



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

**Θέμα: Δημιουργία Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης  
του Έργου των Ελεγκτικών Μηχανισμών**

**Πίνακας Περιεχομένων**

**Φάση I**

**§**

1. Γενικά	1 - 7
2. Ελεγκτική Διαδικασία - Λόγοι και Στόχοι	8 - 15
3. Η Αξιολόγηση Έργου και η Αναγκαιότητα της	16 - 21
4. Αξιολόγηση: Μορφές και Μέθοδοι	22 - 32
5. Παρακολούθηση προόδου του έργου των Ελεγκτικών Σωμάτων	33 - 36
6. Η Αναγκαιότητα Συστημάτων Αξιολόγησης για τα Σώματα Ελέγχου	37 - 44
7. Πλαίσιο Δεικτών για την Αξιολόγηση του Παραγόμενου Έργου	45 - 53
8. Διαδικασία Ανάπτυξης Δεικτών Αξιολόγησης	54 - 60

Παράρτημα 1: Σύντομη Παρουσίαση των Σωμάτων Ελέγχου και  
Επιθεώρησης

Παράρτημα 2: Συγκριτικός Πίνακας Σωμάτων Ελέγχου και  
Επιθεώρησης

**Φάση II**

**§**

1. Γενικά	1 - 3
2. Ευρωπαϊκά Πρότυπα και Διεθνείς Πρακτικές	4 - 11
3. Ανάλυση του Πλαισίου Αξιολόγησης: Η Μέθοδος της <i>Balance Scorecard</i>	12 - 13
3.1. Οι Τέσσερις Εκφάνσεις της <i>Balance Scorecard</i> για τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου	14 - 34
3.2. Περιορισμοί και Επιφυλάξεις κατά την Εφαρμογή της Μεθόδου	35 - 43
4. Ανάλυση Δημιουργίας Δεικτών Αξιολόγησης	44 - 45
4.1. Προσδιορισμός Στόχων Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης	46 - 47
4.2. Ποσοτικοί και Ποιοτικοί Δείκτες με βάση τους τέσσερις άξονες της μεθόδου <i>Balance Scorecard</i>	48 - 55
4.3. Καθορισμός Μεθόδου και Προφίλ της Ομάδας Υπευθύνων [εσωτερικά και εξωτερικά]	56 - 61
4.4. Βασικές Μέθοδοι Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων	62 - 65
4.5. Σύνταξη Έκθεσης και Δομή αυτής	66 - 71
5. Πιλοτική Εφαρμογή Έργου	72 - 80
6. Συμπεράσματα: Χρησιμότητα των Δεικτών Αξιολόγησης στα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης	81 - 92

Ομάδα Εργασίας

Βιβλιογραφία

Αθήνα, 28 Φεβρουαρίου 2006



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

## **Φάση Ι: Δημιουργία Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών**

### **1. Γενικά**

1. Το παρόν κείμενο αποτελεί το πρώτο μέρος της μελέτης που έχει ως τελικό αντικείμενο τη δημιουργία δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του παραγόμενου ελεγκτικού έργου. Άμεσος στόχος αυτής είναι να γίνει περιγραφή και ανάλυση του πλαισίου εντός του οποίου θα δημιουργηθούν οι εν λόγω ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες για τους ελεγκτικούς μηχανισμούς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ώστε στη δεύτερη και τελική φάση του έργου να παρουσιαστούν οι προτεινόμενοι δείκτες, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες και τα ισχύοντα δεδομένα του ελληνικού διοικητικού συστήματος. Είναι ευνόητο ότι, σε πρώτη φάση, για να καταστεί εφικτή η πιλοτική εφαρμογή του έργου τα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως παρουσιάζονται ακολούθως.
2. Παραδοσιακά, η δημόσια διοίκηση έχει ως σκοπό να υπηρετεί αξίες, όπως αυτές της νομιμότητας, της ακεραιότητας και της διαφάνειας. Πρόσφατα, όμως, ιδιότητες όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η χρηστή διαχείριση έχουν εισχωρήσει στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης, γιατί συμπληρώνουν τις αρχές με τις οποίες θα πρέπει να λειτουργεί ο δημόσιος τομέας σήμερα. Δεν αρκεί πλέον μια δημόσια διοίκηση να λειτουργεί, μόνο, με γνώμονα τη νομιμότητα, την ακεραιότητα και τη διαφάνεια, αλλά επιβάλλεται να ενισχύει αυτές τις αρχές δια μέσου της ενδυνάμωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του επιτελούμενου έργου, με βάση σαφή, ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Αυτό συνεπάγεται από τον κατ' εξοχήν ρόλο της δημόσιας διοίκησης να προσφέρει την καλύτερη δυνατή υπηρεσία με τον καλύτερο, και σχετικά οικονομικότερο τρόπο, προς τον πολίτη.
3. Η προάσπιση και επιδίωξη των παραπάνω αναφερόμενων αξιών συνήθως επιτυγχάνεται με οικονομικό [*financial*], διοικητικό [*administrative*] και διαχειριστικό [*management*] έλεγχο. Αυτό είναι δυνατό επειδή, το ελεγκτικό έργο είναι μια δυναμική κατάσταση που επηρεάζεται από τον τρόπο διαχείρισης ενός οργανισμού, τους στόχους που τίθενται, το σχεδιασμό, τη στρατηγική που επιλέγεται, το βαθμό υλοποίησης των στόχων, το ύψος των δαπανών που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων, καθώς επίσης και τον τρόπο που το προσωπικό εκπαιδεύεται, επιμορφώνεται και συμμετέχει στη διαδικασία.
4. Με δεδομένα τα προβλήματα στενότητας των πόρων (οικονομικών, χρονικών, ανθρώπινων, φυσικών, κ.α.) που πάντα υπήρχαν, αλλά έχουν ενταθεί στην εποχή μας, οι προκλήσεις είναι μεγάλες και κάνουν επιτακτική την ανάγκη



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

για αξιοποίηση των υφισταμένων πόρων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να βρεθεί μία μέθοδος που θα αποτυπώνει με ακριβή και ευρέως αποδεκτό τρόπο το βαθμό στον οποίο αξιοποιήθηκαν ορθολογικά και αποτελεσματικά οι υφιστάμενοι πόροι για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

5. Το κεντρικό θέμα του παρόντος πονήματος είναι η αξιολόγηση του έργου των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης, με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών / μεταβλητών, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα και η οικονομικότητα του παραγόμενου έργου μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση και τη σταθερότητα αντιμετώπισης των θεμάτων, διασφαλίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη των διοικούμενων και ενισχύοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν εργαλεία με τα οποία θα καταστεί δυνατή η συνεχής αξιολόγηση και μέτρηση του επιτελούμενου έργου, ώστε να εξασφαλίζεται η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης στην εκπλήρωση του έργου τους.
6. Η αναφορά στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, την έρευνα και τις προτάσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από ευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς θα είναι σημαντική σε όλο το κείμενο. Είναι σαφές ότι η ήδη υπάρχουσα εμπειρία και δη από ευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς δεν μπορεί παρά να μας διδάξει και να συμβάλει στη σφαιρική θεώρηση του ζητήματος που πραγματευόμαστε, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η απλή αντιγραφή αυτών των προτύπων θεωρείται αποδεκτή, εφαρμόσιμη, και αρμόζει στο χαρακτήρα και τις ιδιαιτερότητες την Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των Ελληνικών Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης.
7. Τέλος, πρέπει να διευκρινιστεί ότι από τη σύντομη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης<sup>1</sup>, που έχει προηγηθεί του παρόντος κειμένου, προκύπτει ότι, σε πρώτη φάση, είναι δύσκολο, να δημιουργηθούν δείκτες και να διενεργηθούν συγκρίσεις με το παρελθόν, καθότι οι αρμόδιοι ελεγκτικοί δημόσιοι φορείς δεν έχουν δημιουργήσει θεσμική μνήμη αναφορικά με δεδομένα και στοιχεία που θα πρέπει να συλλέγονται, ώστε να εφαρμοστούν και να λειτουργήσουν οι δείκτες αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας του παραγόμενου έργου τους.

---

<sup>1</sup> Βλέπε σχετικά Παραρτήματα I και II.



