

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT»

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

«Αξιολόγηση της ποιότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών από τους πολίτες
Μελέτη εφαρμογής του θεσμού στην τοπική αυτοδιοίκηση Α βαθμού.
Η περίπτωση του Δήμου Γλυφάδας»



ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ

Παπαδέα Σοφία Α.Μ. 712Μ015

Επιβλέπον καθηγητής : Βασίλειος Κέφης

Επιτροπή: Επίκουρη καθηγήτρια Ευαγγελία Μπάλτα

Επίκουρος καθηγητής Λάμπρος Μπαμπαλιούτας

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	3
ΚΑΤΑΛΟΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	3
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	3
Πρόλογος.....	5
Abstract	6
ΜΕΡΟΣ Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών	7
1.1 Η έννοια της αξιολόγησης	7
1.2 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.....	8
1.3 Η εξέλιξη του κράτους από τη γραφειοκρατία στη δημόσια διοίκηση νέου τύπου (New Public Management)	10
1.4 Σκοπός και στόχοι της παρούσας μελέτης	12
1.5 Ερευνητικά ερωτήματα και δομή εργασίας	14
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικές προσεγγίσεις και διεθνή μοντέλα αξιολόγησης	15
2.1 Η θεωρία της δημόσιας λογοδοσίας\.....	15
2.2 Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)	18
2.3 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF).....	20
2.4 Το Μοντέλο EFQM και τα ευρωπαϊκά βραβεία ποιότητας	22
2.5 Οι αρχές του ISO 9001 στη δημόσια διοίκηση	23
2.6 Διεθνείς πρακτικές: Ηνωμένο Βασίλειο, Σκανδιναβικές χώρες, Καναδάς.....	24
2.7 Συγκριτική αποτίμηση μοντέλων	26
Κεφάλαιο 3: Το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στην Ελλάδα.....	27
3.1 Νομική βάση: Ν.3230/2004, Ν.4369/2016, Ν.4940/2022	27
3.2 Ο ρόλος του Υπουργείου Εσωτερικών και των ΟΤΑ	28
3.3 Η συμβολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔΑ).....	29
3.4 Η σύνδεση αξιολόγησης με τη δημόσια πολιτική και την απόδοση	31
3.5 Θεσμοθετημένα εργαλεία (π.χ. Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης)	32
3.6 Προβλήματα και αδυναμίες εφαρμογής στην πράξη.....	33

Κεφάλαιο 4: Διαδικασίες και εργαλεία αξιολόγησης	34
4.1 Είδη αξιολόγησης: διοικητική, λειτουργική, συμμετοχική.....	34
4.2 Μεθοδολογικά εργαλεία: ερωτηματολόγια, δείκτες, συνεντεύξεις, πλατφόρμες feedback	35
4.3 Χρήση δεικτών απόδοσης (KPIs).....	37
4.4 Πληροφοριακά συστήματα και ηλεκτρονική διακυβέρνηση (gov.gr, myKEPlive, κ.ά.)	38
4.5 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας.....	39
4.6 Διασύνδεση αξιολόγησης με ανθρώπινο δυναμικό και ποιότητα υπηρεσιών	40
Κεφάλαιο 5: Ο ρόλος του πολίτη ως αξιολογητή	41
5.1 Η συμμετοχική διακυβέρνηση και ο ενεργός πολίτης	41
5.2 Ο πολίτης ως καταναλωτής δημόσιων αγαθών	42
5.3 Εμπόδια συμμετοχής (έλλειψη εμπιστοσύνης, γραφειοκρατία, προσβασιμότητα)	42
5.4 Κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αξιολόγηση	43
5.5 Μορφές συμμετοχής πολιτών (διαβουλεύσεις, e-participation, δημόσια fora)	44
5.6 Οφέλη της συμμετοχής για τη δημόσια διοίκηση	45
ΜΕΡΟΣ Β΄ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΛΥΦΑΔΑΣ	47
Κεφάλαιο 6: Εμπειρική έρευνα – Η περίπτωση του Δήμου Γλυφάδας	47
7.1 Παρουσίαση του Δήμου (δομή, υπηρεσίες, πληθυσμιακά στοιχεία).....	47
7.2 Μεθοδολογία έρευνας (εργαλεία, δείγμα, ανάλυση δεδομένων)	51
7.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης υπηρεσιών	54
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής	74
Βιβλιογραφία	78
Παραρτήματα.....	82
Ερωτηματολόγιο/φόρμες αξιολόγησης	105

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Συγκριτική Αποτίμηση Μοντέλων Αξιολόγησης..... 27

Πίνακας 2 Συνοπτικός Πίνακας Κύριων Ευρημάτων ανά Δημογραφική Ομάδα73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΟΝΟΜΑΣΙΑ / ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΤΑ	Τοπική Αυτοδιοίκηση
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΔΣΑ	Δημόσιες Σχέσεις και Αξιολόγηση
ΔΑΠ	Δημόσια Ανάλυση Πολιτικών
ΚΕΠ	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΔΑ (ESDDA)	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών
N. 3230/2004	Νόμος για τη Διοίκηση μέσω Στόχων και τη Μέτρηση Απόδοσης
N. 4369/2016	Νόμος για την Ενιαία Αξιολόγηση και τη Δημόσια Διοίκηση
N. 4940/2022	Νόμος για την Ψηφιακή Αξιολόγηση και τη Μεταρρύθμιση Ανθρώπινου Δυναμικού
N. 3852/2010 (ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ)	Μεταρρύθμιση Αυτοδιοίκησης και Αποκεντρωμένης Διοίκησης
N. 4555/2018 (ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι)	Νέα Δομή Αυτοδιοίκησης και Ενίσχυση Συμμετοχικότητας
CAF	Common Assessment Framework – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
EFQM	European Foundation for Quality Management – Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας
ISO	International Organization for Standardization – Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
ISO 9001:2015	Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας για Οργανισμούς
TQM	Total Quality Management – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
NPM	New Public Management – Νέα Δημόσια Διοίκηση
NPG	New Public Governance – Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development – ΟΟΣΑ
EU / ΕΕ	European Union – Ευρωπαϊκή Ένωση
EUPAN	European Public Administration Network – Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης
EIPA	European Institute of Public Administration – Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
CSI	Citizen Satisfaction Index – Δείκτης Ικανοποίησης Πολιτών
ECSI	European Customer Satisfaction Index – Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών
ESA	Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης
KPIS	Key Performance Indicators – Δείκτες Απόδοσης
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences – Στατιστικό Πακέτο για Κοινωνικές

	Επιστήμες
GDPR	General Data Protection Regulation – Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων
ΠΔΣ	Πληροφοριακό Διοικητικό Σύστημα
ΔΙΑΥΓΕΙΑ	Εθνική Πύλη Διαφάνειας (Transparency Portal)
GOV.GR	Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης
MYKEPLIVE	Υπηρεσία εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης πολιτών μέσω βιντεοκλήσης
ELSTAT	Hellenic Statistical Authority – Ελληνική Στατιστική Αρχή
ESPA	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
NTA	National Transparency Authority – Εθνική Αρχή Διαφάνειας
EKP	Εσωτερικός Κανονισμός Προσωπικού
EBPM	Evidence-Based Policy Making – Πολιτικές βάσει τεκμηρίων
CSR	Corporate Social Responsibility – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ICT	Information and Communication Technologies – Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών
HRM	Human Resource Management – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
LQAS	Local Quality Assessment System – Τοπικό Σύστημα Αξιολόγησης Ποιότητας
ΑΠΔΔ	Αποκεντρωμένη Περιφέρεια Δημόσιας Διοίκησης
ΔΔΑ	Δημόσια Διαχείριση Αξιολόγησης
ΔΕΔΔΗΕ	Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (παράδειγμα τεχνικού οργανισμού – αν αναφερθεί σε συγκριτικό παράδειγμα)

Πρόλογος

Ένα δυναμικό σύστημα διακυβέρνησης όπως η δημόσια διοίκηση αλλάζει συνεχώς σύμφωνα με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και λογοδοσία. Η αξιολόγηση των κρατικών υπηρεσιών δεν είναι απλώς ένα εργαλείο διαχείρισης, αλλά ένας δημοκρατικός πόρος που συνδέει την απόδοση του κράτους με τη συμμετοχή των πολιτών. Η παρούσα διατριβή περιγράφει τον σύνθετο σκοπό της συμμετοχής των πολιτών στην αξιολόγηση του έργου του κράτους, ως εννοιολογική προσέγγιση και ως επιχειρησιακή διοικητική διαδικασία στο πλαίσιο του τρέχοντος συστήματος διακυβέρνησης.

Η έρευνα θα ξεκινήσει δίνοντας βαρύτητα στην εννοιολογική και ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης της δημόσιας υπηρεσίας και στο πώς αυτή έχει μετατραπεί από μια εσωτερική γραφειοκρατική διαδικασία σε μια διαδικασία συμμετοχής που περιλαμβάνει τη φωνή του πολίτη. Με βάση τις διεθνείς πρακτικές, συμπεριλαμβανομένου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF), του Μοντέλου Αριστείας EFQM και των προτύπων ISO, η μελέτη εντοπίζει τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να προσαρμοστούν στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης στην Ελλάδα τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής. Παρακολουθεί τις νομικές, πολιτικές και οργανωτικές διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες έχει εφαρμοστεί η αξιολόγηση. Χρησιμοποιώντας τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική εργασία, η διατριβή θα εξετάσει την εφαρμογή μηχανισμών αξιολόγησης και την προώθηση της συμμετοχής των πολιτών στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών τους από τις τοπικές αυτοδιοικήσεις, στην περίπτωση του Δήμου Γλυφάδας.

Οι στόχοι της έρευνας είναι διττοί: πρώτον, να αποδείξει το γεγονός ότι η συστηματική αξιολόγηση αυξάνει την αποτελεσματικότητα και τη νομιμότητα του έργου της διοίκησης και, δεύτερον, να τονίσει ότι η ενεργός συμμετοχή των πολιτών αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη πραγματικής διοικητικής διαφάνειας και κοινωνικής εμπιστοσύνης. Μέσω του συνδυασμού συγκριτικών προσεγγίσεων, των ευρημάτων της μελέτης και των συστάσεων για την πολιτική, η μελέτη ελπίζει να προσθέσει στην υπάρχουσα συζήτηση για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και τη συμμετοχική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.

Τέλος, η διατριβή υπογραμμίζει το γεγονός ότι η αξιολόγηση, όπως γίνεται αντιληπτή όχι ως μέσο ελέγχου αλλά ως μια συνεργατική διαδικασία, μπορεί να μεταμορφώσει το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του πολίτη και του κράτους και έτσι να δημιουργήσει μια κουλτούρα ευθύνης, ανταπόκρισης και κοινής λογοδοσίας.

Λέξεις-κλειδιά: Αξιολόγηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Συμμετοχή Πολιτών, Δημόσια Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Διαφάνεια, Δήμος Γλυφάδας, Θεσμικό Πλαίσιο, Συμμετοχική Διακυβέρνηση, Αποτελεσματικότητα, Λογοδοσία.

Abstract

A dynamic governance system such as public administration is constantly changing in line with citizens' increasing demands for transparency, efficiency and accountability. The evaluation of public services is not just a management tool, but a democratic resource that links state performance with citizen participation. This thesis describes the complex purpose of citizen participation in the evaluation of state performance, as a conceptual approach and as an operational administrative process within the current governance system.

The research will begin by looking at the conceptual and historical evolution of public service evaluation and how it has transformed from an internal bureaucratic process to a participatory process that includes the voice of the citizen. Based on international practices, including the Common Assessment Framework (CAF), the EFQM Excellence Model and ISO standards, the study identifies best practices that can be adapted to the Greek public administration.

The institutional framework of evaluation in Greece has received particular attention. It traces the legal, political and organizational processes according to which evaluation has been implemented. Using both theoretical and empirical work, the thesis will examine the implementation of evaluation mechanisms and the promotion of citizen participation in the evaluation of the quality of their services by local governments, in the case of the Municipality of Glyfada. The objectives of the research are twofold: first, to demonstrate the fact that systematic evaluation increases the effectiveness and legitimacy of the work of the administration and, second, to emphasize that active citizen participation is a prerequisite for real administrative transparency and social trust. Through the combination of comparative approaches, study findings and policy recommendations, the study hopes to add to the existing debate on public sector modernization and participatory governance in Greece.

Finally, the thesis highlights the fact that evaluation, as perceived not as a means of control but as a collaborative process, can transform the type of relationship that exists between the citizen and the state and thus create a culture of responsibility, responsiveness and shared accountability.

Keywords:

Evaluation of Public Services, Citizen Participation, Public Administration, Local Government, Transparency, Municipality of Glyfada, Institutional Framework, Participatory Governance, Efficiency, Accountability.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στην αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών

1.1 Η έννοια της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης μπορεί να οριστεί ως μια λογική και βασισμένη σε τεκμήρια προσέγγιση, στο πλαίσιο της οποίας η απόδοση, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών αξιολογούνται με βάση τα καθιερωμένα κριτήρια, τις προσδοκίες εντός των ομάδων, καθώς και ευρύτερους στόχους πολιτικής. Σε αντίθεση με τη βασική παρακολούθηση που παρακολουθεί τις εισροές και τις εκροές, η αξιολόγηση επικεντρώνεται στις εκροές, τα αποτελέσματα και την αξία που έχει παρασχεθεί στους πολίτες. Σύμφωνα με τους Menezes et al. (2022), μια από τις εξαιρετικές δυσκολίες όσον αφορά την αξιολόγηση των υπηρεσιών του πληθυσμού είναι η λήψη έγκυρων πληροφοριών που μπορούν να οδηγήσουν τη διοίκηση στη λήψη των απαραίτητων μέτρων για τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών.

Στο παρελθόν, ο σκοπός της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα ήταν απαραίτητος λόγω της ανάγκης λογοδοσίας και διαφάνειας στις κρατικές δαπάνες. Σύμφωνα με τον Martin (2015), τα πλαίσια αξιολόγησης της απόδοσης βοηθούν στην εννοιολογική διαμόρφωση συγκριτικής και διαχρονικής έρευνας σχετικά με τις μεθόδους διεξαγωγής αξιολόγησης της κυβερνητικής απόδοσης. Σταδιακά η έννοια απέκτησε μια νέα διάσταση, ασχολούμενη λιγότερο πρωτίστως με την αποτελεσματικότητα και την οικονομία, και ενσωματώνοντας στοιχεία αποτελεσματικότητας, ισότητας, ικανοποίησης χρηστών και συμμετοχής των πολιτών.

Η αξιολόγηση δεν είναι παρόμοια με άλλα εργαλεία διαχείρισης, καθώς εστιάζει στη γνώση και τη βελτίωση. Δεν αφορά μόνο τον έλεγχο του γεγονότος ότι μια υπηρεσία έχει εκπληρώσει τους ποσοτικούς της στόχους, αλλά και το πώς και γιατί επιτεύχθηκαν ή όχι τα αποτελέσματα. Αυτή η διάσταση της μάθησης συνδέεται με τη συνολική ιδέα της δημόσιας αξίας, σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών δεν περιορίζεται μόνο στην έννοια της οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά και στη συμβολή στο κοινό καλό και τη δημοκρατική νομιμότητα.

Θεωρητικά, είναι δυνατόν να θεωρηθεί η αξιολόγηση ως μια σειρά από μοντέλα και σχολές σκέψης. Ο νέος κλάδος της αξιολόγησης επιχειρεί να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για να συγκεντρώσει τις έννοιες, τις θεωρίες και τις μεθοδολογίες που εφαρμόζονται στον τομέα της αξιολόγησης στην επιστημονική κοινότητα (Zhan et al., 2024). Η αξιολόγηση στο πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας ενσωματώνει τις πτυχές της ποιότητας των υπηρεσιών, της εμπειρίας των χρηστών, της επιτυχίας του συστήματος και της αποδοχής των ψηφιακών πλατφορμών δημόσιας υπηρεσίας (Menezes et al., 2022).

Η φύση της αξιολόγησης είναι περίπλοκη, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες στοχεύουν στα κοινωνικά και συλλογικά αποτελέσματα, τα οποία είναι συνήθως δυσεύρετα και ανυπολόγιστα. Σύμφωνα με τον

Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, χ.δ.), η αξιολόγηση της απόδοσης ενός δημόσιου τομέα θα πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και τα συστήματα ανατροφοδότησης στον ρόλο του πολίτη. Ο Bourgeois (2022) σημειώνει επίσης ότι η πολιτική εφαρμογής της αξιολόγησης στην κυβέρνηση εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση, καθώς οι κυβερνητικοί φορείς καταφεύγουν όλο και περισσότερο στη χρήση της ψηφιοποίησης και των διαδικτυακών πλατφορμών αξιολόγησης για να αναλύσουν τον βαθμό στον οποίο πληρούν τις προσδοκίες του πληθυσμού.

Η άλλη διάσταση είναι ότι οι πολίτες δεν μένουν εκτός ως αξιολογητές και ενδιαφερόμενοι. Η στροφή προς συμμετοχικά μοντέλα σε σύγκριση με την αξιολόγηση που κυριαρχείται από ειδικούς φέρει τις σύγχρονες αρχές διακυβέρνησης της εποχής όσον αφορά τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συνδημιουργία. Η ποιότητα της αντίληψης για τις δημόσιες υπηρεσίες, η δικαιοσύνη και η ανταπόκριση των πολιτών όταν αξιολογούνται ενεργά αποτελούν θεμελιώδη δεδομένα για την ενίσχυση της διοίκησης. Αυτό θα μετέτρεπε την αξιολόγηση σε μια συνεργατική σχέση με τον πολίτη και το κράτος, καθώς η προσέγγιση του χρήστη, η οποία θεωρείται ως μια μορφή ελέγχου από πάνω προς τα κάτω, θα μετατρέποταν σε μια σχέση που βασίζεται στην αμοιβαία λογοδοσία.

Συνοψίζοντας, η έννοια της αξιολόγησης στη διακυβέρνηση περιλαμβάνει τι αξιολογείται (τι μετρώνται οι εισροές/η διαδικασία/η παραγωγή/το αποτέλεσμα/οι επιπτώσεις), πώς αξιολογείται (δείκτης/συστήματα δεδομένων/ανατροφοδότηση) και γιατί αξιολογείται (για την ενίσχυση της απόδοσης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση). Δεν αποτελεί μια περιθωριακή δραστηριότητα ή παράλληλη δραστηριότητα, αλλά μια ουσιαστική πτυχή της καλής και νόμιμα συγκροτημένης δημόσιας διοίκησης. Η αξιολόγηση είναι το καύσιμο που, σύμφωνα με τον O'Ryan (2019), βελτιώνει τη νομιμότητα και την εμπιστοσύνη των κυβερνητικών θεσμών προς την κοινωνία.

1.2 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα

Η αξιολόγηση αποτελεί απαραίτητο ακρογωνιαίο λίθο της σύγχρονης κρατικής διοίκησης. Η απαίτησή της βασίζεται στη διπλή απαίτηση της λογοδοσίας και της συνεχούς αναθεώρησης της διακυβέρνησης που καθορίζει την τρέχουσα διακυβέρνηση. Εξαρτώμενοι από την υπερβολική κριτική, οι δημόσιοι οργανισμοί αναγκάζονται να εργάζονται υπό την πίεση των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων των πολιτών, των πολιτικών και των διεθνών οργανισμών που απαιτούν από τις κυβερνήσεις όχι μόνο να εξηγούν πώς οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το δημόσιο χρήμα τους, αλλά και το πραγματικό αποτέλεσμα που παρέχουν στην κοινωνία. Οι Bovaird και Loffler (2016) αναφέρουν ότι η αξιολόγηση επιτρέπει στις κυβερνήσεις να δείχνουν τη δημόσια αξία τους προσφέροντας τεχνικά δεδομένα για να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες είναι αποτελεσματικές και αντιμετωπίζουν τις ανάγκες των πολιτών.

Η παραδειγματική μετατόπιση που περιβάλλει την αλλαγή του γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) και στη συνέχεια στη Διαχείριση Δημόσιας Αξίας (PVM) κατέστησε επίσης απαραίτητη την αξιολόγηση. Σε αυτά τα πλαίσια, η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι πλέον οι βασικοί μηχανισμοί για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της λήψης αποφάσεων βάσει τεκμηρίων. Ένα από τα βασικά εργαλεία των μεταρρυθμίσεων της NPM, ο Hood (1991) επεσήμανε την κατεύθυνση της αξιολόγησης της απόδοσης και υποστήριξε ότι η έμφαση στα αποτελέσματα, τις εκροές και τους δείκτες απόδοσης μεταμόρφωσε ριζικά την κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών. Στη συνέχεια, οι επόμενες απόψεις, συμπεριλαμβανομένης αυτής του Moore (1995), στη θεωρία της δημόσιας αξίας, επανεξέτασαν την αξιολόγηση όχι απλώς ως ένα διοικητικό εργαλείο, αλλά ως μια προσέγγιση για τον προσδιορισμό του κατά πόσον υπάρχει κάποια αξία που δημιουργείται από τις κυβερνητικές δραστηριότητες προς όφελος των πολιτών και των κοινοτήτων.

Ο άλλος παράγοντας για τον οποίο η αξιολόγηση είναι απαραίτητη στον δημόσιο τομέα είναι επειδή αποτελεί μια διαδικασία μάθησης και βελτίωσης πολιτικής. Όπως πιστεύει ο Mayne (2015), οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης όχι μόνο ως τρόπο λογοδοσίας αλλά και ως τρόπο μάθησης στον οργανισμό. Οι βρόγχοι ανατροφοδότησης που αποκτώνται μέσω των αξιολογήσεων παρέχουν κατανόηση του τι λειτουργεί, των συνθηκών υπό τις οποίες λειτουργεί και των λόγων για τους οποίους λειτουργεί. Η συνεχής μάθηση βοηθά τους δημόσιους διευθυντές να αναδιατυπώσουν τα μη παραγωγικά προγράμματα καθώς και να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων. Η αξιολόγηση, από αυτή την άποψη, παίζει τον ρόλο της ανάπτυξης ενός προσαρμοστικού και προσανατολισμένου στη μάθηση συστήματος δημόσιας διοίκησης που είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα περίπλοκα προβλήματα της κοινωνίας.

Επιπλέον, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη, καθώς ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και των διοικουμένων. Οι κακές πρακτικές στις κυβερνητικές λειτουργίες, όπως η διαφάνεια και η ανοιχτότητα στη διάδοση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ενισχύουν τη δημοκρατική νομιμότητα. Οι πολίτες αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για τους θεσμούς όταν συνειδητοποιούν ότι τα σχόλιά τους ενσωματώνονται στην αξιολόγηση των πολιτικών στην κοινωνία. Όπως επισημαίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021), η αξιολόγηση είναι ζωτικής σημασίας για τη διευκόλυνση της ανοιχτής διακυβέρνησης και της συμμετοχικής δημοκρατίας, επειδή επιτρέπει στους πολίτες να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάπτυξης πολιτικής και στην αξιολόγηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση είναι μια διαδραστική διαδικασία ως αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης που δεν είναι μόνο τεχνική αλλά και δημοκρατική.

Η αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα απαραίτητη σε περιόδους οικονομικών περιορισμών και κρίσεων. Δεδομένου ότι οι πόροι που είναι διαθέσιμοι στην κυβέρνηση περιορίζονται μεταξύ του πληθυσμού, οι κυβερνήσεις πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι δαπάνες αποφέρουν ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα. Η

αξιολόγηση χρησιμεύει έτσι ως προστασία από την ύπαρξη αναποτελεσματικότητας, σπατάλης και διαφθοράς. Ο ΟΟΣΑ (2019) υπογραμμίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης και οι αναθεωρήσεις των δαπανών είναι απαραίτητες για τη δημοσιονομική πειθαρχία, καθώς και για να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται οι κοινωνικές και οικονομικές αποδόσεις των δημόσιων επενδύσεων. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα, η αυξανόμενη αξία του προϋπολογισμού απόδοσης και της διαχείρισης με βάση τα αποτελέσματα υποδεικνύει αυτήν την αυξανόμενη αναγκαιότητα να έχει ποσοτικοποιήσιμο αντίκτυπο και ευθύνη (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Περισσότερο, θα πρέπει να αξιολογείται για να διασφαλιστεί ότι το χάσμα μεταξύ σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικής γεφυρώνεται. Οι μη αξιολογημένες πολιτικές μπορεί να τείνουν να γίνονται κενές ή χωρίς νόημα. Η αξιολόγηση, όπως έχει πει χαρακτηριστικά ο Weiss (1998), είναι αυτή που φέρνει την εμπειρική βάση πάνω στην οποία η ρητορική πολιτικής μετατρέπεται σε πολιτική πραγματικότητα. Η αξιολόγηση διευκολύνει τη διαδικασία τροποποίησης των πολιτικών ώστε να ταιριάζουν σε νέα κοινωνικά περιβάλλοντα, δημιουργώντας έγκυρα στοιχεία, έτσι ώστε οι πολιτικές να παραμένουν στάσιμες λόγω της συνέχισης των προγραμμάτων που έχουν αναδυθεί ή των ανεπαρκώς ανεπτυγμένων προγραμμάτων.

Τέλος, έχει διεθνοποιηθεί και αποτελεί πρότυπο διοικητικού εκσυγχρονισμού της αξιολόγησης. Οι διεθνείς οργανισμοί, τα Ηνωμένα Έθνη, ο ΟΟΣΑ και η Παγκόσμια Τράπεζα έχουν θεσπίσει πρότυπα και πλαίσια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις εθνικές κυβερνήσεις στις προσπάθειές τους να αναμορφώσουν τον δημόσιο τομέα τους. Αυτός ο συνδυασμός έχει καταστήσει την αξιολόγηση μια θεσμοθετημένη πρακτική παγκόσμιας διακυβέρνησης και προϋπόθεση για την απόκτηση διεθνούς χρηματοδότησης, τεχνικής βοήθειας και νομιμότητας στην παγκόσμια διοικητική αδελφότητα.

Συνολικά, η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα εξυπηρετεί τους σκοπούς της διασφάλισης της λογοδοσίας, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της μάθησης, της ανάπτυξης εμπιστοσύνης και της συμμόρφωσης με τις διεθνείς αρχές της χρηστής διακυβέρνησης. Ελλείψει αξιολόγησης, η δημόσια διοίκηση διατρέχει τον κίνδυνο να εργάζεται σε κενό αποδεικτικών στοιχείων αντί να ενεργεί με βάση υποθέσεις. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση δεν είναι απλώς μια διοικητική δραστηριότητα, αλλά μια απαραίτητη προϋπόθεση για δημοκρατική, διαφανή και αποτελεσματική διακυβέρνηση.

1.3 Η εξέλιξη του κράτους από τη γραφειοκρατία στη δημόσια διοίκηση νέου τύπου (New Public Management)

Ο εκσυγχρονισμός του κράτους υποδηλώνει την αλλαγή στο παραδοσιακό σύστημα γραφειοκρατιών προς πιο ποικίλα και προσανατολισμένα στην απόδοση συστήματα διακυβέρνησης. Βασισμένη σε ιεραρχικά συστήματα, τυποποιημένους κανόνες, απροσωπία και μια σαφή διάκριση μεταξύ πολιτικής και διοίκησης, η κλασική γραφειοκρατία σύμφωνα με τον Max Weber (1922) βασιζόταν σε τέτοιες αρχές. Αυτό το μοντέλο ήταν διαδεδομένο στον τομέα της δημόσιας διοίκησης κατά το μεγαλύτερο μέρος του 20ού αιώνα και ήταν

γνωστό ότι επέφερε σταθερότητα, προβλεψιμότητα και διαδικαστική δικαιοσύνη. Παρ' όλα αυτά, όσο πιο περίπλοκη ήταν η κοινωνία και μεγαλύτερες οι απαιτήσεις για αποτελεσματικότητα και ανταπόκριση από τους πολίτες, τόσο περισσότερο το γραφειοκρατικό μοντέλο άρχισε να παρουσιάζει ορισμένα σοβαρά ελαττώματα, όπως ακαμψία, υπερβολική γραφειοκρατία και έλλειψη καινοτομίας.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70 και τις αρχές της δεκαετίας του '80, δημιουργήθηκε ένα άλλο διοικητικό σύστημα - η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM). Η οικονομική θεωρία της ορθολογικής επιλογής και η στροφή στο μάνατζμεντ άσκησαν επίσης ισχυρή επιρροή σε αυτό το κίνημα που προώθησε τη χρήση των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο (Hood, 1991). Το NPM προσπάθησε να αλλάξει το πρόσωπο των δημόσιων οργανισμών εστιάζοντας περισσότερο στην αποτελεσματικότητα, με επίκεντρο τον πολίτη, αντί να εμμένει στις διαδικασίες. Η επανάσταση του NPM, όπως παρατηρήθηκε από τους Dunleavy και Hood (1994), ήταν μια μορφή αντιστροφής της διοίκησης που βασίζεται στις διαδικασίες σε μια διοίκηση προσανατολισμένη στην απόδοση.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του NPM είναι η αποκέντρωση, η μέτρηση των επιδόσεων, ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, η ανάθεση σε τρίτους και η εισαγωγή του ανταγωνισμού στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό το πνεύμα συνοψίστηκε πιο γνωστά σε μια έννοια της λεγόμενης επιχειρηματικής διακυβέρνησης που επινόησαν οι Osborne και Gaebler (1992), οι οποίοι προώθησαν την ιδέα του καθορισμού της κατεύθυνσης σε αντίθεση με το ότι συμβαίνει με την άμεση παροχή υπηρεσιών από την κυβέρνηση μέσω των δημόσιων θεσμών της. Αυτό το μοντέλο διαχείρισης είχε ως στόχο να μετατρέψει τις κυβερνήσεις σε επιχειρήσεις που επικεντρώνονταν στην αποτελεσματικότητα, την λογοδοσία και τα απτά αποτελέσματα.

Η πεποίθηση ότι ό,τι μετριέται γίνεται ήταν ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία του NPM. Αυτό υποβιβάστηκε στη θεσμοθέτηση των συστημάτων αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης σε ολόκληρη την κυβέρνηση. Οι Pollitt και Bouckaert (2017) αναφέρουν ότι οι μεταρρυθμίσεις του NPM στις χώρες του ΟΟΣΑ καθιέρωσαν τη χρήση εργαλείων όπως οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs), η σύμβαση απόδοσης και η έρευνα ικανοποίησης πελατών ως διαβεβαίωση ότι οι κυβερνητικές υπηρεσίες δεν είναι μόνο αποτελεσματικές αλλά και ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Η αξιολόγηση έγινε στη συνέχεια όχι μόνο ένα μέσο ελέγχου αλλά και ένα στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών και της αξίας τους για τους ανθρώπους.

Η Διαχείριση Δημόσιας Αξίας (NPM) δεν έχει γλιτώσει από την κριτική παρά την εξάπλωσή της σε όλο τον κόσμο. Οι κριτικοί στοχαστές πιστεύουν ότι η λογική που καθοδηγείται από την αγορά αγνοεί τις πολιτισμικές αξίες των μαζών: την ισότητα και την ένταξη και την κοινωνική δικαιοσύνη σε άλλες περιπτώσεις (Denhardt και Denhardt, 2000). Σύμφωνα με τους επικριτές, η έμφαση στην ποσοτικοποιήσιμη απόδοση είναι ικανή να μετατρέψει τα ανεπαίσθητα κοινωνικά αποτελέσματα σε χονδροειδείς ενδείξεις, γεγονός που αγνοεί τις ποιοτικές πτυχές της διακυβέρνησης. Επιπλέον, η ιδιωτικοποίηση και η εισαγωγή

του ανταγωνισμού και των συμβατικών σχέσεων στον δημόσιο τομέα έχουν σε ορισμένες περιπτώσεις διαιρέσει την λογοδοσία και υπονομεύσει τη συλλογική ευθύνη (Christensen και Laegreid, 2011).

Για να ξεπεραστούν αυτές οι αδυναμίες, δημιουργήθηκαν νέα μοντέλα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, όπως η Διαχείριση Δημόσιας Αξίας (PVM) και η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (NPG). Τέτοια πλαίσια στόχευαν στην επαναβεβαίωση της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της συμβολής των πολιτών στον ίδιο τον ιστό της διοίκησης στο κράτος. Σύμφωνα με τον Moore (1995), οι στρατηγικές συνεργασίες, η συμπαραγωγή με τους πολίτες και η ηθική χρήση της εξουσίας ήταν τα βασικά συστατικά της δημιουργίας της λεγόμενης δημόσιας αξίας, η οποία θα έπρεπε να αποτελεί μέλημα των δημόσιων στελεχών. Ομοίως, ο Osborne (2006) πρότεινε την Εθνική Δημόσια Διαχείριση (NPM) ως μοντέλο που εστιάζει σε διαοργανωτικά δίκτυα, κοινή διακυβέρνηση και οριζόντια συνεργασία σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό.

Ωστόσο, η κληρονομιά της Εθνικής Δημόσιας Διαχείρισης (NPM) είναι πολύ ισχυρή. Νομιμοποίησε την κουλτούρα της αξιολόγησης της απόδοσης, της πολιτικής που βασίζεται σε στοιχεία και της λογοδοσίας της διοίκησης, η οποία εξακολουθεί να επικρατεί στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα, ο καθορισμός στόχων και η ικανοποίηση των πελατών είναι μερικές από τις πτυχές της Εθνικής Δημόσιας Διαχείρισης (NPM) που ακόμη και σε μια υβριδική μορφή διακυβέρνησης βρίσκονται στο επίκεντρο της διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με τον Peters (2018), ο σύγχρονος δημόσιος τομέας βρίσκεται σε ένα μετα-NPM περιβάλλον όπου η διοικητική αποτελεσματικότητα συνδυάζεται με τη συμμετοχική διακυβέρνηση και την ψηφιακή καινοτομία.

Συνοψίζοντας, η αλλαγή που συνέβη μεταξύ της βεμπεριανής γραφειοκρατίας και της NPM θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια παραδειγματική μετατόπιση όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα κράτη σκέφτονται τον ρόλο και τα καθήκοντά τους. Η νομιμότητα και η διαδικαστική δικαιοσύνη βασίστηκαν στη γραφειοκρατία και η ευελιξία, η αξιολόγηση και ο προσανατολισμός στην απόδοση εισήχθησαν από την Εθνική Διαχείριση Δημόσιας Διοίκησης (NPM). Το σύγχρονο πρόβλημα του συστήματος δημόσιας διοίκησης είναι να βρει τη χρυσή τομή μεταξύ αυτών των δύο πτυχών, διατηρώντας τη διοικητική ακεραιότητα και δικαιοσύνη, και επιδεικνύοντας καινοτομία, υπευθυνότητα και εστίαση στους πολίτες.

1.4 Σκοπός και στόχοι της παρούσας μελέτης

Ο πρωταρχικός σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει τον ρόλο της συμμετοχής των πολιτών στην αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών και να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση λειτουργεί ως μηχανισμός διαφάνειας, λογοδοσίας και διοικητικής βελτίωσης στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στον Δήμο Γλυφάδας. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη στοχεύει να γεφυρώσει θεωρητικές προοπτικές από τη διεθνή βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση με πρακτικές πραγματικότητες της τοπικής διακυβέρνησης.

