. Δ/ντριας κας Ευ. Βασιλείου

Αθήνα, 22 Δεκεμβρίου 2005
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΙΑΔΠ/ΟΔΕΚΕΠ/8913

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 210 33 93 175
Πληροφορίες: Νίκος Άρχοντας
Τηλέφωνο: 210 33 93 136
E – mail: diadp@syzefxis.gov.gr

ΠΡΟΣ: 1. Όλα τα ΚΕΠ (μέσω ΟΔΕΚΕΠ)
2. κ.κ. Γενικούς Γραμματείς Περιφέρειας
3. Ειδικό Γραμματέα Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Συγγρού 60, 11762 Αθήνα

ΚΟΙΝ: 1. Όλα τα Υπουργεία
2. Όλες τις ΝΑ
3. ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Δ/ση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Σταδίου 27, 10183 Αθήνα
4. ΚΕΔΚΕ, Ακαδημίας 65 & Γενναδίου 8, 10678 Αθήνα
5. ΕΝΑΕ, Μεσογείων 15, 11526 Αθήνα

Θέμα : «Λειτουργικά και διαδικαστικά ζητήματα των ΚΕΠ»

Η υπηρεσία μας γίνεται, σε καθημερινή βάση, αποδέκτης προβλημάτων και δυσλειτουργιών των ΚΕΠ τόσο από πολίτες όσο και από υπαλλήλους των ΚΕΠ. Τα προβλήματα αυτά, αφορούν πρωτίστως, τις συναλλαγές των υπαλλήλων των ΚΕΠ με τις αρμόδιες προς έκδοση της τελικής διοικητικής πράξης δημόσιες υπηρεσίες, όπως επίσης το ωράριο που ακολουθούν τα ΚΕΠ καθώς και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ προς τους πολίτες. Επειδή τα προβλήματα αυτά αποτελούν τροχοπέδη στο έργο των ΚΕΠ επηρεάζουν δυσμενώς τη συνολική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, κλονίζουν την αξιοπιστία της και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς αυτή, παραθέτουμε

αναλυτικά τα εν λόγω προβλήματα, όπως έχουν τεθεί υπόψη της υπηρεσίας μας και παρέχουμε τις ακόλουθες οδηγίες για κάθε ένα από αυτά:

1. <u>Απαίτηση πολλών δημόσιων υπηρεσιών για προσκόμιση πρόσθετων δικαιολογητικών εκτός εκείνων που ορίζονται ρητά σε ΚΥΑ</u>

Κάθε μία από τις 962 διοικητικές διαδικασίες που έχουν ενταχθεί στο σύστημα των ΚΕΠ μαζί με τα αντίστοιχα έντυπα αιτήσεων-υπεύθυνων δηλώσεων, τα οποία περιέχουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά που ο πολίτης οφείλει να προσκομίσει, είναι απόρροια Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (ΚΥΑ) μεταξύ των συναρμοδίων Υπουργών, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Σε πολλές περιπτώσεις, δημόσιες υπηρεσίες, των οποίων οι διαδικασίες διεκπεραιώνονται και από τα ΚΕΠ, απαιτούν την προσκόμιση **πρόσθετων δικαιολογητικών** πέραν αυτών που ορίζουν ρητά οι ΚΥΑ. Οφείλουμε να τονίσουμε με τον πιο κατηγορηματικό τρόπο ότι **η ενέργεια αυτή αποτελεί μη σύννομη συμπεριφορά των δημοσίων υπηρεσιών και πρέπει να αποφεύγεται σε κάθε περίπτωση.** Και τούτο, επειδή δεν έρχεται μόνον σε σύγκρουση με τα οριζόμενα στις δημοσιευμένες ΚΥΑ αλλά και με το πνεύμα της ομοιόμορφης συμπεριφοράς των δημόσιων υπηρεσιών έναντι των πολιτών, είτε οι τελευταίοι επιλέγουν να εξυπηρετηθούν από τα κατά τόπους ΚΕΠ είτε από τις ίδιες τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Παράλληλα, πρέπει να αποφεύγεται με κάθε τρόπο:

- η προσκόμιση και άλλης αίτησης ή επιπλέον υπογραφής εκτός του συμφωνημένου εντύπου, καθ' υπόδειξη ορισμένων υπηρεσιών με την αιτιολογία ότι υπάρχει νεότερη εγκύκλιος που επιβάλλει κάτι τέτοιο ή θεωρείται απαραίτητο από την υπηρεσία,
- η συμπλήρωση πρόσθετης υπεύθυνης δήλωσης με ίδια ή παρόμοια στοιχεία με την υπεύθυνη δήλωση που περιέχεται στο οριζόμενο από τις ΚΥΑ έντυπο,
- η απαίτηση για παράβολο ή τέλος με διαφορετικό κόστος από το αναγραφόμενο και κάθε άλλη απαίτηση, που δεν συμπεριλαμβάνεται ρητά στις ΚΥΑ και στα έντυπα αιτήσεων-υπεύθυνων δηλώσεων.

Επισημαίνεται, ότι δεν είναι δυνατόν να προτάσσεται από ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες, ως δικαιολογία, για την μη αποδοχή και διεκπεραίωση πιστοποιημένων διαδικασιών μέσω ΚΕΠ, η έλλειψη ενημέρωσης για τη δυνατότητα αυτή του συναλλασσόμενου πολίτη. Όπως είναι γνωστό **άγνοια των υπευθύνων υπαλλήλων αναφορικά με το ισχύον νομοθετικό και**

κανονιστικό πλαίσιο και μη εφαρμογή του, δεν συγχωρείται και διώκεται πειθαρχικά.

Στο σημείο αυτό **θα θέλαμε να τονίσουμε ότι μη σύννομη πρακτική αποτελεί και η αποδοχή εκ μέρους των ΚΕΠ των πρόσθετων απαιτήσεων των αρμόδιων δημόσιων υπηρεσιών για προσκόμιση από τον πολίτη και άλλων δικαιολογητικών εκτός των οριζομένων με ΚΥΑ.** Σε περίπτωση κατά την οποία μία αρμόδια υπηρεσία κρίνει σκόπιμο να τροποποιήσει τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για μία πιστοποιημένη διαδικασία οφείλει να προβεί σε συνεννόηση με την υπηρεσία μας **προκειμένου να εκδοθεί νέα τροποποιητική ΚΥΑ** με τα αντίστοιχα έντυπα. Είναι προφανές ότι μονομερής τροποποίηση των εντύπων των ΚΥΑ με εγκύκλιο δεν είναι νόμιμη.

Τέλος, σε περίπτωση που συνεχιστούν τέτοιου είδους προβλήματα σχετικά με την απαίτηση πρόσθετων δικαιολογητικών κλπ από ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες, τα ΚΕΠ οφείλουν να μας ενημερώνουν, με ηλεκτρονικό μήνυμα, προκειμένου το συντομότερο δυνατόν να παρέμβουμε για την επίλυση του θέματος και την αναζήτηση τυχόν ευθυνών.

2. **<u>Χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών</u>**

Έχει παρατηρηθεί ότι ο χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών για τις ίδιες διαδικασίες διαφέρει από ΚΕΠ σε ΚΕΠ και από υπηρεσία σε υπηρεσία. Αποτέλεσμα αυτού είναι η Διοίκηση να παρουσιάζει μια εικόνα αναξιοπιστίας και έλλειψης συντονισμού, οι δε πολίτες να μην έχουν σαφή γνώση για το χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεών τους.

Σε ορισμένα ΚΕΠ, για παράδειγμα, για τις πιστοποιημένες διαδικασίες των Διευθύνσεων Μεταφορών των Ν.Α., καταγράφονται χρόνοι αποκλίνοντες ακόμη και 15 ημέρες από ΚΕΠ σε ΚΕΠ. Επειδή το στοιχείο του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών αποτελεί παράγοντα που προσδιορίζει την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, παρακαλούμε για την άμεση διαβίβαση των αιτήσεων των πολιτών από τα ΚΕΠ. **Στο σημείο αυτό υπενθυμίζουμε την παρ. 4 του αρ. 11 του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ/Α/11-2-2004), σύμφωνα με την οποία το ΚΕΠ οφείλει να διαβιβάζει στην αρμόδια υπηρεσία τις υποβληθείσες σ' αυτό αιτήσεις εντός της επομένης από την υποβολή τους ημέρας.**

Επίσης, παρακαλούνται οι αρμόδιες υπηρεσίες να καταβάλουν κάθε προσπάθεια να μειώσουν το χρόνο ανταπόκρισης, δηλαδή το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη στιγμή που διαβιβάζεται η αίτηση σε αυτές έως την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Σε περίπτωση που η υπηρεσία μας διαπιστώσει ότι εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές χρονικές αποκλίσεις για τις ίδιες

διαδικασίες θα ενημερώνει τις προϊστάμενες υπηρεσίες και την πολιτική ηγεσία για να εξετάσουν τα αίτια που προκαλούν τις καθυστερήσεις (εγκύκλιος Υφυπουργού ΕΣΔΔΑ 495/22/10/04) και να αναζητηθούν τυχόν ευθύνες.

3. **<u>Πιστή τήρηση του ωραρίου λειτουργίας των ΚΕΠ</u>**

Με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη, υπενθυμίζουμε ότι, με πρόσφατη ρύθμιση, τα ΚΕΠ των Περιφερειών, Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Νομαρχιακών Διαμερισμάτων των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, των Δήμων και Κοινοτήτων, στα οποία απασχολούνται τρεις (3) τουλάχιστον υπάλληλοι λειτουργούν από Δευτέρα έως Παρασκευή από 08.00 π.μ.-20.00 μ.μ. και το Σάββατο από 08.00 π.μ.-14.00 μ.μ. Τα υπόλοιπα ΚΕΠ το προσωπικό των οποίων είναι κάτω των τριών (3) ατόμων (συμβασιούχων) ακολουθούν το ωράριο λειτουργίας που ισχύει για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, τα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Απόκλιση από το ανωτέρω ωράριο δεν επιτρέπεται. **Οι Προϊστάμενοι των ΚΕΠ καθίστανται προσωπικά υπεύθυνοι για την πιστή τήρηση του ωραρίου λειτουργίας των ΚΕΠ των οποίων προΐστανται.**

4. **<u>Συμπεριφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ προς τους συναλλασσόμενους πολίτες</u>**

Τέλος, με αφορμή ορισμένες καταγγελίες που έχουν γίνει προς την υπηρεσία μας από πολίτες, σχετικά με απαράδεκτη συμπεριφορά ορισμένων υπαλλήλων των ΚΕΠ, επαναλαμβάνουμε ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων οφείλει να είναι ευγενική και με διάθεση εξυπηρέτησης. Τα ΚΕΠ στην συνείδηση των πολιτών αποτελούν όχι μόνον ένα πρόγραμμα διοικητικής καινοτομίας αλλά μία ριζική διοικητική μεταρρύθμιση που σκοπό έχει να φέρει πιο κοντά τον συναλλασσόμενο πολίτη με τη δημόσια διοίκηση και να βελτιώσει τις σχέσεις της Διοίκησης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Σε αυτή την προσπάθεια, οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, οι οποίοι αποτελούν αναμφισβήτητα την πρώτη γραμμή της δημόσιας διοίκησης, μπορούν και οφείλουν να συμβάλουν με την άψογη επαγγελματική συμπεριφορά τους στην εδραίωση των καλών σχέσεων των πολιτών με τη Διοίκηση.

Ενόψει των ανωτέρω:

1. Οι κ.κ. Γενικοί Γραμματείς Περιφέρειας παρακαλούνται, για τον έλεγχο της εφαρμογής της εγκυκλίου αυτής στα ΚΕΠ και τις υπηρεσίες αρμοδιότητάς τους.
2. Το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, παρακαλείται, κατά τον διενεργούμενο σε υπηρεσίες έλεγχο, να ερευνά α) την

αδικαιολόγητη καθυστέρηση ανταπόκρισης των καθ' ύλην αρμόδιων υπηρεσιών στη συνεργασία τους με τα ΚΕΠ β) την τυχόν απαίτηση επιπλέον δικαιολογητικών από τα προβλεπόμενα στις οικείες ΚΥΑ και γ) την εφαρμογή ή μη των προβλεπομένων διατάξεων για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας (αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών κλπ) από τις υπηρεσίες.

3. Η Γενική Δ/ση Τοπικής Αυτοδιοίκησης του ΥΠΕΣΔΔΑ, παρακαλείται να ενημερώσει τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού και να εποπτεύσει την εφαρμογή των ανωτέρω.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

Αθήνα, 17 Αυγούστου 2004
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΙΑΔΠ/ Α/ 17825

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Διεύθυνση: Βας. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 210 – 3393100
Πληροφορίες: Λ. Μαγνήσαλη, Κ. Καπαρός, Ν. Άρχοντας, Ε. Κοντομηνά
Τηλέφωνο: 210 – 3393151,3393167, 3393136, 3393126
E – mail: a.mag@syzefxis.gov.gr

ΠΡΟΣ: Ως πίνακας διανομής

ΘΕΜΑ: Έκδοση κανονιστικών πράξεων για την απλούστευση διοικητικών διαδικασιών (Ν. 3242/24-5-04)

Με τις διατάξεις του Κεφαλαίου Β΄ του Ν. 3242/04 (ΦΕΚ 102/Α/24-5-2004), «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.» θεσμοθετήθηκε μία σειρά αντιγραφειοκρατικών μέτρων, με στόχο την απλούστευση και επιτάχυνση των διαδικασιών, προκειμένου οι πολίτες να ενημερώνονται πληρέστερα και να εξυπηρετούνται ταχύτερα κατά τις καθημερινές τους συναλλαγές με τη Διοίκηση.

Αυτά τα μέτρα αφορούν:

1) στη δυνατότητα καθορισμού σειράς δικαιολογητικών που θα αναζητούνται από την υπηρεσία για λογαριασμό του πολίτη (άρθρο 5, παρ. 2),

2) στην κατάργηση της υποχρέωσης του πολίτη να προσκομίζει δικαιολογητικά, όταν αυτά έχουν κατατεθεί σε άλλη υπηρεσία, η οποία συμπράττει στις επόμενες φάσεις της διοικητικής διαδικασίας (άρθρο 6, παρ. 4α),

3) στην κατάργηση της υποχρέωσης του πολίτη να προσκομίζει δικαιολογητικά που έχουν κατατεθεί κατά την αρχική έκδοση της πράξης (μόνο στην

περίπτωση ανανέωσης άδειας), όταν αυτά δεν μεταβάλλονται στην πορεία του χρόνου (άρθρο 6, παρ. 4β),

4) στην ανασύσταση του φακέλου όταν αυτός έχει χαθεί από υπαιτιότητα της υπηρεσίας (άρθρο 6, παρ. 5),

5) στην υποχρέωση της υπηρεσίας να παραλαμβάνει και αιτήσεις, οι οποίες δεν συνοδεύονται από τα απαιτούμενα δικαιολογητικά. Σε αυτή την περίπτωση καταγράφονται τα ελλείποντα δικαιολογητικά στην απόδειξη παραλαβής (άρθρο 6, παρ. 6).

6) στην εισαγωγή της δυνατότητας συνεδρίασης των συλλογικών οργάνων, με χρήση ηλεκτρονικών μέσων-τηλεδιάσκεψη (άρθρο 6, παρ. 7),

7) στην ηλεκτρονική αποστολή από το ΚΕΠ ενημερωτικού σημειώματος, αντί της αίτησης του πολίτη, στην καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία, για την έκδοση απλών διοικητικών πράξεων (άρθρο 6, παρ. 8).

8) στη διενέργεια ολοκληρωμένων διοικητικών συναλλαγών. Το μέτρο αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, να μην υπάρχει η ανάγκη προσκόμισης από τον πολίτη, δικαιολογητικών για έκδοση ατομικών πράξεων εφόσον αυτά θα αντικατασταθούν από την ηλεκτρονική διαβεβαίωση των υπηρεσιών, οι οποίες θα τα εξέδιδαν (άρθρο 8).

Προκειμένου να εφαρμοσθούν οι ανωτέρω ρυθμίσεις, σε αρκετές περιπτώσεις προβλέπεται η **έκδοση κανονιστικών πράξεων** (προεδρικών διαταγμάτων και κοινών υπουργικών αποφάσεων), στις οποίες συμπράττουν αφενός μεν ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και αφετέρου ο καθ' ύλην αρμόδιος Υπουργός.

Καταγράφουμε κατωτέρω τις περιπτώσεις απλούστευσης διαδικασιών για τις οποίες, προκειμένου να υλοποιηθούν, απαιτείται έκδοση κανονιστικής πράξης και το είδος αυτής.

1) Με **κοινή απόφαση** του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης **και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού,** καθορίζονται οι υπηρεσίες στις οποίες εφαρμόζεται η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών. Με την **ίδια απόφαση** μπορεί να καθορίζονται κατηγορίες δικαιολογητικών, τα οποία από τη φύση τους, δεν είναι δυνατό να αναζητηθούν αυτεπαγγέλτως, καθώς και κάθε σχετική λεπτομέρεια (άρθρο 5, παρ. 2).

2) Με **αποφάσεις** του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, **και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού** μπορεί να καταργείται η υποχρέωση υποβολής δικαιολογητικών, όταν αυτά έχουν ήδη κατατεθεί σε άλλη υπηρεσία, οι ενέργειες της οποίας αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση των επόμενων σταδίων της διοικητικής διαδικασίας. Με **όμοιες αποφάσεις** είναι δυνατή, **προκειμένου για ανανέωση άδειας,** η κατάργηση δικαιολογητικών, εφόσον αυτά δεν αναφέρονται σε στοιχεία των οποίων πιθανολογείται η μεταβολή μετά τη λήξη του χρόνου ισχύος της αρχικής άδειας (άρθρο 6, παρ. α, β).

3) Με **κοινή απόφαση** του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης **και του κατά περίπτωση οικείου Υπουργού,** καθορίζονται οι υπηρεσίες και οι περιπτώσεις στις οποίες εφαρμόζονται οι διατάξεις του

άρθρου 8 για ολοκληρωμένες διοικητικές συναλλαγές του νόμου καθώς και κάθε αναγκαία για την εφαρμογή τους λεπτομέρεια (άρθρο 8, παρ. 5). Συγκεκριμένα, η **υπηρεσία η οποία είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης,** προβαίνει στην αναζήτηση ή διασταύρωση των απαιτούμενων στοιχείων από τις υπηρεσίες που τα κατέχουν και είναι αρμόδιες για την έκδοση αντίστοιχων πιστοποιητικών ή βεβαιώσεων, οι οποίες επιβεβαιώνουν με χρήση ηλεκτρονικών μέσων (προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων διαλειτουργικότητας), τη συνδρομή των απαιτούμενων προϋποθέσεων για την έκδοση της ατομικής πράξης χωρίς να απαιτείται πλέον η έκδοση πιστοποιητικών ή βεβαιώσεων.

Για να κατανοήσουμε τα παραπάνω θα αναφέρουμε μια τυπική διοικητική διαδικασία όπως είναι το **«άνοιγμα οικογενειακής μερίδας λόγω γάμου»** η οποία διεκπεραιώνεται από το Δήμο ή την Κοινότητα. Ο Δήμος που είναι η αρμόδια Υπηρεσία, ζητεί από τον Πολίτη πέντε πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις που τα εκδίδουν άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα απαιτούνται:

- Αντίγραφα φορολογικών δηλώσεων δύο ετών
- Πιστοποιητικό γέννησης
- Ληξιαρχική πράξη γάμου
- Ληξιαρχική πράξη γέννησης
- Αντίγραφο λογαριασμού ΔΕΗ/ΟΤΕ

Ο πολίτης για να αποκτήσει αυτά τα δικαιολογητικά πρέπει να υποβάλει 4 αιτήσεις σε 4 διαφορετικές υπηρεσίες για να πραγματοποιήσει 4 ανεξάρτητες διοικητικές συναλλαγές. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα η απόδειξη της ΔΕΗ ή του ΟΤΕ που απαιτείται δεν θεωρείται ανεξάρτητη συναλλαγή. Αφού συγκεντρώσει ο Πολίτης τα δικαιολογητικά, υποβάλλει την πέμπτη αίτηση στο Δήμο για να αποκτήσει αυτό που τελικώς επιθυμεί.

Παρατηρούμε ότι ο Πολίτης υποβάλλει συνολικώς 5 αιτήσεις και διεκπεραιώνει 5 ανεξάρτητες συναλλαγές για να καταλήξει σε μια διοικητική πράξη που απαιτεί η Πολιτεία από αυτόν.

Οι 4 από τις 5 αυτές χρονοβόρες διαδικασίες μπορεί να εξαλειφθούν εάν οι ενδιαφερόμενες υπηρεσίες ανταλλάσσουν τις πληροφορίες που απαιτούνται μεταξύ τους.

Εάν, ανασχεδιάσουμε την παραπάνω διαδικασία έτσι ώστε να είναι μια ενιαία και ολοκληρωμένη για τον Πολίτη και αντικαταστήσουμε τα πιστοποιητικά με τις αντίστοιχες πληροφορίες που θα παράγονται και θα διακινούνται με ηλεκτρονικά μέσα μεταξύ των εμπλεκομένων υπηρεσιών, τότε:

- Ο Πολίτης θα αποκτήσει αυτό που επιθυμεί μόνο με μια συναλλαγή με μια υπηρεσία, αντί για 5 που χρειαζόταν προηγουμένως.
- Το Δημόσιο (στο σύνολό του) θα υποδέχεται μια φορά τον πολίτη αντί για 5 φορές και θα μειώσει το κόστος παραγωγής της εγγραφής τουλάχιστον κατά 500%.

Παρατηρούμε ότι με αυτόν τον τρόπο και τα δύο συναλλασσόμενα μέρη, Δημόσια Διοίκηση και Πολίτης, κερδίζουν.

Η νέα διαδικασία θα πρέπει να διέπεται από τη σύγχρονη αντίληψη:

«Ο Πολίτης δηλώνει τις απαραίτητες πληροφορίες σε ένα τυποποιημένο έντυπο αίτησης και η Διοίκηση τις ελέγχει και τις διαχειρίζεται με τη συνεργασία των αρμόδιων Φορέων ή των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων».

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο Πολίτης θα προσέρχεται μόνο στην αρμόδια Υπηρεσία για την έκδοση της διοικητικής πράξης (ή εναλλακτικά στα ΚΕΠ). Σημειώνεται ότι τα ΚΕΠ αποτελούν ένα σύγχρονο δίκτυο διανομής διοικητικών πληροφοριών, προϊόντων και υπηρεσιών, το οποίο έχει αυτοματοποιήσει τις εργασίες του.

Ο Πολίτης σε ένα κατάλληλο έντυπο θα συμπληρώνει όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται **και το ΚΕΠ ή η υπηρεσία στην οποία προσέρχεται ο πολίτης, θα ελέγχει την ακρίβεια αυτών, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.**

Η επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών ή ΚΕΠ θα γίνεται είτε με e-mail, είτε μέσω ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, όπου υπάρχουν (π.χ. πρόσβαση μέσω ΑΦΜ στο TAXIS κλ.π).

Επισημαίνουμε την ανάλογη εφαρμογή της διάταξης του άρθρου 25, παρ. 4, του ν. 3200/03, σύμφωνα με την οποία, τα πιστοποιητικά που απαιτούνται για την ικανοποίηση αιτημάτων πολιτών, αντικαθίστανται με καταφατική ή αρνητική δήλωση που αναζητείται και γίνεται μεταξύ των αρμόδιων υπηρεσιών. Σε περίπτωση που απαιτείται αίτηση και αυτή πρέπει να συνοδεύεται από ορισμένα δικαιολογητικά, τότε ο αιτών θα συμπληρώνει (στην αρμόδια υπηρεσία ή στο ΚΕΠ), κατάλληλα διαμορφωμένη αίτηση – υπεύθυνη δήλωση, με όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την έκδοση της πράξης. Η υπηρεσία ή το ΚΕΠ παραλαμβάνουν την αίτηση και προβαίνουν σε επαλήθευση των πληροφοριών.

Κατόπιν των ανωτέρω και προκειμένου να εκδοθούν το συντομότερο δυνατό οι κανονιστικές πράξεις που απαιτούνται, **παρακαλούνται τα Υπουργεία να μας αποστείλουν,** το ταχύτερο δυνατόν, στοιχεία, από τα οποία να προκύπτουν:

1) Ποιες είναι οι υπηρεσίες και σε ποιες από τις διαδικασίες τους, δύνανται να αναζητούνται αυτεπαγγέλτως δικαιολογητικά, πιστοποιητικά, ή στοιχεία που η έκδοσή τους δεν προϋποθέτει τη σύμπραξη του αιτούντος. Επίσης να καθορισθούν και ποιες κατηγορίες δικαιολογητικών, από τη φύση τους δεν είναι δυνατόν να αναζητηθούν αυτεπαγγέλτως.
2) Ποιών δικαιολογητικών είναι δυνατόν να καταργηθεί η προσκόμιση, εφόσον έχουν κατατεθεί σε άλλη υπηρεσία, οι ενέργειες της οποίας αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση των επόμενων σταδίων της διοικητικής διαδικασίας.
3) Ποια δικαιολογητικά είναι δυνατόν να καταργηθούν, αποκλειστικά και μόνο στην **περίπτωση ανανέωσης άδειας**, εφόσον αυτά δεν αναφέρονται σε στοιχεία των οποίων πιθανολογείται η μεταβολή, μετά τη λήξη του χρόνου ισχύος της αρχικής άδειας.
4) Ποιες είναι οι υπηρεσίες και ποιες οι διαδικασίες στις οποίες είναι δυνατόν να εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 8 (ολοκληρωμένες διοικητικές

συναλλαγές- διαλειτουργικότητα). Συγκεκριμένα, θα πρέπει να καταγράψετε τις υπηρεσίες οι οποίες είναι αφενός αρμόδιες για την έκδοση τελικής ατομικής πράξης και αφετέρου εκείνες που εκδίδουν τα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις που απαιτούνται για την έκδοση της τελικής πράξης και διαθέτουν πληροφοριακά συστήματα διαλειτουργικότητας.

Σε πρώτη φάση, οι Υπηρεσίες θα πρέπει να υποδείξουν διαδικασίες οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί από τα ΚΕΠ, με μεγάλο αριθμό δικαιολογητικών και αποτελούν αντικείμενο συχνής συναλλαγής των πολιτών με τις αρμόδιες υπηρεσίες. Θα πρέπει επίσης τα δικαιολογητικά που απαιτούνται κατά περίπτωση, να είναι δυνατόν να αναζητηθούν από τις υπηρεσίες με e-mail ή άλλα συστήματα διαλειτουργικότητας.

Η Γενική Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ, παρακαλείται να ενημερώσει τους ΟΤΑ, α΄ και β΄ βαθμίδας, και να μας αποστείλει τα ζητούμενα κατά τα ανωτέρω στοιχεία. Τα Υπουργεία παρακαλούνται να συνεργαστούν με τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου , που εποπτεύουν και να μας υποβάλουν τις προτάσεις τους, μέσω της αρμόδιας υπηρεσίας του Υπουργείου.

Η υπηρεσία μας , παραμένει στη διάθεσή σας για κάθε απαραίτητη διευκρίνιση και συνεργασία.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΡΟΚΟΠΙΟΣ ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ

Αθήνα, 23 Φεβρουαρίου 2004
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΙΑΔΠ/Ε/3699

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 210 33 93 100
Πληροφορίες: Νίκος Άρχοντας
Τηλέφωνο: 210 33 93 136
E – mail: diadp@syzefxis.gov.gr

ΠΡΟΣ: 1. κ. Υπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, Πάνο Παναγιωτόπουλο
2. κ. Υφυπουργό, Γεράσιμο Γιακουμάτο
3. κ. Υφυπουργό, Νικόλαο Αγγελόπουλο
Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, Πειραιώς 40, Αθήνα 18540
ΚΟΙΝ: 1. ΣΕΒ, Ξενοφώντος 5, Αθήνα 10557
2. Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, Ακαδημίας 7, Αθήνα

Θέμα : «Ενημέρωση για το σύνολο των διοικητικών διαδικασιών που διεκπεραιώνονται μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)»

Η λειτουργία των ΚΕΠ, τα οποία φιλοδοξούν να αποτελέσουν υπηρεσίες μιας στάσης (one-stop shop), συνίσταται στην πληροφόρηση των πολιτών και στην παραλαβή αιτήσεων για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου. Η προώθηση των υποθέσεων των πολιτών, είναι η πιο σύνθετη και πιο σημαντική για την εξυπηρέτηση του πολίτη εργασία που αναλαμβάνει το ΚΕΠ, η ολοκλήρωση της οποίας απαιτεί την συνεργασία με τις καθ΄ ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Βάσει της παρ. 4 του άρ. 3 του Ν. 2690/1999, η οποία τροποποιήθηκε με την παρ. 7 του αρ. 11 του Ν. 3230/2004, αιτήσεις για έκδοση διοικητικής πράξης που υποβάλλονται μέσω ΚΕΠ, τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας, θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία.

Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού καθορίζονται οι διοικητικές διαδικασίες οι

οποίες διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ. Σήμερα, **οκτακόσιες πενήντα δύο (852) διοικητικές διαδικασίες** οι οποίες αφορούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και θεμάτων πολιτών **διεκπεραιώνονται από τα 952 ΚΕΠ**.

Οι 852 διοικητικές διαδικασίες καλύπτουν και διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Με δεδομένη την προσπάθεια που καταβάλλεται πρόσφατα για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη της Χώρας μας, πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια για τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων και κυρίως των Μικρομεσαίων (ΜΜΕ) στη διεκπεραίωση υποθέσεών τους (αδειοδοτήσεις κλπ) όχι μόνο από τις νομαρχιακές υπηρεσίες αλλά και από τα ΚΕΠ, σημαντικός αριθμός των οποίων έχει επιπροσθέτως το πλεονέκτημα να:

-λειτουργεί απογεύματα και Σάββατο, και να
-βρίσκεται σε απομακρυσμένες περιοχές

Κατωτέρω παρατίθενται λεπτομερώς οι διοικητικές διαδικασίες αρμοδιότητας του Υπουργείου σας, οι οποίες βάσει Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (ΚΥΑ) διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ. **Παρακαλούμε να ενημερώσετε τους φορείς που δραστηριοποιούνται στο χώρο σας-** Βιομηχανικά και Τεχνικά Επιμελητήρια, Εμπορικούς συλλόγους, Ενώσεις Καταναλωτών, Συλλόγους Ασφαλισμένων ή Συνταξιούχων, Συνδικαλιστικούς φορείς και οποιονδήποτε άλλο φορέα κρίνετε απαραίτητο-, **προκειμένου να ενημερώσουν τα μέλη τους** για το σύνολο των διοικητικών διαδικασιών που διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ ώστε να απευθύνονται σε αυτά για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη προώθηση των υποθέσεών τους, τόσο οι πολίτες όσο και οι ΜΜΕ.

Οι διαδικασίες αρμοδιότητας φορέων σας που έχουν πιστοποιηθεί έως σήμερα και μπορούν να διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ είναι οι εξής:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Τ.Ε.Β.Ε.

Χορήγηση Βεβαίωσης ποσού Σύνταξης

Μεταφορά Επαγγελματικής Στέγης – αλλαγή Επαγγέλματος

Μεταφορά Επαγγελματικής Στέγης - ιδίου Επαγγέλματος

Απονομή Σύνταξης Αναπηρίας (για επιδείνωση αναπηρίας)

Απονομή Σύνταξης λόγω θανάτου Συνταξιούχου

Παράταση Σύνταξης Αναπηρίας

Βεβαίωση περί μη Συνταξιοδότησης

Βεβαίωση περί μη Ασφάλισης στο ΤΕΒΕ

Παραπομπή στην Ανώτατη Υγειονομική Επιτροπή ΤΕΒΕ

Ι.Κ.Α.

Έκδοση Βιβλιαρίου Ασθενείας ΙΚΑ (άμεσα ασφαλισμένος)

Ανανέωση Βιβλιαρίου Ασθενείας ΙΚΑ (άμεσα ασφαλισμένος)

Έκδοση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας (Για τη Σύζυγο)

Ανανέωση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας (Για τη Σύζυγο)

Έκδοση Βιβλιαρίου Ασθενείας για τον ανασφάλιστο σύζυγο

Έκδοση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας ΙΚΑ (Για τα Τέκνα)

Ανανέωση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας ΙΚΑ (Για τα Τέκνα)

Χορήγηση Βοηθήματος Τοκετού ΙΚΑ

Χορήγηση Εξόδων Κηδείας Ι.Κ.Α

Ασφάλιση σε ανέργους έως 29 ετών

Ασφάλιση σε ανέργους από 30 έως 55 ετών

Ασφάλιση σε ανέργους άνω των 55 ετών

Έκδοση βεβαίωσης περί μη συνταξιοδότησης από το ΙΚΑ

Έκδοση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης ΙΚΑ

Χορήγηση επιδόματος ασθενείας

Χορήγηση επιδόματος Κυοφορίας – Λοχείας.

Α. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΓΗΡΑΤΟΣ

Β. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ

1) Σύνταξη Αναπηρίας από κοινή νόσο

2) Σύνταξη Αναπηρίας από εργατικό ατύχημα ή επαγγελματική ασθένεια

3) Σύνταξη Αναπηρίας από ατύχημα εκτός εργασίας

Γ. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΛΟΓΩ ΘΑΝΑΤΟΥ

Δ. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ Ι.Κ.Α. Τ.Ε.Α.Μ.

1) Επικουρικής Σύνταξη Γήρατος

2) Επικουρική Σύνταξη Θανάτου

3) Επικουρική Σύνταξη Αναπηρίας

Ε. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Ε.Α.Μ.

1) Επικουρική σύνταξη Γήρατος

2) Επικουρική σύνταξη Θανάτου

3) Επικουρική σύνταξη Αναπηρίας

ΣΤ. Χορήγηση Επιδόματος παραπληγίας -τετραπληγίας.

Η. Προαιρετική Ασφάλιση του Ειδικού Λογαριασμού Ελλήνων Εξωτερικού και Ομογενών

Θ. Αναγνώριση Στρατιωτικής Υπηρεσίας

1) Αναγνώριση στρατιωτικής υπηρεσίας σε ασφαλισμένο

2) Αναγνώριση στρατιωτικής υπηρεσίας σε συνταξιούχο

Ι. Έγγραφή-Πιστοποίηση Εργοδότη για χρήση Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών προκειμένου να

υποβληθεί ηλεκτρονικά μέσω Κ.Ε.Π. η Αναλυτική Περιοδική Δήλωση (Α.Π.Δ.).
Κ. Ηλεκτρονική Υποβολή Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης (Α.Π.Δ.) Πιστοποιημένου Χρήστη

Ο.Γ.Α.

Χορήγηση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης στον Ο.Γ.Α.
Χορήγηση Βεβαίωσης περί μη Συνταξιοδότησης από τον Ο.Γ.Α.
Χορήγηση εξωιδρυματικού επιδόματος παραπληγίας-τετραπληγίας Ο.Γ.Α.

Α. Κλάδος Α΄ Συντάξεων

Χορήγηση προσαύξησης του ποσού της σύνταξης λόγω απόλυτης αναπηρίας, τυφλότητας
Χορήγηση σύνταξης γήρατος Ο.Γ.Α.
Χορήγηση σύνταξης αναπηρίας Ο.Γ.Α.
Χορήγηση σύνταξης ανασφαλίστων υπερηλίκων
Χορήγηση σύνταξης επιζώντων μελών ασφαλισμένων και συνταξιούχων διαδοχικής ΟΓΑ
Χορήγηση σύνταξης αναπηρίας διαδοχικής
Χορήγηση σύνταξης γήρατος διαδοχικής
Χορήγηση σύνταξης επιζώντων μελών ασφαλισμένων και συνταξιούχων ΟΓΑ

Β. Κλάδος Γ΄ Υγείας

Παροχή ειδικών εξετάσεων σε ασφαλισμένους του Ο.Γ.Α.
Παροχή ορθοπεδικών ειδών για ασφαλισμένους Ο.Γ.Α.
Απόδοση δαπάνης αγοράς αυτόματου μηχανήματος περιτοναϊκής κάθαρσης (cycler), καθώς και για αναλώσιμα και μη υλικά σε νεφροπαθείς για συνεχή φορητή περιτοναϊκή κάθαρση .
Απόδοση δαπάνης αγοράς για C – PAP, νεφελοποιητή, BI –PAP (αναπνευστήρας όγκου)
Απόδοση δαπάνης για αξονική μαγνητική –τομογραφία και εκλεκτική ψηφιακή αγγειογραφία
Απόδοση δαπάνης Μετακινήσεων ασθενών κατόχων βιβλιαρίου υγείας Ο.Γ.Α.
Παροχές σε είδος για τους δικαιούχους στον Κλάδο Υγείας α) παροχή φιάλης αερίου οξυγόνου και β) χρήση – ενοικίαση συσκευής οξυγονοθεραπείας (συμπυκνωτή οξυγόνου).
Απόδοση δαπάνης αποκλειστικής αδελφής.
Προσφυγή κατά απόφασης Διεύθυνσης Υγιεινής με την οποία έχει απορριφθεί η νοσηλεία σε μη συμβλημένη ιδιωτική κλινική.
Απόδοση δαπάνης μέσων παροδικής χρήσης (σάκων κολοστομίας, καθετήρων, ουροσυλλεκτών, συρίγγων ινσουλίνης, test και συσκευής μετρήσεως σακχάρου, υλικών αποσιδήρωσης κ.λπ.)
Κληρονομικές απαιτήσεις από ανείσπρακτες παροχές περίθαλψης

Γ. Κλάδος Διεθνών Ασφαλιστικών Σχέσεων

Έκδοση και αποστολή Κοινοτικού Έντύπου Ε 104 (για συνυπολογισμό χρόνου ασφάλισης)
Έκδοση και αποστολή Κοινοτικού Έντύπου Ε 111 (για προσωρινή διαμονή)
Έκδοση και αποστολή του Κοινοτικού Έντύπου Ε 128 (για φοιτητές)
Έκδοση και αποστολή του Κοινοτικού Έντύπου Ε 121 (για μόνιμη εγκατάσταση)

συνταξιούχου πλην ανασφάλιστου υπερήλικα.
Απονομή σύνταξης χηρείας ή ορφανών σε επιζώντες αν ο θανών – η θανούσα είχε χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
Απονομή σύνταξης γήρατος σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.
Απονομή σύνταξης αναπηρίας για όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.
Απονομή σύνταξης αναπηρίας σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
Απονομή σύνταξης γήρατος σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
Απονομή σύνταξης γήρατος σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.
Απονομή σύνταξης αναπηρίας για όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.
Απονομή σύνταξης αναπηρίας σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
Απονομή σύνταξης γήρατος σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
Απονομή σύνταξης χηρείας ή ορφανών σε επιζώντες, αν ο θανών – η θανούσα είχε χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.

Δ. Κλάδος Κύριας Ασφάλισης Αγροτών

Επανεκτύπωση ειδοποίησης – απόδειξης καταβολής εισφοράς
Επιστροφή αχρεωστήτως καταβληθεισών εισφορών Ο.Γ.Α.
Αναγγελία Μεταβολών ασφαλισμένου Ο.Γ.Α.
Χορήγηση βεβαίωσης ασφαλιστικής ενημερότητας
Κατάθεση Υπεύθυνης Δήλωσης Εργοδότη ετών .....(για αγρεργάτη)
Χορήγηση βεβαίωσης για έκδοση άδειας εργασίας σε αλλοδαπό
Χορήγηση βεβαίωσης καταβολής εισφορών για φορολογική χρήση
Χορήγηση βεβαίωσης περί ασφάλισης, διακοπής ασφάλισης, επανεγγραφής και λοιπές βεβαιώσεις σχετικές με την ασφάλιση
Χορήγηση βεβαίωσης για έγκριση ασφάλισης – προώθηση δελτίου απογραφής (για έκδοση βιβλιαρίου υγείας)
Δελτίο Απογραφής – Αίτηση/Υπεύθυνη Δήλωση για εγγραφή στα Μητρώα Ασφαλισμένων του Κλάδου Κύριας Ασφάλισης

Ε. Κλάδος Ι΄ Μητρώου Συνταξιούχων και Πληρωμής Συντάξεων

Αλλαγή τόπου πληρωμής της σύνταξης συνταξιούχου Ο.Γ.Α.
Χορήγηση βεβαίωσης καταβληθεισών συντάξεων έτους ..... για φορολογική χρήση
Χορήγηση βεβαίωσης περί συνταξιοδότησης – διακοπής της συνταξιοδότησης –αναστολής της συνταξιοδότησης και λοιπές βεβαιώσεις για τη συνταξιοδότηση
Χορήγηση εξόδων κηδείας και καταβολή ανείσπρακτων συντάξεων ΟΓΑ

ΣΤ. Κλάδος ΙΑ΄ Φαρμακευτικής Περίθαλψης

Έγκριση δαπάνης για αγορά φαρμάκων από το εξωτερικό σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρ. 3 του Κανονισμού Φαρμακευτικής Περίθαλψης Ασφαλισμένων ΟΓΑ και το έγγραφο του Υπουργείου Εργασίας και Κοιν. Ασφαλίσεων αριθ. πρ. Φ. 7 οικ. 520/31.3.2000
Έγκριση δαπάνης για αγορά διαιτητικών τροφών σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρ. 20 του Ν. 2556/97 και το έγγραφο του Υπουργείου Εργασίας και Κοιν. Ασφαλίσεων αριθ. Φ. 7 οικ. 61/26.1.98

Η. Κλάδος Δ ΄Οικονομικών Υπηρεσιών

1. Διαβίβαση παραστατικών για εξόφληση καταλογισθέντος ποσού

Θ. Κλάδος ΣΤ΄ Οικογενειακών Επιδομάτων

Χορήγηση βεβαίωσης διακοπής ισόβιας σύνταξης - πολυτεκνικού επιδόματος – επιδόματος γ΄ παιδιού
Χορήγηση βεβαίωσης λήψεως, μη λήψεως ισόβιας σύνταξης, πολυτεκνικού επιδόματος, επιδόματος τρίτου παιδιού
Χορήγηση βεβαίωσης φόρου εισοδήματος έτους/ετών
Χορήγηση ισόβιας σύνταξης α) στην πολύτεκνη μητέρα που έχει τέσσερα τουλάχιστον παιδιά έγγαμα ή άγαμα άνω των 23 ετών και β) στη μητέρα που δεν χαρακτηρίζεται πολύτεκνη αλλά έχει ή είχε κάποια στιγμή τέσσερα τουλάχιστον παιδιά στη ζωή
Χορήγηση επιδόματος τρίτου παιδιού και πολυτεκνικού επιδόματος
Αλλαγή τόπου πληρωμής ισόβιας σύνταξης – πολυτεκνικού επιδόματος – επιδόματος τρίτου παιδιού

Δ. ΤΣΜΕΔΕ

Αναγνώριση Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, Ο. Τ. Α., κ.λ.π.
Αναγνώριση Χρόνου συμμετοχής στην Εθνική Αντίσταση
Αναγνώριση Χρόνου Εξωτερικού Πολιτικών Προσφύγων
Αναγνώριση Χρόνου Μαθητείας σε Στρατιωτικές Σχολές
Αναγνώριση Χρόνου Στρατιωτικής Θητείας
Ανανέωση Βιβλιαρίου Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
Αποστολή Σύνταξης σε Λογαριασμό της Ε.Τ.Ε
Βεβαίωση Ασφάλισης για Ειδικό Λογαριασμό Πρόσθετων Παροχών
Βεβαίωση Ασφάλισης για κύρια Σύνταξη ΤΣΜΕΔΕ
Βεβαίωση Ασφαλιστικής Ενημερότητας ΤΣΜΕΔΕ
Βεβαίωση Συνταξιούχου ΤΣΜΕΔΕ
Διαγραφή από τον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
Εγγραφή αμέσου Μέλους στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
Εγγραφή Συζύγου στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
Εγγραφή Τέκνου /Τέκνων στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
Έκδοση νέου Βιβλιαρίου Υγείας ΤΣΜΕΔΕ (σε αντικατάσταση απολεσθέντος άμεσα ασφαλισμένου ή συζύγου ή τέκνου)
Επανεγγραφή άμεσου μέλους στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ

Χορήγηση Εξόδων Κηδείας ΤΣΜΕΔΕ

Μεταβίβαση Σύνταξης σε χήρες και ορφανά λόγω θανάτου του Συνταξιούχου
Βεβαίωση Ασφάλισης για τον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ

Ε. Τ.Σ.Α.Υ.

Έξοδα Κηδείας Συνταξιούχου ΤΣΑΥ
Έξοδα Κηδείας Ασφαλισμένου ΤΣΑΥ
Απονομή Σύνταξης Θανάτου ΤΣΑΥ σε Χήρες και Ορφανά Συνταξιούχων
Απονομή Σύνταξης Θανάτου ΤΣΑΥ σε Χήρες και Ορφανά Ασφαλισμένων
Συνέχιση Σύνταξης Ανικανότητας
Χορήγηση Επιδόματος παραπληγίας ή τυφλότητας σε Συνταξιούχους ΤΣΑΥ λόγω γήρατος, θανάτου ή αναπηρίας
Χορήγηση Επιδόματος απολύτου Αναπηρίας σε Συνταξιούχους ΤΣΑΥ έμμεσα ασφαλισμένους

ΣΤ. Ταμείο Νομικών

Αναγνώριση στρατιωτικής προϋπηρεσίας στον ΚΕΑΔ.
Αναγνώριση στρατιωτικής προϋπηρεσίας στο Ταμείο Νομικών, σύμφωνα με το Ν.1358/83, όπως ισχύει.
Αναγνώριση χρόνου στην Εθνική Αντίσταση στον ΚΕΑΔ.
Αναγνώριση χρόνου στην Εθνική Αντίσταση (σύμφωνα με το Ν. 1358/83 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 34 του ν. 1543/85 και του άρθρου 30 του ν. 1813/88).
Αναγνώριση χρόνου προϋπηρεσίας (που προβλέπεται από τις διατάξεις των άρθρων 4,5 και 6 του ν. 1405/83).
Ανανέωση μεταβίβασης σύνταξης σε φοιτητές/τριες.
Απονομή σύνταξης (για άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) δικαστικούς επιμελητές).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) δικηγόρους).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) δικολάβους).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ. 4114/60) δικολάβους).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ. 4114/60) δικηγόρους).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ. 4114/60) άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ . 4114/60) δικαστικούς επιμελητές).
Απονομή σύνταξης για δικαστικούς επιμελητές (άμισθους).
Απονομή σύνταξης (για δικηγόρους).
Απονομή σύνταξης (για δικολάβους).

Απονομή σύνταξης ειδικών περιπτώσεων για δικαιούχους (λόγω απορίας).
Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για άμισθους δικαστικούς επιμελητές).
Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για δικηγόρους) σύμφωνα με ΝΔ 4114/60, άρθρο 9, παρ. 3 όπως ισχύει.
Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για δικολάβους).
Απονομή σύνταξης και βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για έμμισθους ασφαλισμένους).
Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για ασφαλισμένους του ΚΕΑΔ).
Εγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του ΚΕΑΔ δικηγόρων ή ασκούντων δικηγόρων.
Εγγραφή δικηγόρων στα μητρώα ασφαλισμένων του Ταμείου Νομικών ή ασκούντων δικηγόρων.
Εγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του Ταμείου άμισθων ασφαλισμένων (πλην δικηγόρων)-Δικαστικοί επιμελητές, Υποθηκοφύλακες, Συμβολαιογράφοι.
Εγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του ταμείου Νομικών (έμμισθων ασφαλισμένων).
Λήψη εξόδων κηδείας (για συνταξιούχους Α. Ν. 189/67).
Μεταβίβαση επικουρικής παροχής από τον ΚΕΑΔ..
Μεταβίβαση σύνταξης σε φοιτητές/τριες.
Μεταβίβαση σύνταξης.
Σύσταση Ιατρικής Επιτροπής (προκειμένου για βεβαίωση ανικανότητας άσκησης επαγγέλματος).
Χορήγηση εξωϊδρυματικού επιδόματος (για δικηγόρους).
Χορήγηση εξωϊδρυματικού επιδόματος (για δικολάβους).
Χορήγηση εξωϊδρυματικού επιδόματος (για έμμισθους).
Χορήγηση επικουρικής παροχής από τον ΚΕΑΔ (για άμεσα ασφαλισμένους και για δικαιούχους ασφαλισμένων που πέθαναν στην υπηρεσία).