## 2. Ελεγκτική Διαδικασία – Λόγοι και Στόχοι

8. Σύμφωνα με τον *INTOSAI*<sup>2</sup>, τον Παγκόσμιο Οργανισμό των Ανώτατων Σωμάτων Ελέγχου, ως έλεγχος ορίζεται η διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από την δομή της διακυβέρνησης κάθε οργάνωσης, από τον τρόπο διοίκησης ή διαχείρισης της και είναι σχεδιασμένη για να προάγει την συνεχή επαγρύπνηση των αξιολογούμενων, ώστε να μετράται και να αξιολογείται η απόδοση, η αποτελεσματικότητα και επίτευξη των ταχθέντων στόχων του φορέα, με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχονται ασφαλή συμπεράσματα ότι οι στόχοι του κάθε φορέα επιτεύχθηκαν αποτελεσματικά, αποδοτικά, οικονομικά, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο.
9. Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι ο έλεγχος σε καμιά περίπτωση δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά το μέσο δια του οποίου προσφέρονται εγγυήσεις για την ορθολογική και διαφανή διαχείριση των πόρων και την επίτευξη συγκεκριμένων, κατανοητών και σαφώς προσδιορισμένων στόχων. Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία επηρεάζει το σύνολο της οργάνωσης και αποτελεί μία μορφή στοχευμένης αξιολόγησης και υπόδειξης διορθωτικών παρεμβάσεων στο έργο που πραγματοποιείται από τη δημόσια διοίκηση.
10. Από τη στιγμή που τα δημόσια προγράμματα εκπονηθούν και τεθούν σε εφαρμογή, ο διαρκής έλεγχος καθίσταται πλέον απαραίτητος με σκοπό τη εξακρίβωση της προόδου αυτών, τη διαπίστωση των αποκλίσεων από τους τιθέμενους στόχους και την υπόδειξη διορθωτικών παρεμβάσεων και χειρισμών που είναι αναγκαίοι να ληφθούν υπόψη και να ενσωματωθούν στον επόμενο προγραμματισμό δράσεων του κάθε οργανισμού. Οι διορθωτικοί χειρισμοί είναι δυνατόν να εισάγουν μικρές ή μεγάλες μεταβολές στη δράση της διεύθυνσης, τον καθορισμό νέων στόχων, την κατάρτιση νέων προγραμμάτων, τη βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα, ακόμη και την τυχόν επιβολή ποινών και κυρώσεων, κλπ. Ο έλεγχος δεν πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε προγράμματα αλλά και σε φορείς και δρα όχι μόνο κατασταλτικά αλλά και προληπτικά.
11. Ως συστατικά στοιχεία του αποτελεσματικού ελέγχου θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής:

- [α] Η αντικειμενικότητα.
- [β] Η σαφήνεια.

---

<sup>2</sup> Ο *International Organisation of Supreme Audit Institutions (INSOTAI)* είναι ο Διεθνής Επαγγελματικός Οργανισμός των Ανώτατων Ινστιτούτων Ελέγχου στις χώρες που είναι μέλη των Ηνωμένων Εθνών ή των Ειδικών Υπηρεσιών του. Ο Οργανισμός παίζει σημαντικό ρόλο στη διενέργεια ελέγχων σε κυβερνητικές δαπάνες και τη λειτουργία των υπηρεσιών τους, καθώς επίσης και στη προώθηση της ορθής οικονομικής διαχείρισης και λογοδοσίας των κυβερνήσεων των χωρών μελών του Ο.Η.Ε.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

- [γ] Η οικονομικότητα.
- [δ] Η ευελιξία.

12. Περαιτέρω, οι βασικότεροι στόχοι του ελέγχου είναι:

- [α] Η αποτελεσματικότητα του Οργανισμού: ελέγχεται αν υφίσταται η καταλληλότερη και αποτελεσματικότερη κινητοποίηση πόρων για την υλοποίηση δράσεων.
- [β] Η διαφάνεια και η λογοδοσία: αξιολογείται αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί ορθά τους διαθέσιμους πόρους για το σκοπό αυτό, χωρίς παράπλευρες απώλειες.
- [γ] Η παραγωγή τεχνογνωσίας: Η διαδικασία του ελέγχου και τα αποτελέσματα αυτού υποδεικνύουν «βέλτιστες πρακτικές» που αποτελούν υποδείγματα για άλλους οργανισμούς και προκρίνουν τρόπους με τους οποίους μπορούν αυτοί να καταστούν πιο αποτελεσματικοί.
- [δ] Η ενδυνάμωση των θεσμών: Ο έλεγχος βελτιώνει και αναπτύσσει τη λειτουργικότητα των οργανισμών και ενισχύει τους θεσμούς .

13. Το προσωπικό το οποίο στελεχώνει τους ελεγκτικούς φορείς θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο, αμερόληπτο και κατάλληλα εκπαιδευμένο ως προς τις δομές που ελέγχονται. Επιπλέον, θα πρέπει να διακρίνεται από επαγγελματική επάρκεια γνώσεων και ιδιαίτερη εμπειρία στο αντικείμενο του ελέγχου. Παράλληλα θα πρέπει να υπόκειται σε διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των ελεγκτικών διαδικασιών και τις διαρκείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν, δρουν και αντιδρούν οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες.

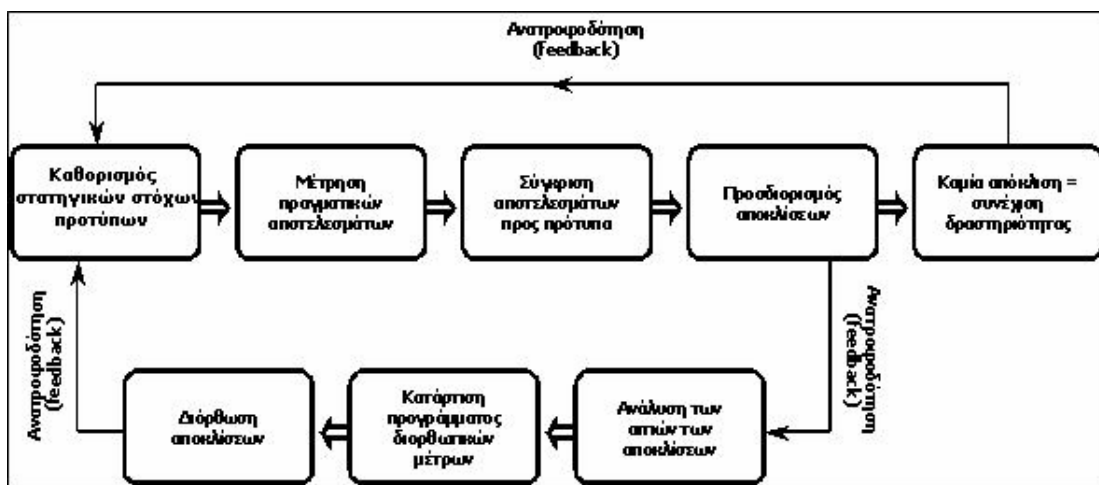
14. Ο ρόλος και οι ευθύνες των ελεγκτών θα μπορούσαν να περιγραφούν ως εξής:

- [α] Οι ελεγκτές θα πρέπει να συμβάλουν στον διαρκή και αποτελεσματικό έλεγχο μέσα από συνεχείς διαδικασίες αξιολόγησης και συστάσεις προς τους ελεγχόμενους φορείς. Κύρια αρμοδιότητα τους ο σχεδιασμός, η εφαρμογή, η εκτέλεση και η αποτύπωση του ελέγχου.
- [β] Πριν προχωρήσουν στο έλεγχο θα πρέπει να έχουν πλήρη εικόνα και γνώση της δομής και της διαδικασίας του ελέγχου, σε όλο το φάσμα των ελέγχων. Ο ελεγκτής θα πρέπει να συγκεντρώνει επαρκή, συναφή, και αξιόπιστα αποδεικτικά στοιχεία ώστε να μπορεί να αντλήσει εύλογα συμπεράσματα στα οποία θα βασιστεί η γνωμοδότηση ή η έκθεση ελέγχου.
- [γ] Κατά των έλεγχο θα πρέπει να είναι σε θέση, έχοντας αποκτήσει το σύνολο των απαραίτητων πληροφοριών, να υπολογίζουν τον βαθμό απώλειας πόρων και αποτυχίας επίτευξης των στόχων του ελεγχόμενου φορέα. Επιπλέον, θα



- πρέπει να εξετάζουν την τήρηση των νομοθετικών και κανονιστικών κειμένων («νομιμότητα» και «κανονικότητα»).
- [δ] Διαμέσου συνεχούς εκπαίδευσης και με βάση την εμπειρία, θα πρέπει να μπορούν να εκτιμήσουν την επάρκεια της διαδικασίας ελέγχου και αν κρίνεται σκόπιμο να προβούν σε βελτιωτικές και διορθωτικές προτάσεις.