Η έρευνα συμβάλλει στον αυξανόμενο όγκο διεθνών και εθνικών μελετών που διερευνούν πώς η συμμετοχική αξιολόγηση ενισχύει τη δημοκρατική διακυβέρνηση και βελτιώνει την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης. Προηγούμενη βιβλιογραφία (π.χ., Bovaird & Löffler, 2016; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017) έχει επισημάνει τη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης με επίκεντρο τον πολίτη ως μέσο ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της νομιμότητας στους δημόσιους θεσμούς. Ωστόσο, στο ελληνικό πλαίσιο, τα εμπειρικά στοιχεία παραμένουν περιορισμένα, αποσπασματικά και συχνά επικεντρώνονται στην κεντρική κυβέρνηση παρά στις τοπικές αρχές. Η παρούσα μελέτη, επομένως, επιδιώκει να εμπλουτίσει τον επιστημονικό διάλογο παρέχοντας μια ανάλυση ανά περίπτωση για το πώς λειτουργούν οι διαδικασίες αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο και πώς οι πολίτες τις αντιλαμβάνονται και τις επηρεάζουν.

Ο Δήμος Γλυφάδας επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης επειδή αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο ενεργούς και ψηφιακά προηγμένους δήμους στην Ελλάδα, καταλαμβάνοντας συχνά υψηλές θέσεις στις εθνικές αξιολογήσεις απόδοσης και στις πρωτοβουλίες ανοιχτής διακυβέρνησης. Οι στρατηγικές δημόσιας επικοινωνίας, η χρήση εργαλείων ψηφιακής ανατροφοδότησης και οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια υπηρεσία τον καθιστούν ιδανικό περιβάλλον για την εξερεύνηση της σύνδεσης μεταξύ αξιολόγησης και συμμετοχής των πολιτών. Αναλύοντας τους μηχανισμούς αξιολόγησης που εφαρμόζει ο δήμος - όπως έρευνες ικανοποίησης πολιτών, αναφορές ψηφιακών υπηρεσιών και πρωτοβουλίες ανοιχτών δεδομένων - η μελέτη επιδιώκει να εντοπίσει πρότυπα ορθών πρακτικών, καθώς και συστημικές προκλήσεις.

Συγκεκριμένα, οι στόχοι αυτής της έρευνας είναι:

- Να διερευνήσει το θεωρητικό και θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα, ιδίως όσον αφορά τη συμμετοχή των πολιτών.
- Να εξετάσει τα εργαλεία και τις διαδικασίες μέσω των οποίων η αξιολόγηση της δημόσιας υπηρεσίας προωθεί τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη διοικητική μάθηση.
- Να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικές αυτοδιοικήσεις -ιδίως ο Δήμος Γλυφάδας- σχεδιάζουν και εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης και πώς αυτά τα συστήματα ενσωματώνουν την ανατροφοδότηση των πολιτών.
- Να εντοπίσει εμπόδια και παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της συμμετοχικής αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο.
- Να προτείνει συστάσεις για την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και τη βελτίωση των μηχανισμών αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Συνεπώς, η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί όχι μόνο να παράσχει περιγραφικές γνώσεις, αλλά και να διατυπώσει μια τεκμηριωμένη κατανόηση του πώς η συμμετοχική αξιολόγηση συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Εστιάζοντας στο δημοτικό επίπεδο, υπογραμμίζει τη σημασία της εγγύτητας μεταξύ πολιτών και διοίκησης, όπου οι πρακτικές αξιολόγησης μπορούν να έχουν άμεσο, ορατό αντίκτυπο.

1.5 Ερευνητικά ερωτήματα και δομή εργασίας

Με βάση τον παραπάνω σκοπό και τους στόχους, η μελέτη επιδιώκει να απαντήσει στα ακόλουθα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς συμβάλλει η αξιολόγηση στη διαφάνεια και τη λογοδοσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα;
- Ποιος είναι ο ρόλος των πολιτών στην αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο;
- Πώς σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι μηχανισμοί αξιολόγησης στον Δήμο Γλυφάδας και ποια είναι τα αποτελέσματά τους;
- Ποια εργαλεία και δείκτες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών και πόσο αποτελεσματικά είναι στην καταγραφή της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πολιτών;
- Ποια διδάγματα μπορούν να εξαχθούν από την περίπτωση της Γλυφάδας που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ευρύτερη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα;

Αυτά τα ερωτήματα είναι δομημένα για να διερευνήσουν τόσο τις θεωρητικές διαστάσεις (τη σχέση μεταξύ αξιολόγησης, διαφάνειας και λογοδοσίας) όσο και τις εμπειρικές (την πραγματική λειτουργία της αξιολόγησης στη Γλυφάδα).

Παρόλο που η μελέτη είναι διερευνητική, καθοδηγείται από ένα σύνολο υποθέσεων εργασίας που προέρχονται από τη βιβλιογραφία και την κατανόηση των συμφραζομένων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης:

- H1: Η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες αξιολόγησης έχει θετική επίδραση στη διαφάνεια και την αντιληπτή εμπιστοσύνη στην τοπική διακυβέρνηση.
- H2: Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών (π.χ., διαδικτυακές έρευνες, δημοσιεύσεις Διαύγεια, πύλες ανοιχτών δεδομένων) ενισχύει την προβολή και τη λογοδοσία των δημοτικών υπηρεσιών.
- H3: Παρά την θεσμική πρόοδο, οι πρακτικές αξιολόγησης στις ελληνικές τοπικές αρχές παραμένουν κυρίως φορμαλιστικές και υποαξιοποιούνται στη λήψη αποφάσεων.

- H4: Ο Δήμος Γλυφάδας, λόγω της έμφασης που δίνει στην καινοτομία και την επικοινωνία με το κοινό, παρουσιάζει πιο προηγμένες πρακτικές αξιολόγησης σε σύγκριση με τον μέσο ελληνικό δήμο.
- H5: Ένα πιο συμμετοχικό και προσανατολισμένο στην ανατροφοδότηση πλαίσιο αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση των πολιτών και καλύτερα αποτελέσματα υπηρεσιών.

Μέσω της δοκιμής και της συζήτησης αυτών των υποθέσεων, η μελέτη στοχεύει να αποκαλύψει τόσο τα επιτεύγματα όσο και τους περιορισμούς των συνεχιζόμενων προσπάθειών διοικητικού εκσυγχρονισμού της Ελλάδας.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικές προσεγγίσεις και διεθνή μοντέλα αξιολόγησης

2.1 Η θεωρία της δημόσιας λογοδοσίας

Η δημόσια λογοδοσία είναι μία από τις αρχές της δημοκρατικής διακυβέρνησης και της σύγχρονης κρατικής διοίκησης. Είναι καθήκον των κυβερνητικών αξιωματούχων και των θεσμών να λογοδοτούν στους πολίτες και σε άλλους μηχανισμούς ελέγχου σχετικά με τις πράξεις, τις αποφάσεις και την κατανάλωση των δημόσιων πόρων τους, και να λογοδοτούν όταν αυτές δεν πληρούν τα κριτήρια απόδοσης ή ακεραιότητας. Η λογοδοσία βασίζεται στην ιδέα ότι η διαφάνεια και η λογοδοσία θα πρέπει να αντισταθμίζουν την εξουσία και την ευθύνη. Η έλλειψη λογοδοσίας σημαίνει ότι η διοικητική εξουσία θα κινδυνεύει να γίνει ιδιότροπη, αντιπαραγωγική και διεφθαρμένη.

Η θεωρητική βάση της έννοιας της δημόσιας λογοδοσίας είναι γνωστό ότι ανάγεται στην κλασική πολιτική φιλοσοφία των Locke, Montesquieu και Rousseau, οι οποίοι τόνισαν το κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ κυβέρνησης και πολίτη. Η λογοδοσία στο σύγχρονο διοικητικό περιβάλλον έχει υιοθετήσει την πολυδιάστατη προοπτική για να συμπεριλάβει νομικούς, πολιτικούς, διοικητικούς και κοινωνικούς λογαριασμούς (Bovens, 2007). Δεν είναι ποτέ απλώς ένας μηχανισμός, αλλά ένα σύστημα διασυνδεδεμένων σχέσεων, με τη μορφή των οποίων πρέπει να απαντηθεί το έργο των αξιωματούχων του πληθυσμού. Αναφερόμενος στον Mulgan (2000), η λογοδοσία δεν είναι μόνο μια αρετή, η ηθική προσδοκία του να είναι κανείς ειλικρινής στα μάτια του πληθυσμού, αλλά είναι επίσης ένας μηχανισμός: μια συλλογή επίσημων διαδικασιών για την παρακολούθηση και την εξέταση.

Στις σύγχρονες πρακτικές της δημόσιας διοίκησης, η λογοδοσία συχνά σχετίζεται με τη διαφάνεια και την αξιολόγηση. Είναι η θεσμική δομή στην οποία η αξιολόγηση της απόδοσης αποκτά νομιμότητα και συνάφεια. Η λογοδοσία χρειάζεται πραγματικά στοιχεία που προσφέρονται από την αξιολόγηση. Η λογοδοσία προκύπτει από τη ρητορική και εφαρμόζεται στην πράξη όταν αξιολογούνται οι διοικητικές ενέργειες και δημοσιεύονται τα αποτελέσματά τους. Αυτό που παρατηρούν οι Romzek και Dubnick (1987) είναι ότι, στο πλαίσιο του συστήματος πολλαπλής λογοδοσίας, όπως η γραφειοκρατική, νομική, επαγγελματική και πολιτική λογοδοσία, οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν με μια σύνθετη αλληλεπίδραση, όπου πολλά συστήματα τείνουν να υπάρχουν και να αλληλεπιδρούν. Τα καλά συστήματα αξιολόγησης συμβάλλουν στην εξισορρόπηση τέτοιων τύπων διασφαλίζοντας ότι τα δεδομένα απόδοσης χρησιμεύουν ως καταλύτης πολιτικού ελέγχου και συμμετοχής των πολιτών.

Η θεωρία της λογοδοσίας αναθεωρήθηκε καθώς μια νέα θεωρία, γνωστή ως Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), εμφανίστηκε στο προσκήνιο τη δεκαετία του 1980 με την εισαγωγή της λογοδοσίας που βασίζεται στην απόδοση και στα αποτελέσματα. Η NPM άλλαξε επίσης τη βάση της λογοδοσίας, η οποία ήταν η τήρηση κανόνων και διαδικασιών, με στόχο την επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Ο Hood (1991) ξεχώρισε σαφή πρότυπα και μέτρα απόδοσης και μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους των αποτελεσμάτων ως τα σημαντικά δόγματα της NPM. Τα νέα μέσα λογοδοσίας εισήχθησαν από αυτόν τον διοικητικό προσανατολισμό μέσω των συμβάσεων απόδοσης, των δεικτών και της δημόσιας αναφοράς. Οι επικριτές, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι αυτή η έννοια της επίδειξης μετρήσιμων αποτελεσμάτων είχε την ατυχή συνέπεια να καταστήσει την λογοδοσία μια τεχνική διαδικασία και, ως εκ τούτου, να μην λαμβάνει υπόψη τη δημοκρατική της πτυχή (Aucoin & Heintzman, 2000). Στη συνέχεια, οι μεταγενέστερες θεωρίες, συμπεριλαμβανομένης της Διαχείρισης Δημόσιας Αξίας (Moore, 1995) και της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (Osborne, 2006), έχουν επαναφέρει τον ρόλο των πολιτών, των δικτύων και της ηθικής ευθύνης στην εξίσωση της λογοδοσίας.

Ο Bovens (2007) έχει χαρακτηρίσει την λογοδοσία στον δημόσιο τομέα ως εξής:

- Πολιτική λογοδοσία, η οποία συνεπάγεται την ευθύνη των αιρετών αξιωματούχων απέναντι στα κοινοβούλια και των πολιτών για τα αποτελέσματα της πολιτικής.
- Λογοδοσία σε διοικητικό επίπεδο, όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι εκτελούν τους ρόλους της εφαρμογής πολιτικής και της κατάλληλης αξιοποίησης των πόρων.
- Κοινωνική ή πολιτική λογοδοσία, όπου οι πολίτες και η κοινωνία των πολιτών παρατηρούν την απόδοση συμμετέχοντας σε αυτήν μέσω της χρήσης των μέσων ενημέρωσης και των μη κυβερνητικών συστημάτων.

Αυτές οι μορφές αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοϋποστηρίζονται, τουλάχιστον σε αποκεντρωμένα συστήματα, όπως η τοπική αυτοδιοίκηση. Σε δήμους όπως η Γλυφάδα, η λογοδοσία δεν βασίζεται μόνο στις

κάθετες επαφές μεταξύ των αξιωματούχων και των προϊσταμένων, αλλά και σε οριζόντιες επαφές μεταξύ των αξιωματούχων και των πολιτών, των τοπικών κοινοτικών οργάνων και των δημοτικών συμβουλίων. Αυτή η πολυδιάστατη φύση έχει ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να αποτελεί μια πολύ ζωτική πτυχή της διασφάλισης της διαφάνειας και της νομιμότητας.

Ένα πολύ γλαφυρό παράδειγμα του πώς η λογοδοσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα έχει γίνει ανοιχτή και συμμετοχική αντί για φορμαλιστική και ελεγκτική παρουσιάζεται από τον ελληνικό δημόσιο τομέα. Παραδοσιακά, η κουλτούρα της λογοδοσίας στην Ελλάδα καθοριζόταν από ένα ιεραρχικό σύστημα διοίκησης όπου η συμμόρφωση με τη νομοθεσία λάμβανε μεγάλη έμφαση σε αντίθεση με την απόδοση (Spanou, 2008). Η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων διακυβέρνησης Διαύγεια, ιστοτόπου ανοιχτών δεδομένων και ιστοτόπων ανατροφοδότησης των πολιτών έχουν αυξήσει σταδιακά τη λογοδοσία στη διαφάνεια και τον έλεγχο των πολιτών. Η ανάπτυξη νομοθετικών μεταρρυθμίσεων, όπως ο Νόμος 4940/2022 για την αξιολόγηση της απόδοσης, μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη της τρέχουσας αντίληψης ότι τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να επιτελούν διοικητικό αλλά και δημοκρατικό ρόλο.

Οι μηχανισμοί λογοδοσίας διαφέρουν διεθνώς ανάλογα με τα πολιτικά και θεσμικά πλαίσια. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι συμβάσεις απόδοσης και τα συστήματα αναφοράς που διευκολύνθηκαν από τη μεταρρύθμιση των οργανισμών Next Steps (1988) όχι μόνο κατέστησαν τους διευθυντές υπόλογους, αλλά και ενίσχυσαν την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας (Pollitt και Bouckaert, 2017). Η λογοδοσία έχει θεωρηθεί στενά συνδεδεμένη με τη διακυβέρνηση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη στις σκανδιναβικές χώρες, όπου χρησιμοποιούνται η διαφάνεια και ο διάλογος αντί των αυστηρών μηχανισμών ελέγχου. Με τη σειρά τους, οι Ηνωμένες Πολιτείες επικεντρώνονται στην λογοδοσία με επίκεντρο τον πολίτη στο πλαίσιο του Νόμου για την Απόδοση και τα Αποτελέσματα της Κυβέρνησης (GPRA) και των αξιολογήσεων απόδοσης που παρέχονται από το Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού. Χρησιμοποιώντας αυτές τις διεθνείς περιπτώσεις, είναι σαφές ότι τα μοντέλα λογοδοσίας ποικίλλουν, αλλά είναι παρόμοια στο γεγονός ότι όλα χρησιμοποιούν αξιολογήσεις και γνωστοποιήσεις πληροφοριών ως εργαλεία νομιμοποίησης.

Ο συνδυασμός λογοδοσίας και αξιολόγησης έχει επίσης κωδικοποιηθεί στα διεθνή πρότυπα και πλαίσια. Ο ΟΟΣΑ, στις Αξιολογήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης, και το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) ενθαρρύνουν την αξιολόγηση ως μέτρο εγγύησης της οριζόντιας (δια-υπηρεσιακής) και κάθετης (πολίτη-κυβέρνησης) λογοδοσίας. Ομοίως, το Πλαίσιο Διακυβέρνησης και Καταπολέμησης της Διαφθοράς της Παγκόσμιας Τράπεζας υπογραμμίζει ότι το ανοιχτό σύστημα αξιολόγησης ελαχιστοποιεί την ασυμμετρία της πληροφόρησης, δίνοντας έτσι στους πολίτες εξουσίες καθώς και θεσμική εμπιστοσύνη. Για τον σκοπό αυτό, η λογοδοσία θεωρείται ως μια προληπτική και όχι ως μια αντιδραστική διαδικασία, η οποία λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις αποτυχίες, αλλά και ως μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και μια διαδικασία ηθικής διακυβέρνησης.

Θεωρητικά, η αποτελεσματικότητα της λογοδοσίας απαιτεί τρεις θεμελιώδεις προϋποθέσεις, συγκεκριμένα τη σαφήνεια, την πληροφόρηση και τις συνέπειες (Bovens, 2010). Σαφήνεια σημαίνει κατάσταση σαφούς ορισμού του κατόχου της ευθύνης, σε ποιον και σε τι. Η πληροφόρηση περιλαμβάνει την επιστημονική συλλογή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση μέσω της αξιολόγησης. Η λογοδοσία πρέπει να είναι πραγματική και έτσι οι συνέπειες τιμωρούν ή διορθώνουν όλα όσα μπορεί να φανούν όσον αφορά τα κίνητρα, τις κυρώσεις, ακόμη και εκεί όσον αφορά τα διορθωτικά μέτρα. Η έλλειψη και των τριών θα καταστήσει τη λογοδοσία απλώς πρωτόκολλο. Η αξιολόγηση, με τη σειρά της, παίζει τον ρόλο του πληροφοριακού πυρήνα της διαδικασίας λογοδοσίας: παρέχει στοιχεία που διευκολύνουν την κρίση και την περαιτέρω δράση.

Τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές έχουν αναπτύξει την ιδέα της έξυπνης λογοδοσίας (O'Neill, 2002), η οποία περιλαμβάνει την εξισορρόπηση μεταξύ ελέγχου και εμπιστοσύνης. Η κόπωση του ελέγχου μπορεί να προκληθεί από περιττούς γραφειοκρατικούς ελέγχους, σκοτώνοντας το ηθικό και τη δημιουργικότητα. Η έξυπνη λογοδοσία βασίζεται στην ανοιχτή αξιολόγηση και τη διαφάνεια αντί για την κατασκοπεία. Σε τοπικό επίπεδο, αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία συνθηκών, όπου οι πολίτες και οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι συνεργάζονται για να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες, να μοιραστούν πληροφορίες και μάλιστα να αναπτύξουν λύσεις από κοινού. Αυτά τα μοντέλα γίνονται επίσης πολύ εφαρμόσιμα σε διάφορους δήμους όπως η Γλυφάδα, όπου η συμμετοχική αξιολόγηση θα μετέτρεπε την λογοδοσία σε ένα ανταποκρινόμενο πολιτικό καθήκον, αντί για μια ιεραρχία που υπόκειται σε ιεραρχική απόδοση.

Συνοψίζοντας, η θεωρία της δημόσιας λογοδοσίας συμβάλλει στην εννοιολογική βάση της αντίληψης για το γιατί η αξιολόγηση αποτελεί ουσιαστική πτυχή της δημοκρατικής διοίκησης. Ενσωματώνει νομικές, διαχειριστικές και συμμετοχικές πτυχές και θέτει τους θεσμούς του λαού υπόλογους, διαφανείς και αξιόπιστους. Όπως καταδεικνύει το ελληνικό παράδειγμα, η δομική αλλαγή στη συμμόρφωση με τις διαδικασίες προς την απόδοση και την πολιτοκέντρηση είναι ένα σημαντικό βήμα προς τη σύγχρονη, προσαρμοστική και νόμιμη διακυβέρνηση. Η αξιολόγηση βρίσκεται στον πυρήνα αυτής της εξέλιξης - είναι ο τρόπος μετατροπής της λογοδοσίας σε μια πιο αφηρημένη έννοια και η καθιέρωσή της σε λειτουργική και μετρήσιμη.

2.2 Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)

Η ιδέα της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (ΔΟΠ) εισήχθη στον ιδιωτικό τομέα στα μέσα του 20ού αιώνα ως φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και στη συνέχεια μεταφέρθηκε στη δημόσια διοίκηση, ώστε οι κυβερνήσεις των πολιτειών να μπορέσουν να επιτύχουν εκσυγχρονισμό και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Η ΔΟΠ περιγράφεται ως μια παγκόσμια στρατηγική διαχείρισης εντός του οργανισμού, η οποία είναι ολοκληρωμένη και ασχολείται με την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, καθώς και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της βελτίωσης ολόκληρων των διαδικασιών. Η χρήση της στον δημόσιο

τομέα έχει εντοπιστεί στις ευρύτερες μεταρρυθμιστικές ατζέντες της δεκαετίας του 1980 και του 1990 (ειδικά στο παράδειγμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης), οι οποίες επικεντρώνονταν στα αποτελέσματα, την απόδοση και την παροχή υπηρεσιών με τρόπο που να επικεντρώνεται στον πολίτη.

Η ΔΟΠ αφορά την αντίληψη της ποιότητας ως κουλτούρας και όχι ως μηχανισμού ελέγχου. Ο Oakland (2014) δηλώνει ότι η ΔΟΠ προωθεί την έννοια ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων και ότι η βελτίωση πρέπει να γίνεται σε οποιαδήποτε διαδικασία και σε οποιοδήποτε επίπεδο εντός ενός οργανισμού. Αυτό, στην εφαρμογή του στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, υποδηλώνει ότι το επίκεντρο της απόδοσης της διοικητικής διαχείρισης επικεντρώνεται στον πελάτη ή, στην προκειμένη περίπτωση, στον πολίτη. Αυτό δεν αποσκοπεί μόνο στην παροχή υπηρεσιών με αποτελεσματικό τρόπο, αλλά και στη διασφάλιση ότι οι υπηρεσίες είναι σύμφωνες με ή και πέραν των προσδοκιών των ανθρώπων όσον αφορά την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και την αμεροληψία. Μια τέτοια στάση μετατρέπει τους πολίτες σε παθητικούς δέκτες σε ενεργούς αξιολογητές και συμπαράγοντας ποιότητα.

Η Διοίκηση Ποιότητας (ΔΠΠ) στο κοινωνικό πλαίσιο συνήθως λειτουργεί βάσει συστηματικών ρυθμίσεων αξιολόγησης και βραβείων ποιότητας, όπως το Πλαίσιο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), τα οποία εφαρμόζουν τις θεωρίες ΔΠΠ στον κρατικό τομέα. Αυτά τα μοντέλα ωθούν τους θεσμούς να μετρούν την ηγεσία, τη στρατηγική, τους ανθρώπους, τις συνεργασίες, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα με βάση την αυτοαξιολόγηση και τη συγκριτική αξιολόγηση. Τέτοια πλαίσια παρέχουν στις κυβερνήσεις οργανωμένες μεθόδους παροχής για την ενσωμάτωση της αξιολόγησης στην καθημερινή διαχείριση, διασυνδέοντας τη βελτίωση της ποιότητας με τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα (Bouckaert και Halligan 2008).

Η εξάπλωση των αρχών της ΔΠΠ στη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα ήταν αργή, αλλά ουσιαστική. Το EKDDA έχει ενθαρρύνει τη χρήση του μοντέλου CAF ως εργαλείου αξιολόγησης της οργανωτικής απόδοσης, το οποίο παρακινεί τους δημόσιους φορείς να εφαρμόσουν την έννοια της συνεχούς βελτίωσης. Οι δήμοι τύπου Γλυφάδας έχουν αντιγράψει την καινοτομία στις ψηφιακές υπηρεσίες και τα συστήματα ανατροφοδότησης που βασίζονται στη λογική της Διοίκησης Ποιότητας (TQM), ασχολούμενοι με τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης και μεθόδους βελτιστοποίησης των διαδικασιών για την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέτοιες πρωτοβουλίες αντιστοιχούν σε παγκόσμιες τάσεις που επισημαίνουν ότι η αξιολόγηση και η διαχείριση της ποιότητας είναι οι δύο άρρηκτες λειτουργίες της αποτελεσματικής διακυβέρνησης.

Τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας (TQM) στον τομέα της δημόσιας διοίκησης είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα, η λιγότερη γραφειοκρατία, η αυξημένη εμπλοκή των εργαζομένων και η αυξημένη εμπιστοσύνη στους πολίτες. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν δυσκολίες, ειδικά στον τομέα της αντίστασης στην αλλαγή, της απουσίας κουλτούρας ποιότητας και της αδυναμίας μέτρησης της λεγόμενης δημόσιας αξίας. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, ο Swiss (1992)

σημειώνει ότι η ποιότητα του δημόσιου τομέα δεν μπορεί να εκτιμηθεί χρησιμοποιώντας καθαρά οικονομικούς αριθμούς. χρειάζεται πολυδιάστατη αξιολόγηση, όπως κοινωνική και ηθική. Έτσι, η Διοίκηση Ποιότητας εντός της κυβέρνησης απαιτεί ισορροπία μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της δημοκρατικής λογοδοσίας των διευθυντών.

Τέλος, η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) επαναπροσδιορίζει τον στόχο της αξιολόγησης στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Βασίζεται στην έννοια της εστίασης στη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης και κοινής λογοδοσίας, σε αντίθεση με την ανίχνευση σφαλμάτων. Με τη διαχείριση της ποιότητας μέσω διοικητικών συστημάτων, η αξιολόγηση αποδεικνύεται μια προληπτική δραστηριότητα με στόχο την αριστεία, σε αντίθεση με τη συμμόρφωση. Με αυτόν τον τρόπο, αντιμετωπίζοντας τον μετασχηματισμό, η ΔΟΠ δεν αποτελεί μόνο μέρος της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, αλλά ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς του κράτους, γεγονός που ενισχύει επίσης τους ευρύτερους στόχους της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της δημιουργίας δημόσιας αξίας.

2.3 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διαχείρισης και αξιολόγησης της ποιότητας στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα. Το CAF αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) και το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN) το 2000 για να παρέχει τη δική του δομή αυτοαξιολόγησης, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τον δημόσιο οργανισμό για τη βελτίωση της απόδοσης μέσω συστηματικής αξιολόγησης, συγκριτικής αξιολόγησης και συνεχούς μάθησης. Σύμφωνα με τις αρχές της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (TQM), το CAF είναι ένα τυποποιημένο μοντέλο που είναι προσαρμοσμένο στις συνθήκες, την αξία και τις προκλήσεις της ευρωπαϊκής δημόσιας διοίκησης.

Το μοντέλο CAF έχει σχεδιαστεί με βάση 9 κριτήρια, τα οποία αναλύονται σε παράγοντες που επιτρέπουν και αποτελέσματα. Οι εισροές και οι διαδικασίες που διέπουν την οργανωτική απόδοση αντιπροσωπεύονται από τους παράγοντες που επιτρέπουν, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ηγεσία, τη στρατηγική και τον σχεδιασμό, τους ανθρώπους, τις συνεργασίες και τους πόρους, καθώς και τις διαδικασίες. Τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις αντικατοπτρίζονται στα αποτελέσματα, τα οποία είναι τα αποτελέσματα για τους πολίτες και τους πελάτες, τα αποτελέσματα για τους ανθρώπους, τα αποτελέσματα για την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα απόδοσης. Αυτή η αμφίπλευρη προσέγγιση ωθεί τις κυβερνητικές υπηρεσίες να γνωρίζουν όχι μόνο την έξοδο των αποτελεσμάτων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο την επιτυγχάνουν. Το CAF βοηθά στη σύνδεση της εσωτερικής με την εξωτερική λογοδοσία, με άλλα λόγια, επιτρέπει στους οργανισμούς να εφαρμόσουν έναν ατελείωτο κύκλο (που αναφέρεται στο EIPA, 2013) αξιολόγησης, βελτίωσης και διαφάνειας.

Το κύριο χαρακτηριστικό του CAF είναι η εστίασή του στην αυτοαξιολόγηση και τη συμμετοχή. Το μοντέλο δεν εξαρτάται μόνο από εξωτερικούς ελέγχους, αλλά αντίθετα προωθεί την αυτοαξιολόγηση των δυνατών και αδύναμων σημείων των δημόσιων οργανισμών χρησιμοποιώντας τους υπαλλήλους και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Αυτό το συμμετοχικό στυλ προωθεί την κουλτούρα της κοινής ευθύνης και της μάθησης, η οποία συμπίπτει με το δημοκρατικό ήθος του πνεύματος της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, το CAF διευκολύνει την εμπορευσιμότητα των βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των ευρωπαϊκών δημόσιων θεσμών, την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και τη δημιουργία ευρωπαϊκής διοικητικής κουλτούρας βασισμένης στην διαφάνεια, την απόδοση και την καινοτομία.

Η εισαγωγή του CAF στην Ελλάδα καθοδηγήθηκε από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΚDDA), το οποίο χρησιμεύει ως διεθνές σημείο επαφής σχετικά με το μοντέλο. Το ΕΚDDA έχει επίσης διευκολύνει την υιοθέτηση του CAF σε υπουργεία, δήμους και περιφερειακές αρχές μέσω εκπαίδευσης, εργαστηρίων και πιλοτικών έργων. Πόλεις όπως η Γλυφάδα έχουν δείξει ενδιαφέρον για τις διαδικασίες αξιολόγησης που βασίζονται στο ΚΠΑ, ιδίως στη διαδικασία μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πολιτών και της αποτελεσματικότητας του διοικητικού φορέα. Η ελληνική εμπειρία δείχνει ότι το ΚΠΑ είναι ένα ισχυρό πλαίσιο που πρέπει να βελτιωθεί, αλλά η αποτελεσματική χρήση του απαιτεί τη δέσμευση των διευθυντών σε αυτό, τη συμβολή του προσωπικού και τη θετική οργανωτική κουλτούρα.

Το ΚΠΑ έχει αναθεωρηθεί διεθνώς για να συμπεριλάβει αρκετές εκδοχές, με τελευταία την έκδοση του ΚΠΑ 2020 που περιλαμβάνει πτυχές όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η βιωσιμότητα, η καινοτομία και η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η εξέλιξη συνδέεται με το εξελισσόμενο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης και την αυξημένη ανάγκη ενοποίησης της αξιολόγησης με τόσο διαδεδομένους πολιτικούς στόχους όπως η διαφάνεια, η ηθική και η κοινωνική ευθύνη (EIPA, 2020). Η αντιστοιχία του ΚΠΑ με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς Διασφάλισης Ποιότητας συμβάλλει επίσης στην καλύτερη ενσωμάτωση της εθνικής προσπάθειας για μεταρρύθμιση με τα πρότυπα σε επίπεδο ΕΕ σχετικά με τον τρόπο διακυβέρνησης.

Ουσιαστικά, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ο συνδυασμός αρχών διαχείρισης ποιότητας, αυτοαξιολόγησης και αρχών λογοδοσίας που ταιριάζουν στον δημόσιο τομέα. Η εφαρμογή του συμβάλλει στη βελτίωση του σύγχρονου τρόπου χάραξης πολιτικής και στην προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας της συνεχούς βελτίωσης και της λήψης αποφάσεων βάσει τεκμηρίων. Στην περίπτωση των τοπικών αυτοδιοικήσεων, όπως ο Δήμος Γλυφάδας, το ΚΠΑ δεν προσφέρει μόνο ένα διαγνωστικό εργαλείο για τον τρόπο αξιολόγησης της εσωτερικής απόδοσης, αλλά προσφέρει επίσης τα μέσα για την προώθηση της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης των πολιτών και της αριστείας της διοίκησης.

2.4 Το Μοντέλο EFQM και τα ευρωπαϊκά βραβεία ποιότητας

Ένα από τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση και βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα είναι το Μοντέλο Αριστείας Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος. Το μοντέλο, που ξεκίνησε το 1991 από το EFQM και υποστηρίχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσω του οποίου οι εταιρείες μπορούν να αξιολογήσουν τα συστήματα διοίκησής τους, να αποκαλύψουν τα εγγενή δυνατά σημεία και τις πτυχές που απαιτούν συνεισφορά και να προσαρμόσουν τις τακτικές τους με τις αρχές της τελειότητας και της βιώσιμης φύσης της λειτουργίας.

Το Μοντέλο EFQM έχει μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και οργανωτικής αριστείας και αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι τα άσωτα αποτελέσματα επιτυγχάνονται χάρη σε μια ισχυρή ηγεσία, στρατηγική ευθυγράμμιση, εμπλοκή με τα ενδιαφερόμενα μέρη και διαδικασίες υψηλής ποιότητας. Λειτουργεί με βάση επτά κριτήρια, τα οποία αναλύονται σε παράγοντες που επιτρέπουν (ηγεσία, στρατηγική, άνθρωποι, συνεργασίες και πόροι και διαδικασίες) και αποτελέσματα (πελάτες, άνθρωποι και επιχειρηματικά αποτελέσματα). Για να προσδιοριστεί η ωριμότητα ενός οργανισμού έναντι αυτών των κριτηρίων, οι οργανισμοί αυτοαξιολογούνται και αξιολογούνται επίσης έναντι αυτών των κριτηρίων μέσω εξωτερικής αξιολόγησης. Όπως αναφέρεται στο EFQM (2020), η αριστεία συνεπάγεται την ικανότητα δημιουργίας βιώσιμης αξίας μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της μάθησης, της καινοτομίας και της κουλτούρας βελτίωσης.

Το μοντέλο EFQM στον δημόσιο τομέα είναι ένα αποτελεσματικό μοντέλο για την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (TQM) και, κατά συνέπεια, για την επίτευξη διαφάνειας, λογοδοσίας και υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη. Όπως επισημαίνουν οι Bouckaert και Halligan (2008), το μοντέλο EFQM βοηθά τους δημόσιους φορείς να μετατρέψουν την αξιολόγηση που βασίζεται στη συμμόρφωση σε διαχείριση που βασίζεται στην απόδοση, η οποία αντιστοιχεί στη δημιουργία δημόσιων αξιών. Το EFQM έχει επίσης ενταχθεί σε εθνικά βραβεία ποιότητας και συστήματα συγκριτικής αξιολόγησης σε ορισμένα κράτη μέλη της ΕΕ και προσφέρει βραβεία για την αριστεία στη διακυβέρνηση και την παροχή υπηρεσιών.

Το πλαίσιο EFQM αποτελεί τη βάση της αξιολόγησης από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) και άλλα εθνικά βραβεία ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των Βραβείων του Βρετανικού Ιδρύματος Ποιότητας του Ηνωμένου Βασιλείου και του Premio a la Excelencia της Ισπανίας. Αναγνώριση μπορεί να δοθεί σε δημόσιους οργανισμούς που έχουν διακριθεί σε όλα τα κριτήρια του EFQM, προωθώντας έτσι την κουλτούρα ποιότητας και διαφάνειας σε όλο το ευρωπαϊκό διοικητικό φάσμα. Σύμφωνα με μια μελέτη των Van der Wiele et al. (2011), οι οργανισμοί που υιοθετούν την έννοια του EFQM επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, των εργαζομένων και των πολιτών.