Ο.Α.Ε.Δ.

Ειδικό Εποχιακό Βοήθημα του άρθρου 22 του Ν. 1836/89.
Οικογενειακό επίδομα.
Επίδομα στράτευσης.
Επιδότηση βιομηχανικών, βιοτεχνικών επιχειρήσεων παραμεθορίων περιοχών για απασχολούμενους πτυχιούχους.
Παροχή πρόσθετης άδειας σε φοιτητές - μαθητές.
Συμπληρωματικές παροχές μητρότητας (παρέχονται σε ασφαλισμένες του Ι.Κ.Α. με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου).
Επίδομα μακροχρονίως ανέργων.
Βεβαίωση χρόνου ανεργίας.
Πιστοποιητικό Σπουδών (Ι.Ε.Κ., Κ.Ε.Κ.,Μαθητείας, ΤΕΕ Α΄κύκλου, ΤΕΕ Β΄κύκλου).
Αντίγραφο πιστοποιητικού σπουδών (Ι.Ε.Κ., Κ.Ε.Κ.,Μαθητείας, ΤΕΕ Α΄κύκλου, ΤΕΕ Β΄κύκλου).
Βεβαίωση για το χρόνο επιδότησης ανεργίας.
Βεβαίωση χρόνου μη επιδοτούμενης ανεργίας.

Η ευρύτερη συνεπώς ενημέρωση των ενδιαφερομένων ότι η διεκπεραίωση των ανωτέρω διαδικασιών και η χορήγηση πιστοποιητικών ή βεβαιώσεων μπορεί να γίνεται απευθείας από τα ΚΕΠ, θα συμβάλει:

- στην καλύτερη και ευρύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και κυρίως των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
- στην αποσυμφόρηση των Νομαρχιακών υπηρεσιών, στις οποίες συνήθως απευθύνονται οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

Η Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας (ΔΙΑΔΠ) είναι στη διάθεσή σας για περαιτέρω διευκρινίσεις και συνεργασία.

Ο ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΑΝΔΡΕΟΥΛΑΚΟΣ

κάποιο βαθμό αδράνειας που χαρακτηρίζει ορισμένες υπηρεσίες με τις οποίες συνεργάζονται τα ΚΕΠ.

Σκοπός της εγκυκλίου είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμποδίζουν τα ΚΕΠ να αναπτύξουν όλες τις δυνατότητές τους και να εξυπηρετήσουν τους πολίτες με αποτελεσματικό τρόπο και χωρίς καθυστερήσεις.

Δεδομένου ότι τα ΚΕΠ δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά χωρίς τη συνεργασία και όλων των άλλων δημοσίων υπηρεσιών, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι τι είναι τα ΚΕΠ, ποια είναι η αποστολή τους, ποιες διοικητικές διαδικασίες μπορούν να διεκπεραιώνουν, πως λειτουργούν κ.λπ.

Την ανάγκη πληροφόρησης σχετικά με τα ΚΕΠ καλύπτει σε σημαντικό βαθμό η πιο πάνω μνημονευόμενη εγκύκλιος για τα ΚΕΠ με αριθμό 4 που σας έχουμε ήδη αποστείλει. Η βασική αυτή εγκύκλιος, μαζί με όλες τις άλλες σχετικές με τα ΚΕΠ εγκυκλίους, έχει ενταχθεί στην κύρια σελίδα του δικτυακού τόπου της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης **www.gspa.gr** και συγκεκριμένα στον δεσμό (link) ΚΕΠ, καθώς και στο δικτυακό τόπο **www.kep.gov.gr**.

Όσον αφορά στα ειδικά ζητήματα και δυσλειτουργίες που έχουν καταγραφεί έως τώρα και αφορούν στις δύο βασικές λειτουργίες των ΚΕΠ, Α) Παροχή διοικητικών πληροφοριών και Β) Προώθηση υποθέσεων καθώς και σε Γ) Ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας των ΚΕΠ, σημειώνουμε τα ακόλουθα:[1]

Α)Παροχή διοικητικών πληροφοριών.

α) Ευρεία η αρμοδιότητα των ΚΕΠ για την πληροφόρηση των πολιτών.

Το εύρος της αρμοδιότητας για την πληροφόρηση των πολιτών πρέπει να διευκρινιστεί ότι είναι μεγάλο, όπως προκύπτει από την διατύπωση της παραγράφου 1 του άρθρου 31 του ν. 3013/2002 που ορίζει, μεταξύ άλλων, ότι αποστολή των ΚΕΠ είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.

Τα ΚΕΠ είναι αρμόδια να παρέχουν κάθε είδους πληροφόρηση στους πολίτες που αφορά στις σχέσεις τους με την εν ευρεία εννοία «Δημόσια Διοίκηση». Ενημερώνουν και πληροφορούν τους πολίτες, αντλώντας στοιχεία από τις βάσεις δεδομένων που έχει καταρτίσει κεντρικά το ΥΠΕΣΔΔΑ-ΓΓΔΔ ή από άλλες τοπικές ή μη βάσεις δεδομένων και πηγές.

Για παράδειγμα, ενδιαφέρουσες για το ευρύ κοινό, πληροφορίες σχετικά με τις κάθε είδους υπηρεσίες υγείας και παροχές που προσφέρει το ΙΚΑ, μπορούν να αντλήσουν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ από το δικτυακό τόπο του ιδρύματος www.ika.gr

Στην περίπτωση που η αιτούμενη πληροφορία δεν έχει συλλεχθεί, επειδή π.χ. είναι επίκαιρη ή τοπικού ενδιαφέροντος, τα ΚΕΠ πρέπει να επικοινωνούν με κάθε πρόσφορο τρόπο με την υπηρεσία (υπουργεία, περιφέρειες, ΟΤΑ ά και β΄ βαθμίδας, ν.π.δ.δ. κ.λπ.), που την παράγει, προκειμένου να αντλήσουν την αιτούμενη πληροφορία και να τη διαθέσουν στον ενδιαφερόμενο.

β) Εξατομικευμένη πληροφόρηση.

Εκτός από τη γενική διοικητική πληροφορία τα ΚΕΠ πρέπει να παρέχουν και κατά το δυνατόν εξατομικευμένη διοικητική πληροφόρηση ακόμη και για υποθέσεις

---

[1] (Για την διευκόλυνσή σας, λόγω του μεγέθους της εγκυκλίου, στο Παράρτημα 1 επισυνάπτεται πίνακας περιεχομένων).

και θέματα που έως εκείνη τη στιγμή δεν έχει επιληφθεί το ΚΕΠ, π.χ. στοιχεία επικοινωνίας με τον υπάλληλο που χειρίζεται την υπόθεσή του πολίτη, σε ποιο στάδιο επεξεργασίας είναι, πότε θα έχει οριστική απάντηση, αν χρειάζονται πρόσθετα στοιχεία και ποια κ.λπ. Τα στοιχεία αυτά αναζητά ο υπάλληλος του ΚΕΠ από την αρμόδια υπηρεσία, με κάθε πρόσφορο τρόπο.

Στο πλαίσιο αυτό οι υπάλληλοι των ΚΕΠ μπορούν, εφόσον τους υποβληθεί σχετικό αίτημα, να διεκπεραιώνουν τηλεφωνικά ορισμένες υποθέσεις που ενδιαφέρουν τους πολίτες και είναι δυνατόν να διεκπεραιωθούν με αυτόν τον τρόπο.

Για παράδειγμα μπορούν να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά **(αριθμός κλήσης 184)** με το σύστημα διαχείρισης υπηρεσιών υγείας του ΙΚΑ και να προγραμματίσουν ιατρική επίσκεψη ή εργαστηριακή εξέταση σε ένα από τα πολυιατρεία του ΙΚΑ που έχουν υπαχθεί στο σύστημα. Για την διευκόλυνση των ΚΕΠ επισυνάπτουμε κατάλογο των πολυιατρείων που είναι στο σύστημα **(Παράρτημα 2)**. Σημειώνουμε ότι το κόστος κλήσης είναι μια (1) αστική μονάδα.

γ) Διευκόλυνση της επικοινωνίας των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση.

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ οφείλουν στο πλαίσιο της αποστολής τους για την εξυπηρέτηση των πολιτών και σύμφωνα με το τελευταίο εδάφιο της παρ. 3 του άρθρου 3 του ν. 2690/1999, **να βοηθούν ή και να συντάσσουν οι ίδιοι αιτήσεις πολιτών προς υπηρεσίες του Δημοσίου, των ΟΤΑ κ.λπ..** Οι αιτήσεις αυτές που μπορούν να αφορούν και υποθέσεις που δεν έχει καθοριστεί με κυα να διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ, είναι δυνατόν με ευθύνη του να προωθούνται προς ενέργεια στις αρμόδιες υπηρεσίες.

δ) Διευκόλυνση της πρόσβασης των πολιτών στα δημοσιεύματα του Εθνικού Τυπογραφείου.

Για την πληρέστερη πληροφόρηση των πολιτών και επειδή τα Φύλλα της Εφημερίδος της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) περιέχουν δημοσιεύματα που ενδιαφέρουν ποικιλοτρόπως τους πολίτες, στο εξής οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούν να εξυπηρετούνται και από τα ΚΕΠ σχετικά με την έκδοση συγκεκριμένων τευχών της Εφημερίδος της Κυβερνήσεως, ή την παραγγελία κάποιων ΦΕΚ.

Ειδικότερα, όσον αφορά το θέμα της πληροφόρησης, το Εθνικό Τυπογραφείο παρέχει μέσω των ηλεκτρονικών σελίδων στη διεύθυνση www.et.gr τις ακόλουθες υπηρεσίες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθιούν από τα ΚΕΠ για την πληρέστερη ενημέρωση των πολιτών.

-Παρακολούθηση της ημερήσιας κυκλοφορίας όλων των ΦΕΚ κατά τεύχος και αριθμό φύλλου με επιπλέον δυνατότητα εμφάνισης περίληψης σε όσα τεύχη προβλέπεται

-Ευρετήρια για την αναζήτηση Νόμων και Προεδρικών Διαταγμάτων από το 1994 έως σήμερα

-Δωρεάν ΦΕΚ (τεύχη Γ΄, ΝΠΔΔ, Παράρτημα, ΑΕΔ και ΑΣΕΠ)

- Παρακολούθηση δημοσιεύματος από τον αριθμό πρωτοκόλλου που δίνει το Εθνικό Τυπογραφείο ή το ΑΡΜΑΕ της εταιρείας για τις ανώνυμες εταιρείες

-ΦΕΚ τεύχους Α΄ που κυκλοφορούν το τελευταίο δεκαπενθήμερο

-Κείμενα ορισμένων ευρύτερου ενδιαφέροντος δημοσιευμάτων που περιλαμβάνονται στα ΦΕΚ που κυκλοφορούν

Για το θέμα των παραγγελιών και αποστολής ΦΕΚ σε έντυπη μορφή τα ΚΕΠ θα απευθύνονται έως την έναρξη λειτουργίας της νέας υπηρεσίας παραγγελιοληψίας στο τμήμα Πωλήσεων του Εθνικού Τυπογραφείου. Η υπηρεσία παραγγελιοληψίας θα χρησιμοποιεί ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο σύστημα προηγμένης τεχνολογίας. Με το σύστημα αυτό, τα ΚΕΠ θα απευθύνονται στην υπηρεσία για την παραγγελία η

ΔΙΑΔΠ/Ε/941/ΦΕΚ54τΒ/23.1.2003

ΔΙΑΔΠ/Α1/1062/ΦΕΚ61τΒ/ 24.1.2003

και η ΔΙΑΔΠ/Α1/5016 ΦΕΚ 328Β΄/19.3.2003, με τις οποίες καθορίζονται υποθέσεις αρμοδιότητας αντίστοιχα των υπουργείων Γεωργίας, Εθνικής Άμυνας, Δημόσιας Τάξης, Δικαιοσύνης και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων οι οποίες θα διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ. Για την ενημέρωσή σας επισυνάπτονται τα σχετικά ΦΕΚ χωρίς τα αντίστοιχα έντυπα τους. **Το σύνολο των κυα που έχουν δημοσιευτεί ανέρχεται σε δεκαοκτώ (18) και αφορούν (563) διοικητικές διαδικασίες.**

ΙΙΙ) Νέες αρμοδιότητες των Δ/νσεων Οργάνωσης.

Όπως επισημάναμε και στην εγκύκλιο 4 οι Δ/νσεις Οργάνωσης και Απλούστευσης Διαδικασιών κάθε υπουργείου έχουν αρμοδιότητα να παρακολουθούν συστηματικά και να καταγράφουν τις τροποποιήσεις των διοικητικών διαδικασιών της αρμοδιότητάς τους που έχουν ενταχθεί για την πληροφόρηση των ενδιαφερομένων, στον κεντρικό δικτυακό τόπο του ΥΠΕΣΔΔΑ. Γι΄αυτή την πολύ σημαντική αρμοδιότητα από την αποτελεσματική άσκηση της οποίας εξαρτάται η αξιοπιστία του συστήματος (ΚΕΠ, δικτυακός τόπος, τηλεφωνικό κέντρο 1464 κ.λπ) που έχει δημιουργήσει το ΥΠΕΣΔΔΑ για την πληροφόρηση του πολίτη, εστάλη η ΔΙΑΔΠ/Ε/5469/19.3.2003 ειδική εγκύκλιος.

IV) Νέος τύπος και περιεχόμενο του εντύπου της υπεύθυνης δήλωσης.

Με την ευκαιρία σας ενημερώνουμε ότι με την απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ΔΙΑΔΠ/Α1/ 18368/ ΦΕΚ 1276/τ.Β/1.10.2002, καθορίστηκε ο νέος τύπος και το περιεχόμενο της υπεύθυνης δήλωσης του άρθρου 8 του ν.1599/1986 (ΦΕΚ75). Όταν απαιτείται να χρησιμοποιηθεί έντυπο υπεύθυνης δήλωσης αυτοτελώς, όχι δηλαδή ενταγμένο σε έντυπο αίτησης τότε **τα ΚΕΠ πρέπει να χρησιμοποιούν και να διαθέτουν δωρεάν στους πολίτες, το έντυπο της υπεύθυνης δήλωσης που περιγράφεται στην πιο πάνω απόφαση και είναι ενταγμένο στην ιστοσελίδα της Γεν. Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του ΥΠΕΣΔΔΑ (www.gspa.gr).**

γ) Δικαιολογητικά υποθέσεων πολιτών

Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται και μέσω των ΚΕΠ, περιέχονται στα πιστοποιημένα έντυπα που επισυνάπτονται στις αντίστοιχες κυα.

Για τη διεκπεραίωση των ανωτέρω πιστοποιημένων υποθέσεων υποβάλλονται αποκλειστικά τα δικαιολογητικά που αναφέρονται στα αντίστοιχα πιστοποιημένα έντυπα σε κάθε ομοειδή καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία σε όλη την επικράτεια**. Η απαίτηση των υπηρεσιών για υποβολή πρόσθετων δικαιολογητικών πέρα από τα μνημονευόμενα στις κυα είναι μη σύννομη.** Σε περίπτωση ειδικού λόγου για την υποβολή κάποιου μη προβλεπόμενου δικαιολογητικού για την προστασία του δημοσίου συμφέροντος, θα πρέπει να επικοινωνήσετε με τη Δ/νση Οργάνωσης και Απλούστευσης των Διαδικασιών ή αντίστοιχη μονάδα του καθ΄ύλην αρμόδιου υπουργείου προκειμένου να κινηθεί η διαδικασία τροποποίησης της σχετικής κυα.

δ) Διακίνηση εγγράφων με τηλεομοιότυπο (fax) ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο e-mail.

Η διακίνηση εγγράφων με τηλεομοιοτυπία και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο πρέπει να προτιμάται από τα ΚΕΠ επειδή συντομεύεται εξαιρετικά ο χρόνος

διεκπεραίωσης των υποθέσεων και μειώνεται το κόστος. Η αποστολή εγγράφων και φακέλλων μέσω ταχυδρομείου πρέπει να γίνεται μόνο όταν αυτό είναι απαραίτητο. Η χρήση ταχυδρομικών υπηρεσιών φαίνεται να είναι απαραίτητη, κατά τη διεκπεραίωση σύνθετων υποθέσεων π.χ. αδειοδοτήσεις, οπότε πρέπει να σταλεί συνήθως μεγάλος όγκος εγγράφων και μάλιστα στο πρωτότυπο ή σε ακριβές αντίγραφο.

Όπως είναι γνωστό σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/Α/28-12-98), επιτρέπεται η διακίνηση εγγράφων μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ ή μεταξύ αυτών και των ενδιαφερομένων φυσικών προσώπων, νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και ενώσεων προσώπων με τηλεομοιοτυπία και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Σύμφωνα δε με την παράγραφο 4 του άρθρου 14 του ίδιου ως άνω νόμου μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών, ΟΤΑ και ΝΠΔΔ, **μπορούν να διακινούνται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μηνύματα που έχουν ως περιεχόμενο γνωμοδοτήσεις, ερωτήματα, αιτήσεις, απαντήσεις, εγκυκλίους, οδηγίες κ.λπ.**

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με το άρθρο 2 του Π.Δ.342/2002 (ΦΕΚ 284/Α) η διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χωρίς ψηφιακή υπογραφή, επιτρέπεται και έχει ισχύ μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ ή μεταξύ αυτών και φυσικών ή νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, αν δεν συνδέεται με την παραγωγή εννόμων αποτελεσμάτων ή με την άσκηση δικαιώματος, ιδίως όταν έχουν ως περιεχόμενο ερωτήματα, εγκυκλίους, οδηγίες, μελέτες, στατιστικά στοιχεία, αιτήσεις παροχής πληροφοριών και σχετικές απαντήσεις.

Εν όψει των πιο πάνω οι υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες να κάνουν δεκτές αιτήσεις που υποβάλλονται σε αυτές μέσω τηλεομοιοτύπου ή ακόμη και μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τα ΚΕΠ, δεδομένου ότι αυτά τα τελευταία σύμφωνα με το άρθρο 13 του ν.3013/2002 είναι υπηρεσιακές μονάδες των ΟΤΑ ή των Περιφερειών, στις οποίες υπηρετούν και δημόσιοι υπάλληλοι.

Οι υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες να αποστέλλουν μέσω τηλεομοιοτύπου στα ΚΕΠ έγγραφα, πιστοποιητικά, βεβαιώσεις κ.λπ. για τη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών, εφόσον ζητηθεί η αποστολή τους από το ΚΕΠ μέσω fax και εφόσον αυτά δεν εμπίπτουν στις κατηγορίες για τις οποίες δεν επιτρέπεται η διακίνηση τους με ηλεκτρονικά μέσα.

Υπενθυμίζεται ότι τηλεομοιότυπο έχει την ισχύ του μεταβιβαζόμενου εγγράφου, επομένως σε συνέχεια των παραπάνω, οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες να κάνουν δεκτά έγγραφα που έχουν αποσταλεί μέσω fax, εκτός εάν ρητή διάταξη νόμου ορίζει ότι για τη συγκεκριμένη υπόθεση για την οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί το εν λόγω έγγραφο, πιστοποιητικό, βεβαίωση κ.λπ. πρέπει να είναι πρωτότυπο ή ακριβές αντίγραφο.

Τέλος επισημαίνουμε ότι δεν είναι αποδεκτό να μην παραλαμβάνονται φάκελοι που αποστέλλονται από τα ΚΕΠ με υπηρεσίες ταχυμεταφορών, δεδομένου ότι στην παράγραφο 1 του άρθρου 31 του ν.3013/2002 ορίζεται ότι το ΚΕΠ διαβιβάζει πλήρης τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για την διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο.

ε) Έκδοση διαβατηρίων.

Επισημαίνεται ότι η έκδοση διαβατηρίου είναι μια **πολύ σοβαρή υπόθεση και γι΄ αυτό πρέπει να αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ κατά τον έλεγχο των δικαιολογητικών που υποβάλλουν οι ενδιαφερόμενοι.** Μόνο έτσι θα αποφευχθούν λάθη που θα ταλαιπωρήσουν τον ενδιαφερόμενο (καθυστερήσεις στην έκδοση) ή θα βλάψουν το δημόσιο συμφέρον (έκδοση διαβατηρίων σε άτομα που δεν το δικαιούνται).

Τονίζεται και εδώ ότι οι υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες να αποδέχονται το επικυρωμένο από τα ΚΕΠ φωτοαντίγραφο του αστυνομικού δελτίου ταυτότητας με το οποίο πιστοποιείται η ταυτότητα του αιτούντος και δε μπορούν να απαιτούν το πρωτότυπο αστυνομικό δελτίο ταυτότητας ή την παρουσία του αιτούντα για την παραλαβή της αίτησης. Για το λόγο αυτό πρέπει να ελέγχεται πολύ προσεκτικά η εγκυρότητα του αστυνομικού δελτίου ταυτότητας από τον υπάλληλο του ΚΕΠ που επικυρώνει το ακριβές αντίγραφό του.

Σχετικό και το Φ.97921/1243 από 14.2.2003 έγγραφο του τμήματος Διαβατηρίων και Ταυτοτήτων της Δ/νσης Αστικής και Δημοτικής Κατάστασης του ΥΠΕΣΔΔΑ, το οποίο έχει ήδη κοινοποιηθεί στις Ν.Α. και στο οποίο σημειώνονται τα εξής: «Όσον αφορά την αποδοχή του φωτοαντιγράφου της αστυνομικής ταυτότητας του αιτούντος διαβατήριο μέσω ΚΕΠ έχουμε την άποψη ότι μπορεί να γίνει δεκτό από τις Ν.Α., εφόσον σ΄αυτό αναγράφεται η ένδειξη εκ του προσκομισθέντος ενώπιόν μας αρίθ..... Πρωτοτύπου δελτίου αστυνομικής ταυτότητος».

Στα επικυρωμένα φωτοαντίγραφα της ταυτότητας (Α.Δ.Τ.) πρέπει ο υπάλληλος του ΚΕΠ να αναγράφει τη φράση «Αποκλειστικά για την έκδοση διαβατηρίου». Είναι σκόπιμο αυτό να ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις επικυρωμένων φωτοαντιγράφων Α.Δ.Τ. ώστε να αποφεύγονται ανεπιθύμητα φαινόμενα.

στ) Επικύρωση αντιγράφων και βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής.

Όπως σας είναι γνωστό κάθε διοικητική αρχή είναι υποχρεωμένη εκ του νόμου (άρθρο 11 ν.2690/1999 (ΦΕΚ 45), να επικυρώνει αντίγραφα διοικητικών εγγράφων όταν αυτό ζητηθεί από τους πολίτες. Λαμβανομένου υπόψη ότι τα ΚΕΠ έχουν συσταθεί με νόμο ως οργανικές μονάδες των Περιφερειών, των Νομ. Αυτοδιοικήσεων και των ΟΤΑ α' και β' βαθμίδας, δεν πρέπει σε καμία περίπτωση υπηρεσίες του Δημοσίου να αρνούνται την εγκυρότητα της βεβαίωσης του γνήσιου της υπογραφής ή της επικύρωσης αντιγράφων που γίνεται από εξουσιοδοτημένους προς τούτο μονίμους υπαλλήλους των ΚΕΠ. Άλλωστε και στο άρθρο 31 παρ. 1 του ν.3013/2002 ρητά αναφέρεται στις παρεχόμενες από τα ΚΕΠ υπηρεσίες η επικύρωση διοικητικών εγγράφων και η θεώρηση του γνήσιου της υπογραφής

Πρέπει όμως να αποφεύγεται και το αντίστροφο φαινόμενο που μας αναφέρθηκε ότι δηλ. ορισμένες διοικητικές αρχές ενώ έχουν την υποχρέωση να διενεργούν τις πιο πάνω πράξεις αρνούνται και παραπέμπουν τους πολίτες στα ΚΕΠ, με αποτέλεσμα να τους ταλαιπωρούν χωρίς λόγο.

Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση υπηρεσίες του δημοσίου να αρνούνται την εγκυρότητα της βεβαίωσης του γνησίου της υπογραφής ή της επικύρωσης αντιγράφων που γίνεται από εξουσιοδοτημένους προς τούτο μονίμους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π..

Αρνητικό επίσης είναι το φαινόμενο, λόγω της ταλαιπωρίας των πολιτών που προκαλεί το οποίο μας αναφέρθηκε ότι δηλαδή ορισμένες διοικητικές αρχές ενώ

έχουν την υποχρέωση να διενεργούν τις πιο πάνω πράξεις αρνούνται και παραπέμπουν τους πολίτες στα ΚΕΠ.

Λεπτομέρειες για την επικύρωση αντιγράφων μπορείτε να βρείτε στον Κανονισμό Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (ΚΕΔΥ) έκδοση της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του ΥΠΕΣΔΔΑ που σας αποστείλαμε.

Ο ΚΕΔΥ έχει ενταχθεί και στην ιστοσελίδα της υπηρεσίας μας **www.gspa.gr** (ΔΙΑΦΟΡΑ/ΚΕΔΥ) και στον ιστότοπο **www.kep.gov.gr**

ζ) Διάθεση παραβόλων διαφόρων υπηρεσιών μέσω Κ.Ε.Π.

Κάθε Κ.Ε.Π. φροντίζει για την διάθεση και χορήγηση παραβόλων στους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται, είτε για τις διαδικασίες που διεκπεραιώνονται μέσω Κ.Ε.Π. είτε για οποιαδήποτε άλλη διαδικασία κρίνει ο πολίτης (π.χ. παράβολα Δημοσίου Ταμείου).

Με την οικ.10025 από 24.5.2002 εγκύκλιό μας είχαμε δώσει οδηγίες για τη σύσταση πάγιας προκαταβολής.

Προκειμένου για τις διαδικασίες που έχουν πιστοποιηθεί ώστε να διεκπεραιώνονται μέσω Κ.Ε.Π. οι υπηρεσίες ζητούν **μόνο τον αριθμό των παραβόλων και στην συγκεκριμένη αξία** όπως αυτά ορίζονται μέχρι εκείνη την στιγμή στην Κ.Υ.Α. ένταξης των διαδικασιών αυτών στα ΚΕΠ. Για οποιαδήποτε αλλαγή στον αριθμό και στην αξία των παραβόλων, πρέπει να τροποποιηθεί η ισχύουσα Κ.Υ.Α..

θ) Σύστημα καταγραφής διοικητικών πράξεων που παραλαμβάνονται από τους πολίτες.

Επισημαίνουμε εδώ την ανάγκη να τηρείται από όλα τα ΚΕΠ ένα σύστημα καταγραφής των διοικητικών πράξεων που παραδίνονται ή αποστέλλονται στους πολίτες. Από το σύστημα αυτό πρέπει να προκύπτει με αξιοπιστία ποιος παρέλαβε, ο ενδιαφερόμενος ή το νόμιμα εξουσιοδοτημένο πρόσωπο ή ο υπάλληλος του ταχυδρομείου κ.λπ., το έγγραφο ή τη διοικητική πράξη που εκδόθηκε μετά από αίτημα στην αρμόδια υπηρεσία, μέσω ΚΕΠ. Με τον τρόπο αυτόν διασφαλίζεται το ΚΕΠ ότι παρέδωσε την διοικητική πράξη που είχε ζητηθεί και παρακολουθεί την πορεία ολοκλήρωσης των υποθέσεων.

η)Ορισμός υπαλλήλου, για την παραλαβή αιτημάτων από ΚΕΠ.

Όλες οι υπηρεσίες αιχμής, π.χ. Δ/νσεις αρμόδιες για την έκδοση Διαβατηρίων, Δ/νσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι υπηρεσίες των ΟΤΑ α΄βαθμίδας που εκδίδουν ευρύτατης χρήσης πιστοποιητικά και ληξιαρχικές πράξεις, Στρατολογικά Γραφεία, εισαγγελίες, κ.λπ., υποθέσεις των οποίων διεκπεραιώνονται και μέσω των ΚΕΠ, πρέπει να ορίσουν υπάλληλο με τον αναπληρωτή του, ο οποίος θα είναι αρμόδιος για την παραλαβή, κατά προτεραιότητα αιτημάτων που υποβάλλονται μέσω των ΚΕΠ. Με τον τρόπο αυτό θα αποφεύγονται καθυστερήσεις κατά την παράδοση των φακέλων και θα είναι δυνατός και ένας πρώτος στοιχειώδης έλεγχος.

Οι υπηρεσίες αιχμής θα πρέπει να υπάρξει ιδιαίτερη φροντίδα, ώστε να λειτουργούν όσον το δυνατόν πιο αποτελεσματικά για να ανταποκρίνονται επαρκώς τόσο στα αιτήματα μέσω ΚΕΠ όσο και σ΄αυτά που υποβάλλονται απ΄ευθείας από τους πολίτες. Ζητήματα εξοπλισμού τουλάχιστον με συσκευές τηλεομοιοτυπίας FAX πρέπει να αντιμετωπιστούν το ταχύτερο δυνατόν.

Γ)Ζητήματα στελέχωσης και οργάνωσης.

α) Ζητήματα στελέχωσης.

Τα ΚΕΠ είναι μια νέα υπηρεσία από την οποία οι πολίτες έχουν πολλές απαιτήσεις. Τα ΚΕΠ για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών και να ασκήσουν αποτελεσματικά τις ευρείες αρμοδιότητές τους που αφορούν σε όλη τη Δημόσια Διοίκηση, πρέπει να στελεχώνονται με επαρκές προσωπικό με σφαιρική γνώση της Δημόσιας Διοίκησης.

Προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των ΚΕΠ είναι να οριστούν αμέσως, όπου δεν έχουν ήδη οριστεί, οι προϊστάμενοί τους οι οποίοι μάλιστα πρέπει οπωσδήποτε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον χώρο των ΚΕΠ. Ο προϊστάμενος του ΚΕΠ που είναι μόνιμος δημόσιος υπάλληλος, αποτελεί τον νόμιμο εκπρόσωπο του ΚΕΠ και πρέπει να είναι συνεχώς παρών στο χώρο λειτουργίας των ΚΕΠ για να επιλύει τα αναφυόμενα προβλήματα και να κατευθύνει τους υπαλλήλους στην επιτέλεση του έργου τους.

β) Ζητήματα οργάνωσης.

Όπως γνωρίζετε με το άρθρο 31 του ν.3013/2002 (ΦΕΚ 102) συστάθηκαν τα ΚΕΠ ως υπηρεσιακές μονάδες (Δ/νσεις, τμήματα ή αυτοτελή γραφεία) των οτα α΄και β΄βαθμίδας, των Νομ. Αυτοδιοικήσεων, των Περιφερειών καθώς και θέσεις με βαθμό Διευθυντή για τα ΚΕΠ που λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης.

Για την πιο εύρυθμη λειτουργία των ΚΕΠ είναι σκόπιμο να ενταχθούν, όπου δεν έχουν ήδη ενταχθεί, στους οργανισμούς των φορέων στο πλαίσιο των οποίων λειτουργούν.

Δ) Σύνδεσμοι Περιφερειών για τον συντονισμό του προγράμματος υλοποίησης των ΚΕΠ.

Με την ευκαιρία σας ενημερώνουμε ότι σε συνέχεια σχετικής εγκυκλίου μας σχετικά με το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της λειτουργίας των ΚΕΠ, ορίστηκαν ήδη τα περισσότερα στελέχη-σύνδεσμοι των Περιφερειών με την υπηρεσία μας. Επισυνάπτομε **στο παράρτημα (4)** κατάλογο με τα στοιχεία επικοινωνίας τους.

Σημειώνουμε και πάλι ότι είναι αναγκαίο να συνεχιστεί και να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ ΚΕΠ και καθ΄ύλην αρμόδιων υπηρεσιών η οποία είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την αναβάθμιση των προσφερόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

Για τυχόν διευκρινίσεις ή πρόσθετες πληροφορίες οι αρμόδιες υπηρεσίες μας είναι στη διάθεσή σας.

Παρακαλούμε τα Υπουργεία να ενημερώσουν τους φορείς που εποπτεύουν και τις Περιφέρειες να ενημερώσουν τους Δήμους και τις Κοινότητες της αρμοδιότητάς τους.

Ο Υφυπουργός

Σταύρος Μπένος

Παράρτημα 1

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Α)Παροχή διοικητικών πληροφοριών.

α) Ευρεία η αρμοδιότητα των ΚΕΠ για την πληροφόρηση των πολιτών.

β) Εξατομικευμένη πληροφόρηση.

γ) Διευκόλυνση της επικοινωνίας των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση.

δ) Διευκόλυνση της πρόσβασης των πολιτών στα δημοσιεύματα του Εθνικού Τυπογραφείου.

ε) Κεντρικός Δικτυακός τόπος του ΥΠΕΣΔΔΑ www.kep.gov.gr.

στ) Διευκόλυνση της επικοινωνίας των πολιτών με το ΑΣΕΠ.

Β) Προώθηση υποθέσεων πολιτών.

α) Παρουσία πολιτών στις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.

β) Χρήση πιστοποιημένων εντύπων αιτήσεων.

I) Κοινές υπουργικές αποφάσεις (κυα).

II) Δημοσίευση τριών νέων κυα.

III) Νέες αρμοδιότητες των Δ/νσεων Οργάνωσης.

IV) Νέος τύπος και περιεχόμενο του εντύπου της υπεύθυνης δήλωσης.

γ) Δικαιολογητικά υποθέσεων πολιτών.

δ) Διακίνηση εγγράφων με τηλεομοιότυπο (fax) ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο e-mail.

ε) Έκδοση διαβατηρίων.

στ) Επικύρωση αντιγράφων και βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής.

ζ) Διάθεση παραβόλων διαφόρων υπηρεσιών μέσω Κ.Ε.Π.

η) Σύστημα καταγραφής διοικητικών πράξεων που παραλαμβάνονται από τους πολίτες.

θ)Ορισμός υπαλλήλου, για την παραλαβή αιτημάτων από ΚΕΠ.

Γ) Ζητήματα στελέχωσης και οργάνωσης.

α) Ζητήματα στελέχωσης.

β) Ζητήματα οργάνωσης.

Δ) Σύνδεσμοι Περιφερειών για τον συντονισμό του προγράμματος υλοποίησης των ΚΕΠ.

Αθήνα 7 Οκτωβρίου 2002
Αριθμ. Πρωτ.:
ΔΙΑΔΠ/Α1/19442

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Δ/ΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ταχ Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ. Κώδικας: 106 74 Αθήνα
FAX: 3393100
Πληροφορίες: Κ. Καπαρός
Δ. Θωμάς
Δ. Παπαδημητρόπουλος
Ε. Μπουντάλης
Τηλέφωνο: 3393167-130-171
E – mail:

ΠΡΟΣ:
Αποδέκτες πίνακα διανομής

Εγκύκλιος ΚΕΠ με αριθμό 4.

Θέμα: Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και οι Διοικητικές Διαδικασίες που διεκπεραιώνουν.

1. Με το άρθρο 31 του νόμου 3013/2002 (ΦΕΚ 102), συστάθηκαν, όπως γνωρίζετε, **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ),** στις Περιφέρειες, στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (Ν.Α.), στα Διαμερίσματα των ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, στους Δήμους και τις Κοινότητες της χώρας.

2. Η λειτουργία των ΚΕΠ, περιστρέφεται γύρω από δύο άξονες, ενημερώνουν και πληροφορούν τους πολίτες και παραλαμβάνουν αιτήσεις, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών από τις υπηρεσίες του Δημοσίου. Η προώθηση των υποθέσεων των πολιτών, είναι η πιο σύνθετη και πιο σημαντική για την εξυπηρέτηση του πολίτη εργασία που αναλαμβάνει το ΚΕΠ, η ολοκλήρωση της οποίας απαιτεί την συνεργασία με τις καθ΄ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Οι πολίτες μπορούν να

εξουσιοδοτούν τα ΚΕΠ για την προώθηση υποθέσεων που έχει καθοριστεί να διεκπεραιώνονται μέσω αυτών.

3. Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, παρέχεται εξουσιοδότηση, σύμφωνα με το τελευταίο εδάφιο της παραγράφου 1 του άρθρου 31 του ν.3013/2002, να καθορίζονται οι διοικητικές διαδικασίες που διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ. Με βάση την εξουσιοδότηση αυτή έχουν υπογραφεί και δημοσιευτεί δεκατέσσερις (14) κοινές υπουργικές αποφάσεις με τις οποίες καθορίζονται περί τις (430) διοικητικές διαδικασίες (υποθέσεις πολιτών) που θα διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ. Οι διοικητικές διαδικασίες που περιλαμβάνονται στις κυα αυτές είναι αρμοδιότητας διαφόρων Υπουργείων και άλλων φορέων όπως Περιφερειών, Δήμων-Κοινοτήτων, Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Ν.Π.Δ.Δ..

4. Για κάθε διοικητική διαδικασία που περιλαμβάνεται στις κυα, αναφέρονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά, οι προϋποθέσεις, το κόστος κ.λπ. που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Τα δικαιολογητικά αυτά, οι προϋποθέσεις, κλπ. **είναι αυτά που θα ισχύουν για όλα τα ΚΕΠ και για όλες τις συναρμόδιες υπηρεσίες,** κατά την προώθηση των σχετικών υποθέσεων των πολιτών. **Η απαίτηση διαφορετικών δικαιολογητικών για μια υπόθεση από τα οριζόμενα στην κυα είναι μη σύννομη.** Με την ρύθμιση αυτή διασφαλίζεται διαφάνεια, ασφάλεια για το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και ίση μεταχείριση των πολιτών σε όλη τη χώρα, όσον αφορά στη διεκπεραίωση ζωτικής σημασίας υποθέσεών τους.

5. Με τις κυα καθορίζονται εκτός από τις διοικητικές διαδικασίες και τα αντίστοιχα έντυπά τους. Τα έντυπα αυτά των αιτήσεων θα χρησιμοποιούνται από όλα τα ΚΕΠ. Σημειώνεται ότι στις κυα ορίζεται ότι τα έντυπα των αιτήσεων, εκτός από τα ΚΕΠ, θα τα χρησιμοποιούν και οι καθ΄ύλην αρμόδιες υπηρεσίες, όταν οι πολίτες απευθύνοντα σ΄αυτές χωρίς τη μεσολάβηση ΚΕΠ. Πρέπει λοιπόν οι υπηρεσίες των οποίων διαδικασίες έχουν καθοριστεί να διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ, να αντικαταστήσουν τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για τις συγκεκριμένες διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται ο στόχος να αποκτήσουν οι υπηρεσίες φιλικά για τους χρήστες, έντυπα αιτήσεων για κάθε μια από τις υποθέσεις της αρμοδιότητάς τους, υλοποιώντας έτσι και τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου 3 του ν.2690/02 (ΦΕΚ45Α΄).

6. Από τις ρυθμίσεις του άρθρου 31 του νόμου 3013/02, προκύπτει ότι όλες οι συναρμόδιες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα,

χωρίς καμιά εξαίρεση, έχουν ρητά την υποχρέωση, να συνεργάζονται με τα ΚΕΠ για την ταχεία προώθηση και διεκπεραίωση των υποθέσεων που με τις κυα καθορίστηκε να διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ.

Σύμφωνα με το νέο νόμο οι καθ΄ύλην αρμόδιες υπηρεσίες, είναι υποχρεωμένες να εκδίδουν τις διοικητικές πράξεις που ζητούν τα ΚΕΠ, μετά από εξουσιοδότηση των πολιτών, χωρίς να απαιτούν την αυτοπρόσωπη παρουσία των πολιτών.

Επισημαίνεται ότι η μη συμμόρφωση προς την πιο πάνω υποχρέωση, έρχεται σε ευθεία αντίθεση με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αποτελεί παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος και συγκεκριμένα άρνηση ή παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας και διώκεται πειθαρχικά σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα ν. 2683/1999.

7. Σημειώνουμε ότι οι καθ΄ύλην αρμόδιες υπηρεσίες δεν αποξενώνονται από το αντικείμενό τους, όσον αφορά τις διαδικασίες που έχει καθοριστεί να διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ, απλά τα ΚΕΠ έχουν ένα μεσολαβητικό ρόλο, ενημερώνουν τους πολίτες, τους διευκολύνουν στην συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων, εγγράφων κ.λπ. και αποστέλλουν τον φάκελο συμπληρωμένο στην αρμόδια υπηρεσία η οποία εξετάζει το αίτημα στην ουσία, ως μόνη αρμόδια να εκδώσει την τελική διοικητική πράξη. Σημειώνουμε εδώ ότι η αποστολή των φακέλων από τα ΚΕΠ στις καθ΄ύλην αρμόδιες υπηρεσίες ή σε άλλα ΚΕΠ, γίνεται με κάθε πρόσφορο τρόπο, όπως ορίζει ο νόμος 3013/02 στην παρ. 1 του άρθρου 31.

Η αποτελεσματικότητα των ΚΕΠ είναι φανερό ότι εκτός από τους πολίτες, διευκολύνει και τη λειτουργία των άλλων δημοσίων υπηρεσιών και βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή μειώνεται ο αριθμός των πολιτών που επικοινωνούν απ΄ευθείας με τις «καθ΄ύλην» αρμόδιες υπηρεσίες., επιτρέποντάς τους να αφιερώσουν τον χρόνο τους στην ουσία των υποθέσεων.

Τέλος το γεγονός ότι μια διοικητική υπόθεση έχει καθοριστεί να διεκπεραιώνεται μέσω ΚΕΠ, δεν σημαίνει ότι αν κάποιος ενδιαφερόμενος το επιθυμεί δεν μπορεί να απευθυνθεί στην αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης υπηρεσία, χωρίς την μεσολάβηση κάποιου ΚΕΠ.

8. Οι κυα που έχουν δημοσιευτεί είναι οι ακόλουθες:

1)-κυα (18) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας (ΥΕΝ), (ΦΕΚ 737Β΄/14.6.02).

2)-κυα (7) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας ΥΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 855Β΄/9.7.02).
3)-κυα (25) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, (ΦΕΚ882Β΄/15.7.02).
4)-κυα (17) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Γεωργίας, (ΦΕΚ 899Β΄/16.7.02).
5)-κυα (35) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, (ΦΕΚ 906Β΄/17.7.02).
6)-κυα (39) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας ΥΠΕΣΔΔΑ, (ΦΕΚ 896Β΄/16.7.02).
7)-κυα (55) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, (ΦΕΚ 946Β΄/24.7.02).
8) -κυα (34) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΦΕΚ 1030Β΄/7.8.02)
9)-κυα (51) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας (ΦΕΚ 1040Β΄/7.8.02)
10)-κυα (26) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, (ΦΕΚ933Β΄/23.7.02).
11)-κυα (18) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Δικαιοσύνης (ΦΕΚ1049Β΄/9.8.02).
12)-κυα (10) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας ΥΠΕΧΩΔΕ, (ΦΕΚ 1071Β΄/14.8.02).
13)-κυα (58) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Ανάπτυξης (ΦΕΚ 1180Β΄/11.9.02).
14)-κυα διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας ΥΠΕΣΔΔΑ (ΦΕΚ 1189Β΄/12.9.02).
15)-κυα (36) διοικητικών διαδικασιών αρμοδιότητας Υπουργείου Γεωργίας (ΦΕΚ, ……..)

9. Για την ενημέρωσή σας επισυνάπτονται τα πιο πάνω ΦΕΚ, χωρίς τα αντίστοιχα έντυπα των αιτήσεων. Επισυνάπτεται επίσης σχέδιο κυα με υποθέσεις αρμοδιότητας υπουργείου Γεωργίας όπως θα σταλεί στο Εθνικό Τυπογραφείο. Ο αριθμός των διαδικασιών που θα διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ, θα αυξάνεται με την υπογραφή νέων κυα, ώστε να περιληφθούν όλες οι διαδικασίες που ενδιαφέρουν μεγάλο αριθμό πολιτών και επιχειρήσεων.

10. Για να είναι η λειτουργία των ΚΕΠ αξιόπιστη, πρέπει στην περίπτωση που τροποποιείται διαδικασία, που έχει καθοριστεί με κυα να διεκπεραιώνεται μέσω ΚΕΠ, ως προς τα απαιτούμενα δικαιολογητικά το κόστος κ.λπ., οι οικείες Δ/νσεις Οργάνωσης και Απλούστευσης Διαδικασιών να φροντίζουν για την προώθηση της σχετικής κυα για την τροποποίηση της ισχύουσας.

11. Εν όψει των ανωτέρω ο νόμος 3013/02 και συγκεκριμένα η παράγραφος 9 του άρθρου 31, αναθέτει στη Δ/νση Οργάνωσης και Απλούστευσης Διαδικασιών ή στην αντίστοιχης αρμοδιότητας οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης κάθε Υπουργείου, την αρμοδιότητα για την συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών που επέρχονται στις διοικητικές διαδικασίες του φορέα και την άμεση ενημέρωση της Δ/νσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (ΓΓΔΔ) του ΥΠΕΣΔΔΑ. Έτσι επιτυγχάνεται Κεντρικός έλεγχος και ενιαία εφαρμογή για όλες τις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης με τις οποίες παρέχονται υπηρεσίες στο κοινό.

12. Εκ των πραγμάτων όμως εκτός των ανωτέρω οι Δ/νσεις Οργάνωσης και Απλούστευσης Διαδικασιών των Υπουργείων αναλαμβάνουν και άλλες ευθύνες, όπως :

α)**Την υποκίνηση των καθ΄ύλην αρμόδιων μονάδων των υπουργείων για την αποστολή, <u>αμέσως</u>, στα ΚΕΠ εγκυκλίων με ειδικές οδηγίες για τη διεκπεραίωση υποθέσεων της αρμοδιότητάς τους, καθώς και των τυχόν απαραίτητων συμπληρωματικών εντύπων και πληροφοριακών φυλλαδίων.**

β) Την ενημέρωση επίσης των πιο πάνω υπηρεσιών και φορέων, σχετικά με την υποχρέωσή τους να χρησιμοποιούν τα ανασχεδιασμένα έντυπα των αιτήσεων που αντιστοιχούν στις διοικητικές διαδικασίες οι οποίες καθορίστηκε, με τις κυα, να διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ, στην περίπτωση που είναι καθ΄ύλην αρμόδιες για την διεκπεραίωση κάποιων από αυτές τις διοικητικές διαδικασίες.

γ)Την πρόταση νέων διοικητικών υποθέσεων οι οποίες ενδιαφέρουν πολλές κατηγορίες πολιτών και επιχειρήσεων και είναι κατάλληλες να διεκπεραιώνονται και μέσω ΚΕΠ, προκειμένου να εκδοθούν οι προβλεπόμενες κυα.

13. Κλείνοντας σημειώνουμε ότι η συνεργασία που ήδη υπάρχει με όλες τις υπηρεσίες είναι αναγκαίο να συνεχιστεί, δεδομένου ότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της λειτουργίας των ΚΕΠ.