Σχήμα 1:  
Η διαδικασία του ελέγχου



15. Η λογική σειρά της διαδικασίας του ελέγχου εμφανίζεται γραφικά στο παραπάνω σχήμα 1. Εύκολα διακρίνεται ότι τα πρότυπα καθορίζουν και τη βάση σύγκρισης των αποτελεσμάτων. Με βάση τους στρατηγικούς στόχους συγκρίνονται τα πραγματικά αποτελέσματα για να προσδιοριστούν οι πιθανές αποκλίσεις. Εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα, αναλύονται οι λόγοι και καταρτίζεται πρόγραμμα διορθωτικών ενεργειών, το οποίο διαμορφώνεται και δια μέσου της ανατροφοδότησης οριοθετούνται οι δράσεις και πάλι. Η διαδικασία είναι μια διαρκής προσπάθεια με στόχο να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή διεκπεραίωση του ελέγχου αλλά και η βελτίωση των ελεγχόμενων φορέων.

### 3. Η αξιολόγηση έργου και η αναγκαιότητα της

16. Για την πλήρη κατανόηση της σκοπιμότητας των δεικτών και της μεθόδου δημιουργίας τους, κρίνεται αναγκαία η ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης ενός έργου και της σημασίας αυτής. Στο παρόν τμήμα του κειμένου καταβάλλεται προσπάθεια προσέγγισης της αξιολόγησης με στόχο τόσο την περαιτέρω ανάλυσή της όσο και τη διάκριση της από αντίστοιχες έννοιες της



διοικητικής διαδικασίας, όπως είναι η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η μέτρηση.

17. Ως αξιολόγηση ορίζεται η επιλεκτική, συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση ενός έργου, ενός προγράμματος ή μίας δημόσιας πολιτικής συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων τους<sup>3</sup>. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί η επίτευξη των στόχων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η συνεχής και ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την οποία και τροφοδοτεί με αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες, ενισχύοντας την ικανότητα του συστήματος να βελτιώνεται αλλά και την πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων. Με αυτό τον τρόπο δύναται να εντοπιστούν τόσο οι δυσλειτουργίες του συστήματος όσο και τα σημεία που επιδέχονται βελτιώσεις, σε όλο το φάσμα της εκπλήρωσης των στόχων, μέσα από τις προβλεπόμενες διαδικασίες.
18. Ο λειτουργικός ρόλος της αξιολόγησης έγκειται στις δυνατότητές της, ως μηχανισμός εποπτείας, να παρέχει απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα, να διαπιστώνει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την οικονομικότητα ενός προγράμματος, να ενισχύει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία, και να επιδρά ουσιαστικά και παρεμβατικά όπου κρίνεται αναγκαίο, σε συνεργασία με μηχανισμούς όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός.
19. Η παρακολούθηση αποτελεί τον μηχανισμό διάγνωσης των αποκλίσεων και κινητοποιεί το σύστημα της αξιολόγησης. Η διαφορά, μεταξύ των δύο έγκειται στο γεγονός ότι ενώ μπορούν να κάνουν χρήση των ίδιων πληροφοριών και να διακρίνονται από παρόμοιες διαδικασίες εφαρμογής, θέτουν διαφορετικές ερωτήσεις στο σύστημα και λειτουργούν σε διαφορετικό επίπεδο ανάλυσης με διαφορετικό σκοπό.
20. Η αξιολόγηση δίνει μεγάλη έμφαση, όχι τόσο στις διαδικασίες όπως συμβαίνει με την παρακολούθηση, αλλά πρωτίστως στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και τη συμφωνία τους με τους τιθέμενους στόχους. Επιπλέον, οι αξιολογήσεις λαμβάνουν χώρα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και μπορεί να εφαρμόζονται περιοδικά και όχι διαρκώς.
21. Τέλος, η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να συγχέεται με τον έλεγχο. Ο έλεγχος είναι μία διαδικασία που κατά κύριο λόγο πιστοποιεί την τήρηση της νομιμότητας και της κανονικότητας κατά την εφαρμογή μία δράσης και την

---

<sup>3</sup> Jody Zall Kusek, Ray C. Rist, "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation", World Bank, 2004, Washington, USA, σελ. 12 και UNDP, "Handbook on Monitoring and Evaluating for Results", UNDP, Evaluation Office, New York, 2002, σελ. 6., Michael Thomas, "Special Operating Agencies: Audit and Evaluation", Canadian Centre for Management Development, 1996, Ottawa, Canada.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

ορθολογική χρήση των πόρων<sup>4</sup>. Η αξιολόγηση είναι διαδικασία περισσότερο αναλυτική. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται σχηματικά οι διαφορές μεταξύ αξιολόγησης, παρακολούθησης και ελέγχου.

#### 4. Αξιολόγηση: μορφές και μέθοδοι

22. Όπως και στην παρακολούθηση έτσι και στην αξιολόγηση υπάρχει διάκριση μεταξύ των επιμέρους μεθόδων που μπορούν να υιοθετηθούν, ανάλογα με το έργο, το πρόγραμμα ή την πολιτική που τίθεται υπό τη διαδικασία αυτή<sup>5</sup>. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι εξής:

- [α] Διαπλαστική Αξιολόγηση (*Formative*): Αυτή η μορφή αξιολόγησης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εξέταση μεθόδων που μπορούν να βελτιώσουν και να ενισχύσουν τη διοίκηση, τη διαχείριση και την εφαρμογή των προγραμμάτων και των έργων. Δεν συναντάται τόσο συχνά στο επίπεδο της δημόσιας πολιτικής και αφορά κυρίως τους υπεύθυνους διαχείρισης και τους υπαλλήλους με σκοπό να τους παράσχει πληροφόρηση που θα βελτιώσει τη δουλειά τους και θα αυξήσει την αποτελεσματικότητά τους. Από τον όρο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτό τον τύπο αξιολόγησης γίνεται σαφές ότι βοηθά στη κατασκευή και βελτίωση των δομών.
- [β] Αξιολόγηση Κονδυλίων (*Summative*): Η αξιολόγηση κονδυλίων εστιάζει στους πόρους που εισρέουν στο σύστημα και προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ως προς την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Αυτή η μορφή αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από μικρότερη διάρκεια και αφορά κυρίως εξωτερικούς φορείς, όπως οι πολίτες. Επιπλέον, αυτή η μορφή αξιολόγησης συμβάλει σε δύο από τους βασικότερους στόχους αυτής της διαδικασίας, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.
- [γ] Εκ των προτέρων (*ex-ante*), ενδιάμεση (*interim*) και εκ των υστέρων (*ex-post*) αξιολόγηση.

23. Πρόκειται για τρεις μεθόδους αξιολόγησης που διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς τη χρονική στιγμή κατά την οποία διενεργούνται. Η αξιολόγηση εκ των προτέρων είναι μία μέθοδος, η οποία κατά κύριο λόγο επιλέγεται όταν πρόκειται να υιοθετηθούν νέες δράσεις, των οποίων τα πιθανά αποτελέσματα θα πρέπει να εξεταστούν πριν την εφαρμογή τους, ώστε να αποφευχθούν τυχόν λανθασμένες επιλογές<sup>6</sup>. Κατ' αυτό τον τρόπο καθίσταται δυνατό να

<sup>4</sup> Nigel Nagarajan, Marc Vanheukelen, "Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide", European Commission, Brussels, 1997, σελ. 10

<sup>5</sup> Nigel Nagarajan, Marc Vanheukelen, "Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide", European Commission, Brussels, 1997, σελ. 23-25

<sup>6</sup> European Commission, "Ex Ante Evaluation, A Practical Guide for preparing proposals for Expenditure Programmes", European Commission, 2001, σελ. 3





εκτιμηθούν τα πιθανά αποτελέσματα και η δυνατότητα επίτευξης των τιθέμενων στόχων. Θα πρέπει επιπλέον να αναφερθεί ότι λειτουργεί βελτιωτικά στην ποιότητα των προγραμμάτων και των προσφερομένων υπηρεσιών, τη συνάφεια αλλά και τη σαφήνιά τους.