Το μοντέλο EFQM έχει επίσης επηρεάσει τη διαχείριση ποιότητας στα υπουργεία, τους δήμους και τις κρατικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η Ελληνική Ένωση Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) έχει εκφράσει τη συνεργασία της με το EFQM που λειτουργεί σε όλη τη χώρα για την εξάπλωση και την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Παρόλο που η υιοθέτηση είναι ακόμη αρκετά μικρή σε σύγκριση με τη Βόρεια Ευρώπη, ορισμένοι ελληνικοί δήμοι και πανεπιστήμια έχουν χρησιμοποιήσει τις αρχές του EFQM για να κάνουν την εσωτερική αξιολόγηση και τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών. Η προσαρμοστικότητα και η ολιστική φύση του μοντέλου το καθιστούν ιδιαίτερα εφαρμόσιμο σε πολύπλοκους οργανισμούς που εξυπηρετούν τους πολίτες.

Συνολικά, το μοντέλο EFQM είναι ένα από τα θεμέλια των σύγχρονων πρακτικών στον τομέα της αξιολόγησης στην Ευρώπη, που περιλαμβάνει τη στρατηγική διαχείριση, τη μέτρηση της απόδοσης και την κοινωνική ευθύνη. Μέσω της ενσωμάτωσης της ηγεσίας, της καινοτομίας και του προσανατολισμού στα αποτελέσματα, μετατρέπει την αξιολόγηση σε υποχρεωτική πτυχή σε αντίθεση με την προοδευτική και συνεχή αριστεία.

2.5 Οι αρχές του ISO 9001 στη δημόσια διοίκηση

Το πρότυπο ISO 9001 είναι ένα παγκοσμίως γνωστό πλαίσιο συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ΣΔΠ) και προϊόντων που αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO). Σχεδιασμένο για χρήση στον ιδιωτικό τομέα, το ISO 9001 έχει έκτοτε κερδίσει δημοτικότητα στη χρήση από δημόσιους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, σε μια προσπάθεια να ενισχύσει την αποδοτικότητα, την ομοιομορφία και την ικανοποίηση των πολιτών του. Η χρήση του στην κυβέρνηση καταδεικνύει τη γενικότερη τάση μεταφοράς των εργαλείων της διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στην επίτευξη διαφάνειας και μετρήσιμων αποτελεσμάτων στον τομέα των κυβερνητικών δραστηριοτήτων.

Το ISO 9001 έχει επτά βασικές αρχές, όπως η εστίαση στον πελάτη, η ηγεσία, η εμπλοκή των ανθρώπων, η προσέγγιση των διαδικασιών, η βελτίωση, η λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων και η διαχείριση σχέσεων (ISO, 2015). Αυτές οι αξίες είναι καλά συντονισμένες με τους κινητήριοι στόχους της σύγχρονης διακυβέρνησης, οι οποίοι είναι η λογοδοσία, η ανταπόκριση και η αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, η έννοια της λέξης πελάτες νοείται ότι αναφέρεται στους πολίτες και τους καταναλωτές των δημόσιων υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, το ISO 9001 προωθεί τη συζήτηση για τους πολίτες ως ενδιαφερόμενα μέρη, των οποίων η ικανοποίηση και η ανατροφοδότηση καθίστανται ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης.

Η εφαρμογή του ISO 9001 στη δημόσια διοίκηση προϋποθέτει την ανάπτυξη τυποποιημένων διαδικασιών, την αποσαφήνιση των ευθυνών, την τεκμηρίωση των διαδικασιών, τον εσωτερικό έλεγχο για την εγγύηση της τήρησης και της συνεχούς βελτίωσης. Όντας, όπως λένε οι Douglas et al. (2015), όχι μόνο μια τεχνική εγγύηση, αλλά και μια πολιτισμική, η πιστοποίηση ISO προσφέρει όχι μόνο αυτό, αλλά και

πολιτισμική αλλαγή και ενσταλάζει στους ανθρώπους μια κουλτούρα ευθύνης και μια συστηματική προσέγγιση στα προβλήματα. Για τις κυβερνήσεις, το ISO 9001 χρησιμοποιείται ως εργαλείο διασφάλισης ποιότητας και εργαλείο αξιολόγησης, για τη σύνδεση των αποτελεσμάτων απόδοσης με τη διαφάνεια και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στην Ευρώπη, υπάρχουν πολλοί δημόσιοι οργανισμοί που έχουν επίσης πιστοποιηθεί κατά ISO 9001, όπως οι τοπικές αρχές, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα καθώς και οι υπηρεσίες υγείας. Η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη των ανθρώπων ενισχύονται από το γεγονός ότι η διαδικασία πιστοποίησης συνήθως περιλαμβάνει ανεξάρτητους εξωτερικούς ελέγχους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιταλία και τη Φινλανδία, η ενσωμάτωση του ISO 9001 αποτελεί επίσης μέρος της εθνικής κυβερνητικής αναμόρφωσης της κοινωνίας για την επαγγελματικοποίηση της διοίκησης και την ενίσχυση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματικότητα των πιστοποιημένων κατά ISO ιδρυμάτων του λαού έχει αυξηθεί, τα ποσοστά σφαλμάτων είναι χαμηλότερα και η ικανοποίηση των πολιτών είναι υψηλότερη (Tari & Molina, 2010).

Η χρήση του ISO 9001 ήταν αργή στο πλαίσιο της Ελλάδας, όπου έχει βρει εφαρμογή σε διάφορους κρατικούς οργανισμούς, όπως πόλεις, δημόσια νοσοκομεία και διοικήσεις. Η χρήση του έχει προωθηθεί από τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης ως μορφή μεταρρύθμισης διασφάλισης ποιότητας, και την πιστοποίηση και εκπαίδευση σε εθνικό επίπεδο από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Ορισμένοι δήμοι, όπως η Γλυφάδα, έχουν υιοθετήσει συστήματα διαχείρισης ποιότητας βασισμένα στο ISO, όπου οι διαδικασίες παρακολουθούνται, η διαφάνεια ενισχύεται και οι υπηρεσίες βελτιώνονται σε συνεχή βάση.

Το συμπέρασμα είναι ότι το ISO 9001 στον τομέα της δημόσιας διοίκησης είναι ένας μεταβατικός μηχανισμός μεταξύ της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και της δημοκρατικής ευθύνης. Διασφαλίζει ότι η αξιολόγηση και η αύξηση είναι συστηματική, τεκμηριωμένη και ότι μπορεί να επαληθευτεί από άλλα μέρη, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του λαού και της γενικής αξιοπιστίας της διοίκησης από τους πολίτες.

2.6 Διεθνείς πρακτικές: Ηνωμένο Βασίλειο, Σκανδιναβικές χώρες, Καναδάς

Διάφορες χώρες έχουν δημιουργήσει διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης και διαχείρισης της ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Το Ηνωμένο Βασίλειο, οι σκανδιναβικές χώρες και ο Καναδάς είναι τρία διαφορετικά, αλλά ισχυρά παραδείγματα για το πώς η διαφάνεια, η λογοδοσία και η αξιολόγηση μπορούν να αλληλοϋποστηρίζονται στην πράξη.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, μια κουλτούρα διαχείρισης της απόδοσης δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1980 με την εισαγωγή των Οργανισμών Επόμενων Βημάτων και τις επακόλουθες Συμφωνίες Δημόσιας Υπηρεσίας. Το μοντέλο του Ηνωμένου Βασιλείου επικεντρώνεται στην εστίαση μετρήσιμων στόχων, χαρτών πολιτών και συγκριτικής αξιολόγησης, προκειμένου να μετρηθεί η παροχή υπηρεσιών (Talbot, 2010). Η αξιολόγηση και η αναφορά της απόδοσης διαχειρίζονται από την Εθνική Υπηρεσία Ελέγχου (NAO) και την Επιτροπή Δημόσιων Λογαριασμών για την παροχή επαρκούς πολιτικής και οικονομικής λογοδοσίας. Η παροχή δημόσιων υπηρεσιών αξιολογείται με τη συλλογή ερωτηματολογίων πολιτών και τη χρήση του Πλαισίου Δημόσιας Αξίας που προσφέρει μια σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και της κατανομής του προϋπολογισμού.

Η αξιολόγηση στις σκανδιναβικές χώρες (ειδικά στη Σουηδία, τη Δανία και τη Νορβηγία) είναι εδραιωμένη σε μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, διαφάνειας και συμμετοχικής διακυβέρνησης. Αυτά τα συστήματα επικεντρώνονται στην οριζόντια λογοδοσία (βασισμένη στην ανοιχτότητα, την αξιολόγηση από ομοτίμους και τον διάλογο με τους πολίτες) σε αντίθεση με τον άκαμπτο έλεγχο από πάνω προς τα κάτω (Christensen & Laegreid, 2011). Στη Σκανδιναβία, η αξιολόγηση χρησιμοποιείται όχι μόνο για τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά και για τη διευκόλυνση της διαθεσμικής μάθησης. Το Εθνικό Γραφείο Ελέγχου της Σουηδίας και η Υπηρεσία Δημόσιας Διοίκησης και Ποιότητας της Δανίας στοχεύουν στη δημιουργία δεικτών που βασίζονται στον χρήστη και πλατφόρμες δεδομένων ανοιχτού κώδικα. Το ήθος της καλής πρόνοιας διασφαλίζει ότι αξιολογούνται επίσης η ισότητα, η προσβασιμότητα καθώς και η κοινωνική συνοχή.

Ο Καναδάς είναι ένα άλλο μοντέλο προηγμένου μοντέλου στο οποίο η αξιολόγηση έχει θεσμοθετηθεί ως κύριο στοιχείο της διαχείρισης πολιτικής. Η Γραμματεία του Συμβουλίου Οικονομικών του Καναδά αναμένει από όλα τα ομοσπονδιακά υπουργεία να έχουν μονάδα αξιολόγησης που αξιολογεί τα προγράμματα με βάση την αποτελεσματικότητα, τη συνάφεια και την αποδοτικότητα (Mayne, 2015). Ο Καναδάς ήταν ο πρώτος που δημιούργησε τη Διαχείριση Βασισμένη στα Αποτελέσματα (RBM), η οποία συνδέει την αξιολόγηση της απόδοσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την αναφορά χρησιμοποιώντας το Πλαίσιο Αποτελεσμάτων του Τμήματος. Η συμμετοχή των πολιτών ενισχύεται μέσω διαδικτυακών διαβουλεύσεων και αξιολόγησης ικανοποίησης από τις υπηρεσίες, η οποία συνδυάζει την λογοδοσία και την καινοτομία με την αξιολόγηση.

Συγκριτικά, αυτά τα έθνη χαρακτηρίζονται από την εστίαση στη διακυβέρνηση που βασίζεται σε τεκμήρια, τα ανοιχτά δεδομένα και τη μέτρηση της απόδοσης με επίκεντρο τους πολίτες. Παρ' όλα αυτά, έχουν επίσης διαφορές θεσμικής κουλτούρας με το Ηνωμένο Βασίλειο των επτά χωρών στον έλεγχο και την ποσοτικοποίηση, τη Σκανδιναβία στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία και τον Καναδά στη μάθηση και την ατελείωτη ανατροφοδότηση. Συλλογικά, καταδεικνύουν ότι όταν τοποθετείται σωστά στο πλαίσιο, η αξιολόγηση μπορεί να είναι αποτελεσματική και δημοκρατική.

2.7 Συγκριτική αποτίμηση μοντέλων

Συγκρίνοντας τα μοντέλα TQM, CAF, EFQM και ISO, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά την ομοιότητα στον στόχο στον οποίο επικεντρώνονται αυτά τα εργαλεία (δηλαδή, τη συνεχή τελειοποίηση της ποιότητας και της απόδοσης), παρουσιάζουν διαφορές ως προς τη δομή, το εύρος και τη χρήση τους στις διαδικασίες των συστημάτων δημόσιας διοίκησης.

Τα περισσότερα από τα πρόσφατα πλαίσια αξιολόγησης βασίζονται στη φιλοσοφία της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (TQM) που δίνει έμφαση στην κοινή λογοδοσία, τον προσανατολισμό στον πολίτη και την αέναη βελτίωση. Δεν είναι τυποποιημένο με τον τρόπο που είναι ευέλικτο και πολιτισμικό, αλλά δεν έχει τυποποιημένη προσέγγιση για τη μέτρησή του. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) βασίζεται στις αρχές της TQM, αλλά έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ταιριάζει με τις αρχές ενός δημόσιου φορέα με ένα στοιχείο αυτοαξιολόγησης που βασίζεται στα ευρωπαϊκά ιδανικά της διοίκησης, όπως η διαφάνεια, η επικουρικότητα και η συνεργασία.

Το Μοντέλο EFQM είναι ένα πιο περίτεχνο, εξωτερικά δοκιμασμένο μοντέλο που χρησιμοποιείται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο οργανισμό. Διαθέτει καινοτομία, ηγεσία και δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη βάση ευρωπαϊκών και εθνικών βραβείων ποιότητας. Συγκριτικά, το ISO 9001 δίνει προσοχή στην τυποποίηση της διαδικασίας, της τεκμηρίωσης και του ελέγχου από εξωτερικά μέρη. Προωθεί την ομοιομορφία και την υπευθυνότητα μέσω της πιστοποίησης, αλλά μπορεί να είναι λιγότερο ευέλικτο ως προς τους ευρύτερους κοινωνικοπολιτικούς στόχους της δημόσιας διοίκησης.

Ο συνδυασμός αυτών των μοντέλων υποδεικνύει εμπειρικά την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, οι Bouckaert και Halligan (2008) παρατηρούν ότι ορισμένες κυβερνήσεις στην Ευρώπη έχουν ενσωματώσει τα πρότυπα CAF και ISO για να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και ελέγχου, ενώ οι αρχές του EFQM προωθούν πρωτοβουλίες ποιότητας σε μακροπρόθεσμη βάση. Ελλάδα Στην Ελλάδα, υπάρχει μια σταδιακή μετάβαση σε σχήματα CAF και ISO, υποδεικνύοντας ένα υβριδικό μοντέλο στο οποίο οι τοπικές αυτοδιοικήσεις, όπως η Γλυφάδα, χρησιμοποιούν τυποποιημένες διαδικασίες (ISO) μετά τις οποίες αυτοαξιολογούνται και λαμβάνουν σχόλια από τους πολίτες (CAF).

Συγκριτικά, το σκανδιναβικό μοντέλο είναι πιο κοντά στο CAF και τη Διοίκηση Ποιότητας, καθώς είναι συμμετοχικό, και το μοντέλο του Ηνωμένου Βασιλείου και του Καναδά στο EFQM και το ISO, καθώς δίνουν έμφαση σε εξωτερική επικύρωση και συγκεκριμένη μετρήσιμη απόδοση. Σε όλα τα πλαίσια, η ενσωμάτωση της αξιολόγησης στα συστήματα διακυβέρνησης προάγει την λογοδοσία, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη - που αποτελούν τους κύριους πυλώνες της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, δεν υπάρχει ένα μόνο μοντέλο που μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο, η επιτυχία συνδέεται με την καταλληλότητά του για τη διοικητική κουλτούρα, τη δέσμευση της ηγεσίας και τη δέσμευσή της με τους πολίτες. Ένα σύγχρονο σχέδιο αξιολόγησης πρέπει, από αυτή την άποψη, να υιοθετεί την προσέγγιση πολλαπλών πλαισίων, η οποία είναι ένας συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής ανατροφοδότησης για την επίτευξη αποτελεσματικότητας και δημοκρατικής νομιμότητας.

Πίνακας 1 Συγκριτική Αποτίμηση Μοντέλων Αξιολόγησης

Μοντέλο	Κύρια Χαρακτηριστικά	Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί	Εφαρμογές / Παραδείγματα
TQM	Φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης, συμμετοχή εργαζομένων, εστίαση στον πολίτη.	Δημιουργεί κουλτούρα ποιότητας και συνεργασίας.	Έλλειψη τυποποιημένων δεικτών.	Γενική διοίκηση, ελληνικοί δήμοι.
CAF	Ευρωπαϊκό αυτοαξιολογητικό πλαίσιο 9 κριτηρίων.	Συμμετοχικό, προσαρμοσμένο στη δημόσια διοίκηση.	Απαιτεί δέσμευση προσωπικού.	Δήμοι, Υπουργεία, ΕΚΔΔΑ.
EFQM	Μοντέλο αριστείας 7 κριτηρίων (ενισχυτές & αποτελέσματα).	Προάγει καινοτομία, στρατηγική και βραβεία ποιότητας.	Περίπλοκο στην εφαρμογή.	ΕΕ, ΕΕΔΕ, ευρωπαϊκοί οργανισμοί.
ISO 9001	Διεθνές πρότυπο διασφάλισης ποιότητας, εξωτερικός έλεγχος.	Διαφάνεια, λογοδοσία, συγκρισιμότητα.	Περιορισμένη ευελιξία, γραφειοκρατία.	Δήμοι, νοσοκομεία, οργανισμοί ΕΛΟΤ.
Σκανδιναβικό / UK / Καναδικό	Μοντέλα διακυβέρνησης με έμφαση σε αξιολόγηση & συμμετοχή.	Ενσωμάτωση εμπιστοσύνης, ανοικτά δεδομένα, benchmarking.	Πολιτισμικές διαφορές περιορίζουν τη μεταφορά.	Σουηδία, Ην. Βασίλειο, Καναδάς.

Κεφάλαιο 3: Το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στην Ελλάδα

3.1 Νομική βάση: Ν.3230/2004, Ν.4369/2016, Ν.4940/2022

Στο ελληνικό πλαίσιο, το νομικό πλαίσιο της αξιολόγησης του δημόσιου τομέα έχει αναπτυχθεί τα τελευταία 20 χρόνια. Αυτό αντιπροσωπεύει τις προσπάθειες της Ελλάδας να εκσυγχρονίσει τη διοίκησή της και να προσαρμοστεί στις ευρωπαϊκές αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας καθώς και της διαχείρισης της απόδοσης. Οι προσεγγίσεις οργάνωσης, στόχευσης και αξιολόγησης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχουν θεσπιστεί από τρία σημαντικά νομοθετικά ορόσημα: τον Νόμο 3230/2004, τον Νόμο 4369/2016 και τον Νόμο 4940/2022.

Ο Νόμος 3230/2004 ορίζει την έννοια της διαχείρισης βάσει στόχων (MBO) με δείκτες απόδοσης που εκτελούνται από τα υπουργεία και τους δημόσιους φορείς. Προσπάθησε να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ ατομικών και οργανωτικών στόχων και ποσοτικοποιήσιμων αποτελεσμάτων, την πρώτη προσπάθεια ενός

θεσμού που προσπάθησε να ενσωματώσει την αξιολόγηση στη διαχείριση του κοινού. Η κουλτούρα της διοίκησης που βασίζεται στα αποτελέσματα βασίστηκε επίσης στον νόμο. Η εφαρμογή, ωστόσο, δεν ήταν συστηματική, καθώς οι περισσότερες υπηρεσίες δεν παρείχαν αξιόπιστα δεδομένα και διοικητική ισχύ για να θέσουν μετρήσιμους στόχους (Σπανού, 2008).

Μετά από δέκα χρόνια, ο Νόμος 4369/2016 στόχευε στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης με επίκεντρο την αξιοκρατία, τη διαφάνεια και τη συνεπή ανατροφοδότηση. Η νομοθεσία κατέληξε σε ένα Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης (Eniaio Sustema Axiologeses - ESA) το οποίο θα εφαρμόζεται σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους και το οποίο επέβαλε ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης με βάση ποσοτικά και ποιοτικά πρότυπα. Τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζονταν στην εκπλήρωση του στόχου, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ομαδική εργασία και την εκπλήρωση ηθικών προτύπων. Το πιο σημαντικό είναι ότι ο νόμος ανέστρεψε τη φιλοσοφία της αξιολόγησης, η οποία βασιζόταν στην τιμωρία και τον έλεγχο στη μάθηση και τη βελτίωση (ΟΟΣΑ, 2018). Αυτό δεν σταμάτησε την πλήρη εφαρμογή του, αν και παρεμποδίστηκε από την αντιπολίτευση των συνδικάτων και την πολιτική αστάθεια.

Η τελευταία μεταρρύθμιση είναι ο Νόμος 4940/2022, ο οποίος αποτελεί ένα από τα σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού και του εκσυγχρονισμού. Έχει αναπτύξει μια Ψηφιακή Πλατφόρμα Αξιολόγησης Απόδοσης με βάση το Υπουργείο Εσωτερικών, όπου η διαδικασία αξιολόγησης εκτελείται με τρόπο που είναι ταυτόχρονα τυποποιημένος, διαφανής και ιχνηλάσιμος. Προσέθεσε επίσης νέους τύπους αξιολόγησης όπως οι ήπιες δεξιότητες, η αποτελεσματικότητα στην ηγεσία και η ικανοποίηση των πολιτών. Επιπλέον, η νομοθεσία συνέδεσε την αξιολόγηση της απόδοσης με την κινητικότητα, την προαγωγή και την κατάρτιση, δηλαδή, δημιουργώντας ένα πιο δυναμικό και βασισμένο σε δεδομένα σύστημα ανθρώπινου δυναμικού (Passas and Stranis, 2023).

Ουσιαστικά, αυτές οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις δείχνουν πώς η Ελλάδα προοδεύει αργά και μετατρέπει το γραφειοκρατικό της σύστημα σε ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στην απόδοση. Αλλά η δυσκολία έγκειται στη μετατροπή του νόμου στην πράξη - την πρακτική της αξιολόγησης, είτε διαδικαστικής είτε ουσιαστικής, που μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη στον δημόσιο τομέα.

3.2 Ο ρόλος του Υπουργείου Εσωτερικών και των ΟΤΑ

Ο σχεδιασμός, η εποπτεία και ο συντονισμός των διαδικασιών αξιολόγησης εντός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα στο επίπεδο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) έχουν στο επίκεντρο το Υπουργείο Εσωτερικών. Το πεδίο των αρμοδιοτήτων του οποίου επεκτείνεται περαιτέρω στον τομέα της κανονιστικής εποπτείας, αλλά και στην καλύτερη ενσωμάτωση εργαλείων αξιολόγησης και συλλογής δεδομένων, καθώς και τη συνοχή των πολιτικών.

Σε εθνικό επίπεδο, το Υπουργείο παρέχει την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένου του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, της Στρατηγικής Διοικητικής Μεταρρύθμισης Ολοκλήρωσης 2020-2023, που προσφέρεται με συνέπεια μεταξύ υπουργείων και αποκεντρωμένων υπαλλήλων. Η ψηφιοποίηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που διαχειρίζεται το Υπουργείο περιλαμβάνει επίσης τον ιστότοπο arografi.gov.gr και την Ψηφιακή Πύλη Αξιολόγησης, όπου καταγράφονται και παρακολουθούνται οι επιδόσεις των εργαζομένων.

Σε τοπική κλίμακα, οι δήμοι και οι περιφερειακές αρχές έχουν γίνει ολοένα και πιο αυτόνομοι για να δημιουργήσουν τα δικά τους συστήματα αξιολόγησης με βάση τις γενικές αρχές του Υπουργείου. Πολυάριθμοι ΟΤΑ έχουν θέσει σε λειτουργία Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας που έχουν την υποχρέωση εσωτερικού ελέγχου, επανασχεδιασμού διαδικασιών και συλλογής απόψεων των πολιτών. Ένα παράδειγμα αυτού είναι ο Δήμος Γλυφάδας, ο οποίος διαθέτει έναν ηλεκτρονικό πίνακα ελέγχου απόδοσης που συνδυάζει τις δημοτικές και τις δημοσκοπήσεις των πολιτών και τις υπηρεσίες υποβολής παραπόνων. Τέτοια μέτρα μπορούν να θεωρηθούν ως έκφραση της τάσης της αποκεντρώσεως που επινοήθηκε από τις μεταρρυθμίσεις Καλλικράτης (Νόμος 3852/2010) και Κλεισθένης Ι (Νόμος 4555/2018) και αναδιάρθρωσε τις αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το Υπουργείο Εσωτερικών ηγείται επίσης του Εθνικού Προγράμματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης (που χρηματοδοτείται από την ΕΕ, με την ονομασία ESPA) που βοηθά τις τοπικές αρχές να εφαρμόσουν μοντέλα αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένου του CAF ή ISO 9001. Η συνεργασία μεταξύ του Υπουργείου, της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και του ΕΚΔΔΑ έχει ενισχύσει την τοπική ανάπτυξη ικανοτήτων για την αξιολόγηση, τη διαφάνεια και την εμπλοκή των πολιτών.

Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν τεράστιες ανισότητες μεταξύ των δήμων. Οι μεγαλύτεροι, λιγότερο ευάλωτοι ΟΤΑ, όπως η Γλυφάδα ή η Θεσσαλονίκη, θα μπορούν να χρησιμοποιούν ψηφιακά συστήματα αξιολόγησης και δείκτες ικανοποίησης των πολιτών, ενώ οι μικρότεροι, αγροτικοί δήμοι συνήθως δεν διαθέτουν προσωπικό εκπαιδευμένο σε τέτοιες τεχνολογίες και δεν διαθέτουν τεχνολογικά μέσα. Ως αποτέλεσμα, το Υπουργείο εξακολουθεί να αποτελεί εποπτικό, αλλά και αναπτυξιακό παράγοντα, στο μέτρο του δυνατού, ώστε να προσφέρει κατεύθυνση, εκπαίδευση και κίνητρα, ώστε η αξιολόγηση να καταστεί μια συνεπής, θεσμοθετημένη πρακτική σε ολόκληρη την τοπική αυτοδιοίκηση.

3.3 Η συμβολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Το κορυφαίο ερευνητικό και εκπαιδευτικό ίδρυμα που υποστηρίζει την αξιολόγηση και τη διαχείριση της ποιότητας στον ελληνικό επιχειρηματικό τομέα είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), η οποία αποτελεί μέρος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Ιδρύθηκε το 1983 με στόχο την εκπαίδευση στελεχών του δημόσιου τομέα,

καθώς και την υιοθέτηση της καινοτομίας, της αποτελεσματικότητας και της χάραξης πολιτικής βάσει τεκμηρίων.

Η ΕΣΔΔΑ συμμετέχει στη θεσμοθέτηση της αξιολόγησης σε τρία κανάλια, συγκεκριμένα στην εκπαίδευση, την έρευνα και την παροχή συμβουλών. Εστιάζει στη διαχείριση της απόδοσης, την ηγεσία και την ψηφιακή διακυβέρνηση στα ακαδημαϊκά προγράμματα και σεμινάρια της. Εκατοντάδες δημόσιοι υπάλληλοι παρακολουθούν εξειδικευμένη εκπαίδευση τόσο σε τεχνικές όσο και σε στρατηγικές αξιολόγησης και σε μοντέλα ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των CAF και ISO 9001, κάθε χρόνο. Το Πρόγραμμα Σπουδών Ενίσχυσης Διοικητικής Ικανότητας στη Σχολή ενσωματώνει τις μελέτες περίπτωσης αποτελεσματικών δήμων (όπως η Γλυφάδα και τα Τρίκαλα) για να παρέχει παραδείγματα των τρόπων με τους οποίους η ανάλυση που βασίζεται σε δεδομένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της τοπικής διακυβέρνησης.

Επιπλέον, η ΕΣΔΔΑ διεξάγει εφαρμοσμένη έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών, την διοικητική καινοτομία και τους μηχανισμούς λογοδοσίας. Η συνεργασία της με το Πρόγραμμα Sigma του ΟΟΣΑ και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) επιτρέπει τη διάδοση των βέλτιστων πρακτικών και των μελετών συγκριτικής αξιολόγησης σε όλη την ΕΕ. Σε εργαστήρια και τεχνικούς οδηγούς, η Σχολή βοηθά στην υιοθέτηση εργαλείων αξιολόγησης σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα από τους δημόσιους φορείς.

Η συμβολή της ESDDA δεν περιορίζεται στην εκπαίδευση, αλλά συμμετέχει και στη διαμόρφωση πολιτικής. Οι απόφοιτοι και το διδακτικό προσωπικό της είναι συχνά σύμβουλοι υπουργείων και επιτροπών μεταρρύθμισης, των οποίων ο σχεδιασμός των εθνικών πολιτικών αξιολόγησης, όπως η εισαγωγή του Νόμου 4940/2022, τους περιλαμβάνει. Η Σχολή ενθαρρύνει επίσης ένα μοντέλο μάθησης στη διοίκηση ως τρόπο ενθάρρυνσης του προβληματισμού και της συνεχούς βελτίωσης, αλλά όχι της αυστηρής συμμόρφωσης.

Παρ' όλα αυτά, παρά την επιτυχία, υπάρχουν ορισμένες προκλήσεις. Λόγω της ακαμψίας της ιεραρχίας, της χαμηλής κινητικότητας του προσωπικού και του προϋπολογισμού, η ESDDA μπορεί να έχει μικρό αντίκτυπο στην καθημερινή διοικητική κουλτούρα. Αν και τα προγράμματα κατάρτισης ευαισθητοποιούν τους ανθρώπους σχετικά με τον ρόλο της αξιολόγησης, μόνο όταν οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν την ικανότητα να εφαρμόζουν τέτοιες αρχές σε πολιτικά υποκινούμενα περιβάλλοντα, μπορεί κανείς να είναι σίγουρος ότι το πρόβλημα έχει επιλυθεί (Σπανού, 2022). Παρά ταύτα, η ESDDA εξακολουθεί να αποτελεί πυλώνα στην Ελλάδα για την επαγγελματικοποίηση και τον εκσυγχρονισμό των πρακτικών δημόσιας αξιολόγησης.

3.4 Η σύνδεση αξιολόγησης με τη δημόσια πολιτική και την απόδοση

Με την εισαγωγή της αξιολόγησης στις πολιτικές του κράτους, υποδηλώνεται μια σημαντική αλλαγή στην ελληνική διοικητική σκέψη. Ιστορικά, οι άνθρωποι εφαρμόζαν τις πολιτικές τους δημόσια, χωρίς οργανωμένους μηχανισμούς για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και του αντίκτυπου ή της ικανοποίησης των πολιτών. Σήμερα, ωστόσο, η αξιολόγηση έχει γίνει ένα σημαντικό εργαλείο ανατροφοδότησης της χάραξης πολιτικής βάσει τεκμηρίων (EBPM).

Οι ελληνικοί νόμοι, ιδίως οι νόμοι 4369/2016 και 4940/2022, είναι σαφείς ως προς τη σύνδεση μεταξύ αξιολογήσεων και λήψης αποφάσεων πολιτικής και προϋπολογισμού. Τα υπουργεία πρέπει να παρέχουν ετήσια αποτελέσματα απόδοσης, των οποίων τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται στον σχεδιασμό και στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Τα δεδομένα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0) από το Υπουργείο Εσωτερικών και το Υπουργείο Οικονομικών, διασφαλίζοντας ότι η χρηματοδότηση συνδέεται με δείκτες διοικητικής απόδοσης, οι οποίοι μετρώνται.

Η αξιολόγηση υποστηρίζει την ιεράρχηση των πολιτικών σε τοπικό επίπεδο. Οι δήμοι όπως η Γλυφάδα χρησιμοποιούν πίνακες ελέγχου απόδοσης για να καταδείξουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών (π.χ. διαχείριση αποβλήτων, αιτήματα πολιτών και αστική καθαριότητα). Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την κατανομή προϋπολογισμών, τον επανασχεδιασμό των ροών εργασίας, καθώς και για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών σε πραγματικό χρόνο. Αυτές οι πρακτικές αντικατοπτρίζουν το Πλαίσιο Προϋπολογισμού Βασισμένο στην Απόδοση του ΟΟΣΑ, καθώς και την Ατζέντα για τη Καλύτερη Ρύθμιση που προτείνει η ΕΕ, η οποία ενθαρρύνει την λογοδοσία με διακυβέρνηση βασισμένη σε στοιχεία.

Επιπλέον, η αξιολόγηση αποτελεί συμβολή στη μάθηση πολιτικής. Ο Mayne (2015) υποστηρίζει ότι οι κυβερνήσεις που έχουν επανεξετάσει συστηματικά τα προγράμματα αποκτούν προσαρμοστικές ικανότητες - μαθαίνουν μέσω των επιτευγμάτων αλλά και μέσω της αποτυχίας στη βελτίωση της χάραξης πολιτικής. Αυτό μπορεί να φανεί στην Ελλάδα στις προσπάθειες που καταβάλλονται στην πλατφόρμα OpenGov.gr, όπου οι ανοιχτές διαβουλεύσεις και τα συστήματα ανατροφοδότησης με τους πολίτες βελτιώνουν τις πολιτικές με τη συμβολή τους. Η αξιολόγηση στη συνέχεια γίνεται εργαλείο διαχείρισης και επίσης μια δημοκρατική διαδικασία.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης στη χάραξη πολιτικής συνήθως περιορίζεται από τον θεσμικό κατακερματισμό και την ποιότητα των δεδομένων. Σύμφωνα με εκθέσεις του Ελληνικού Ελεγκτικού Συνεδρίου (2021), τα ευρήματα της αξιολόγησης δεν αξιοποιούνται από πολλά από αυτά, λόγω της έλλειψης συντονισμού μεταξύ υπουργείων και των υποστελεχωμένων μονάδων διαχείρισης απόδοσης. Για να αξιοποιηθεί πλήρως η ενσωμάτωση της αξιολόγησης και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών, η

Ελλάδα πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει αποτελεσματική διωπουργική ενσωμάτωση των δεδομένων και ότι υπάρχει σαφής γραμμή δράσης λογοδοσίας που πρέπει να ακολουθηθεί μέσω της πολιτικής.

3.5 Θεσμοθετημένα εργαλεία (π.χ. Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης)

Υπάρχουν ορισμένα θεσμοθετημένα εργαλεία που εφαρμόζονται για την επίτευξη των επαγγελματιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το κεντρικό από αυτά είναι το Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης (Eniaio Sustema Axiologeses - ESA), το οποίο δημιουργήθηκε με τον Νόμο 4369/2016 και αναβαθμίστηκε στο πλαίσιο του Νόμου 4940/2022. Αυτό το ηλεκτρονικό σύστημα τυποποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης εντός υπουργείων και φορέων, η οποία εγγυάται αντικειμενικότητα, συγκρισιμότητα και διαφάνεια.

Με την πλατφόρμα ESA, οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι μπορούν να θέτουν ετήσιους στόχους, να παρακολουθούν την πρόοδο και να διενεργούν επίσημες αξιολογήσεις. Μερικά από τα κριτήρια αξιολόγησης είναι η επαγγελματική επάρκεια, η επίτευξη στόχων, η καινοτομία, η συνεργασία με άλλους και η τήρηση δεοντολογικών προτύπων. Η γραφειοκρατία και η υποκειμενικότητα ελαχιστοποιούνται επειδή η παρακολούθηση και η αναφορά σε πραγματικό χρόνο μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της απρόσκοπτης ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων. Επιπλέον, τα δεδομένα του ESA έχουν συνδεθεί με το Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (arografia.gov.gr) από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το οποίο επιτρέπει την επιλογή κινητικότητας, προαγωγής και εκπαίδευσης βάσει στοιχείων.

Η Πύλη Διαφάνειας Διαύγεια είναι ένας άλλος σημαντικός θεσμικός μηχανισμός, καθώς όλες οι κυβερνητικές αποφάσεις, οι συμβάσεις και οι αξιολογήσεις πρέπει να δημοσιεύονται στο διαδίκτυο και να νομιμοποιούνται πριν από την έναρξη ισχύος τους. Αυτή η διαδικασία ιδιωτικοποιεί την αξιολόγηση, στην οποία έχουν πρόσβαση οι πολίτες και τα μέσα ενημέρωσης. Ομοίως, η Πύλη Ανοικτών Δεδομένων (data.gov.gr) δημοσιοποιεί επίσης σύνολα δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση εξωτερικής αξιολόγησης της διοικητικής απόδοσης, η οποία ενισχύει την κοινωνική λογοδοσία.