Τα ΚΕΠ δεν είναι άλλο ένα πρόγραμμα διοικητικών αλλαγών, αποτελούν διοικητική μεταρρύθμιση μείζονος σημασίας. Πρόκειται ουσιαστικά για αλλαγή παραδείγματος στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και στον τρόπο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Για την επιτυχία του εγχειρήματος απαιτείται η στενή συνεργασία όλων των υπηρεσιών και το προσωπικό ενδιαφέρον των πολιτικών προϊσταμένων κάθε εμπλεκόμενου φορέα.

Για τυχόν διευκρινίσεις ή πρόσθετες πληροφορίες η αρμόδια υπηρεσία είναι στη διάθεσή σας.

Παρακαλούνται τα υπουργεία να ενημερώσουν, διαβιβάζοντας την παρούσα, τους εποπτευόμενους φορείς, οι Περιφέρειες τους Δήμους και τις Κοινότητες και λοιπούς φορείς της αρμοδιότητάς τους. Οι Δήμοι και οι Κοινότητες, οι Περιφέρειες καθώς και οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις παρακαλούνται να ενημερώσουν τα ΚΕΠ που λειτουργούν με την ευθύνη τους.

Ο Υφυπουργός

Σταύρος Μπένος

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΡΑΤΟΥΣ-ΠΟΛΙΤΗ
ΔΝΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

Ταχ.Δνση: Βασ. Σοφίας 15
Ταχ.Κώδ. 10674, Αθήνα

Αθήνα, 2 - 8-2002
Αρ. Πρωτ.
ΔΙΣΚΠΟ/Φ.1/οικ.14934

ΠΡΟΣ:
Τους Ο.Τ.Α του συνημμένου πίνακα μέσω των Διευθύνσεων Τοπικής Αυτοδιοίκησης των Περιφερειών της χώρας.

ΚΟΙΝ:
1. Γενικούς Γραμματείς Περιφερειών
2. ΥΠΕΣΔΔΑ/
Γεν. Δνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Σταδίου 27
101 83 , Αθήνα

Εγκύκλιος υπ'αριθμ. 3

Θέμα : Λειτουργικά θέματα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).
Σχετ: 1η Εγκύκλιος με αριθμό πρωτοκόλλου ΟΙΚ / 10025 / 24-5-2002.
2η Εγκύκλιος με αριθμό πρωτοκόλλου ΟΙΚ / 12700 / 2-7-2002.

Σε συνέχεια των σχετικών εγκυκλίων μας με τις οποίες σας ενημερώσαμε για τις αρμοδιότητες των Κ.Ε.Π και για τις προπαρασκευαστικές ενέργειες δημιουργίας των απαραίτητων υποδομών (κτιριακό – επίπλωση – εξοπλισμός – προσωπικό) για την λειτουργία των Κ.Ε.Π και με δεδομένο ότι οι από την πλευρά σας αναγκαίες ενέργειες έχουν προχωρήσει σημαντικά σας πληροφορούμε συμπληρωματικά τα εξής:

1. Προσωπικό - Εκπαίδευση Προσωπικού – Έναρξη λειτουργίας.

Για το προσωπικό που θα απασχοληθεί **με σύμβαση ανάθεσης έργου,** σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 του ν. 2527/97 (ΦΕΚ 206 /Α/1997), εκδόθηκε ήδη η με αριθμό 1/244/7643/16-7-2002 απόφαση της Τριμερούς Επιτροπής Υπουργών της ΠΥΣ 55/98, με την οποία **δόθηκε η απαιτούμενη έγκριση για την απασχόληση συνολικά δύο χιλιάδων τριακοσίων τεσσάρων (2304) ατόμων για όλα τα Κ.Ε.Π. της χώρας (ΟΤΑ Α΄και Β΄βαθμού-Επαρχεία).**

Η αρμόδια Δ/νση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ θα προβεί στις περαιτέρω απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της σχετικής διαδικασίας.

Συνεπώς οι ΟΤΑ Α΄και Β΄βαθμού που δεν έχουν ακόμα προβεί στην επιλογή των ατόμων στα οποία θα γίνει η ανάθεση έργου, όπως αναφέρεται στην προηγούμενη εγκύκλιό μας (αρ. πρωτ. οικ.12700/2-7-2002), θα πρέπει να επισπεύσουν τη διαδικασία και **να γνωστοποιήσουν άμεσα στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.** τα άτομα που επέλεξαν προκειμένου να οργανωθεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης τους.

Σχετικά με αυτό σας πληροφορούμε ότι βρίσκεται σε εξέλιξη ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών οι οποίοι θα αναλάβουν στην συνέχεια το έργο της επιτόπιας

(δηλαδή στον χώρο του κάθε Κ.Ε.Π, σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας, με δυνατότητα παρακολούθησης και από άλλους υπαλλήλους του οικείου Ο.Τ.Α) εκπαίδευσης του προσωπικού που θα στελεχώσει τα Κ.Ε.Π.

Οι λεπτομέρειες του προγράμματος εκπαίδευσης, το χρονοδιάγραμμα με το κάθε ΚΕΠ κλπ θα καθοριστούν ύστερα από απ'ευθείας συνεννόηση με το γραφείο του Υφυπουργού κ. Σταύρου Μπένου (Υπεύθυνη κ. Ουρανία Σίδερη).

Επισημαίνεται ότι η σύναψη των συμβάσεων ανάθεσης έργου με το προσωπικό που έχει επιλεγεί θα γίνει μετά την έκδοση της απόφασης έναρξης λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Για την διευκόλυνση σας σας αποστέλλουμε υπόδειγμα της σύμβασης μίσθωσης έργου.

Αντίγραφο της σύμβασης που θα υπογραφεί παρακαλούμε να αποστέλλεται στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α και στην Ε.Ε.Τ.Α (Ομήρου 19, Αθήνα), με την οποία το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α έχει υπογράψει προγραμματική σύμβαση, μέσω της οποίας θα γίνεται η παρακολούθηση της μισθοδοσίας και η εκταμίευση των σχετικών πόρων για τους Ο.Τ.Α.

Προκειμένου δε να προβούμε στην έκδοση της Υπουργικής Απόφασης για τη λειτουργία κάθε ΚΕΠ θα πρέπει να έχουμε υπεύθυνη ενημέρωση από τον κάθε Δήμο, Κοινότητα, Ν.Α. ότι υπάρχουν ΟΛΕΣ οι προϋποθέσεις για να λειτουργήσουν τα ΚΕΠ (πέρας οικοδομικών εργασιών, τοποθέτηση επίπλων, υπολογιστών, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού).

Η ενημέρωση αυτή θα γίνεται απ'ευθείας στο Γραφείο του Υφυπουργού κ. Σταύρου Μπένου (Υπεύθυνη κ. Ουρανία Σίδερη), στη Γενική Δ/νση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών(Υπεύθυνος κ. Π. Κρομμύδας) και στον σύνδεσμο της αντίστοιχης Περιφέρειας.

Υπενθυμίζουμε στο σημείο αυτό ότι, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 28 του ν. 2190/94, κατά το χρονικό διάστημα των 30 ημερών πριν από τη διενέργεια των εκλογών για την ανάδειξη των οργάνων διοίκησης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, έως την ημέρα ανάληψης των καθηκόντων των οργάνων διοίκησης που θα αναδειχθούν από τις εκλογές αυτές, απαγορεύονται οι προσλήψεις προσωπικού και οι διαδικασίες προσλήψεων που είχαν κινηθεί διακόπτονται.

Κατά συνέπεια θα πρέπει να επισπευσθούν οι παραπάνω ενέργειες για την τήρηση των προθεσμιών αυτών.

Συναφώς σας ενημερώνουμε ότι για την περαιτέρω ενίσχυση των Κ.Ε.Π. σε προσωπικό υπεγράφη κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (αρ. 31128 / 26-7-02, ΦΕΚ 965/Β/26-7-02) με την οποία διατίθενται δύο χιλιάδες (2000) πτυχιούχοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), στο πλαίσιο προγράμματος απόκτησης εργασιακής εμπειρίας (stage).

Ο αριθμός των ατόμων που θα διατεθεί στα Κ.Ε.Π από το πρόγραμμα αυτό (Ο.Α.Ε.Δ) θα είναι:

1. 1 άτομο για τα Κ.Ε.Π των Ο.Τ.Α Ά Βαθμού με πληθυσμό από 2.500 εώς 5.000 κατοίκους.
2. 2 άτομα για τα Κ.Ε.Π των Ο.Τ.Α Ά Βαθμού με πληθυσμό από 5.000 εώς 10.000 κατοίκους.
3. 3 άτομα για τα Κ.Ε.Π των Ο.Τ.Α Ά Βαθμού με πληθυσμό από 10.000 εώς 20.000 κατοίκους.
4. 4 άτομα για τα Κ.Ε.Π των Ο.Τ.Α Ά Βαθμού με πληθυσμό από 20.000 εώς 50.000 κατοίκους.

5. 6 άτομα για τα Κ.Ε.Π των Ο.Τ.Α Ά Βαθμού με πληθυσμό από 50.000 εώς 100.000 κατοίκους.
6. 9 άτομα για τα Κ.Ε.Π των Ο.Τ.Α Ά Βαθμού με πληθυσμό άνω των 100.000 κατοίκων.
7. 8 άτομα για Ο.Τ.Α Ά βαθμού με πληθυσμό άνω των 50.000 κατοίκων που εδρεύουν σε πρωτεύουσες Νομών.
8. 10 άτομα για Ο.Τ.Α Ά βαθμού με πληθυσμό άνω των 100.000 κατοίκων που εδρεύουν σε πρωτεύουσες Νομών.
9. 8 άτομα για τα Κ.Ε.Π των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων.

Τα άτομα αυτά θα είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι – Τ.Ε.Ι Πληροφορικής, Θετικών και Οικονομικών Επιστημών ή πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΤΕΙ άλλων σχολών με αποδεδειγμένη επάρκεια στον τομέα πληροφορικής έως 35 ετών. Οι ενδιαφερόμενοι θα υποβάλλουν αίτηση και δικαιολογητικά στις κατά τόπους υπηρεσίες του Ο.Α.Ε.Δ. Η επιλογή θα γίνει με το σύστημα της μοριοδότησης και θα τοποθετηθούν στα ΚΕΠ ανάλογα με τις προβλεπόμενες θέσεις. Επιπλέον πληροφορίες παρέχονται από την ιστοσελίδα του ΟΑΕΔ (www.oaed.gr).

Όταν θα έχει ολοκληρωθεί η διάθεση του ανωτέρω προσωπικού παρακαλούμε να υπάρξει ενημέρωση στο Γραφείο του Υφυπουργού κ. Σταύρου Μπένου (Υπεύθυνη κ. Ουρανία Σίδερη), στη Γενική Δ/νση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών(Υπεύθυνος κ. Π. Κρομμύδας) και στον σύνδεσμο της αντίστοιχης Περιφέρειας.

2. <u>Προϊστάμενοι – Υπεύθυνοι Κ.Ε.Π.</u>

Αναφορικά με το ζήτημα της τοποθέτησης προϊσταμένων στα Κ.Ε.Π σημειώνουμε τα εξής:

Προκειμένου για τα Κ.Ε.Π των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και των Ο.Τ.Α Α βαθμού τα οποία προβλέπεται να λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης τόσο οι Διευθυντές όσο και οι προϊστάμενοι τμημάτων τους θα πρέπει να οριστούν άμεσα για την εύρυθμη λειτουργία των Κ.Ε.Π.

Οι δυνατότητες εξεύρεσης προϊσταμένων των Κ.Ε.Π είναι:

Α. Η προαγωγή σε θέση Διευθυντή προκειμένου για τις Ν.Α ή επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης για τους Ο.Τ.Α Ά βαθμού και η επιλογή προϊσταμένων Τμημάτων κατά τις κείμενες διατάξεις ή

Β, Η μετακίνηση υπηρετούντων Διευθυντών ή προϊσταμένων Τμημάτων από άλλες οργανικές μονάδες της οικείας υπηρεσίας στις Διευθύνσεις ή τα Τμήματα των Κ.Ε.Π ή

Γ. Η ανάθεση άσκησης καθηκόντων προϊσταμένων των Κ.Ε.Π σε υπηρετούντες Διευθυντές με παράλληλη άσκηση καθηκόντων ή, τέλος,

Δ. Η ανάθεση καθηκόντων προϊσταμένων Διεύθυνσης Κ.Ε.Π σε προϊστάμενο τμήματος της Διεύθυνσης Κ.Ε.Π και η ανάθεση καθηκόντων προϊσταμένου τμήματος Κ.Ε.Π σε υπάλληλο του τμήματος Κ.Ε.Π.

Ε. Σε περίπτωση αδυναμίας εξεύρεσης υπαλλήλων από τους προβλεπόμενους στον νόμο κλάδους καθήκοντα προϊσταμένων στις μονάδες των Κ.Ε.Π μπορούν να **ανατίθενται** σε υπαλλήλους από οποιοδήποτε κλάδο της Ν.Α ή Ο.Τ.Α Ά βαθμού.

Ειδικά για το Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης που θα παίξει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία του προγράμματος θα πρέπει να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό του υπευθύνου.

Ο υπεύθυνος του Τμήματος Εσωτερικής Ανταπόκρισης θα είναι ο βασικός υποκινητής – εμψυχωτής ΟΛΩΝ των εσωτερικών λειτουργιών για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών γι' αυτό πρέπει να έχει ανάλογα προσόντα και διάθεση να υπηρετήσει τη μεγάλη αυτή αποστολή.

Τα ονόματα των υπευθύνων των Κ.Ε.Π (Διευθυντών και δύο Προϊσταμένων στα ΚΕΠ των Ν.Α και των ΟΤΑ Ά Βαθμού με πληθυσμό άνω των 20.000 κατοίκων, Τμηματαρχών στα ΚΕΠ των Περιφερειών και των ΟΤΑ Ά Βαθμού με πληθυσμό από 5.000 έως 20.000 κατοίκους και προισταμένων αυτοτελούς γραφείου στα ΚΕΠ των ΟΤΑ Ά Βαθμού με πληθυσμό κάτω των 5.000 κατοίκων) **παρακαλούμε να μας γνωστοποιηθούν άμεσα**. Η γνωστοποίηση θα γίνεται στο Γραφείο του Υφυπουργού κ. Σταύρου Μπένου (Υπεύθυνη κ. Ουρανία Σίδερη), στη Γενική Δ/νση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών(Υπεύθυνος κ. Π. Κρομμύδας) και στον σύνδεσμο της αντίστοιχης Περιφέρειας.

3. Ωράριο λειτουργίας.

Όσον αφορά το ωράριο λειτουργίας των Κ.Ε.Π. σας πληροφορούμε ότι με απόφασή μας εξουσιοδοτούμε του Γενικούς Γραμματείς Περιφέρειας και τους Νομάρχες αντίστοιχα να καθορίζουν διαφορετικό ωράριο λειτουργίας των Κ.Ε.Π., από τις λοιπές υπηρεσίες των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και των Δήμων αντίστοιχα, στις οποίες τα Κ.Ε.Π ανήκουν.

Το ωράριο αυτό ορίζεται από τις 8 π.μ. εώς τις 8 μ.μ.για τις ημέρες Δευτέρα εώς Παρασκευή και από τις 8 π.μ εώς τις 2 μ.μ. για το Σάββατο.

Στις περιπτώσεις αυτές οι ώρες εβδομαδιαίας εργασίας μειώνονται σε 30 αφού για όσους απασχολούνται το Σάββατο χορηγείται υποχρεωτική αναπληρωματική ημέρα αναπαύσεως.

Σημειώνουμε ότι η κατά τα ανωτέρω η απόφαση θα πρέπει να εκδίδεται όταν διαπιστώνεται ότι ο αριθμός του προσωπικού μόνιμου και μη είναι επαρκής για την εύρυθμη λειτουργία των Κ.Ε.Π. σε δύο βάρδιες

Όπου συνεπώς το προσωπικό δεν επαρκεί το Κ.Ε.Π θα εφαρμόζει το ωράριο λειτουργίας των λοιπών Υπηρεσιών των Δήμων και των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Η παρέκκλιση αυτή μπορεί να ισχύσει σε εξαιρετικές περιπτώσεις και πάντως μόνο σε Δήμους με πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων.

4. Διακίνηση αλληλογραφίας.

Όσον αφορά τη διακίνηση της αλληλογραφίας, στην παράγραφο 1 του άρθρου 31 του Ν. 3013/2002, ορίζεται ότι η διακίνηση της αλληλογραφίας μεταξύ των Κ.Ε.Π. ή μεταξύ των Κ.Ε.Π. και των εμπλεκομένων υπηρεσιών, γίνεται με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο.

Με σκοπό την ταχύτερη αλλά και ασφαλέστερη διεκπεραίωση των υποβαλλόμενων αιτημάτων θα πρέπει για τη διαβίβαση της αίτησης και την αναζήτηση των ενδιάμεσων δικαιολογητικών να χρησιμοποιείται είτε ο αγγελιοφόρος όπου είναι αυτό δυνατό, είτε η τηλεομοιοτυπία. Στη περίπτωση που η διακίνηση της αλληλογραφίας πρέπει να γίνεται ταχυδρομικά, παρακαλούμε να επιλέγετε τον ταχύτερο τρόπο, δηλαδή την αποστολή με την ένδειξη «Κατεπείγον», ή με ταχυαποστολή (Πόρτα-Πόρτα των ΕΛΤΑ, courier κλπ).

Ειδικά για την επικοινωνία μεταξύ των ΚΕΠ προωθούμε τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε αυτή να καταστεί δυνατή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).

Για την εξασφάλιση της δυνατότητας αυτής τόσο μεταξύ των Κ.Ε.Π αλλά και μεταξύ των Κ.Ε.Π και του κεντρικού portal απαιτείται **η εγκατάσταση γραμμής ISDN**. Τις εργασίες και το κόστος της Internet ISDN σύνδεσης θα αναλάβει το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α (σύμβαση με NEWSPHONE).

5. Δημοσιότητα.

Τα Κ.Ε.Π, όπως πιστεύουμε ότι έχει γίνει αντιληπτό, αποτελεί πρωτοποριακή υπηρεσία η οποία φέρνει την Διοίκηση κοντά στον πολίτη, απαλλάσσοντας τον από την άσκοπη ταλαιπωρία στην οποία υποβάλλεται επισκεπτόμενος διάφορες υπηρεσίες για την διεκπεραίωση υπόθεσης του.

Οι δυνατότητες και τα οφέλη των πολιτών από την λειτουργία των Κ.Ε.Π πρέπει να γνωστοποιηθούν δεόντως στους πολίτες με όλα τα μέσα που έχετε στην διάθεση σας, εξασφαλίζοντας διαρκή επαφή με τους πολίτες.

Για διευκόλυνση σας σας στέλνουμε κείμενο από το οποίο θα μπορούσατε να αντλήσετε στοιχεία για το περιεχόμενο ενημερωτικού φυλλαδίου το οποίο με φροντίδα σας θα πρέπει να τυπωθεί και να διανέμεται στους πολίτες.

Από πλευράς Υπουργείου αναζητούμε τρόπους μέσω του προγράμματος Κοινωνία της Πληροφορίας για την εξασφάλιση σε ετήσια βάση προγράμματος δημοσιότητας των Κ.Ε.Π.

Επισημαίνεται ότι στα διαφημιστικά φυλλάδια, στις προσκλήσεις και σε οποιοδήποτε άλλο έντυπο υλικό προβολής των ΚΕΠ θα πρέπει να αναφέρεται διακριτά ότι το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και ότι εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας" καθώς και να απεικονίζεται το σήμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

6. Άμεσες Ενέργειες.

Θα θέλαμε τέλος να επιστήσουμε την προσοχή σας στις ενέργειες που στην πρώτη μας εγκύκλιο είχαμε επισημάνει ότι πρέπει να γίνουν άμεσα για την λειτουργία των Κ.Ε.Π, δηλαδή την σύσταση πάγιας προκαταβολής, την προμήθεια υπευθύνων δηλώσεων, την σύνδεση με το TAXIS για την χορήγηση φορολογικής ενημερότητας, την εξουσιοδότηση υπαλλήλων για την επικύρωση αντιγράφων και την προμήθεια σφραγίδων και να παρακαλέσουμε για την άμεση διευθέτηση τους σε περίπτωση που υπάρχει υστέρηση γιατί αυτά αποτελούν βασικά εργαλεία λειτουργίας των Κ.Ε.Π.

Ειδικά για το προσωπικό που θα στελεχώσει τα ΚΕΠ των ΟΤΑ του "ΑΣΤΕΡΙΑ", πέραν των όσων διευκρινίζονται στην εγκύκλιο αυτή, θα δοθούν επιπλέον διευκρινίσεις με ειδική εγκύκλιο.

Οι Δ/νσεις Τοπικής Αυτοδιοίκησης των Περιφερειών παρακαλούνται να αποστείλουν άμεσα την παρούσα εγκύκλιο αποκλειστικά στους Ο.Τ.Α της Περιφέρειας τους που περιλαμβάνονται στον συνημμένο πίνακα.

Πληροφορίες σχετικά με :

- θέματα έναρξης λειτουργίας ΚΕΠ, ορισμού υπευθύνων και ροής προσλήψεων:
α. Γραφείο κ. Υφυπουργού: κ. Ουρανία Σίδερη και κ. Ελπίδα Ηλία
(τηλ 010 33 93 629, 010 33 93 684, fax: 010 33 93 606)
β. Γενική Δ/νση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών:
κ. Παναγιώτης Κρομμύδας και κ. Παναγιώτα Ματσούκα
(τηλ: 010 33 93 108, 010 33 93 115 fax: 010 33 93 100).

- θέματα αρμοδιοτήτων ΚΕΠ: κ. Παναγιώτης Νταής και κ. Θεόδωρος Δεβενές
(τηλ: 010 33 93 104, 010 33 93 113 fax: 010 33 93 100)
-θέματα προσλήψεων: κα Αφροδίτη Διαμαντοπούλου (τηλ: 32 26 195)
- θέματα ωραρίου: κα Κονδυλία Βολτή (τηλ: 010 33 93 155),
κος Ελευθέριος Παπαγεωργόπουλος (τηλ: 010 33 93 154)

Συνημμένα:
1. *Πίνακας αποδεκτών*
Ο.Τ.Α Α και Β βαθμού
(μέσω των Δ/νσεων Τοπικής Αυτοδιοίκησης των Περιφερειών).

Ο Υφυπουργός

Σταύρος Μπένος

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15, Αθήνα
Ταχ. Κώδικας: 106. 74
Πληροφορίες: Π. Κρομμύδας, Π. Νταής, Α. Διαμαντοπούλου
Τηλ.: 010/ 3393108 – 3393104 - 3226195
Fax: 010/ 3393100 - 3647886
E - mail: gskp.ggdd@syzefxis.gov.gr

Αθήνα 24 - 5 - 2002
Αρ. Πρωτ./ οικ. 10025

ΠΡΟΣ :
τους κ. κ. Γενικούς Γραμματείς
των Περιφερειών
τους κ. κ. Νομάρχες των Ν.Α.
τους κ. κ. Δημάρχους
τους κ. κ. Προέδρους Κοινοτήτων

Θέμα : Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).

Με τις διατάξεις του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002 (ΦΕΚ 102/ τ. Α'/ 1 - 5 - 2002) «Αναβάθμιση της Πολιτικής Προστασίας και άλλες διατάξεις» (φωτοτυπία του οποίου επισυνάπτεται) συνιστώνται Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) στις Περιφέρειες και τους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

Α) ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.

Στις Περιφέρειες τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τα Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, τους Δήμους και τις Κοινότητες συνιστώνται Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Ειδικότερα το Κ.Ε.Π. έχει τις εξής αρμοδιότητες:

α) Ενημέρωση

Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Τα αναγκαία πληροφοριακά στοιχεία αντλούνται από την κεντρική βάση δεδομένων του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., με την οποία θα συνδέονται όλα τα Κ.Ε.Π., αλλά και από τοπικές βάσεις δεδομένων, τις οποίες μπορεί να διαμορφώσει κάθε επιμέρους Κ.Ε.Π.

β) Διεκπεραίωση υποθέσεων

- Στις Περιφέρειες, το Τμήμα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών που λειτουργεί βάσει των διατάξεων της παραγράφου 12 του Άρθρου 6 του Ν. 2503/ 1997, μετονομάζεται σε Κ.Ε.Π. και θα λειτουργήσει σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος υπαγόμενο στη Γενική Διεύθυνση Περιφέρειας και με αρμοδιότητες αυτές που προβλέπονται και για τα δύο τμήματα των Κ.Ε.Π. των Ν.Α. Ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας ασκεί το συντονισμό και την εποπτεία όλων των Κ.Ε.Π. που λειτουργούν στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού των γεωγραφικών ορίων της Περιφέρειας και συνεργάζεται με το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε όλα τα θέματα που αφορούν την προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες.

- Στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό από πέντε μέχρι είκοσι χιλιάδες κατοίκους συνιστάται Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Τμήματος, με αρμοδιότητες αυτές που προβλέπονται και για τα δύο τμήματα των Κ.Ε.Π. των Ν.Α. Το Τμήμα υπάγεται στη Διεύθυνση Διοίκησης ή στην ανάλογης αρμοδιότητας οργανική μονάδα όπου δεν υφίσταται Διεύθυνση Διοίκησης. Σε περίπτωση που δεν υφίσταται Διεύθυνση ανάλογης αρμοδιότητας, το Κ.Ε.Π. λειτουργεί σε επίπεδο αυτοτελούς Τμήματος υπαγόμενο στο Δήμαρχο.

- Στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό κάτω από πέντε χιλιάδες κατοίκους συνιστάται Κ.Ε.Π. σε επίπεδο αυτοτελούς Γραφείου, υπαγόμενο στο Δήμαρχο ή τον Πρόεδρο της Κοινότητας, με αρμοδιότητες αυτές που προβλέπονται και για τα δύο Τμήματα των Κ.Ε.Π. των Ν.Α. και των Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων (20.000) κατοίκων.

Γ) ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

Προκειμένου να λειτουργήσουν τα Κ.Ε.Π. στους αντίστοιχους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού, απαιτούνται σχετικές αποφάσεις του Νομαρχιακού, Δημοτικού ή Κοινοτικού Συμβουλίου (αποστέλλεται υπόδειγμα). Για την υλοποίηση του προγράμματος λειτουργίας των Κ.Ε.Π., θα ακολουθηθεί η διαδικασία που αντιστοιχεί στη συγκεκριμένη κατηγορία. Για το σκοπό αυτό διακρίνουμε τα Κ.Ε.Π. στις εξής κατηγορίες:

❑ ❑ **Κ.Ε.Π. Δήμων με πληθυσμό πάνω από 10.000 κατοίκους**

Α΄ ΦΑΣΗ
Μίσθωση χώρου στέγασης Κ.Ε.Π.
Μελέτη - αναπροσαρμογή - έργα

1. Απόφαση Δημοτικού ή Κοινοτικού Συμβουλίου για την αναγκαιότητα μίσθωσης χώρου στέγασης του Κ.Ε.Π.
2. Απόφαση Δημαρχιακής Επιτροπής (για τους Δήμους) σχετικά με τους όρους διακήρυξης δημοπρασίας για το χώρο εγκατάστασης του Κ.Ε.Π., στην περίπτωση που θα ενοικιασθεί νέος χώρος (αποστέλλεται υπόδειγμα).
3. Σύμφωνη γνώμη της οικείας Περιφέρειας για την καταλληλότητα του χώρου (συνεννόηση με το σύνδεσμο της Περιφέρειας).
4. Μελέτη αναπροσαρμογής του χώρου, από την τεχνική υπηρεσία του Ο.Τ.Α. ή όπου δεν υπάρχει, από την οικεία Τ.Υ.Δ.Κ., με βάση τις μελέτες που έχουν

- • Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για την διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο.
- • Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων κατά το Άρθρο 3 παράγραφος 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 2690/99).
- • Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.
- • Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή επί αντικαταβολή.

Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού θα καθοριστούν οι διοικητικές διαδικασίες που θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π. σύμφωνα με όσα προβλέπονται στην παράγραφο 1 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002.

γ) Άλλες υπηρεσίες:

- • Η επικύρωση αντιγράφων διοικητικών εγγράφων.
- • Η θεώρηση του γνησίου της υπογραφής.
- • Η χορήγηση παραβόλων, υπεύθυνων δηλώσεων κ.α.
- • Η χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.

Β) ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.

- Σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και στα Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων, συνιστάται Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Διεύθυνσης το οποίο θα αποτελείται από δύο Τμήματα. Το Τμήμα Επικοινωνίας με τους πολίτες με τις προαναφερόμενες αρμοδιότητες και το Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης.
  Στο Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης αποστέλλονται από τα άλλα Κ.Ε.Π. οι αιτήσεις των πολιτών, η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του οικείου Ο.Τ.Α. α΄ ή β΄ βαθμού. Το Τμήμα προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες, παρακολουθεί με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών εφοδιασμένων με κατάλληλο λογισμικό πρόγραμμα, τη διαδικασία διεκπεραίωσης και την τήρηση των νομίμων χρονικών προθεσμιών, παραλαμβάνει το σχετικό έγγραφο και το αποστέλλει στο Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής της αίτησης. Επίσης το Τμήμα τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

προταθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (για πληροφορίες, αρχιτέκτονα κ. Γ. Κυριακόπουλο, τηλ. 07210 - 21.871).

5. Το ποσό στο οποίο ανέρχεται το μίσθωμα του Κ.Ε.Π. μέχρι το τέλος του 2002 (εφόσον έχει μισθωθεί ο χώρος), καθώς και το κόστος των οικοδομικών εργασιών που απαιτούνται για την κατάλληλη διαμόρφωσή του, γνωστοποιούνται στην Περιφέρεια, μέσω του αντίστοιχου συνδέσμου, προκειμένου να εγκριθεί η σχετική εκταμίευση από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.).
6. Ανάθεση των οικοδομικών εργασιών, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και με την πλέον ευέλικτη διαδικασία.
7. Όταν ολοκληρωθούν οι προαναφερόμενες εργασίες, ενημερώνεται το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω του συνδέσμου της Περιφέρειας, για να ακολουθήσουν οι επόμενες φάσεις του προγράμματος.

Β΄ ΦΑΣΗ
Έπιπλα – Εξοπλισμός - Λογισμικό Εφαρμογών

Το κόστος της αναγκαίας επίπλωσης των Κ.Ε.Π., του διακριτικού τους σήματος, καθώς και του λοιπού εξοπλισμού (υπολογιστές, fax, φωτοτυπικά, τηλεφωνικά κέντρα, κλιματιστικά), θα καλυφθεί από το πρόγραμμα « Κοινωνία της Πληροφορίας ». Το κόστος του λογισμικού εφαρμογών θα καλυφθεί από το πρόγραμμα « Πολιτεία ».

Γ΄ ΦΑΣΗ
Προσωπικό

Εκτός από τους μονίμους υπαλλήλους που θα διαθέσει κάθε Ο.Τ.Α., θα απασχοληθούν με ανάθεση έργου τέσσερα (4) άτομα, μέχρι το τέλος του 2003, σύμφωνα με τις διατάξεις του Άρθρου 6 του Ν. 2527/1997. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να είναι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ και εφόσον δεν υπάρχουν, μπορεί να είναι ΔΕ κατηγορίας, με απαραίτητη προϋπόθεση σε κάθε περίπτωση να έχουν γνώσεις χειρισμού Η/Υ.

Οι δαπάνες μισθοδοσίας των συμβασιούχων έργου, θα καλυφθούν από το πρόγραμμα « Κοινωνία της Πληροφορίας » και τους Κ.Α.Π.

Η τοποθέτηση του μόνιμου προσωπικού στα Κ.Ε.Π. και η ανάθεση έργου σε τέσσερα (4) άτομα θα γίνει άμεσα, προκειμένου να λειτουργήσουν όσο το δυνατό συντομότερα.

Σημειώνεται ότι μετά από συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. έχει υποβληθεί αίτημα για έγκριση της πρόσληψης των ατόμων, που θα απασχοληθούν με σύμβαση μίσθωσης έργου και των οποίων η κατανομή στα επιμέρους Κ.Ε.Π. θα γίνει από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Για την πρόσληψη του προσωπικού, που αναφέρεται στις διατάξεις των παραγράφων 11 και 12 του Άρθρου 31 του Νόμου 3013/ 2002, θα δοθούν νεώτερες οδηγίες.

Δ΄ ΦΑΣΗ
Τεχνικά Δελτία

Προκειμένου να καλυφθούν οι δαπάνες που αφορούν τον εξοπλισμό των Κ.Ε.Π. και τη μισθοδοσία των τεσσάρων (4) ατόμων που θα προσληφθούν με ανάθεση έργου, απαιτείται η σύνταξη σχετικού τεχνικού δελτίου. Σχέδιο του δελτίου αυτού θα συνταχθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., σε συνεργασία με την « Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. » και θα αποσταλεί στους Ο.Τ.Α. που συμμετέχουν στο πρόγραμμα για συμπλήρωση και υπογραφή.

Ε΄ ΦΑΣΗ
Ένταξη διοικητικών διαδικασιών για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.

Από τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης, του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. έχουν καταγραφεί σε ψηφιακή μορφή περίπου χίλιες (1000) κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες, που αφορούν την εξυπηρέτηση πολλών κατηγοριών πολιτών, από Δήμους, Ν.Α., Περιφέρειες, Υπουργεία, Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης κ.τ.λ. Ο αριθμός τους θα αυξάνεται σταδιακά, ενώ επίσης θα επικαιροποιούνται τα επιμέρους πληροφοριακά τους στοιχεία, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η αναλυτική καταγραφή περιλαμβάνει: τον τίτλο της διοικητικής διαδικασίας, την αρμόδια υπηρεσία διεκπεραίωσης, τις απαιτούμενες προϋποθέσεις, τα απαραίτητα δικαιολογητικά, την ακολουθούμενη ροή εργασίας, τον καθορισμένο χρόνο περάτωσης της διαδικασίας διεκπεραίωσης, το ενδεχόμενο κόστος, το χρησιμοποιούμενο έντυπο αίτησης κ.α.

Για τη διευκόλυνση των υπαλλήλων που θα απασχοληθούν στα Κ.Ε.Π., έχουν επιλεγεί - με κριτήριο την ευρύτητα της χρήσης τους από τους πολίτες - τριακόσιες (300) περίπου από τις ανωτέρω αναφερόμενες διοικητικές διαδικασίες και έχουν ανασχεδιασθεί τα έντυπα των αιτήσεων τους. Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. και των κατά περίπτωση αρμόδιων Υπουργών, θα καθοριστεί ότι αυτές οι διοικητικές διαδικασίες με τα αντίστοιχα έντυπά τους θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π., όπως προβλέπεται στην παράγραφο 1 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να καθορίζονται και νέες διοικητικές διαδικασίες οι οποίες θα διεκπεραιώνονται μέσω Κ.Ε.Π.

Οι παραπάνω χίλιες (1000) διοικητικές διαδικασίες καθώς και οι τριακόσιες (300) με τα αντίστοιχα έντυπα αιτήσεών θα δομηθούν σε ειδική βάση πληροφοριακών δεδομένων, η οποία θα είναι διαθέσιμη μέσω της ιστοσελίδας (site) του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. στο διαδίκτυο (internet) στην ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση: **www.gspa.gr.**

ΣΤ΄ ΦΑΣΗ
Απόφαση έναρξης λειτουργίας Κ.Ε.Π.

Όταν ολοκληρωθούν οι προαναφερόμενες φάσεις, ενημερώνεται το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω του συνδέσμου της Περιφέρειας, προκειμένου να εκδοθεί η απόφαση έναρξης της λειτουργίας του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002.

☐ ☐ **Κ.Ε.Π. Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού με πληθυσμό κάτω από 10.000 κατοίκους**

Α΄ ΦΑΣΗ
Μίσθωση Κ.Ε.Π.
Μελέτη - αναπροσαρμογή - έργα

1. Απόφαση Δημοτικού ή Κοινοτικού Συμβουλίου για την αναγκαιότητα μίσθωσης χώρου στέγασης του Κ.Ε.Π.
2. Απόφαση Δημαρχιακής Επιτροπής, σχετικά με τους όρους διακήρυξης δημοπρασίας για το χώρο εγκατάστασης του Κ.Ε.Π., στην περίπτωση που θα ενοικιασθεί νέος χώρος (αποστέλλεται υπόδειγμα).
3. Σύμφωνη γνώμη της οικείας Περιφέρειας για την καταλληλότητα του χώρου (συνεννόηση με το σύνδεσμο της Περιφέρειας).

4. Μελέτη αναπροσαρμογής του χώρου, από την τεχνική υπηρεσία του Ο.Τ.Α. ή όπου δεν υπάρχει, από την οικεία Τ.Υ.Δ.Κ., με βάση τις μελέτες που έχουν προταθεί από ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (για πληροφορίες, αρχιτέκτονα κ. Γ. Κυριακόπουλο, τηλ. 07210 - 21871).
5. Το ποσό στο οποίο ανέρχεται το μίσθωμα του Κ.Ε.Π. μέχρι το τέλος του 2002 (εφόσον έχει μισθωθεί ο χώρος), καθώς και το κόστος των οικοδομικών εργασιών που απαιτούνται για την κατάλληλη διαμόρφωσή του, γνωστοποιούνται στην Περιφέρεια, μέσω του αντίστοιχου συνδέσμου, προκειμένου να εγκριθεί η σχετική εκταμίευση από τους Κ.Α.Π.
6. Ανάθεση των οικοδομικών εργασιών, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και με την πλέον ευέλικτη διαδικασία.
7. Όταν ολοκληρωθούν οι προαναφερόμενες εργασίες, ενημερώνεται το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω του συνδέσμου της Περιφέρειας, για να ακολουθήσουν οι επόμενες φάσεις του προγράμματος.

Β΄ ΦΑΣΗ
Έπιπλα - εξοπλισμός - Λογισμικό Εφαρμογών

Η επίπλωση και οι αναγκαίοι υπολογιστές θα καλυφθούν από το πρόγραμμα « ΑΡΙΑΔΝΗ », το δε λογισμικό εφαρμογών θα καλυφθεί από το πρόγραμμα « Πολιτεία »

Η προμήθεια του συμπληρωματικού εξοπλισμού (τηλεφωνικό κέντρο, φωτοτυπικό, fax, κλιματιστικό, καθώς και το σήμα του Κ.Ε.Π.), θα γίνει από τους ίδιους τους Ο.Τ.Α., εφόσον αυτοί είναι έτοιμοι να λειτουργήσουν τα Κ.Ε.Π., μέχρι το τέλος Ιουνίου 2002. Οι προδιαγραφές για κάθε είδος, καθώς και το κόστος στο οποίο θα ανέρχεται αυτό, θα καθορισθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Η συνολική δαπάνη για τον συμπληρωματικό εξοπλισμό θα καλυφθεί από τους Κ.Α.Π.

Οι Ο.Τ.Α. που θα ετοιμάσουν τα Κ.Ε.Π. μετά τον Ιούνιο 2002, θα προμηθευτούν το συμπληρωματικό εξοπλισμό, ύστερα από κεντρικό διαγωνισμό που θα διεξάγει το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Γ΄ ΦΑΣΗ
Προσωπικό

Εκτός από τους μονίμους υπαλλήλους που θα διαθέσει κάθε Ο.Τ.Α., θα απασχοληθούν με ανάθεση έργου δύο (2) άτομα, μέχρι το τέλος του 2003, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 του Ν. 2527/ 1997. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να είναι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ και εφόσον δεν υπάρχουν, μπορεί να είναι ΔΕ κατηγορίας, με απαραίτητη προϋπόθεση σε κάθε περίπτωση να έχουν γνώσεις χειρισμού Η/ Υ.

Οι δαπάνες μισθοδοσίας των συμβασιούχων έργου θα καλυφθούν από το πρόγραμμα « Κοινωνία της Πληροφορίας » και τους Κ.Α.Π.

Η τοποθέτηση του μόνιμου προσωπικού στα Κ.Ε.Π. και η ανάθεση έργου σε δύο (2) άτομα θα γίνει άμεσα, προκειμένου να λειτουργήσουν όσο το δυνατό συντομότερα.

Σημειώνεται ότι μετά από συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. έχει υποβληθεί αίτημα για έγκριση της πρόσληψης των ατόμων, που θα απασχοληθούν με σύμβαση μίσθωσης έργου και των οποίων η κατανομή στα επιμέρους Κ.Ε.Π. θα γίνει από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Για την πρόσληψη του προσωπικού, που αναφέρεται στις διατάξεις των παραγράφων 11 και 12 του άρθρου 31 του Ν. 3013/ 02, θα δοθούν νεώτερες οδηγίες.

Δ΄ ΦΑΣΗ
Ένταξη διοικητικών διαδικασιών για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.

Η διαδικασία είναι όμοια με αυτή που περιγράφεται στην αντίστοιχη φάση της προηγούμενης κατηγορίας Ο.Τ.Α.

Ε΄ ΦΑΣΗ
Απόφαση έναρξης λειτουργίας Κ.Ε.Π.

Όταν ολοκληρωθούν οι προαναφερόμενες φάσεις, ενημερώνεται το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω του συνδέσμου της Περιφέρειας, προκειμένου να εκδοθεί η απόφαση έναρξης της λειτουργίας του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002.

❑ ❑ Κ.Ε.Π. Ο.Τ.Α. « ΑΣΤΕΡΙΑ »

Τα « Γραφεία Εξυπηρέτησης του Πολίτη », που λειτουργούν στους Ο.Τ.Α., στα πλαίσια του προγράμματος « ΑΣΤΕΡΙΑΣ », μετατρέπονται σε Κ.Ε.Π. σύμφωνα με τις διατάξεις του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002 και φέρουν στο εξωτερικό τους το σήμα που θα έχουν όλα τα Κ.Ε.Π.

Ο χώρος που θα λειτουργεί το Κ.Ε.Π. μπορεί να είναι ο ίδιος, όπου λειτουργεί σήμερα το Γραφείο Εξυπηρέτησης του Πολίτη ή εφόσον αυτός δεν επαρκεί, να αναζητηθεί νέος.

Οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν είναι όμοιες με τις προαναφερόμενες, ανάλογα αν πρόκειται για Ο.Τ.Α. με πληθυσμό πάνω ή κάτω των 10.000 κατοίκων.

Για τα Κ.Ε.Π. των εν λόγω Ο.Τ.Α., όπου απασχολείται ήδη ένα άτομο, θα γίνει ανάθεση έργου σε ένα (1) άτομο επιπλέον για τους μικρούς Ο.Τ.Α. και σε τρία (3) άτομα ακόμη για τους μεγάλους Ο.Τ.Α., σύμφωνα με τα προαναφερόμενα.

Για τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους στα Γραφεία Εξυπηρέτησης του Πολίτη θα ακολουθήσει ειδική εγκύκλιος.

Σημειώνεται ότι μετά από συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. έχει υποβληθεί αίτημα για έγκριση της πρόσληψης των ατόμων, που θα απασχοληθούν με σύμβαση μίσθωσης έργου και των οποίων η κατανομή στα επιμέρους Κ.Ε.Π. θα γίνει από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Η βάση δεδομένων του « ΑΣΤΕΡΙΑ » θα αντικατασταθεί με τη βάση δεδομένων του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., όπου θα περιέχονται οι διαδικασίες που θα διεκπεραιώνονται μέσω Κ.Ε.Π.

❑ ❑ Κ.Ε.Π. Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων.

Όλες οι Περιφέρειες θα προμηθευτούν μέρος του ηλεκτρονικού εξοπλισμού από κεντρικό διαγωνισμό που έχει ολοκληρώσει το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και συμπληρωματικό εξοπλισμό από το πρόγραμμα «Πολιτεία».

Για κάθε Περιφέρεια προβλέπεται ποσό 60.000 ευρώ για κάλυψη δαπανών διαμόρφωσης χώρου και 15.000 ευρώ για αγορά εξοπλισμού γραφείων. Τα ποσά αυτά θα διατεθούν από τα οικεία Περιφερειακά Ταμεία Ανάπτυξης (Π.Τ.Α.). Σε περίπτωση που δεν επαρκούν οι πόροι των Π.Τ.Α., οι ανωτέρω δαπάνες θα καλυφθούν από το πρόγραμμα «Πολιτεία».

Η τοποθέτηση των προϊόντων (ένταξη των διοικητικών διαδικασιών, που θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π. των Ν.Α.), θα γίνεται με τον τρόπο που περιγράφεται στην Ε΄ Φάση της πορείας υλοποίησης του έργου, που αφορά τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού με πληθυσμό πάνω από 10.000 κατοίκους.

Όταν ολοκληρωθούν οι σχετικές διαδικασίες, ενημερώνεται το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., προκειμένου να εκδοθεί η απόφαση έναρξης της λειτουργίας του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002.

Επειδή θα λειτουργεί στο γραφείο Υφυπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α. κ. Σταύρου Μπένου, ηλεκτρονικό σύστημα παρακολούθησης του προγράμματος για τη λειτουργία των Κ.Ε.Π., θα πρέπει οι Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού να ενημερώνουν άμεσα το σύνδεσμο της Περιφέρειας για τη φάση στην οποία βρίσκεται η πορεία υλοποίησης της λειτουργίας του Κ.Ε.Π. της αρμοδιότητάς τους, ούτως ώστε να συντονίζεται το όλο έργο και να τεθούν σε λειτουργία όσο το δυνατό περισσότερα Κ.Ε.Π. σε σύντομο χρόνο.

Οι σύνδεσμοι των Περιφερειών θα αποστέλλουν ηλεκτρονικά τα παραπάνω στοιχεία στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., κάθε εβδομάδα, προκειμένου να ενημερώνεται συνολικά η βάση παρακολούθησης του προγράμματος.

Δ) ΑΜΕΣΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Για τη λειτουργία του Κ.Ε.Π. πρέπει να γίνουν άμεσα οι παρακάτω ενέργειες:

- **Σύσταση πάγιας προκαταβολής.**

Δεδομένου ότι στις αρμοδιότητες του Κ.Ε.Π. προβλέπεται η πώληση παραβόλων, πρέπει να οριστεί αρμόδιος υπάλληλος και να αποσταλεί σχετικό έγγραφο προς την αρμόδια κατά περίπτωση ΔΟΥ στην οποία υπάγεται ο κάθε φορέας, για έγκριση χορήγησης πάγιας προκαταβολής για την πώληση παραβόλων. Το ύψος του ποσού για την προμήθεια παραβόλων συναρτάται με τις κατά περίπτωση ανάγκες του Κέντρου. Στο Κ.Ε.Π. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. το ύψος της πάγιας προκαταβολής ανέρχεται σε 1.000.000 δρχ. (αποστέλλονται αντίστοιχα έγγραφα της υπηρεσίας μας).

- **Υπεύθυνες Δηλώσεις.**

Το έντυπο της Υπεύθυνης Δήλωσης του άρθρου 8 του Ν. 1599/ 86, δεν πωλείται πλέον. Τα Κ.Ε.Π. όπως και όλες οι δημόσιες υπηρεσίες, οφείλουν να αναπαράγουν σε φωτοτυπίες το έντυπο αυτό και να το διαθέτουν στους πολίτες όταν το ζητούν (αποστέλλεται αντίγραφο).