24. Η ενδιαμέση αξιολόγηση πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια εφαρμογής ενός προγράμματος και κατά κύριο λόγο εποπτεύει την παραγωγή των αναμενόμενων εκροών. Για το λόγο αυτό κύρια πηγή άντλησης πληροφοριών για τη διεξαγωγή αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι η διαδικασία της παρακολούθησης και διαφαίνεται να υπάρχει μία σύνδεση και με τη μέθοδο της διαπλαστικής αξιολόγησης.
25. Τέλος, η εκ των υστέρων μέθοδος αξιολόγησης, είναι η πιο διαδεδομένη από όλες και εφαρμόζεται μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Σε αυτή τη μέθοδο έμφαση δίνεται στα αποτελέσματα και στον τρόπο που επέδρασε το πρόγραμμα στην συνολική διαδικασία. Το αρνητικό σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι δεν μπορούν να γίνουν βελτιωτικές παρεμβάσεις στο πρόγραμμα, αφού αυτό έχει ολοκληρωθεί. Παρόλα αυτά μπορούν να υποδείξουν το βαθμό αποτελεσματικότητας του προγράμματος, την ορθολογική ή όχι διαχείριση των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν και φυσικά να δώσει πληροφορίες σε αξιολογήσεις επερχομένων προγραμμάτων ή να ληφθεί υπόψη στον επόμενο ετήσιο κύκλο υλοποίησης του προγράμματος.
26. Το κρίσιμο στοιχείο για αυτές τις τρεις μεθόδους αξιολόγησης είναι η χρονική στιγμή που εφαρμόζονται. Στο σχήμα 2 που ακολουθεί διαφαίνεται πως αυτές οι τρεις μέθοδοι αξιολόγησης συνδέονται με τον κύκλο των εργασιών σε επίπεδο έργου, προγράμματος και δημόσιας πολιτικής.
27. Το τελευταίο ζεύγος μεθόδων αξιολόγησης αφορά το φορέα που θα σχεδιάσει και θα διενεργήσει τη διαδικασία. Ο φορέας αυτός μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό της οργάνωσης είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι μέθοδοι είναι:

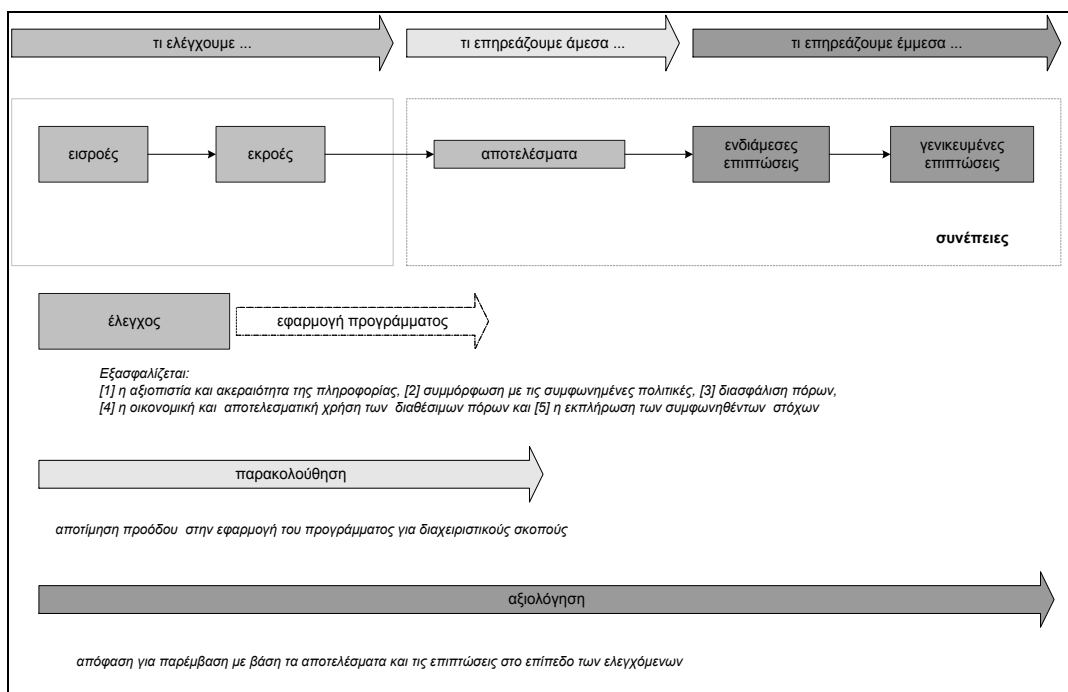
- [α] Αξιολόγηση εκ των Έσω (*Internal*): Σε αυτού του είδους την αξιολόγηση ο φορέας προέρχεται από το εσωτερικό της οργάνωσης που εφαρμόζει το πρόγραμμα. Η αξιολόγηση εκ των έσω ενέχει τον κίνδυνο της μειωμένης αντικειμενικότητας. Παρόλα αυτά, και στην αξιολόγηση εκ των έσω υπάρχουν πλεονεκτήματα τα ουσιαστικότερα εκ των οποίων συνδέονται με τη γνώση, την πληροφόρηση και την επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν πρέπει να αποκρύβονται αποκλίσεις ή λάθη του προγράμματος. Όταν η ομάδα αξιολόγησης προέρχεται από το εσωτερικό της οργάνωσης τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι υπάρχει η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στο σύνολο των απαραίτητων πληροφοριών, γνώση των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και του νομικού πλαισίου και άριστης επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης



που μετέχουν υπό διάφορες ιδιότητες στην υλοποίηση του προγράμματος.

- [β] Αξιολόγηση από Εξωτερικούς Φορείς (*External*): Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης έγκειται στην αντικειμενικότητα που δύναται να διακρίνει τον εξωτερικό φορέα που ελέγχει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Σε κάποιες περιπτώσεις, η ανάθεση της αξιολόγησης σε εξωτερικούς φορείς μπορεί να διακρίνεται από μεγαλύτερο κόστος, εφόσον η ομάδα που αξιολογεί μπορεί να μην έχει βαθειά και ουσιαστική γνώση του τρόπου δράσης της οργάνωσης, αλλά μπορεί να δράσει ανεπιτηρέαστη και αμερόληπτα.

Σχήμα 2:  
Διάκριση Αξιολόγησης, Παρακολούθησης και Ελέγχου<sup>7</sup>



28. Το σχήμα 2 παρουσιάζει τη διάκριση μεταξύ αξιολόγησης, παρακολούθησης και ελέγχου. Φαίνεται καθαρά στο παραπάνω σχήμα ότι η αξιολόγηση καλύπτει όλα τα στάδια μιας διαδικασίας από την αρχή έως την ολοκλήρωση της. Διευκρινίζεται όμως, ότι η αξιολόγηση δίνει το έναυσμα για διορθωτικές

<sup>7</sup> Πηγή: *Evaluating EU Activities, 2004*



παρεμβάσεις με βάση τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις στο επίπεδο των ελεγχόμενων, ενώ η παρακολούθηση δίνει τη δυνατότητα για τη διαρκή αποτίμηση της προόδου ενός προγράμματος. Τέλος, ο έλεγχος εξασφαλίζει ότι οι πληροφορίες είναι αξιόπιστες και διέπονται από ακεραιότητα, και μπορούν να συναχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το εάν οι συμφωνηθέντες στόχοι έχουν εκπληρωθεί και οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

29. Στη προκειμένη περίπτωση το ζητούμενο είναι η αξιολόγηση, αλλά φαίνεται επίσης καθαρά ότι θα πρέπει πρώτα να εφαρμοστεί ένα σύστημα παρακολούθησης της προόδου του έργου, ώστε να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αξιολόγηση του έργου των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου. Η παρατήρηση αυτή θα ληφθεί σοβαρά υπόψη στην επερχόμενη πρόταση δεικτών αξιολόγησης.
30. Το παρακάτω εμφανιζόμενο σχήμα 3 μας δίνει μια ακόμη εικόνα της σχέσης μεταξύ της υλοποίησης ενός προγράμματος από την στιγμή που έχει ληφθεί η πολιτική και διοικητική απόφαση για την εφαρμογή του έως την αξιολόγηση του σε διαφορετικές χρονικές στιγμές υλοποίησης και εφαρμογής του.
31. Ο εξωτερικός κύκλος αντιπροσωπεύει το επίπεδο της πολιτικής απόφασης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης πολιτικής. Ο δεύτερος κατά σειρά κύκλος αντιπροσωπεύει την εξέλιξη της πολιτικής απόφασης σε πρόγραμμα και τέλος ο εσωτερικός παρουσιάζει τη διαδικασία αξιολόγησης κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος.
32. Η διαδικασία αξιολόγησης στην οποία αναφερόμαστε, προφανώς, αντιπροσωπεύεται από τον εσωτερικό κύκλο. Βέβαια είναι σαφές ότι οι παράμετροι που περιέχονται στους άλλους δυο ομόκεντρους κύκλους επηρεάζονται ή θα πρέπει να επηρεάζονται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενός έργου, αλλά και επηρεάζουν καταφανώς την αξιολόγηση έργου. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση επηρεάζει τα συμπεράσματα και την εφαρμογή του προγράμματος, και πιθανόν να προκαλέσει τον επανασχεδιασμό ενός προγράμματος εφόσον αυτό απαιτείται. Η όλη διαδικασία βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με τη πολιτική απόφαση και εξέλιξη της, που προσπαθούμε να εφαρμόσουμε.