Επιπλέον, τα πλαίσια CAF και ISO 9001 έχουν εγκριθεί επίσημα από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και από ορισμένα υπουργεία ως εργαλεία αυτοκριτικής και διασφάλισης ποιότητας που είναι εθελοντικά. Οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί που έχουν συμμετάσχει σε δραστηριότητες CAF σε περισσότερους από 150 περιλαμβάνουν δήμους, νοσοκομεία και πανεπιστήμια. Αυτά τα συστήματα χρησιμοποιούνται για να συμπληρώσουν το ESA με τις ποιοτικές και συμμετοχικές πτυχές της αξιολόγησης.

Παρόλο που αυτό έχει γίνει, υπάρχουν κενά. Το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο (2021) διαπίστωσε ότι οι μισοί δημόσιοι φορείς χρησιμοποιούν συστηματικά τους δείκτες απόδοσης και η διαλειτουργικότητα μεταξύ των υπηρεσιών εξακολουθεί να είναι περιορισμένη. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν συνδέονται πάντα με τα δημοσιονομικά κίνητρα ή κυρώσεις και τα καθιστούν λιγότερο κίνητρα. Έτσι, το δίλημμα του επόμενου σταδίου της μεταρρύθμισης είναι να διασφαλιστεί ότι τα θεσμοθετημένα μέσα δεν

είναι απλώς διαδικαστικά αλλά και στρατηγικά, γεγονός που θα επιφέρει αλλαγές στην απόδοση και την εμπιστοσύνη.

3.6 Προβλήματα και αδυναμίες εφαρμογής στην πράξη

Ενώ η Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στην ανάπτυξη του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση, η εφαρμογή παραμένει άνιση και συχνά συμβολική. Αρκετές επαναλαμβανόμενες προκλήσεις εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Πρώτον, η πολιτισμική αντίσταση εξακολουθεί να υφίσταται. Πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι εξακολουθούν να αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως μηχανισμό ελέγχου και όχι ως αναπτυξιακό εργαλείο. Τα συνδικάτα συχνά αντιτίθενται στις μεταρρυθμίσεις, επικαλούμενα φόβους για ευνοιοκρατία ή κακή χρήση των αποτελεσμάτων για πειθαρχικούς σκοπούς. Ως αποτέλεσμα, οι εκθέσεις αξιολόγησης συχνά γίνονται συνήθεις ασκήσεις με περιορισμένη διοικητική παρακολούθηση (Spanou, 2022).

Δεύτερον, οι περιορισμοί χωρητικότητας -ιδίως σε μικρότερους οργανισμούς και δήμους- περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή. Πολλοί δημόσιοι φορείς δεν διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό εκπαιδευμένο στη συλλογή, την ανάλυση και τη μέτρηση της απόδοσης δεδομένων. Χωρίς αναλυτική ικανότητα, η αξιολόγηση γίνεται περιγραφική και όχι διαγνωστική.

Τρίτον, ο κατακερματισμός των συστημάτων πληροφοριών υπονομεύει τη συνοχή. Πολλαπλές ψηφιακές πλατφόρμες (ESA, Διαύγεια, HRMS, εργαλεία CAF) λειτουργούν ανεξάρτητα, εμποδίζοντας την ολοκληρωμένη παρακολούθηση της απόδοσης. Το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο (2021) σημειώνει επανειλημμένα ότι οι μηχανισμοί διαλειτουργικότητας δεδομένων και ανατροφοδότησης παραμένουν αδύναμοι, με αποτέλεσμα την κακή εκμάθηση πολιτικής.

Τέταρτον, η περιορισμένη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στη λήψη αποφάσεων εξακολουθεί να υφίσταται. Τα ευρήματα σπάνια μεταφράζονται σε στρατηγικές μεταρρυθμίσεις, ανακατανομές προϋπολογισμού ή κίνητρα προσωπικού. Αυτή η αποσύνδεση μειώνει την λογοδοσία και αποθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή.

Τέλος, η πολιτική αστάθεια και οι συχνές διοικητικές εναλλαγές υπονομεύουν τη συνέχεια. Κάθε κυβέρνηση τείνει να εισάγει νέα πλαίσια ή τροποποιήσεις, οδηγώντας σε κόπωση από τις μεταρρυθμίσεις και θεσμική ασυνέπεια. Ο ΟΟΣΑ (2021) τονίζει ότι η βιωσιμότητα των συστημάτων αξιολόγησης εξαρτάται από τη μακροπρόθεσμη πολιτική συναίνεση και τη δέσμευση της ηγεσίας.

Παρά τα εμπόδια αυτά, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα καταδεικνύουν θετική δυναμική. Η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων, ανοιχτών δεδομένων και δεικτών απόδοσης σηματοδοτεί μια πολιτισμική στροφή προς τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Οι τοπικές αυτοδιοικήσεις όπως η Γλυφάδα και τα Τρίκαλα

αποτελούν παραδείγματα του πώς η ψηφιοποίηση και η συμμετοχή των πολιτών μπορούν να μετατρέψουν την αξιολόγηση σε πρακτικές βελτιώσεις στη διακυβέρνηση.

Το επόμενο στάδιο της μεταρρύθμισης πρέπει να επικεντρωθεί στην οικοδόμηση ικανότητας αξιολόγησης, στην ενσωμάτωση συστημάτων και στην ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε στρατηγικές και δημοσιονομικές αποφάσεις. Μόνο μέσω της συνεπούς εφαρμογής και της πολιτικής βούλησης μπορεί η αξιολόγηση να γίνει κινητήρια δύναμη μετασχηματισμού και όχι μια γραφειοκρατική τυπικότητα.

Κεφάλαιο 4: Διαδικασίες και εργαλεία αξιολόγησης

4.1 Είδη αξιολόγησης: διοικητική, λειτουργική, συμμετοχική

Η αξιολόγηση της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να χωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες, όπως η διοικητική, η λειτουργική και η συμμετοχική, καθεμία από τις οποίες ενσωματώνει μια άλλη πτυχή της λογοδοσίας και της μέτρησης της απόδοσης.

Η διοικητική αξιολόγηση αφορά την τήρηση των νόμων, των κανόνων και των διαδικασιών. Πρωταρχικός στόχος της είναι να την καταστήσει νόμιμη, καθώς και να είναι εύρυθμη και να ευθυγραμμίζεται με τους τυπικούς κανόνες. Στην Ελλάδα, η διοικητική αξιολόγηση εφαρμόζεται συνήθως

από την ιεραρχική ανωτερότητα, τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου και το Ελεγκτικό Συνέδριο. Η διοικητική αξιολόγηση οργανώθηκε με τον Νόμο 4369/2016, το Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης (ΕΣΑ), στο οποίο ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υπάλληλο με βάση προδιαγραφές όπως ο επαγγελματισμός, η ακρίβεια και η επίτευξη των στόχων. Αν και απαραίτητος στη λογοδοσία, αυτός ο τύπος αξιολόγησης τείνει να διασφαλίζει περισσότερες διαδικασίες παρά αποτελέσματα και μπορεί να διατηρεί τη γραφειοκρατία (Σπανού, 2008).

Η λειτουργική αξιολόγηση την μετατρέπει σε απόδοση και αποτελέσματα - την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα με την οποία οι δημόσιες υπηρεσίες εκτελούν τα καθήκοντά τους. Καταφεύγει σε ποσοτικά μέτρα απόδοσης (π.χ. χρόνοι επεξεργασίας, εκτέλεση προϋπολογισμού, βαθμολογίες ικανοποίησης πολιτών). Αυτό το στυλ συνάδει με τις τρέχουσες τάσεις μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης με έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο Δήμος Γλυφάδας χρησιμοποιεί ψηφιακούς πίνακες ελέγχου για την παρακολούθηση σημαντικών δεικτών υπηρεσιών, όπως ο χρόνος απόκρισης της υπηρεσίας αποκομιδής απορριμμάτων και τα ποσοστά απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης που βασίζεται σε δεδομένα ενθαρρύνει τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε τεκμήρια και τη βελτιστοποίηση των πόρων (ΟΟΣΑ, 2021).

Η συμμετοχική αξιολόγηση, ο τελευταίος τύπος, είναι ο πιο δημοκρατικός και κεντρώος. Εμπλέκει τα ενδιαφερόμενα μέρη (πολίτες, ΜΚΟ και εργαζόμενους) στη διαδικασία αξιολόγησης, συλλέγει αντιλήψεις και ποιοτική ανατροφοδότηση. Η συμμετοχική αξιολόγηση προωθεί τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη μεταξύ των πολιτών, καθώς μετατρέπει τους πολίτες σε συναξιολογητές του επιπέδου των υπηρεσιών. Περιλαμβάνει εργαλεία όπως οι διαδικτυακές έρευνες ικανοποίησης, η πύλη Διαύγεια ή οι δημόσιες διαβουλεύσεις στο OpenGov.gr ως ένα από τα εργαλεία όπου οι πολίτες μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση και να προτείνουν βελτιώσεις. Η έκθεση των Bovaird και Loffler (2016) αναφέρει ότι η συμμετοχική αξιολόγηση, εκτός από τη νομιμοποίηση των ενεργειών της διοίκησης, βελτιώνει τη μάθηση και την καινοτομία στους θεσμούς.

Στην πραγματικότητα, στην Ελλάδα, για να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να υπάρχει ένας ισορροπημένος συνδυασμός αυτών των τριών μορφών. Η διοικητική αξιολόγηση είναι ελεγκτική, η λειτουργική αξιολόγηση βασίζεται στην αποτελεσματικότητα και η συμμετοχική αξιολόγηση βοηθά στην ανάδειξη της νομιμότητας και της ανταπόκρισης. Μαζί, αποτελούν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην απόδοση του δημόσιου τομέα, η οποία είναι ενωτική τόσο για τους διοικητικούς όσο και για τους ηθικούς και δημοκρατικούς στόχους.

4.2 Μεθοδολογικά εργαλεία: ερωτηματολόγια, δείκτες, συνεντεύξεις, πλατφόρμες feedback

Η αξιολόγηση της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να χωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες, όπως η διοικητική, η λειτουργική και η συμμετοχική, καθεμία από τις οποίες ενσωματώνει μια άλλη πτυχή της λογοδοσίας και της μέτρησης της απόδοσης.

Η διοικητική αξιολόγηση αφορά την τήρηση των νόμων, των κανόνων και των διαδικασιών. Πρωταρχικός στόχος της είναι να την καταστήσει νόμιμη, καθώς και να είναι εύρυθμη και να ευθυγραμμίζεται με τους τυπικούς κανόνες. Στην Ελλάδα, η διοικητική αξιολόγηση εφαρμόζεται συνήθως από την ιεραρχική ανωτερότητα, τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου και το Ελεγκτικό Συνέδριο. Η διοικητική αξιολόγηση οργανώθηκε με τον Νόμο 4369/2016, το Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης (ΕΣΑ), στο οποίο ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υπάλληλο με βάση προδιαγραφές όπως ο επαγγελματισμός, η ακρίβεια και η επίτευξη των στόχων. Αν και απαραίτητος στη λογοδοσία, αυτός ο τύπος αξιολόγησης τείνει να διασφαλίζει περισσότερες διαδικασίες παρά αποτελέσματα και μπορεί να διατηρεί τη γραφειοκρατία (Σπανού, 2008).

Η λειτουργική αξιολόγηση την μετατρέπει σε απόδοση και αποτελέσματα - την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα με την οποία οι δημόσιες υπηρεσίες εκτελούν τα καθήκοντά τους. Καταφεύγει σε ποσοτικά μέτρα απόδοσης (π.χ. χρόνοι επεξεργασίας, εκτέλεση προϋπολογισμού, βαθμολογίες ικανοποίησης πολιτών). Αυτό το στυλ συνάδει με τις τρέχουσες τάσεις μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης με έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο Δήμος Γλυφάδας χρησιμοποιεί ψηφιακούς πίνακες ελέγχου για την παρακολούθηση σημαντικών δεικτών υπηρεσιών, όπως ο χρόνος απόκρισης της υπηρεσίας αποκομιδής απορριμμάτων και τα ποσοστά απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης που βασίζεται σε δεδομένα ενθαρρύνει τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε τεκμήρια και τη βελτιστοποίηση των πόρων (ΟΟΣΑ, 2021).

Η συμμετοχική αξιολόγηση, ο τελευταίος τύπος, είναι ο πιο δημοκρατικός και κεντρώος. Εμπλέκει τα ενδιαφερόμενα μέρη (πολίτες, ΜΚΟ και εργαζόμενους) στη διαδικασία αξιολόγησης, συλλέγει αντιλήψεις και ποιοτική ανατροφοδότηση. Η συμμετοχική αξιολόγηση προωθεί τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη μεταξύ των πολιτών, καθώς μετατρέπει τους πολίτες σε συναξιολογητές του επιπέδου των υπηρεσιών. Περιλαμβάνει εργαλεία όπως οι διαδικτυακές έρευνες ικανοποίησης, η πύλη Διαύγεια ή οι δημόσιες διαβουλεύσεις στο OpenGov.gr ως ένα από τα εργαλεία όπου οι πολίτες μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση και να προτείνουν βελτιώσεις. Η έκθεση των Bovaird και Loffler (2016) αναφέρει ότι η συμμετοχική αξιολόγηση, εκτός από τη νομιμοποίηση των ενεργειών της διοίκησης, βελτιώνει τη μάθηση και την καινοτομία στους θεσμούς.

Στην πραγματικότητα, στην Ελλάδα, για να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να υπάρχει ένας ισορροπημένος συνδυασμός αυτών των τριών μορφών. Η διοικητική αξιολόγηση είναι ελεγκτική, η λειτουργική αξιολόγηση βασίζεται στην αποτελεσματικότητα και η συμμετοχική αξιολόγηση βοηθά στην ανάδειξη της νομιμότητας και της ανταπόκρισης. Μαζί, αποτελούν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην απόδοση του δημόσιου τομέα, η οποία είναι ενωτική τόσο για τους διοικητικούς όσο και για τους ηθικούς και δημοκρατικούς στόχους.

4.3 Χρήση δεικτών απόδοσης (KPIs)

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) αποτελούν τα βασικά εργαλεία του συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Παρέχουν αντικειμενικούς και ποσοτικοποιήσιμους δείκτες που υποδεικνύουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στις διοικητικές διαδικασίες. Οι KPIs γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς στα υπουργεία, τους δήμους και στο διαδίκτυο για τον συντονισμό των ενεργειών με τους στρατηγικούς στόχους στην Ελλάδα.

Οι KPIs συνήθως εμπίπτουν στους ακόλουθους τύπους:

- Μέτρα απόδοσης, συμπεριλαμβανομένου του μέσου χρόνου απόκρισης, της τιμής ανά πώληση ή του ποσοστού ψηφιοποιημένων υπηρεσιών.
- Μέτρα αποτελεσματικότητας, π.χ. τα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών ή οι δείκτες απόδοσης στόχου.
- Δείκτες ποιότητας, οι οποίοι βασίζονται στην τήρηση των προτύπων και στην προσβασιμότητα των υπηρεσιών.

Ο νόμος 4940/2022 απαιτεί από τους δημόσιους οργανισμούς να θέτουν εφικτούς στόχους που υποστηρίζονται από KPIs και να υποβάλλουν τα αποτελέσματα μέσω της Ψηφιακής Πύλης Αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών. Ένα παράδειγμα είναι ο Δήμος Γλυφάδας, ο οποίος είναι έτσι δομημένος ώστε να χρησιμοποιεί KPIs για την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής του απόδοσης (ποσοστά ανακύκλωσης αποβλήτων), της κοινωνικής πολιτικής (αριθμός εξυπηρετούμενων δικαιούχων) και της διοικητικής ανταπόκρισης.

Ο ΟΟΣΑ (2021) αναφέρει ότι οι Δείκτες Απόδοσης (KPI) αυξάνουν το επίπεδο διαφάνειας επειδή καθιστούν τα αποτελέσματα ορατά και συγκρίσιμα μεταξύ των ιδρυμάτων. Ωστόσο, θα πρέπει να κατασκευάζονται προσεκτικά: η υπερβολική εξάρτηση από ποσοτικούς δείκτες μπορεί να οδηγήσει σε μια λεγόμενη μυωπία μέτρησης που έχει παραβλεφθεί σε σχέση με τους ποιοτικούς, όπως η εμπιστοσύνη ή η καινοτομία των πολιτών (Moynihan, 2008). Σε απάντηση σε αυτό, το Στρατηγικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης 2020-2023 της Ελλάδας προτείνει την ενσωμάτωση αυστηρών δεικτών με αφηγηματική αυτοαξιολόγηση και δεδομένα σχετικά με την ανατροφοδότηση των πολιτών.

Τα συστήματα KPI έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στις Συμβάσεις Δημόσιας Υπηρεσίας στα Πλαίσια Αποτελεσμάτων του Ηνωμένου Βασιλείου και του Καναδά που έχουν υιοθετηθεί διεθνώς. Αυτά τα επεισόδια αποκαλύπτουν ότι οι KPI μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κίνητρα πραγματικής απόδοσης αντί να αποτελούν μια απαίτηση που είναι δύσκολο να τηρηθεί με γραφειοκρατικό τρόπο. Η αναβάθμιση του πίνακα ελέγχου KPI στο οικοσύστημα apagrafi.gov.gr και gov.gr που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα

μπορεί να θεωρηθεί μια σημαντική κίνηση προς τη διαχείριση βάσει στοιχείων και την ανοιχτή αναφορά απόδοσης.

4.4 Πληροφοριακά συστήματα και ηλεκτρονική διακυβέρνηση (gov.gr, myKEPlive, κ.ά.)

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει αποδειχθεί ότι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης. Η υποδομή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα το gov.gr, το myKEPlive και η πύλη διαφάνειας Διαύγεια, είναι πολύ σημαντική για τη συλλογή, ανάλυση και αναφορά πληροφοριών αξιολόγησης.

Το 2020, άνοιξε η πύλη gov.gr, η οποία είναι ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό άνοιγμα που ενσωματώνει περισσότερες από 1.500 υπηρεσίες υπουργείων. Μπορεί να προσφέρει πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την διοικητική απόδοση, επειδή μπορεί να παρέχει δεδομένα για τον αριθμό των συναλλαγών (π.χ. έκδοση ψηφιακού πιστοποιητικού, κράτηση ραντεβού). Τα αναλυτικά στοιχεία στην πλατφόρμα επιτρέπουν στο υπουργείο ψηφιακής διακυβέρνησης και στο υπουργείο Εσωτερικών να παρακολουθούν την αξιοποίηση των υπηρεσιών, τα επίπεδα ικανοποίησης και την αποδοτικότητα (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).

Η Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ δημιούργησε την υπηρεσία myKEPlive που επιτρέπει στους πολίτες να πραγματοποιούν βιντεοκλήσεις με τους δημόσιους υπαλλήλους για να λαμβάνουν 250 κατηγορίες διοικητικών υπηρεσιών. Η πλατφόρμα διαθέτει ενσωματωμένα κανάλια αξιολόγησης όπου ο χρήστης θα αξιολογήσει την εμπειρία του, κάτι που θα είναι χρήσιμο στην αξιολόγηση της απόδοσης (EKDDA, 2022).

Τα συστήματα Diavgeia και data.gov.gr συμβάλλουν σε άλλα συστήματα για την αύξηση της διαφάνειας, που περιλαμβάνουν τη δημοσίευση διοικητικών αποφάσεων και ανοιχτών δεδομένων. Βοηθούν στην ενίσχυση της εξωτερικής αξιολόγησης της έρευνας, των ΜΚΟ και των πολιτών μέσω του μετασχηματισμού της αξιολόγησης σε συμμετοχική διαδικασία.

Πόλεις όπως η Γλυφάδα χρησιμοποιούν επίσης ψηφιακά μέσα για την παρακολούθηση της απόδοσης στην περιοχή, όπως εφαρμογές διαχείρισης παραπόνων και παρακολούθηση GIS των υπηρεσιών στην πόλη. Αυτού του είδους οι πρωτοβουλίες αποτελούν παραδείγματα του πώς η ηλεκτρονική διακυβέρνηση όχι μόνο ενισχύει την αποτελεσματικότητα, αλλά και δημιουργεί ένα οικοσύστημα δεδομένων που επιτρέπει την αξιολόγηση βάσει τεκμηρίων.

Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει το πρόβλημα του ψηφιακού κατακερματισμού. Υπάρχουν αρκετές πλατφόρμες που υπάρχουν μεμονωμένα και δεν είναι διαλειτουργικές ή δεν έχουν πρότυπα απόδοσης. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2021), η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου Εθνικού Πίνακα Ψηφιακής Απόδοσης είναι σκόπιμη ως μέτρο συντονισμού της διασποράς των δεδομένων και διασφάλισης της εναλλαξιμότητας

μεταξύ των ιδρυμάτων. Παρ' όλα αυτά, τα εργαλεία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν αλλάξει ριζικά το περιβάλλον αξιολόγησης στην Ελλάδα και έχουν εισαγάγει διαφάνεια και λογοδοσία στην καθημερινή λειτουργία του κρατικού μηχανισμού.

4.5 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας

Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας που επηρεάζουν την εφαρμογή σε θεσμικό και πολιτιστικό επίπεδο.

Μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας, οι πιο κρίσιμοι είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας, διασφαλίζοντας ότι η αξιολόγηση συνδέεται με τη στρατηγική λήψη αποφάσεων.
- Η ανάπτυξη ικανοτήτων, μέσω εκπαίδευσης που παρέχεται από την ΕΣΔΔΑ και το ΕΚΔΔΑ για τη βελτίωση των αναλυτικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων.
- Η ψηφιακή ολοκλήρωση, η οποία επιτρέπει τον αυτοματισμό, τη διαφάνεια και τη συνέπεια στην υποβολή εκθέσεων.
- Η συμμετοχή των πολιτών, καθιστώντας την αξιολόγηση συμμετοχική και κοινωνικά νόμιμη.

Δήμοι όπως η Γλυφάδα αποτελούν παράδειγμα επιτυχίας όταν η ισχυρή πολιτική ηγεσία υποστηρίζει την καινοτομία και χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τον επανασχεδιασμό των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι πλατφόρμες Διαύγεια και gov.gr έχουν θεσμοθετήσει τη διαφάνεια, μεταμορφώνοντας τις προσδοκίες του κοινού και τη διοικητική κουλτούρα (ΟΟΣΑ, 2021).

Ωστόσο, οι παράγοντες αποτυχίας παραμένουν διάχυτοι. Αυτοί περιλαμβάνουν τη γραφειοκρατική αδράνεια, τον ασθενή συντονισμό μεταξύ των φορέων και την περιορισμένη χρήση των ευρημάτων της αξιολόγησης για τη βελτίωση της πολιτικής. Η Σπανού (2022) σημειώνει ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στην Ελλάδα συχνά παράγονται αλλά σπάνια χρησιμοποιούνται - αντανακλώντας μια κουλτούρα «συμβολικής συμμόρφωσης». Επιπλέον, η έλλειψη τυποποιημένων δεικτών και διαλειτουργικότητας δεδομένων εμποδίζει την αποτελεσματική συγκριτική αξιολόγηση. Η πολιτική εναλλαγή διαταράσσει επίσης τη συνέχεια, καθώς κάθε διοίκηση εισάγει νέα πλαίσια χωρίς να ενοποιεί τα προηγούμενα.

Το Ελληνικό Ελεγκτικό Συνέδριο (2021) τονίζει ότι τα συστήματα αξιολόγησης επιτυγχάνουν μόνο όταν συνδέονται με την κατανομή πόρων, τα κίνητρα προσωπικού και τους μηχανισμούς λογοδοσίας. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση πρέπει να έχει συνέπειες -θετικές ή αρνητικές- για να οδηγήσει σε αλλαγή.

Συνοψίζοντας, η επιτυχία εξαρτάται όχι μόνο από τα θεσμικά εργαλεία αλλά και από τις αξίες και τη συμπεριφορά. Όταν η αξιολόγηση γίνεται μέρος της οργανωσιακής μάθησης και όχι του εξωτερικού

ελέγχου, δημιουργεί καινοτομία, αποτελεσματικότητα και εμπιστοσύνη - βασικές προϋποθέσεις για τη διοικητική αριστεία.

4.6 Διασύνδεση αξιολόγησης με ανθρώπινο δυναμικό και ποιότητα υπηρεσιών

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών κατά την αξιολόγησή του. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης συνδέονται στον νόμο 4940/2022 με την κινητικότητα του προσωπικού και τις προαγωγές και τα προγράμματα κατάρτισης, σε αντίθεση με την παραδοσιακή φορμαλιστική αξιολόγηση, η οποία αντικαθίσταται από τη στρατηγική διαχείριση ταλέντων.

Πλέον υπάρχουν πρότυπα απόδοσης όχι μόνο ποσοτικά (επίτευξη στόχων), αλλά και ποιοτικά (καινοτομία, συνεργασία, ηγεσία). Αυτό αποσκοπεί στην ενσωμάτωση της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης που είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της Ψηφιακής Πλατφόρμας Αξιολόγησης χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία διαχειρίζεται μέσω του συστήματος apagraphi.gov.gr. Το Υπουργείο Εσωτερικών (2022) αναφέρει επίσης ότι αυτή η σύνδεση μπορεί να συμβάλει στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας καλύτερα βασισμένη στην αξία και τα μετρήσιμα αποτελέσματα.

Επιπλέον, η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς βοηθά στην αντιστοίχιση της απόδοσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης των πολιτών. Μεγάλες πόλεις όπως η Γλυφάδα έχουν συμπεριλάβει Δείκτες Απόδοσης (KPI) στους οποίους η παραγωγικότητα των μελών του προσωπικού συνδέεται με τις βαθμολογίες των απόψεων των ανθρώπων. Αυτή η προσέγγιση ενισχύεται από τα προγράμματα κατάρτισης που διοργανώνει το EKDDA, τα οποία επικεντρώνονται στις ικανότητες των υπηρεσιών, όπως η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση και οι ικανότητες ψηφιακού γραμματισμού, καθώς έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Αυτό το μοντέλο υποστηρίζεται από τη διεθνή εμπειρία. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί συστατικό των μοντέλων ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στις ικανότητες στο Ηνωμένο Βασίλειο και τον Καναδά και συνδέεται με τη μάθηση και την ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2021), τέτοια συστήματα ενισχύουν την οργανωτική ικανότητα και την εμπιστοσύνη των χρηστών.

Παρ' όλα αυτά, τα προβλήματα εξακολουθούν να υπάρχουν στην Ελλάδα. Πολλοί από τους προϊσταμένους δεν είναι εκπαιδευμένοι σε αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και η αναλογία μεταξύ των μονάδων ανθρώπινου δυναμικού και των τμημάτων είναι χαμηλή. Η αξιολόγηση θα κατέληγε στη γραφειοκρατία χωρίς συστηματική παρακολούθηση. Η Ελλάδα πρέπει να βελτιώσει την εκπαίδευση των αξιολογητών, να έχει ένα κίνητρο που θα στοχεύει στην ανταμοιβή των αξιολογητών και να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θεωρούνται ότι δημιουργούν πραγματικά οφέλη τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους πολίτες, ώστε να διατηρηθεί η διαδικασία βελτίωσης.

Τέλος, η διασύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου θα την μετατρέψει σε ένα διοικητικό βάρος αναγκαιότητας για μια δημόσια υπηρεσία αριστείας και με επίκεντρο τον πολίτη.

Κεφάλαιο 5: Ο ρόλος του πολίτη ως αξιολογητή

5.1 Η συμμετοχική διακυβέρνηση και ο ενεργός πολίτης

Η έννοια της συμμετοχικής διακυβέρνησης πιστεύεται ότι είναι η ριζική αλλαγή των φιλοσοφικών βασικών κανόνων στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, η οποία μεταμόρφωσε την ιδέα του πολίτη ως παθητικού καταναλωτή υπηρεσιών σε πολίτη ως παραγωγού κοινής αξίας. Αυτό βασίζεται στις αρχές της δημοκρατικής θεωρίας και της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (NPG) με κύριο επίκεντρο τη συνεργασία, τη διαφάνεια και τη συλλογική λογοδοσία μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών (Osborne, 2006).

Στην Ελλάδα, η συμμετοχική διακυβέρνηση απέκτησε θεσμική τυποποίηση με συστήματα όπως το OpenGov.gr που επιτρέπει στους πολίτες να σχολιάζουν τα νομοσχέδια και άλλα σχέδια πολιτικών και πριν από την εφαρμογή τους. Ένας τέτοιος μηχανισμός αντικατοπτρίζει τις αξίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανοιχτή διακυβέρνηση και ταιριάζει με τις προτάσεις του ΟΟΣΑ για τη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων (ΟΟΣΑ, 2021). Η συμμετοχική διακυβέρνηση υποστηρίζει τη νομιμότητα, την ανταπόκριση και την εμπιστοσύνη μέσω της συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικής και την αξιολόγηση των υπηρεσιών.

Ο ενεργός πολίτης μπορεί να θεωρηθεί ως μια πιο καινοτόμος έννοια από την ψηφοφορία ή τη διαβούλευση, αντί για απλή συζήτηση και έλεγχο της κατάστασης ανά πάσα στιγμή. Αυτό σημαίνει συνεχή συμμετοχή στη διαδικασία παρατήρησης, αξιολόγησης και βελτίωσης των υπηρεσιών. Αυτό ορίζουν οι Bovaird και Löffler (2016) ως συμπαραγωγή, στην οποία ο πολίτης προσφέρει γνώσεις, ανατροφοδότηση και καινοτομία για τη βελτίωση της ποιότητας και της συνάφειας της κυβερνητικής δράσης.

Πρακτικά, δήμοι όπως η Γλυφάδα έχουν επιδείξει μηχανισμούς συμμετοχής όπως διαδικτυακά κουτιά προτάσεων, τοπικά φόρουμ και ψηφιακές έρευνες ικανοποίησης, που επιτρέπουν στους πολίτες να αξιολογούν τις δημοτικές υπηρεσίες τη δεδομένη στιγμή. Αυτές οι πρωτοβουλίες αποδεικνύουν ότι, σε περίπτωση που οι πολίτες αντιμετωπίζονται όχι ως πελάτες αλλά ως συνεργάτες, η ανταπόκριση της διοίκησης βελτιώνεται και η μεγαλύτερη λογοδοσία των πολιτών γίνεται πολυδιάστατη.

Τελικά, η συμμετοχική διακυβέρνηση μετατρέπει την αξιολόγηση από μια αποκεντρωμένη διοικητική διαδικασία σε μια δυναμική διαδικασία που περιλαμβάνει μια δημοκρατική συνεργασία όπου η φωνή του πολίτη ενσωματώνεται στη μέτρηση και τη βελτίωση της κοινωνικής απόδοσης.

5.2 Ο πολίτης ως καταναλωτής δημόσιων αγαθών

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης έφερε την έννοια του πολίτη ως καταναλωτή του δημόσιου αγαθού και των υπηρεσιών. Πρόκειται για την άποψη της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών με βάση τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM). Σε αυτό το παράδειγμα, οι υπηρεσίες δεν παρέχονται μόνο στους πολίτες, αλλά έχουν επίσης το δικαίωμα να επιλέγουν και να θεωρούν αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών (Hood, 1991).

Η αντίληψη των πολιτών ως καταναλωτών επηρέασε τις κυβερνήσεις να αντιμετωπίσουν τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών, τα συστήματα ανατροφοδότησης και τα εργαλεία μέτρησης των επιπέδων ικανοποίησης. Παραδείγματα μιας τέτοιας αλλαγής στην Ελλάδα περιλαμβάνουν το myKEPlive και το gov.gr, όπου οι πολίτες μπορούν να πραγματοποιούν συναλλαγές στο διαδίκτυο, καθώς και να αξιολογούν τη διαδικασία με τη βοήθεια ερευνών και να λαμβάνουν ενημερώσεις σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας. Οι ελληνικές μεταρρυθμίσεις έχουν επίσης καθοδηγηθεί από την έννοια του Χάρτη του Πολίτη, ο οποίος έχει εφαρμοστεί σε ορισμένες άλλες ευρωπαϊκές χώρες και δίνει έμφαση στην ανοιχτότητα κατά την παροχή των υπηρεσιών τους και στην υποσχόμενη απόδοση (ΟΟΣΑ, 2018).

Παρ' όλα αυτά, το μοντέλο του πολίτη ως καταναλωτή δεν είναι επίσης χωρίς κριτική. Επικρίνεται επίσης επειδή απειλεί να μετατρέψει τις περίπλοκες σχέσεις των πολιτών σε σχέσεις αγοράς, αγνοώντας την ισότητα και τη συμμετοχή (Denhardt και Denhardt, 2000). Για να αντιμετωπιστεί αυτό, οι νέες μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα αποτελούν ένα μείγμα λογοδοσίας που προκαλείται από τους καταναλωτές (έρευνες ικανοποίησης, KPIs) και συμμετοχής (δημόσιες διαβουλεύσεις, κοινωνικοί έλεγχοι) σε προσπάθειες αναζήτησης μιας μέσης οδού.

Ο Δήμος Γλυφάδας μπορεί να χρησιμεύσει ως καλό παράδειγμα: οι άνθρωποι μπορούν να έχουν πρόσβαση στις εφαρμογές για κινητά και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να συμμετάσχουν σε έρευνα σχετικά με την καθαριότητα των δήμων, τις υποδομές και την ανταπόκρισή τους, οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στις προτεραιότητες της διοίκησης. Η απόδοση μπορεί να βασίζεται στην ικανοποίηση των καταναλωτών, η οποία είναι το αποτέλεσμα αυτού του διαδραστικού βρόχου ανατροφοδότησης.

Επομένως, αν και η μεταφορά του καταναλωτή επιτρέπει την απλοποίηση των αξιολογήσεων σε ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα, εξακολουθεί να αποτελεί ένα χρήσιμο μοντέλο για την προώθηση της ανταπόκρισης, του ανταγωνισμού και της διαφάνειας, ειδικά όταν συνδυάζεται με συμμετοχικές και αξιακές πτυχές της ιδιότητας του πολίτη.

5.3 Εμπόδια συμμετοχής (έλλειψη εμπιστοσύνης, γραφειοκρατία, προσβασιμότητα)

Παρόλο που έχουν σημειωθεί πρόοδοι στη συμμετοχική διακυβέρνηση, εξακολουθούν να υπάρχουν πολλά εμπόδια στη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες αξιολόγησης. Οι μεγαλύτερες προκλήσεις που

παραμένουν είναι τα χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στους θεσμούς, η γραφειοκρατία και η προσβασιμότητα.