- **Σύνδεση με το TAXIS**

Προκειμένου να έχει το Κ.Ε.Π. τη δυνατότητα να λαμβάνει φορολογική ενημερότητα μέσω του συστήματος TAXIS θα πρέπει να υποβληθεί σχετική αίτηση πιστοποίησης στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου

Τα Κ.Ε.Π. των Ν.Α. θα πρέπει να λειτουργούν στο ίδιο κτίριο με τις λοιπές υπηρεσίες της Ν.Α., προκειμένου να υπάρχει άμεση επικοινωνία με αυτές και επίλυση τυχόν αναφυομένων προβλημάτων, δεδομένου ότι η αρμοδιότητα για τη διεκπεραίωση των περισσότερων διοικητικών διαδικασιών ανήκει στις υπηρεσίες της Ν.Α.

Ο χώρος των Κ.Ε.Π. θα πρέπει να βρίσκεται στο ισόγειο του κτιρίου, ώστε να είναι ευκολότερη η πρόσβαση, ιδιαίτερα από άτομα με ειδικές ανάγκες.

Σε περίπτωση που αυτό είναι αδύνατο, μπορεί να αναζητηθεί κατάλληλος χώρος εκτός Ν.Α.

Εάν απαιτούνται οικοδομικές εργασίες για την αναπροσαρμογή του χώρου, αυτές θα πρέπει να ακολουθήσουν την λογική των μελετών που έχουν προταθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. για τους μεγάλους Δήμους. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η σχετική ομοιομορφία των χώρων στέγασης των Κ.Ε.Π. των Ν.Α., παρακαλούμε τα τελικά σχέδια διαμόρφωσης των χώρων να αποσταλούν στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και πιο συγκεκριμένα στον αρχιτέκτονα κ. Κυριακόπουλο (τηλ. 07210 - 21871).

Σε κάθε Ν.Α. θα διατεθεί ποσό 59.000 ευρώ, προκειμένου να καλυφθεί το κόστος των οικοδομικών εργασιών και της μίσθωσης ακινήτου, εφόσον απαιτηθεί (χρηματοδότηση από τα αναπτυξιακά έργα των Ν.Α.).

Εξοπλισμός – Λογισμικό Εφαρμογών:

Α) Ηλεκτρονικός εξοπλισμός:

1. Οι 39 Ν.Α., στις οποίες λειτουργούν Κέντρα Πληροφόρησης Πολιτών, θα προμηθευτούν συμπληρωματικό εξοπλισμό από το πρόγραμμα «Αριάδνη».
2. Οι υπόλοιπες 15 Ν.Α. θα προμηθευτούν μέρος του εξοπλισμού από κεντρικό διαγωνισμό τον οποίο έχει ολοκληρώσει το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και συμπληρωματικό εξοπλισμό από το πρόγραμμα «Αριάδνη».
3. Το λογισμικό εφαρμογών διαχείρισης των λειτουργιών του Κ.Ε.Π. (ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, παρακολούθηση της υπόθεσης του πολίτη, έκδοση στατιστικών στοιχείων) θα καλυφθεί από το πρόγραμμα « Πολιτεία ».

Β) Επίπλωση.

Οι απαιτούμενες δαπάνες για την επίπλωση των Κ.Ε.Π. των Ν.Α. θα καλυφθούν από το πρόγραμμα «Αριάδνη».

Η τοποθέτηση των προϊόντων (ένταξη των διοικητικών διαδικασιών, που θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π. των Ν.Α.), θα γίνεται με τον τρόπο που περιγράφεται στην Ε΄ Φάση της πορείας υλοποίησης του έργου, που αφορά τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού με πληθυσμό πάνω από 10.000 κατοίκους.

Όλες οι Ν.Α. θα συνάψουν συμβάσεις ανάθεσης έργου με τέσσερα (4) άτομα (βλ. ανωτέρω σχετική διαδικασία Ο.Τ.Α.). Η σχετική δαπάνη θα καλυφθεί από το πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας»

Ειδικά για τις Νομαρχίες Αθηνών και Θεσσαλονίκης, λόγω της ιδιομορφίας τους, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού πολιτών που εξυπηρετούν και του μεγέθους του γεωγραφικού χώρου της αρμοδιότητάς τους, θα υπάρξει εξειδικευμένο πρόγραμμα ύστερα από συνεργασία του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με τις δύο Ν.Α.

Όταν ολοκληρωθούν οι προαναφερόμενες διαδικασίες, ενημερώνεται το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., μέσω του συνδέσμου της Περιφέρειας, προκειμένου να εκδοθεί η απόφαση έναρξης της λειτουργίας του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002.

Οικονομίας και Οικονομικών ώστε το Κ.Ε.Π. να λαμβάνει τη φορολογική ενημερότητα των πολιτών με τηλεομοιοτυπία. Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε στο τηλέφωνο 4803133 (αποστέλλεται σχετικό έντυπο αίτησης).

- **Εξουσιοδότηση υπαλλήλων για την επικύρωση αντιγράφων και θεώρηση γνησίου υπογραφής**

Η επικύρωση αντιγράφων και η βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής είναι υπηρεσίες που θα παρέχει το Κ.Ε.Π.. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εξουσιοδοτηθούν σχετικά τουλάχιστον δύο μόνιμοι υπάλληλοι που θα απασχολούνται στο Κέντρο.

- **Προμήθεια σφραγίδων**

Για τις προαναφερόμενες διοικητικές πράξεις, είναι απαραίτητη η έκδοση και προμήθεια σφραγίδων του κατά περίπτωση φορέα (αποστέλλονται αντίστοιχα υποδείγματα σφραγίδων του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.).

Ε) ΛΟΙΠΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Τέλος, σας πληροφορούμε ότι:

- Η διαχείριση της καθημερινής εργασίας θα γίνεται ηλεκτρονικά. Συγκεκριμένα έχουν συνταχθεί σε κεντρικό επίπεδο τεχνικές προδιαγραφές για λειτουργία ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, ηλεκτρονικής διαχείρισης της « υπόθεσης- φακέλου του πολίτη » καθώς και έκδοσης στατιστικών. Ήδη υλοποιείται το σχετικό λογισμικό πακέτο, το οποίο θα είναι έτοιμο να διατεθεί σε ειδική συσκευασία (CD και τεχνικά εγχειρίδια) σε κάθε Κ.Ε.Π. στις αρχές Ιουνίου.
- Στις παραγράφους 11 και 12 του Άρθρου 31 του Ν. 3013/ 2002, προβλέπεται η **προαιρετική θητεία** πτυχιούχων Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. στα Κ.Ε.Π. Πρόθεση του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. αποτελεί η πρόσληψη του αναγκαίου αριθμού πτυχιούχων για την αποτελεσματική λειτουργία των Κ.Ε.Π.
  Με επόμενη εγκύκλιο θα ενημερωθείτε για τη χρηματοδότηση και τις λεπτομέρειες αυτής της διαδικασίας.
- Τα Κ.Ε.Π. θα λειτουργούν από τις 08.00 π.μ. έως 20.00 μ.μ., με δύο βάρδιες (08.00 π.μ. έως 14.00 μ.μ. και 14.00 μ.μ. έως 20.00 μ.μ.) καθώς και το Σάββατο έως τις 14.00 μ.μ., εφόσον επαρκεί το προσωπικό τους για το ωράριο αυτό. Διαφορετικά θα ακολουθούν το ωράριο της διοικητικής μονάδας στην οποία ανήκουν.
- Για όλο το προσωπικό των Κ.Ε.Π. θα ακολουθήσει σεμινάριο μιας εβδομάδας, με εξειδίκευση πάνω στη βάση δεδομένων με τις διαδικασίες που θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π., καθώς και στο λογισμικό εφαρμογών διαχείρισης της καθημερινής εργασίας. Για τους μόνιμους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. που δεν γνωρίζουν χρήση Η/ Υ, θα γίνουν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω στο αντικείμενο αυτό.
- Αποστέλλεται συνημμένα πίνακας με τους υπεύθυνους υπαλλήλους των Περιφερειών (σύνδεσμοι), με τους οποίους θα επικοινωνούν οι Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού για την υλοποίηση του προγράμματος.

Πληροφορίες σχετικά με :

- γενικά θέματα της εγκυκλίου: κα Ουρ. Σίδερη, τηλ. 010/ 3393629, κα Ελπ. Ηλία, τηλ. 010/3393684, Fax: 010/3393606, E-mail: benos@otenet.gr
- θέματα αρμοδιοτήτων ΚΕΠ: κα Θ. Φωτεινοπούλου, τηλ. 010/ 3393121, , κ. Π. Κρομμύδα, τηλ. 010/ 3393108, κ. Π. Νταή, τηλ. 010/ 3393104.
- θέματα Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Ο.Τ.Α. και προσλήψεων: κα Αν. Μαρκάκη, τηλ. 010/ 3220152,, κα Αυρηλιώνη, τηλ. 010/ 3213760 κα Α. Διαμαντοπούλου, τηλ. 010/ 3226195
- τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό, το λογισμικό εφαρμογών και τη λειτουργία του Κεντρικού Portal: κ. Λ. Παλάικος, τηλ. 010/ 3393212, 3393221.
- τη βάση δεδομένων με τις διοικητικές διαδικασίες και τα έντυπα των αιτήσεων καθώς και το ωράριο: κ. Δ. Παπαδημητρόπουλος, τηλ. 010/ 3393161-3.
- τις αρχιτεκτονικές μελέτες και εργασίες: κ. Γ. Κυριακόπουλος, τηλ. 07210 – 21871, E-mail: kyrkal@otenet.gr

Συνημμένα:
1) Νομοθετική ρύθμιση (Άρθρο 31 του Ν. 3013/ 2002).
2) Άρθρο 6 του Ν. 2527/ 1997.
3) Σχέδια εγγράφων ως ανωτέρω.

Ο Υπουργός

Κώστας Σκανδαλίδης

Κεφάλαιο 8.2

Προγράμματα Διακυβέρνησης Μίας Στάσης που έχουν Υλοποιηθεί σε 11 Ευρωπαϊκές Χώρες (COST Survey)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
1.	Verfahrensexpress	A	1997	O	Plant construction	OS	PL	
2	Vorarlberg	A	1970s	O	Plant construction	OS	PL	
3.	Salzburg	A	mid-90s	O	Building permits	OS	PL	Workflow!
4.	Fürstenfeld	A	1996	O	CR, CaR, L	CS	PL	Forms downl.
5.	Waidhofen	A	1995	O	CR, CaR, L	CS	PL	
6.	WU-Signaturkarte	A	1997	P	Student affairs	CS	K, WWW, PL	Signature cards
7.	Grieskirchen	A	1996	O	Plant construction	OS	PL	Internet planned
8.	Freie Kfz-Zulassung	A	1997	O	CaR	OS	PL	Transfer of authority
9.	Linz	A	1994	O	Business licensing	OS	PL	Electr. Filing planned
10.	Zell am See	A	1994	O	CR, L, Plant	CS OS	PL, WWW	Informal
11.	AMS	A	1998	Plan	Unemployment	OS	PL, K, WWW	Electr. services
12.	Liesing	A	1998	O	CR, L	CS	PL	Ext. IT suppot
13.	BP3000	B	1998	P	All government	FS	CC	
14.	Infolijn	B	n.a.	O	All government	FS	CC	Web-site pl.
15.	WIS-KISS	B	1994	O	Unemployment	n.a.	K	Job exchange da-tabase

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
16.	KMOLOKET	B	1997	P	SME	FS	WWW	Other services planned; public found.
17.	IWT-KMO	B	1997	P	SME innovation	OS	WWW	Only
18.	EDISON	B	1993	O	Schools (internal g.)	CS	WWW	All forms inte-grated
19.	PBFlow/AciPro	B	1996	P	Building permits	n.a.	WWW	Workflow
20.	Tel vert	B	1989	O	All government	FS	CC, PL	
21.	Hotjob-SIC	B	1999	P	Unemployment	n.a.	K	Job exchange da-tabase
22.	Antwerp DMA	B	1997	O	Misc. government	CS	WWW	MANAP
23.	Charleroi	B	1996/7	O	CR	CS	PL (K for I)	
24.	Helsingör	DK	1998	O	CR, misc gov., health, tax	CS	WWW	
25.	Naestved	DK	1998	Op	CR, misc gov., health, tax	CS	WWW	
26.	C&T	DK	1994/6	Op	Tax, business tax	CS	WWW	
27.	Danmark.dk	DK	1997	Op	All government	CS OS	WWW	Informational
28.	Min. of Bus and Ind	DK	1996	O	Business matter	OS	WWW	Builid up
29.	One-Stop-Shops	FIN	1993/6	O	Tax, CR, Unemployment	CS	PL	9 fully integrated

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
30.	Net-Entreprise	F	1999	P	Tax and wage	OS	WWW	
31.	Isère	F	1997	O	Misc. gov.	FS	WWW	
32.	Parthenay	F	1997	O	Misc. gov.	FS	WWW	
33.	Unna	D	1984	O	CR	CS	PL	
34.	Hagen	D	1990	O	CR, CaR	CS	PL	e-serv. Planned
35.	Rüsselsheim	D	1995	O	CR	CS	PL	
36.	Bismark	D	1992	O	CR, CaR, Packet, misc.	CS	PL	Non-government included
37.	Nürnberg	D	1998	Plan	Misc. gov	CS	WWW, K	
38.	Bremen	D	1998	Plan	Misc.gov	CS OS	WWW, K	
39.	DiBIS	D	1995	O	All governemnt	FS	WWW, K	e-mail
40.	ELSTER	D	1998	O	Tax	n.a.	WWW	Electronic filing
41.	SPACE	Int.	1996-98	disc.	CR	OS	PL	Electronic file,
42.	KIMSAC	IRL	1995-98	Pilot	Welfare, unemployment	FS	K	Only information
43.	Vehicle Reg. Tax	IRL	1998	O	Vehicle registration	FS	K	Electronic services
44.	Laois	IRL	1997	O	Misc. gov	CS	K	Information
45.	Donegal	IRL	1997	O	Misc gov	CS	PL	Citizen office
46.	Meath	IRL	1998	O	Misc. gov	CS	Pl	Citizen office

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
47.	CSD, Easterhn	IRL	1992	O	Health	OS	PL, CC	
48.	NCIC	IRL	1997	O	Health/welfare	OS	PL	
49.	Northside Partnership	IRL	1991	O	Unemployment	OS	PL	
50.	CID, NatL Soc. Serv	IRL	1997	O	Social services	FS	CD, database	
51.	Life events database	IRL	1999	Plan	Misc. gov, social servicies	FS OS	WWW	
52.	Ennis	IRL	1996	O	Misc. gov	n.a.	WWW, K	Information only
53.	Palermo	I	1999	P	Business license	OS	PL	
54.	Bologna	I	1999	P	Business license	OS	PL	
55.	Calabria Health	I	2000 (plan)	Plan	Health care	OS?	PL	
56.	Bari	I	1997	O	Misc L	CS	PL	
57.	Arezzo	I	1997	O	Foreigners regis.	CS	PL	
58.	IRS	I	1998	O	Tax	OS	K	Mostly informational
59.	Bologna Single Window	I	1995	O	Misc. gov	CS	K	
60.	South Tyrol	I	1997	O	Tourism, misc gov	CS	K	Information only

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
61.	Siena	I	1996	P	Misc. gov	CS	K	
62.	Milano	I	(Plann ed)	P	Misc.gov	CS	K	
63.	Delft	NL	1996	O	CR	OS	PL, WWW	
64.	Leiden	NL	1996	*	Youth *= temp. Not	CS	WWW	Target groups
65.	Meppel	NL	1996	**	Misc. gov **= partly	CS	WWW, CC	
66.	Aalburg	NL	1996	O	Misc. gov.	CS	K	Target groups
67.	Almelo	NL	1996	O	Health	CS	PL	Target groups
68.	Alphen aan den Rijn	NL	1996	O	Health	CS	PL	Target groups In-formation only
69.	Eindhoven	NL	1996	O	Misc. gov	OS	PL	Tongelre citizen's office
70.	Emmen	NL	1996	O	Welfare	CS	PL	Target groups Information
71.	Utrecht	NL	1996	O	Health welfare	CS	PL, WWW	Web based on phys. One-stop Target groups Information only
72.	Amsterdam	NL	1996	P	Real-estate	CS	WWW	
73.	The Hague	NL	1996	P	Real-estate	OS	PL	Information
74.	Tilburg	NL	1996	O	Real-estate	OS	PL	Information

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
75.	Tyksstratdiel	NL	1996	O	Real-estate	OS	PL WWW	
76.	Enschede	NL	1996	O	Real-estate/misc. gov.	OS	WWW	
77.	Nijmwegen	NL	1996	O	Real-estate/misc.gov.	OS	PL	
78.	Ede	NL	1994	O	Welfare	OS	PL	
79.	DIBA Province of Barcelona	E	1997	O	Misc. gov.	CS	WWW	
80.	Electr. Proc. Bar-celona	E	1998	O	Tax, CR, Fines	CS	WWW	
81.	Port Authority of Barcelona Unified Access	E	1998	O	L, Tax	CS	WWW, CC	
82.	Catalan Autonom, Gov.	E	1998	O	Misc. gov	FS	CC	
83.	Irun City Council Single Window	E	1997	O	Misc. gov	CS	PL, WWW, CC	
84.	Madrid Regional	E	1991	O	Misc. gov	CS	K, PL, WWW CC	Mostly informa-tional
85.	Unified Managt. Office	E	1990	O	Business L.	OS	PL	All procedures in-tegrated
86.	Galician Autonom.	E	1994	O	Tax, Business L., Fines Misc. gov.	CS	PL, WWW, K, CC	

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

#	Name	Co.	Since	Status	Policy	Type	D.C.	Comments
87.	Vitoria Local Council	E	1990	O	CR, Tax	FS	PL, WWW, K, CC	
88.	Barcel. Local Council	E	1988	O	CR, Tax Misc. gov	FS	CC	
89.	Infoville	E	1995/7	O	Misc. gov	CS	WWW, K	Network interactive
90.	GSI	UK	1998	Op	General gov	n.a.	WWW	Network
91.	IForm	UK	1997	P	Tax and Welfare	n.a.	K. WWW	Elec. Filing
92.	E-commerce tax	UK	1999	Plan	Tax	n.a.	K www	Elec. Filing
93.	ONE	UK	1999	P	Unemployment	FS OS	CC	
94.	Lewisham	UK	1998	O	Welfare	OS	PL	
95.	ACCORD	UK	1998	Plan	Welfare	n.a.	n.a.	Integrated
96.	Study single business	UK	1999	Study	Business license	OS	WWW	
97.	Bus. With govt	UK	1999	Plan	Business license	FS	WWW	
98.	Jigsaw	UK	1999	Plan	Agriculture services	CS	PL	

Πηγή: Kubicek, Hagen (2000)

Επεξήγηση Συντομογραφιών:

Co. = country

Status – Επίπεδο Υλοποίησης Προγράμματος: O = Operational, P = Pilot/Prototype, Plan = Planned

Type - Κατηγορίες Διακυβέρνησης Μίας Στάσης: FS =First Stop; CS = Convenience Store; OS = True One-Stop;

D.C. – Delivery Channels - Δίκτυα Διανομής Υπηρεσιών: PL= Physical Location; WWW = Web-Site/Internet; K = Kiosk, CC = Call Center

Policies – Υπηρεσίες: CR = Civil Registration (Passports, ID-cards, etc.); CaR = Car Registration; L = Licenses; Misc. Gov: miscellaneous government services

Κεφάλαιο 8.3

ΣΥΝΟΛΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΑ Κ.Ε.Π.

1. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

1. Διεκπεραίωση αίτησης – δήλωσης για αλλαγή λογαριασμού Τραπέζης (όπου πιστώνεται η σύνταξη).
2. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για αναγνώριση ως συντάξιμου χρόνου απασχόλησης στον Ιδιωτικό τομέα.
3. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για καταβολή ΕΚΑΣ.

4. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για μεταβίβαση σύνταξης σε οικογένεια (χήρα σύζυγο και ορφανά τέκνα) αποβιώσαντος συνταξιούχου αγωνιστή της Εθνικής Αντίστασης που ήταν και συνταξιούχος του Ο.Γ.Α.
5. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για μεταβίβαση σύνταξης σε διαζευγμένη θυγατέρα.
6. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για μεταβίβαση σύνταξης σε οικογένεια αποβιώσαντος συνταξιούχου εφημερίου.
7. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για μεταβίβαση σύνταξης θανόντος συνταξιούχου – πολιτικού ή στρατιωτικού – στην οικογένεια (χήρα σύζυγο και ορφανά τέκνα).
8. Διεκπεραίωση αίτησης για χορήγηση πιστοποιητικού συνταξιοδοτικής κατάστασης αποβιώσαντος (για χρήση σε αίτημα για καταβολή εξόδων κηδείας).
9. Διεκπεραίωση αίτησης – δήλωσης συνταξιούχου για αλλαγή διεύθυνσης.
10. Διεκπεραίωση αίτησης και δικαιολογητικών για μεταβίβαση σύνταξης στην Πατρική οικογένεια (πολιτικών – στρατιωτικών συνταξιούχων)

2. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ

(Δεν έχουν καθορισθεί διοικητικές διαδικασίες για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.)

3.ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

Ι. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (Θέματα Στρατολογίας)

Στρατολογικά Γραφεία

11. Χορήγηση απαλλαγής από την υποχρέωση στράτευσης θρησκευτικών λειτουργών ή μοναχών ή δόκιμων μοναχών γνωστής θρησκείας.
12. Χορήγηση απαλλαγής από την υποχρέωση στράτευσης καταδικαζομένων σε καθαίρεση.
13. Χορήγηση απαλλαγής από την υποχρέωση στράτευσης πατέρων τεσσάρων ή περισσοτέρων τέκνων.
14. Χορήγηση αρχικής αναβολής κατάταξης λόγω σπουδών.
15. Χορήγηση αναβολής κατάταξης για μεταπτυχιακές σπουδές ή για την απόκτηση ιατρικής ειδικότητας.
16. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε όσους διαπρέπουν σε επιστημονικές εργασίες ή έρευνες στο εξωτερικό.
17. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε υποψηφίους σπουδαστές ανωτέρων ή ανωτάτων σχολών εσωτερικού ή εξωτερικού.
18. Χορήγηση αναβολής κατάταξης για την απόκτηση χρόνου θαλάσσιας υπηρεσίας.
19. Χορήγηση αναβολής κατάταξης λόγω υπηρετούντος αδελφού.
20. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε μόνιμους κατοίκους εξωτερικού.
21. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε υπηρετούντες στις ένοπλες δυνάμεις ξένου κράτους.
22. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε ναυτολογημένους.
23. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε πολιτογραφηθέντες.
24. Χορήγηση αναβολής κατάταξης όσων διακόπτουν τη μόνιμη κατοικία τους στην Τουρκία ή σε χώρα του τέως ανατολικού συνασπισμού.
25. Εξαγορά στρατιωτικών υποχρεώσεων όσων διακόπτουν τη μόνιμη κατοικία τους στην Τουρκία ή σε χώρα του τέως ανατολικού συνασπισμού.
26. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε νοσηλευόμενους.
27. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε κρατούμενους σε φυλακή ή σε άλλη αρμόδια αρχή.
28. Μεταφορά οπλιτών ή στρατευσίμων σε υπόχρεους μειωμένης θητείας.

29. Υγειονομική Εξέταση όσων αδυνατούν να καταταγούν στις ένοπλες δυνάμεις για λόγους υγείας.
30. Διόρθωση του έτους γέννησης με το οποίο έγινε εγγραφή στα μητρώα αρρένων.
31. Συμπλήρωση ή καταχώριση στρατολογικών μεταβολών που λείπουν από τη στρατολογική μερίδα.
32. Αναγνώριση υπηρεσίας σε τακτικές ένοπλες δυνάμεις συμμαχικού κράτους.
33. Χορήγηση αναβολής κατάταξης μεταναστών.
34. Εξαγορά στρατιωτικών υποχρεώσεων μεταναστών.
35. Χορήγηση αναβολής κατάταξης σε βουλευτές – ευρωβουλευτές, υποψήφιους βουλευτές - ευρωβουλευτές – νομάρχες – δημάρχους - προέδρους κοινοτήτων.
36. Έκδοση πιστοποιητικού στρατολογικής κατάστασης τύπου Α΄ (πλήρες), τύπου Α΄ και τύπου Β΄.

4. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Ι. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ

ΙΙ. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

(ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ διάφορα πιστοποιητικά και βεβαιώσεις)

37. Ανανέωση Διαβατηρίου Ενηλίκου.
38. Έκδοση Διαβατηρίου Ανηλίκου (14-18 ετών).
39. Έκδοση Διαβατηρίου Ανηλίκου (κάτω των14 ετών).
40. Έκδοση Διαβατηρίου Ενηλίκου (Ατομικό Διαβατήριο).
41. Χορήγηση Άδειας Εκμετάλλευσης Περιπτέρου .
42. Ενοικίαση Άδειας Περιπτέρου.
43. Ενοικίαση Άδειας Λιανικής Πώλησης Σιγαρέτων.
44. Χορήγηση άδειας / Λιανικής άδειας Καπνοβιομηχανικών προϊόντων.
45. Χορήγηση προσωρινής Άδειας Λιανικής Πώλησης Σιγαρέτων.
46. Υποβολή Εγγράφων για την προώθησή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες για την επισημείωση σε αυτά σύμφωνα με το άρθρο 4 της Σύμβασης της Χάγης
47. Πρόσληψη Πατρώνυμου, Μητρώνυμου, Επώνυμου Πατέρα, Επώνυμου Μητέρας σε άτομα αγνώστων γονέων ή εκτός νομίμου γάμου γεννηθέντων.
48. Αλλαγή Επώνυμου.
49. Διόρθωση Επώνυμου, Πατρώνυμου, Μητρώνυμου.

ΙΙΙ. ΔΗΜΟΙ

50. Διαγραφή πολλαπλώς εγγεγραμμένων από τα μητρώα αρρένων
51. Διαγραφή λόγω θανάτου ή αφάνειας από τα μητρώα αρρένων
52. Διαγραφή ανύπαρκτων από τα μητρώα αρρένων
53. Χορήγηση αντιγράφου Ληξιαρχικής Πράξης Γέννησης
54. Χορήγηση αντιγράφου Ληξιαρχικής Πράξης Γάμου
55. Χορήγηση αντιγράφου Ληξιαρχικής Πράξης Θανάτου
56. Χορήγηση αντιγράφου Πιστοποιητικού Γέννησης του ενδιαφερόμενου
57. Βεβαίωση από Δήμο περί μη οφειλής ΤΑΠ
58. Χορήγηση Πιστοποιητικού εγγύτερων συγγενών
59. Χορήγηση Πιστοποιητικού Οικογενειακής Κατάστασης των ιδίων
60. Διόρθωση Ηλικίας Γυναικών
61. Εγγραφή Ενηλίκου σε Δημοτολόγιο όταν είναι γραμμένος μόνο στα μητρώα αρρένων
62. Μεταδημότευση άγαμου ενηλίκου σε δημοτολόγιο δήμου ή κοινότητας εκτός του τόπου καταγωγής του ιδίου ή των γονέων του.
63. Μεταδημότευση Διαζευγμένων ή εν χηρεία συζύγων χωρίς τέκνα σε δήμο ή κοινότητα εκτός του τόπου καταγωγής τους

64. Μεταδημότευση Διαζευγμένων ή εν χηρεία συζύγων με τέκνα σε δήμο ή κοινότητα εκτός του τόπου καταγωγής τους
65. Μεταδημότευση Συζύγων λόγω γάμου σε διαφορετικό δήμο ή κοινότητα εκτός των δήμων ή των κοινοτήτων καταγωγής τους.
66. Μεταδημότευση συζύγων και τέκνων από άλλο δήμο όταν όλα τα μέλη της οικογενείας είναι γραμμένα στον αυτό δήμο ή κοινότητα
67. Μεταδημότευση συζύγων όταν ο ένας είναι ήδη δημότης
68. Χορήγηση Πιστοποιητικού Εγγραφής στα Μητρώα Αρρένων.
69. Χορήγηση Πιστοποιητικού εντοπιότητας
70. Χορήγηση Βεβαίωσης Μόνιμης Κατοικίας.
71. Άνοιγμα Οικογενειακής Μερίδας λόγω γάμου.
72. Διαγραφή λόγω θανάτου (Από τα Δημοτολόγια).
73. Διόρθωση Κυρίου Ονόματος.
74. Εγγραφή στα Δημοτολόγια.
75. Αλλαγή στοιχείων τέκνου λόγω αναγνώρισης και εγγραφή στο Δημοτολόγιο.

5. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ι. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΙΙ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ

76. Εκμίσθωση δημόσιου λατομείου αδρανών υλικών με απευθείας σύμβαση εντός ή εκτός λατομικής περιοχής (άρθρο 5, παρ. 2 του ν. 2115/93)
77. Εκμίσθωση δημόσιου λατομείου μαρμάρων και βιομηχανικών ορυκτών με απευθείας σύμβαση.
78. Συναίνεση ερευνητικών εργασιών για την ανεύρεση μαρμάρων ή βιομηχανικών ορυκτών σε δημόσιο λατομικό χώρο.
79. Υπολογισμός αναλογικών μισθωμάτων.
80. Παράταση σύμβασης ή εισφοράς δικαιώματος εκμετάλλευσης λατομείου μαρμάρων και βιομηχανικών ορυκτών για μια 10ετία, με την έκδοση διαπιστωτικής απόφασης μετά τη λήξη της 15ετίας.
81. Χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης λατομείων βιομηχανικών ορυκτών.
82. Χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης λατομείων μαρμάρων.
83. Χορήγηση άδειας εκμετάλλευσης λατομείων αδρανών υλικών.

ΙΙΙ. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

(ΘΕΜΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ, όπως έκδοση επαγγελματικών αδειών κλπ)

84. Χορήγηση άδειας Γομωτού - Πυροδότη 1ης κατηγορίας.
85. Θεώρηση άδειας Γομωτού - Πυροδότη .
86. Χορήγηση άδειας αποκολλητή επισφαλών όγκων.(Ξεσκαρωτή).
87. Χορήγηση άδειας λειτουργίας εφεδρικών σταθμών ηλεκτροπαραγωγής άνω των 150 KW και για βιομηχανία -βιοτεχνία άνω των 400 KW.
88. Χορήγηση άδειας λειτουργίας εφεδρικών σταθμών ηλεκτροπαραγωγής άνω των 150KW και για βιομηχανία-βιοτεχνία άνω των 400 KW -Τροποποίηση της άδειας λειτουργίας.
89. Άδεια μεταπωλητή πετρελαίου θέρμανσης.
90. Άδεια σύστασης και έγκρισης καταστατικών Ανωνύμων Εταιριών (Κ.Ν. 2190/20)
91. Άδεια εγκατάστασης στην Ελλάδα υποκαταστημάτων αλλοδαπών Ανωνύμων Εταιριών και Ε.Π.Ε.
92. Εγκρίσεις τροποποιήσεων – κωδικοποιήσεων καταστατικών Ανωνύμων Εταιριών.

93. Καταχωρίσεις – ανακοινώσεις στο Φ.Ε.Κ. τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε. ισολογισμών, εκθέσεων ελεγκτών και πεπραγμένων Διοικητικού Συμβουλίου.
94. Εκλογή και συγκρότηση σε σώμα Δ.Σ., αντικατάστασης μελών και συγκρότησης σε σώμα Δ.Σ., εκλογής ελεγκτών Α.Ε., αυξήσεων Μ.Κ. χωρίς τροποποίηση καταστατικού με απόφαση Γ.Σ. ή Δ.Σ., λύση της εταιρείας και ορισμού εκκαθαριστών, πιστοποίησης καταβολής του αρχικού Μ.Κ.,διαγραφή της Α.Ε. από το μητρώο Α.Ε. και διανομή προσωρινών μερισμάτων.
95. Μετατροπές επιχειρήσεων σε Α.Ε., συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων σε Α.Ε.,συγχωνεύσεις με απορρόφηση Α.Ε. συγχωνεύσεις Ανωνύμων Εταιριών ή σύσταση νέας Α.Ε.
96. Σύσταση εκτιμητικών επιτροπών άρθρου 9 του Κ.Ν. 2190/20 για την αποτίμηση της αξίας περιουσιακών στοιχείων της Ατομικής Επιχείρησης ή Κοινωνίας ή Ο.Ε. ή Ε.Π.Ε. και την εισφορά τους σε Α.Ε., ή των στοιχείων των Α.Ε. για συγχώνευσή τους ή της καθαρής θέσης άλλης μορφής επιχείρησης, μετατρεπομένης σε ΕΠΕ.
97. Βεβαιώσεις περί τροποποίησης ή μη καταστατικών Α.Ε., περί μη ανάκλησης άδειας σύστασης Α.Ε., περί του ισχύοντος Διοικητικού Συμβουλίου, περί καταβλημένου κεφαλαίου Α.Ε. και λοιπών στοιχείων καταχωρημένων στο μητρώο Α.Ε. της Υπηρεσίας (Τμήμα Α.Ε.).
98. Άδεια απόκτησης παγίων περιουσιακών στοιχείων από Α.Ε. (άρθρο 10 Κ.Ν. 2190/20).
99. Ενημέρωση καταναλωτή για τιμές προϊόντων και υπηρεσιών και γενικά δικαιώματα καταναλωτή για την προστασία του.
100. Υποβολή τιμοκαταλόγων για δίδακτρα από τα Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια.
101. Άσκηση προσφυγής κατά αποφάσεων του Νομάρχη, που επιβάλλουν διοικητικές κυρώσεις, σύμφωνα με τους ν.1401/83 και 1732/87.
102. Θεώρηση βιβλίων διακίνησης υγρών καυσίμων.
103. Θεώρηση καρτελών, θερμοϋγρομέτρων ψυγείων.
104. Αναθεώρηση Αδειών Υπαιθρίου Πλανοδίου Εμπορίου.
105. Θεώρηση επαγγελματικής άδειας Ηλεκτρολόγου Εγκαταστάτη.
106. Θεώρηση επαγγελματικής άδειας Υδραυλικού.
107. Θεώρηση επαγγελματικής άδειας Ψυκτικού.
108. Πιστοποιητικό υδραυλικής δοκιμής ατμολέβητα.
109. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Αρχιθερμαστή κατόπιν εξετάσεων.
110. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Αρχιτεχνίτη κατόπιν εξετάσεων.
111. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Βοηθού Ηλεκτροτεχνίτη κατόπιν εξετάσεων.
112. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Εργοδηγού Ηλεκτρολόγου κατόπιν εξετάσεων.
113. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Εγκαταστάτη - συντηρητή καυστήρων υγρών καυσίμων κατόπιν εξετάσεων.
114. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Ηλεκτροσυγκολλητή κατόπιν εξετάσεων.
115. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Ηλεκτροτεχνίτη κατόπιν εξετάσεων.
116. Χορήγηση Επαγγελματικής Άδειας Ηλεκτροτεχνίτη χωρίς εξετάσεις.
117. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Θερμαστή κατόπιν εξετάσεων.
118. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Οξυγονοκολλητή κατόπιν εξετάσεων.
119. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Πρακτικού Μηχανικού κατόπιν εξετάσεων.
120. Χορήγηση Επαγγελματικής Άδειας Τεχνολόγου Ηλεκτρολόγου.
121. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Υδραυλικού κατόπιν εξετάσεων.
122. Χορήγηση Επαγγελματικής Άδειας Υδραυλικού χωρίς εξετάσεις.
123. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Χειριστή Μηχανήματος (Μ.Ε.) κατόπιν εξετάσεων.
124. Χορήγηση επαγγελματικής άδειας Ψυκτικού κατόπιν εξετάσεων.
125. Χορήγηση Επαγγελματικής Άδειας Ψυκτικού χωρίς εξετάσεις.
126. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Διπλωματούχων Μηχανικών Ανωτάτων Σχολών ειδικότητας Μηχανολόγου και Ηλεκτρολόγου -Παραλαβή αδείας.

127. Χορήγηση άδειας εγκατάστασης βιομηχανίας, βιοτεχνίας, επαγγελματικών εργαστηρίων και αποθηκών, δραστηριοτήτων του Ν.2516/97 και του Ν. 2965/01 (εντός των ορίων της Περιφέρειας Αττικής).
128. Χορήγηση αδειών άσκησης επαγγέλματος Τεχνολόγου Μηχανολόγου Μηχανικού
129. Χορήγηση αδειών άσκησης επαγγέλματος Τεχνολόγου Ηλεκτρολόγου Μηχανικού - Παραλαβή αδείας.
130. Χορήγηση επαγγελματικών αδειών μηχανολόγων ανευ εξετάσεων για αποφοίτους Τεχνικών Λυκείων, Τεχνικών Σχολών ,ΤΕΕ Α΄ και Β΄ κύκλου κ.λ.π.
131. Άδεια ίδρυσης - εγκατάστασης αρτοποιείου.
132. Άδεια συνέχισης λειτουργίας αρτοποιείου.
133. Απαλλαγή από άδεια εγκατάστασης και λειτουργίας επαγγελματικών εργαστηρίων (άρθρο 5 Ν. 2516/1997).

6. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ

Ι. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ

(Θέματα χωροταξίας και περιβάλλοντος κλπ)

134. Ανέγερση κατά παρέκκλιση βιομηχανικών εγκαταστάσεων, καταστημάτων, γραφείων, εκπαιδευτηρίων, ευαγών ιδρυμάτων, νοσοκομείων, κλινικών, σε εκτός σχεδίου περιοχές.
135. Ανέγερση κατά παρέκκλιση γεωργοκτηνοτροφικών κτιρίων, γεωργικές αποθήκες κ.λπ. σε εκτός σχεδίου περιοχές.
136. Ανέγερση σε εκτός σχεδίου περιοχές κατά παρέκκλιση των κείμενων διατάξεων, σε απόσταση μικρότερη των 30 m, από τη γραμμή αιγιαλού (ΝΔ 439/70), βιομηχανικών και βιοτεχνικών κτιρίων που από τη φύση τους πρέπει να εγκαθίστανται επί παραλιακών χώρων, καθώς και αξιόλογων τουριστικών-ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων
137. Ανέγερση ή επέκταση βιομηχανικών κτιρίων, αποθηκών, ψυγείων, διαλογητηρίων φρούτων, κοντά σε σιδηροδρομικές γραμμές σε εκτός σχεδίου περιοχές.
138. Έγκριση επέκτασης υφιστάμενων βιομηχανιών σε εκτός σχεδίου περιοχές.
139. Έγκριση κυκλοφοριακής σύνδεσης εγκαταστάσεων και πρατηρίων υγρών καυσίμων.
140. Έγκριση παρεκκλίσεων ως προς τους ισχύοντες όρους δόμησης, στις εκτός σχεδίων πόλεων περιοχές.

ΙΙ. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

(ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ)

141. Αιτήσεις – καταγγελίες για αυθαίρετες κατασκευές
142. Απόφαση περί αναγνώρισης ιδιωτικής παρόδου σαν προϋφιστάμενη του 1923
143. Βεβαίωση αρτιότητας οικοπέδου
144. Βεβαίωση καταλληλότητας καταστήματος
145. Άδεια χρήσης εκρηκτικών
146. Εγγραφή στα μητρώα μηχανικών
147. Έγκριση τεχνικής έκθεσης και μελέτης επισκευής αποκατάστασης κτιρίων σε παραδοσιακούς οικισμούς και διατηρητέα κτίρια για τη συνηγορία χορήγησης χαμηλότοκων δανείων
148. Χορήγηση αντιγράφου αποσπάσματος του διαγράμματος καθώς και του πίνακα που συνοδεύει μια κυρωμένη πράξη εφαρμογής όπου περιλαμβάνονται η τελική μορφή καθώς και οι υποχρεώσεις εισφορών σε γη και χρήμα μιας συγκεκριμένης ιδιοκτησίας.

149. Χαρακτηρισμός αποκεκλεισμένου (τυφλού) οικοπέδου
150. Χορήγηση βεβαιώσεων – πιστοποιητικών (καθορισμός αυτοψίας – χορήγηση αντιγράφων οικοδομικών αδειών)

ΙΙΙ. Δ.Ε.Ε.Α.Π.

151. Έγκριση επιδότησης για την Αποκατάσταση – Συντήρηση των Όψεων κτιρίου (Αρχική Α' στάδιο)
152. Υποβολή Τεχνικού Φακέλου για την Αποκατάσταση – Συντήρηση των Όψεων κτιρίου – (Β' στάδιο)
153. Καταβολή επιχορήγησης για την Αποκατάσταση – Συντήρηση των Όψεων Κτιρίου – (Γ΄ στάδιο)

7. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

Ι. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

154. Άδεια επάρκειας διδασκαλίας ξένων γλωσσών.
155. Αντίγραφο άδειας επάρκειας διδασκαλίας ξένων γλωσσών.
156. Βεβαίωση αποδοχών για υπηρετούντες δασκάλους & νηπιαγωγούς.
157. Βεβαίωση προϋπηρεσίας για αναπληρωτές δασκάλους & νηπιαγωγούς.
158. Πιστοποιητικό υπηρεσιακής κατάστασης και μεταβολών για δασκάλους & νηπιαγωγούς.
159. Βεβαίωση αποδοχών για υπηρετούντες καθηγητές.
160. Βεβαίωση προϋπηρεσίας για αναπληρωτές καθηγητές.
161. Πιστοποιητικό υπηρεσιακής κατάστασης & μεταβολών για καθηγητές.
162. α)Αποδεικτικό απολύσεως (λόγω απώλειας αντιστοίχου τίτλου),β) πιστοποιητικά σπουδών, γ) πιστοποιητικά σπουδών για στρατολογική χρήση δ) υπηρεσιακά σημειώματα φοίτησης μαθητών και ε) βεβαίωση συμμετοχής στις γενικές ή εισιτήριες εξετάσεις τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

ΙΙ. ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Α. Ο.Ε.Ε.Κ.

163. Βεβαίωση βαθμολογίας σε εξετάσεις πιστοποίησης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ο μέσος όρος βαθμών στο θεωρητικό μέρος και ο χαρακτηρισμός στο πρακτικό μέρος
164. Βεβαίωση επιτυχούς συμμετοχής σε εξετάσεις πιστοποίησης Επαγγελματικής Κατάρτισης
165. Αναγνώριση ισοτιμίας – κατάταξη τίτλου σπουδών.

Β. ΔΙΚΑΤΣΑ

166. Βεβαίωση για το ομοταγές Πανεπιστημίων που περιλαμβάνονται στον κατάλογο με τα αναγνωρισμένα Α.Ε.Ι. της Αλλοδαπής.
167. Ακριβές αντίγραφο βαθμολογικής αντιστοιχίας – πράξης αναγνώρισης.
168. Βεβαίωση βαθμολογικής αντιστοιχίας.
169. Απόσπασμα πρακτικών Διοικητικού Συμβουλίου
170. Βεβαίωση κατάθεσης δικαιολογητικών
171. Δήλωση συμμετοχής στις εξετάσεις Ιατρικής

Γ. Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι.

172. Αντίγραφο πτυχίου Α.Ε.Ι. (για Στρατολογία ή για άλλη χρήση).
173. Πιστοποιητικό Σπουδών Α.Ε.Ι.
174. Πιστοποιητικό αναλυτικής βαθμολογίας Α.Ε.Ι.
175. Πάπυρος από Α.Ε.Ι.
176. Αντίγραφο πτυχίου Τ.Ε.Ι. (για Στρατολογία ή για άλλη χρήση).
177. Πιστοποιητικό Σπουδών (Σπουδαστικής κατάστασης) Τ.Ε.Ι.
178. Πιστοποιητικό αναλυτικής βαθμολογίας Τ.Ε.Ι.

Δ. Συμβούλιο Αναγνώρισης Επαγγελματικής Ισοτιμίας Τίτλων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

179. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Αισθητικού.
180. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Βρεφονηπιοκόμου.
181. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Διαιτολόγου (ΠΤ).
182. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Διαιτολόγου (ΤΤ).
183. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Επισκέπτη Υγείας.
184. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Επόπτη Δημόσιας Υγιεινής.
185. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Εργοθεραπευτή.
186. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Κοινωνικού Λειτουργού (ΠΤ).
187. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Κοινωνικού Λειτουργού (ΤΤ).
188. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Λογοθεραπευτή.
189. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Οδοντοτεχνίτη.
190. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Οπτικού.
191. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Ιατρικών Εργαστηρίων.
192. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Ραδιολογίας - Ακτινολογίας.
193. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Τροφίμων.
194. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Φυσικού Νοσοκομείων (ΠΤ) – Μη ιοντιζουσών ακτινοβολιών.
195. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Φυσικού Νοσοκομείων (ΠΤ) – Ακτινοφυσικού Ιατρικής.
196. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Φυσιοθεραπευτή.
197. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ψυχολόγου.
198. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Αγρονόμου – Τοπογράφου Μηχανικού (ΠΤ).
199. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ηλεκτρολόγου Μηχανικού (ΠΤ).
200. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ηλεκτρολόγου Μηχανικού και Μηχανικού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (ΠΤ).
201. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ηλεκτρολόγου Μηχανικού και Τεχνολογίας Υπολογιστών (ΠΤ).
202. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ηλεκτρονικού Μηχανικού (ΤΤ).
203. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ηλεκτρονικού Μηχανικού και Μηχανικού Υπολογιστών (ΠΤ).
204. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Διαχείρισης Ενεργειακών Πόρων (ΠΤ).
205. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Δομικών Έργων (ΤΤ).
206. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Έργων Υποδομής (ΤΤ).

207. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Ηλεκτρονικών Υπολογιστικών Συστημάτων (ΤΤ).
208. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής (ΠΤ).
209. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, Τηλεπικοινωνιών και Δικτύων (ΠΤ).
210. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Μεταλλείων – Μεταλλουργού (ΠΤ) .
211. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Οικονομίας και Διοίκησης (ΠΤ).
212. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Ορυκτών Πόρων (ΠΤ).
213. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Οχημάτων (ΤΤ).
214. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Παραγωγής και Διοίκησης (ΠΤ).
215. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Περιβάλλοντος (ΠΤ).
216. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Πληροφορικής (ΤΤ).
217. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Τεχνολογίας Ιατρικών Οργάνων (ΤΤ).
218. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανικού Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΠΤ).
219. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανολόγου και Αεροναυπηγού Μηχανικού (ΠΤ).
220. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανολόγου Μηχανικού (ΠΤ).
221. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μηχανολόγου Μηχανικού Βιομηχανίας (ΠΤ).
222. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ναυπηγού Μηχανολόγου Μηχανικού (ΠΤ).
223. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Περιβαλλοντολόγου.
224. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πολιτικού Μηχανικού (ΠΤ).
225. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τοπογράφου Μηχανικού (ΠΤ).
226. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Χημικού Μηχανικού (ΠΤ).
227. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Χημικού (ΠΤ).
228. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Αρχαιολόγου (ΠΤ).
229. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Αρχειονόμου (ΠΤ).
230. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Βιβλιοθηκονόμου (ΠΤ).
231. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Διερμηνέα.
232. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Θεατρολόγου.
233. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Κοινωνικού Ανθρωπολόγου.
234. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Μεταφραστή.
235. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Γραφικών Τεχνών και Καλλιτεχνικών - Γραφίστα (ΤΤ).
236. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Γραφικών Τεχνών και Καλλιτεχνικών - Τεχνολόγου Γραφικών Τεχνών.
237. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Γραφικών Τεχνών και Καλλιτεχνικών - Φωτογράφου (ΤΤ).
238. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Συντηρητή Αρχαιοτήτων & Έργων Τέχνης.
239. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Δασκάλου.
240. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Εκπαιδευτικού Αγγλικής Γλώσσας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

241. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Εκπαιδευτικού Μουσικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
242. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Εκπαιδευτικού Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
243. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Καθηγητή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
244. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Νηπιαγωγού.
245. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Δ/ντή Γυμναστηρίου.
246. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Λογιστή Φοροτεχνικού.
247. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Οικονομολόγου.
248. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
249. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας (ΤΤ) – Διοίκησης Επιχειρήσεων.
250. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας (ΤΤ) – Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας.
251. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας (ΤΤ) – Εμπορίας και Διαφήμισης (Marketing).
252. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας (ΤΤ) – Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων.
253. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Πτυχιούχου Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας (ΤΤ) – Τουριστικών Επιχειρήσεων.
254. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Γεωλόγου (ΠΤ).
255. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Γεωπόνου (ΠΤ).
256. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Δασολόγου (ΠΤ).
257. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Ιχθυολόγου (ΠΤ).
258. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Γεωργικών Μηχανών και Αρδεύσεων.
259. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Δασοπόνου.
260. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Διοίκησης Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων.
261. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Ζωικής Παραγωγής.
262. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών και Ανθοκομίας.
263. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Ιχθυοκομίας -Αλιείας.
264. Αναγνώριση δικαιώματος άσκησης Επαγγέλματος Τεχνολόγου Γεωπόνου (ΤΤ) – Φυτικής Παραγωγής.

8. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ - ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - Ι.ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ

Α. Τ.Ε.Β.Ε.

265. Χορήγηση Βεβαίωσης ποσού Σύνταξης
266. Μεταφορά Επαγγελματικής Στέγης – αλλαγή Επαγγέλματος
267. Μεταφορά Επαγγελματικής Στέγης - ιδίου Επαγγέλματος
268. Απονομή Σύνταξης Αναπηρίας (για επιδείνωση αναπηρίας)
269. Απονομή Σύνταξης λόγω θανάτου Συνταξιούχου
270. Παράταση Σύνταξης Αναπηρίας
271. Βεβαίωση περί μη Συνταξιοδότησης
272. Βεβαίωση περί μη Ασφάλισης στο ΤΕΒΕ
273. Παραπομπή στην Ανώτατη Υγειονομική Επιτροπή ΤΕΒΕ

Β. Ι.Κ.Α.

274. Έκδοση Βιβλιαρίου Ασθενείας ΙΚΑ (άμεσα ασφαλισμένος)
275. Ανανέωση Βιβλιαρίου Ασθενείας ΙΚΑ (άμεσα ασφαλισμένος)
276. Έκδοση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας (Για τη Σύζυγο)
277. Ανανέωση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας (Για τη Σύζυγο)
278. Έκδοση Βιβλιαρίου Ασθενείας για τον ανασφάλιστο σύζυγο
279. Έκδοση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας ΙΚΑ (Για τα Τέκνα)
280. Ανανέωση Οικογενειακού Βιβλιαρίου Ασθένειας ΙΚΑ (Για τα Τέκνα)
281. Χορήγηση Βοηθήματος Τοκετού ΙΚΑ
282. Χορήγηση Εξόδων Κηδείας Ι.Κ.Α
283. Ασφάλιση σε ανέργους έως 29 ετών
284. Ασφάλιση σε ανέργους από 30 έως 55 ετών
285. Ασφάλιση σε ανέργους άνω των 55 ετών
286. Έκδοση βεβαίωσης περί μη συνταξιοδότησης από το ΙΚΑ
287. Έκδοση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης ΙΚΑ
288. Χορήγηση επιδόματος ασθενείας
289. Χορήγηση επιδόματος Κυοφορίας – Λοχείας.
290. Α. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΓΗΡΑΤΟΣ
291. Β. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ
    1) Σύνταξη Αναπηρίας από κοινή νόσο

    2) Σύνταξη Αναπηρίας από εργατικό ατύχημα ή επαγγελματική ασθένεια

    3) Σύνταξη Αναπηρίας από ατύχημα εκτός εργασίας

292. Γ. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΛΟΓΩ ΘΑΝΑΤΟΥ
293. Δ. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ Ι.Κ.Α. Τ.Ε.Α.Μ.
    1) Επικουρικής Σύνταξη Γήρατος

    2) Επικουρική Σύνταξη Θανάτου

    3) Επικουρική Σύνταξη Αναπηρίας

294. Ε. ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Ε.Α.Μ.
    1) Επικουρική σύνταξη Γήρατος

2) Επικουρική σύνταξη Θανάτου

3) Επικουρική σύνταξη Αναπηρίας

295. ΣΤ. Χορήγηση Επιδόματος παραπληγίας -τετραπληγίας.
296. Η. Προαιρετική Ασφάλιση του Ειδικού Λογαριασμού Ελλήνων Εξωτερικού και Ομογενών
297. Θ. Αναγνώριση Στρατιωτικής Υπηρεσίας
1) Αναγνώριση στρατιωτικής υπηρεσίας σε ασφαλισμένο

2) Αναγνώριση στρατιωτικής υπηρεσίας σε συνταξιούχο

298. Ι. Έγγραφή Πιστοποίηση Εργοδότη για χρήση Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών προκειμένου να υποβληθεί ηλεκτρονικά μέσω Κ.Ε.Π. η Αναλυτική Περιοδική Δήλωση (Α.Π.Δ.).
299. Κ. Ηλεκτρονική Υποβολή Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης (Α.Π.Δ.) Πιστοποιημένου Χρήστη

Γ. Ο.Γ.Α.

300. Χορήγηση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης στον Ο.Γ.Α.
301. Χορήγηση Βεβαίωσης περί μη Συνταξιοδότησης από τον Ο.Γ.Α.
302. Χορήγηση εξωιδρυματικού επιδόματος παραπληγίας-τετραπληγίας Ο.Γ.Α.

Α. Κλάδος Α΄ Συντάξεων

303. Χορήγηση προσαύξησης του ποσού της σύνταξης λόγω απόλυτης αναπηρίας, τυφλότητας
304. Χορήγηση σύνταξης γήρατος Ο.Γ.Α.
305. Χορήγηση σύνταξης αναπηρίας Ο.Γ.Α.
306. Χορήγηση σύνταξης ανασφαλίστων υπερηλίκων
307. Χορήγηση σύνταξης επιζώντων μελών ασφαλισμένων και συνταξιούχων διαδοχικής ΟΓΑ
308. Χορήγηση σύνταξης αναπηρίας διαδοχικής
309. Χορήγηση σύνταξης γήρατος διαδοχικής
310. Χορήγηση σύνταξης επιζώντων μελών ασφαλισμένων και συνταξιούχων ΟΓΑ

Β. Κλάδος Γ΄ Υγείας

311. Παροχή ειδικών εξετάσεων σε ασφαλισμένους του Ο.Γ.Α.
312. Παροχή ορθοπεδικών ειδών για ασφαλισμένους Ο.Γ.Α.
313. Απόδοση Δαπάνης αγοράς αυτόματου μηχανήματος περιτοναϊκής κάθαρσης (cycler), καθώς και για αναλώσιμα και μη υλικά σε νεφροπαθείς για συνεχή φορητή περιτοναϊκή κάθαρση .
314. Απόδοση Δαπάνης αγοράς για C – PAP, νεφελοποιητή, BI –PAP (αναπνευστήρας όγκου)
315. Απόδοση Δαπάνης για αξονική μαγνητική –τομογραφία και εκλεκτική ψηφιακή αγγειογραφία
316. Απόδοση Δαπάνης Μετακινήσεων ασθενών κατόχων βιβλιαρίου υγείας Ο.Γ.Α.
317. Παροχές σε είδος για τους δικαιούχους στον Κλάδο Υγείας α) παροχή φιάλης αερίου οξυγόνου και β) χρήση – ενοικίαση συσκευής οξυγονοθεραπείας (συμπυκνωτή οξυγόνου).
318. Απόδοση Δαπάνης αποκλειστικής αδελφής.

319. Προσφυγή κατά απόφασης Διεύθυνσης Υγιεινής με την οποία έχει απορριφθεί η νοσηλεία σε μη συμβλημένη ιδιωτική κλινική.
320. Απόδοση δαπάνης μέσων παροδικής χρήσης (σάκων κολοστομίας, καθετήρων, ουροσυλλεκτών, συρίγγων ινσουλίνης, test και συσκευής μετρήσεως σακχάρου, υλικών αποσιδήρωσης κ.λπ.)
321. Κληρονομικές απαιτήσεις από ανείσπρακτες παροχές περίθαλψης

Γ. Κλάδος Διεθνών Ασφαλιστικών Σχέσεων

322. Έκδοση και αποστολή Κοινοτικού Έντύπου Ε 104 (για συνυπολογισμό χρόνου ασφάλισης)
323. Έκδοση και αποστολή Κοινοτικού Έντύπου Ε 111 (για προσωρινή διαμονή)
324. Έκδοση και αποστολή του Κοινοτικού Έντύπου Ε 128 (για φοιτητές)
325. Έκδοση και αποστολή του Κοινοτικού Έντύπου Ε 121 (για μόνιμη εγκατάσταση) συνταξιούχου πλην ανασφάλιστου υπερήλικα.
326. Απονομή σύνταξης χηρείας ή ορφανών σε επιζώντες αν ο θανών – η θανούσα είχε χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
327. Απονομή σύνταξης γήρατος σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.
328. Απονομή σύνταξης αναπηρίας για όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.
329. Απονομή σύνταξης αναπηρίας σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
330. Απονομή σύνταξης γήρατος σε όσους έχουν χρόνο ασφάλισης σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα έχει συνάψει διμερή σύμβαση Κοινωνικής Ασφάλειας (Καναδάς, Κεμπέκ, Η.Π.Α., Ν. Ζηλανδία, Αργεντινή, Κύπρος, Βραζιλία, Αίγυπτος, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη)
331. Απονομή σύνταξης χηρείας ή ορφανών σε επιζώντες, αν ο θανών – η θανούσα είχε χρόνο ασφάλισης σε χώρες της Ε.Ε.

Δ. Κλάδος Κύριας Ασφάλισης Αγροτών

332. Επανεκτύπωση ειδοποίησης – απόδειξης καταβολής εισφοράς
333. Επιστροφή αχρεωστήτως καταβληθεισών εισφορών Ο.Γ.Α.
334. Αναγγελία Μεταβολών ασφαλισμένου Ο.Γ.Α.
335. Χορήγηση βεβαίωσης ασφαλιστικής ενημερότητας
336. Κατάθεση Υπεύθυνης Δήλωσης Εργοδότη ετών .....(για αγρεργάτη)
337. Χορήγηση βεβαίωσης για έκδοση άδειας εργασίας σε αλλοδαπό
338. Χορήγηση βεβαίωσης καταβολής εισφορών για φορολογική χρήση
339. Χορήγηση βεβαίωσης περί ασφάλισης, διακοπής ασφάλισης, επανεγγραφής και λοιπές βεβαιώσεις σχετικές με την ασφάλιση
340. Χορήγηση βεβαίωσης για έγκριση ασφάλισης – προώθηση δελτίου απογραφής (για έκδοση βιβλιαρίου υγείας)
341. Δελτίο Απογραφής – Αίτηση/Υπεύθυνη Δήλωση για εγγραφή στα Μητρώα Ασφαλισμένων του Κλάδου Κύριας Ασφάλισης

Ε. Κλάδος Ι΄ Μητρώου Συνταξιούχων και Πληρωμής Συντάξεων

342. Αλλαγή τόπου πληρωμής της σύνταξης συνταξιούχου Ο.Γ.Α.

343. Χορήγηση βεβαίωσης καταβληθεισών συντάξεων έτους για φορολογική χρήση
344. Χορήγηση βεβαίωσης περί συνταξιοδότησης – διακοπής της συνταξιοδότησης – αναστολής της συνταξιοδότησης και λοιπές βεβαιώσεις για τη συνταξιοδότηση
345. Χορήγηση εξόδων κηδείας και καταβολή ανείσπρακτων συντάξεων ΟΓΑ

ΣΤ. Κλάδος ΙΑ΄ Φαρμακευτικής Περίθαλψης

346. Έγκριση δαπάνης για αγορά φαρμάκων από το εξωτερικό σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρ. 3 του Κανονισμού Φαρμακευτικής Περίθαλψης Ασφαλισμένων ΟΓΑ και το έγγραφο του Υπουργείου Εργασίας και Κοιν. Ασφαλίσεων αριθ. πρ. Φ. 7 οικ. 520/31.3.2000
347. Έγκριση δαπάνης για αγορά διαιτητικών τροφών σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρ. 20 του Ν. 2556/97 και το έγγραφο του Υπουργείου Εργασίας και Κοιν. Ασφαλίσεων αριθ. Φ. 7 οικ. 61/26.1.98

Η. Κλάδος Δ ΄Οικονομικών Υπηρεσιών

348. Διαβίβαση παραστατικών για εξόφληση καταλογισθέντος ποσού.

Θ. Κλάδος ΣΤ΄ Οικογενειακών Επιδομάτων

349. Χορήγηση βεβαίωσης διακοπής ισόβιας σύνταξης - πολυτεκνικού επιδόματος – επιδόματος γ΄ παιδιού
350. Χορήγηση βεβαίωσης λήψεως, μη λήψεως ισόβιας σύνταξης, πολυτεκνικού επιδόματος, επιδόματος τρίτου παιδιού
351. Χορήγηση βεβαίωσης φόρου εισοδήματος έτους/ετών
352. Χορήγηση ισόβιας σύνταξης α) στην πολύτεκνη μητέρα που έχει τέσσερα τουλάχιστον παιδιά έγγαμα ή άγαμα άνω των 23 ετών και β) στη μητέρα που δεν χαρακτηρίζεται πολύτεκνη αλλά έχει ή είχε κάποια στιγμή τέσσερα τουλάχιστον παιδιά στη ζωή
353. Χορήγηση επιδόματος τρίτου παιδιού και πολυτεκνικού επιδόματος
354. Αλλαγή τόπου πληρωμής ισόβιας σύνταξης – πολυτεκνικού επιδόματος – επιδόματος τρίτου παιδιού

Δ. ΤΣΜΕΔΕ

355. Αναγνώριση Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, Ο. Τ. Α., κ.λ.π.
356. Αναγνώριση Χρόνου συμμετοχής στην Εθνική Αντίσταση
357. Αναγνώριση Χρόνου Εξωτερικού Πολιτικών Προσφύγων
358. Αναγνώριση Χρόνου Μαθητείας σε Στρατιωτικές Σχολές
359. Αναγνώριση Χρόνου Στρατιωτικής Θητείας
360. Ανανέωση Βιβλιαρίου Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
361. Αποστολή Σύνταξης σε Λογαριασμό της Ε.Τ.Ε
362. Βεβαίωση Ασφάλισης για Ειδικό Λογαριασμό Πρόσθετων Παροχών
363. Βεβαίωση Ασφάλισης για κύρια Σύνταξη ΤΣΜΕΔΕ
364. Βεβαίωση Ασφαλιστικής Ενημερότητας ΤΣΜΕΔΕ
365. Βεβαίωση Συνταξιούχου ΤΣΜΕΔΕ
366. Διαγραφή από τον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
367. Εγγραφή αμέσου Μέλους στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
368. Εγγραφή Συζύγου στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
369. Εγγραφή Τέκνου /Τέκνων στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ

370. Έκδοση νέου Βιβλιαρίου Υγείας ΤΣΜΕΔΕ (σε αντικατάσταση απολεσθέντος άμεσα ασφαλισμένου ή συζύγου ή τέκνου)
371. Επανεγγραφή άμεσου μέλους στον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ
372. Χορήγηση Εξόδων Κηδείας ΤΣΜΕΔΕ
373. Μεταβίβαση Σύνταξης σε χήρες και ορφανά λόγω θανάτου του Συνταξιούχου
374. Βεβαίωση Ασφάλισης για τον Κλάδο Υγείας ΤΣΜΕΔΕ

Ε. Τ.Σ.Α.Υ.

375. Έξοδα Κηδείας Συνταξιούχου ΤΣΑΥ
376. Έξοδα Κηδείας Ασφαλισμένου ΤΣΑΥ
377. Απονομή Σύνταξης Θανάτου ΤΣΑΥ σε Χήρες και Ορφανά Συνταξιούχων
378. Απονομή Σύνταξης Θανάτου ΤΣΑΥ σε Χήρες και Ορφανά Ασφαλισμένων
379. Συνέχιση Σύνταξης Ανικανότητας
380. Χορήγηση Επιδόματος παραπληγίας ή τυφλότητας σε Συνταξιούχους ΤΣΑΥ λόγω γήρατος, θανάτου ή αναπηρίας
381. Χορήγηση Επιδόματος απολύτου Αναπηρίας σε Συνταξιούχους ΤΣΑΥ έμμεσα ασφαλισμένους

ΣΤ. Ταμείο Νομικών

382. Αναγνώριση στρατιωτικής προϋπηρεσίας στον ΚΕΑΔ.
383. Αναγνώριση στρατιωτικής προϋπηρεσίας στο Ταμείο Νομικών, σύμφωνα με το Ν.1358/83, όπως ισχύει.
384. Αναγνώριση χρόνου στην Εθνική Αντίσταση στον ΚΕΑΔ.
385. Αναγνώριση χρόνου στην Εθνική Αντίσταση (σύμφωνα με το Ν. 1358/83 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 34 του ν. 1543/85 και του άρθρου 30 του ν. 1813/88).
386. Αναγνώριση χρόνου προϋπηρεσίας (που προβλέπεται από τις διατάξεις των άρθρων 4,5 και 6 του ν. 1405/83).
387. Ανανέωση μεταβίβασης σύνταξης σε φοιτητές/τριες.
388. Απονομή σύνταξης (για άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
389. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
390. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) δικαστικούς επιμελητές).
391. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) δικηγόρους).
392. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ειρηνικής περιόδου (αρ. 31 Ν. 730/77) δικολάβους).
393. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ. 4114/60) δικολάβους).
394. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ. 4114/60) δικηγόρους).
395. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ. 4114/60) άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
396. Απονομή σύνταξης (για ανάπηρους ή ανίκανους λόγω τραυμάτων ή κακουχιών πολέμου (αρ. 17 παρ. 2 Ν.Δ . 4114/60) δικαστικούς επιμελητές).
397. Απονομή σύνταξης για δικαστικούς επιμελητές (άμισθους).
398. Απονομή σύνταξης (για δικηγόρους).
399. Απονομή σύνταξης (για δικολάβους).

400. Απονομή σύνταξης ειδικών περιπτώσεων για δικαιούχους (λόγω απορίας).
401. Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για άμισθους υποθηκοφύλακες και άμισθους μεταγραφοφύλακες).
402. Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για άμισθους δικαστικούς επιμελητές).
403. Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για δικηγόρους) σύμφωνα με ΝΔ 4114/60, άρθρο 9, παρ. 3 όπως ισχύει.
404. Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για δικολάβους).
405. Απονομή σύνταξης και βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για έμμισθους ασφαλισμένους).
406. Βεβαίωση χρόνου ασφάλισης (για ασφαλισμένους του ΚΕΑΔ).
407. Εγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του ΚΕΑΔ δικηγόρων ή ασκούντων δικηγόρων.
408. Εγγραφή δικηγόρων στα μητρώα ασφαλισμένων του Ταμείου Νομικών ή ασκούντων δικηγόρων.
409. Εγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του Ταμείου άμισθων ασφαλισμένων (πλην δικηγόρων)-Δικαστικοί επιμελητές, Υποθηκοφύλακες, Συμβολαιογράφοι.
410. Εγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του ταμείου Νομικών (έμμισθων ασφαλισμένων).
411. Λήψη εξόδων κηδείας (για συνταξιούχους Α. Ν. 189/67).
412. Μεταβίβαση επικουρικής παροχής από τον ΚΕΑΔ..
413. Μεταβίβαση σύνταξης σε φοιτητές/τριες.
414. Μεταβίβαση σύνταξης.
415. Σύσταση Ιατρικής Επιτροπής (προκειμένου για βεβαίωση ανικανότητας άσκησης επαγγέλματος).
416. Χορήγηση εξωϊδρυματικού επιδόματος (για δικηγόρους).
417. Χορήγηση εξωϊδρυματικού επιδόματος (για δικολάβους).
418. Χορήγηση εξωϊδρυματικού επιδόματος (για έμμισθους).
419. Χορήγηση επικουρικής παροχής από τον ΚΕΑΔ (για άμεσα ασφαλισμένους και για δικαιούχους ασφαλισμένων που πέθαναν στην υπηρεσία).

Ι.Ο.Α.Ε.Δ.

420. Ειδικό Εποχιακό Βοήθημα του άρθρου 22 του Ν. 1836/89.
421. Οικογενειακό επίδομα.
422. Επίδομα στράτευσης.
423. Επιδότηση βιομηχανικών, βιοτεχνικών επιχειρήσεων παραμεθορίων περιοχών για απασχολούμενους πτυχιούχους.
424. Παροχή πρόσθετης άδειας σε φοιτητές - μαθητές.
425. Συμπληρωματικές παροχές μητρότητας (παρέχονται σε ασφαλισμένες του Ι.Κ.Α. με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου).
426. Επίδομα μακροχρονίως ανέργων.
427. Βεβαίωση χρόνου ανεργίας.
428. Πιστοποιητικό Σπουδών (Ι.Ε.Κ., Κ.Ε.Κ.,Μαθητείας, ΤΕΕ Α΄κύκλου, ΤΕΕ Β΄κύκλου).
429. Αντίγραφο πιστοποιητικού σπουδών (Ι.Ε.Κ., Κ.Ε.Κ.,Μαθητείας, ΤΕΕ Α΄κύκλου, ΤΕΕ Β΄κύκλου).
430. Βεβαίωση για το χρόνο επιδότησης ανεργίας.
431. Βεβαίωση χρόνου μη επιδοτούμενης ανεργίας.
432. Βεβαίωση του ποσού της επιδοτούμενης ανεργίας.

9. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

Ι. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

(ΘΕΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ - χορήγηση βεβαιώσεων, άδειες ασκήσεως επαγγέλματος,
ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΝΟΙΑΣ - χορήγηση επιδομάτων και κοινωνικών ενισχύσεων κλπ)

Α. Θέματα Υγείας

Α1. ΑΔΕΙΕΣ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ

433. Έκδοση άδειας άσκησης επαγγέλματος αισθητικού
434. Έκδοση άδειας άσκησης επαγγέλματος εργοθεραπευτή
435. Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος τεχνίτη περιποίησης χεριών και ποδιών
436. Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος βοηθού κουρέα – κομμωτή
437. Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος κουρέα
438. Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος Κομμωτή Κομμώτριας
439. Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος Κομμωτή – Κομμώτριας Α'
440. Άδεια άσκησης επαγγέλματος Μαίας ή Μαιευτή
441. Άδεια άσκησης επαγγέλματος νοσηλεύτριας ή νοσηλευτή που έλαβε πτυχίο από χώρες της Ε.Ε.
442. Άδεια άσκησης επαγγέλματος νοσηλεύτριας ή νοσηλευτή
443. Άδεια άσκησης επαγγέλματος βοηθών νοσηλευτών
444. Άδεια άσκησης επαγγέλματος οδοντοτεχνίτη
445. Έκδοση άδειας άσκησης επαγγέλματος οπτικού
446. Άδεια άσκησης επαγγέλματος φαρμακοποιού
447. Άδεια άσκησης επαγγέλματος φυσικοθεραπευτή
448. Άδεια άσκησης επαγγέλματος ψυχολόγου με βάση την οδηγία 89/48 της ΕΟΚ
449. Άδεια άσκησης επαγγέλματος επισκέπτριας ή επισκέπτη υγείας
450. Άδεια άσκησης επαγγέλματος Μαίας ή Μαιευτή που έλαβε πτυχίο από χώρες της Ε.Ε
451. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Ιατρού
452. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Οδοντιάτρου
453. Συμμετοχή στις εξετάσεις για την απόκτηση άδειας άσκησης Επαγγέλματος βοηθού οδοντιατρείου
454. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Βοηθού Οδοντιατρείου
455. Συμμετοχή στις εξετάσεις για την απόκτηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Βοηθού Φαρμακείου
456. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Βοηθού Φαρμακείου
457. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος φαρμακοποιού – Πτυχιούχοι Ελληνικών Πανεπιστημίων
458. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος φαρμακοποιού – Πτυχιούχοι Πανεπιστημίων εξωτερικού
459. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Οδοντοτεχνίτη σύμφωνα με την οδηγία 92/51 της ΕΟΚ ,κατόπιν αναγνωρίσεως από το συμβούλιο επαγγελματικής αναγνώρισης τίτλων εκπαίδευσης και κατάρτισης (ΣΕΑΤΕΚ),αρμοδιότητας ΥΠΕΠΘ.
460. Ορισμός εξετάσεων ενώπιον επιτροπής για τη χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος ειδικού τεχνικού προσθετικών και ορθωτικών κατασκευών
461. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος ειδικού τεχνικού προσθετικών και ορθωτικών κατασκευών – σύμφωνα με το Ν. 2072/92
462. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Οπτικού ΕΕ ,σύμφωνα με την οδηγία της Ε.Ε ,μετά την αναγνώριση των επαγγελματικών προσόντων από το ΥΠΕΠΘ
463. Χορήγηση άδειας άσκησης Επαγγέλματος Μαίας – Για Αλλοδαπούς

464. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος Νοσηλευτών – τριών αλλοδαπών πολιτών κρατών εκτός Ε.Ε.
465. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος φυσικού νοσοκομείων,ακτινοφυσικού ιατρικής και φυσικού νοσοκομείων πλην ιοντιζουσών ακτινοβολιών
466. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος εργοθεραπευτή Ε.Ε (οδηγία 92/51 ΕΟΚ)

Α2. ΑΔΕΙΕΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

467. Άδεια λειτουργίας μονάδων αδυνατίσματος και διαιτολογικών μονάδων
468. Άδεια λειτουργίας εργαστηρίου φυσικοθεραπείας
469. Χορήγηση άδειας ίδρυσης ιδιωτικής κλινικής
470. Χορήγηση άδειας λειτουργίας ιδιωτικής κλινικής
471. Έκδοση άδειας λειτουργίας φαρμακείου
472. Χορήγηση άδειας λειτουργίας μεταφερόμενου φαρμακείου
473. Χορήγηση άδειας ίδρυσης φαρμακαποθήκης
474. Έκδοση άδειας λειτουργίας φαρμακαποθήκης
475. Χορήγηση άδειας πώλησης τυποποιημένων παγωτών και αναψυκτικών (μόνο από αναπηρικά περίπτερα)

Α3. ΔΙΑΦΟΡΑ

476. Έκδοση βιβλιαρίου ασθενείας Δημοσίων Υπαλλήλων (για προστατευόμενα μέλη)
477. Χορήγηση βεβαίωσης εκπλήρωσης υπηρεσίας υπαίθρου ιατρού
478. Χορήγηση πιστοποιητικού νοσηλείας ανηλίκων
479. Χορήγηση πιστοποιητικού νοσηλείας ή εξέτασης σε εξωτερικά ιατρεία ενηλίκων
480. Έγκριση εξόδων μετακίνησης ασφαλισμένων δημόσιου (για νοσηλεία) από πόλη σε πόλη
481. Έγκριση εξόδων οδοντοθεραπείας ασφαλισμένων δημοσίου
482. Έγκριση εξόδων αποκλειστικής νοσοκόμας (μόνο νυκτός)- για ασφαλισμένους δημοσίου
483. Αναγνώριση τίτλων ιατρικών ειδικοτήτων Ελλήνων και πολιτών της Ε.Ε. που έλαβαν τίτλο από χώρες της Ε.Ε.
484. Αίτηση συμμετοχής σε εξετάσεις ιατρικής ειδικότητας
485. Χορήγηση άδειας για μεταφορά νεκρών
486. Χορήγηση άδειας για μεταφορά οστών
487. Χορήγηση άδειας ίδρυσης πτηνοτροφικών εγκαταστάσεων :α) Για μεγάλους σταυλισμούς (δυναμικότητας μεγαλύτερης των 20 ισοδύναμων ζώων), β)Για μεσαίους σταυλισμούς (από 8 έως 20 ισοδύναμα ζώα), γ) Για μικρούς σταυλισμούς (από 3 έως 7 ισοδύναμα ζώα)
488. Χορήγηση άδειας λειτουργίας πτηνοτροφικών εγκαταστάσεων
489. Χορήγηση βεβαίωσης καταλληλότητας κινητής καντίνας
490. Χορήγηση βεβαίωσης καταλληλότητας πρατηρίου άρτου
491. Χορήγηση βεβαίωσης καταλληλότητας αυτοκινήτου μεταφοράς τροφίμων (άρτου, ειδών ζαχαροπλαστικής, φαγητών κλπ)
492. Χορήγηση βεβαίωσης καταλληλότητας αρτοποιείου

Β. Θέματα Πρόνοιας

493. Χορήγηση Οικονομικής Ενίσχυσης Τυφλότητας
494. Οικονομική ενίσχυση πρόνοιας σε απροστάτευτα παιδιά

495. Χορήγηση επιδόματος από το πρόγραμμα Οικονομικής ενίσχυσης Ατόμων με ειδικές Ανάγκες (ΑΜΕΑ) με ποσοστό αναπηρίας 67% και άνω
496. Χορήγηση Οικονομικής ενίσχυσης σε κωφούς
497. Χορήγηση μηνιαίου στεγαστικού επιδόματος
498. Χορήγηση Δελτίου Μετακίνησης ΑμεΑ με τα μαζικά μέσα συγκοινωνίας
499. Οικονομική ενίσχυση σε πάσχοντες από συγγενή αιμολυτική αναιμία ή αιμορραγική διάθεση ή AIDS
500. Χορήγηση Επιδόματος Καυσίμων
501. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα με βαριά αναπηρία
502. Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος καυσίμων
503. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης βαριά νοητικά καθυστερημένων (Β.Ν.Κ.)
504. Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος σε μοναχικά άνω των 65 ετών και ανασφάλιστα άτομα
505. Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος σε απροστάτευτα παιδιά (Ν.4051/1960)
506. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης τυφλότητας
507. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα πάσχοντα από μεσογειακή αναιμία
508. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα που πάσχουν από αιμορροφιλία
509. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα που πάσχουν από AIDS
510. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης ανασφάλιστων τετραπληγικών - παραπληγικών και ακρωτηριασμένων
511. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης τετραπληγικών-παραπληγικών ασφαλισμένων του Δημοσίου
512. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης Χανσενικών
513. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης κωφαλαλίας
514. Χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης βαριάς νοητικής καθυστέρησης (Β.Ν.Κ.)
515. Χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης Χανσενικών
516. Χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης ατόμων με εγκεφαλική παράλυση
517. Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε σπαστικά άτομα
518. Επιδότηση νεφροπαθών

ΙΙ. ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Α. Εθνικός Οργανισμός Μεταμοσχεύσεων (ΕΟΜ)

519. Δήλωση εγγραφής δωρητού στο Εθνικό Μητρώο Δωρητών Οργάνων
520. Δήλωση εγγραφής δότη μυελού των οστών

10. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Ι. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ (ΘΕΜΑΤΑ ΔΑΣΩΝ)

521. Άδεια χορήγησης φυτών.
522. Χορήγηση βεβαίωσης τελεσιδικίας πράξης χαρακτηρισμού έκτασης.
523. Χορήγηση παράτασης χρόνου υλοτομίας δασοτεμαχίου.
524. Χορήγηση άδειας υλοτομίας σε δάση και δασικές εκτάσεις για ατομικές ανάγκες (διάθεση καυσοξύλων για ατομικές ανάγκες).
525. Έκδοση πράξης χαρακτηρισμού.
526. Χορήγηση άδειας εκχέρσωσης ιδιωτικών δασικών εκτάσεων.
527. Χορήγηση άδειας εκχέρσωσης δημοτικών ή κοινοτικών δασικών εκτάσεων.
528. Χορήγηση άδειας εκχέρσωσης εποικιστικών εκτάσεων.

529. Βεβαίωση παραχώρησης δημόσιας δασικής έκτασης.
530. Χορήγηση άδειας διάνοιξης δημόσιου δρόμου μέσα σε ιδιωτικά δάση και δασικές εκτάσεις
531. Χορήγηση άδειας διάνοιξης μικρών αγροτικών δρόμων μέσα από δάση και δασικές εκτάσεις με σκοπό την πρόσβαση σε αγροτική έκταση
532. Χορήγηση άδειας διάνοιξης δασικών οδών μικρού μήκους υπό ιδιοκτητώνδασών και δασικών εκτάσεων ή διακατόχων δημοσίων δασών και δασικών εκτάσεων
533. Χορήγηση άδειας διάνοιξης δασικών οδών υπό ιδιοκτητών ή διακατόχων δασών και δασικών εκτάσεων
534. Χορήγηση άδειας διάνοιξης δημοσίων οδών μέσα από δάση και δασικές εκτάσεις.
535. Έγκριση εγκατάστασης ποιμνιοστασίου σε δασική έκταση.
536. Άδεια υλοτομίας για εμπορικούς λόγους.
537. Άδεια υλοτομίας δένδρων σε ιδιόκτητη έκταση για ατομικές ανάγκες (Έγκριση υλοτομίας αυτοφυών δασικών δένδρων από δασοκτήματα).

ΙΙ. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ
(ΘΕΜΑΤΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ, ΕΓΓΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ, ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΛΙΕΙΑΣ)

Α. Διεύθυνση Κτηνιατρικής

538. Άδεια χονδρικής εμπορίας κτηνιατρικών φαρμάκων.
539. Άδεια εισαγωγής ζώντων ζώων από τρίτη χώρα.
540. Καταχώρηση εγκατάστασης εκτροφής προμήθειας πειραματισμού, Π.Δ. 160/91 (64, Α΄).
541. Άδεια διενέργειας πειραμάτων σε ζώα, Π.Δ. 160/91 (64, Α).
542. Άδεια ζωεμπόρων και εγγραφή σε μητρώο ζωεμπόρων, παράρτημα Ζ του Π.Δ. 308/2000 (Α, 252).
543. Χορήγηση κτηνιατρικής βεβαίωσης για την άδεια λειτουργίας μονάδων αναπαραγωγής πουλερικών και εκκολαπτηρίων.
544. Άδεια λειτουργίας ιδιωτικών κτηνιατρικών κλινικών, ενδιαιτημάτων ζώων, Ν. 604/77 (163, Α).
545. Άδεια ίδρυσης και λειτουργίας εγκατάστασης παρασκευής, μεταποίησης, ψύξης, κατάψυξης, συσκευασίας ή αποθήκευσης αλιευτικών προϊόντων (χερσαία εγκατάσταση ή πλοίο εργοστάσιο).
546. Άδεια ίδρυσης και λειτουργίας κέντρου αποστολής ή καθαρισμού διθύρων μαλακίων.
547. Άδεια ίδρυσης και λειτουργίας κέντρου ωοσκοπήσεως και συσκευασίας αυγών.
548. Χορήγηση άδειας λειτουργίας εργαστηρίου παραγωγής παρασκευασμάτων κρέατος σε κρεοπωλείο.
549. Άδεια σκοπιμότητας ίδρυσης και λειτουργίας πτηνοσφαγείου μικρού δυναμικού (άρθρο 7, ΠΔ 291/96 Α' 201).
550. Άδεια σκοπιμότητας ίδρυσης και λειτουργίας πτηνοσφαγείου μεγάλου δυναμικού (άρθρο 6, ΠΔ 291/96 Α' 201).
551. Άδεια σκοπιμότητας ίδρυσης και λειτουργίας σφαγείων κουνελιών ή εκτρεφομένων θηραμάτων.
552. Άδεια σκοπιμότητας ίδρυσης και λειτουργίας σφαγείου.
553. Έκδοση βεβαιώσεων αδειών καταλληλότητας οχημάτων μεταφοράς προϊόντων ζωικής προέλευσης (Νωπών ή κατεψυγμένων κρεάτων, πουλερικών, ιχθυηρών, νωπού ή παστεριωμένου γάλακτος).

554. Χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας εγκατάστασης επεξεργασίας κρέατος ή παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας (Τεμαχιστήριο – τυποποιητήριο κρέατος, αλλαντοποιείο, εγκατάσταση παρασκευής παστεριωμένων ή αποστειρωμένων κρεατοπαρασκευασμάτων, εγκατάσταση παρασκευής μαγειρευμένων φαγητών με βάση το κρέας, εγκατάσταση παρασκευής σουβλακίων, εγκατάσταση παρασκευής κιμά).
555. Έκδοση κτηνιατρικών υγειονομικών πιστοποιητικών προϊόντων ζωικής προέλευσης.
556. Χορήγηση άδειας ίδρυσης ενδιαιτήματος ζώων, Ν. 604/77 (163, Α) και Π.Δ. 463/78 (96, Α)
557. Άδεια ίδρυσης και λειτουργίας εγκατάστασης επεξεργασίας κρέατος πουλερικών και παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας πουλερικών (Τεμαχιστήριο – τυποποιητήριο κρέατος, αλλαντοποιείο, εγκατάσταση παρασκευής παστεριωμένων ή αποστειρωμένων κρεατοπαρασκευασμάτων, εγκατάσταση παρασκευής μαγειρευμένων φαγητών με βάση το κρέας πουλερικών).
558. Άδεια ίδρυσης και λειτουργίας εγκατάστασης επεξεργασίας κρέατος κουνελιών και παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας κουνελιών και εκτρεφομένων θηραμάτων.
559. Άδεια καταστήματος εμπορίας λιανικής πώλησης κτηνιατρικών φαρμάκων.
560. Άδεια ίδρυσης κλινικής ζώων Ν. 604/77 (163, Α) και Π.Δ. 463/78 (96, Α).
561. Άδεια λειτουργίας εγκαταστάσεων μεταποίησης και επεξεργασίας γάλακτος και παραγωγής προϊόντων με βάση το γάλα (Κέντρο συλλογής γάλακτος, τυροκομείο, εγκατάσταση παρασκευής γιαούρτης, εγκατάσταση παρασκευής παστεριωμένου, υπερπαστεριωμένου ή αποστειρωμένου γάλακτος, εγκατάσταση παρασκευής απομίμησης ή συμπληρώματος γαλακτοκομικών προϊόντων).

Β. Θέματα Αλιείας

562. Χορήγηση βεβαίωσης για πώληση νωπών αλιευμάτων.
563. Έγκριση αντικατάστασης επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.
564. Έγκριση μεταβίβασης ιδιοκτησίας επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.
565. Έγκριση εκπρόθεσμης ανανέωσης άδειας αλιείας επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.
566. Χορήγηση βεβαίωσης για έκδοση άδειας ΦΙΧ ιχθυοπαραγωγικού αυτοκινήτου.
567. Έγκριση αντικατάστασης μηχανής επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.
568. Έγκριση χορήγησης άδειας αλιείας οστράκων με καταδυτική συσκευή.
569. Έγκριση πρόσθετων αλιευτικών εργαλείων επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.
570. Έγκριση μετονομασίας ή μεταλεμβολόγησης επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.
571. Έγκριση νέων διαστάσεων επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους λόγω ανακαταμέτρησης.
572. Έγκριση μετασκευής επαγγελματικού αλιευτικού σκάφους.

Γ. Θέματα αρμοδιότητας Διεύθυνσης Αγροτικής Ανάπτυξης

573. Έκδοση άδειας εμπορίας φυτοπροστατευτικών προϊόντων.

ΙΙΙ. ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Α. ΕΛΓΑ

574. Αναγγελία Ζημίας Φυτικής Παραγωγής.
575. Αναγγελία Ζημίας Ζωικού Κεφαλαίου.

576. Δήλωση ζημιάς Φυτικής Παραγωγής.
577. Δήλωση ζημιάς Ζωικού Κεφαλαίου.
578. Αίτηση Επανεκτίμησης Ζημίας Φυτικής Παραγωγής.
579. Αίτηση Επανεκτίμησης Ζημίας Ζωικού Κεφαλαίου.
580. Ενίσχυση παραγωγού για ζημιωθείσα φυτική παραγωγή και φυτικό κεφάλαιο λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών κ.λ.π. (Ζημιές που δεν καλύπτονται ασφαλιστικά από τον ΕΛ.Γ.Α.)
581. Ενίσχυση κτηνοτρόφου για ζημιωθέν ζωικό κεφάλαιο λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών κ.λ.π.(Ζημιές που δεν καλύπτονται ασφαλιστικά από τον ΕΛ.Γ.Α.)
582. Ενίσχυση για ζημιωθέν πάγιο κεφάλαιο λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών κ.λ.π. (Ζημιές που δεν καλύπτονται ασφαλιστικά από τον ΕΛ.Γ.Α.)
583. Αντικατάσταση φυτικού κεφαλαίου που ζημιώθηκε από ακραία καιρικά φαινόμενα κ.λ.π.
584. Αντικατάσταση ζωικού κεφαλαίου που ζημιώθηκε από ακραία καιρικά φαινόμενα κ.λ.π.
585. Αντικατάσταση παγίου κεφαλαίου που ζημιώθηκε από ακραία καιρικά φαινόμενα κ.λ.π.
586. Αίτηση ασφάλισης στον ΕΛ.Γ.Α.
587. Εξαίρεση φυτικής – ζωικής παραγωγής και φυτικού – ζωικού κεφαλαίου από την υποχρεωτικότητα της ασφάλισης στον ΕΛΓΑ, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 2 του άρθ. 6 του Ν. 2945/2001.

11. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Ι. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

588. Αντίγραφο Ποινικού Μητρώου Γενικής ή Δικαστικής χρήσης (*για Έλληνες που έχουν γεννηθεί στο εξωτερικό και αλλοδαπούς)

ΙΙ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
(ΕΙΣΑΓΓΕΛΙΕΣ ΠΡΩΤΟΔΙΚΩΝ)

589. Αντίγραφο Ποινικού Μητρώου Γενικής ή Δικαστικής χρήσης (* για Έλληνες που έχουν γεννηθεί στην Ελλάδα)
590. Πιστοποιητικό περί μη θέσεως σε εκκαθάριση
591. Πιστοποιητικό περί μη καταθέσεως αιτήσεως για εκκαθάριση
592. Πιστοποιητικό περί μη θέσεως σε αναγκαστική διαχείριση
593. Πιστοποιητικό περί μη καταθέσεως αιτήσεως για αναγκαστική διαχείριση
594. Πιστοποιητικό περί μη πτωχεύσεως
595. Πιστοποιητικό περί καταθέσεως αιτήσεως πτωχεύσεως
596. Πιστοποιητικό τροποποιήσεως καταστατικού εταιρείας – περί μη λύσεως εταιρείας
597. Πιστοποιητικό περί μη προσβολής του κύρους αρχαιρεσιών σωματείων ή συλλόγων
598. Πιστοποιητικό περί αποποίησης ή μη κληρονομίας
599. Πιστοποιητικό περί μη αμφισβήτησης ή προσβολής κληρονομικού δικαιώματος
600. Πιστοποιητικό περί δημοσιεύσεως ή μη διαθήκης
601. Πιστοποιητικό περί μη ανάκλησης / τροποποίησης / αφαίρεσης κληρονομητηρίου
602. Πιστοποιητικό περί μη θέσεως σε δικαστική συμπαράσταση
603. Πιστοποιητικό περί μη λύσεως γάμου
604. Πιστοποιητικό περί μη ασκήσεως ανακοπής σε διαταγή πληρωμής
605. Πιστοποιητικό περί μη ασκήσεως ανακοπής σε διαταγή αποδόσεως μισθίου

606. Πιστοποιητικό περί ασκήσεως ή μη ενδίκου μέσου επί αποφάσεων πολιτικών διαδικασιών
607. Χορήγηση πιστοποιητικού περί μη διώξεως για κακούργημα σε κάθε περίπτωση ή πλημμέλημα ειδικά για πρόσωπα ιδιάζουσας δωσιδικίας

ΙΙΙ. ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ

608. Χορήγηση πιστοποιητικού μη άσκησης ενδίκων μέσων κατά αποφάσεως Ειρηνοδικείου
609. Χορήγηση πιστοποιητικού μη άσκησης ανακοπής σε διαταγή πληρωμής Ειρηνοδικείου
610. Χορήγηση πιστοποιητικού περί μη τροποποίησης Καταστατικού Συνεταιρισμού
611. Χορήγηση πιστοποιητικού περί μη πτωχεύσεως Συνεταιρισμού
612. Χορήγηση πιστοποιητικού περί ασκήσεως ή μη ενδίκων μέσων κατά βουλευμάτων
613. Χορήγηση πιστοποιητικού περί ασκήσεως ή μη ενδίκων μέσων κατά ποινικών αποφάσεων
614. Χορήγηση πιστοποιητικού μη καταθέσεως κλήσεως παραπεμφθέντων ισχυρισμών
615. Χορήγηση πιστοποιητικού μη άσκησης ανακοπής σε διαταγή απόδοσης μισθίου
616. Χορήγηση πιστοποιητικού μη άσκησης ανακοπής κατά εκτελέσεως (απόφασης) ή δηλώσεως τρίτου
617. Χορήγηση πιστοποιητικού διατακτικού απόφασης
618. Χορήγηση πιστοποιητικού συζήτησης ενδίκου μέσου
619. Χορήγηση πιστοποιητικού περί ασκήσεως ή μη ενδίκων μέσων κατά πολιτικών αποφάσεων
620. Χορήγηση πιστοποιητικού άσκησης ή μη ενδίκου μέσου
621. Χορήγηση πιστοποιητικού ορισμού δικασίμου

Υποθέσεις αρμοδιότητας Διοικητικών Εφετείων

622. Χορήγηση επικυρωμένου αντιγράφου απόφασης.
623. Χορήγηση επικυρωμένου αντιγράφου πρακτικού δικασίμου ή αποδεικτικού κλήσης.
624. Βεβαίωση κατάθεσης ή μη ενδίκου βοηθήματος(προσφυγή, αίτηση ακύρωσης, αίτηση αναστολής, παρέμβαση).
625. Βεβαίωση κατάθεσης ή μη ενδίκου μέσου(αίτηση αναθεώρησης απόφασης, αίτηση διόρθωσης ή ερμηνείας απόφασης, ανακοπή ερημοδικίας, τριτανακοπή, έφεση, αντέφεση, αίτηση αναίρεσης).
626. Βεβαίωση ότι εκκρεμεί η έκδοση απόφασης.
627. Βεβαίωση Τελεσιδικίας.
628. Βεβαίωση περί άσκησης ή μη έφεσης
629. Βεβαίωση προσδιορισμού ή μη ενδίκου μέσου(αίτηση αναθεώρησης απόφασης, αίτηση διόρθωσης ή ερμηνείας απόφασης, ανακοπή ερημοδικίας, τριτανακοπή, έφεση, αντέφεση, αίτηση αναίρεσης).
630. Βεβαίωση προσδιορισμού ή μη ενδίκου βοηθήματος(προσφυγή, αίτηση ακύρωσης, αίτηση αναστολής, παρέμβαση).
631. Βεβαίωση συζήτησης ή μη ενδίκου μέσου(αίτηση αναθεώρησης απόφασης, αίτηση διόρθωσης ή ερμηνείας απόφασης, ανακοπή ερημοδικίας, τριτανακοπή, έφεση, αντέφεση, αίτηση αναίρεσης).
632. Βεβαίωση συζήτησης ή μη ενδίκου βοηθήματος(προσφυγή, αίτηση ακύρωσης, αίτηση αναστολής, παρέμβαση).