## **5. Παρακολούθηση προόδου του έργου των Ελεγκτικών Σωμάτων**

33. Τα υπάρχοντα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης υπόκεινται στην εποπτεία του αρμόδιου Υπουργού – βλέπε περιεχόμενο παραρτημάτων Α και Β - με εξαίρεση το Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης. Κάποια εξ αυτών διατηρούν βάσεις δεδομένων στις οποίες καταγράφουν την πρόοδο των ελέγχων που διενεργούνται και την πρόοδο και τις δραστηριότητες ενός Σώματος. Επιπρόσθετα, στις μεθόδους παρακολούθησης του έργου τους θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η συγγραφή ετήσιων εκθέσεων, στις οποίες

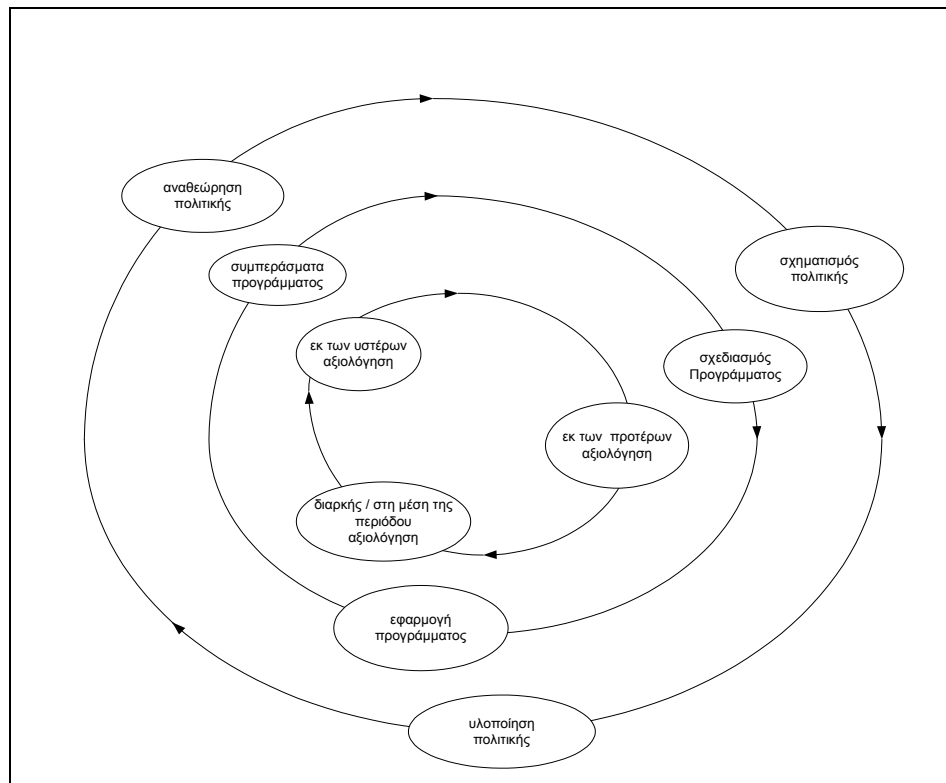


καταγράφονται οι βασικές πληροφορίες για το Σώμα, οι δράσεις που πραγματοποιούνται και οι προτάσεις που τίθενται για την βελτίωση της μελλοντικής αποτελεσματικότερης δράσης τους.

34. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προκύπτει ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης δεν έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων οι κρίσιμες δραστηριότητες που θα πρέπει να μετρηθούν και να ληφθούν υπόψη στην αξιολόγηση και δεν έχουν επιλεγεί και εφαρμοστεί οι κατάλληλες μέθοδοι συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων. Η δημιουργία μηχανισμών καταγραφής και η κατασκευή βάσεων δεδομένων με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχρονικά παρακολούθηση και την ενδιάμεση κατασκευή δεικτών θεωρείται επιβεβλημένη πρακτική, χωρίς την οποία δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθούν διαδικασίες μέτρησης και αξιολόγησης της δράσης ενός φορέα.

### Σχήμα 3:

Σύνδεση Ex-post, Interim και Ex-ante Αξιολογήσεων με τον Κύκλο Εργασιών σε Επίπεδο Προγράμματος και Δημόσιας Πολιτικής<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Πηγή: *Evaluating EU Activities*, 2004



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

35. Η έρευνα της ομάδας εργασίας επί του προκειμένου θέματος ανέδειξε την έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης του παραγόμενου έργου των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η έλλειψη αυτή ίσως υποδεικνύει αδυναμία ή και έλλειψη πολιτικής βούλησης για την ουσιαστική και σε βάθος δημιουργία και εφαρμογή διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης του παραγόμενου έργου. Έλλειψη η οποία σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ξεπεραστεί προκειμένου να είναι εφικτή η αξιολόγηση των ελεγκτικών μηχανισμών.
36. Εν μέρει, η αδυναμία αυτή εξηγείται από τον νομικό, ή ακριβέστερα από τον νομικίστικο χαρακτήρα του παρεχομένου έργου των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης. Ενώ το παραγόμενο έργο θα πρέπει να επικεντρώνεται περισσότερο σε ζητήματα ουσιαστικής επίτευξης των τιθέμενων στόχων - δηλαδή βελτίωση των δομών και των διαδικασιών, ανάδειξης βέλτιστων πρακτικών, κλπ - συνήθως παρατηρείται το φαινόμενο της έμφασης σε ζητήματα που σχετίζονται με το διαδικαστικό κάθε υπόθεσης. Για παράδειγμα προκύπτει από τη μελέτη των ετήσιων εκθέσεων ότι αποφεύγεται η παράθεση χρησίων, συστηματικών και σημαντικών ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων που προέκυψαν από τους ελέγχους, δίδεται έμφαση στις διαδικασίες αποφεύγοντας πολλές φορές την ουσία και χρησιμοποιείται γλώσσα υπηρεσιακή - γραφειοκρατική που αφήνει περιθώρια για ασάφεια και αναστέλλει κάθε προσπάθεια παρακολούθησης ελέγχου και αξιολόγησης.

## **6. Η αναγκαιότητα συστημάτων αξιολόγησης για τα Σώματα Ελέγχου**

37. Η χρήση συστημάτων αξιολόγησης, για τα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης, έχει ως βασικό στόχο τη διαρκή βελτίωση τους σε όλα τα επίπεδα, δηλαδή στα επίπεδα της αποδοτικότητας, της οικονομίας στη χρήση των διαθέσιμων πόρων και στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους.
38. Θεωρείται βέβαιο ότι η αξιολόγηση του παραγόμενου έργου, από μόνη της, δεν αποτελεί πανάκεια με την οποία θα επιτευχθεί η μέγιστη βελτίωση. Πέραν της αξιολόγησης είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθεί εκπαίδευση των επιθεωρητών στα συστήματα αξιολόγησης και πάνω από όλα να υπάρξει βραχυπρόθεσμος και μεσοπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων των Σωμάτων. Επιπλέον θα πρέπει να δημιουργηθούν πρότυπα (φόρμες και διαδικασίες) δια μέσου οποίων να γίνεται η αξιολόγηση του παρεχόμενου έργου.
39. Η αξιολόγηση του παραγόμενου έργου είναι ένα εργαλείο, το οποίο έχει ως σκοπό να χρησιμοποιηθεί στην αποτύπωση και την επακόλουθη βελτίωση προβληματικών διαδικασιών και στρατηγικού σχεδιασμού που πιθανόν να μειώνουν την αποτελεσματικότητα ενός Σώματος. Μια από τις βασικότερες μεθόδους αξιολόγησης του παραγόμενου έργου είναι η κατασκευή δεικτών αξιολόγησης, οι οποίοι κατέχουν σημαντικό ρόλο. Είναι γεγονός η χρήση



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

δεικτών επιφέρει συνθήκες αυξημένου ελέγχου στο φορέα που εφαρμόζεται, και γι' αυτό το λόγο είναι πολύ πιθανόν να αντιμετωπιστεί αρνητικά από τους ελεγχόμενους.

40. Είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε και να διασαφηνίσουμε προς κάθε κατεύθυνση, επακριβώς το σκοπό και τις επιδιώξεις του όλου έργου, διότι το επιδιωκόμενο είναι η χρήση δεικτών στην αξιολόγηση του παραγόμενου έργου και όχι ο «σφικτός» έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων. Πρέπει να αναφέρονται λόγοι για τη μέτρηση του παραγόμενου έργου, όπως οι παρακάτω:

- [α] Η υποχρέωση αυξημένης λογοδοσίας και η αποκατάσταση της δημόσιας εμπιστοσύνης επιβάλλουν τη χρήση κάποιου συστήματος που θα παρέχει τη δυνατότητα μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του παραγόμενου έργου.
- [β] Η διαρκής ανησυχία για τη βελτίωση των τιθέμενων στόχων και του παραγόμενου έργου, στην προκειμένη περίπτωση των ελέγχων.
- [γ] Η ανάγκη διαρκούς βελτίωσης των δεξιοτήτων των επιθεωρητών και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, της παραγωγικότητας τους, καθώς και της αποτελεσματικότητας τους.
- [δ] Η παρουσίαση ποσοτικών δεδομένων, που θα επεξηγούν τη σύγκλιση στόχων και αποτελεσμάτων, καθώς, θα παρέχουν πληροφορίες για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του επιτελούμενου έργου, μέσα από στατιστικές αναλύσεις που βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα.

41. Επιπλέον, η εξαγωγή μετρήσιμων συμπερασμάτων, που συμβάλουν στην απεικόνιση της πραγματικής παρούσας κατάστασης και τη διερεύνηση μελλοντικών δυνατοτήτων μας δίνουν τη δυνατότητα να λαμβάνονται αποφάσεις διορθωτικού χαρακτήρα, ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων στο επιτελούμενο έργο.

42. Παρόλα αυτά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι ποσοτικές ενδείξεις είναι μόνο ενδείξεις, δεν βελτιώνουν από μόνες τους το επίπεδο του παραγόμενου έργου, απλά απεικονίζουν το επίπεδο του. Επίσης, πρέπει να θυμόμαστε ότι οι μετρήσεις συνήθως πλησιάζουν την πραγματικότητα, αλλά δεν την αποτυπώνουν απόλυτα.

43. Κατά κύριο λόγο η μέτρηση της δράσης στο δημόσιο τομέα και η χρήση δεικτών είναι ουσιαστικές κυρίως όταν<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> John Stewart, Kieron Walsh, "Performance Measurement: When Performance can Never be Finally Defined", στο "Public Money and Management, April-June 1994", Blackwell Publishers, CIPFA, Cambridge, 1994, σελ. 49



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

- [α] Χρησιμοποιούνται με το κριτήριο της σχετικότητας και όχι με το κριτήριο της απολυτότητας, δηλαδή χρησιμοποιούνται ως μέσο και όχι ως αυτοσκοπός.
- [β] Υπάρχει ανάγκη για μέτρηση συγκεκριμένων δράσεων.
- [γ] Η σύγκριση μεταξύ επιμέρους μεγεθών συμβάλει και επιδιώκει τη μείωση της πολυπλοκότητας.
- [δ] Μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για χρήσιμες συζητήσεις πάνω σε οικονομικά ζητήματα.
- [ε] Κατορθώνουν να αντανakλούν την διοικητική διαδικασία.
- [στ] Λαμβάνεται υπόψη ότι κατά την εφαρμογή τέτοιων μετρήσεων υπάρχουν ιδιαίτερα εμπόδια και αβεβαιότητες.
- [ζ] Συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια.

44. Ο δε απώτερος στόχος είναι:

- [α] Να βελτιωθεί η ποιότητα του παραγόμενου έργου από τη δημόσια διοίκηση και το κοινό.
- [β] Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και να μειωθεί το κόστος των δημόσιων φορέων.
- [γ] Να αναπτυχθεί καλύτερη συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των επιμέρους φορέων.
- [δ] Να βελτιωθεί και να αυξηθεί ο επαγγελματισμός αλλά ακόμη και ο τεχνικός εξοπλισμός.
- [ε] Να αυξηθεί η συνεργασιμότητα με το εξυπηρετούμενο κοινό, τους πολίτες.
- [στ] Να αποκατασταθεί η δημόσια εμπιστοσύνη.
- [ζ] Να διαμορφωθεί ένα ποιο εξειδικευμένο και ικανό προσωπικό.
- [η] Να μειωθεί η αδιαφάνεια, η διαφθορά, οι δωροδοκίες και ο νεποτισμός.

## **7. Πλαίσιο δεικτών για την αξιολόγηση του παραγόμενου έργου**

45. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του παραγόμενου έργου των ελεγκτικών μηχανισμών, δια μέσου της χρήσης δεικτών, θα πρέπει για λόγους αποτελεσματικής εφαρμογής να διαχωριστεί σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση προτείνεται η πιλοτική εφαρμογή δεικτών με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα, που κατά κύριο λόγο αφορούν τις ελεγκτικές διαδικασίες και προκύπτουν από τις ετήσιες εκθέσεις των επιμέρους Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου. Σε δεύτερο, και ουσιαστικότερο, επίπεδο μπορούν να προκύψουν δείκτες που θα είναι αποτέλεσμα ευρύτερης επεξεργασίας, όχι μόνο των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, αλλά του συνόλου των λειτουργικών εκφάνσεων κάθε Σώματος. Για την υλοποίηση αυτών των δεικτών απαιτείται, όπως τονίσθηκε σε αυτό το πρώτο μέρος της μελέτης, η ενσωμάτωση μηχανισμών καταγραφής και βάσεων δεδομένων, ενιαίων για το σύνολο των σωμάτων.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

46. Οι δείκτες που μπορούν να δημιουργηθούν στην πρώτη φάση αξιοποιούν στοιχεία που αφορούν κατά κύριο λόγο:

- [α] Τον αριθμό των ελέγχων.
- [β] Τον αριθμό των ελεγχόμενων φορέων.
- [γ] Τον αριθμό των αιτήσεων.
- [δ] Τον αριθμό των εργαζομένων στο εκάστοτε Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου.

47. Η επίτευξη ευρύτερης επεξεργασίας των δεδομένων και η χρήση βάσεων δεδομένων μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία δεικτών που δεν στοχεύουν αποκλειστικά και μόνο στη μονομερή αποτύπωση των διαδικασιών, αλλά αποσκοπούν στη δημιουργία μίας μεθόδου σχεδιασμού και μέτρησης που αφορά την όλη λειτουργία κάθε οργάνωσης και εστιάζει στους στόχους που οφείλει, ο ελεγκτικός μηχανισμός, να εκπληρώσει.

48. Η μέθοδος που προτείνεται είναι ευρέως διαδεδομένη σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς και είναι η μέθοδος ανάπτυξης της «*Balanced Scorecard*». Για την εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου αξιολόγησης απαιτείται η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού και η προδιάθεση για συνεχή βελτίωση. Δια μέσου της υλοποίησης αυτής της μεθόδου αξιολόγησης επιτυγχάνεται, πέραν της δημιουργίας δεικτών, η καταπολέμηση κρίσιμων εσωτερικών αδυναμιών των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου, όπως η έλλειψη σαφούς στοχοθεσίας.

49. Πιο συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα της μεθόδου έγκεινται:

- [α] Στη συστηματική και τυποποιημένη ανάπτυξη διαδικασιών λήψης αποφάσεων, υλοποίησης δράσεων και αξιολόγησης.
- [β] Στην σφαιρική θεώρηση της λειτουργικότητας της οργάνωσης.
- [γ] Στο καθορισμό συγκεκριμένων στόχων.
- [δ] Στη δημιουργία ενιαίων δεικτών που να είναι κυρίως ποσοτικοί και συγκρίσιμοι.
- [ε] Στη δυνατότητα μελέτης πολύπλοκων διαδικασιών και στόχων.
- [στ] Στην αποφυγή της ευθύγραμμης αιτιοκρατικής πορείας για την ανάλυση των φαινομένων.

50. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου έγκειται στο γεγονός ότι κατορθώνει να ανατροφοδοτεί το σύστημα τόσο κατά την εφαρμογή και υλοποίηση των στόχων όσο και ως προς τους ίδιους τους στόχους. Με αυτό τον τρόπο αποκτά διττό ρόλο και λειτουργεί ως ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης και σχεδιασμού. Επιτυγχάνεται δε ο στόχος της συνεχούς αξιολόγησης για την οποία λόγος έγινε σε προηγούμενο τμήμα της μελέτης. Είναι σαφές ότι μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος μπορεί να αποτελέσει χρήσιμη πηγή άντλησης πληροφοριών για δράσεις αντίστοιχου περιεχομένου ή ακόμα και ιστορικό αρχείο για τον ίδιο τον φορέα.