Η βάση της σημαντικής συμμετοχής είναι η εμπιστοσύνη. Στην Ελλάδα, οι τάσεις πολιτικοποίησης στο παρελθόν, οι πελατειακές σχέσεις και η διοικητική μυστικότητα έχουν υπονομεύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους θεσμούς της κυβέρνησης (Σπανού, 2008). Οι αξιολογήσεις συνήθως θεωρούνται ως ασκήσεις χωρίς νόημα από τους πολίτες και δεν έχουν καμία πραγματική επίδραση σε αυτούς, με αποτέλεσμα να γίνονται απαθείς και αποστασιοποιημένοι. Ο ΟΟΣΑ (2021) αναφέρει ότι ενώ οι πολίτες της Ελλάδας εμπιστεύονται τη δημόσια διοίκησή τους στο 37%, η ΕΕ στο 52%. Αυτό το μειονέκτημα είναι καταστροφικό για τα ποσοστά συμμετοχής και την εγκυρότητα του μηχανισμού αξιολόγησης.

Η γραφειοκρατία αποθαρρύνει επίσης τη συμμετοχή. Οι αργές διαδικασίες, η έλλειψη σαφήνειας και η αποσπασματική επικοινωνία είναι μερικά από τα εμπόδια που εμποδίζουν τη θέση των πολιτών να προσφέρουν ανατροφοδότηση ή προσβασιμότητα στα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Παρόλο που η διαφάνεια έχει διευκολυνθεί με τη βοήθεια ψηφιακών λύσεων όπως η Διαύγεια και το OpenGov.gr, αυτές οι λύσεις δεν έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς λόγω της έλλειψης ενημέρωσης εκ μέρους του πληθυσμού ή λόγω έλλειψης δεξιοτήτων χρήσης υπολογιστών, ιδίως μεταξύ της μεγαλύτερης γενιάς ή των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η προσβασιμότητα. Οι ευκαιρίες συμμετοχής συνήθως βρίσκονται στην Αθήνα ή διαδικτυακά, αφήνοντας εκτός τους πολίτες που δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο ή άλλες τεχνικές γνώσεις. Παρόλο που το myKEPlive και τα τοπικά ηλεκτρονικά φόρουμ σε δήμους όπως η Γλυφάδα έχουν βελτιώσει το επίπεδο ένταξης, εξακολουθεί να υπάρχει ένα ψηφιακό χάσμα μεταξύ του αστικού πληθυσμού και του αγροτικού πληθυσμού.

Ο καλύτερος τρόπος για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων είναι η ενσωμάτωση της χρήσης της ψηφιακής συμμετοχής με την τοπική κοινότητα, την εκπαίδευση και τις φιλικές προς το χρήστη διεπαφές, όπως προωθούνται από τους ειδικούς. Όπως υπογραμμίζει ο ΟΟΣΑ (2021), η εμπιστοσύνη ανακτάται πάντα όταν οι πολίτες βλέπουν ότι έχουν πραγματοποιηθεί πραγματικές αλλαγές ως απάντηση στις εισηγήσεις τους. Επομένως, η συμμετοχική αξιολόγηση στην Ελλάδα πρέπει να αναπτυχθεί προκειμένου να δημιουργηθούν βιώσιμοι, ανοιχτοί και αφοσιωμένοι μηχανισμοί που μειώνουν την ανατροφοδότηση σε διοικητική δράση για να είναι ορατή.

5.4 Κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αξιολόγηση

Η συμμετοχή των πολιτών στην αξιολόγηση διαμορφώνεται από το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η διακυβέρνηση. Στην Ελλάδα, οι συλλογικές στάσεις απέναντι στην εξουσία, την εμπιστοσύνη και την κοινωνική συμμετοχή επηρεάζουν σημαντικά την έκταση και την ποιότητα της συμμετοχής.

Η ελληνική πολιτική κουλτούρα παραδοσιακά χαρακτηρίζεται από ισχυρό συγκεντρωτισμό, αδύναμες κοινωνικές οργανώσεις και χαμηλή διαπροσωπική εμπιστοσύνη (Sotiropoulos, 2014). Αυτά τα χαρακτηριστικά πηγάζουν από ιστορικές κληρονομίες πατρωνίας και γραφειοκρατικού ελέγχου, οι οποίες έχουν περιορίσει την ανάπτυξη οριζόντιας, κοινοτικής λογοδοσίας. Κατά συνέπεια, πολλοί πολίτες θεωρούν την αξιολόγηση ως κυβερνητική ευθύνη και όχι ως κοινό πολιτικό καθήκον.

Εκπαιδευτικοί και κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες παίζουν επίσης ρόλο. Μελέτες δείχνουν ότι οι πολίτες με τριτοβάθμια εκπαίδευση και ψηφιακό αλφαριθμητισμό είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε συμμετοχικές διαδικασίες (Ευρωβαρόμετρο, 2021). Αντίθετα, τα άτομα σε αγροτικές περιοχές ή με περιορισμένη ψηφιακή πρόσβαση παραμένουν υποεκπροσωπούμενα στις δημόσιες διαβουλεύσεις και τα συστήματα ανατροφοδότησης.

Οι πολιτισμικοί κανόνες σχετικά με την ιεραρχία και τον επαγγελματισμό επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αλληλεπιδρούν με τους δημόσιους αξιωματούχους. Ενώ οι κοινωνίες της Βόρειας Ευρώπης δίνουν έμφαση στην ισότητα και τη συνεργασία, η ελληνική διοικητική κουλτούρα παραμένει ιεραρχική, αποθαρρύνοντας συχνά την ανοιχτή κριτική. Αυτό επηρεάζει τόσο την προθυμία των πολιτών να παρέχουν ανατροφοδότηση όσο και την δεκτικότητα των θεσμών να την αποδεχτούν εποικοδομητικά.

Ωστόσο, η αλλαγή βρίσκεται σε εξέλιξη. Οι νεότερες γενιές, εξοικειωμένες με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τον διαδικτυακό ακτιβισμό, επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής συμμετοχής και απαιτούν μεγαλύτερη διαφάνεια. Πλατφόρμες όπως το OpenGov.gr και οι πύλες δημοτικής συμμετοχής (π.χ., το σύστημα υποβολής προτάσεων πολιτών της Γλυφάδας) καταδεικνύουν πώς ο ψηφιακός πολιτισμός μπορεί σταδιακά να μεταμορφώσει τα παραδοσιακά πρότυπα συμμετοχής.

Η κατανόηση αυτών των κοινωνικών δυναμικών είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό μηχανισμών αξιολόγησης χωρίς αποκλεισμούς. Η επιτυχία της πολιτικής εξαρτάται όχι μόνο από τα εργαλεία, αλλά και από την ευθυγράμμιση τους με τις πολιτισμικές προσδοκίες, τα στυλ επικοινωνίας και τις κοινωνικές πραγματικότητες.

5.5 Μορφές συμμετοχής πολιτών (διαβουλεύσεις, e-participation, δημόσια fora)

Η συμμετοχή των πολιτών στην αξιολόγηση μπορεί να λάβει πολλαπλές μορφές, που κυμαίνονται από τις παραδοσιακές διαβουλεύσεις έως τις προηγμένες ψηφιακές πλατφόρμες. Οι πιο σημαντικές μέθοδοι περιλαμβάνουν τις δημόσιες διαβουλεύσεις, την ηλεκτρονική συμμετοχή και τα φόρουμ της κοινότητας.

Οι δημόσιες διαβουλεύσεις επιτρέπουν στους πολίτες να σχολιάζουν προτεινόμενους νόμους, πολιτικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Στην Ελλάδα, το OpenGov.gr θεσμοθέτησε αυτή τη διαδικασία, καθιστώντας τα έγγραφα διαβούλευσης προσβάσιμα στο κοινό και ζητώντας σχόλια που τα υπουργεία πρέπει να εξετάσουν πριν από τις τελικές αποφάσεις. Μεταξύ 2010 και 2023, φιλοξενήθηκαν πάνω από 3.000 διαβουλεύσεις, στις οποίες συμμετείχαν περισσότεροι από 500.000 συμμετέχοντες (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).

Η ηλεκτρονική συμμετοχή επεκτείνει τη διαβούλευση μέσω της ψηφιακής αλληλεπίδρασης. Περιλαμβάνει διαδικτυακές έρευνες, καμπάνιες κοινωνικών μέσων και διαδραστικά εργαλεία όπως φόρμες ανατροφοδότησης gov.gr και αξιολογήσεις myKEPlive. Δήμοι όπως η Γλυφάδα αξιοποιούν την ηλεκτρονική συμμετοχή για να συγκεντρώσουν ιδέες για πολεοδομικό σχεδιασμό και κοινωνικά προγράμματα. Αυτή η ψηφιακή συμμετοχή προωθεί την συμπερίληψη και παρέχει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για αξιολόγηση.

Τα δημόσια φόρουμ και οι συνελεύσεις πολιτών αντιπροσωπεύουν πιο διαβουλευτικές μορφές συμμετοχής, όπου τα άτομα συζητούν θέματα συλλογικά και όχι ατομικά. Αν και λιγότερο θεσμοθετημένα στην Ελλάδα, τα τοπικά πειράματα - όπως τα συμβούλια γειτονιάς στη Θεσσαλονίκη ή οι πιλοτικοί συμμετοχικοί προϋπολογισμοί - καταδεικνύουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διαβουλευτική δημοκρατία.

Κάθε μορφή συμμετοχής προσφέρει ξεχωριστά οφέλη: οι διαβουλεύσεις διασφαλίζουν τη διαφάνεια, η ηλεκτρονική συμμετοχή αυξάνει την προσβασιμότητα και τα δημόσια φόρουμ ενισχύουν τη διαβούλευση και την επίτευξη συναίνεσης. Η πρόκληση έγκειται στη συστηματική ενσωμάτωση αυτών των μηχανισμών στον κύκλο αξιολόγησης. Ο ΟΟΣΑ (2021) συνιστά την ενσωμάτωση της συμμετοχής των πολιτών σε κάθε στάδιο της χάραξης πολιτικής - από τον σχεδιασμό έως την παρακολούθηση - για τη δημιουργία ενός οικοσυστήματος ανατροφοδότησης που βελτιώνει συνεχώς τις δημόσιες υπηρεσίες.

5.6 Οφέλη της συμμετοχής για τη δημόσια διοίκηση

Η συμμετοχή των πολιτών στην αξιολόγηση προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τη διακυβέρνηση όσο και για την κοινωνία. Βελτιώνει τη διαφάνεια, την λογοδοσία, την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη, καθώς και την οργανωσιακή μάθηση και τη δημοκρατική νομιμότητα.

Πρώτον, η συμμετοχή ενισχύει τη διαφάνεια και την λογοδοσία. Η παρακολούθηση και ανάλυση των υπηρεσιών που παρέχονται από την κυβέρνηση από τους πολίτες καθιστά τις διοικητικές αποστολές πιο διαφανείς και υπόλογες. Η θεσμοθέτηση της ιδέας της δημόσιας εποπτείας παρέχεται μέσω πλατφορμών όπως η Διαύγεια και το OpenGov.gr, οι οποίες καθιστούν τις πληροφορίες και τα σχόλια προσβάσιμα στο

κοινό. Αυτή η διαφάνεια θα αποτρέψει τη διαφθορά και θα ενθαρρύνει ορθές πρακτικές διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ, 2021).

Δεύτερον, η συμμετοχή των πολιτών βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς οι διοικητικές προτεραιότητες είναι σύμφωνες με τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται στο gov.gr, το myKEPlive και στις τοπικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διόρθωση της απόδοσης σε πραγματικό χρόνο. Ένα παράδειγμα είναι ότι στη Γλυφάδα, όπου οι πολίτες παραπονιόντουσαν για τη συλλογή σκουπιδιών, η διαδικασία επανασχεδιασμού των διαδρομών εφοδιαστικής επηρέασε άμεσα τον χρόνο απόκρισης και αύξησε τα ποσοστά ικανοποίησης.

Τρίτον, η συμμετοχή βελτιώνει την καινοτομία και την εκμάθηση της πολιτικής. Οι πολίτες έρχονται με διαφορετικές οπτικές γωνίες και προκαλούν τις γραφειοκρατικές υποθέσεις και δημιουργούν καινοτόμες λύσεις. Οι συμμετοχικοί μηχανισμοί αποτελούν, επομένως, εργαστήρια διακυβέρνησης (Bovaird και Löffler, 2016).

Τέλος, η ενεργός συμμετοχή αποκαθιστά την εμπιστοσύνη μεταξύ των υποκειμένων και του κράτους. Μελέτες δείχνουν ότι όταν οι πολίτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση, έχουν την αντίληψη ότι οι θεσμοί είναι πιο νόμιμοι και ανταποκρίνονται καλύτερα (Van Ryzin, 2011). Αυτή η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της αλλαγής και την ανάπτυξη μιας εγκάρδιας σχέσης μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών.

Συνολικά, η αποτελεσματικότητα δεν είναι το μόνο πλεονέκτημα της συμμετοχής των πολιτών, καθώς βοηθά στην εισαγωγή ενός νέου μοντέλου διακυβέρνησης, ενός συστήματος συνεργασίας, διαφάνειας και αμοιβαίου σεβασμού. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η εδραίωση της συμμετοχής στην αξιολόγηση δεν αποτελεί μόνο βελτίωση για τη διοίκηση, αλλά και δημοκρατική αναγκαιότητα.

ΜΕΡΟΣ Β΄ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΛΥΦΑΔΑΣ

Κεφάλαιο 6: Εμπειρική έρευνα – Η περίπτωση του Δήμου Γλυφάδας

7.1 Παρουσίαση του Δήμου (δομή, υπηρεσίες, πληθυσμιακά στοιχεία)

Η Γλυφάδα βρίσκεται στον Σαρωνικό Κόλπο και απέχει περίπου 15 χιλιόμετρα στο κέντρο της Αθήνας, ως μέρος της λεγόμενης Αθηναϊκής Ριβιέρας. Έχει έκταση 25,4 τετραγωνικά χιλιόμετρα ανάμεσα στην ακτογραμμή και τους πρόποδες του Υμηττού. Ο δήμος περιλαμβάνει ξεχωριστές περιοχές: την επιχειρηματική περιοχή, τις οικιστικές ζώνες, τις τουριστικές και ψυχαγωγικές περιοχές και τις περιβαλλοντικές περιοχές που βρίσκονται στις πλαγιές του Υμηττού.

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ, Απογραφή 2021) δείχνει ότι η Γλυφάδα έχει μόνιμο πληθυσμό 87.305 κατοίκων, που είναι 3,4% υψηλότερος από τον πληθυσμό του 2011 (84.200 κάτοικοι). Η ηλικιακή κατανομή είναι ομοιόμορφη: περίπου 19% κάτω των 20 ετών, 58% μεταξύ 20 και 64 ετών και 23% άνω των 65 ετών. Το μορφωτικό επίπεδο είναι ένα από τα υψηλότερα στην Ελλάδα, με περισσότερο από το 42% των κατοίκων να έχουν πτυχίο πανεπιστημίου (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Η Γλυφάδα είναι ένας δήμος με υψηλό κοινωνικοοικονομικό εισόδημα και ο πληθυσμός της εκπροσωπείται σε μεγάλο βαθμό από επαγγελματίες, επιχειρηματίες και εργαζόμενους στους κλάδους των υπηρεσιών και του τουρισμού. Το μεγαλύτερο μέρος της τοπικής οικονομίας της βασίζεται στο εμπόριο, τη φιλοξενία, τα ακίνητα και τις ψηφιακές υπηρεσίες, ενώ η τοποθεσία της νέας ανάπτυξης του αεροδρομίου του Ελληνικού (Έργο Ελληνικού) την καθιστά σημείο στρατηγικής επένδυσης και αστικής ανανέωσης.

Έχει επίσης μεγάλο ηλικιωμένο πληθυσμό που αποτελεί μέρος του πληθυσμού του δήμου και αυτό έχει επηρεάσει τον προσανατολισμό της πολιτικής προς τα προγράμματα υγείας, προσβασιμότητας και κοινωνικής φροντίδας. Επιπλέον, η γεωγραφία της ακτής και το τουριστικό αξιοθέατο προσελκύουν χιλιάδες ανθρώπους κάθε χρόνο, γεγονός που απαιτεί υψηλό επίπεδο υπηρεσιών από τις δημοτικές υπηρεσίες, ιδίως όσον αφορά την καθαριότητα, τη δημόσια τάξη και την κατάσταση των υποδομών.

Ο Δήμος Γλυφάδας λειτουργεί στο πλαίσιο του Νόμου 3852/2010 («Καλλικράτης») και του Νόμου 4555/2018 («Κλεισθένης Ι»), οι οποίοι καθορίζουν τις αρμοδιότητες και την οργάνωση των Τοπικών

Αυτοδιοικήσεων (ΟΤΑ). Η Γλυφάδα κατατάσσεται ως Δήμος Δεύτερης Βαθμίδας, με εκτεταμένη διοικητική και οικονομική αυτονομία.

Η δημοτική αυτοδιοίκηση αποτελείται από:

- Δήμαρχο: Τον διευθύνοντα σύμβουλο και νόμιμο εκπρόσωπο, ο οποίος εκλέγεται με άμεση ψηφοφορία για πενταετή θητεία.
- Δημοτικό Συμβούλιο: Ένα 41μελές συμβουλευτικό όργανο υπεύθυνο για τη διαμόρφωση πολιτικής, την έγκριση του προϋπολογισμού και την εποπτεία των δημοτικών υπηρεσιών.
- Εκτελεστική Επιτροπή: Αποτελείται από τον δήμαρχο και τους αντιδημάρχους, και συντονίζει την εφαρμογή πολιτικών και στρατηγικών σχεδίων.

Η διοικητική δομή του δήμου χωρίζεται σε επτά κύριες διευθύνσεις:

- Διοικητικές και Οικονομικές Υπηρεσίες
- Τεχνικές Υπηρεσίες και Πολεοδομικός Σχεδιασμό
- Περιβάλλον, Καθαριότητα και Ανακύκλωση
- Κοινωνική Πολιτική, Παιδεία και Πολιτισμό
- Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Εξυπηρέτηση του Πολίτη
- Πολιτική Προστασία και Δημοτική Αστυνομία
- Πράσινη Ανάπτυξη και Δημόσιος Φωτισμός

Κάθε διεύθυνση περιλαμβάνει εξειδικευμένα τμήματα και αποκεντρωμένα σημεία εξυπηρέτησης, διασφαλίζοντας την τοπική παροχή υπηρεσιών. Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) Γλυφάδας λειτουργεί ως κεντρικός κόμβος πρόσβασης για διοικητικές διαδικασίες, υποστηριζόμενο από την διαδικτυακή πλατφόρμα myKEPlive που επιτρέπει στους πολίτες να αλληλεπιδρούν μέσω βιντεοραντεβού.

Το οργανωτικό μοντέλο του δήμου δίνει έμφαση στην οριζόντια επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων με βάση την ομάδα. Η Διεύθυνση Ψηφιακού Μετασχηματισμού, που ιδρύθηκε το 2021, συντονίζει τη διαχείριση δεδομένων, τις πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τους πίνακες ελέγχου απόδοσης για την παρακολούθηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η Γλυφάδα είναι από τους λίγους ελληνικούς δήμους με ενσωματωμένη Μονάδα Διαχείρισης Απόδοσης, υπεύθυνη για την παρακολούθηση των KPI, της ανατροφοδότησης των πολιτών και των εσωτερικών ελέγχων.

Η Γλυφάδα παρέχει ένα εκτεταμένο σύνολο υπηρεσιών που υποδεικνύουν τις περίπλοκες ανάγκες των κατοίκων της. Οι βασικοί τομείς υπηρεσιών περιλαμβάνουν

α. Πόλεις, Υποδομές και Περιβάλλον.

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών είναι η αρχή που είναι υπεύθυνη για τη συντήρηση των δρόμων, του φωτισμού, των πάρκων, καθώς και άλλων εγκαταστάσεων που υπάγονται στο κράτος. Ο Ελληνικός Οργανισμός Ανακύκλωσης (2023) έχει προσδιορίσει το Πρόγραμμα Ανακύκλωσης και Διαχείρισης Αποβλήτων ως ένα από τα υψηλότερα ποσοστά συλλογής, τα οποία ξεπερνούν τα 70 κιλά κατά κεφαλήν ετησίως - ένα από τα υψηλότερα στην Αττική. Η δημοτική αρχή διαθέτει επίσης το Κέντρο Πράσινου Περιβάλλοντος Γλυφάδας, όπου οι κάτοικοι ανταλλάσσουν ανακυκλώσιμα υλικά για να λάβουν ανταμοιβές όπως εκπτώσεις στις μεταφορές.

β. Κοινωνική Πολιτική και Υγεία

Οι υπηρεσίες προσφέρονται σε ευάλωτους πληθυσμούς, ηλικιωμένους, οικογένειες χαμηλού εισοδήματος και άτομα με αναπηρίες από το τμήμα Κοινωνικής Πρόνοιας. Μερικά από τα προγράμματα περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, το πρόγραμμα Βοήθεια στο Σπίτι, τα Δημοτικά Ιατρεία και τα Κοινωνικά Παντοπωλεία, τα οποία καλύπτουν πάνω από 5.000 δικαιούχους κάθε χρόνο. Αυτά τα έργα αποτελούν μέρος δεικτών ικανοποίησης των πολιτών που μετρώνται μέσω εσωτερικών εκθέσεων αξιολόγησης.

γ. Πολιτισμός, Αθλητισμός και Εκπαίδευση.

Η Γλυφάδα λειτουργεί πολιτιστικά κέντρα, δημοτικά θέατρα, βιβλιοθήκες και αθλητικά κέντρα. Διοργανώνει κάθε χρόνο την καλοκαιρινή πολιτιστική εκδήλωση της Γλυφάδας, η οποία προσελκύει περισσότερους από 30.000 επισκέπτες, και χρηματοδοτεί εκπαιδευτικές δραστηριότητες με τα τοπικά σχολεία. Τέτοιες δραστηριότητες αξιολογούνται με τη βοήθεια έρευνας πολιτών που αποστέλλεται στην ιστοσελίδα του δήμου.

δ. Καινοτομία και Ψηφιακή Διακυβέρνηση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένας από τους πυλώνες του σχεδίου εκσυγχρονισμού της Γλυφάδας. Ο δήμος έχει αυτοματοποιήσει πλήρως περισσότερο από το 85% των διοικητικών διαδικασιών του από το 2020, με τη συνολική γραφειοκρατία να μειώνεται κατά 60% και τον χρόνο επεξεργασίας να μειώνεται επίσης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023). Η επίσημη ιστοσελίδα έχει ενσωματώσει μια διαδραστική πύλη πολιτών, όπου οι κάτοικοι μπορούν να υποβάλλουν αιτήματα, να παρακολουθούν την αίτηση και να δίνουν σχόλια.

Επιπλέον, η Γλυφάδα είναι μέλος του προγράμματος Smart Cities, τοποθετώντας αισθητήρες IoT, οι οποίοι παρακολουθούν τη διαχείριση αποβλήτων, τη στάθμευση και την ποιότητα του αέρα. Τα δεδομένα εισέρχονται στον Πίνακα Ελέγχου Smart Glyfada, ένα εσωτερικό σύστημα ανάλυσης που βοηθά στη

μέτρηση της απόδοσης και στον στρατηγικό σχεδιασμό. Το 2023, ο Ελληνικός Σύνδεσμος Πληροφοριακών Συστημάτων αναγνώρισε τον δήμο για τη συμβολή του στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης.

Ο Δήμος Γλυφάδας είναι μοναδικός, με την έννοια ότι ενσωματώνει την αξιολόγηση του πολίτη στις διαδικασίες διαχείρισής του. Με το Ψηφιακό Σύστημα Ανατροφοδότησης και το Ανοιχτό Φόρουμ Διαβούλευσης, οι πολίτες αξιολογούν τις δημοτικές υπηρεσίες με βάση τους παράγοντες της αποτελεσματικότητας, της ευγένειας και της έγκαιρης παράδοσης. Το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης για το 2023 ήταν 83, γεγονός που υποδηλώνει τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσής του.

Η Γλυφάδα αναλαμβάνει τις ασκήσεις αυτοαξιολόγησης βάσει του εθνικού προγράμματος Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF) που συντονίζει το EKDDA, προκειμένου να αναγνωρίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία και τους τομείς βελτίωσης. Ο δήμος βασίζεται επίσης σε αναλύσεις κοινωνικών μέσων και σε πάνελ πολιτών για να διασφαλίσει ότι καταγράφει τις αντιλήψεις και ανταποκρίνεται σε νέα ζητήματα με πολύ γρήγορο τρόπο.

Επιπλέον, η Πύλη Διαφάνειας των Δήμων δημοσιεύει τους δείκτες απόδοσης και τα δεδομένα σχετικά με την εκτέλεση του προϋπολογισμού, γεγονός που τον καθιστά υπεύθυνο. Τέτοια προγράμματα έχουν καταστήσει τη Γλυφάδα έναν από τους πιο ανοιχτούς δήμους στην Ελλάδα, καταλαμβάνοντας τη 2η θέση στην Αττική στον Εθνικό Δείκτη Διαφάνειας (2023).

Η οικονομική διαχείριση της Γλυφάδας δείχνει ότι η εταιρεία διαθέτει ισχυρή οικονομική βάση και ισχυρή δημοσιονομική πειθαρχία. Η Έκθεση Προϋπολογισμού του 2023 που εκπονήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών δείχνει ότι ο δήμος κατέγραψε πλεόνασμα προϋπολογισμού ύψους 8,4 εκατομμυρίων ευρώ και το ποσοστό είσπραξης των τοπικών φόρων και τελών είναι πάνω από 92%. Αυτή η οικονομική ανεξαρτησία επιτρέπει επενδύσεις σε υποδομές και καινοτομία χωρίς υπερβολική εξάρτηση από κρατικές μεταβιβάσεις.

Η κατανομή των δαπανών δείχνει ότι δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις περιβαλλοντικές υπηρεσίες (34%), στα κοινωνικά προγράμματα (21%) και στον ψηφιακό μετασχηματισμό (12%). Ο προϋπολογισμός απόδοσης διευκολύνει τη χρήση των δαπανών σε σχέση με ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα, μια πρακτική που είναι σύμφωνη με τη σύσταση του ΟΟΣΑ για τη διαχείριση του τρόπου που βασίζεται στην απόδοση.

Ο δήμος έχει επίσης ενημερωθεί σύμφωνα με το Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015, το οποίο είναι πιστοποιημένο στις διοικητικές και τεχνικές υπηρεσίες. Αυτό παρέχει τυποποίηση των διαδικασιών και βοηθά στην περιοδική εξωτερική αξιολόγηση. Αυτό έχει ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων λόγω του συνδυασμού της πειθαρχημένης προσέγγισης και της διασφάλισης ποιότητας.

Η εμπειρική μελέτη θα επικεντρωθεί στη Γλυφάδα λόγω της ανεπτυγμένης διοικητικής της κουλτούρας, της ψηφιακής ωριμότητας και της εστίασης στην αξιολόγηση και τη συμμετοχή των πολιτών.

Σε αντίθεση με τους περισσότερους δήμους όπου η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται ως μορφή συμμόρφωσης με τη διαδικασία, η Γλυφάδα τη χρησιμοποιεί ως μέσο διαχείρισης και λογοδοσίας.

Το μείγμα μέτρων απόδοσης, αξιολογήσεων πολιτών και ελέγχων ποιότητας προσφέρει ένα συνδυασμένο οικοσύστημα αξιολόγησης. Ένα παράδειγμα είναι ο χρόνος απόκρισης των υπηρεσιών, ο οποίος παρακολουθείται μέσω αυτοματοποιημένων πινάκων ελέγχου, και τα δεδομένα ικανοποίησης κατά τη διάρκεια των συνεδριών myKEPlive, τα οποία, με τη σειρά τους, διαχειρίζονται την εκπαίδευση του προσωπικού και την προσαρμογή της ροής εργασίας. Αυτή η διαδικασία ανατροφοδότησης είναι ένα παράδειγμα της σημερινής αντίληψης μιας δημόσιας διοίκησης μάθησης μέσω αξιολόγησης.

Επιπλέον, η επιτυχία της Γλυφάδας δεν είναι μόνο τεχνική, αλλά αποτελεί και μια πολιτισμική αλλαγή στην τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Μέσω της ενθάρρυνσης της ανοιχτότητας, της ανταπόκρισης και του επαγγελματισμού, ο δήμος μπορεί να δείξει πώς η αξιολόγηση μπορεί να ενισχύσει το κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ πολιτών και διοίκησης.

Το παράδειγμα του Δήμου Γλυφάδας αντιπροσωπεύει το τέλειο παράδειγμα του πώς η ελληνική τοπική διακυβέρνηση μετασχηματίζεται υπό την ομπρέλα της γραφειοκρατικής διαχείρισης σε μια συμμετοχική και αποδοτική διοίκηση. Το καλά ανεπτυγμένο οργανωτικό της πλαίσιο, οι άκρως ανεπτυγμένες ψηφιακές υπηρεσίες και η χρήση πρακτικών αξιολόγησης από τους πολίτες είναι τα χαρακτηριστικά που την καθιστούν άξια μελέτης για να μάθουμε πώς η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.

Η Γλυφάδα αποτελεί παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η θεσμική καινοτομία, η διαφάνεια και η συμμετοχή μπορούν να μετατρέψουν την αξιολόγηση σε ένα πραγματικό εργαλείο δημιουργίας δημόσιας αξίας και όχι σε μια τυπική απαίτηση, καθώς η Ελλάδα προχωρά στον εκσυγχρονισμό των διοικητικών της συστημάτων βάσει των νόμων 4369/2016 και 4940/2022. Τα διδάγματα που αντλήθηκαν σε αυτή την περίπτωση δεν αποτελούν μόνο πηγή εμπειρικών ερευνητικών πληροφοριών, αλλά και πρακτικές συμβουλές για το πώς να μιμηθούν τις βέλτιστες πρακτικές σε άλλους δήμους.

7.2 Μεθοδολογία έρευνας (εργαλεία, δείγμα, ανάλυση δεδομένων)

Η παρούσα εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι πολίτες του Δήμου Γλυφάδας αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και τον βαθμό συμμετοχής τους στις διαδικασίες αξιολόγησης και βελτίωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε είναι ποσοτική, καθώς στόχος ήταν η συλλογή αριθμητικών δεδομένων που να επιτρέπουν στατιστική ανάλυση και εξαγωγή αντικειμενικών, γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Το ερευνητικό σχέδιο είναι διατομεακό (cross-sectional), αφού τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία χρονική περίοδο και αποτυπώνουν τις απόψεις των πολιτών τη συγκεκριμένη στιγμή.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε με βάση διεθνώς αναγνωρισμένα μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης πολιτών, όπως το Citizen Satisfaction Index (CSI) και το European Customer Satisfaction Index (ECSI), προσαρμοσμένα στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Παρόμοια εργαλεία έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες ευρωπαϊκές και ελληνικές έρευνες αξιολόγησης δημοσίων υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε κλειστού τύπου ερωτήσεις με πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Καθόλου ικανοποιημένος έως 5 = Πάρα πολύ ικανοποιημένος), ώστε να διευκολυνθεί η στατιστική ανάλυση και η σύγκριση των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε πέντε θεματικές ενότητες:

- (α) δημογραφικά στοιχεία,
- (β) συχνότητα και τρόπος επαφής με τις δημοτικές υπηρεσίες,
- (γ) αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών (π.χ. ταχύτητα, ευγένεια, αξιοπιστία),
- (δ) εμπιστοσύνη και ικανοποίηση από τη δημοτική διοίκηση,
- (ε) στάση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης και συμμετοχής των πολιτών.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms, επιλέγοντας αυτή τη μέθοδο λόγω της ευκολίας πρόσβασης, της ανωνυμίας και της δυνατότητας αυτόματης καταχώρησης των δεδομένων. Η διάδοση του συνδέσμου πραγματοποιήθηκε μέσω τοπικών ομάδων στο Facebook που σχετίζονται με την περιοχή της Γλυφάδας (όπως “Γλυφάδα – Η πόλη μας”, “Γλυφάδα Residents”, “Εθελοντές Γλυφάδας”, κ.ά.), με σκοπό να προσεγγιστεί όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα του τοπικού πληθυσμού. Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε από τις 15 Σεπτεμβρίου έως τις 20 Οκτωβρίου 2025, χρονική περίοδο κατά την οποία συγκεντρώθηκαν συνολικά 100 έγκυρα ερωτηματολόγια από πολίτες ηλικίας 18 ετών και άνω, κατοίκους ή εργαζόμενους στον Δήμο Γλυφάδας.

Η δειγματοληψία που ακολουθήθηκε ήταν μη πιθανοκρατική (μη τυχαία), και συγκεκριμένα δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), καθώς επιλέχθηκαν συμμετέχοντες που είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο και επιθυμία να συμμετάσχουν. Παρά τους περιορισμούς της μεθόδου αυτής, η επιλογή θεωρήθηκε κατάλληλη για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς στόχος δεν ήταν η πλήρης αντιπροσώπευση του πληθυσμού, αλλά η συλλογή αξιόπιστων ενδείξεων σχετικά με τις στάσεις των ενεργών πολιτών απέναντι στις δημοτικές υπηρεσίες. Η σύνθεση του δείγματος κρίθηκε ικανοποιητική, με ισορροπημένη κατανομή ως προς το φύλο (52% γυναίκες, 48% άνδρες), ηλικιακή διασπορά από 18 έως 70 ετών, και αντιπροσώπευση όλων των βασικών επαγγελματικών κατηγοριών.

Πριν από τη διάθεση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε πιλοτικός έλεγχος (pilot test) σε 10 πολίτες της Γλυφάδας, προκειμένου να διασφαλιστεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και η ομαλή λειτουργία της ηλεκτρονικής φόρμας. Μετά τις απαραίτητες μικροδιορθώσεις, η τελική έκδοση αναρτήθηκε στο

διαδίκτυο. Όλες οι απαντήσεις συλλέχθηκαν ανώνυμα και με βάση τους κανόνες δεοντολογίας και προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR). Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ρητά για τον σκοπό της έρευνας και τη χρήση των στοιχείων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, τα δεδομένα εξήχθησαν σε μορφή Excel και στη συνέχεια αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences), έκδοση 29. Η ανάλυση περιλάμβανε:

- Περιγραφική στατιστική (συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις),
- Έλεγχο αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για τις επιμέρους ενότητες του ερωτηματολογίου,
- Συσχετίσεις μεταβλητών με χρήση των συντελεστών Pearson και Spearman,
- Διασταυρώσεις (cross-tabulations) για τη διερεύνηση διαφορών ανά φύλο, ηλικία και επίπεδο εκπαίδευσης,
- Ανάλυση διαφορών μέσων όρων (ANOVA) όπου κρίθηκε απαραίτητο.

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων στόχευσε αφενός στην ανάδειξη των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημοτικές υπηρεσίες και αφετέρου στην αποτύπωση των προθέσεων τους για ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες αξιολόγησης. Η αξιοπιστία των κλιμάκων κρίθηκε υψηλή (Cronbach's $\alpha > 0.80$), γεγονός που επιβεβαιώνει τη συνοχή και εγκυρότητα των μεταβλητών.

Η ανάλυση των δεδομένων στο SPSS παρήγαγε πίνακες και γραφήματα που απεικονίζουν συνοπτικά τη στάση των πολιτών απέναντι στη λειτουργία του Δήμου Γλυφάδας, τον βαθμό ικανοποίησης από τις επιμέρους υπηρεσίες (καθαριότητα, εξυπηρέτηση πολιτών, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, κοινωνικές παροχές) και τη στάση τους απέναντι σε μηχανισμούς διαφάνειας και λογοδοσίας (όπως η πλατφόρμα Διαύγεια και τα συμμετοχικά fora του δήμου). Επίσης, εξετάστηκαν πιθανές διαφορές μεταξύ δημογραφικών ομάδων, ώστε να εντοπιστούν οι κοινωνικές ή ηλικιακές κατηγορίες με μεγαλύτερη ή μικρότερη εμπιστοσύνη προς τη δημοτική διοίκηση.