633. Βεβαίωση κατάθεσης δήλωσης παραίτησης από δικόγραφο που έχει προσδιοριστεί για συζήτηση.
634. Βεβαίωση κατάθεσης δήλωσης παραίτησης από δικόγραφο που δεν έχει προσδιοριστεί για συζήτηση και κατάργηση της δίκης με πράξη του Προέδρου του τριμελούς Συμβουλίου Διοίκησης ή του προϊσταμένου του δικαστηρίου.
635. Βεβαίωση κατάργησης δίκης με απόφαση.
636. Βεβαίωση ότι έχει εκδοθεί απόφαση και βρίσκεται σε στάδιο καθαρογραφής, θεώρησης, κοινοποίησης κλπ.
637. Βεβαίωση περιέλευσης παραπεμπτικής απόφασης από άλλο Δικαστήριο και προσδιορισμού ή μη της νέας συζήτησης.
638. Βεβαίωση έκδοσης προδικαστικής απόφασης και προσδιορισμού ή μη της νέας συζήτησης.
639. Βεβαίωση για παράταση της προθεσμίας που έχει ορισθεί με προδικαστική απόφαση.
640. Βεβαίωση περί αναβολής της συζήτησης.
641. Χορήγηση διατακτικού απόφασης.
642. Βεβαίωση παράστασης δικηγόρου ή μάρτυρα
643. Βεβαίωση για έκδοση απόφασης περί αναστολής εκτέλεσης διοικητικής πράξης(επί ακυρωτικής αρμοδιότητας)

Διαδικασίες αρμοδιότητας των Εισαγγελιών Πλημμελειοδικών.

644. Χορήγηση πιστοποιητικού περί μη διώξεως ως φυγοποίνου.

12. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

(Δεν έχουν, έως τώρα, καθορισθεί διοικητικές διαδικασίες του Υπουργείο για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.)

13. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Ι. ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ

(ΘΕΜΑΤΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ όπως έκδοση αδειών οδήγησης - κυκλοφορίας, βεβαιώσεις, πιστοποιητικά)

Α. ΑΔΕΙΕΣ ΟΔΗΓΗΣΗΣ

645. Έκδοση άδειας οδήγησης κατηγορίας Α
646. Έκδοση άδειας οδήγησης κατηγορίας Β
647. Ανανέωση άδειας οδήγησης
648. Επέκταση άδειας οδήγησης στην κατηγορία Γ
649. Επέκταση άδειας οδήγησης στην κατηγορία Γ+Ε
650. Επέκταση άδειας οδήγησης στην κατηγορία Δ
651. Αντικατάσταση άδειας οδήγησης με αντίστοιχη κοινοτικού τύπου
652. Χορήγηση αντιγράφου άδειας οδήγησης, ελληνικής ή άλλου κράτους-μέλους της Ε.Ε., λόγω απώλειας, φθοράς ή κλοπής
653. Μετατροπή ισχύουσας άδειας οδήγησης από Η.Π.Α., Καναδά, Αυστραλία και Ιαπωνία σε αντίστοιχη ελληνική
654. Μετατροπή ισχύουσας άδειας οδήγησης από κράτος – μέλος της Ε.Ε. σε αντίστοιχη ελληνική, χωρίς ιατρική, θεωρητική και πρακτική εξέταση
655. Μετατροπή ισχύουσας άδειας οδήγησης διπλωματικού υπαλλήλου σε αντίστοιχη ελληνική

Β. ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ

656. Χορήγηση ειδικής άδειας οδήγησης επιβατικού δημόσιας χρήσης (Ε.Δ.Χ.) αυτοκινήτου
657. Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος οδικού μεταφορέα εμπορευμάτων ή επιβατών
658. Ανανέωση ειδικής άδειας οδήγησης επιβατικού δημόσιας χρήσης (Ε.Δ.Χ.) αυτοκινήτου
659. Χορήγηση αντιγράφου ειδικής άδειας οδήγησης επιβατικού δημόσιας χρήσης (Ε.Δ.Χ.) αυτοκινήτου λόγω απώλειας, φθοράς ή κλοπής.

Γ. ΟΧΗΜΑΤΑ Ι.Χ.

660. Έκδοση άδειας κυκλοφορίας νέου επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ).
661. Έκδοση άδειας κυκλοφορίας φορτηγού ιδιωτικής χρήσης (Φ.Ι.Χ.) αυτοκινήτου, μικτού βάρους μέχρι 4000 χιλ/μα
662. Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας ενάριθμου επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι,Χ.)
663. Έκδοση άδειας κυκλοφορίας επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.) λόγω αλλαγής κινητήρα
664. Χορήγηση αντιγράφου άδειας κυκλοφορίας επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.) λόγω απώλειας, φθοράς ή κλοπής
665. Χορήγηση σημειώματος προσάρτησης ρυμουλκουμένου οχήματος (τροχόσπιτου ή μπαγκαζιέρας ή μεταφοράς λέμβων) σε επιβατικά αυτοκίνητα ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.)
666. Δήλωση ακινησίας φορτηγού ή λεωφορείου ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.)
667. Αντικατάσταση κρατικών πινακίδων κυκλοφορίας επιβατικού ιδιωτικής χρήσης αυτοκινήτου, που έχει εισαχθεί μεμειωμένες δασμοφορολογικές επιβαρύνσεις
668. Μεταβίβαση ιδιωτικής χρήσης οχήματος λόγω κληρονομίας
669. Οριστική διαγραφή αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας από τα οικεία μητρώα λόγω καταστροφής, διάλυσης ή οριστικής εξαγωγής του στο εξωτερικό
670. Άρση παρακράτησης κυριότητας επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ)
671. Έκδοση άδειας κυκλοφορίας και κρατικών πινακίδων Δοκιμαστικής Κυκλοφορίας Αυτοκινήτων και Μοτοσικλετών

Δ. ΟΧΗΜΑΤΑ Δ.Χ.

672. Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας φορτηγού δημόσιας χρήσης (Φ.Δ.Χ.) αυτοκινήτου, μικτού βάρους μέχρι 6000
673. Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας φορτηγού δημόσιας χρήσης (Φ.Δ.Χ.) αυτοκινήτου, μικτού βάρους πάνω από 6000 χιλ/μα
674. Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας επιβατικού δημόσιας χρήσης (Ε.Δ.Χ.) αυτοκινήτου
675. Αποχαρακτηρισμός οχήματος δημόσιας χρήσης (Δ.Χ.)

Ε. ΟΧΗΜΑΤΑ Ι.Χ. ΚΑΙ Δ.Χ.

676. Αντικατάσταση κρατικών κυκλοφορίας αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ή ρυμουλκουμένου, λόγω απώλειας, φθοράς ή κλοπής
677. Επικύρωση συμφωνίας μεταβίβασης ιδιωτικής ή δημόσιας χρήσης οχήματος
678. Αλλαγή χρώματος οχήματος

14. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΤΑΞΗΣ

679. Χορήγηση άδειας εργασίας σύμφωνα με το Π.Δ. 180/79 όπως τροποποιήθηκε με το ΠΔ 282/98
680. Χορήγηση από την Ελληνική Αστυνομία πιστοποιητικών ή βεβαιώσεων που προβλέπονται από διάταξη νόμου, διατάγματος ή υπουργικής απόφασης ή για περιστατικά που εμπίπτουν στο έργο της αποστολής της (άρθρο 7 ΠΔ 75/1987 ΦΕΚ Α/47)
681. Χορήγηση άδειας αργυραμοιβού παλαιοπωλών - ενεχυροδανειστών (Υπ' αριθμ.5/1996 Αστυνομικής Διάταξης)
682. Άδεια διαμονής πολιτών Ε.Ε., που αφορά διαμονή στη Χώρα μας πολιτών Ε.Ε., που δεν έχουν το δικαίωμα αυτό βάσει άλλων διατάξεων του Κοινοτικού Δικαίου (Π.Δ. 278/92)
683. Χορήγηση άδειας διαμονής πολιτών Ε.Ε., όταν είναι μέλη οικογένειας πολίτη της Ε.Ε (Π.Δ. 525/83, Π.Δ. 499/87, Π.Δ. 278/92)
684. Χορήγηση άδειας διαμονής πολιτών Ε.Ε. για άσκηση έμμισθης δραστηριότητας (Π.Δ. 499/87)
685. Χορήγηση άδειας διαμονής πολιτών Ε.Ε. για άσκηση ΜΗ μισθωτής δραστηριότητας – ελεύθερης παροχής υπηρεσιών (Π.Δ. 525/83)
686. Χορήγηση άδειας αγοράς συναλλάγματος (Σύμφωνα με την υπ' αριθ. 176/20-9-1977 Απόφαση της Νομισματικής Επιτροπής – την υπ' αριθ. 3011/1/162 από 15-1-1986 βασική διαταγή κ. Αρχηγού ΕΛ.ΑΣ. και την υπ' αριθ. 3011/1/1-κδ΄ από 3-8-93 Τροποποιητικής Δ/γής)
687. Άδεια οδήγησης μοτοποδηλάτου για υποψήφιους που στερούνται άδειας οδήγησης αυτοκινήτου (άρθρο 94 του Ν. 2696/1999)
688. Άδεια εργασίας προσωπικού ασφαλείας σε ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ασφαλείας. (Σχετ: παρ. 2 αρθ.1 της υπ' αριθ. 1016/109/5-κε΄ από 14-11-97 Υπουργικής Απόφασης και άρθρο 1 της υπ΄ αριθ. 016/109/5-λε από 6-5-1998 ομοίας, σε συνδυασμό με άρθρο 3 του Ν. 2518/97)
689. Άδεια εργασίας σε καταστήματα του άρθρου 4 του Π.Δ. 180/79 Υγειονομικού ενδιαφέροντος όπως τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 282/98
690. Άδεια εκτέλεσης εργασιών που προκαλούν θόρυβο κατά τις μεσημεριανές και νυκτερινές ώρες ησυχίας (Α.Δ. 3/1996 άρθρο 1 παρ. 3 εδαφ. α)
691. Άδεια επαγγέλματος κατασκευαστού κλειδιών – επισκευαστού κλειδαριών (Αστυνομική διάταξη 9/26-1-2000 Φ.Ε.Κ. 128/2000)
692. Άδεια κυκλοφορίας μοτοποδηλάτου (άρθρο 96 του Ν. 2696/1999)
693. Χορήγηση Άδειας οδήγησης μοτοποδηλάτου για υποψηφίους που κατέχουν άδεια οδήγησης αυτοκινήτου (άρθρο 94 του Ν. 2696/1999)
694. Ανανέωση άδειας κυκλοφορίας μοτοποδηλάτου (άρθρα 88 και 90 του Ν. 2696/1999, 25Β/2/21 από 25-10-1989 Απόφαση Υ.Δ.Τ. (Φ.Ε.Κ. 840 2Β)
695. Άδεια σύνδεσης συστήματος συναγερμού (8518/9/1-ιβ΄ από 14-4-1999 απόφαση του Υ.Δ.Τ, όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα με την 8518/9/1-λ από 2-10-2000 ομοία)
696. Άδεια Λειτουργίας Ιδιωτικής Επιχείρησης παροχής υπηρεσιών ασφαλείας Ν. 2518/97 (Security). Σχετική η υπ΄αριθ. 1016/109/5-κε΄ από 14-11-1997 (Φ.Ε.Κ. Β΄ 1055) απόφαση κ. Υπουργού Δημόσιας Τάξης όπως τροποποιήθηκε με την 1016/109/5-λε΄ από 6-5-1998 όμοια (Φ.Ε.Κ. Β΄-429) σε συνδυασμό με το άρθρο 16 του Ν. 2622/99 (Φ.Ε.Κ. Α΄-138)
697. Χορήγηση αδειών χρήσης τίτλων, σημάτων, εμβλημάτων της Ελληνικής Αστυνομίας, καθώς και χορήγηση αδειών χρήσης προσωπικού και μέσων αυτής για την κάλυψη αναγκών εξωτερικών γυρισμάτων ταινιών σε κινηματογραφικούς και τηλεοπτικούς παραγωγούς (9009/16/5-α΄ από 19-1-2000 Κ.Υ.Α Υπουργών Οικονομικών και Δημόσιας Τάξης Φ.Ε.Κ. Β΄-27)
698. Έκδοση άδειας οδήγησης μοτοποδηλάτου ανηλίκων (16-18 ετών, άρθρο 96 του Ν. 2696/1999 και 53329/163 από 15-4-1997 Κ.Υ.Α. Υ.Δ.Τ. και Υ.Μ.Ε.

699. Χορήγηση βεβαίωσης του Ν. 142/1974
700. Χορήγηση Βεβαίωσης ότι ο ενδιαφερόμενος πληροί τις προϋποθέσεις χορήγησης άδειας κατοχής κυνηγετικού όπλου, προς απόκτηση αδείας θήρας
701. Χορήγηση βεβαίωσης χρόνου υπηρεσίας Αστυνομικών (Αστυφυλάκων – Αρχ/κων – Ανθυπαστυνόμων), Συνοριακών Φυλάκων και Ειδικών Φρουρών (Ν. 2690/1999, άρθρα 4,5 και 12)
702. Χορήγηση βεβαίωσης χρόνου υπηρεσίας στο διπλάσιο, στους χειριστές ελικοπτέρων της Ελληνικής Αστυνομίας (Π.Δ. 1041/1979, άρθρα 41 και 43)
703. Χορήγηση βεβαίωσης Ζώνης Επιχειρήσεων Ν. 1854/1951
704. Χορήγηση βεβαίωσης προϋπηρεσίας (Π.Δ. 166/2000, Π.Δ. 1041/1979)
705. Χορήγηση Βεβαίωσης για συναλλαγματική εκκρεμότητα για αλλοδαπές κυρίως εταιρείες, που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει διακρατικών Συμβάσεων (ΑΝ. 89/67 ΑΝ. 378/68 και σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 3015/1/1-στ΄από 15-1-1986 Δ/γή κ. Αρχηγού ΕΛ.ΑΣ)
706. Βεβαίωση χρόνου υπηρεσίας στο διπλάσιο στους Αστυνομικούς που υπηρετούν στην Ε.Κ.Α.Μ. και στο Τ.Ε.Ε.Μ (Ν. 1813/1988, άρθρα 20 παρ. 3 και 47 παρ.1)
707. Χορήγηση βεβαίωσης αναπηρίας (Ν. 1579/1950)
708. Έκδοση αντιγράφου άδειας κυκλοφορίας μοτοποδηλάτου (Απόφαση 2513/2/21 από 31-11-1989 Φ.Ε.Κ. 840 2Β)
709. Έκδοση αρχικής άδειας κυκλοφορίας μοτοποδηλάτου (άρθρο 96 του Ν. 2696/1999)
710. Μεταβίβαση μοτοποδηλάτου (άρθρα 88 και 90 του Ν. 2696/1999, 25Β/2/21 από 25-10-1989 Απόφαση Υ.Δ.Τ. Φ.Ε.Κ. 840 2Β)
711. Έκδοση αντιγράφου άδειας οδήγησης μοτοποδηλάτου (Ν. 2622/1998, Φ.Ε.Κ. Α΄-138)

15. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Ι. ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ - ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

712. Ανανέωση άδειας εκτέλεσης πλόων μικρού ερασιτεχνικού σκάφους
713. Έκδοση αντιγράφου άδειας χειριστού ταχυπλόου σκάφους λόγω απώλειας
714. Χορήγηση άδειας μαθητευόμενου δύτη
715. Χορήγηση άδειας δύτη χωρίς εξετάσεις
716. Συμμετοχή στις εξετάσεις για την απόκτηση άδειας δύτη – ορισμός ημερομηνίας εξετάσεων
717. Χορήγηση άδειας καταδυτικού συνεργείου
718. Χορήγηση άδειας ανόδου για εργασία σε πλοία
719. Χορήγηση άδειας χειριστή ταχυπλόου σκάφους - χωρίς εξετάσεις
720. Χορήγηση άδειας χειριστή ταχυπλόου σκάφους με εξετάσεις - ορισμός ημερομηνίας εξετάσεων.
721. Έκδοση ατομικής ερασιτεχνικής άδειας αλιείας
722. Ανανέωση ατομικής επαγγελματικής άδειας αλιείας
723. Ανανέωση ατομικής ερασιτεχνικής άδειας αλιείας
724. Συμμετοχή σε εξετάσεις για την απόκτηση άδειας ναυαγοσώστη λουτρικών εγκαταστάσεων
725. Έκδοση ερασιτεχνικής άδειας αλιείας σκάφους
726. Χορήγηση πιστοποιητικού κυριότητας λέμβου
727. Χορήγηση πιστοποιητικού θαλάσσιας υπηρεσίας
728. Χορήγηση πιστοποιητικού φοίτησης σε Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού
729. Χορήγηση πιστοποιητικού αποφοίτησης από Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού

Α. Αρμοδιότητας «Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Ναυτικών»

730. Απόκτηση διπλώματος Πλοιάρχου Α΄ τάξης Ε.Ν.
731. Απόκτηση διπλώματος Πλοιάρχου Β΄ τάξης Ε.Ν.
732. Απόκτηση διπλώματος Πλοιάρχου Γ΄ τάξης Ε.Ν.
733. Απόκτηση διπλώματος Γ΄ Πλοιάρχου (ΜΗ ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΟ).
734. Απόκτηση διπλώματος Οικονομικού Αξιωματικού Α΄ τάξεως Εμπορικού Ναυτικού.
735. Απόκτηση διπλώματος Οικονομικού Αξιωματικού Β΄ τάξεως Εμπορικού Ναυτικού.
736. Χαρακτηρισμός Δομικού Οικονομικού Αξιωματικού.
737. Απόκτηση διπλώματος Φροντιστού.
738. Απόκτηση άδειας βοηθού Φροντιστού.
739. Απόκτηση διπλώματος Ραδιοτηλεγραφητού Α΄ τάξης Ε.Ν.
740. Απόκτηση διπλώματος Ραδιοτηλεγραφητού Β΄ τάξης Ε.Ν. κατόχου πτυχίου Ανωτέρας Σχολής Ε.Ν. (ΧΩΡΙΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ).
741. Απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Α΄ τάξης Ε.Ν.
742. Απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Β΄ τάξης Ε.Ν.
743. Απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Γ΄ τάξης Ε.Ν. (Π.Δ. 243/98).
744. Απόκτηση διπλώματος Μηχανικού Γ΄ τάξης Ε.Ν. (ΜΗ ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΟΥ).
745. Απόκτηση διπλώματος Ηλεκτρολόγου Ε.Ν.
746. Απόκτηση διπλώματος πρακτικού Ηλεκτρολόγου Ε.Ν.
747. Απόκτηση πτυχίου Κυβερνήτη Α΄ τάξης Ε.Ν.
748. Απόκτηση πτυχίου Κυβερνήτη Β΄ τάξης Ε.Ν.
749. Απόκτηση πτυχίου Κυβερνήτη Γ΄ τάξης Ε.Ν.
750. Απόκτηση πτυχίου Κυβερνήτη τουριστικών θαλαμηγών.
751. Απόκτηση πτυχίου Κυβερνήτη ρυμουλκών.
752. Απόκτηση πτυχίου Αρχιμαγείρου Ε.Ν.
753. Απόκτηση άδειας Μαγείρου Α΄ τάξης Ε.Ν.
754. Απόκτηση άδειας Μαγείρου Β΄ τάξης Ε.Ν.
755. Απόκτηση άδειας Μαγείρου Γ΄ τάξης Ε.Ν.
756. Απόκτηση πτυχίου Ναυκλήρου Ε.Ν.
757. Απόκτηση άδειας Ναύτου Ε.Ν.
758. Απόκτηση πτυχίου Μηχανοδηγού Α΄ τάξης.
759. Απόκτηση πτυχίου Μηχανοδηγού Β΄ τάξης.
760. Απόκτηση άδειας Χειριστή μηχανής.
761. Απόκτηση πτυχίου Λιπαντή Ε.Ν.
762. Απόκτηση πτυχίου Αρχιθερμαστού.
763. Απόκτηση άδειας Θερμαστού Ε.Ν.
764. Απόκτηση διπλώματος Προϊσταμένου Αρχ/πόλου
765. Απόκτηση πτυχίου Αρχιθαλαμηπόλου.
766. Απόκτηση άδειας Θαλαμηπόλου Α΄ τάξης Ε.Ν.
767. Απόκτηση άδειας Θαλαμηπόλου Β΄ τάξης Ε.Ν.
768. Χορήγηση πιστοποιητικού TANKER SAFETY COW σε προσωπικό δεξαμενοπλοίων -Αξιωματικοί καταστρώματος και μηχανής – κατώτεροι ναυτικοί.
769. Χορήγηση πιστοποιητικού TANKER SAFETY COW σε προσωπικό δεξαμενοπλοίων Πλοίαρχοι – Υποπλοίαρχοι – Μηχανικοί Α΄ και Β΄ τάξης – Αντλιωροί.

Β. Αρμοδιότητας «Διεύθυνσης Ναυτικής Εργασίας»

770. Έκδοση ναυτικού φυλλαδίου (Π.Δ. 260/2001).
771. Έκδοση ναυτικού φυλλαδίου (Π.Δ. 79/1997).
772. Έκδοση αντιγράφου ναυτικού φυλλαδίου λόγω απωλείας.

773. Επαναπογραφή ναυτικών.

Γ. Αρμοδιότητας «Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου»

774. Μεταβίβαση σύνταξης ΚΕΑΝ
775. Μεταβίβαση σύνταξης ΝΑΤ
776. Επιστροφή ναυτικού φυλλαδίου για επανάληψη ναυτικού επαγγέλματος
777. Εξαγορά υπηρεσίας από το ΚΕΑΝ και παροχή σύνταξης.
778. Επιστροφή εισφορών ΚΕΑΝ.
779. Απονομή σύνταξης ανικανότητας – Ατυχήματος.
780. Χορήγηση σύνταξης λόγω γήρατος με διαδοχική ασφάλιση.
781. Απονομή σύνταξης γήρατος και επικουρικής ασφάλισης.
782. Χορήγηση εφάπαξ παροχής.
783. Χορήγηση βεβαίωσης για το χρόνο επικουρικής ασφάλισης.
784. Χορήγηση βεβαίωσης μη συνταξιοδότησης από το Ν.Α.Τ.
785. Χορήγηση βεβαίωσης για το ύψος των μηνιαίων αποδοχών κύριας και επικουρικής σύνταξης
786. Χορήγηση υπηρεσιακού σημειώματος για την ανανέωση βιβλιαρίου υγείας.

Δ. Αρμοδιότητας «Οίκου Ναύτου»

787. Σύμβαση ιατρών με το Ταμείο «Οίκος Ναύτου» κατά πράξη και περίπτωση.
788. Χορήγηση βεβαίωσης ασφάλισης άμεσα ασφαλισμένου.
789. Χορήγηση βεβαίωσης διαγραφής από τον «Οίκο Ναύτου».
790. Χορήγηση Ασφαλιστικής κάλυψης ή παράταση ασφαλιστικής κάλυψης τέκνων για λόγους υγείας.
791. Χορήγηση ασφαλιστικής κάλυψης για λόγους υγείας – Άμεσα ασφαλισμένου.

16. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

(Δεν έχουν καθορισθεί διοικητικές διαδικασίες του Υπουργείο για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.)

17. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ

(Δεν έχουν καθορισθεί διοικητικές διαδικασίες του Υπουργείο για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.)

18. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

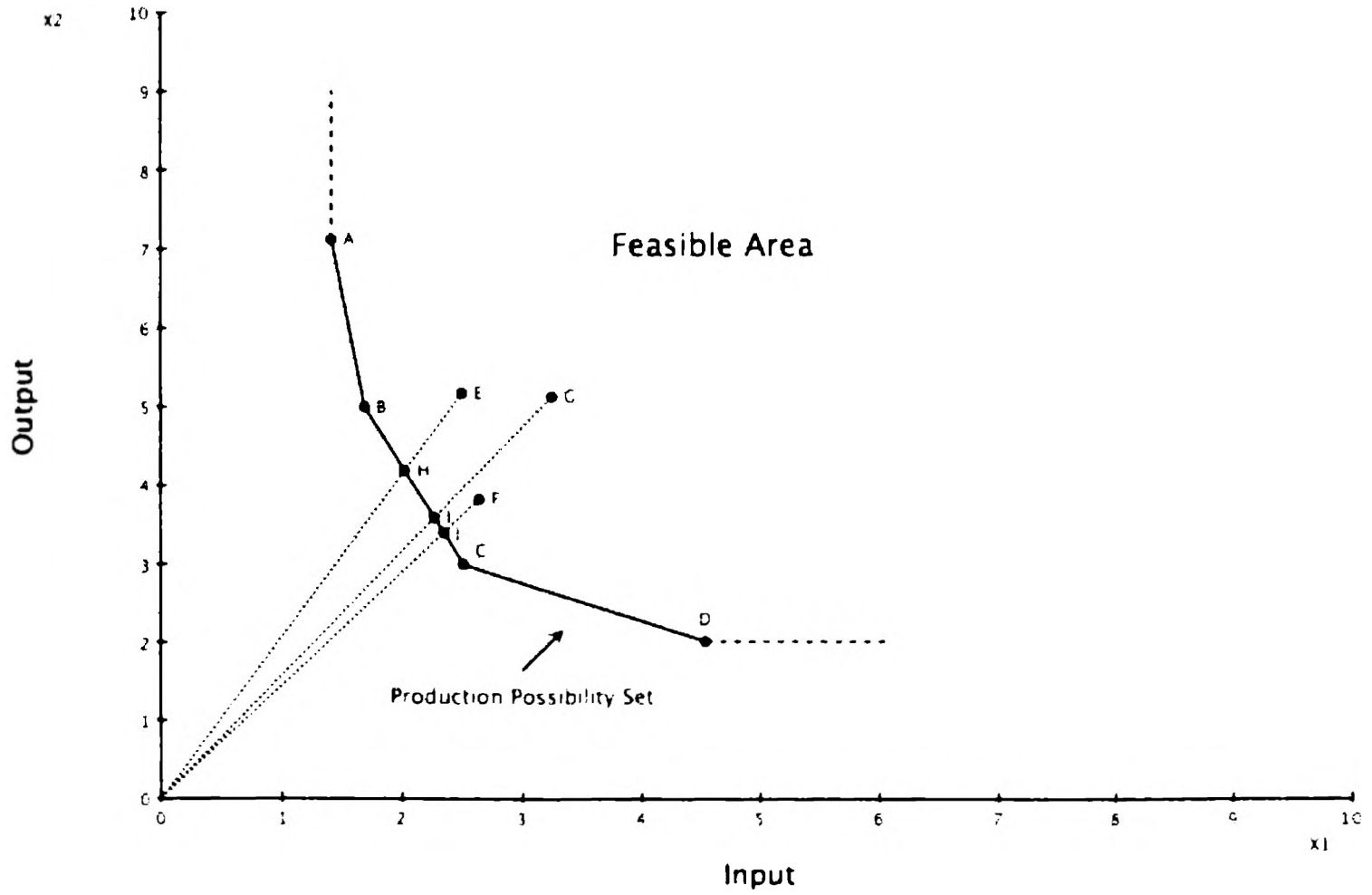
(Δεν έχουν καθορισθεί διοικητικές διαδικασίες του Υπουργείο για διεκπεραίωση μέσω Κ.Ε.Π.)

Παράρτημα Κεφαλαίου 9:

Η Μέθοδος της Περιβάλλουσας Καμπύλης – Data Envelopment Analysis (DEA)

9.2 DEA

Διάγραμμα 9.1 Μέτρηση Αποδοτικότητας (υπόδειγμα δύο εισροών και μιας εκροής)



Διαγραμματικά, ο υπολογισμός της αποδοτικότητας των DMU_E, DMU_G και DMU_F, πραγματοποιείται με τον υπολογισμό των λόγων $\frac{OH}{OE}$, $\frac{OI}{OG}$, $\frac{OJ}{OF}$ αντίστοιχα. Δηλαδή, προσδιορίζεται με τη βοήθεια του λόγου της ακτινωτής (radial) απόστασης από την αρχή των αξόνων (0,0) ενός πλασματικού – μη υπαρκτού σημείου (π.χ. H, I, J) που βρίσκεται πάνω στην Κ.Π.Δ. και εκφράζει την αποδοτική παραγωγική διαδικασία προς την αντίστοιχη απόσταση του σημείου εκείνου που βρίσκεται στην εφικτή περιοχή αλλά εκφράζει μη αποδοτική χρήση των παραγωγικών συντελεστών για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών (π.χ. E, G, F).

9.4 DEA: Μεταβλητές Αποδόσεις Κλίμακας (Variable Returns to Scale - VRS)

Σε συνέχεια των γραμμικών εξισώσεων του μοντέλου CCR, παρατίθενται οι βασικές συναρτήσεις του μοντέλου BCC, καθώς και οι περιορισμοί που τις συνοδεύουν, με έμφαση πρωτίστως στις εισροές (input oriented) και στη συνέχεια στις εκροές (output oriented).

Έμφαση στις Εισροές – Πρώτο Στάδιο Επεξεργασίας Δεδομένων

$\theta^* = \min \theta$ (9.11)

υπό τον περιορισμό

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j \le \theta x_{io}$ i=1,2,…,m

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j \ge y_{ro}$ r=1,2,…,s

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$

$\lambda_j \ge 0$ j=1,2,…,n

Δεύτερο Στάδιο Επεξεργασίας Δεδομένων

$\max \sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+$ (9.12)

υπό τον περιορισμό

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = \theta^* x_{io}$ i=1,2,…,m

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = y_{ro}$ r=1,2,…,s

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$

$\lambda_j \ge 0$ j=1,2,…,n

εναλλακτικά, στην περίπτωση που δεν υπάρχουν ‘αδύνατα’ αποτελεσματικές μονάδες λήψης αποφάσεων, τότε αντί να υπολογιστεί το μοντέλο (9.12) εκτιμάται το (9.13)

$s_i^- = \theta^* x_{io} - \sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j$ i=1,2,…,m (9.13)

$s_r^+ = \sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - y_{ro}$ r=1,2,…,s

Συνοψίζοντας,

$\min\theta - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+\right)$ (9.14)

υπό τον περιορισμό

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = \theta x_{io}$ i=1,2,…,m

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = y_{ro}$ r=1,2,…,s

$\lambda_j \geq 0$	j=1,2,…,n	CRS
$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$		VRS
$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \leq 1$		NIRS[1]
$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \geq 1$		NDRS[2]

Αντίστοιχα,

Έμφαση στις Εκροές – Πρώτο Στάδιο Επεξεργασίας Δεδομένων

$$\varphi^* = \min \varphi \qquad (9.15)$$

υπό τον περιορισμό

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j \leq x_{io}$ i=1,2,…,m

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j \geq \varphi y_{ro}$ r=1,2,…,s

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$

$\lambda_j \geq 0$ j=1,2,…,n

Δεύτερο Στάδιο Επεξεργασίας Δεδομένων

$$\max \sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+ \qquad (9.16)$$

υπό τον περιορισμό

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = x_{io}$ i=1,2,…,m

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = \varphi^* y_{ro}$ r=1,2,…,s

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$

$\lambda_j \geq 0$ j=1,2,…,n

εναλλακτικά,

$$s_i^- = x_{io} - \sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j \qquad i=1,2,\ldots,m \qquad (9.17)$$

$$s_r^+ = \sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - \varphi^* y_{ro} \qquad r=1,2,\ldots,s$$

[1] **NIRS**: Μη αύξουσες αποδόσεις κλίμακας ή φθίνουσες
[2] **NDRS**: Μη φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας ή αύξουσες

Συνοψίζοντας,

$\max\varphi - \varepsilon (\sum_{i=1}^{m} s_i^- + \sum_{r=1}^{s} s_r^+)$ (9.18)

υπό τον περιορισμό

$\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\lambda_j + s_i^- = x_{io}$ i=1,2,…,m

$\sum_{j=1}^{n} y_{rj}\lambda_j - s_r^+ = \varphi y_{ro}$ r=1,2,…,s

$\lambda_j \geq 0$ j=1,2,…,n CRS

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j = 1$ VRS

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \leq 1$ NIRS

$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \geq 1$ NDRS

9.3 Ανάλυση Ευαισθησίας (Sensitivity Analysis)

Στην περίπτωση που επιλέγεται προσανατολισμός εκροών, το γραμμικό μοντέλο διαμορφώνεται ως εξής:

$\min \ \alpha_k^{\ o} \quad \forall \ k = 1,...,s$ (9.28)

υπό τον περιορισμό:

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{kj} \ \geq \ \alpha_k^{\ o} y_{ro}$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j y_{rj} \ \geq \ y_{ro} \quad r \neq k$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j x_{ij} \ \leq \ x_{io} \quad i = 1,...,m$$

$\lambda_j, \alpha_k^{\ o} \ \geq \ 0$ (ibid)

Το παραπάνω σύστημα γραμμικών ανισοτήτων εφαρμόζεται όταν επικρατούν σταθερές αποδόσεις κλίμακας (CRS). Στην περίπτωση των μεταβλητών αποδόσεων κλίμακας (VRS) απαιτείται η προσθήκη ενός ακόμη περιορισμού: $\sum_{j=1}^{n} \lambda_j \ = \ 1$ (ibid).

Παράρτημα Κεφαλαίου 11:

Εκτίμηση Αποτελεσματικότητας μέσω Μοντέλων Ποιότητας -Αποδοτικότητας

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

& ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

& ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ

ΤΜΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΕΠ

Πληροφορίες: Χριστίνα Χαζάκη

Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 15, 10674

Τηλέφωνο: 213 – 131 3477

Fax: 213 – 131 3260

e-mail: chr.chazaki@ypes.gov.gr

Αθήνα, 4 Σεπτεμβρίου 2009

Αρ. πρωτ.:

ΔΟΛΚΕΠ/Φ9/17/13722

ΠΡΟΣ:
Παναγιώτη Ζερβόπουλο

(αποστολή με e-mail στο pzervopoulos@hotmail.com)

ΘΕΜΑ: «Δεδομένα για την εκπόνηση διδακτορικής διατριβής του κ. Ζερβόπουλου.»

Απαντώντας στα ερωτήματα που θέσατε με το ανωτέρω σχετικό αίτημά σας για τις ανάγκες εκπόνησης της διδακτορικής σας διατριβής σας ενημερώνουμε για τα εξής:

Στο δικτυακό τόπο της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και στην επιλογή Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, καθώς και στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση / ΚΕΠ, ευρίσκονται καταχωρημένες πληροφορίες που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο σύστασης των ΚΕΠ, το ωράριο λειτουργίας τους το επίπεδο οργανικής τους υπαγωγής, τις διαδικασίες που διεκπεραιώνουν, εγκύκλιοι με τις οποίες δίδονται οδηγίες σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των ΚΕΠ, αποτελέσματα έρευνας για την αναγνωρισιμότητα των ΚΕΠ κλπ.

Επίσης αντίστοιχα πληροφορίες για τα ΚΕΠ έχουν καταχωρηθεί και στο δικτυακό τόπο ermis.gov.gr

Περαιτέρω σας ενημερώνουμε ότι:

Το 2002 ξεκίνησε – πιλοτικά - ο καινοτόμος θεσμός των ΚΕΠ. Το κόστος για τον κρατικό προϋπολογισμό δεν ήταν απαγορευτικό, αφού σε ποσοστό 75% καλυπτόταν, ως διετές πιλοτικό πρόγραμμα, από κοινοτική χρηματοδότηση. Σήμερα, όμως, μετά το πέρας του διετούς πιλοτικού προγράμματος το κόστος έχει σχεδόν εξ' ολοκλήρου μεταφερθεί στον κρατικό προϋπολογισμό. Το οικονομικό έτος 2008 για τη λειτουργία των ΚΕΠ των ΟΤΑ β βαθμού ενεγράφησαν στον σχετικό ΚΑΕ 2257 ενεγράφησαν και απορροφήθηκαν πιστώσεις ύψους 3.000.000 € και αντίστοιχα για τη λειτουργία των ΚΕΠ ΟΤΑ α βαθμού ενεγράφησαν στον αντίστοιχο ΚΑΕ 2228 και απορροφήθηκαν πιστώσεις ύψους 55.000.000 €.

Για την άντληση στοιχείων σύστασης των ΚΕΠ ανά έτος, σας επισυνάπτουμε κατάλογο με τα ΦΕΚ στα οποία έχει δημοσιευθεί η σύσταση και η έναρξη λειτουργίας των ΚΕΠ. Τα ΚΕΠ είναι ηλεκτρονικά διασυνδεδεμένα πλην 18 φερεσυχνικών.

Η στελέχωση των ΚΕΠ έγινε αρχικά με εγκρίσεις συμβάσεων μίσθωσης έργου. Για την στελέχωση των ΚΕΠ με μόνιμο προσωπικό σε **πρώτη φάση συστάθηκαν 2.588 θέσεις μόνιμου προσωπικού του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών** [ΚΥΑ ΔΟΑ/Φ.01/609/10-1-2006 (ΦΕΚ 10/Β'/10-1-2006) και 13981/21-6-2006 (ΦΕΚ 757/Β'/26-6-2006)] και στη **συνέχεια υπεγράφησαν δύο νέες ΚΥΑ των Υφυπουργών ΕΣΔΔΑ και ΟΙΚΟΙΚ** (4886/23-2-2007 και 4897/23-2-2007 - ΦΕΚ 294 /Β΄/5-3-2007), **με τις οποίες συστήνονται 294 επιπλέον μόνιμες θέσεις του ίδιου κλάδου στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού αντίστοιχα.**

<u>Σύμφωνα με τα παραπάνω</u> <u>οι μόνιμες θέσεις που έχουν ήδη συσταθεί για τα ΚΕΠ ανέρχονται πλέον σε 2.882,</u> εκ των οποίων 2.476 έχουν ήδη προκηρυχθεί , με τις αριθμ. 7Κ/2006 και 4Κ/2007 προκηρύξεις του ΑΣΕΠ.

Με βάση τα ανωτέρω τα ΚΕΠ στελεχώνονται με 2361 μόνιμους υπαλλήλους του κλάδου διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών και 528 συμβασιούχους μίσθωσης έργου. Σε κάθε ένα από τους ανωτέρω αντιστοιχεί ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Μέχρι σήμερα έχουν πιστοποιηθεί στα ΚΕΠ 1045 διοικητικές διαδικασίες.

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ
2008	3.687.855	2.390.427
2007	3.476.518	2.263.173
2006	3.126.853	1.920.468
2005	2.305.195	1.503.981
2004	1.643.313	1.188.526
2003	423.759	356.872

Τέλος σας ενημερώνουμε ότι τα στοιχεία που τηρεί η υπηρεσία μας ενδέχεται μεταβάλλονται στις περιπτώσεις που αφορούν ενέργειες ΟΤΑ και κατόπιν ενημέρωση της υπηρεσίας μας.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης

Παναγιώτης Κρομμύδας

Εσωτερική Διανομή:

1. Γρ. Υφυπουργού κ. Χ. Ζώη
2. Γρ. Γεν. Δ/ντριας κας. Ε. Βασιλείου

Παράρτημα Κεφαλαίου 12:

Επιλογή Δεδομένων (Εισροών – Εκροών) και Επιλογή Μονάδων Λήψης Αποφάσεων (DMUs)

Κ.Ε.Π. που Λειτουργούν στη Χώρα και Υπάρχουν Διαθέσιμα Δεδομένα Εκροών στη Βάση Δεδομένων (e-kep) του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Πίνακας 10.1(Π) Ομάδα 4 [Εκατοστημόριο 75%-100%]

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
1	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)	50696
2	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΘΗΝΑΣ - ΠΕΙΡΑΙΑ	42426
3	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	42216
4	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ (1ο ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ)	30470
5	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	29311
6	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	25072
7	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	24781
8	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΟΣΜΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	22669
9	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	20730
10	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΛΙΧΝΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	20704
11	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΧΑΡΝΩΝ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	20558
12	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΝΙΩΝ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	19912
13	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	18723

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
14	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	18608
15	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	18128
16	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ, Ν. ΠΕΙΡΑΙΩΣ	17549
17	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΙΟΥ Ν. ΧΙΟΥ	17477
18	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	17450
19	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΦΛΩΡΙΝΗΣ	17262
20	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΚΕΩΝ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	16901
21	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	16720
22	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	16671
23	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΑΛΕΩ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	16625
24	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΥΡΩΝΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	16275
25	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΑΝΔΡΙΑΣ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	16175
26	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ, Ν ΛΑΡΙΣΑΣ	16062
27	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	15823
28	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	15699
29	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	15199
30	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	15126
31	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	15102

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
32	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΕΩΣ, Ν. ΕΒΡΟΥ	14936
33	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΡΙΛΗΣΣΙΩΝ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	14699
34	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΑΙΑΣ, Ν ΠΕΙΡΑΙΩΣ	14305
35	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	14290
36	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ, Ν ΗΜΑΘΙΑΣ	13880
37	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	13717
38	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΞΑΝΘΗΣ, Ν. ΞΑΝΘΗΣ	13483
39	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΛΙΤΗΣ, Ν ΦΛΩΡΙΝΗΣ	13279
40	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΕΣΤΙΑΔΟΣ Ν. ΕΒΡΟΥ	13023
41	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	12265
42	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	12219
43	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	12123
44	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	11823
45	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΜΑΙΚΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	11764
46	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΟΥ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ ΔΡΑΜΑΣ, ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΔΡΑΜΑΣ - ΚΑΒΑΛΑΣ - ΞΑΝΘΗΣ	11646

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
47	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ, Ν ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	11468
48	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΙΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	11382
49	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	11373
50	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΑΦΝΗΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	11124
51	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΩΡΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	11017
52	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΙΔΑΙΑΣ Ν. ΠΕΛΛΑΣ	10910
53	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ, Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	10905
54	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	10625
55	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΛΟΥ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	10390
56	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ, Ν ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	10388
57	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ-ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ, Ν ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	10129
58	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΧΕΔΩΡΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	9927
59	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΕΡΑΚΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9808
60	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΛΩΡΙΝΑΣ, Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	9732
61	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	9669
62	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	9629
63	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	9566

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
64	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9559
65	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΛΙΟΥΠΟΛΕΩΣ Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	9440
66	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΜΕΣΟΓΑΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9340
67	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	9282
68	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9278
69	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9277
70	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9236
71	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΡΚΥΡΑΙΩΝ Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	9219
72	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΚΚΑΙΩΝ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	9198
73	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΧΑΝΙΩΝ	9190
74	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΡΓΟΥ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	9033
75	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	9027
76	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ Ν . Π ΠΕΛΛΗΣ	8933
77	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΟΥ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ ΑΘΗΝΑΣ, ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΘΗΝΩΝ - ΠΕΙΡΑΙΩΣ	8918
78	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	8879
79	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	8546

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
80	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ ΠΕΙΡΑΙΑ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	8523
81	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν ΕΡΥΘΡΑΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	8507
82	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΟΥ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ ΞΑΝΘΗΣ, ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΡΑΜΑΣ-ΚΑΒΑΛΑΣ-ΞΑΝΘΗΣ	8431
83	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΖΑΝΗΣ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	8427
84	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΩΓΡΑΦΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	8406
85	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΧΑΙΑΣ	8354
86	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	8314
87	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΒΑΛΑΣ	8290
88	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΙΔΕΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	8272
89	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΟΥ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΘΗΝΩΝ - ΠΕΙΡΑΙΩΣ	8255
90	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΕΘΥΜΝΗΣ Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	8157
91	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ Ν. ΕΒΡΟΥ	8126
92	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΕΜΙΔΟΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	8103
93	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΛΗΝΗΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	8027

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
94	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΥΛΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7949
95	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΟΛΑΡΓΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7895
96	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΜΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	7841
97	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΡΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7826
98	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΙΑΝΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7805
99	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΤΡΑΣ, Ν. ΑΧΑΪΑΣ	7797
100	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΡΑΤΕΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7767
101	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΡΟΔΟΠΗΣ	7651
102	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7547
103	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΓΑΛΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ Ν. ΠΕΛΛΗΣ	7547
104	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΗΤΕΙΑΣ, Ν ΛΑΣΙΘΙΟΥ	7493
105	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7484
106	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕΡΡΩΝ	7436
107	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΙΩΑΝΝΗ ΡΕΝΤΗ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7403
108	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΜΙΕΩΝ, Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	7402
109	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΓΚΑΔΑ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	7321
110	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΙΛΚΙΣ	7313
111	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	7298

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
112	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΕΩΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7268
113	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	7164
114	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΩΠΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	7163
115	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΑΠΟΔΗΜΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	7102
116	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ**	**6960**
117	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	6930
118	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΔΕΣΣΑΣ, Ν . ΠΕΛΛΗΣ	6905
119	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΧΟΜΕΝΟΥ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	6896
120	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΟΦΑΔΩΝ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	6820
121	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	6760
122	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΠΑΤΩΝ - ΛΟΥΤΣΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	6738
123	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	6725
124	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΓΟΥΣ, Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	6723
125	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΔΡΑΣ Ν. ΠΕΛΛΑΣ	6709
126	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΡΕΘΥΜΝΟΥ	6652
127	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	6650
128	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΝΗΙΔΟΣ Ν. ΠΕΛΛΑΣ	6647

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
129	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΑΟΥΣΑΣ, Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	6614
130	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΡΙΝΙΟΥ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	6600
131	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	6577
132	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΣΧΑΤΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ**	**6516**
133	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΡΩΝ, Ν. ΣΕΡΡΩΝ	6480
134	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	6472
135	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	6296
136	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΩ ΛΙΟΣΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	6254
137	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΑΓΙΡΩΝ-ΑΚΑΝΘΟΥ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	6239
138	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	6237
139	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΣΒΟΥ	6168
140	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΑΛΟΥΔΩΝ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	6157
141	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΙΡΩΝ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	6123
142	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΑΤΕΟΣ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	6112
143	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	6112
144	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	5991
145	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΓΩΝΟΥ, Ν ΕΒΡΟΥ	5976

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
146	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΡΝΑΒΟΥ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	5940
147	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΙΠΠΩΝ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	5930
148	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	5914
149	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΑΥΡΟΥ Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	5913
150	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΗΦΙΣΙΑΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ.	5910
151	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΑΦΗΝΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	5850
152	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΡΕΙΑΣ ΚΥΝΟΥΡΙΑΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	5841
153	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	5784
154	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΗΜΑΘΙΑΣ	5650
155	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΛΥΦΑΔΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	5610
156	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΟΥ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ ΕΒΡΟΥ, ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΡΟΔΟΠΗΣ- ΕΒΡΟΥ	5574
157	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΜΥΡΟΥ, Ν ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	5535
158	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	5516
159	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΙΡΗΝΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	5501
160	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	5492
161	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΙΟΥ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	5485

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
162	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΥΒΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	5484
163	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ (ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ)	5466
164	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΚΟΝΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	5419
165	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΑΞΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	5399
166	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΘΕΜΙΩΝ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	5343
167	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΥΡΕΩΤΙΚΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	5326
168	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ, Ν ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	5319
169	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΣΣΑΤΙΔΟΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	5309
170	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	5293
171	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ Ν. ΚΙΛΚΙΣ	5289
172	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ, Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	5287
173	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	5274
174	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΗΡΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	5264
175	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΠΑΡΤΗΣ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	5262
176	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΞΥΛΟΚΑΣΤΡΟΥ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	5239
177	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ, Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	5224

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
178	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΚΑΛΥΜΝΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	5214
179	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν. ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΣΟΥ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	5196
180	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΞΙΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	5180
181	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	5078
182	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΛΙΣΣΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	5023
183	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	5005
184	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΟΥ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	4954
185	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΑΜΑ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	4935
186	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΠΑΓΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4867
187	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΣΑΛΩΝ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	4858
188	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΗΟΚΑΣΤΡΟΥ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	4817
189	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΩΝΙΔΙΟΥ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	4806
190	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΝΟΡΑΜΑΤΟΣ, Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	4736
191	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν ΜΑΚΡΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4723
192	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΡΟΣΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4701
193	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΙΣΤΩΝΙΔΑΣ, Ν. ΞΑΝΘΗΣ	4693
194	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΙΝΘΙΩΝ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	4606