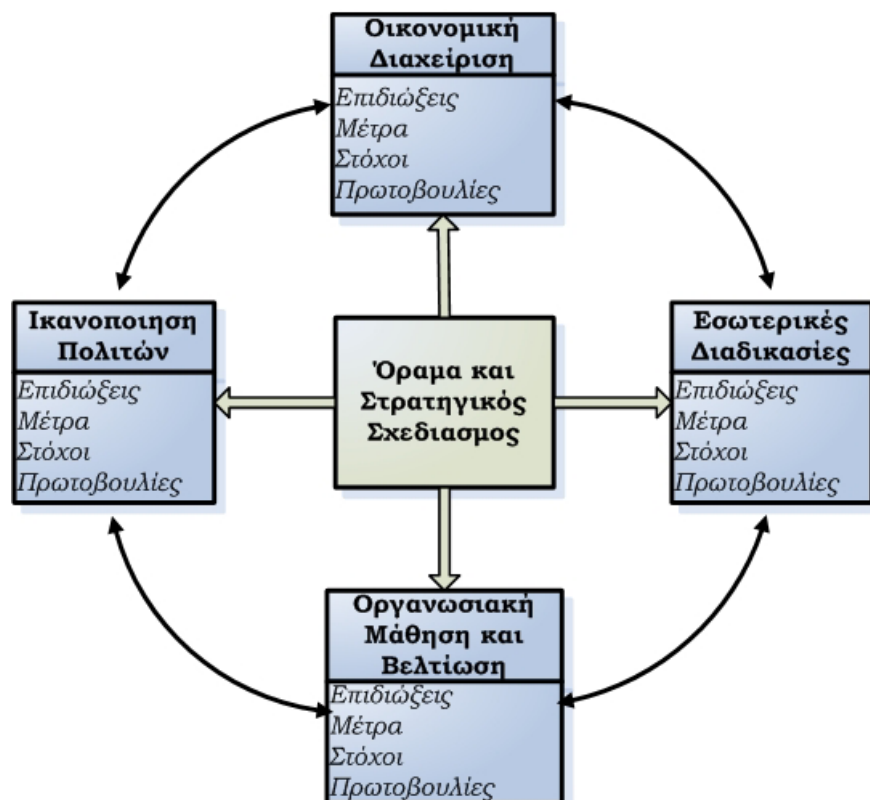




51. Στο σχήμα 4 που ακολουθεί αποτυπώνεται η λογική της μεθόδου *balanced scorecard*. Η οργάνωση αναλύεται σε τέσσερις βασικούς άξονες οι οποίοι βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση. Μέσα από αυτή τη διαδικασία εκφράζεται η δυναμική οπτική κάθε οργάνωσης και αποτυπώνονται οι κατευθύνσεις κατασκευής των δεικτών και συλλογής των κατάλληλων δεδομένων, ώστε να προκύψουν τα συμπεράσματα για τη δράση του εκάστοτε φορέα. Οι τέσσερις αυτοί βασικοί άξονες είναι:

- [α] Η οικονομική διαχείριση.
- [β] Οι εσωτερικές διαδικασίες.
- [γ] Η ικανοποίηση των πολιτών.
- [δ] Η οργανωσιακή μάθηση και βελτίωση.

Σχήμα 4:  
Η Μέθοδος *Balanced Scorecard*<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Πηγή: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

52. Η βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση των υπαλλήλων. Αν λάβει κανείς υπόψη του τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και τις μεταβολές που σημειώνονται σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, τότε αυτό σημαίνει ότι για να επιτύχει μία οργάνωση τη βελτίωσή της, οι υπάλληλοι θα πρέπει να υπόκεινται σε συνεχή εκπαίδευση και ανανέωση των γνώσεών τους.
53. Ο άξονας της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας ουσιαστικά αφορά τις δράσεις που εξηγούν το βαθμό λειτουργικότητας της οργάνωσης, τις εσωτερικές διαδικασίες της και την εφαρμογή των προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός των δεικτών αυτού του επιπέδου θα πρέπει να γίνει με τη συνδρομή εσωτερικών φορέων, οι οποίοι γνωρίζουν πληρέστερα την οργάνωση.

## **8. Διαδικασία ανάπτυξης δεικτών αξιολόγησης**

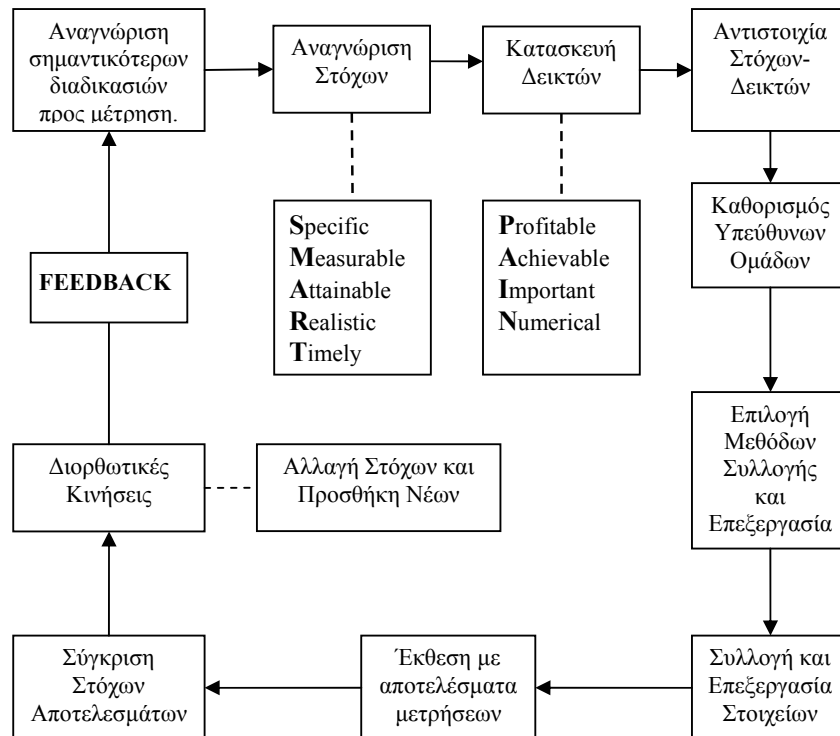
54. Η διαδικασία ανάπτυξης δεικτών αξιολόγησης δεν θα πρέπει να συγχέεται με τα μοντέλα και τις μεθόδους που αναπτύχθηκαν παραπάνω και συνθέτουν το πλαίσιο εντός του οποίου δημιουργούνται οι δείκτες. Η διαδικασία αφορά τα στάδια που πρέπει να τηρηθούν ώστε να κατασκευαστούν οι δείκτες.
55. Το σχήμα 5 αποτυπώνει με σαφή τρόπο τα επιμέρους στάδια. Σε πρώτη φάση θα πρέπει να συσταθεί η ομάδα η οποία θα αναλάβει την κατασκευή των δεικτών και τη συνεχή παρακολούθηση της εφαρμογής τους και της υλοποίησής τους και ενδεχομένως να διενεργεί την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Αυτό σημαίνει ότι οι δείκτες μπορούν να υλοποιηθούν, όπως και η αξιολόγηση, συνδυαστικά από εξωτερικούς φορείς και από φορείς της ίδιας της οργάνωσης, με τα εύλογα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν προηγούμενα<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Βλ. Ενότητα 4, παρ. 27



Σχήμα 5:  
Η Διαδικασία Υλοποίησης των Δεικτών Αξιολόγησης



56. Το δεύτερο στάδιο αποτελεί το πιο κρίσιμο όλων, καθότι είναι αυτό που καθορίζει ποιοι είναι οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν. Σε αυτή τη φάση περιγράφονται οι στόχοι της οργάνωσης, οι βασικές λειτουργίες της και οι επιθυμητές εκροές και αποτελέσματα. Τα κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν σε αυτή τη φάση αφορούν τον προσδιορισμό των στόχων, των διαδικασιών, των εκροών και των αποτελεσμάτων.

57. Στο τρίτο στάδιο θα πρέπει να κατασκευαστούν οι δείκτες, ενώ ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί ώστε οι δείκτες που θα επιλεγούν να αντικατοπτρίζουν την οργάνωση και να είναι σε θέση να εκτιμήσουν τις επιμέρους δράσεις της. Για το λόγο αποφυγής παραπλανήσεων θα πρέπει να αποφεύγεται να επιλέγονται πολλοί δείκτες. Οι ποσοτικοί δείκτες λόγω του τρόπου με τον οποίο εκφέρονται δίνουν μία πιο σαφή εικόνα για την κατάσταση της οργάνωσης παρέχοντας και τη δυνατότητα συγκρίσεων με άλλους φορείς ή δράσεις του παρελθόντος. Αντίθετα, όπως είναι εύλογο, οι ποιοτικοί δείκτες χαρακτηρίζονται από έντονο υποκειμενικό χαρακτήρα. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία τους ειδικά στις περιπτώσεις



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

όπου η κατασκευή ποσοτικών δεικτών, λόγω της φύσης του αντικειμένου είναι αδύνατη.