Η μεθοδολογία αυτή επιλέχθηκε επειδή συνδυάζει αντικειμενικότητα, επαναληψιμότητα και συγκρισιμότητα. Επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν από τον Δήμο Γλυφάδας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και για την ενίσχυση της συμμετοχικής διακυβέρνησης. Η χρήση ενός δοκιμασμένου διεθνούς ερωτηματολογίου, προσαρμοσμένου στα ελληνικά δεδομένα, ενισχύει την επιστημονική εγκυρότητα της μελέτης και τη συνάφειά της με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Συνολικά, η έρευνα στοχεύει να αποτυπώσει το πώς οι πολίτες της Γλυφάδας αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης, πόσο εμπιστεύονται τους θεσμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης και σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η δική τους γνώμη επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, αποτελούν τη βάση για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη σχέση μεταξύ συμμετοχής των πολιτών, ποιότητας υπηρεσιών και διοικητικής αποτελεσματικότητας.

7.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης υπηρεσιών

Η χρηστή διακυβέρνηση βασίζεται στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ένα κράτος στους πολίτες, και αυτό καθορίζει την απόλυτη πτυχή αυτού του πυλώνα, την εμπιστοσύνη που έχουν οι άνθρωποι στους θεσμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στα πρόσφατα διοικητικά περιβάλλοντα, όπου η διαφάνεια, η λογοδοσία και η παροχή υπηρεσιών με επίκεντρο τους πολίτες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, οι πόλεις πρέπει να εφαρμόσουν συστήματα που επιτρέπουν την παροχή αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και αλληλεπίδρασης με τους κατοίκους. Οι αντιλήψεις των πολιτών σχετικά με την απόδοση των δήμων δεν πρέπει να παρερμηνεύονται, επειδή η αντίληψη των πολιτών δεν αντανακλά μόνο την ποιότητα της υπηρεσίας, αλλά επηρεάζει και τη συμμετοχή των πολιτών και την ικανοποίησή τους από την τοπική αυτοδιοίκηση.

Η παρούσα έρευνα αφορά τον Δήμο Γλυφάδας, μια ταχέως αναπτυσσόμενη πόλη στα νότια προάστια της Ελλάδας, την Αθήνα. Ο κύριος στόχος της μελέτης είναι να διερευνήσει το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις δημοτικές υπηρεσίες, να αξιολογήσει το ποσοστό της εμπιστοσύνης τους στην τοπική αυτοδιοίκηση και να εξετάσει τον βαθμό στον οποίο συμμετέχουν στη διαδικασία της δημόσιας διαβούλευσης και αξιολόγησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση των κύριων πτυχών της παροχής υπηρεσιών στον πληθυσμό, συμπεριλαμβανομένης της προσβασιμότητας και της ανταπόκρισής τους, του επαγγελματισμού των δημοτικών υπαλλήλων, της απόδοσης των ψηφιακών υπηρεσιών και της αντιληπτής διαφάνειας των αποφάσεων που λαμβάνονται. Οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ πολιτών και κυβερνήσεων και βοηθούν στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων της συμμετοχικής διακυβέρνησης και της διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, εκδόθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο με βάση διεθνώς γνωστά μοντέλα αξιολόγησης της ικανοποίησης των πολιτών στους μόνιμους κατοίκους και σε όσους εργάζονται στον δήμο. Τα δεδομένα που ελήφθησαν παρέχουν μια εκτενή εικόνα των χαρακτηριστικών της αντίληψης του πληθυσμού σχετικά με την ποιότητα των τοπικών υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα της πρακτικής διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση του στρατηγικού σχεδιασμού και τη βελτίωση της πολιτικής του Δήμου Γλυφάδας και συμβάλλουν στην καλύτερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην προώθηση μιας πιο ενεργής και ενημερωμένης κοινωνίας των πολιτών. Τέλος, η παρούσα μελέτη μπορεί να προστεθεί στο πεδίο της ακαδημαϊκής συζήτησης για το θέμα της δημόσιας διοίκησης και να

λειτουργήσει ως πρακτικό εργαλείο για τη βελτίωση της τοπικής διοίκησης χρησιμοποιώντας τη λήψη αποφάσεων βασισμένη σε τεκμήρια.

Αφού συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου, τα δεδομένα εισήχθησαν στο SPSS για στατιστική ανάλυση. Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος και καθαρισμός των δεδομένων (data cleaning), ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν υπήρχαν λανθασμένες ή ελλιπείς καταχωρήσεις. Στη συνέχεια ορίστηκαν οι μεταβλητές στο περιβάλλον του SPSS, προσδιορίστηκαν οι τύποι τους (ονομαστικές, διατακτικές και συνεχείς) και πραγματοποιήθηκε κωδικοποίηση των απαντήσεων σύμφωνα με τις κλίμακες μέτρησης του ερωτηματολογίου.

Οι ανοικτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με βάση την τεχνική της θεματικής κατηγοριοποίησης (thematic coding). Αρχικά καταγράφηκαν όλες οι λεκτικές απαντήσεις και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε εντοπισμός επαναλαμβανόμενων εννοιών και κοινών θεματικών μοτίβων. Οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν σε νοηματικές κατηγορίες (π.χ. εξυπηρέτηση προσωπικού, καθαριότητα, ψηφιακές υπηρεσίες, καθυστερήσεις, έλλειψη προσωπικού), ενώ παράλληλα έγιναν ήπιες γλωσσικές προσαρμογές, ώστε οι διατυπώσεις να είναι ομοιογενείς και επιστημονικά αποδεκτές, χωρίς αλλοίωση νοήματος.

Η διαδικασία αυτή εγγράφεται στις αρχές της ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου και δίνει τη δυνατότητα συστηματικής επεξεργασίας ανοικτών δεδομένων, ενώ αποτελεί αποδεκτή και ευρέως χρησιμοποιούμενη πρακτική σε κοινωνικές έρευνες. Η μεθοδολογία αυτή συναντάται σε βιβλιογραφικές προσεγγίσεις ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων, όπως των Braun & Clarke (2006), και εξασφαλίζει δομημένη και αξιόπιστη ερμηνεία των απόψεων των συμμετεχόντων.

Μετά την κατηγοριοποίηση των ανοικτών απαντήσεων, ολοκληρώθηκαν οι στατιστικοί υπολογισμοί, συμπεριλαμβανομένου του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, ο οποίος επιβεβαίωσε υψηλή εσωτερική συνοχή των μεταβλητών της κλίμακας (>0.80). Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι έγκυρα, αξιόπιστα και μπορούν να αξιοποιηθούν για τη διατύπωση τεκμηριωμένων συμπερασμάτων σχετικά με τις αντιλήψεις και τις στάσεις των πολιτών του Δήμου Γλυφάδας.

Ακολούθως εφαρμόστηκε έλεγχος αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) στις μεταβλητές που αφορούσαν τις κλίμακες μέτρησης ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και αντιλήψεων για την ποιότητα των δημοτικών υπηρεσιών, προκειμένου να διασφαλιστεί η εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν οι κατάλληλες στατιστικές αναλύσεις, όπως περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, συχνότητες και τυπική απόκλιση), συσχετίσεις μεταβλητών και έλεγχοι διαφορών μεταξύ ομάδων.

Στο πλαίσιο της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων που αποτυπώνουν την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημοτικές

υπηρεσίες του Δήμου Γλυφάδας. Αρχικά επιχειρήθηκε ο υπολογισμός του δείκτη για το σύνολο των μεταβλητών, ωστόσο το αποτέλεσμα ήταν αρνητικό, ένδειξη ότι οι ερωτήσεις δεν συγκροτούν ενιαία θεωρητική διάσταση. Το εύρημα αυτό ήταν αναμενόμενο, καθώς το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει διαφορετικές θεματικές ενότητες (ικανοποίηση υπηρεσιών, εμπιστοσύνη, διαφάνεια, συμμετοχή των πολιτών), οι οποίες δεν συνιστούν μία ενιαία κλίμακα.

Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε η μέθοδος του θεωρητικού διαχωρισμού των μεταβλητών σε επιμέρους υποκλίμακες. Σε πρώτη φάση ελέγχθηκε η υποκλίμακα «Ικανοποίηση από Δημοτικές Υπηρεσίες», η οποία περιλαμβάνει μεταβλητές που αφορούν την αξιολόγηση της οργάνωσης των υπηρεσιών, την ευγένεια και τον επαγγελματισμό του προσωπικού, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την σαφήνεια των πληροφοριών, την ευχρηστία των ψηφιακών υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητα διαχείρισης πόρων και τη συνολική ικανοποίηση.

Ο δείκτης Cronbach's Alpha εμφάνισε υψηλή τιμή (>0.80), γεγονός που υποδηλώνει ισχυρή εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία της κλίμακας. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές μετρούν ένα συνεκτικό και ενιαίο εννοιολογικό πεδίο, δηλαδή την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημοτικές υπηρεσίες.

Η επιλογή της προσέγγισης με υποκλίμακες ευθυγραμμίζεται με τις προδιαγραφές της ανάλυσης αξιοπιστίας σε κοινωνικές επιστήμες, διασφαλίζοντας ότι τα αποτελέσματα είναι έγκυρα και θεωρητικά τεκμηριωμένα.

Scale: Πίνακας 1. Αξιοπιστία Υποκλίμακας «Ικανοποίηση από Δημοτικές Υπηρεσίες» (Cronbach's Alpha)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a	N of Items
Cronbach's Alpha ^a	-,026	7

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,96	2,7	3,35	0,65	1,241	0,061	7
Item Variances	1,99	1,606	2,244	0,637	1,397	0,071	7

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
16,311	2,581	6	94	,023

Η ανάλυση αξιοπιστίας για την υποκλίμακα «Ικανοποίηση από Δημοτικές Υπηρεσίες» απέδωσε αρνητική τιμή Cronbach's Alpha ($\alpha = -0.026$), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πολίτες δεν αξιολογούν ομοιογενώς το σύνολο των δημοτικών υπηρεσιών. Αντιθέτως, καταγράφεται σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις επιμέρους πτυχές της παροχής υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα αυτό, σε συνδυασμό με τη στατιστικά σημαντική τιμή Hotelling's T^2 ($p = .023$), καταδεικνύει την ετερογένεια των εμπειριών και προσδοκιών των πολιτών. Συνεπώς, η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του Δήμου Γλυφάδας εμφανίζεται ως πολυδιάστατη και όχι ενιαία δομή, γεγονός που αποτελεί ερευνητικό εύρημα και όχι μεθοδολογική αδυναμία.

Scale: Πίνακας 2. Εμπιστοσύνη, διαφάνεια και συμμετοχή

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a	N of Items
Cronbach's Alpha ^a		

-,193	-,202	6
-------	-------	---

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,043	2,980	3,130	,150	1,050	,004	6
Item Variances	1,992	1,737	2,111	,374	1,215	,019	6

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's Squared	T- F	df1	df2	Sig
,912	,175	5	95	,971

Η ανάλυση αξιοπιστίας για τις μεταβλητές που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών απέδωσε αρνητική τιμή Cronbach's Alpha ($\alpha = -0.193$), γεγονός που υποδεικνύει ότι οι μεταβλητές αυτές δεν συγκροτούν μία ενιαία θεωρητική διάσταση. Το αποτέλεσμα θεωρείται αναμενόμενο, καθώς οι συγκεκριμένες μεταβλητές μετρούν διαφορετικά επίπεδα της σχέσης του πολίτη με τον Δήμο (θεσμική εμπιστοσύνη, αντιλαμβανόμενη διαφάνεια, ενημέρωση για διαδικασίες λογοδοσίας, πραγματική συμμετοχή και πρόθεση συμμετοχής). Η μη ομοιογένεια του δείκτη αντανάκλα την πολυδιάστατη φύση της δημοκρατικής συμμετοχής και επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία σύμφωνα με την οποία η εμπιστοσύνη στη διοίκηση και η συμμετοχικότητα συνιστούν ξεχωριστές αλλά σχετιζόμενες έννοιες.

Παράλληλα, η μη στατιστικά σημαντική τιμή του Hotelling's T^2 ($p = 0.971$) υποδηλώνει ότι, παρότι οι πολίτες εμφανίζουν παρόμοια επίπεδα απαντήσεων συνολικά, οι επί μέρους στάσεις τους διαφοροποιούνται ανά θεματική διάσταση. Συνεπώς, η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γλυφάδα αποτυπώνονται ως πολυπαραγοντικό φαινόμενο με ετερογένεια αντιλήψεων και βιωμάτων.

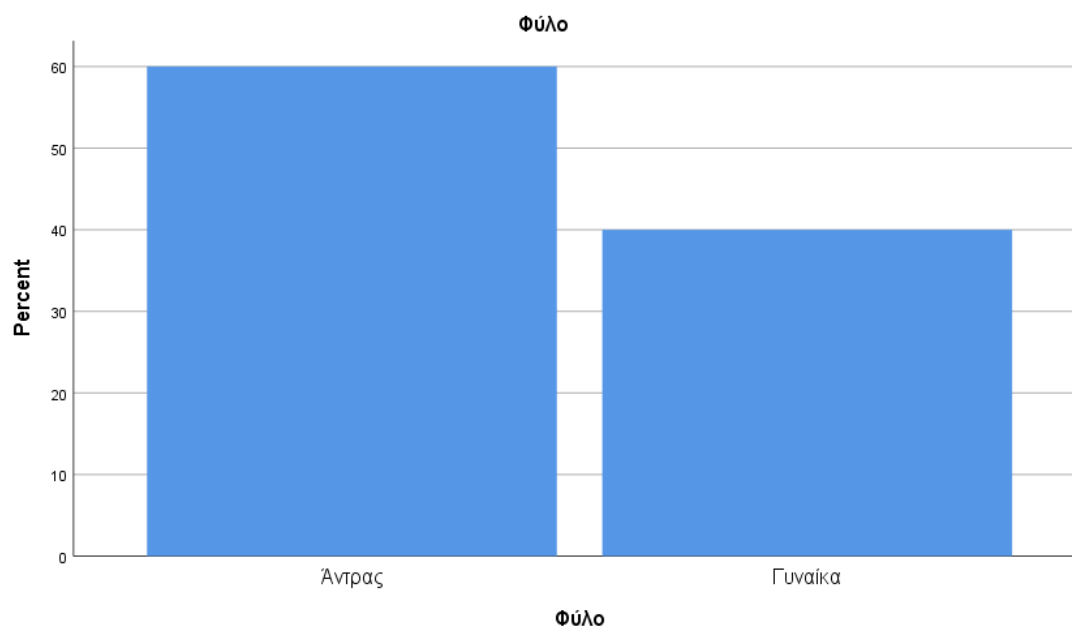
Η απόκλιση από την αρχική υπόθεση, αντί να μειώνει την εγκυρότητα της έρευνας, προσφέρει χρήσιμη πληροφορία για την κατανόηση της συμπεριφοράς και των προσδοκιών των δημοτών. Η αρνητική τιμή του Cronbach's Alpha υποδεικνύει την ύπαρξη διακριτών διαστάσεων στη δημόσια ικανοποίηση και επιβεβαιώνει ότι η σχέση πολίτη–τοπικής αυτοδιοίκησης είναι σύνθετη και πολυπαραγοντική. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία στις κοινωνικές επιστήμες, η οποία επισημαίνει ότι η

ικανοποίηση από δημόσιες υπηρεσίες δεν αποτελεί ενιαίο ψυχομετρικό κατασκεύασμα, αλλά επηρεάζεται από διαφορετικούς επιχειρησιακούς, κοινωνικούς και θεσμικούς παράγοντες.

Στο επόμενο στάδιο πραγματοποιείται διερεύνηση πιθανών διαφορών ανάμεσα στις δημογραφικές ομάδες, με στόχο την κατανόηση του κατά πόσο η κοινωνική και προσωπική ταυτότητα των πολιτών επηρεάζει την αντίληψή τους για τη λειτουργία του Δήμου και τη δική τους συμμετοχή σε διαδικασίες αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων.

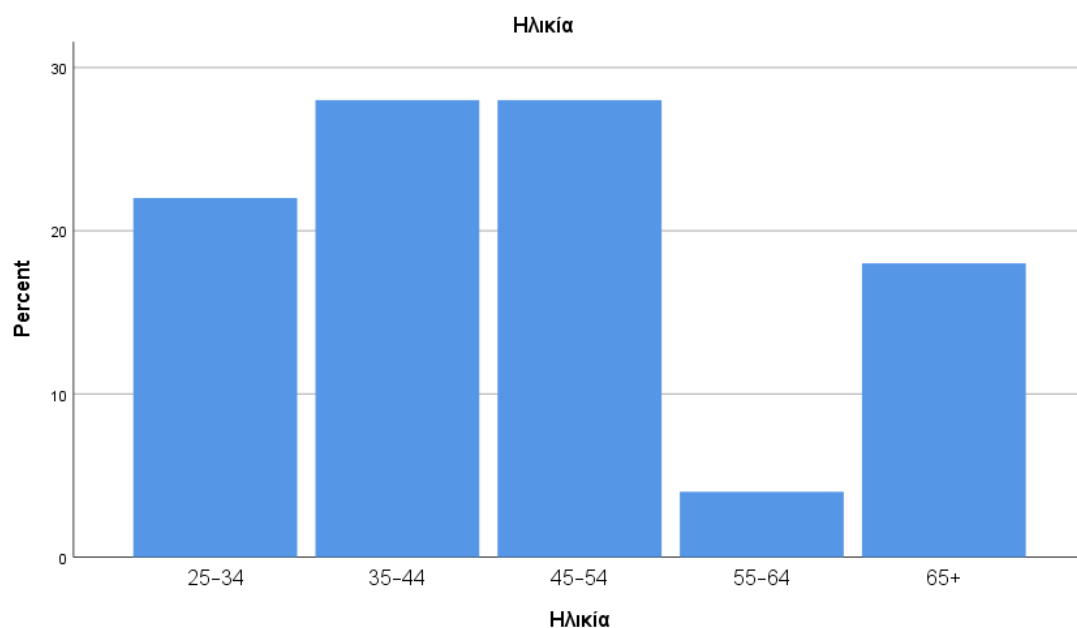
Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	60	60,0	60,0	60,0
	Γυναίκα	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



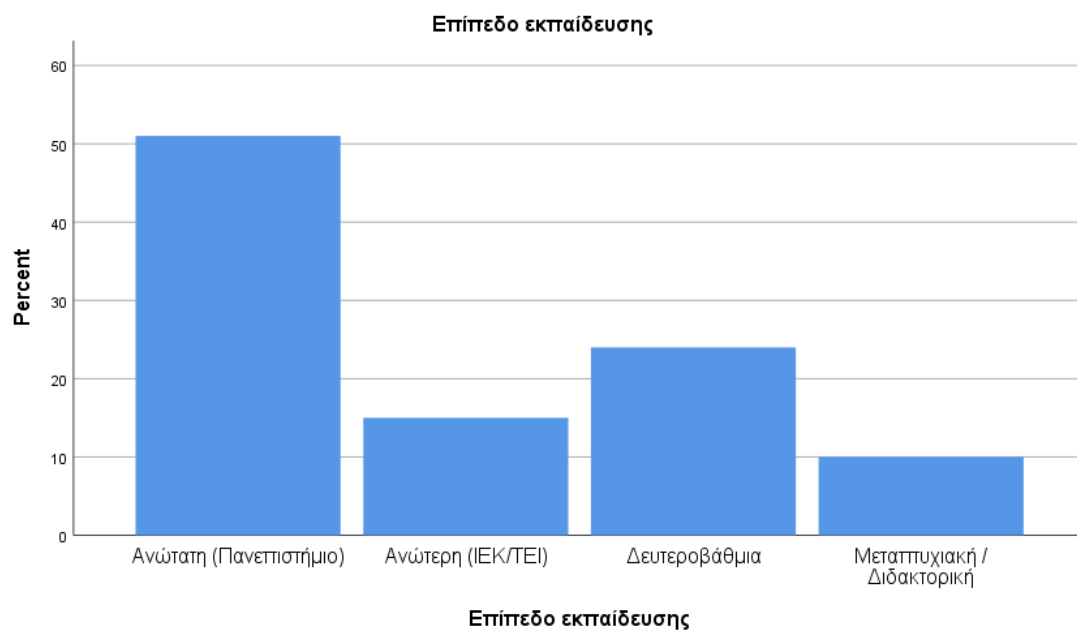
Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25–34	22	22,0	22,0	22,0
	35–44	28	28,0	28,0	50,0
	45–54	28	28,0	28,0	78,0
	55–64	4	4,0	4,0	82,0
	65+	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Επίπεδο εκπαίδευσης

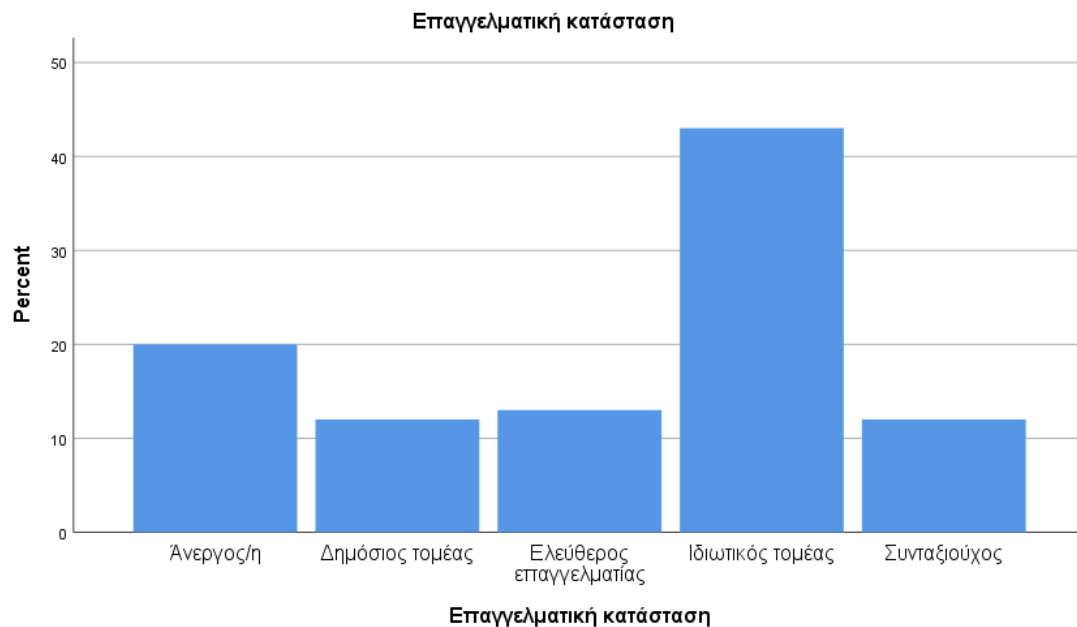
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	51	51,0	51,0	51,0
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	15	15,0	15,0	66,0
	Δευτεροβάθμια	24	24,0	24,0	90,0
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Επαγγελματική κατάσταση

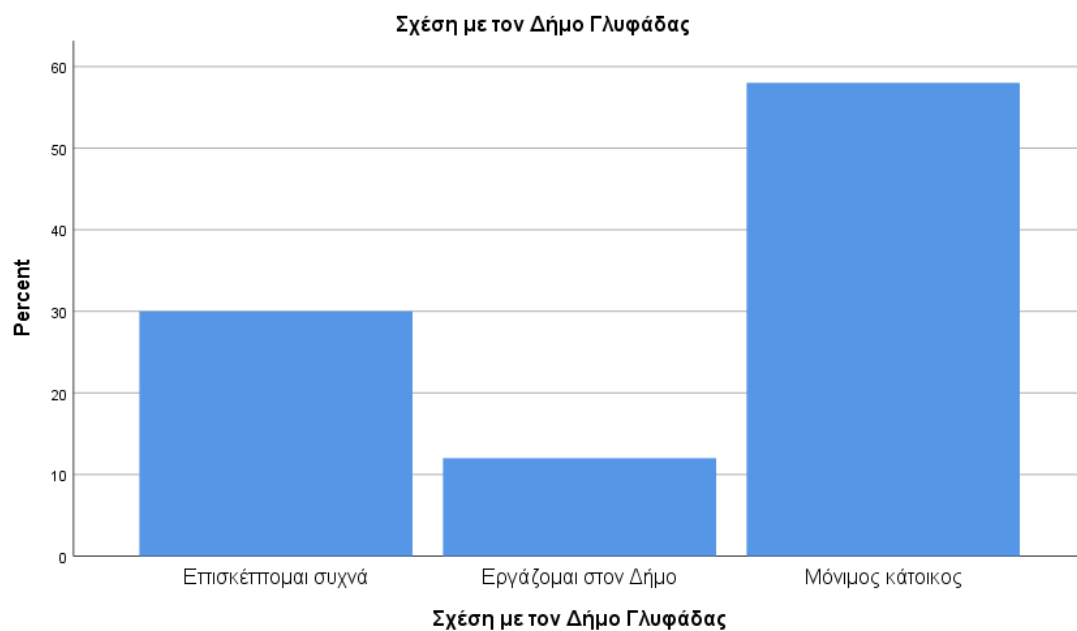
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνεργος/η	20	20,0	20,0	20,0
	Δημόσιος τομέας	12	12,0	12,0	32,0

Ελεύθερος επαγγελματίας	13	13,0	13,0	45,0
Ιδιωτικός τομέας	43	43,0	43,0	88,0
Συνταξιούχος	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επισκέπτομαι συχνά	30	30,0	30,0	30,0
	Εργάζομαι στον Δήμο	12	12,0	12,0	42,0
	Μόνιμος κάτοικος	58	58,0	58,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Πόσο συχνά έρχεστε σε επαφή με υπηρεσίες του Δήμου Γλυφάδας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	21	21,0	21,0	21,0
	Σπάνια	24	24,0	24,0	45,0
	Συχνά	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε την κοινωνικοδημογραφική δομή των συμμετεχόντων που συμμετείχαν στην έρευνα, ώστε να προσδιορίσουμε την αντίληψη και την εμπειρία των δημοτικών υπηρεσιών από διάφορες ομάδες πολιτών στον Δήμο Γλυφάδας. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 άτομα και η ανάλυση των κύριων δημογραφικών δεικτών αποτελεί την πιο εντυπωσιακή εικόνα του πληθυσμού που θα εκπροσωπείται στο σύνολο δεδομένων και την πιθανή ποικιλία απόψεων που θα είναι διαθέσιμες.

Κατανομή Φύλου

Η αναλογία των ανδρών και των γυναικών ερωτηθέντων στο δείγμα είναι 60 και 40 αντίστοιχα. Αυτή η μικρή υπερβολική εκπροσώπηση των ανδρών ερωτηθέντων αποτελεί ένδειξη ανισορροπίας στη συμμετοχή ή την εμπλοκή των φύλων κατά τη διάρκεια της έρευνας ή της ανταπόκρισης στην ενημέρωση. Αυτό δεν απομονώνεται στην ανάλυση της αντίληψης των πολιτών, αλλά όπως έχουν καταγράψει πολλές διεθνείς δημοσκοπήσεις, οι άνδρες συνήθως τείνουν να είναι αυτοί που ασχολούνται περισσότερο με αυτές τις θεσμικές ανατροφοδοτήσεις, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, όταν πρόκειται για ζητήματα που αφορούν

τις δημοτικές υπηρεσίες και τη διοίκηση του κράτους. Παρ' όλα αυτά, η καλή εκπροσώπηση των γυναικών στον πληθυσμό των ερωτηθέντων εγγυάται επαρκή εκπροσώπηση των έμφυλων απόψεων, καθιστώντας δυνατή την ερμηνεία των πιθανών διακυμάνσεων στα πρότυπα αξιολόγησης των υπηρεσιών.

Ηλικιακή Δομή

Η ηλικιακή δομή υποδηλώνει μια ευρεία εκπροσώπηση κάθε σταδίου της ενήλικης ζωής, οι περισσότεροι από τους οποίους ήταν ηλικίας 35-44 ετών (28%) και 45-54 ετών (28%). Οι νεότεροι ενήλικες 25-34 ετών αποτελούν το 22% σε αριθμό, οι 55-64 το 4% και οι 65 ετών και άνω το 18%. Αυτό το μείγμα αποτελεί ένδειξη ότι το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν σε θέση να καλύψει τόσο άτομα που βρίσκονται στη μέση της καριέρας τους όσο και άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που μπορεί να έχουν συνταξιοδοτική εμπειρία στον δήμο ή σε επαφή με αυτόν. Είναι αξιοσημείωτο ότι ο αριθμός των ατόμων ηλικίας 55-64 ετών είναι κάπως μικρός, κάτι που θα μπορούσε να οφείλεται στην έλλειψη ενδιαφέροντος για τις διαδικτυακές μεθόδους έρευνας ή τα δημοτικά προγράμματα ανατροφοδότησης γενικότερα.

Η ηλικιακή πυραμίδα καταδεικνύει δυναμισμό και κοινωνική δραστηριότητα των ερωτηθέντων, οι οποίοι ανήκουν κυρίως στον οικονομικά παραγωγικό και κοινωνικά μεταβαλλόμενο πληθυσμό. Αυτή η πτυχή θα μπορούσε να επηρεάσει τις συνολικές τάσεις, επειδή οι πολίτες αυτών των ηλικιών έχουν πιο συχνές επαφές με τις δημοτικές υποδομές, τις δημοτικές υπηρεσίες και τις διαδικασίες διοίκησης του δήμου λόγω προσωπικών, εργασιακών και οικογενειακών απαιτήσεων.

Μορφωτικό Επίπεδο

Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτηθέντων υποδηλώνει συγκριτικά υψηλό ακαδημαϊκό επίτευγμα: το 51% αυτών έχει πανεπιστημιακό πτυχίο και ένα άλλο 10% είναι μεταπτυχιακοί και διδάκτορες. Επιπλέον, το 15% αυτών δηλώνει ανώτερη επαγγελματική ή τεχνική εκπαίδευση (IEK/TEI) και το 24% έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Αυτή η κατανομή δείχνει ότι το δείγμα είναι πολύ μορφωμένο σε σύγκριση με τους μέσους όρους του γενικού πληθυσμού στην Ελλάδα. Πιστεύεται ότι το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο μπορεί να συνδεθεί με καλύτερη πολιτική συνείδηση, υψηλότερες προσδοκίες για την απόδοση της δημόσιας διοίκησης και συχνότερη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών προς τον πληθυσμό. Ως αποτέλεσμα, οι απόψεις που διατυπώθηκαν σε αυτήν την έρευνα θα μπορούσαν να υποδηλώνουν αύξηση των προσδοκιών όσον αφορά τη διαφάνεια ενός δήμου, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την υπευθυνότητα.

Κατάσταση Απασχόλησης

Τα στατιστικά στοιχεία απασχόλησης δείχνουν ότι το 43% των ερωτηθέντων εργαζόταν στον ιδιωτικό τομέα, το 20% δεν εργαζόταν, το 13% ήταν αυτοαπασχολούμενοι, το 12% στον δημόσιο τομέα και το 12% ήταν συνταξιούχοι. Αυτή η ποικιλία στο ιστορικό απασχόλησης υποδηλώνει ένα ευρύ κοινωνικοοικονομικό εύρος.

Το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα προϋποθέτει ότι το δείγμα βρίσκεται σε επαφή με την τοπική και αστική αγορά εργασίας, κάτι που μπορεί να έχει αντίκτυπο στις προσδοκίες τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ανταπόκριση, καθώς και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, το 12% των εργαζομένων του δημόσιου τομέα ίσως περιλαμβάνει διοικητική συμμετοχή και εκτιμά την τήρηση των κανονισμών και τη διαφάνεια.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αριθμός των ανέργων ερωτηθέντων (20%, ωστόσο) είναι αξιοσημείωτος και πολύτιμος, καθώς αυτή η κατηγορία τείνει να είναι πιο απαιτητική όσον αφορά την κοινωνική υπηρεσία του δήμου και τη διοικητική υποστήριξη. Οι αντιλήψεις τους μπορούν να αναδείξουν τα προβλήματα ή την ανισότητα στην παροχή και την πρόσβαση σε υπηρεσίες.

Τέλος, οι συνταξιούχοι (12) δίνουν μια μακροπρόθεσμη εικόνα της απόδοσης της πόλης, της ανάπτυξης της κοινότητας και της διατήρησης των υπηρεσιών, διευρύνοντας έτσι την ερμηνευτική φύση των αποτελεσμάτων.

Σχέση με τον Δήμο: Υπάρχει σύνδεσμος μεταξύ των Δήμων και των Εταιρειών.<|human|>Σχέση με τον Δήμο: Υπάρχει σύνδεσμος μεταξύ των Δήμων και των Εταιρειών.

Όσον αφορά τις σχέσεις με τον Δήμο Γλυφάδας, το 58% των ερωτηθέντων είναι μόνιμοι κάτοικοι, το 30% των ερωτηθέντων είναι τακτικοί επισκέπτες και το 12% αυτών απασχολείται από τον δήμο ή βρίσκεται σε δημοτικά κτίρια. Η υπεροχή των κατοίκων θα διασφαλίσει ότι η έρευνα θα είναι σε θέση να καταγράψει τις απόψεις με βάση την καθημερινή και μακροπρόθεσμη ενασχόληση με τις δημοτικές υπηρεσίες, την υποδομή στη χώρα και τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η ποικιλομορφία των επισκεπτών που διαθέτουν μια στοχευμένη ομάδα αποτελεί ένδειξη της διττής φύσης της Γλυφάδας ως οικιστικού και ψυχαγωγικού-εμπορικού κέντρου στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών τους μπορεί επομένως να βασίζεται στις εντυπώσεις που επηρεάζονται από την κινητικότητα, την προσβασιμότητα, τους γενικούς χώρους και την ασφάλεια της κοινότητας.

Είναι σημαντικό ότι το γεγονός ότι ο δήμος έχει ερωτηθέντες που είναι εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη του δίνει μια εσωτερική διάσταση των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά πρέπει να δίνεται προσοχή όταν κατανοούμε τους ερωτηθέντες ως εσωτερικοί υπάλληλοι που μπορεί να είναι ανεκτικοί ή να έχουν προκαταλήψεις από το εσωτερικό του ιδρύματος απέναντι στη δομή διαχείρισης και λήψης αποφάσεων του δήμου.

Τακτική επαφή με τις Δημοτικές Υπηρεσίες.

Το μοτίβο αλληλεπίδρασης που προκύπτει με τη μορφή συχνότητας είναι ουσιώδης δείκτης των προτύπων συμμετοχής των πολιτών, καθώς το 55% των ερωτηθέντων ασχολείται τακτικά με τις δημοτικές υπηρεσίες, το 24% σπάνια και το 21% δεν ασχολείται ποτέ μαζί τους.

Το μεγάλο ποσοστό των συχνών χρηστών υπηρεσιών υποδηλώνει ότι τα δεδομένα είναι άφθονα σε εμπειρική γνώση και τεκμηριωμένες απόψεις ως αποτέλεσμα της άμεσης εμπειρίας με τις δημοτικές διαδικασίες. Αυτό ενισχύει τη σημασία της ανατροφοδότησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών, τα ψηφιακά εργαλεία και την ανταπόκριση της διοίκησης. Το 21% που δεν ασχολήθηκε ποτέ, από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να δίνει απόψεις που βασίζονται περισσότερο σε αντιλήψεις, ανεπίσημες πληροφορίες ή μεγαλύτερη θεσμική εμπιστοσύνη παρά σε άμεση εμπειρία.