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
195	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΤΙΓΟΝΙΔΩΝ, Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	4594
196	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΚΡΩΤΗΡΙΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	4557
197	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΛΗΜΝΟΥ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	4554
198	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΣΤΙΧΟΧΩΡΙΩΝ Ν. ΧΙΟΥ	4541
199	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΟΥΦΛΙΟΥ, Ν. ΕΒΡΟΥ	4538
200	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΕΡΑΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	4531
201	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΙΚΥΩΝΙΩΝ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	4527
202	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΙΚΡΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	4511
203	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΥΜΗΤΤΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4501
204	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	4493
205	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΥΣΣΑΣ, Ν.ΕΒΡΟΥ	4475
206	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ**	4411
207	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ, Ν ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	4401
208	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΕΡΡΩΝ Ν. ΕΒΡΟΥ	4389
209	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	4379
210	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΑΜΠΑΚΙΟΥ Ν. ΔΡΑΜΑΣ	4348

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
211	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	4342
212	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΙΝΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4320
213	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΩ ΝΕΥΡΟΚΟΠΙΟΥ, Ν ΔΡΑΜΑΣ	4308
214	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	4296
215	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΩΤΑ, Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	4286
216	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	4278
217	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΩΡΩΠΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4276
218	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΟΡΤΙΑΤΗ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	4274
219	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΕΡΑΣ ΠΟΛΗΣ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	4216
220	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	4212
221	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΖΙΟΥ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	4164
222	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	4143
223	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	4143
224	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΥΣΤΟΥ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	4113
225	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	4111
226	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΠΟΛΛΩΝΙΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	4100
227	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΙΜΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	4088
228	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΡΕΒΕΝΩΝ, Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	4087

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
229	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΡΙΩΝ Ν.ΚΙΛΚΙΣ	4069
230	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΔΕΝΔΡΟΥ, Ν ΤΡΙΚΑΛΩΝ	4064
231	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΩΝΙΑΣ Ν. ΧΙΟΥ	4061
232	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	4057
233	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΥΡΡΟΥ Ν. ΠΕΛΛΑΣ	4048
234	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΡΤΑΣ	4043
235	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΖΙΧΝΗΣ, Ν. ΣΕΡΡΩΝ	4043
236	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΧΙΛΛΕΙΩΝ, Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	4039
237	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΗΛΑΝΤΙΩΝ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	4023
238	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΙΑΝΝΟΥΛΗΣ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	4014
239	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΟΞΑΤΟΥ Ν. ΔΡΑΜΑΣ	4011
240	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ - ΠΕΡΑΧΩΡΑΣ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	3995
241	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΧΑΣ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	3991
242	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΜΠΟΤΙΟΥ, Ν . ΑΡΤΑΣ	3976
243	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑΣ, Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	3946
244	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΗΣ, Ν. ΠΕΛΛΗΣ	3905
245	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	3905

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
246	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΙΕΡΙΑΣ	3898
247	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΠΑΥΛΟΥ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	3889
248	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ, Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	3873
249	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΣΤΕΦΑΝΟΥ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	3873
250	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΝΙΚΟΛΑΟΥ Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	3872
251	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΙΣΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	3850
252	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΩΝΕΙΑΣ, Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	3846
253	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΕΚΑΝΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	3828
254	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ, Ν ΦΛΩΡΙΝΑΣ	3824
255	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΘΩΝΗΣ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	3823
256	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΛΙΚΗΣ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	3820

Πίνακας 10.2(Π) Ομάδα 3 [Εκατοστημόριο 50%-75%]

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
257	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	3813
258	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΡΚΙΝΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	3794
259	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Ν. ΠΕΝΤΕΛΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ**	**3786**
260	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΗΒΑΙΩΝ Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	3775

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
261	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΡΥΝΘΙΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	3762
262	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΒΥΣΣΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	3746
263	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΕΛΛΗΣ	3731
264	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΜΕΙΡΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	3728
265	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΑΛΥΣΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	3728
266	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΡΩΤΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	3722
267	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΥΚΗΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ**	**3719**
268	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΑΧΘΟΥ, Ν. ΑΡΤΑΣ	3719
269	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΙΩΝ Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	3719
270	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΙΜΕΙΑΣ, Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	3714
271	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΑΣΜΟΥ, Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	3666
272	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ (ΠΡΩΗΝ ΟΡΕΣΤΙΔΟΣ) Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	3643
273	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ, Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	3636
274	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΠΑΝΟΜΗΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	3632
275	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΥΛΛΟΥ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	3631
276	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΥΚΑΔΑΣ, Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	3622
277	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΛΟΜΕΝΟΥ Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	3621
278	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	3608

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
279	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΚΑΛΗΣ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	3606
280	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	3604
281	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΞΙΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΚΙΛΚΙΣ	3599
282	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	3588
283	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΤΑΒΥΡΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	3586
284	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΚΤΟΡΙΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	3532
285	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΗΣ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	3523
286	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΟΙΡΑΝΗΣ Ν.ΚΙΛΚΙΣ	3519
287	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΑΛΑΣ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	3469
288	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΛΥΚΩΝ ΝΕΡΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	3457
289	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΡΕΒΕΖΑΣ, Ν . ΠΡΕΒΕΖΑΣ	3441
290	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΩ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	3436
291	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΘΕΟΔΩΡΩΝ, Ν ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	3430
292	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΑΣΟΥ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	3409
293	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	3407
294	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΙΚΡΟΛΙΜΝΗΣ Ν. ΚΙΛΚΙΣ	3393
295	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	3390

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
296	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΧΙΟΥ	3385
297	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΚΡΥ ΓΙΑΛΟΥ Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	3370
298	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΜΕΑΣ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	3369
299	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	3364
300	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΝΔΡΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	3359
301	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΕΡΟΠΟΤΑΜΟΥ, Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	3345
302	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΛΑΣ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	3323
303	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΙΣΣΑΜΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	3318
304	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	3303
305	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	3300
306	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΙΤΣΙΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	3299
307	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΙΟΥ Ν. ΑΧΑΪΑΣ	3296
308	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΑΤΥΚΑΜΠΟΥ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	3268
309	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΑΜΥΝΑΙΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	3246
310	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΟΥΔΑΣ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	3225
311	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΕΙΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	3214
312	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ Ν. ΠΕΙΡΑΙΩΣ**	**3166**
313	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	3163

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
314	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΝΗΣ Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	3157
315	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΑ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	3150
316	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΡΕΣΙΟΥ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	3144
317	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΑΙΑΣ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	3130
318	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΓΔΟΝΙΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	3122
319	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΛΗΝΗΣ, Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	3121
320	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΕΤΟΥ Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	3094
321	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΝΑΞΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	3091
322	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	3082
323	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΗΛΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	3042
324	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΡΕΣΠΩΝ Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	3024
325	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΡΟΥ ΤΡΟΙΖΗΝΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	3018
326	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2986
327	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΗΝΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	2978
328	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Κ. ΜΗΤΡΟΥΣΙΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2976
329	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	2968
330	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΓΑΡΕΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2955
331	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ, Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	2955

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
332	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΥΚΤΡΟΥ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2947
333	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΛΕΣΙΝΗΣ, Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	2946
334	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΟΝΗΣΟΥ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2935
335	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΜΗΡΟΥΠΟΛΗΣ Ν. ΧΙΟΥ	2931
336	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΙΑΡΤΟΥ, Ν ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2924
337	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΨΥΧΙΚΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2921
338	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΕΡΩΝ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2917
339	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΥΚΟΒΡΥΣΗΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2892
340	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΝΙΤΣΑΣ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2889
341	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΓΑΛΟΠΟΛΗΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	2887
342	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΓΙΩΝ, Ν ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2885
343	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΒΙΩΝ, Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	2869
344	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2865
345	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΓΛΙΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2864
346	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΕΣΟΥ - ΑΝΤΙΣΣΗΣ ΜΕ ΕΝΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	2862
347	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2862
348	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΙΣΑΛΤΙΑΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2859

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
349	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΥΜΗΣ, Ν. ΑΧΑΙΑΣ	2838
350	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΕΡΟΝΘΡΩΝ Ν.ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2834
351	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΙΑΤΡΩΝ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2825
352	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2801
353	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΤΣΙΚΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	2794
354	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΙΔΕΑΣ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	2790
355	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΟΝΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	2768
356	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΜΒΩΤΙΔΟΣ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2760
357	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΡΤΑΡΙΑΣ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2757
358	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΟΥΣ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2752
359	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΟΔΟΛΙΒΟΥΣ, Ν ΣΕΡΡΩΝ	2750
360	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΥΚΑΔΑΣ	2748
361	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΥΠΡΑΣΙΑΣ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	2730
362	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΑΚΥΝΘΙΩΝ Ν. ΖΑΚΥΝΘΟΥ	2699
363	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΛΛΙΚΟΥ Ν. ΚΙΛΚΙΣ	2687
364	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΓΡΙΤΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2686
365	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΠΕΡΧΕΙΑΔΑΣ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	2686

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
366	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΩΠΟΥ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2674
367	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΕΝΕΑΣ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2671
368	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΙΒΑΔΙΟΥ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2670
369	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΙΤΩΝ, Ν ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2655
370	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΟΥ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2641
371	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΟΘΕΗΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2639
372	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΑΥΠΛΙΟΥ, Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	2633
373	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΕΓΕΑΣ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	2619
374	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΡΙΑΝΩΝ Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	2617
375	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΝΑΙΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2615
376	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	2613
377	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΙΝΟΥ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	2612
378	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΠΕΡΑΜΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2606
379	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΩΓΕΙΩΝ Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	2603
380	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΥΛΗΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	2600
381	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΛΛΙΩΝ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2591
382	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΚΗΝΑΙΩΝ, Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	2585
383	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΜΟΥΠΟΛΕΩΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	2582

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
384	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΧΑΝΑ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2581
385	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΥΛΩΝΟΣ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	2575
386	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΣΣΗΝΗΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2565
387	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΓΑΣ, Ν ΠΡΕΒΕΖΑΣ	2545
388	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΛΑΣ, Ν. ΠΕΛΛΗΣ	2543
389	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΦΑΝΤΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	2536
390	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΡΥΜΟΝΙΚΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2533
391	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΡΓΑΛΙΑΝΩΝ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2529
392	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΦΑΝΟΥ, Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	2523
393	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2517
394	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΡΦΥΩΝ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	2512
395	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΔΑΜΥΛΩΝ Ν. ΧΙΟΥ	2491
396	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΛΕΙΝΟΒΟΥ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2489
397	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΕΦΥΡΙΟΥ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	2488
398	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΕΛΛΑΝΩΝ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	2479
399	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΟΥΤΑΡΕΩΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2467
400	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΣΣΑΠΙΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	2465

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
401	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΥΠΡΙΝΟΥ, Ν ΕΒΡΟΥ	2463
402	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΣΣΑΡΩΝΟΣ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2460
403	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΕΛΕΡΟΥ, Ν. ΞΑΝΘΗΣ	2459
404	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΑΝΙΔΙΟΥ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	2459
405	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΣΑΝΟΧΩΡΙΩΝ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2458
406	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΘΕΜΟΥΝΤΑ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2456
407	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΩΝΕΙΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2450
408	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΡΥΣΤΑΛΛΟΠΗΓΗΣ Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	2441
409	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΑΓΟΡΑΣ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2420
410	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	2410
411	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΩ ΚΛΕΙΝΩΝ, Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	2407
412	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΞΑΠΛΑΤΑΝΟΥ, Ν ΠΕΛΛΗΣ	2407
413	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΡΥΜΩΝΑ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2388
414	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΚΕΡΕΙΑΣ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2383
415	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	2380
416	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΑΦΙΝΑΣ Ν. ΠΕΡΙΑΣ	2374

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
417	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΟΛΥΓΕΙΑΣ, Ν ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2371
418	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΛΑΩΝ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2361
419	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΒΡΗΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	2360
420	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΡΟΥ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	2348
421	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΝΟΦΥΤΩΝ Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2347
422	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2342
423	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΚΗΡΥΚΟΥ Ν. ΣΑΜΟΥ	2339
424	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΑΠΝΩΝ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2339
425	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΠΩΝ, Ν ΡΟΔΟΠΗΣ	2327
426	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΟΠΕΙΡΟΥ Ν. ΞΑΝΘΗΣ	2325
427	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΙΣΒΗΣ Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2316
428	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΕΣΚΑΤΗΣ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	2314
429	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΤΑΜΙΑΣ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2312
430	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΟΡΩΝΗΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2299
431	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΝΙΑΔΩΝ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2295
432	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΩ ΣΥΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	2295

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
433	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣΟΥ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	2292
434	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΡΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	2291
435	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΗΔΟΝΟΣ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2278
436	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΟΤΟΥΣΗΣ, Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2274
437	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΤΑΚΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2267
438	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΙΦΝΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	2265
439	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΩΤΙΔΑΣ, Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	2264
440	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ, Ν. ΕΒΡΟΥ	2252
441	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΛΥΔΑΜΑΝΤΑ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2251
442	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΗΛΕΙΑΣ	2249
443	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΝΑΓΙΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2246
444	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΡΤΥΝΑΣ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2246
445	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ, Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	2245
446	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	2245
447	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΩ ΟΛΥΜΠΟΥ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2229
448	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΤΙΧΑΣΙΩΝ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2228
449	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΜΕΝΩΝ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	2228

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
450	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΠΕΛΩΝΑ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2223
451	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΝΔΟΙΩΝ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2220
452	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΞΩΝ, Ν ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2213
453	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ Ν ΔΡΑΜΑΣ	2203
454	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2198
455	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΥΘΡΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2196
456	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΡΙΑΣ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2192
457	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΙΛΕΛΕΡ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	2190
458	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΧΑΙΝΩΝ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	2188
459	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΜΗΣ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	2188
460	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΠΡΟΠΟΤΑΜΟΥ, Ν ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	2186
461	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΑΜΑΣΙΟΥ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	2180
462	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΟΥΒΑ, Ν ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2168
463	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΟΥΤΡΟΠΟΛΕΩΣ ΘΕΡΜΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	2159
464	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ, Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	2153
465	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΛΥΡΑΣ Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	2151
466	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	2149

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
467	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΜΦΑΛΙΑΣ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2148
468	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΙΘΩΝΙΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2138
469	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΠΑΝΔΡΙΤΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2131
470	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΤΕΑΣ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	2131
471	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΠΑΥΛΟΥ, Ν ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2127
472	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΟΥ ΚΑΖΑΝΤΖΑΚΗ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2127
473	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΣΣΩΝΟΣ, Ν ΛΑΡΙΣΗΣ	2126
474	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΥΛΙΔΟΣ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	2125
475	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΜΠΟΥ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	2124
476	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΣΤΟΜΟΥ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2123
477	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΧΙΝΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2117
478	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΥΚΩΝΑ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	2114
479	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΡΟΣΟΤΣΑΝΗΣ Ν. ΔΡΑΜΑΣ	2113
480	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2110
481	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΙΑΘΟΥ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2108
482	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ, Ν. ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	2107
483	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΩΝ Ν. ΣΑΜΟΥ	2101

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
484	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΥΤΣΟΠΟΔΙΟΥ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	2090
485	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ ΣΤΟ Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2089
486	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΡΩΣΤΙΝΗΣ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2088
487	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΤΙΚΥΡΑΣ Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2074
488	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΕΜΙΔΑΣ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2072
489	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΩΡΙΟΥ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2070
490	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΗΡΕΩΣ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	2068
491	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΙΑΚΩΝ, Ν ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2063
492	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΑΜΟΥ	2061
493	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΧΑΛΙΑΣ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2055
494	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΜΙΣΟΥ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	2052
495	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΘΡΑΚΟΜΑΚΕΔΟΝΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	2030
496	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΤΕΛΕΟΥ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2016
497	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΚΡΥΝΕΙΑΣ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2015
498	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΩΛΕΝΗΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	2008
499	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΙΝΝΑΙΩΝ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	2000
500	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΥΚΗΣ, Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	1996

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
501	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΕΝΤΙΝΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1994
502	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΥΚΟΛΙΩΝ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	1990
503	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΜΥΛΙΑΣ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	1987
504	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΚΕΔΝΩΝ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1985
505	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΥΛΟΥΚΩΝΑ Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	1984
506	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΑΝΗΣ, Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	1980
507	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΛΑΝΑΣ Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1958
508	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΓΙΝΑΣ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	1953
509	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΕΣΦΙΝΑΣ, Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1946
510	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΦΕΑ, Ν ΕΒΡΟΥ	1926
511	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ, Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	1898

Πίνακας 10.3(Π) Ομάδα 2 [Εκατοστημόριο 25%-50%]

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
512	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΘΑΓΟΡΕΙΟΥ Ν. ΣΑΜΟΥ	1895
513	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΤΑΜΟΥ, Ν ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	1895
514	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΙΝΙΟΥ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	1895

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
515	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΔΗΨΟΥ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1894
516	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ Δ. ΥΨΗΛΑΝΤΗ, Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	1891
517	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΚΡΑΤΑΣ Ν. ΑΧΑΪΑΣ	1867
518	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΑΚΟΠΤΟΥ Ν. ΑΧΑΪΑΣ	1861
519	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΠΑΘΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1858
520	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΟΥΡΝΩΝ ΚΟΡΣΕΩΝ Ν. ΣΑΜΟΥ	1854
521	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΣΟΥ-ΛΕΧΑΙΟΥ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	1850
522	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΒΕΝΤΟΥ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	1849
523	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΓΓΑΙΟΥ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	1842
524	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΑΙΑΝΟΥΠΟΛΕΩΣ Ν. ΕΒΡΟΥ	1838
525	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΜΕΝΩΝ ΒΟΥΡΛΩΝ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	1836
526	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΙΤΑΓΡΩΝ Ν. ΔΡΑΜΑΣ	1833
527	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΡΑΧΝΕΙΚΩΝ Ν. ΑΧΑΪΑΣ	1832
528	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΠΑΛΑΙΑΣ ΦΩΚΑΙΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1829
529	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΜΕΝΙΟΥ, Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	1826
530	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΙΝΔΙΩΝ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1819

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
531	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΗΤΩΝ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1798
532	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ ΜΗΝΑ Ν. ΧΙΟΥ	1797
533	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΑΤΕΙΑΣ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1790
534	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΑΤΑΙΩΝ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1784
535	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΦΙΣΣΗΣ, Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1784
536	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΟΥΡΟΥ Ν. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1777
537	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ, Ν . ΑΧΑΪΑΣ	1773
538	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΡΥΑΣ, Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1766
539	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΓΑΛΕΙΑΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	1765
540	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΜΦΩΝ, Ν ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1762
541	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΩΡΕΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1760
542	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΥΚΩΝ, Ν. ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1754
543	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΕΤΡΙΑΣ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1752
544	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΛΙΤΕΙΕΩΝ Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1747
545	**ΑΤΤΙΚΗΣ**	**ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**	**1746**
546	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΑΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	1746
547	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΟΥ ΣΙΔΗΡΟΧΩΡΙΟΥ Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	1745

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
548	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΑ Ν. ΑΡΤΑΣ	1745
549	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1736
550	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΠΙΖΑΝΙΟΥ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1733
551	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΑΘΟΚΑΜΠΟΥ Ν. ΣΑΜΟΥ	1732
552	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΩ ΚΑΛΑΜΑ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1732
553	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΑΧΑΡΩΣ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	1716
554	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΑΦΝΟΥΣΙΩΝ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1712
555	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΙΝΗΣ, Ν ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	1706
556	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΤΥΛΟΥ Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1701
557	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΒΑΔΕΩΝ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1701
558	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΗΛΕΩΣ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1701
559	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓ. ΤΡΙΑΔΑΣ, Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1700
560	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	1699
561	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΦΙΠΟΛΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	1696
562	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1690
563	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΕΤΡΑΦΥΛΙΑΣ, Ν ΑΡΤΑΣ	1689
564	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΔΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1689

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
565	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΧΑΝΩΝ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1688
566	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΦΩΚΙΔΑΣ	1685
567	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΜΑΞΑΔΩΝ Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	1681
568	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΚΡΥΧΩΡΙΟΥ, Ν ΛΑΡΙΣΑΣ	1680
569	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΠΡΩΤΙΚΟΥ, Ν ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1677
570	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΘΙΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1677
571	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΑΥΛΕΙΑΣ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1677
572	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΟΣ Ν. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1676
573	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΟΚΕΩΝ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1674
574	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΙΔΟΣ Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1673
575	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΣΤΟΡΟΣ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1669
576	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΝΕΜΒΑΣΙΑΣ, Ν ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1658
577	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΑΛΟΓΓΟΥ, Ν . ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1650
578	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΧΙΝΑΙΩΝ, Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1650
579	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΡΟΥ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	1645
580	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1643
581	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΛΙΓΑΛΑ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1642

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
582	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΓΑΝΑ Ν. ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1637
583	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΡΑΝΕΑΣ, Ν . ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1635
584	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΟΒΡΑ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	1616
585	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΙΣΤΡΑΤΗΣ, Ν. ΣΕΡΡΩΝ	1608
586	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΡΥΜΑΛΙΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1608
587	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΙΔΩΡΙΚΙΟΥ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1608
588	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΛΙΑΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	1607
589	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΡΑΣ, Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	1607
590	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΤΑΞΑΔΩΝ, Ν.ΕΒΡΟΥ	1604
591	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΟΥΡΠΗΣ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1599
592	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΦΙΝΑ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1596
593	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΔΝΑΣ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	1579
594	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΝΙΔΙΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1565
595	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1562
596	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΙΚΗΣ, Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	1552
597	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΔΗΛΟΥ Ν. ΣΑΜΟΥ	1551
598	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΘΩΜΗΣ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	1548

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
599	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΟΙΖΗΝΟΣ Ν. ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1542
600	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΟΜΟΚΟΥ, Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1539
601	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΚΙΟΥ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	1538
602	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΡΘΟΛΟΜΙΟΥ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	1536
603	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΥΘΕΙΟΥ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1523
604	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ, Ν. ΞΑΝΘΗΣ	1513
605	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΑΚΥΝΘΟΥ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1497
606	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΗΣ, Ν ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1495
607	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΥΒΩΝ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1495
608	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1495
609	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΛΙΝΔΡΟΥ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	1490
610	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΜΑΛΑΚΑΣΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1483
611	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΡΑΒΙΑΣ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1480
612	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΓΕΛΟΚΑΣΤΡΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1470
613	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΕΡΒΕΝΟΧΩΡΙΩΝ, Ν ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1453
614	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ, Ν ΗΛΕΙΑΣ	1449
615	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΖΙΑΚΑ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1436

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
616	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΓΟΡΙΤΙΔΑΣ Ν. ΠΕΛΛΑΣ	1434
617	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΑΝΤΑΠΟΡΟΥ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	1433
618	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΝΙΣΤΡΩΝ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1433
619	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΞΗΡΟΒΟΥΝΙΟΥ, Ν. ΑΡΤΑΣ	1430
620	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΕΛΙΩΝ Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1429
621	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΝΕΛΑΪΔΑΣ Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	1428
622	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΑΝΗΣ Ν. ΧΙΟΥ	1422
623	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΚΑΔΙΟΥ, Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	1420
624	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΚΙΟΥ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	1418
625	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΟΛΟΦΩΝΟΣ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1411
626	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΑΡΟΥ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1404
627	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΑΡΤΑΚΗΣ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1402
628	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΕΙΟΥ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	1401
629	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΛΙΒΟΙΑΣ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	1396
630	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΜΠΟΛΙΤΕΙΑΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	1394
631	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΗΛΕΩΝ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1390
632	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΕΘΟΥΣΑΣ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1388

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
633	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΚΩ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1386
634	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΩΡΩΠΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1385
635	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΣΤΙΑΙΩΤΙΔΑΣ, Ν ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1375
636	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΤΥΠΑΛΑΙΑΣ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1369
637	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΤΑΛΙΔΙΟΥ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1369
638	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΚΡΙΤΩΝ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1368
639	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΡΥΜΕΝΩΝ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	1361
640	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΟΠΑΙΩΝ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	1354
641	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΕΙΡΟΥ, Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	1346
642	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΤΩΛΙΚΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1340
643	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΗΠΙΑΔΟΣ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1339
644	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΡΜΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1333
645	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1330
646	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΝΑΧΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1327
647	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ, Ν. ΑΡΤΑΣ	1326
648	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ (ΑΘΙΚΙΩΝ), Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	1325

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
649	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΙΣΣΙΩΝ, Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1318
650	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΤΙΡΥΝΘΑΣ, Ν ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	1313
651	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΝΟΥΝΤΟΣ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1311
652	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΥΛΩΝΟΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1306
653	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΤΡΟΥ-ΚΥΛΛΗΝΗΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	1305
654	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΕΡΒΟΧΩΡΙΩΝ Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	1303
655	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΝΙΠΠΕΑ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	1297
656	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΔΥΤΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1292
657	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΠΕΛΑΚΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1288
658	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΞΥΝΙΑΔΟΣ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1286
659	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΚΑΔΙΩΝ, Ν ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1283
660	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΣΤΕΡΟΥΣΙΩΝ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1275
661	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΑΧΩΒΗΣ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1265
662	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΚΟΥ ΟΛΥΜΠΟΥ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	1264
663	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Ν.ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1263
664	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΙΛΛΟΥΝΤΟΣ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	1261
665	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΕΛΛΩΝ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1253
666	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΤΑΝΟΥ, Ν ΛΑΣΙΘΙΟΥ	1244

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
667	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΑΤΑΝΙΑ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	1230
668	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙΟΥ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1228
669	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΩΝΟΣ ΔΡΑΓΟΥΜΗ, Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1226
670	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΝΑΝΤΩΝ, Ν ΑΡΤΑΣ	1224
671	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΦΩΝΟΥ Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	1224
672	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΛΑΚΑΣΙΟΥ, Ν ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1221
673	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΑΣΓΙΑΣ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1213
674	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΣΙΩΝ, Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1211
675	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1209
676	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΡΕ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	1209
677	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΙΝΑΛΙΟΥ, Ν ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1206
678	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΤΣΟΒΟΥ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1205
679	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΟΠΕΛΟΥ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1204
680	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΔΡΟΥ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	1203
681	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΕΡΙΦΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1203
682	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΑΤΑΝΟΥ, Ν ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1197
683	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΣΙΩΝ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1197
684	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1190

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
685	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΣΟΠΟΤΑΜΙΑΣ, Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1188
686	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΟΧΟΥ Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1188
687	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ, Ν ΑΤΤΙΚΗΣ	1187
688	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΝΕΡΑΙΔΑΣ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1187
689	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΠΟΥΝΤΙΩΝ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1185
690	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΛΑΧΕΡΝΩΝ Ν. ΑΡΤΑΣ	1183
691	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΩΝΕΙΑΣ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1177
692	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΟΤΙΑΣ ΡΟΔΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1174
693	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΙΕΡΕΩΝ, Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	1173
694	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΦΙΔΝΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1173
695	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΑΤΩΝ Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1172
696	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΒΙΔΙΟΥ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	1172
697	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΚΟΥΤΑΛΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	1171
698	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΛΗΣΠΟΝΤΟΥ, Ν ΚΟΖΑΝΗΣ	1171
699	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΧΛΑΔΟΚΑΜΠΟΥ, Ν ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	1168
700	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΙΝΔΑΙΩΝ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1167
701	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΙΑΝΝΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1167

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
702	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΙΑΤΩΝ Ν. ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	1166
703	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΟΥΣΩΝΑ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1160
704	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΣΠΕΡΙΩΝ Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1159
705	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΤΕΛΛΙΟΥ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1156
706	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ ΦΩΚΑ, Ν ΡΕΘΥΜΝΗΣ	1155
707	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥΠΟΛΕΩΣ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	1154
708	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΖΙΑΚΑ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1153
709	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΠΠΑΙΩΝ, Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	1146
710	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΦΑΚΙΩΤΩΝ, Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1142
711	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΩΝΗΣ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1137
712	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΔΕΩΝΟΣ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1132
713	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΠΟΔΟΤΙΑΣ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1113
714	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΛΥΖΙΑΣ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1108
715	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΖΑΓΟΡΙΟΥ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1104
716	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΩΓΕΙΟΥ, Ν . ΠΡΕΒΕΖΑΣ	1103
717	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΤΜΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1103
718	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΩΛΟΥ, Ν ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1103

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
719	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΡΩΝ, Ν ΑΧΑΙΑΣ	1099
720	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΒΟΛΑΣ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	1094
721	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΒΡΑΚΙΚΟΥ, Ν. ΑΡΤΗΣ	1087
722	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΕΛΦΩΝ, Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1079
723	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΤΑΝΙΑΣ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1076
724	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΜΑΡΙΟΥ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1074
725	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΕΛΒΙΝΑΚΙΟΥ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1064
726	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΠΕΤΣΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1063
727	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΘΗΔΩΝΟΣ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1061
728	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΣΤΙΑΙΑΣ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	1061
729	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΑΛΑΞΙΔΙΟΥ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	1061
730	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΑΝΝΩΝΟΣ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	1060
731	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΝΤΑΜΑΔΟΥ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	1055
732	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΗΘΥΜΝΗΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	1052
733	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΠΕΡΔΙΚΑΣ, Ν ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	1048
734	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΛΗΘΑΙΩΝ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1048
735	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΙΑΣ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	1048
736	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΡΥΟΝΕΡΙΔΑΣ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	1047

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
737	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	1042
738	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΩΛΚΟΥ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1041
739	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΘΕΟΣ Ν. ΣΑΜΟΥ	1036
740	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1034
741	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΡΑΨΑΝΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1034
742	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΥΠΑΤΗΣ, Ν.ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	1030
743	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΛΕΙΤΟΡΙΑΣ, Ν. ΑΧΑΙΑΣ	1027
744	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΟΘΕΗΣ, Ν. ΑΡΤΑΣ	1027
745	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΑΧΩΝ Ν. ΣΑΜΟΥ	1006
746	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΥΛΩΝΟΣ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1006
747	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΟΙΝΙΚΑ Ν. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1003
748	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΚΗΣ, Ν ΞΑΝΘΗΣ	997
749	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΦΙΚΛΕΙΑΣ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	991
750	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΒΔΗΡΩΝ, Ν. ΞΑΝΘΗΣ	983
751	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΠΟΛΗΣ, Ν ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	979
752	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΘΑΜΑΝΙΑΣ, Ν ΑΡΤΑΣ	974
753	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΝΖΙΟΥ Ν ΓΡΕΒΕΝΩΝ	971

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
754	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΙΛΛΙΩΝ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	970
755	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΟΥΡΙΑΣ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	963
756	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΠΟΛΕΩΣ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	955
757	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΥΜΝΙΩΝ, Ν ΕΥΒΟΙΑΣ	951
758	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΣΤΡΑ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	949
759	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΩΜΑΡΙΟΥ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	946
760	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΩΛΕΝΙΑΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	945
761	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΘΩΝΗΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	939
762	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΕΙΝΟΥ Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ	935
763	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΝΔΑΝΟΥ (ΚΑΝΤΑΝΟΥ) Ν. ΧΑΝΙΩΝ	924
764	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΑΝΑΓΡΑΣ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	919
765	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΝΝΩΝ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	918
766	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΣΠΡΟΠΟΤΑΜΟΥ, Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	910
767	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΓΑΛΩΝ ΚΑΛΥΒΙΩΝ, Ν ΤΡΙΚΑΛΩΝ	908
768	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΜΙΟΝΗΣ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	903
769	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΡΙΚΙΟΥ, Ν ΚΟΖΑΝΗΣ	901
770	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΣΤΡΑΚΙΟΥ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	893

Πίνακας 10.4(Π) Ομάδα 1 [Εκατοστημόριο 0%-25%]

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
770	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΣΤΡΑΚΙΟΥ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	893
771	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΥΣΟΥΡΩΝ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	893
772	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΛΙΑΣ Ν. ΠΙΕΡΙΑΣ	892
773	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	882
774	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΔΡΟΥΣΑΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	875
775	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΛΕΧΟΒΟΥ Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	868
776	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΝΑΡΙΟΥ, Ν. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	867
777	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΒΡΟΠΟΛΗΣ ΑΓΡΑΦΩΝ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	862
778	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΦΑΚΙΩΝ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	862
779	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΕΜΕΝΟΥΣ, Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	860
780	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ, Ν ΚΕΡΚΥΡΑΣ	859
781	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΣΟΤΥΛΙΟΥ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	852
782	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΛΕΙΤΟΡΟΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	842
783	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΘΙΟΥ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	836
784	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΕΡΓΕΤΟΥΛΑ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	833
785	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΓΕΙΡΑΣ, Ν ΑΧΑΙΑΣ	826
786	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΝΤΙΝΕΙΑΣ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	825

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
787	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΔΟΣ Ν. ΗΜΑΘΙΑΣ	823
788	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΛΙΧΝΙΤΟΥ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	822
789	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΑΣ (ΙΟΥΛΙΔΟΣ) Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	822
790	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΜΙΞΗΣ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	821
791	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΙΣΤΟΜΕΝΟΥΣ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	816
792	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΥΜΝΙΩΝ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	815
793	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΞΩΜΒΟΥΡΓΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	813
794	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΛΕΝΤΖΙΟΥ, Ν ΑΧΑΙΑΣ	810
795	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΡΓΟΛΑΙΝΗ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	808
796	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΤΙΡΡΙΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	802
797	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΕΙΩΝ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	801
798	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΓΚΑΔΙΩΝ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	801
799	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΗΝΕΙΑΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	800
800	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΑΣ ΣΥΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	800
801	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΣΤΥΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	800
802	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΜΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	797
803	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	795

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
804	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΟΙΑΣ ΜΕ ΕΝΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	793
805	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΧΛΑΔΟΧΩΡΙΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	789
806	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΑΡΘΑΚΙΟΥ Ν. ΛΑΡΙΣΣΗΣ	782
807	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΠΟΛΛΩΝΙΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤΟ ΑΘΑΝΙ, Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	776
808	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΟΛΟΣΣΩΝ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	775
809	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΠΑΚΙΟΥ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	775
810	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΣΩΝΙΑΣ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	775
811	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΜΠΗΣ, Ν. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	772
812	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΣΗ ΓΩΝΙΑΣ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	768
813	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΓΟΥΛΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	765
814	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΩΝ ΚΑΜΒΟΥΝΙΩΝ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	762
815	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΚΙΣΤΡΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	761
816	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΥΛΙΔΟΣ, Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	759
817	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΗΤΡΟΠΟΛΗΣ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	750
818	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΧΑΛΙΑΣ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	748
819	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΑΙΩΝ, Ν. ΑΡΤΑΣ	744
820	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΛΕΙΣΟΥΡΑΣ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	741

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
821	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΝΑΙΤΩΛΙΚΟΥ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	740
822	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ Ν. ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	734
823	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΥΡΙΑΚΙΟΥ Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	733
824	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΥΔΡΟΥΣΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	730
825	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΡΟΔΟΥ ΜΕ ΤΡΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	728
826	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΥΚΙΜΜΑΙΩΝ, Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ	713
827	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΜΙΟΥ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	712
828	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΜΠΟΧΩΡΩΝ Ν. ΧΙΟΥ	708
829	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΘΑΝΩΝ, Ν. ΠΕΙΡΑΙΩΣ	706
830	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΡΓΟΠΟΤΑΜΟΥ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	706
831	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΙΑΝΗΣ (ΤΕΤΡΑΧΩΡΙΟΥ) Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	705
832	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΜΟΡΓΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	697
833	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΧΑΙΑΣ ΟΛΥΜΠΙΑΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	696
834	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΩΔΩΝΗΣ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	694
835	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΔΩΝ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	693
836	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΤΑΙΑΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	689
837	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΒΕΡΔΙΚΟΥΣΗΣ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	685

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
838	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΒΡΙΤΟΥ Ν. ΡΕΘΥΜΝΗΣ	671
839	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΩΤΩΝ, Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	670
840	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΑΓΑΝΟΥ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	662
841	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΙΕΡΙΩΝ, Ν ΠΙΕΡΙΑΣ	656
842	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΕΤΟΜΗΛΙΤΣΗΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	653
843	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΔΑΝΙΑΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	645
844	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΜΦΑΙΩΝ Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	643
845	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΒΙΑΣ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	643
846	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΕΜΙΣΙΟΥ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	642
847	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΧΕΡΟΥ, Ν ΕΒΡΟΥ	641
848	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΛΑΙΣΙΑΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	635
849	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΣΩΠΑΙΩΝ, Ν ΚΕΡΚΥΡΑΣ	627
850	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΘΑΚΗΣ, Ν ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	625
851	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΟΡΕΙΝΗΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	625
852	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΟΤΑΜΙΑΣ Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	620
853	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΙΒΑΘΟΥΣ, Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	615
854	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΥΔΡΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	613

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
855	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΥΤΙΝΑΣ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	611
856	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	599
857	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΤΥΡΕΩΝ, Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ	598
858	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΙΡΩΝΕΙΑΣ Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	596
859	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΥΘΝΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	595
860	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΑΡΕΩΝ Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ	591
861	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΤΕΜΙΣΙΟΥ, Ν ΖΑΚΥΝΘΟΥ	584
862	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΠΑΦΛΕΣΣΑ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	584
863	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΤΗΜΕΝΙΩΝ, Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	579
864	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΥΒΟΤΩΝ, Ν ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	572
865	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΙΛΙΟΧΩΡΙΩΝ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	571
866	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΛΑΣΤΗΡΑ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	567
867	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΑΜΑΡΙΝΗΣ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	563
868	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΚΟΥ ΖΑΓΟΡΙΟΥ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	557
869	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΤΙΕΩΝ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	555
870	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΑΣ ΚΥΔΩΝΙΑΣ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	547
871	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΜΙΣΤΑΣ Ν. ΣΕΡΡΩΝ	535

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
872	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΟΥΣΑΣ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	529
873	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΦΑΡΩΝ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	520
874	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΕΤΟΥ Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	516
875	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΙΤΣΑΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	515
876	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΠΑΠΙΓΓΟΥ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	515
877	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΚΚΑΣ ΣΟΥΛΙΟΥ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	510
878	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΕΣΤΟΡΙΟΥ, Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	509
879	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΠΟΤΑΜΟΥ, Ν. ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	506
880	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΕΙΨΩΝ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	502
881	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΠΑΛΙΟΥ, Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	502
882	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΠΑΝΟΡΜΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	493
883	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΓΙΑΔΑΣ, Ν ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	490
884	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΖΑΡΑΚΑ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	482
885	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΥΡΗΤΩΝ, Ν ΡΕΘΥΜΝΗΣ	477
886	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΜΦΗΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	474
887	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΑΤΙΩΝ, Ν ΖΑΚΥΝΘΟΥ	474
888	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΚΟΛΩΝΩΝ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	473

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
889	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΕΙΑΣ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	470
890	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	468
891	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΡΓΙΑΝΗΣ, Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	464
892	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΚΙΣΤΡΙΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	460
893	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	460
894	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΡΑΚΑΜΠΥΛΙΩΝ, Ν ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	454
895	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΔΙΣΤΡΑΤΟΥ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	453
896	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΒΔΕΛΛΑΣ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	449
897	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΡΓΑΡΙΤΙΟΥ, Ν. ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	449
898	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΠΙΕΩΝ, Ν. ΒΟΙΩΤΙΑΣ	445
899	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΡΑΦΩΝ, Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	442
900	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΓΝΑΤΙΑΣ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	441
901	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΟΜΜΕΝΟΥ Ν. ΑΡΤΑΣ	438
902	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΟΛΟΗΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	436
903	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	436
904	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΩΛΑΚΟΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	429
905	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΒΡΑΣ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	427

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
906	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΝΝΑΧΩΡΙΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	421
907	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	421
908	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΑΡΔΑΝΟΥ, Ν. ΗΛΕΙΑΣ	420
909	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΙΤΣΙΟΥ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	420
910	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΥΡΚΕΙΑΣ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	413
911	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΣΥΚΑΜΙΝΟΥ, Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	404
912	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΛΑΙΡΟΥ, Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	398
913	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	398
914	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΙΠΕΙΑΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	397
915	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΡΟΥΣΟΥ Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	395
916	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΟΜΝΙΣΤΑΣ Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	391
917	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΒΑΡΙΚΟΥ Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	384
918	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΛΕΙΟΥ ΠΡΟΝΩΝ, Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	383
919	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΑΣΤΟΡΟΧΩΡΙΩΝ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	367
920	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	354
921	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΑΜΗΣ, Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	354
922	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΠΩΓΩΝΙΑΝΝΗΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	353

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
923	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΦΗΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	345
924	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΑΛΤΕΤΣΙΟΥ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	337
925	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΜΠΕΙΑΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	333
926	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΥΡΡΑΚΟΥ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	320
927	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΚΟΡΦΟΥ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	315
928	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΑΙΩΝ, Ν ΑΧΑΪΑΣ	295
929	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΧΟΙΝΟΥΣΣΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	295
930	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΠΑΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	295
931	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΡΙΣΣΟΥ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	288
932	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΙΜΩΛΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	288
933	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΛΙΣΣΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	283
934	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΝΙΣΥΡΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	282
935	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΩ ΠΩΓΩΝΙΟΥ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	277
936	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΠΕΡΑΝΤΙΩΝ Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	276
937	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΚΥΡΙΤΙΔΑΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	271
938	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΟΑΝΙΑΣ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	264
939	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΦΙΛΙΠΠΑΙΩΝ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	264

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
940	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΙΟΥ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	261
941	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΟΥΦΡΑΔΩΝ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	258
942	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΠΥΛΑΣ, Ν ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	255
943	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΝΑΤΟΛΙΚΟΥ ΣΕΛΙΝΟΥ, Ν. ΧΑΝΙΩΝ	251
944	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΚΑΡΑΪΣΚΑΚΗ, Ν. ΑΡΤΑΣ	247
945	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΙΣΟΥ Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	245
946	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΗΘΥΜΝΗΣ, Ν . ΧΑΝΙΩΝ	238
947	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	228
948	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΛΑΣΣΙΩΝΟΣ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	222
949	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΜΕΛΙΣΣΟΥΡΓΩΝ Ν. ΑΡΤΑΣ	221
950	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΙΘΩΜΗΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	221
951	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΧΕΡΟΝΤΑ, Ν ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	219
952	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΤΥΜΦΡΗΣΤΟΥ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	211
953	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΡΟΠΕΔΙΟΥ Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	210
954	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΥΡΥΜΕΝΩΝ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	209
955	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΟΥΡΝΑΣ, Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	209
956	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ Ν. ΣΑΜΟΥ	206

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
957	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΕΝΕΟΥ, Ν. ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	185
958	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΗΛΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	179
959	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΘΕΟΔΩΡΙΑΝΩΝ Ν. ΑΡΤΑΣ	174
960	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΤΥΜΦΡΗΣΤΟΥ Ν. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	166
961	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΓΑΥΔΟΥ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	163
962	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΡΑΜΑΝΤΩΝ, Ν ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	143
963	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΠΥΛΛΗΝΗΣ Ν. ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	129
964	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΛΙΕΩΝ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ	126
965	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΑΘΟΝΗΣΙΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	123
966	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΛΑΒΔΑΝΗΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	120
967	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΖΟΥΜΕΡΚΩΝ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	114
968	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΟΥΦΟΝΗΣΙΩΝ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	109
969	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΓΑΝΗΣΙΟΥ, Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	102
970	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΑΛΑΝΘΟΥ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	101
971	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΥΡΙΝΑΣ Ν. ΛΕΣΒΟΥ	95
972	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΒΑΘΥΠΕΔΟΥ, Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	94
973	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΟΥ ΚΟΣΜΑ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	93

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
974	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΔΟΝΟΥΣΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	93
975	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΟΙΝΟΥΣΣΩΝ Ν. ΧΙΟΥ	92
976	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΠΕΝΤΑΛΟΦΟΥ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ	85
977	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΜΗΛΕΑΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	83
978	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΟΝΤΟΒΑΖΑΙΝΗΣ Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	82
979	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΒΟΒΟΥΣΗΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	75
980	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΜΥΝΟΥΣ Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	68
981	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	67
982	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΦΡΑΓΚΙΣΤΑ, Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	66
983	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΡΙΝΕΟΥ Ν. ΑΧΑΙΑΣ	61
984	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΡΓΙΘΕΑΣ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	61
985	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΜΕΓΙΣΤΗΣ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	60
986	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΡΓΙΘΕΑΣ, Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	50
987	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΨΑΡΩΝ, Ν. ΧΙΟΥ	46
988	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΕΡΑΜΙΩΝ Ν. ΧΑΝΙΩΝ	42
989	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΙΚΙΝΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	42
990	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΓΙΟΥ ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΕΣΒΟΥ	40

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
991	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΓΟΡΤΥΝΟΣ, Ν. ΑΡΚΑΔΙΑΣ	40
992	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΘΗΡΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	29
993	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	22
994	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΧΕΛΩΟΥ, Ν ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	21
995	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΧΑΛΚΗΣ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	19
996	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΑΝΔΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	5
997	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΒΙΝΙΑΝΗΣ, Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	2
998	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΔΙΟΝΥΣΟΥ Ν. ΑΤΤΙΚΗΣ	1
999	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΔΟΤΣΙΚΟΥ Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1
1000	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΤΗΝΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1
1001	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΜΗΛΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1
1002	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΑΤΡΩΝ Ν. ΞΑΝΘΗΣ	0
1003	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΘΕΡΜΩΝ Ν. ΞΑΝΘΗΣ	0
1004	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΟΡΓΑΝΗΣ, Ν ΡΟΔΟΠΗΣ	0
1005	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΟΤΥΛΗΣ Ν. ΞΑΝΘΗΣ	0

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
1006	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΣΩΣΤΟΥ, Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	0
1007	ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΕΧΡΟΥ, Ν. ΡΟΔΟΠΗΣ	0
1008	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΚΕΠ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Ν. ΑΧΑΪΑΣ	0
1009	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΡΡΕΝΩΝ Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	0
1010	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΦΟΥΡΚΑΣ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	0
1011	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΟΥΛΙΟΥ, Ν ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	0
1012	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΛΑΡΙΤΩΝ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	0
1013	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΜΑΤΣΟΥΚΙΟΥ Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	0
1014	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΦΕΤΩΝ, Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	0
1015	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΤΣΑΡΙΤΣΑΝΗΣ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	0
1016	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΜΠΕΛΑΚΙΩΝ Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	0
1017	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΟΜΑΛΩΝ Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ	0
1018	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΚΕΠ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ	0
1019	ΚΡΗΤΗΣ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΒΡΑΧΑΣΙΟΥ Ν. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	0
1020	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΚΑΡΠΑΘΟΥ Ν. ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	0
1021	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΚΕΑΣ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	0

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	Αρ. Υπηρεσιών
1022	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΚΕΠ ΕΠΑΡΧΕΙΟΥ ΠΑΡΟΥ Ν. ΚΥΚΛΑΔΩΝ	0
1023	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΙΡΑΣ, Ν. ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	0
1024	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΕΑΣ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	0
1025	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΚΕΠ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΡΥΩΝ, Ν. ΛΑΚΩΝΙΑΣ	0

Παράρτημα Κεφαλαίου 14:

Ανάλυση Δεδομένων

Πίνακας 14.2Α: Αναλογούντες Πολίτες ανά Κ.Ε.Π.