Το προφίλ αυτής της μικτής αλληλεπίδρασης ενσωματώνει την πρόταση ενός περιβάλλοντος όπου σχεδόν όλοι οι πολίτες έχουν ενεργή σχέση με την τοπική αυτοδιοίκηση, αν και μια σημαντική μειοψηφία απλώς δεν έχει σύνδεση με τους δημοτικούς κύκλους ή απλώς δεν ενδιαφέρεται για τις δημοτικές υποθέσεις. Αυτό το είδος δυναμικής δεν είναι καινούργιο σε διεθνές επίπεδο: στην έρευνα για το θέμα της δημόσιας διοίκησης, η ψηφιοποίηση προσφέρει καλύτερη πρόσβαση στις υπηρεσίες, αλλά δεν συμβαίνει απαραίτητα με καλύτερη συμμετοχή των πολιτών και αντίληψη της θεσμικής διαφάνειας.

Συνολικά, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος διατυπώνουν ορισμένες σημαντικές αναλυτικές επιπτώσεις. Το δείγμα που αντιπροσωπεύει η έρευνα θα μπορούσε να περιγραφεί ως η ομάδα κοινωνικά ενεργών ατόμων, τα περισσότερα από τα οποία είναι σε ηλικία εργασίας, με καλό μορφωτικό υπόβαθρο και με σημαντική συμμετοχή στις δημοτικές υπηρεσίες. Αυτά τα χαρακτηριστικά υποδηλώνουν έναν πληθυσμό ερωτηθέντων που πιθανότατα θα διατηρήσει καλά ενημερωμένες απόψεις, αυξημένες προσδοκίες για την δημοτική απόδοση και κατανόηση των σύγχρονων προσδοκιών στον τομέα της παροχής των δημοτικών υπηρεσιών.

Εν τω μεταξύ, η διαθεσιμότητα ανέργων και ηλικιωμένων πολιτών διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι απόψεις των πιο ευάλωτων ή κοινωνικά εξαρτώμενων πληθυσμιακών ομάδων. Η αναγνωρισμένη δημογραφική ετερογένεια προσφέρει ένα καλό υπόβαθρο στο οποίο μπορεί να διεξαχθεί η ανάλυση των αντιλήψεων των διαφόρων ομάδων πολιτών σχετικά με την αποτελεσματικότητα ενός δήμου, τη διαφάνειά του και τις ευκαιρίες συμμετοχής.

Τέλος, η δημογραφική σύνθεση του δείγματος που θα χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση των ερωτηθέντων θα διευκολύνει την εξαγωγή λεπτομερών συμπερασμάτων για τα αμέσως επόμενα ποσοτικά δεδομένα. Αυτή η διαφορά στη συχνότητα αλληλεπίδρασης, το επίπεδο εκπαίδευσης και την ηλικία θα μπορούσε να είναι ο λόγος πίσω από τη διαφορά στο επίπεδο ικανοποίησης και το γεγονός ότι οι πολίτες δεν αντιλαμβάνονται την δημοτική απόδοση με τον ίδιο τρόπο, αλλά μάλλον γίνεται αντιληπτή διαφορετικά, διαφοροποιημένη ανάλογα με το προσωπικό, κοινωνικό αλλά και το θεσμικό όραμα.

Στην συνέχεια, τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία όλων των στοιχείων της κλίμακας Likert παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα. Ο στόχος δεν περιορίζεται στην αριθμητική κάλυψη των μέσων τιμών και της μεταβλητότητας, αλλά μάλλον ένα ουσιαστικό μοτίβο προκύπτει από μια τέτοια ανάλυση, το οποίο θα καταγράψει την εμπειρία, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών σχετικά με τη λειτουργία του Δήμου Γλυφάδας. Τα αποτελέσματα μας βοηθούν να κατανοήσουμε την κατάσταση της συνολικής ικανοποίησης, την αντίληψη εμπιστοσύνης, την αντίληψη διαφάνειας και τις τάσεις συμμετοχής των πολιτών. Παρέχουν επίσης μια εικόνα για την πολυδιάστατη και εμπλεκόμενη σχέση των πολιτών με τη δημοτική αρχή και επισημαίνουν τα αντιληπτά πλεονεκτήματα καθώς και τα ζητήματα που προκαλούν ανησυχία.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου; 1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή	100	1	5	3,35	1,466
[Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	3,01	1,467
[Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	2,77	1,476
[Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	3,23	1,278

[Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	2,83	1,498
[Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	2,70	1,267
[Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	2,83	1,400
[Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	3,04	1,442
[Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	3,03	1,432
[Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	3,10	1,453

[Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	3,13	1,426
[Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	2,98	1,318
[Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)	100	1	5	2,98	1,392
Valid N (listwise)	100				

Η περιγραφική προσέγγιση της αντίληψης των πολιτών για τις υπηρεσίες των δήμων στην πόλη της Γλυφάδας παρουσιάζει ένα σύνθετο πεδίο στάσεων με αναγνώριση τόσο ορισμένων διοικητικών δυνατών σημείων όσο και χρόνιων περιορισμών στην απόδοση στην εξυπηρέτηση του πληθυσμού. Οι μέσες βαθμολογίες όλων των μεταβλητών κυμαίνονται μεταξύ του εύρους περίπου 2,7 και 3,35 σε μια πενταβάθμια κλίμακα με τυπικές αποκλίσεις που υποδεικνύουν ένα ευρύ φάσμα απαντήσεων. Αυτό δείχνει ότι παρόλο που ο εν λόγω πληθυσμός δεν υποστηρίζει σθεναρά ή αναμφισβήτητα δεν σέβεται την απόδοση του εν λόγω δήμου, χαρακτηρίζεται από ένα σημαντικό επίπεδο ποικιλομορφίας στην αντίληψη. Αυτός ο τύπος διασποράς υποδηλώνει ποικίλη εμπειρία μεταξύ των ερωτηθέντων και έναν ασυνεχή και όχι συνεκτικό αξιολογικό προσανατολισμό προς την τοπική διακυβέρνηση.

Ο μεγαλύτερος μέσος όρος, σε αυτό το σύνολο δεδομένων, χρησιμοποιείται στην ερώτηση που αφορά τη συνολική δομή των δημοτικών υπηρεσιών (Μέσος όρος = 3,35), υποδεικνύοντας ότι οι πολίτες είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τον τρόπο που ο δήμος οργανώνει τις υπηρεσίες του δομικά και διοικητικά για να διατηρήσει τις λειτουργικές δομές οργανωμένες. Ωστόσο, η βαθμολογία δεν υπερβαίνει το εύρος της καλής και ουσιαστικής εκτίμησης της δομικής επάρκειας, όχι της εξαιρετικής. Η τυπική απόκλιση με αυτήν τη μεταβλητή (1,466) είναι σχετικά μεγάλη, πράγμα που υποδηλώνει ότι υπάρχει μια ετερογενής αντίληψη, δηλαδή ότι, παρόλο που κάποιος μπορεί να αισθάνεται ότι ο δήμος είναι καλά οργανωμένος, κάποιος θα

μπορούσε να αντιμετωπίσει σοβαρές οργανωτικές αποτυχίες. Αυτή η ποικιλία αντιδράσεων μπορεί να εξηγηθεί από την άνιση ποιότητα εντός των τμημάτων, τη διαφορετική συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών ή το άλλο πρότυπο αντίληψης από άτομα διαφορετικού κοινωνικοοικονομικού ή επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Εξετάζοντας τις διαπροσωπικές πτυχές της παροχής υπηρεσιών, η μεταβλητή, η οποία αντιπροσωπεύεται από την ευγένεια και τον επαγγελματισμό των δημοτικών υπαλλήλων, δείχνει μέσο όρο 3,01. Αυτή είναι μια ένδειξη μιας ουδέτερης αλλά ελαφρώς θετικής άποψης για τη συμπεριφορά του προσωπικού. Η ευγένεια και ο επαγγελματισμός είναι απαραίτητα στοιχεία της σχεσιακής παροχής δημόσιων υπηρεσιών και μια μέση τάση προς την Ουδετερότητα καταδεικνύει το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό των πολιτών δεν βλέπει κάποιο σημάδι υψηλού επιπέδου παροχής προσωπικών υπηρεσιών. Δεδομένου ότι οι διαπροσωπικές εμπειρίες έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις στις αντιλήψεις για τη θεσμική νομιμότητα και εμπιστοσύνη, η ανακάλυψη έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διοίκηση. Αν και δεν αποτελεί λόγο ανησυχίας, η βαθμολογία υποδηλώνει ότι η καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού, η εστίαση στην εξυπηρέτηση πελατών και ένας μηχανισμός παρακολούθησης της απόδοσης θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ευτυχία των ανθρώπων κατά την αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο.

Αναφερόμενοι στην αποτελεσματικότητα, η διάσταση με τη χειρότερη βαθμολογία στο σύνολο δεδομένων σχετίζεται με την έγκαιρη παροχή υπηρεσιών και την έλλειψη καθυστερήσεων στην παροχή υπηρεσιών στην πόλη (Μέσος όρος = 2,77). Αυτό το συμπέρασμα είναι επίσης ενδεικτικό μιας τυπικής δυσκολίας μεγάλου μέρους της διαθέσιμης βιβλιογραφίας που διερευνά το θέμα της γραφειοκρατικής καθυστέρησης και της αναποτελεσματικότητας στις συνήθεις διαδικασίες της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η μειωμένη ικανοποίηση με την έγκαιρη παροχή υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι δημοτικές λειτουργίες είναι συγκριτικά αργές ή βαλτωμένες στην τυποποίηση, την ικανότητα προσωπικού ή τη διοικητική νωθρότητα. Το γεγονός ότι χρειάζονται πολύ χρόνο για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών αναφέρεται συχνά ως ο λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι χάνουν την εμπιστοσύνη και την πίστη τους στην ανταπόκριση του κράτους. Έτσι, το δεδομένο αποτέλεσμα αναδεικνύει έναν από τους βασικούς τομείς λειτουργίας, τον οποίο ο οργανισμός θα πρέπει να βελτιώσει, και συμπίπτει με τα διεθνή συγκριτικά δεδομένα, που συλλέχθηκαν στην περίπτωση των δομών της τοπικής αυτοδιοίκησης υπό την πίεση του εκσυγχρονισμού.

Η ανάλυση της σαφήνειας και της κατανόησης των πληροφοριών που παρέχονται από τις δημοτικές υπηρεσίες καταδεικνύει τον μέτρια θετικό μέσο όρο του 3,23. Η διαφάνεια, η ενδυνάμωση των πολιτών καθώς και η διοικητική δικαιοσύνη βασίζονται στη σαφή επικοινωνία. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι ερωτηθέντες που πιστεύουν ότι είναι καλά ενημερωμένοι εξακολουθούν να είναι πάρα πολλοί, εξ ου και η ανάγκη βελτίωσης της προσβασιμότητας και της κατανοητότητας των δημοτικών πληροφοριών. Η σύγχρονη γνώση του τομέα της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνεται στην φιλική προς το χρήστη επικοινωνία, την απλοποιημένη ανταλλαγή ψηφιακών πληροφοριών και τις ενεργές τακτικές διάδοσης. Στην περίπτωση της Γλυφάδας, οι πολίτες φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με τα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας, αλλά πιθανώς χρειάζονται περισσότερη διαφάνεια, συνέπεια και ανταπόκριση.

Παραδόξως, οι εντυπώσεις σχετικά με τη χρησιμότητα των διαδικτυακών υπηρεσιών, όπως το gov.gr και το MyKEPlive, δείχνουν ότι οι εντυπώσεις είναι κατά μέσο όρο 2,83, και οι εντυπώσεις είναι διχασμένες. Αυτό δεν είναι αμελητέο αποτέλεσμα, καθώς υπάρχουν ενεργές καμπάνιες σε όλη τη χώρα για την περαιτέρω υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τη διείσδυση των ψηφιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μερικοί από τους ερωτηθέντες αναμφίβολα θα απολαύσουν τα πλεονεκτήματα των ψηφιακών καινοτομιών, αλλά άλλοι μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της χρηστικότητας ή των κενών στις υπηρεσίες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι συνήθως μια άνιση διαδικασία στους τομείς των δήμων, και ένα τέτοιο αποτέλεσμα πιθανώς υποδηλώνει τα άνισα επίπεδα υιοθέτησης της τεχνολογίας, τις ανισότητες στον ψηφιακό γραμματισμό και τις αδυναμίες στην ενσωμάτωση των υπηρεσιών. Επίσης, οι πολίτες μπορεί να συνειδητοποιήσουν τη διάκριση μεταξύ των ψηφιακών υποδομών και των ψηφιακών υπηρεσιών σε εθνικό επίπεδο, οι οποίες έχουν ήδη βελτιωθεί σημαντικά, και των υπηρεσιών σε δημοτικό επίπεδο, οι οποίες εξακολουθούν να αναπτύσσονται.

Ένας από τους πιο προβληματικούς δείκτες αντίληψης αναφέρεται στην ιδέα ότι ο δήμος χρησιμοποιεί τους πόρους του αποτελεσματικά, η οποία έχει ένα από τα χαμηλότερα μέσα (2,70). Η διαχείριση των πόρων αποτελεί στοιχείο εμπιστοσύνης στους θεσμούς του κράτους, καθώς η αποτελεσματική κατανομή των πόρων αποτελεί δείκτη ευθύνης, αποτελεσματικότητας και ισότητας. Η χαμηλή βαθμολογία υποδεικνύει το σχετικά υψηλό επίπεδο σκεπτικισμού μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με την αξιοποίηση του προϋπολογισμού, την αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση των έργων, καθώς και την προτεραιότητα των δημοτικών επενδύσεων. Αυτή η παρατήρηση και οι επιπτώσεις βρίσκουν αντανάκλαση στον ευρύτερο κοινωνικό διάλογο στην Ελλάδα σχετικά με ζητήματα σχετικά με τη χρήση των μέσων μέσω του κοινού και απεικονίζει την πίεση που δέχονται οι δήμοι για να αποδείξουν ότι είναι οικονομικά διαφανείς και να δημιουργήσουν αξίες με τη χρήση δημόσιου χρήματος.

Η πιο σημαντική μεταβλητή, η ικανοποίηση με τις δημοτικές υπηρεσίες γενικά, έχει μέση τιμή 2,83, η οποία υποστηρίζει για άλλη μια φορά την άποψη ότι οι άνθρωποι είναι μάλλον συγκρατημένοι, έχουν θετικές στάσεις, αλλά δεν δείχνουν ισχυρή εμπιστοσύνη στο δημοτικό έργο. Η ικανοποίηση από την τοπική αυτοδιοίκηση είναι μια αποτελεσματική έκφραση της ατομικής εμπειρίας που σχετίζεται με την υπηρεσία του, την θεσμική εμπιστοσύνη και την υποτιθέμενη εκτελεστική ικανότητα. Η μέτρια διάμεση τιμή δείχνει ότι παρόλο που ο δήμος αποδίδει καλά σε ορισμένους τομείς, δεν έχει επιτύχει μαζική αποδοχή από τους πολίτες.

Η δημοτική διοίκηση έχει μέσο όρο εμπιστοσύνης 3,04 και η διαφάνεια 3,03. Αυτά τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Υποδηλώνουν ότι, παρόλο που οι πολίτες δεν εμπιστεύονται ενεργά την τοπική αυτοδιοίκηση, η εμπιστοσύνη είναι αδύναμη και υπό όρους. Η αντιληπτή ακεραιότητα, οι μηχανισμοί λογοδοσίας και η ανταπόκριση είναι συνήθως αυτά που καθορίζουν την εμπιστοσύνη στους θεσμούς. Το γεγονός ότι οι βαθμολογίες διαφάνειας αξιολογούνται με παρόμοιο τρόπο (μέτρια) αντανάκλα την αναγνώριση της διαφάνειας και των μετρίως ανοιχτών διαδικασιών από τους πολίτες, αλλά αισθάνονται περιορισμένοι στην έννοια της ανοιχτότητας των θεσμών και της συμμετοχής στη διακυβέρνηση.

Η μεταβλητή της επίγνωσης της εθνικής πλατφόρμας διαφάνειας, Διαύγεια, ήταν στο 3,10, που αποτελεί μέτριο επίπεδο επίγνωσης. Παρόλο που η Διαύγεια είναι μια από τις εξέχουσες πρωτοβουλίες της ελληνικής μεταρρύθμισης της διαφάνειας, η εξοικείωση των πολιτών δεν είναι ακόμη πλήρης. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχουν πιο αδύναμα εμπόδια επικοινωνίας ή ανισορροπημένη πολιτική παιδεία σχετικά με τα μέσα διαφάνειας των θεσμών. Η αντίληψη των αξιολογικών εργαλείων στην αξιολόγηση των σχολίων των πολιτών ανέρχεται στο 3,13, που είναι και πάλι μέτρια. Αυτό σημαίνει ότι οι πολίτες γνωρίζουν αυτούς τους μηχανισμούς, αλλά μπορεί να μην τους θεωρούν πλήρως διαθέσιμους, ουσιαστικούς και χρήσιμους.

Οι μεταβλητές που βασίζονται στη συμμετοχή περιλαμβάνουν επίσης ορισμένα ενδιαφέροντα αποτελέσματα: Ο μέσος όρος όσον αφορά την πραγματική συμμετοχή σε δημόσιες διαβουλεύσεις ή φόρουμ είναι 2,98, κάτι που αντικατοπτρίζεται στενά στην προθυμία συμμετοχής στο μέλλον (2,98). Τέτοιες τιμές υποδηλώνουν το πρότυπο των αμφιλεγόμενων δραστηριοτήτων των πολιτών. Οι πολίτες δεν φαίνεται να είναι είτε αποσυνδεδεμένοι είτε ενεργά κινητοποιημένοι. Εκδηλώνονται στη θεωρία της διακυβέρνησης, καθώς αυτή η αμφιθυμία τείνει να αντιπροσωπεύει χαμηλή εμπιστοσύνη στη χρησιμότητα της συμμετοχής, διοικητική απόσταση και χαμηλή εμπιστοσύνη στην επίδραση της συμβολής των πολιτών. Οι πολίτες μπορεί να παρατηρήσουν συμμετοχικές οδούς, αλλά οι πολίτες αποφεύγουν τη συμμετοχή επειδή είναι καχύποπτοι για την ανοιχτότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ή την έλλειψη χρόνου.

Η συνολική ανάλυση αυτών των μεταβλητών αποκαλύπτει ότι οι πολίτες βλέπουν την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών υπό μια μικτή οπτική γωνία που ενσωματώνει μέτρια αξία, θεσμική αντίληψη και διακριτική εμπιστοσύνη. Αυτές οι βαθμολογίες δεν προβάλλονται στην ιστορία της διοικητικής αποτυχίας ή ακόμα και στην ιστορία της εξαιρετικής εργασίας. Στην πραγματικότητα, αποτελούν μια ενδιάμεση φάση στην οποία η δημοτική διακυβέρνηση είναι λειτουργική, αν και είναι πιθανό να αναπτυχθεί. Αυτή η ετερογένεια, όπως υποδηλώνεται από τις τυπικές αποκλίσεις, αντιπροσωπεύει την ανομοιομορφία στην εμπειρία των πολιτών, αλλά είναι στρωματοποιημένη, πιθανώς λόγω της συχνότητας αλληλεπίδρασης, των συναντήσεων των τμημάτων με τις υπηρεσίες, του κοινωνικοοικονομικού υπόβαθρου και των επικρατούσων προσδοκιών που διαμορφώνονται από τον ευρύτερο κοινωνικοπολιτικό διάλογο.

Συνολικά, τα περιγραφικά αποτελέσματα υποδεικνύουν έναν αρκετά αλλά όχι υψηλής απόδοσης δήμο. Οι πολίτες αναγνωρίζουν τη δομή και αποδίδουν κάποιο επίπεδο επαγγελματισμού και τη διαθεσιμότητα πληροφοριών, αλλά δεν πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα, δεν εμπιστεύονται τον τρόπο διαχείρισης των πόρων και δεν δείχνουν ενεργή εμπιστοσύνη. Οι δραστηριότητες ψηφιακού μετασχηματισμού δεν αναγνωρίζονται ομοιόμορφα και ο συμμετοχικός εκδημοκρατισμός πραγματοποιείται επίσης προσωρινά.

Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με τις τρέχουσες θεωρίες για τη μετατόπιση της έννοιας της δημόσιας διοίκησης σε ένα συμμετοχικό και ψηφιακό μοντέλο, αλλά περιορίζονται από τους περιορισμούς των παλαιών συστημάτων, την άνιση εφαρμογή και τις ποικίλες δυνατότητες των πολιτών. Προτεραιότητά τους είναι η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας, η σαφήνεια και η διαθεσιμότητα της επικοινωνίας, η ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχικής δυνατότητας, καθώς και η επένδυση στην ταχύτερη βελτίωση των

ψηφιακών δυνατοτήτων. Η ενδυνάμωση αυτών των τομέων μπορεί να αλλάξει τη στάση των πολιτών απέναντι στην καχύποπτη έγκριση στην υποστηρικτική έγκριση, η οποία τελικά λειτουργεί στο πλαίσιο της θεσμικής επικύρωσης και ενισχύει την ισχυρότερη συμμετοχή των πολιτών.

Για τη περεταίρω διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις των πολιτών ανάλογα με τα κοινωνικο-δημογραφικά τους χαρακτηριστικά πραγματοποιήθηκαν διασταυρώσεις μεταβλητών (crosstabulations) (Παράρτημα 1). Στόχος ήταν να εντοπιστούν τάσεις και μοτίβα μεταξύ της ηλικίας, του φύλου, του μορφωτικού επιπέδου, της επαγγελματικής κατάστασης και της σχέσης των συμμετεχόντων με τον Δήμο Γλυφάδας σε σχέση με κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης: την αξιολόγηση της οργάνωσης των υπηρεσιών, την έγκαιρη διεκπεραίωση, την ευγένεια του προσωπικού, την ευχρηστία των ψηφιακών υπηρεσιών, τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, την εμπιστοσύνη στη δημοτική διοίκηση και τη διάθεση συμμετοχής στα δημοτικά δρώμενα. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει όχι μόνο την αποτύπωση του συνολικού επιπέδου ικανοποίησης, αλλά και τον εντοπισμό διαφοροποιήσεων ανά ομάδες πολιτών, αναδεικνύοντας ετερογένειες στις εμπειρίες και στις προσδοκίες τους από τις δημοτικές υπηρεσίες.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η εικόνα των πολιτών για τον Δήμο δεν είναι ενιαία, αλλά διαφοροποιημένη και πολυεπίπεδη. Σε γενικές γραμμές, διαφαίνεται μια ισορροπία μεταξύ θετικών και αρνητικών αξιολογήσεων, με ελαφρά κλίση προς τη συγκρατημένη ικανοποίηση. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες τοποθετούνται στις μεσαίες κατηγορίες της κλίμακας («Ούτε/ούτε» και «Συμφωνώ»), κάτι που δείχνει ότι οι εμπειρίες δεν είναι ακραίες, αλλά μάλλον σύνθετες και πολυδιάστατες. Ωστόσο, σε ορισμένες κρίσιμες πτυχές —όπως η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η αποτελεσματική διαχείριση πόρων— παρατηρείται αισθητή συγκέντρωση αρνητικών απαντήσεων, υποδηλώνοντας συγκεκριμένα λειτουργικά σημεία που αποτελούν πηγή δυσaráσκειας.

Η έγκαιρη παροχή υπηρεσιών αναδεικνύεται ως ο πιο αδύναμος κρίκος: σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες εκφράζουν δυσaráσκεια. Η ευχρηστία των ψηφιακών υπηρεσιών επίσης εμφανίζει σημαντικές αποκλίσεις, στοιχείο που δηλώνει ότι η μετάβαση στη ψηφιακή εξυπηρέτηση δεν βιώνεται ομοιόμορφα από όλους. Παράλληλα, η αποτελεσματική διαχείριση πόρων συγκεντρώνει χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, δείγμα ότι οι πολίτες επιθυμούν πιο διαφανείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες κατανομής και αξιοποίησης των δημοτικών πόρων. Αντίθετα, η ευγένεια και επαγγελματισμός των υπαλλήλων, καθώς και η διαφάνεια αποφάσεων, εμφανίζουν ισορροπημένες κατανομές, με σημαντικό ποσοστό θετικών απαντήσεων, κάτι που αντανakλά ένα επίπεδο αξιοπιστίας και θεσμικής νομιμοποίησης.

Η διακύμανση των απαντήσεων εξηγείται από το γεγονός ότι οι πολίτες έχουν διαφορετικές αφετηρίες, προσδοκίες, επίπεδα εξοικείωσης με τις δημόσιες διαδικασίες και συχνότητα αλληλεπίδρασης με τις υπηρεσίες του Δήμου. Οι νεότερες ηλικιακές ομάδες και τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο εμφανίζονται συχνότερα πιο απαιτητικά, ειδικά σε θέματα ταχύτητας και ψηφιακών διαδικασιών, καθώς διαθέτουν υψηλότερη εξοικείωση με ολοκληρωμένες ψηφιακές υπηρεσίες και προσδοκούν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας. Οι μεγαλύτερες ηλικίες, παρότι καταγράφουν και αυτές κριτική διάθεση σε ορισμένους τομείς, τείνουν να διατηρούν πιο ισορροπημένη στάση, πιθανώς λόγω διαφορετικού πλαισίου αναφοράς και διαφορετικής συχνότητας χρήσης υπηρεσιών. Παρομοίως, άτομα σε ιδιωτικό εργασιακό

περιβάλλον, όπου η ταχύτητα και η εξυπηρέτηση θεωρούνται κρίσιμες, παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσανεξία προς τις καθυστερήσεις, σε αντίθεση με ομάδες που σχετίζονται περισσότερο με τον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, μόνιμοι κάτοικοι και συχνοί χρήστες υπηρεσιών εκφράζουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία στην αξιολόγηση, λόγω συστηματικότερης και πιο πολυδιάστατης επαφής με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Συνολικά, η εικόνα που προκύπτει είναι ότι ο Δήμος Γλυφάδας απολαμβάνει μια βάση εμπιστοσύνης και θετικής αντίληψης, αλλά αυτή συνυπάρχει με προφανείς απαιτήσεις για βελτίωση, ιδίως στην ταχύτητα ανταπόκρισης και στην περαιτέρω ενίσχυση των ψηφιακών υπηρεσιών. Η ποικιλομορφία στις απαντήσεις δεν αποτελεί αδυναμία· αντίθετα, καθρεφτίζει διαφορετικές κοινωνικές εμπειρίες και βαθμό συμμετοχής στα δημοτικά κοινά, παρέχοντας πολύτιμες ενδείξεις για στοχευμένες παρεμβάσεις. Η κατανόηση αυτών των διαφοροποιήσεων αποτελεί σημαντικό εργαλείο χάραξης πολιτικών, ώστε οι βελτιώσεις να απαντούν στις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες διαφορετικών ομάδων πολιτών.

Πίνακας 2 Συνοπτικός Πίνακας Κύριων Ευρημάτων ανά Δημογραφική Ομάδα

Δημογραφικό	Τι δείχνουν οι διασταυρώσεις	Κύριο συμπέρασμα
Ηλικία	Νεότεροι (25–34) πιο απαιτητικοί σε ψηφιακές υπηρεσίες και ταχύτητα εξυπηρέτησης. Μεσαίες ηλικίες (35–54) πιο κριτικές στη διαφάνεια και στη διαχείριση πόρων. Μεγαλύτερες ηλικίες (55+) τείνουν σε μετριοπαθείς έως θετικές απόψεις, λιγότερη συμμετοχή σε διάλογο με τον Δήμο.	Η ηλικία επηρεάζει τις προσδοκίες: οι νεότεροι απαιτούν αποδοτικότητα και ψηφιακή λειτουργικότητα, οι μεγαλύτεροι αξιολογούν πιο ήπια.
Φύλο	Οι άνδρες εμφανίζουν ελαφρώς μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη διοίκηση και περισσότερη συμμετοχική διάθεση. Οι γυναίκες είναι πιο επικριτικές σε θέματα διαφάνειας, πόρων και ταχύτητας.	Ήπια διαφορά φύλου: οι γυναίκες αξιολογούν αυστηρότερα τη λειτουργικότητα και τη διαφάνεια.
Εκπαίδευση	Ανώτατη και μεταπτυχιακή εκπαίδευση = υψηλότερες απαιτήσεις, περισσότερη κριτική στη διαχείριση πόρων και διαφάνεια, καλύτερη γνώση της πλατφόρμας “Διαύγεια”. Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας → πιο θετικές έως ουδέτερες απαντήσεις, λιγότερη ενημέρωση.	Η εκπαίδευση ενισχύει την επίγνωση και την κριτική στάση — οι πιο μορφωμένοι θέλουν “λογοδοσία” και αποτελεσματικότητα.
Επαγγελματική κατάσταση	Ιδιωτικός τομέας και άνεργοι: πιο απαιτητικοί σε εξυπηρέτηση και ταχύτητα. Δημόσιος τομέας: περισσότερο ισορροπημένοι/ουδέτεροι. Συνταξιούχοι: ήπια θετική στάση, μέτρια χρήση ψηφιακών υπηρεσιών.	Οι εργασιακές εμπειρίες διαμορφώνουν προσδοκίες: όσοι ζουν σε πιο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα απαιτούν καλύτερες υπηρεσίες.
Σχέση με Δήμο	Μόνιμοι κάτοικοι: μεγαλύτερη ποικιλία απόψεων λόγω καθημερινής επαφής. Εργαζόμενοι στον Δήμο: υψηλότερη ικανοποίηση. Επισκέπτες: μικτή εικόνα, λιγότερο έντονες αντιδράσεις.	Όσο πιο συχνή η επαφή, τόσο πιο σύνθετη και απαιτητική η αξιολόγηση των υπηρεσιών.

Η σύγκριση των δημογραφικών ομάδων δείχνει ότι η ικανοποίηση από τις δημοτικές υπηρεσίες δεν είναι ενιαία αλλά εξαρτάται από το κοινωνικό προφίλ και την καθημερινή εμπειρία των πολιτών. Οι νεότεροι, οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης και όσοι εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα εμφανίζουν πιο απαιτητική στάση, ειδικά σε ζητήματα ταχύτητας, ψηφιακών υπηρεσιών και διαφάνειας. Αντίθετα, μεγαλύτερες ηλικίες, άτομα με λιγότερη επαφή με τις υπηρεσίες και συνταξιούχοι εμφανίζονται πιο

ουδέτεροι έως πιο θετικοί. Οι μόνιμοι κάτοικοι παρουσιάζουν την μεγαλύτερη ανομοιογένεια, κάτι που είναι αναμενόμενο, καθώς έρχονται αντιμέτωποι με όλες τις λειτουργίες του Δήμου στην καθημερινότητά τους.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής

Η παρούσα μελέτη εξέτασε το ζήτημα της ικανοποίησης των πολιτών, της τοπικής εμπιστοσύνης και της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της πόλης, χρησιμοποιώντας μια μελέτη περίπτωσης του Δήμου Γλυφάδας. Η ίδια η εργασία ήταν ένας συνδυασμός ενός θεωρητικού πλαισίου που βασιζόταν στη δημόσια διοίκηση, τη συμμετοχική διακυβέρνηση και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών με μια εμπειρική ποσοτική έρευνα που χρησιμοποίησε τα δεδομένα της έρευνας. Αυτά είχαν ως στόχο να εξετάσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών από τις δημοτικές υπηρεσίες, τις επιπτώσεις των δημογραφικών παραγόντων στις στάσεις και τις πολιτικές επιπτώσεις για την επίτευξη καλύτερης διαφάνειας, αποτελεσματικότητας και συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε μια υπόθεση τριών θεωρητικών εννοιών, οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους και είναι συγκεκριμένα η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, η διαφάνεια στη διακυβέρνηση και η συμμετοχική δημοκρατία. Η κλασική θεωρία της δημόσιας διοίκησης κατέγραψε την έμφαση στην γραφειοκρατική αποτελεσματικότητα, την λογοδοσία και τις σαφείς διαδικασίες ως βασικές αρχές της ορθής διακυβέρνησης. Η σύγχρονη θεωρία της διακυβέρνησης, ωστόσο, επεκτείνει αυτές τις προτεραιότητες τονίζοντας την ανάγκη εστίασης στους πολίτες κατά την παροχή υπηρεσιών, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις διαδικασίες συμμετοχής που θα επέτρεπαν στους κατοίκους να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις στο τοπικό πλαίσιο.

Η βιβλιογραφία έχει επανειλημμένα υπενθυμίσει ότι η στάση των καταναλωτών σχετικά με την ικανοποίηση από την ιδιότητα του πολίτη περιορίζεται όχι μόνο στα αντικειμενικά αποτελέσματα της παροχής υπηρεσιών, αλλά και στην αντίληψη εμπιστοσύνης, ισότητας και πρόσβασης σε πληροφορίες. Τα μέσα διαφάνειας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών ιστότοπων που επιτρέπουν τη δημόσια δημοσίευση των εκθέσεων για τους προϋπολογισμούς και των αποφάσεων προμηθειών, θεωρούνται γενικά απαραίτητα για την ανάπτυξη θεσμικής εμπιστοσύνης. Οι ερευνητές προτείνουν επίσης ότι τα συστήματα λογοδοσίας θα πρέπει να υποστηρίζονται από ενεργές ευκαιρίες συμμετοχής των πολιτών, διαφορετικά η διαφάνεια από μόνη της μπορεί να μην είναι αποτελεσματική στην ενίσχυση της κοινωνικής εμπιστοσύνης.

Η άλλη σημαντική θεωρητική ανακάλυψη συνδέεται με τον σκοπό της ψηφιακής διακυβέρνησης. Οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες θεωρούνται όχι απλώς ως μέσο διοίκησης, αλλά ως εργαλείο για τη μείωση των διοικητικών τριβών, την αύξηση της ανταπόκρισης των υπηρεσιών και τον εκδημοκρατισμό της πρόσβασης στις υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, οι μελέτες προειδοποιούν ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια

συνέχεια της ψηφιακής ανισότητας μεταξύ των κοινωνικοοικονομικών και δημογραφικών τμημάτων που θα μπορούσε να είναι δημιουργική και ακόμη πιο αποκλειστική χωρίς παρέμβαση.

Έχει επίσης τονιστεί στη θεωρητική βιβλιογραφία ότι η συμπαραγωγή των δημόσιων υπηρεσιών είναι απαραίτητη: οι πολίτες καταναλώνουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες, αλλά συμμετέχουν επίσης στην ανάπτυξη των υπηρεσιών παρέχοντας ανατροφοδότηση, συμμετέχοντας στη διαβούλευση και επικοινωνώντας με τα διοικητικά συστήματα. Τα μοντέλα Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης προτείνουν την στροφή προς την αγνόηση της ιεραρχικής, κρατικά προσανατολισμένης προσέγγισης και της συνεργατικής, η οποία περιλαμβάνει τους πολίτες, την κοινωνία των πολιτών και τις επιχειρήσεις.

Ένα από τα μόνα μηνύματα που προκύπτουν σε όλες τις θεωρητικές σφαίρες είναι ότι η σωστή τοπική διακυβέρνηση δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τεχνική αποτελεσματικότητα, αλλά και με σχεσιακή και επικοινωνιακή ικανότητα, διαφάνεια και συμμετοχική νομιμότητα. Οι τοπικές αρχές θα πρέπει επομένως να ενσωματώσουν την επιχειρησιακή βελτίωση με την κοινωνική ευθύνη και την συμπερίληψη στη συμμετοχή.

Αυτά τα θεωρητικά αξιώματα υποστηρίζονται και βελτιώνονται από τα εμπειρικά ευρήματα. Συνολικά, η ικανοποίηση των πολιτών από τις δημοτικές υπηρεσίες ήταν μέτρια, με τις μέσες τιμές να βρίσκονται γύρω στο μέσο της κλίμακας. Ορισμένες πτυχές, όπως η ευγένεια του προσωπικού και το επίπεδο σαφήνειας των πληροφοριών, έχουν αξιολογηθεί υψηλά, ενώ η ταχύτητα των υπηρεσιών και η ψηφιακή εμπειρία ήταν οι κρίσιμες πηγές πίεσης. Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη ότι τα διαδικτυακά εργαλεία και οι διαδικτυακές πλατφόρμες έχουν ανάμεικτες εμπειρίες, με την παροχή υπηρεσιών να περιγράφεται ως καθυστερημένη.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, υπάρχει σημαντική δημογραφική ετερογένεια. Τα νεότερα άτομα (25-34) ήταν επίσης πιο απαιτητικά, ειδικά όσον αφορά το πόσο εύκολη είναι η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών και το πόσο αποτελεσματικό είναι το έργο των δήμων. Οι ανησυχίες σχετικά με τη διαφάνεια και τη διαχείριση των πόρων ήταν πιο σημαντικές μεταξύ των συμμετεχόντων μέσης ηλικίας (35-54), δείχνοντας τις αυξημένες προσδοκίες για τη λογοδοσία. Οι ερωτηθέντες που ήταν μεγαλύτεροι (55 ετών και άνω) ήταν πιο πιθανό να δώσουν ουδέτερες ή θετικές αξιολογήσεις, και οι προσδοκίες ήταν μειωμένες όσον αφορά τις ψηφιακές εμπλοκές και τις αναφορές αλληλεπίδρασης με τους μηχανισμούς διαβούλευσης των δήμων.

Η διάκριση μεταξύ των φύλων υπήρχε, αλλά δεν ήταν τόσο μεγάλη. Οι γυναίκες ήταν επίσης πιο επιφυλακτικές σχετικά με την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και την ανοιχτότητα λίγο περισσότερο, ενώ οι άνδρες ήταν ήδη πιο εμπιστευτικοί στη δημοτική διοίκηση και ανοιχτοί σε συμμετοχικές διαδικασίες.

Μία από τις ισχυρότερες επιρροές των αντιλήψεων ήταν το μορφωτικό επίπεδο. Με την τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι ερωτηθέντες ήταν πιο ενημερωμένοι σχετικά με τους μηχανισμούς όπως η πλατφόρμα

διαφάνειας Διαύγεια και έτειναν να αμφιβάλλουν για τον τρόπο με τον οποίο ο δήμος χειριζόταν τους πόρους. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ήταν πιο πιθανό να τηρήσουν ουδέτερη στάση και ήταν λιγότερο ενήμερα για τις ευκαιρίες συμμετοχής και είχαν λιγότερες προσδοκίες.

Η κατάσταση απασχόλησης ήταν επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα και οι άνεργοι ερωτηθέντες είχαν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια με την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, πιθανώς λόγω της ανταγωνιστικής και χρονικά ευαίσθητης φύσης των δραστηριοτήτων τους. Υπήρξαν πιο ισορροπημένες απαντήσεις μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Οι συνταξιούχοι έτειναν να έχουν μέτριες έως θετικές στάσεις, κάτι που συνάδει με τις μειωμένες καθημερινές διοικητικές απαιτήσεις και τις παραδοσιακές απαιτήσεις υπηρεσιών.

Τέλος, οι αντιλήψεις εξαρτώνταν από το επίπεδο σύνδεσης με τον δήμο. Η μεγαλύτερη διακύμανση παρουσίασαν οι μόνιμοι κάτοικοι, καθώς έχουν ποικίλες εμπειρίες και προσδοκίες. Οι κάτοικοι του δήμου ήταν πιο πιθανό να έχουν θετικές αξιολογήσεις, ενώ οι επισκέπτες δίνουν μεσαίες αξιολογήσεις σε σπάνιες περιπτώσεις.

Συνδυαστικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι προσδοκίες των πολιτών δεν είναι ατελείς, αλλά επηρεάζονται τόσο από τον τρόπο ζωής όσο και από την εμπειρία της διοίκησης, καθώς και από την αλληλεπίδρασή τους με τα ψηφιακά συστήματα. Οι άνθρωποι που εντάσσονται σε εξαιρετικά δυναμικά κοινωνικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα απαιτούν άμεσες, λιγότερο αδιαφανείς και τεχνολογικά βελτιωμένες υπηρεσίες, ενώ οι άλλοι έχουν πιο παραδοσιακές προσδοκίες υπηρεσιών. Αυτή η ετερογένεια καθιστά σαφές ότι θα πρέπει να εφαρμόζονται ποικίλες διοικητικές προσεγγίσεις που αναγνωρίζουν την ετερογένεια του σώματος των πολιτών.

Οι πολιτικές συνέπειες αυτής της έρευνας υποδεικνύουν μια διττή προσέγγιση, την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και την ενίσχυση της συμμετοχικής διακυβέρνησης.

Καταρχάς, ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα του δήμου. Η χρήση βολικών ψηφιακών πλατφορμών, ολοκληρωμένων πυλών υπηρεσιών και αυτοματοποιημένων ροών εργασίας θα είχε μεγάλο αντίκτυπο στη μείωση των ουρών αναμονής και στην ενίσχυση της εμπειρίας των πολιτών. Τα προγράμματα ψηφιακού γραμματισμού, ιδίως για ηλικιωμένους και ευάλωτους πληθυσμούς, θα ήταν χρήσιμα για την πρόληψη της περιθωριοποίησης και την ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες.

Δεύτερον, ο δήμος πρέπει να ενισχύσει τη συμμετοχική διακυβέρνηση και τα μέσα κοινωνικού διαλόγου. Οι τακτικές συναντήσεις ενημέρωσης των πολιτών, οι διαδικασίες συμμετοχικού προϋπολογισμού και οι συστηματικοί μηχανισμοί ανατροφοδότησης θα βελτίωναν τη συμμετοχή των πολιτών και θα παρείχαν εφικτές πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πολιτών. Τα εργαλεία

συμμετοχής πρέπει να είναι σε φυσική και ψηφιακή μορφή για να καλύπτουν διάφορες δημογραφικές ομάδες.

Τρίτον, θα πρέπει να ενισχυθούν τα μέτρα διαφάνειας και λογοδοσίας. Παρά την παρουσία πλατφορμών όπως η Διαύγεια, θα πρέπει να προωθηθεί η λειτουργικότητα και η ορατότητα αυτού του κλάδου. Θα ενθάρρυνε τον πληθυσμό να έχει αυξημένη εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση, απλοποιώντας την υποβολή εκθέσεων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της αλληλεπίδρασης με τις δημοτικές δαπάνες, και τις εκστρατείες επικοινωνίας σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της διακυβέρνησης.

Τέταρτον, θα πρέπει να υπάρχει εσωτερική ανάπτυξη διοικητικής ικανότητας. Οι υπάλληλοι της πόλης πρέπει να εκπαιδευτούν στον τρόπο προσφοράς ψηφιακών υπηρεσιών, επικοινωνίας με τους πολίτες και συμπεριληπτικών τρόπων συμμετοχής. Η δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης της απόδοσης και πρωτοκόλλων αξιολόγησης θα βοηθήσει στη διασφάλιση της ανίχνευσης των ανεπαρειών και της συνεχούς βελτίωσης.

Το κρατικό επίπεδο θα πρέπει να διευκολύνει τη δημιουργία νομοθετικής, οικονομικής και άλλης υποστήριξης, παρακινώντας την τοπική αρχή να πειραματιστεί με την ψηφιακή διακυβέρνηση, να ανοίξει τις διαδικασίες συμμετοχής και να αναβαθμίσει τις υποδομές της.

Υπάρχουν βέβαια και ορισμένα μειονεκτήματα που πρέπει να αναφερθούν. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα καθορίστηκε από την ευκολία και τα αυτοαναφερόμενα δεδομένα έρευνας, τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν προκαταλήψεις που αφορούν την αντιπροσωπευτικότητα και την υποκειμενική αντίληψη. Η αιτιώδης ερμηνεία της έρευνας δεν είναι δυνατή λόγω των διατομεακών χαρακτηριστικών της και οι στάσεις είναι πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου λόγω πολιτικών, οικονομικών ή τεχνολογικών αλλαγών. Το εργαλείο της έρευνας ήταν επίσης περισσότερο προσανατολισμένο στην αντίληψη αντί για αντικειμενικούς δείκτες απόδοσης. Η μελέτη βασίστηκε σε ποσοτικές μεθόδους. Η ποιοτική μέθοδος, όπως οι συνεντεύξεις, μπορεί να παρέχει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα κίνητρα των πολιτών στην αξιολόγησή τους.

Τέλος, η έρευνα επικεντρώθηκε σε έναν μόνο δήμο, γεγονός που μπορεί να μην γενικεύει τα αποτελέσματα. Ωστόσο, το παράδειγμα της Γλυφάδας μπορεί επίσης να είναι πολύ χρήσιμο σε δήμους που ακολουθούν το ίδιο κοινωνικοοικονομικό και διοικητικό πρότυπο.

Αναμφίβολα, περαιτέρω μελέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν μεθόδους μικτής έρευνας, προκειμένου να διεξάγουν τριγωνοποίηση των στατιστικών αποτελεσμάτων με τα αφηγηματικά αποτελέσματα των πολιτών, των δημόσιων αρχών και των κοινοτικών οργανισμών. Η διαχρονική έρευνα θα ήταν επίσης χρήσιμη για τον προσδιορισμό των αλλαγών στην αντίληψη σε σχέση με τις αλλαγές πολιτικής ή τις τεχνολογικές βελτιώσεις. Συγκριτικές μελέτες σε έναν αριθμό δήμων ή περιφερειών θα βοηθούσαν στον εντοπισμό συστημικών προτύπων και βέλτιστων πρακτικών.

Βιβλιογραφία

Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45–55.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.

Bourgeois, I. (2022). Translating evaluation policy into practice in government: Implementation of two Canadian federal government evaluation policies over a 10-year timespan. *Evaluation Journal of Australasia*, 22(3), 196–212. <https://doi.org/10.1002/evj.1234>

Bovaird, T., & Löffler, E. (2016). *Public Management and Governance* (3rd ed.). Routledge.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>

Douglas, A., Coleman, S., & Oddy, R. (2015). The case for ISO 9001 in the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(7–8), 812–827.

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>

EIPA – European Institute of Public Administration. (2013). *The Common Assessment Framework (CAF): Improving Public Organisations through Self-Assessment*. EIPA Publications.

EIPA – European Institute of Public Administration. (2020). *CAF 2020: The Common Assessment Framework for Better Results*. EIPA Publications.

EKDDA. (2022). *Annual Report of the National Centre for Public Administration and Local Government*. Athens.

EKDDA. (2023). *CAF Self-Assessment Programme for Local Authorities*. National Centre for Public Administration and Local Government.

ELSTAT. (2021). *Population and Housing Census – Municipality of Glyfada*. Hellenic Statistical Authority.

ELSTAT. (2022). *Educational Level and Demographic Indicators*. Athens.

European Commission. (2021). *Better Regulation Guidelines: Evaluation and Fitness Checks*. Publications Office of the European Union.

European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *The EFQM Model 2020*. EFQM Publications.

European Institute of Public Administration (EIPA). (2020). *CAF 2020: The Common Assessment Framework for Better Results*.

European Public Administration Network (EUPAN). (2015). *CAF Users' Network Report: The State of CAF Implementation in Europe*. European Commission.

Hellenic Court of Audit. (2021). *Annual Report on the Performance of Public Administration*. Athens.

Hellenic Recycling Agency. (2023). *Annual Report on Municipal Waste Performance*. Athens.

Hlepas, N. (2015). Local government reform in Greece: Restructuring, re-scaling and institutional modernisation. *Local Government Studies*, 41(5), 861–880.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. ISO Publications.

- Lnenicka, M., Nikiforova, A., Luterek, M., Milic, P., Rudmark, D., Neumaier, S., Santoro, C., Casiano Flores, C., & Janssen, M. P. (2023). Identifying patterns and recommendations of and for sustainable open data initiatives: A benchmarking-driven analysis of open government data initiatives among European countries. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2312.00551>
- Martin, S. (2015). Analysing performance assessment in public organisations. *BMC Public Administration*, 15(162), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1234-5>
- Mayne, J. (2015). Useful theory of change models. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(2), 119–142.
- Menezes, V. G. d., Pedrosa, G. V., Silva, M. P. P. d., & Figueiredo, R. M. d. C. (2022). Evaluation of public services considering the expectations of users: A systematic literature review. *Information*, 13(4), 162. <https://doi.org/10.3390/info13040162>
- Ministry of Digital Governance. (2023). Gov.gr and Smart Cities Progress Report 2020–2023. Athens.
- Ministry of Interior (Υπουργείο Εσωτερικών). (2020). Στρατηγικό Σχέδιο για την Αξιολόγηση και Απόδοση στη Δημόσια Διοίκηση 2020–2023. Αθήνα.
- Ministry of Interior. (2020). Strategic Plan for Performance Evaluation and Public Administration Reform 2020–2023. Athens.
- Ministry of Interior. (2022). Digital Evaluation Platform – Guidelines and Implementation Report. Athens.
- Ministry of Interior. (2023). Annual Report on Local Government Finances. Athens.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573.
- National Transparency Authority. (2023). Municipal Transparency Index Report. Athens.
- O’Neill, O. (2002). *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures*. Cambridge University Press.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.

OECD SIGMA. (2020). Assessment of the Public Administration in Greece. OECD Publishing.

OECD. (2018). Public Administration Reform in Greece: Progress and Challenges. OECD Publishing.

OECD. (2019). Government at a Glance 2019. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2023). Government at a Glance 2023: Greece. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (n.d.). Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (n.d.). Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations. Organisation for Economic Co-operation and Development.
https://www.ecgnet.org/sites/default/files/Public%20Sector%20GPS%2004-19-12%20_final.pdf

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
<https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Passas, N., & Stranis, K. (2023). Evaluation processes in the Greek public sector: Institutional and organizational perspectives. In *The Future of Public Administration in Greece* (pp. 603–620). Springer.

Peters, B. G. (2018). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (7th ed.). Routledge.

Petrakaki, D., Hayes, N., & Introna, L. (2013). Narrowing down accountability through performance monitoring technology: e-government in Greece. *Government Information Quarterly*.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238.

Spanou, C. (2008). State reform in Greece: Responding to old and new challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 150–173.

Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to government. *Public Administration Review*, 52(4), 356–362.

Talbot, C. (2010). *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford University Press.

Tarí, J. J., & Molina, J. F. (2010). Implementation of quality management systems in public administration. *The TQM Journal*, 22(6), 563–573.

Van der Wiele, T., Williams, A. R. T., & Dale, B. G. (2011). ISO 9000 series and excellence models: Fads, fashion or fit for the future? *Quality Management Journal*, 18(2), 7–20.

Weber, M. (1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies* (2nd ed.). Prentice Hall.

World Bank. (n.d.). *Governance and Anti-Corruption Country Diagnostics*.

Zhan, J., Wang, L., Gao, W., Li, H., Wang, C., Li, Y., Dai, S., Zhang, Z., Ye, H., & Luo, C. (2024). Evaluatology: The science and engineering of evaluation. *arXiv preprint arXiv:2404.00021*. <https://arxiv.org/abs/2404.00021>

Παραρτήματα

Παράρτημα 1

Ηλικία * Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;
1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή Crosstabulation

Count

Count

		Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;				Total
		1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή				
		Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Πολύ καλή	
Ηλικία	25–34	2	5	5	10	22
	35–44	4	4	9	11	28
	45–54	5	2	10	11	28
	55–64	1	2	0	1	4
	65+	1	4	7	6	18

Total	13	17	31	39	100
-------	----	----	----	----	-----

Ηλικία * [Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	4	7	6	3	2	22
	35–44	10	7	3	4	4	28
	45–54	6	4	4	7	7	28
	55–64	2	1	0	0	1	4
	65+	6	1	4	3	4	18
Total		28	20	17	17	18	100

Ηλικία * [Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	3	3	7	4	5	22
	35–44	5	4	3	7	9	28
	45–54	2	7	3	13	3	28
	55–64	0	2	1	1	0	4
	65+	2	1	12	1	2	18
Total		12	17	26	26	19	100

Ηλικία * [Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου)

είναι εύχρηστες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	4	2	5	4	7	22
	35–44	9	8	2	6	3	28
	45–54	8	5	6	4	5	28
	55–64	1	1	0	1	1	4

65+	5	4	3	2	4	18
Total	27	20	16	17	20	100

Ηλικία * [Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	5	4	10	3	0	22
	35–44	7	4	8	6	3	28
	45–54	9	7	5	5	2	28
	55–64	1	0	1	2	0	4
	65+	2	4	4	5	3	18
Total		24	19	28	21	8	100

Ηλικία * [Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	7	5	5	4	1	22
	35–44	4	8	3	6	7	28
	45–54	9	3	7	7	2	28
	55–64	1	0	1	1	1	4
	65+	3	4	4	3	4	18
Total		24	20	20	21	15	100

Ηλικία * [Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	6	2	5	4	5	22
	35–44	7	2	5	6	8	28
	45–54	5	11	2	6	4	28
	55–64	1	0	2	0	1	4
	65+	1	4	6	3	4	18

Total	20	19	20	19	22	100
-------	----	----	----	----	----	-----

Ηλικία * [Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	2	6	6	3	5	22
	35–44	7	6	6	4	5	28
	45–54	6	6	4	8	4	28
	55–64	0	2	1	0	1	4
	65+	3	3	3	1	8	18
Total		18	23	20	16	23	100

Ηλικία * [Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο

Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	4	7	5	1	5	22
	35–44	6	5	4	8	5	28
	45–54	7	4	8	2	7	28
	55–64	2	0	0	0	2	4
	65+	0	2	5	5	6	18
Total		19	18	22	16	25	100

Ηλικία * [Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν

τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Ηλικία	25–34	4	2	6	2	8	22
	35–44	6	4	5	9	4	28
	45–54	7	6	5	5	5	28

	55–64	1	0	2	0	1	4
	65+	1	3	5	4	5	18
Total		19	15	23	20	23	100

Ηλικία * [Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	25–34	3	7	5	5	2	22
	35–44	6	5	8	7	2	28
	45–54	4	4	7	4	9	28
	55–64	0	2	1	0	1	4
	65+	3	4	6	2	3	18
Total		16	22	27	18	17	100

Ηλικία * [Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	25–34	5	6	4	3	4	22
	35–44	4	5	9	6	4	28
	45–54	6	4	7	5	6	28
	55–64	1	0	1	2	0	4
	65+	3	6	1	3	5	18
Total		19	21	22	19	19	100

Ηλικία * [Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	25–34	6	4	4	6	2	22

	35–44	6	4	5	6	7	28
	45–54	5	2	6	7	8	28
	55–64	1	1	1	0	1	4
	65+	5	5	3	2	3	18
Total		23	16	19	21	21	100

Φύλο * Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;

1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή Crosstabulation

Count

		Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου; 1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή				Total
		Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Πολύ καλή	
Φύλο	Άντρας	7	12	20	21	60
	Γυναίκα	6	5	11	18	40
Total		13	17	31	39	100

Φύλο * [Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Άντρας	16	11	10	11	12	60
	Γυναίκα	12	9	7	6	6	40
Total		28	20	17	17	18	100

Φύλο * [Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Άντρας	9	12	15	14	10	60
	Γυναίκα	3	5	11	12	9	40
Total		12	17	26	26	19	100

Φύλο * [Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	15	11	10	10	14	60
	Γυναίκα	12	9	6	7	6	40
Total		27	20	16	17	20	100

Φύλο * [Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	12	10	19	14	5	60
	Γυναίκα	12	9	9	7	3	40
Total		24	19	28	21	8	100

Φύλο * [Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	14	13	14	12	7	60
	Γυναίκα	10	7	6	9	8	40
Total		24	20	20	21	15	100

Φύλο * [Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	13	16	8	9	14	60

Γυναίκα	7	3	12	10	8	40
Total	20	19	20	19	22	100

Φύλο * [Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	15	13	11	8	13	60
	Γυναίκα	3	10	9	8	10	40
Total		18	23	20	16	23	100

Φύλο * [Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της

από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	13	11	10	11	15	60
	Γυναίκα	6	7	12	5	10	40
Total		19	18	22	16	25	100

Φύλο * [Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν

τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

		[Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)					
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	7	10	16	11	16	60
	Γυναίκα	12	5	7	9	7	40
Total		19	15	23	20	23	100

Φύλο * [Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ

του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	11	12	15	9	13	60
	Γυναίκα	5	10	12	9	4	40
Total		16	22	27	18	17	100

Φύλο * [Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	8	12	13	14	13	60
	Γυναίκα	11	9	9	5	6	40
Total		19	21	22	19	19	100

Φύλο * [Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Φύλο	Άντρας	14	7	11	13	15	60
	Γυναίκα	9	9	8	8	6	40
Total		23	16	19	21	21	100

Επίπεδο εκπαίδευσης * Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;

1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή Crosstabulation

Count

Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;

1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή

		Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Πολύ καλή
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	3	11	16	21
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	6	1	4	4
	Δευτεροβάθμια	2	4	8	10
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	2	1	3	4
Total		13	17	31	39

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]**1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,****5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation**

Count

[Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	17	12	9	6
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	3	3	5	3
	Δευτεροβάθμια	6	4	1	5
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	2	1	2	3
Total		28	20	17	17

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]**1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,****5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation**

Count

[Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	7	10	12	12
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	0	3	5	4
	Δευτεροβάθμια	4	3	5	7
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	1	1	4	3
Total		12	17	26	26

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.]**1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ,****, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation**

Count

[Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	12	11	11	9
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	7	3	1	2

	Δευτεροβάθμια	7	4	4	4
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	1	2	0	2
Total		27	20	16	17

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	10	12	15	8
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	5	2	2	5
	Δευτεροβάθμια	6	3	7	7
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	3	2	4	1
Total		24	19	28	21

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	14	7	9	11
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	2	4	3	5
	Δευτεροβάθμια	7	7	5	2
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	1	2	3	3
Total		24	20	20	21

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των

δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ,

3= Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	11	9	12	8
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	2	3	4	5
	Δευτεροβάθμια	4	7	3	4
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	3	0	1	2
Total		20	19	20	19

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	8	11	11	8
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	3	4	3	3
	Δευτεροβάθμια	7	6	5	1
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	0	2	1	4
Total		18	23	20	16

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια”

και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα,

2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση

της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα,

2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	11	8	7	9
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	2	2	6	1
	Δευτεροβάθμια	4	5	6	4
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	2	3	3	2
Total		19	18	22	16

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν

ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα,

2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάσουν
 Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,
 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	9	6	12	9
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	4	0	2	6
	Δευτεροβάθμια	4	5	6	5
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	2	4	3	0
Total		19	15	23	20

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	8	13	15	7
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	3	1	2	5
	Δευτεροβάθμια	3	3	8	6
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	2	5	2	0
Total		16	22	27	18

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	11	13	12	8
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	1	3	3	0
	Δευτεροβάθμια	3	3	5	9
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	4	2	2	2
Total		19	21	22	19

Επίπεδο εκπαίδευσης * [Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επίπεδο εκπαίδευσης	Ανώτατη (Πανεπιστήμιο)	13	9	9	10
	Ανώτερη (ΙΕΚ/ΤΕΙ)	3	2	3	5
	Δευτεροβάθμια	5	5	4	3
	Μεταπτυχιακή / Διδακτορική	2	0	3	3
Total		23	16	19	21

Επαγγελματική κατάσταση * Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;

1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή Crosstabulation

Count

Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;
1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή

		Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Πολύ καλή
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	4	5	7
	Δημόσιος τομέας	1	1	4	6
	Ελεύθερος επαγγελματίας	3	1	1	8
	Ιδιωτικός τομέας	4	7	17	15
	Συνταξιούχος	1	4	4	3
Total		13	17	31	39

Επαγγελματική κατάσταση * [Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	4	4	4
	Δημόσιος τομέας	5	3	2	0
	Ελεύθερος επαγγελματίας	4	2	1	2
	Ιδιωτικός τομέας	11	9	8	8
	Συνταξιούχος	4	2	2	3
Total		28	20	17	17

Επαγγελματική κατάσταση * [Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε

, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	3	2	8
	Δημόσιος τομέας	1	2	4	4
	Ελεύθερος επαγγελματίας	1	2	3	3
	Ιδιωτικός τομέας	4	10	10	9
	Συνταξιούχος	2	0	7	2
Total		12	17	26	26

Επαγγελματική κατάσταση * [Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive,

ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ,

3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα

Δήμου) είναι εύχρηστες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ,

3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	9	0	4	3
	Δημόσιος τομέας	2	3	0	4
	Ελεύθερος επαγγελματίας	7	3	1	1
	Ιδιωτικός τομέας	8	11	8	6
	Συνταξιούχος	1	3	3	3
Total		27	20	16	17

Επαγγελματική κατάσταση * [Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά

τους πόρους του.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους

του.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	8	3	4	4

	Δημόσιος τομέας	5	0	3	3
	Ελεύθερος επαγγελματίας	2	3	4	2
	Ιδιωτικός τομέας	8	10	15	9
	Συνταξιούχος	1	3	2	3
Total		24	19	28	21

Επαγγελματική κατάσταση * [Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	9	3	4	3
	Δημόσιος τομέας	3	0	4	2
	Ελεύθερος επαγγελματίας	2	2	4	2
	Ιδιωτικός τομέας	9	11	8	10
	Συνταξιούχος	1	4	0	4
Total		24	20	20	21

Επαγγελματική κατάσταση * [Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των

δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ,

3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	5	5	4
	Δημόσιος τομέας	2	5	1	3
	Ελεύθερος επαγγελματίας	2	1	2	6
	Ιδιωτικός τομέας	11	6	7	5
	Συνταξιούχος	1	2	5	1
Total		20	19	20	19

Επαγγελματική κατάσταση * [Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,
4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε/ούτε Συμφωνώ

Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	5	7	4	1
	Δημόσιος τομέας	1	5	3	2
	Ελεύθερος επαγγελματίας	2	2	1	4
	Ιδιωτικός τομέας	9	8	9	9
	Συνταξιούχος	1	1	3	0
Total		18	23	20	16

Επαγγελματική κατάσταση * [Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε/ούτε Συμφωνώ

Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	2	2	5	2
	Δημόσιος τομέας	3	3	2	1
	Ελεύθερος επαγγελματίας	1	1	5	3
	Ιδιωτικός τομέας	12	10	7	8
	Συνταξιούχος	1	2	3	2
Total		19	18	22	16

Επαγγελματική κατάσταση * [Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε/ούτε Συμφωνώ

Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	3	4	5
	Δημόσιος τομέας	0	2	5	2
	Ελεύθερος επαγγελματίας	4	1	2	2
	Ιδιωτικός τομέας	9	7	10	8
	Συνταξιούχος	2	2	2	3
Total		19	15	23	20

Επαγγελματική κατάσταση * [Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	3	6	3
	Δημόσιος τομέας	0	4	2	3
	Ελεύθερος επαγγελματίας	3	1	3	3
	Ιδιωτικός τομέας	6	11	12	8
	Συνταξιούχος	3	3	4	1
Total		16	22	27	18

Επαγγελματική κατάσταση * [Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	4	2	3	8
	Δημόσιος τομέας	1	2	4	3
	Ελεύθερος επαγγελματίας	2	2	4	2
	Ιδιωτικός τομέας	10	10	11	5
	Συνταξιούχος	2	5	0	1
Total		19	21	22	19

Επαγγελματική κατάσταση * [Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Επαγγελματική κατάσταση	Άνεργος/η	5	5	6	3
	Δημόσιος τομέας	3	1	2	3
	Ελεύθερος επαγγελματίας	1	3	1	5
	Ιδιωτικός τομέας	9	5	7	9
	Συνταξιούχος	5	2	3	1
Total		23	16	19	21

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;

1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή Crosstabulation

Count

Πώς αξιολογείτε τη γενική οργάνωση των υπηρεσιών του Δήμου;

1 = Πολύ κακή, 2 = Κακή, 3 = Μέτρια, 4 = Καλή, 5 = Πολύ καλή

		Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Πολύ καλή
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	2	5	10	13
	Εργάζομαι στον Δήμο	1	1	4	6
	Μόνιμος κάτοικος	10	11	17	20
Total		13	17	31	39

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

Crosstabulation

Count

[Οι υπηρεσίες παρέχονται έγκαιρα και χωρίς καθυστερήσεις.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε,

4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	8	6	4	4
	Εργάζομαι στον Δήμο	5	3	2	0
	Μόνιμος κάτοικος	15	11	11	13
Total		28	20	17	17

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πληροφορίες που λαμβάνω είναι σαφείς και κατανοητές.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ,

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	6	4	7	8
	Εργάζομαι στον Δήμο	1	2	4	4
	Μόνιμος κάτοικος	5	11	15	14
Total		12	17	26	26

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.]
1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι ψηφιακές υπηρεσίες (π.χ. gov.gr, myKEPlive, ιστοσελίδα Δήμου) είναι εύχρηστες.]
 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	7	8	5	4
	Εργάζομαι στον Δήμο	2	3	0	4
	Μόνιμος κάτοικος	18	9	11	9
Total		27	20	16	17

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θεωρώ ότι ο Δήμος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του.]
 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	6	5	12	4
	Εργάζομαι στον Δήμο	5	0	3	3
	Μόνιμος κάτοικος	13	14	13	14
Total		24	19	28	21

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι συνολικά ικανοποιημένος/η από τις δημοτικές υπηρεσίες.]
 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	6	8	8	5
	Εργάζομαι στον Δήμο	3	0	4	2
	Μόνιμος κάτοικος	15	12	8	14
Total		24	20	20	21

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων.]
2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	8	5	4	8
	Εργάζομαι στον Δήμο	2	5	1	3
	Μόνιμος κάτοικος	10	9	15	8
Total		20	19	20	19

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.]
1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	8	5	6	4
	Εργάζομαι στον Δήμο	1	5	3	2
	Μόνιμος κάτοικος	9	13	11	10
Total		18	23	20	16

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα “Διαύγεια” και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα,
2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	5	8	7	6

	Εργάζομαι στον Δήμο	3	3	2	1
	Μόνιμος κάτοικος	11	7	13	9
Total		19	18	22	16

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.]

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	6	5	7	6
	Εργάζομαι στον Δήμο	0	2	5	2
	Μόνιμος κάτοικος	13	8	11	12
Total		19	15	23	20

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα,

2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	4	5	9	8
	Εργάζομαι στον Δήμο	0	4	2	3
	Μόνιμος κάτοικος	12	13	16	7
Total		16	22	27	18

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα,

2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	5	6	8	5

	Εργάζομαι στον Δήμο	1	2	4	3
	Μόνιμος κάτοικος	13	13	10	11
Total		19	21	22	19

Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας * [Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) Crosstabulation

Count

[Οι υπάλληλοι του Δήμου με εξυπηρετούν με ευγένεια και επαγγελματισμό.] 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε/ούτε	Συμφωνώ
Σχέση με τον Δήμο Γλυφάδας	Επισκέπτομαι συχνά	8	6	6	3
	Εργάζομαι στον Δήμο	3	1	2	3
	Μόνιμος κάτοικος	12	9	11	15
Total		23	16	19	21

Ερωτηματολόγιο/φόρμες αξιολόγησης



Αξιολόγηση Δημοσίων Υπηρεσιών στον Δήμο Γλυφάδας – Έρευνα Πολιτών - (Citizen Satisfaction Index – ECSI)

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διατριβής στο Πρόγραμμα Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση», με αντικείμενο **τη συμμετοχή των πολιτών στην αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών και τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης.**

Σκοπός της έρευνας είναι να αποτυπώσει τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των πολιτών του Δήμου Γλυφάδας σχετικά με την ποιότητα, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα των δημοτικών υπηρεσιών.

Η συμμετοχή σας είναι **εντελώς ανώνυμη και εθελοντική**. Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς** και δεν θα διαβιβαστούν σε τρίτους. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου **5-7 λεπτά**.

Με τη συμμετοχή σας συμβάλλετε στην προσπάθεια βελτίωσης των δημοτικών υπηρεσιών και στην ενίσχυση της συμμετοχικής διακυβέρνησης.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις με βάση τη δική σας προσωπική εμπειρία με τις υπηρεσίες του Δήμου Γλυφάδας

Δεν υπάρχουν "σωστές" ή "λάθος" απαντήσεις – μας ενδιαφέρει η **γνώμη σας**

Οι απαντήσεις είναι **ανώνυμες**

✱ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΔΗΛΩΣΗ (Ethics Statement)

✓ Η συμμετοχή είναι **εθελοντική**.

✓ Δεν συλλέγονται προσωπικά δεδομένα (όνομα, email, IP).

✓ Οι απαντήσεις είναι **ανώνυμες** και χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

✓ Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δηλώνετε ότι **έχετε ενημερωθεί και συναινείτε** στη συμμετοχή στην έρευνα.

☐ Εργάζομαι στον Δήμο

☐ Επισκέπτομαι συχνά

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε/ούτε, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Εμπιστεύομαι τη δημοτική αρχή ως προς τη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων.	☐	☐	☐	☐	☐
Πιστεύω ότι οι αποφάσεις του Δήμου λαμβάνονται με διαφάνεια.	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι ενήμερος/η για την πλατφόρμα "Διάγεια" και τη χρήση της από τον Δήμο Γλυφάδας.	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πολίτες έχουν πραγματική δυνατότητα να αξιολογούν ή να σχολιάζουν τις υπηρεσίες του Δήμου.	☐	☐	☐	☐	☐
Έχω συμμετάσχει ποτέ σε δημόσια διαβούλευση ή διαδικτυακό φόρουμ του Δήμου.	☐	☐	☐	☐	☐
Θα ήθελα να συμμετέχω πιο ενεργά σε διαδικασίες αξιολόγησης ή λήψης αποφάσεων του Δήμου.	☐	☐	☐	☐	☐

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

νώ

5

☐

☐

☐

☐

☐

☐

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: Συνολική αξιολόγηση και προτάσεις

Ποιο θεωρείτε το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των δημοτικών υπηρεσιών στη Γλυφάδα;

Your answer

Ποιο θεωρείτε το μεγαλύτερο πρόβλημα που πρέπει να βελτιωθεί;

Your answer

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αξιολογήσεις των πολιτών λαμβάνονται υπόψη από τον Δήμο;

Your answer

Συνολικά, θα λέγατε ότι εμπιστεύεστε τον Δήμο Γλυφάδας;

Your answer

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!

Η συμβολή σας είναι πολύτιμη για τη βελτίωση των δημοτικών υπηρεσιών και την ενίσχυση της συμμετοχικής διοίκησης στον Δήμο Γλυφάδας.