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Αριθμός Κ.Ε.Π. στον ίδιο Δήμο	Αριθμός Δημοτών	Αναλογούντες Δημότες
Καλλιθέα	DMU1	1	115150	115150
Ν. Σμύρνη	DMU2	1	76508	76508
Π. Φάληρο	DMU3	2	67160	47160
Μοσχάτο	DMU4	1	24315	24315
Περιστέρι	DMU5	3	146743	106743
Σύνταγμα	DMU6		789166	300000
Ακαδημίας	DMU7	7	789166	300000
Πετρούπολη	DMU8	1	51559	51559
Ίλιον	DMU9	1	85572	85572
Γλυφάδα	DMU10	2	83665	63665
Δραπετσώνα	DMU11	1	13335	13335
Πέραμα	DMU12	1	26684	26684
Πειραιάς	DMU13	3	181933	45000
Βύρωνας	DMU14	2	64661	44661
Ζωγράφου	DMU15	2	81435	61435
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	1	31354	31354
Κορυδαλλός	DMU17	1	70710	70710
Αιγάλεω	DMU18	3	77917	52917
Ρέντη	DMU19	1	15422	15422
Νίκαια	DMU20	1	95798	95798
Παλλήνη	DMU21	2	17232	17232
Πατρών	DMU22	2	171616	171616
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	2	132779	132779
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	2	132779	132779
Πυλαία	DMU25	1	22928	22928
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	1	43016	43016
Εύοσμος	DMU27	2	54825	34825
Καλαμαριά	DMU28	2	90096	70096
Χορτιάτης	DMU29	1	12538	12538
Σταυρούπολη	DMU30	1	43576	43576
Θερμαϊκού	DMU31	1	19802	19802
Δελφών	DMU32	2	385406	385406
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	1	14062	14062
Θέρμη	DMU34	1	16014	16014
Μηχανιώνα	DMU35	1	9186	9186
Μαρούσι	DMU36	3	71551	46551
Πεύκη	DMU37	1	20894	20894
Αριστοτέλους	DMU38	2	385406	385406
Κηφισιάς	DMU39	1	45015	45015
Πολίχνη	DMU40	2	37569	32569

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Αριθμός Κ.Ε.Π. στον ίδιο Δήμο	Αριθμός Δημοτών	Αναλογούντες Δημότες
Συκιές	DMU41	1	42787	42787
Φιλοθέη	DMU42	1	8020	8020
Χαλάνδρι	DMU43	3	75327	35327
Ψυχικό	DMU44	1	11046	11046
Νεάπολη	DMU45	1	31830	31830
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	1	25221	25221
Γαλάτσι	DMU47	3	63419	38419
Ν. Ιωνία	DMU48	2	69508	49508
Πεντέλη	DMU49	1	4851	4851
Ν. Πεντέλη	DMU50	1	6219	6219

Πηγή: ΕΣΥΕ (Απογραφή Πληθυσμού 2001): Νόμος 3013/2002, Εκτιμήσεις ΥΠΕΣΔΔΑ

Σημειώσεις:

- Στους Δήμους που λειτουργούν περισσότερα από 1 Κ.Ε.Π., το 1ο λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης και τα υπόλοιπα σε επίπεδο Τμήματος και Αυτοτελούς Γραφείου. Οι πολίτες που αντιστοιχούν στα Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Τμήματος είναι 20.000 και σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου 5.000 το μέγιστο (σύμφωνα με το Νόμο 3013/2002). Συνεπώς, ο υπόλοιπος πληθυσμός του Δήμου εξυπηρετείται από τα Κ.Ε.Π. εκείνα που λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης.
- Αναφορικά με τους εν δυνάμει 'πελάτες' των Κ.Ε.Π. Συντάγματος και Ακαδημίας, ο αριθμός τους αποτελεί εκτίμηση του ΥΠΕΣΔΔΑ.
- Ο αριθμός των εν δυνάμει 'πελατών' του Κ.Ε.Π. αποτελεί εκτίμηση του ΥΠΕΣΔΔΑ.
- Αναφορικά με το Δήμο Αιγάλεω, το 3ο Κ.Ε.Π. του Δήμου λειτουργεί σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου. Συνεπώς, είναι αρμόδιο για την εξυπηρέτηση 5.000 δημοτών (Νόμος 3013/2002).
- Στα Κ.Ε.Π. Ν.Α. Ανατολικής Αττικής (Παλλήνης) και Ν.Α. Αχαΐας (Πατρών) εξυπηρετείται το σύνολο του πληθυσμού του Δήμου, όπως συμβαίνει και με το δημοτικό Κ.Ε.Π. της περιοχής.
- Το 2ο Κ.Ε.Π. του Δήμου Πολίχνης λειτουργεί σε συνοικισμό, σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου.

Πίνακας 14.2Β: Αριθμός Εργαζομένων Μόνιμης και Πλήρους Απασχόλησης

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Προϊστάμενος	Αριθμός Εργαζομένων		Σύνολο Εργαζομένων
			2006	2007	
Καλλιθέα	DMU1	1	4	3	8
Ν. Σμύρνη	DMU2	1	6	1	8
Π. Φάληρο	DMU3	1	4		5
Μοσχάτο	DMU4	1	4		5
Περιστέρι	DMU5	1	12		13
Σύνταγμα	DMU6	1	38	5	44
Ακαδημίας	DMU7	1	12		13
Πετρούπολη	DMU8	1	6		7
Ιλιον	DMU9	1	4	2	7
Γλυφάδα	DMU10	1	4		5
Δραπετσώνα	DMU11	1	4		5
Πέραμα	DMU12	1	5		6
Πειραιάς	DMU13	1	9	1	11
Βύρωνας	DMU14	1	5		6
Ζωγράφου	DMU15	1	4		5
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	1	4	1	6
Κορυδαλλός	DMU17	1	5		6
Αιγάλεω	DMU18	1	8		9
Ρέντη	DMU19	1	4		5
Νίκαια	DMU20	1	4		5
Παλλήνη	DMU21	1	7		8
Πατρών	DMU22	1	4	1	6
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	1	4	1	6
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	1	4		5
Πυλαία	DMU25	1	4		5
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	1	4	1	6
Εύοσμος	DMU27	1	4		5
Καλαμαριά	DMU28	1	4		5
Χορτιάτης	DMU29	1	4		5
Σταυρούπολη	DMU30	1	4		5
Θερμαϊκού	DMU31	1	4		5
Δελφών	DMU32	1	17		18
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	1	5		6
Θέρμη	DMU34	1	4		5
Μηχανιώνα	DMU35	1	2		3
Μαρούσι*	DMU36	1	5	8	14
Πεύκη	DMU37	1	4		5
Αριστοτέλους	DMU38	1	38		39
Κηφισιάς	DMU39	1	3		4

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Προϊστάμενος	Αριθμός Εργαζομένων		Σύνολο Εργαζομένων
			2006	2007	
Πολίχνη	DMU40	1	4		5
Συκιές	DMU41	1	4		5
Φιλοθέη	DMU42	1	3		4
Χαλάνδρι	DMU43	1	4		5
Ψυχικό	DMU44	1	4		5
Νεάπολη	DMU45	1	4		5
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	1	6		7
Γαλάτσι	DMU47	1	6	1	8
Ν. Ιωνία	DMU48	1	5	1	7
Πεντέλη	DMU49	1	2		3
Ν. Πεντέλη	DMU50	1	3		4

Πηγή: ΦΕΚ 10/Β/10 Ιανουαρίου 2006, ΦΕΚ 757/Β/26 Ιουνίου 2006, ΦΕΚ 294/Β/5 Μαρτίου 2007

*Δεδομένα ΥΠΕΣΔΔΑ

Πίνακας 14.2Γ: Ωράριο Λειτουργίας Κ.Ε.Π.

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Δευτέρα - Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Ώρες Λειτουργίας
Καλλιθέα	DMU1	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Ν. Σμύρνη	DMU2	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Π. Φάληρο	DMU3	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Μοσχάτο	DMU4	8:00-3:00	8:00-3:00	8:00-1:00	40
Περιστέρι	DMU5	8:00-7:00	8:00-7:00	8:00-1:00	60
Σύνταγμα	DMU6	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Ακαδημίας	DMU7	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Πετρούπολη	DMU8	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Ίλιον	DMU9	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Γλυφάδα	DMU10	8:00-2:00	8:00-2:00	---	30
Δραπετσώνα	DMU11	8:00-8:00	8:00-8:00	---	60
Πέραμα	DMU12	8:15-1:30, 2:30-7:30	8:15-1:30, 2:30-7:30	8:00-2:00	32.25
Πειραιάς	DMU13	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Βύρωνας	DMU14	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Ζωγράφου	DMU15	8:00-2:00	8:00-2:00	---	30
Αγ. Βαρβάρα	DMU16	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Κορυδαλλός	DMU17	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-2:00	63.5
Αιγάλεω	DMU18	8:00-7:30	8:00-7:30	9:00-1:30	62
Ρέντη	DMU19	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Νίκαια	DMU20	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63

Τίτλος	Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	Δευτέρα - Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Ώρες Λειτουργίας
Παλλήνη	DMU21	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Πατρών	DMU22	8:00-2:00	8:00-2:00	---	30
Λάρισα Παπαναστασίου	DMU23	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Λάρισα Δραγούμη	DMU24	8:00-7:30	8:00-7:30	---	57.5
Πυλαία	DMU25	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Αμπελόκηποι Θεσ.	DMU26	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Εύοσμος	DMU27	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Καλαμαριά	DMU28	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Χορτιάτης	DMU29	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-2:00	63.5
Σταυρούπολη	DMU30	8:00-1:30	8:00-1:30	---	27.5
Θερμαϊκού	DMU31	8:00-1:30, 3:00-7:30	8:00-1:30, 3:00-7:30	8:00-1:30	33
Δελφών	DMU32	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Άγ. Αθανάσιος	DMU33	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Θέρμη	DMU34	8:00-7:00	8:00-7:00	(μόνο παραλαβή πιστοποιητικών)	55
Μηχανιώνα	DMU35	7:30-3:00	7:30-3:00	---	37.5
Μαρούσι	DMU36	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Πεύκη	DMU37	8:15-2:30	8:15-2:30	---	31.25
Αριστοτέλους	DMU38	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Κηφισιάς	DMU39	8:00-8:00	8:00-8:00	---	60
Πολίχνη	DMU40	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Συκιές	DMU41	7:30-3:00	7:30-3:00	---	37.5
Φιλοθέη	DMU42	8:00-8:00	8:00-8:00	8:00-2:00	66
Χαλάνδρι	DMU43	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-2:00	63.5
Ψυχικό	DMU44	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Νεάπολη	DMU45	8:00-5:30	8:00-5:30	---	47.5
Ν. Φιλαδέλφεια	DMU46	8:00-1:30, 2:00-8:00	8:00-1:30, 2:00-8:00	8:00-2:00	33.5
Γαλάτσι	DMU47	8:00-7:30	8:00-7:30	8:00-1:30	63
Ν. Ιωνία	DMU48	8:30-7:00	8:30-7:00	8:30-1:30	57.5
Πεντέλη	DMU49	7:30-3:00	7:30-2:00	---	36.5
Ν. Πεντέλη	DMU50	8:00-2:30	8:00-2:30	---	32.5

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Πίνακας 14.4Α: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Αριθμός Εργαζομένων

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
3	2	4.0
4	3	6.0
5	21	42.0
6	8	16.0
7	4	8.0
8	4	8.0
9	1	2.0
11	1	2.0
13	2	4.0
14	1	2.0
18	1	2.0
39	1	2.0
44	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Β: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Ώρες Λειτουργίας

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
28	1	2.0
30	3	6.0
31	1	2.0
32	1	2.0
33	1	2.0
33	1	2.0
34	1	2.0
37	1	2.0
38	2	4.0
40	1	2.0
48	1	2.0
55	1	2.0
58	2	4.0
60	3	6.0
62	1	2.0
63	10	20.0
64	3	6.0
66	16	32.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Γ: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Αριθμός Η/Υ

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
2	2	4.0
3	2	4.0
4	3	6.0
5	2	4.0
6	8	16.0
7	14	28.0
8	4	8.0
9	7	14.0
10	1	2.0
12	2	4.0
13	1	2.0
14	1	2.0
19	1	2.0
22	1	2.0
36	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Δ: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Αριθμός Τηλεομοιότυπων

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
0	7	14.0
1	31	62.0
2	8	16.0
3	2	4.0
4	1	2.0
6	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Ε: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Αριθμός Εκτυπωτών

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
1	6	12.0
2	9	18.0
3	19	38.0
4	9	18.0
5	2	4.0
6	1	2.0
7	1	2.0
8	2	4.0
9	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4ΣΤ: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Επιφάνεια

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
30	1	2.0
45	1	2.0
50	5	10.0
55	1	2.0
60	2	4.0
65	1	2.0
70	6	12.0
75	1	2.0
80	7	14.0
90	8	16.0
95	1	2.0
100	6	12.0
110	1	2.0
115	1	2.0
120	2	4.0
130	1	2.0
140	1	2.0
150	2	4.0
180	1	2.0
250	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Ζ: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εισροής: Αριθμός Δημοτών/Κ.Ε.Π.

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
4851	1	2.0
6219	1	2.0
8020	1	2.0
9186	1	2.0
11046	1	2.0
12538	1	2.0
13335	1	2.0
14062	1	2.0
15422	1	2.0
16014	1	2.0
17232	1	2.0
19802	1	2.0
20894	1	2.0
22928	1	2.0
24315	1	2.0
25221	1	2.0
26684	1	2.0
31354	1	2.0

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
31830	1	2.0
32569	1	2.0
34825	1	2.0
35327	1	2.0
38419	1	2.0
42787	1	2.0
43016	1	2.0
43576	1	2.0
44661	1	2.0
45000	1	2.0
45015	1	2.0
46551	1	2.0
47160	1	2.0
49508	1	2.0
51559	1	2.0
52917	1	2.0
61435	1	2.0
63665	1	2.0
70096	1	2.0
70710	1	2.0
76508	1	2.0
85572	1	2.0
95798	1	2.0
106743	1	2.0
115150	1	2.0
132779	2	4.0
171616	1	2.0
300000	2	4.0
385406	2	4.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4.Η: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εκροής: Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
1699	1	2.0
1746	1	2.0
2639	1	2.0
2921	1	2.0
3166	1	2.0
3719	1	2.0
3786	1	2.0
3905	1	2.0
4274	1	2.0

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
5492	1	2.0
5610	1	2.0
5910	1	2.0
6516	1	2.0
6960	1	2.0
7403	1	2.0
7841	1	2.0
8354	1	2.0
8406	1	2.0
8523	1	2.0
11373	1	2.0
11382	1	2.0
11468	1	2.0
11764	1	2.0
12123	1	2.0
13717	1	2.0
14305	1	2.0
15102	1	2.0
15126	1	2.0
15199	1	2.0
15699	1	2.0
15823	1	2.0
16062	1	2.0
16275	1	2.0
16625	1	2.0
16720	1	2.0
16901	1	2.0
17549	1	2.0
18128	1	2.0
18608	1	2.0
18723	1	2.0
20704	1	2.0
20730	1	2.0
22669	1	2.0
24781	1	2.0
25072	1	2.0
29311	1	2.0
30470	1	2.0
42216	1	2.0
42426	1	2.0
50696	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Θ: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εκροής: Αριθμός Χειρόγραφων Υπηρεσιών

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
572	1	2.0
1015	1	2.0
1348	1	2.0
2032	1	2.0
2890	1	2.0
3254	1	2.0
3385	1	2.0
3879	1	2.0
3902	1	2.0
4012	1	2.0
4291	1	2.0
5802	1	2.0
6087	1	2.0
7325	1	2.0
7521	1	2.0
7701	1	2.0
9303	1	2.0
9721	1	2.0
9962	1	2.0
11004	1	2.0
11521	1	2.0
12775	1	2.0
14034	1	2.0
14813	1	2.0
15241	1	2.0
16070	1	2.0
18166	1	2.0
19573	1	2.0
20082	1	2.0
20200	1	2.0
21680	1	2.0
24675	1	2.0
26231	1	2.0
27373	1	2.0
27384	1	2.0
30013	1	2.0
31586	1	2.0
36535	1	2.0
38324	1	2.0
38678	1	2.0
40662	1	2.0
55763	1	2.0
56607	1	2.0
61382	1	2.0

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
62846	1	2.0
76644	1	2.0
102836	1	2.0
322231	1	2.0
337310	1	2.0
621331	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.4Ι: Συχνότητα Εμφάνισης Τιμών της Εκροής: Εξυπηρετούμενοι Πολίτες

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
1483	1	2.0
2112	1	2.0
2407	1	2.0
3368	1	2.0
3448	1	2.0
3531	1	2.0
4690	1	2.0
5286	1	2.0
5303	1	2.0
5334	1	2.0
5402	1	2.0
5902	1	2.0
6286	1	2.0
6989	1	2.0
8154	1	2.0
8687	1	2.0
8769	1	2.0
9038	1	2.0
9181	1	2.0
9203	1	2.0
10084	1	2.0
10095	1	2.0
10209	1	2.0
10501	1	2.0
11187	1	2.0
11491	1	2.0
11528	1	2.0
13810	1	2.0
14176	1	2.0
14658	1	2.0
14764	1	2.0
15730	1	2.0

Τιμές	Συχνότητα	Συμμετοχή
16011	1	2.0
16208	1	2.0
16281	1	2.0
17166	1	2.0
17788	1	2.0
18434	1	2.0
22054	1	2.0
22270	1	2.0
25699	1	2.0
26759	1	2.0
27353	1	2.0
32269	1	2.0
33544	1	2.0
34570	1	2.0
65346	1	2.0
154994	1	2.0
177779	1	2.0
202417	1	2.0
Σύνολο	50	100.0

Πίνακας 14.5Α: Έλεγχος Επικρατουσών Αποδόσεων Κλίμακας (Hypothesis Tests of Prevailing Returns to Scale)

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	1ος Έλεγχος (Test 1)		Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	2ος Έλεγχος (Test 2)	
	Αποδοτικότητα (Efficiency Score)	Κάτω Όριο Διαστήματος Εμπιστοσύνης		Αποδοτικότητα (Efficiency Score)	Κάτω Όριο Διαστήματος Εμπιστοσύνης
	$\tilde{\theta}_{(CRS)} / \tilde{\theta}_{(VRS)}$	$\tilde{C}.I._{(a)}^{*(CRS)} / \tilde{C}.I._{(a)}^{*(VRS)}$		$\tilde{\theta}_{(NIRS)} / \tilde{\theta}_{(VRS)}$	$\tilde{C}.I._{(a)}^{*(NIRS)} / \tilde{C}.I._{(a)}^{*(VRS)}$
DMU1	0.8978	0.9625	**DMU1**	0.8822	0.9534
DMU2	0.9470	0.9751	**DMU2**	0.9489	0.9747
DMU3	1.0320	1.1132	**DMU3**	1.0344	1.1161
DMU4	0.8540	0.8754	**DMU4**	0.8544	0.8791
DMU5	0.8982	0.9001	**DMU5**	0.9386	0.9344
DMU6	0.9095	0.9253	**DMU6**	0.9148	0.9196
DMU7	0.8933	0.9061	**DMU7**	0.9271	0.9369
DMU8	0.9531	0.9625	**DMU8**	0.9528	0.9553
DMU9	0.9509	0.9480	**DMU9**	0.9486	0.9420
DMU10	0.3903	0.4489	**DMU10**	0.3908	0.4454
DMU11	0.9174	0.9597	**DMU11**	0.9213	0.9640
DMU12	0.9910	1.0619	**DMU12**	0.9944	1.0691
DMU13	0.9617	0.9804	**DMU13**	0.9416	0.9483
DMU14	0.8880	0.9139	**DMU14**	0.9052	0.9151
DMU15	0.5480	0.5849	**DMU15**	0.5470	0.5788
DMU16	0.9678	0.9630	**DMU16**	0.9698	0.9702
DMU17	0.9807	1.0099	**DMU17**	0.9839	1.0126
DMU18	0.9079	0.9232	**DMU18**	0.9291	0.9517
DMU19	0.7689	0.9452	**DMU19**	0.8046	0.9556

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	1ος Έλεγχος (Test 1)		Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	2ος Έλεγχος (Test 2)	
	Αποδοτικότητα (Efficiency Score)	Κάτω Όριο Διαστήματος Εμπιστοσύνης		Αποδοτικότητα (Efficiency Score)	Κάτω Όριο Διαστήματος Εμπιστοσύνης
	$\tilde{\theta}_{(CRS)} / \tilde{\theta}_{(VRS)}$	$\text{Є}.I.^{*}_{(a)}{}^{(CRS)} / \text{Є}.I.^{*}_{(a)}{}^{(VRS)}$		$\tilde{\theta}_{(NIRS)} / \tilde{\theta}_{(VRS)}$	$\text{Є}.I.^{*}_{(a)}{}^{(NIRS)} / \text{Є}.I.^{*}_{(a)}{}^{(VRS)}$
DMU20	0.9486	1.1021	**DMU20**	0.9577	1.1040
DMU21	0.5509	0.5996	**DMU21**	0.5555	0.5998
DMU22	0.9269	0.9993	**DMU22**	0.9281	0.9921
DMU23	0.7764	0.9129	**DMU23**	0.7759	0.9068
DMU24	0.8598	0.8749	**DMU24**	0.8632	0.8769
DMU25	0.9582	1.1457	**DMU25**	0.9645	1.1427
DMU26	0.8403	0.9966	**DMU26**	0.8361	0.9951
DMU27	0.9376	0.9674	**DMU27**	0.9415	0.9649
DMU28	0.7494	0.9164	**DMU28**	0.7848	0.9167
DMU29	0.9593	1.0863	**DMU29**	0.9577	1.0877
DMU30	0.9769	1.1636	**DMU30**	0.9727	1.1550
DMU31	0.8196	0.9928	**DMU31**	0.8393	1.0048
DMU32	0.7983	0.9576	**DMU32**	0.8165	0.9741
DMU33	0.9423	0.9549	**DMU33**	0.9440	0.9550
DMU34	0.9762	0.9919	**DMU34**	0.9724	0.9889
DMU35	0.8615	0.9888	**DMU35**	0.8594	0.9862
DMU36	0.9321	0.9602	**DMU36**	0.9293	0.9596
DMU37	0.6362	0.6960	**DMU37**	0.6442	0.6878
DMU38	0.7877	0.9537	**DMU38**	0.8087	0.9593
DMU39	0.3284	0.3440	**DMU39**	0.3291	0.3448

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	1ος Έλεγχος (Test 1)		Μονάδες Λήψης Αποφάσεων	2ος Έλεγχος (Test 2)	
	Αποδοτικότητα (Efficiency Score)	Κάτω Όριο Διαστήματος Εμπιστοσύνης		Αποδοτικότητα (Efficiency Score)	Κάτω Όριο Διαστήματος Εμπιστοσύνης
	$\tilde{\theta}_{(CRS)} / \tilde{\theta}_{(VRS)}$	$\hat{C.I.}^{*}_{(a)}{}^{(CRS)} / \hat{C.I.}^{*}_{(a)}{}^{(VRS)}$		$\tilde{\theta}_{(NIRS)} / \tilde{\theta}_{(VRS)}$	$\hat{C.I.}^{*}_{(a)}{}^{(NIRS)} / \hat{C.I.}^{*}_{(a)}{}^{(VRS)}$
DMU40	0.9070	0.9718	**DMU40**	0.9119	0.9675
DMU41	0.9475	1.1189	**DMU41**	0.9495	1.1186
DMU42	0.7323	0.7523	**DMU42**	0.7378	0.7517
DMU43	0.9175	0.9243	**DMU43**	0.9151	0.9241
DMU44	0.8665	0.8909	**DMU44**	0.8719	0.8970
DMU45	0.9461	0.9582	**DMU45**	0.9400	0.9541
DMU46	1.0224	1.0837	**DMU46**	1.0222	1.0882
DMU47	0.8585	0.8514	**DMU47**	0.9563	0.9498
DMU48	0.9014	0.9095	**DMU48**	0.9487	0.9503
DMU49	0.7161	0.7665	**DMU49**	0.7134	0.7690
DMU50	1.0689	1.2094	**DMU50**	1.0720	1.2062
Σύνολο	43.1079	46.4009	**Σύνολο**	43.5089	46.6007
$\hat{S}^{*}_{T1}$	0.8622	0.9280	$\hat{S}^{*}_{T2}$	0.8702	0.9320

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009), Εφαρμογή Ελέγχου Αποδόσεων Κλίμακας (Simar and Wilson, 2002)

Πίνακας 14.13Α: Ανάλυση Ευαισθησίας Βαθμού Αποδοτικότητας Μονάδων Λήψης Αποφάσεων

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Βαθμός Αποδοτικότητας - Ευαισθησίας (Efficiency - Sensitivity Score)	Προσαρμοσμένος Βαθμός Αποδοτικότητας (Adjusted Efficiency Score)
DMU1	**1.0000**	**0.8010**	**--**
DMU2	**1.0000**	**0.9770**	**--**
DMU3	**1.0000**	**0.6499**	**--**
DMU4	0.7888	0.7888	--
DMU5	0.7601	0.7601	--
DMU6	0.9899	0.9899	--
DMU7	0.8519	0.8519	--
DMU8	0.6758	0.6758	--
DMU9	0.7066	0.7066	--
DMU10	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU11	0.7257	0.7257	--
DMU12	**1.0000**	**0.7460**	**--**
DMU13	0.7387	0.7387	--
DMU14	0.9590	0.9590	--
DMU15	**1.0000**	**0.9224**	**--**
DMU16	0.4740	0.4740	--
DMU17	**1.0000**	**0.8555**	**--**
DMU18	0.7125	0.7125	--
DMU19	**1.0000**	**0.2125**	**--**
DMU20	**1.0000**	**0.2633**	**--**
DMU21	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU22	0.4861	0.4861	--
DMU23	**1.0000**	**0.1398**	**--**
DMU24	**1.0000**	**0.9034**	**--**
DMU25	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU26	**1.0000**	**0.4794**	**--**
DMU27	**1.0000**	**0.9134**	**--**
DMU28	**1.0000**	**0.1980**	**--**
DMU29	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU30	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU31	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**0.9527**
DMU32	**1.0000**	**0.4601**	**0.9462**
DMU33	0.7485	0.7485	--
DMU34	0.8513	0.8513	--
DMU35	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU36	0.8522	0.8522	--
DMU37	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**--**
DMU38	**1.0000**	**0.5186**	**--**

Μονάδες Λήψης Αποφάσεων (DMUs)	Βαθμός Αποδοτικότητας (Efficiency Score)	Βαθμός Αποδοτικότητας - Ευαισθησίας (Efficiency - Sensitivity Score)	Προσαρμοσμένος Βαθμός Αποδοτικότητας (Adjusted Efficiency Score)
DMU39	0.9580	0.9580	--
DMU40	**1.0000**	**0.8225**	**--**
DMU41	**1.0000**	**0.5282**	**0.9776**
DMU42	0.7899	0.7899	--
DMU43	0.6760	0.6760	--
DMU44	0.5890	0.5890	--
DMU45	0.7677	0.7677	--
DMU46	**1.0000**	**0.6760**	**--**
DMU47	0.7546	0.7546	--
DMU48	0.7477	0.7477	--
DMU49	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**0.7430**
DMU50	**1.0000**	**Μη Εφικτός (Infeasible)**	**0.7891**

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα στα Κ.Ε.Π. (2009)

Απαντήσεις Ερωτηματολογίων Ικανοποίησης Πολιτών – Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών

ΚΕΠ 1

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
9	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
10	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
Item Average	4.60	4.80	4.80	4.73	4.67	4.80	4.80	4.87	4.80	4.13	4.60	4.67
Dimension Average	4.73			4.73			4.82			4.13	4.60	4.67
Satisfaction Score	4.61											

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	5	5
17	5	4	2	4	4	4	5	5	3	3	5	4

ΚΕΠ 2

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
8	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
9	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
11	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
13	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Item Average	4.40	4.47	4.47	4.40	4.47	4.53	4.53	4.67	4.60	4.73	4.80	4.87
Dimension Average			4.44			4.47			4.60	4.73	4.80	4.87
Satisfaction Score												4.65

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5

ΚΕΠ 3

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.25	4.50	4.50	4.50	4.44	4.56	4.69	4.69	4.69	4.88	4.88	4.94
Dimension Average			4.42			4.50			4.69	4.88	4.88	4.94
Satisfaction Score												4.72

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
17	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5
18	5	5	5	4	3	2	4	4	4	5	5	3
19	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	5	4

<u>КЕП 4</u>

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4
6	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3
7	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
8	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	2	2
9	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	3
10	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
11	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4
12	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
13	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5
14	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3
15	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1
16	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
Item Average	4.06	4.06	4.06	4.44	4.31	4.31	4.25	4.13	4.06	4.63	3.81	3.63
Dimension Average			4.06			4.35			4.15	4.63	3.81	3.63
Satisfaction Score												4.10

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
17	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5

ΚΕΠ 5

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	4
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
9	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
10	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
11	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4
13	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4
14	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3
15	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	2	4
Item Average	4.33	4.53	4.53	4.47	4.40	4.40	4.47	4.40	4.27	4.60	3.60	4.33
Dimension Average			4.47			4.42			4.38	4.60	3.60	4.33
Satisfaction Score												4.30

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
17	3	5	3	4	4	4	2	3	3	4	5	4
18	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4

КЕП 6

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5
2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
6	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
9	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
10	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5
11	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
12	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.44	4.31	4.19	4.56	4.38	4.50	4.63	4.56	4.63	4.00	3.94	4.88
Dimension Average			4.31			4.48			4.60	4.00	3.94	4.88
Satisfaction Score												4.37

ΚΕΠ 7

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5
3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
6	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
8	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5
9	4	5	4	3	3	4	5	5	5	3	4	5
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	5
13	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5
14	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5
15	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5
Item Average	4.07	4.07	4.07	4.20	4.27	4.27	4.20	4.20	4.13	3.53	3.60	4.93
Dimension Average			4.07			4.24			4.18	3.53	3.60	4.93
Satisfaction Score												4.09

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	4	4	4	4	5	2	4	4	5	3	5	5

KEП 8

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	2	1	2	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5
4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	4
6	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	5
7	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5
8	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
12	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2
13	4	4	4	4	5	5	2	3	3	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
Item Average	4.73	4.73	4.73	4.80	4.80	4.80	3.20	2.73	3.00	4.00	4.87	4.73
Dimension Average			4.73			4.80			2.98	4.00	4.87	4.73
Satisfaction Score												4.35

ΚΕΠ 9

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	5	4	5	5	5	2	2	2	4	5	5
2	3	5	4	5	5	5	3	3	2	5	5	5
3	2	3	2	5	5	5	4	3	4	5	5	5
4	3	4	4	5	5	5	2	2	3	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5
6	4	5	5	3	4	3	3	2	3	4	5	5
7	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5
8	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
9	3	1	3	2	3	3	3	2	3	5	5	5
10	4	4	5	5	5	5	3	2	2	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	5
12	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5
14	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
15	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5
Item Average	3.87	4.40	4.27	4.60	4.73	4.67	3.27	2.73	3.07	4.47	4.87	5.00
Dimension Average			4.18			4.67			3.02	4.47	4.87	5.00
Satisfaction Score												4.37

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	5	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5
17	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4

ΚΕΠ 10

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	2
2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2
3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1
6	4	3	3	4	4	5	3	3	3	5	4	2
7	1	2	1	3	2	2	3	3	2	4	5	2
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
9	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
11	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3
12	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2
13	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	3
14	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2
Item Average	3.87	4.13	3.93	4.40	4.40	4.67	4.53	4.60	4.47	4.33	4.67	2.33
Dimension Average			3.98			4.49			4.53	4.33	4.67	2.33
Satisfaction Score												4.06

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	3	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4

ΚΕΠ 11

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
6	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
9	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4
14	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Item Average	3.93	3.93	3.93	3.87	3.93	3.93	3.87	4.00	3.93	4.13	3.33	4.20
Dimension Average			3.93			3.91			3.93	4.13	3.33	4.20
Satisfaction Score												3.91

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	5
2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4

KEП 12

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
7	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
10	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
12	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5
13	3	3	4	4	4	4	3	3	2	5	5	5
14	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	3.73	3.93	3.93	4.07	4.13	4.13	4.07	4.07	4.07	4.60	4.53	4.73
Dimension Average			3.87			4.11			4.07	4.60	4.53	4.73
Satisfaction Score												4.32

<u>ΚΕΠ 13</u>

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4
6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5
7	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Item Average	4.13	4.00	4.13	4.27	4.20	4.20	3.93	3.87	3.80	3.73	3.60	4.27
Dimension Average			4.09			4.22			3.87	3.73	3.60	4.27
Satisfaction Score												3.96

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5

KEП 14

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
12	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.80	4.80	4.80	4.87	4.87	4.87	4.80	4.80	4.80	4.67	4.93	5.00
Dimension Average			4.80			4.87			4.80	4.67	4.93	5.00
Satisfaction Score												4.84

<u>ΚΕΠ 15</u>

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
11	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.67	4.73	4.73	4.73	4.73	4.73	4.60	4.60	4.73	4.73	4.80	4.87
Dimension Average			4.71			4.73			4.64	4.73	4.80	4.87
Satisfaction Score												4.75

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4
17	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
18	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4

KEП 16

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
10	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
12	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
14	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.53	4.60	4.60	4.60	4.60	4.73	4.80	4.80	4.80	4.80	4.93	4.53
Dimension Average			4.58			4.64			4.80	4.80	4.93	4.53
Satisfaction Score												4.71

ΚΕΠ 17

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
9	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
14	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Item Average	4.20	4.47	4.33	4.47	4.40	4.40	4.60	4.60	4.67	4.40	4.80	4.53
Dimension Average			4.33			4.42			4.62	4.40	4.80	4.53
Satisfaction Score												4.52

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	3	4	4	5	2	5	5	4	5	4	4	4

KEП 18

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
8	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
9	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
12	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
14	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
15	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Item Average	4.40	4.33	4.27	4.73	4.73	4.87	4.60	4.67	4.67	4.47	5.00	4.60
Dimension Average			4.33			4.78			4.64	4.47	5.00	4.60
Satisfaction Score												4.64

KEП 19

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5
9	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
Item Average	4.53	4.53	4.60	4.67	4.67	4.67	4.73	4.80	4.80	4.53	4.93	4.93
Dimension Average			4.56			4.67			4.78	4.53	4.93	4.93
Satisfaction Score												4.73

KEП 20

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	3	3	5	5	4	4	4	5	1	3	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.53	4.60	4.67	4.93	4.93	4.87	4.67	4.73	4.73	4.40	4.87	4.87
Dimension Average			4.60			4.91			4.71	4.40	4.87	4.87
Satisfaction Score												4.73

KEП 21

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
7	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.87	4.87	4.87	4.73	4.73	4.73	4.73	4.73	4.73	4.73	5.00	5.00
Dimension Average			4.87			4.73			4.73	4.73	5.00	5.00
Satisfaction Score												4.84

KEП 22

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
12	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4
13	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
14	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	3.87	3.93	3.80	4.13	4.00	3.87	3.80	3.87	3.87	4.27	4.20	4.07
Dimension Average			3.87			4.00			3.84	4.27	4.20	4.07
Satisfaction Score												4.04

KEП 23

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
6	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
7	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
8	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
9	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
16	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Item Average	3.44	3.50	3.50	3.94	3.88	3.81	3.69	3.81	3.75	4.31	4.38	4.44
Dimension Average			3.48			3.88			3.75	4.31	4.38	4.44
Satisfaction Score												4.04

KEП 24

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	4	5	4	5	4	4	3	2	2	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	4	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
7	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
10	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	5
11	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5
12	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5
13	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
14	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item Average	3.57	3.71	3.57	3.86	3.71	3.57	3.64	3.64	3.57	4.21	4.43	4.71
Dimension Average			3.62			3.71			3.62	4.21	4.43	4.71
Satisfaction Score												4.05

KEП 25

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5
2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
8	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
9	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5
Item Average	4.00	3.80	3.87	4.20	4.20	4.27	4.20	4.40	4.53	4.53	4.53	4.60
Dimension Average			3.89			4.22			4.38	4.53	4.53	4.60
Satisfaction Score												4.36

ΚΕΠ 26

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5
3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5
4	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7	1	1	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
10	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3
11	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
12	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
13	1	2	2	4	5	4	5	4	5	5	3	5
14	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4
15	1	1	1	2	3	2	5	5	5	3	2	5
Item Average	3.20	3.27	3.33	3.80	4.00	4.00	4.47	4.40	4.53	4.33	3.87	4.60
Dimension Average			3.27			3.93			4.47	4.33	3.87	4.60
Satisfaction Score												4.08

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	3	4	3	5	5	2	4	4	4	3	4	5

KEП 27

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
2	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5
3	3	4	3	2	3	3	5	5	5	3	5	5
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
7	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
8	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4
9	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5
10	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5
11	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5
12	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	5	5	5	3	4	4	3	4	4	2	5	5
14	2	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5
15	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
Item Average	3.67	3.87	3.73	3.73	4.07	4.13	4.60	4.33	4.47	4.27	3.87	4.73
Dimension Average			3.76			3.98			4.47	4.27	3.87	4.73
Satisfaction Score												4.18

ΚΕΠ 28

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Item Average	3.80	3.80	3.73	3.93	3.93	3.93	4.13	4.07	4.13	3.93	4.20	4.07
Dimension Average			3.78			3.93			4.11	3.93	4.20	4.07
Satisfaction Score												4.00

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4

KEП 29

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
11	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
13	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
14	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
15	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
Item Average	4.47	4.53	4.47	4.33	4.27	4.33	4.47	4.47	4.53	4.67	4.60	4.87
Dimension Average			4.49			4.31			4.49	4.67	4.60	4.87
Satisfaction Score												4.57

KEП 30

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
8	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
14	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Item Average	4.40	4.60	4.47	4.67	4.60	4.67	4.40	4.53	4.47	4.67	4.87	4.87
Dimension Average			4.49			4.64			4.47	4.67	4.87	4.87
Satisfaction Score												4.67

KEП 31

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
14	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Item Average	3.67	3.67	3.60	3.93	3.87	4.00	3.80	3.80	3.80	3.80	4.07	4.13
Dimension Average			3.64			3.93			3.80	3.80	4.07	4.13
Satisfaction Score												3.90

ΚΕΠ 32

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5
10	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Item Average	3.67	3.73	3.73	3.80	3.80	3.73	3.87	3.73	3.80	3.87	3.93	4.20
Dimension Average			3.71			3.78			3.80	3.87	3.93	4.20
Satisfaction Score												3.88

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	5	2	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3
17	2	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5

КЕП 33

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	3
6	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	3
7	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
9	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5
10	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
11	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
13	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
14	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Item Average	4.27	4.13	4.27	3.93	4.13	3.80	4.00	4.00	3.73	3.67	4.13	3.80
Dimension Average			4.22			3.96			3.91	3.67	4.13	3.80
Satisfaction Score												3.95

ΚΕΠ 34

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	2	3	3	4	3	3	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	4	4	3	2	3	3	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
Item Average	4.77	4.85	4.85	4.54	4.62	4.54	4.69	4.54	4.69	4.54	4.54	4.92
Dimension Average			4.82			4.56			4.64	4.54	4.54	4.92
Satisfaction Score												4.67

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
14	5	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4
15	5	1	4	4	3	2	5	3	4	4	5	5

KEП 35

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	2	3	2	2	4	3	2	3	2	5	5	5
8	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	2
11	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5
12	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	2
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
Item Average	4.27	4.20	4.07	4.53	4.60	4.60	4.47	4.60	4.40	5.00	4.67	4.27
Dimension Average			4.18			4.58			4.49	5.00	4.67	4.27
Satisfaction Score												4.53

КЕП 36

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
8	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3
9	4	4	4	3	3	3	5	5	4	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
Item Average	4.27	4.20	4.13	4.00	4.00	4.00	4.60	4.67	4.47	4.27	4.20	4.00
Dimension Average			4.20			4.00			4.58	4.27	4.20	4.00
Satisfaction Score												4.21

КЕП 37

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
8	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
9	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
12	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
24	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
29	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
Item Average	3.97	4.07	4.00	4.10	4.00	4.00	4.17	4.24	4.31	4.03	4.10	4.28
Dimension Average			4.01			4.03			4.24	4.03	4.10	4.28
Satisfaction Score												4.12

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
30	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
31	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4

KEП 38

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
2	1	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
6	2	2	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
8	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
9	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4
10	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4
12	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5
13	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
14	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
15	2	3	3	5	4	4	2	2	2	4	3	4
Item Average	3.20	4.00	3.87	4.60	4.47	4.33	4.13	4.07	3.73	3.93	3.67	4.60
Dimension Average			3.69			4.47			3.98	3.93	3.67	4.60
Satisfaction Score												4.06

KEП 39

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3
12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
Item Average	4.07	4.07	4.07	4.07	4.07	4.00	4.33	4.33	4.33	3.93	4.07	4.07
Dimension Average			4.07			4.04			4.33	3.93	4.07	4.07
Satisfaction Score												4.09

<u>ΚΕΠ 40</u>

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
6	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.60	4.80	4.73	4.73	4.80	4.67	4.73	4.67	4.73	4.73	5.00	4.93
Dimension Average			4.71			4.73			4.71	4.73	5.00	4.93
Satisfaction Score												4.80

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4

KEП 41

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4
2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	2	2
4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	5
5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2
6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	1
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2	2
8	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	2
9	5	5	5	5	5	5	1	1	2	4	4	5
10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
11	2	2	3	2	2	3	3	3	4	5	3	2
12	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3
13	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1
15	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	2	2
Item Average	4.20	4.20	4.33	4.20	4.27	4.60	4.20	4.20	4.33	4.40	3.60	2.87
Dimension Average			4.24			4.36			4.24	4.40	3.60	2.87
Satisfaction Score												3.95

KEП 42

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5
2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5
3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
4	3	2	2	4	4	4	2	2	3	2	3	4
5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
6	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4
7	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
8	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5
9	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
10	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5
11	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
12	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4
14	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	5
15	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5
Item Average	3.53	3.87	3.40	3.80	3.80	3.80	3.93	4.13	3.73	3.47	3.80	4.47
Dimension Average			3.60			3.80			3.93	3.47	3.80	4.47
Satisfaction Score												3.84

KEП 43

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
6	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
7	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
8	4	3	3	5	4	5	3	3	3	5	5	5
9	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5
10	3	4	2	5	5	4	4	4	3	4	3	4
11	4	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5
12	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	4	5
13	3	3	2	3	2	2	4	4	5	3	4	4
14	4	4	4	5	5	5	3	3	2	5	4	5
15	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	3.93	3.87	3.60	4.60	4.47	4.27	4.00	4.33	4.07	4.07	4.13	4.80
Dimension Average			3.80			4.44			4.13	4.07	4.13	4.80
Satisfaction Score												4.23

ΚΕΠ 44

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
8	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5
9	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	4	4
10	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5
12	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	2	5
13	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4
14	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
15	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
Item Average	4.07	4.27	3.73	4.40	4.27	4.47	4.00	4.07	3.80	3.80	3.80	4.73
Dimension Average			4.02			4.38			3.96	3.80	3.80	4.73
Satisfaction Score												4.11

Εξαιρούμενα Ερωτηματολόγια

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
16	4	4	3	4	5	4	4	2	4	5	5	4
17	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4

KEП 46

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.73	4.73	4.73	4.73	4.73	4.73	4.67	4.60	4.73	4.67	4.73	4.87
Dimension Average			4.73			4.73			4.67	4.67	4.73	4.87
Satisfaction Score												4.73

KEП 47

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
8	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5
10	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5
13	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Item Average	4.80	4.80	4.73	4.67	4.67	4.67	4.67	4.60	4.80	4.33	4.20	4.93
Dimension Average			4.78			4.67			4.69	4.33	4.20	4.93
Satisfaction Score												4.60

KEП 50

N	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2
5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	1
6	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
8	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	1
10	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3
11	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	2
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2
13	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2
14	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2
15	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1
Item Average	3.47	3.60	3.53	4.20	4.27	4.20	4.13	4.27	4.00	3.47	3.40	2.07
Dimension Average			3.53			4.22			4.13	3.47	3.40	2.07
Satisfaction Score												3.47

Κωδικοποίηση Ερωτηματολογίων

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Βαθμός Ανταπόκρισης (Responsiveness)

V6: Πόσο ικανοποιημένος/-η από το χρόνο αναμονής μέχρι να εξυπηρετηθείτε;
V7: Πόσο ικανοποιημένος/-η από Το βαθμό ετοιμότητας των υπαλλήλων του Κ.Ε.Π. να ανταποκριθούν στο αίτημά σας;

V8: Πόσο ικανοποιημένος/-η από Την ταχύτητα παροχής της ζητούμενης υπηρεσίας;

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Αίσθηση Σιγουριάς (Assurance)

V9: Ήταν ευγενικοί οι υπάλληλοι που σας εξυπηρέτησαν;

V10: Είσαστε ικανοποιημένος/-η από την προσπάθεια που κατέβαλλαν οι υπάλληλοι του ΚΕΠ να κατανοήσουν το αίτημά σας;

V11: Ήταν κατανοητά σε εσάς όλα όσα σας είπαν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ;

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Αξιοπιστία (Reliability)

V12: Η υπηρεσία που λάβατε σε ποιο βαθμό ικανοποίησε το αίτημά σας;

V13: Η υπηρεσία που λάβατε ήταν αυτή ακριβώς που είχε συμφωνηθεί;

V14: Πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από την απουσία λαθών κατά την επεξεργασία του αιτήματός σας;

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Φυσικά Χαρακτηριστικά (Physical Facilities, Tangibles)

V15: Είναι εύκολα προσβάσιμο το συγκεκριμένο ΚΕΠ από την οικεία ή το χώρο εργασίας σας;

V16: Είσαστε ικανοποιημένος/-η από το χώρο στέγασης του ΚΕΠ;

V17: Είσαστε ικανοποιημένος/-η από το ωράριο λειτουργίας του ΚΕΠ;

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝ. & ΠΟΛΙΤ. ΕΠΙΣΤ. - ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ -

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
002000099174

Καλλιτεχνικό Βιβλιοδετείο

ΣΟΛΩΝΟΣ 111 - 10678 ΑΘΗΝΑ
ΤΗΛ: 210 3830693 - ΚΙΝ: 6985 995406