58. Αφότου καθορισθούν οι δείκτες με τους οποίους θα αξιολογηθεί η δράση, στη συνέχεια θα πρέπει να συλλεχθούν τα δεδομένα, τα οποία κατόπιν ανάλυσης θα συμβάλουν στην εξαγωγή συγκεκριμένων δεικτών και συμπερασμάτων. Έχει μεγάλη αξία να καθοριστεί η περιοδικότητα με την οποία θα συλλέγονται οι πληροφορίες και οι πηγές από τις οποίες θα αντλούνται. Η ανάλυση αυτών των πληροφοριών ουσιαστικά συνίσταται στην παρουσίαση των δεδομένων δια μέσου ενός κατανοητού συστηματοποιημένου τρόπου που μπορεί να εκφραστεί μέσα από τους δείκτες.
59. Με το πέρας αυτού του σταδίου μπορεί να πραγματοποιηθεί η αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων με τους τιθέμενους στόχους, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό του ελεγκτικού μηχανισμού, και να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτελεί το έργο για το οποίο προορίζεται. Ανάλογα με το στάδιο στο οποίο έχουν εφαρμοσθεί οι δείκτες, οι κινήσεις που θα υιοθετηθούν μπορεί να είναι διορθωτικές ή ακόμη και να ακυρώνουν έναν πρόγραμμα.
60. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι και οι δείκτες υπόκεινται στη διαδικασία της ανατροφοδότησης και της βελτίωσης. Δεν είναι απόλυτα μεγέθη τα οποία παραμένουν σταθερά με το χρόνο αλλά αντίθετα πρόκειται για εργαλεία τα οποία υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή. Η αλλαγή αυτή αποτελεί προϊόν τόσο των επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων στο χώρο των δεικτών, όσο και της συνεχούς αλλαγής που μπορεί να επιβάλλεται στο στρατηγικό σχεδιασμό του ελεγκτικού μηχανισμού, ή την οργάνωση για ανάλογους λόγους.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

## **Φάση II: Δημιουργία Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών**

### **1. Γενικά**

1. Στο πρώτο μέρος της μελέτης αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κατάσταση στους ελεγκτικούς μηχανισμούς και πραγματοποιήθηκε η προσέγγιση του μοντέλου δια μέσου του οποίου θα καταστεί δυνατή, με τις ανάλογες προσαρμογές, η οικοδόμηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου. Η σφαιρική θεώρηση του υπάρχοντος πλαισίου λειτουργίας και οργάνωσης των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης, ανέδειξε τις ιδιαιτερότητες των ελεγκτικών μηχανισμών, με έμφαση στα χαρακτηριστικά εκείνα που επιδρούν στη δημιουργία δεικτών αξιολόγησης.
2. Στο δεύτερο μέρος, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα υπάρχοντα δεδομένα, που κατά κύριο λόγο αφορούν τις ελεγκτικές διαδικασίες καθώς επίσης και τα διεθνή πρότυπα ελέγχου και επιθεώρησης, αναλύεται η μέθοδος αξιολόγησης έργου και δημιουργίας δεικτών με βάση το πρότυπο ανάλυσης της *Balanced Scorecard*. Περαιτέρω παρουσιάζεται εκτενώς μια σειρά από προτεινόμενους δείκτες για την αξιολόγηση του έργου των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης.
3. Πρόκειται για ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες, που είναι αποτέλεσμα ευρύτερης επεξεργασίας, όχι μόνο των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, αλλά του συνόλου των λειτουργικών εκφάνσεων κάθε Σώματος. Για την υλοποίηση αυτών των δεικτών απαιτείται, όπως τονίστηκε και στο πρώτο μέρος της μελέτης, η ενσωμάτωση μηχανισμών καταγραφής και βάσεων δεδομένων, ενιαίων, με κοινό προσανατολισμό και επιδιώξεις, για το σύνολο των Σωμάτων. Τα στοιχεία που θα επεξεργάζονται γι' αυτό το σκοπό αφορούν, όχι μόνο τους ελέγχους αλλά και τους ελεγχόμενους φορείς, το ανθρώπινο δυναμικό και την υπάρχουσα ροή εργασίας.

### **2. Ευρωπαϊκά Πρότυπα και Διεθνείς Πρακτικές**

4. Η διεθνής εμπειρία και οι δόκιμες πρακτικές, που υιοθετούνται στο εξωτερικό και δη από διεθνείς και ευρωπαϊκούς φορείς, δεν μπορούν παρά να επιδρούν καταλυτικά και να καθοδηγούν τις προσπάθειες των ελληνικών φορέων που αναλαμβάνουν αντίστοιχο έργο. Στο παρόν τμήμα της μελέτης πραγματοποιείται προσπάθεια στοχευμένης και περιεκτικής ανάλυσης των τάσεων που επικρατούν σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, στο επιστημονικό πεδίο της αξιολόγησης των δράσεων.



5. Ένας από τους πρώτους φορείς που ανέπτυξαν δράσεις στο πεδίο αξιολόγησης του παραγόμενου έργου είναι ο *INTOSAI*<sup>12</sup>. Πρόκειται για τον επαγγελματικό οργανισμό των Ανωτάτων Οργάνων Ελέγχου (ΑΟΕ) των χωρών μελών των Ηνωμένων Εθνών ή των εξαρτώμενων από αυτά ειδικευμένων οργανισμών. Τα ΑΟΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον έλεγχο των λογαριασμών και των δραστηριοτήτων του δημοσίου, καθώς και στην προώθηση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και της γενικής υποχρέωσης λογοδοσίας εντός των οικείων κυβερνήσεων.
6. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η συμβολή του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου, μέσω της δήλωσης αξιοπιστίας που παρέχεται, και βασίζεται σε ειδικές εκτιμήσεις για κάθε βασικό τομέα δραστηριότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η δήλωση αξιοπιστίας παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για λάθη και αδυναμίες του έργου, καθώς επίσης και υποδείξεις για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η διαχείριση. Οι ειδικές εκτιμήσεις βασίζονται:
  - [α] Στην εκτίμηση της λειτουργίας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (ειδικότερα των συστημάτων εποπτείας).
  - [β] Στα τεκμήρια ελέγχου του δείγματος πράξεων.
  - [γ] Στα τεκμήρια που προκύπτουν από τους ελέγχους.
  - [δ] Στην εξέταση των ετήσιων εκθέσεων δραστηριότητας και των δηλώσεων, που εκδίδουν οι Γενικοί Διευθυντές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
7. Στις χώρες στις οποίες εφαρμόζονται συστήματα αξιολόγησης του παραγόμενου έργου αρμόδιοι φορείς για τη εφαρμογή και υλοποίηση των συστημάτων αυτών είναι κατά κύριο λόγο τα Υπουργεία Οικονομικών με τη συμβολή των Υπουργείων Εσωτερικών Υποθέσεων ή Δημόσιων Υπηρεσιών. Αξίζει βέβαια να αναφερθεί ότι κάποιες εκ των χωρών, κυρίως οι αγγλοσαξονικές, έχουν προχωρήσει στη σύσταση ειδικών φορέων για το σχεδιασμό και την προώθηση προγραμμάτων και προτάσεων στο πεδίο του *management* και της διοίκησης μέσω στόχων.
8. Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι, στο σύνολο των χωρών, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί κατέχουν εξέχοντα ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης και μέτρησης των δράσεων. Βασική τους αρμοδιότητα είναι ο έλεγχος της εγκυρότητας των δεικτών αλλά και των μηχανισμών μέτρησης. Ως χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις θα μπορούσαν να αναφερθούν οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς και η Αυστραλία. Στις χώρες αυτές τα ελεγκτικά σώματα και κατά κύριο λόγο ο αντίστοιχος φορέας του Γενικού Επιθεωρητή επιλαμβάνεται επί των θεμάτων των δεικτών και απαιτείται σε πολλές εκ των περιπτώσεων η προηγούμενη έγκρισή του για την χρήση συγκεκριμένης ομάδας δεικτών.

<sup>12</sup> Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, Πρότυπα Ελέγχου, βλέπε:  
[http://www.eca.eu.int/audit\\_approach/guidelines/audit\\_approach\\_guidelines\\_el.htm](http://www.eca.eu.int/audit_approach/guidelines/audit_approach_guidelines_el.htm)



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

9. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι σε όλες τις περιπτώσεις τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης του παραγόμενου έργου βασίζονται σε ένα ευέλικτο νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο είναι περιεκτικό. Εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους φορέων η καλύτερη δυνατή εφαρμογή των αρχών που προωθούνται από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο αξιολόγησης των δράσεων.
10. Στο μεγαλύτερο μέρος οι χώρες χρησιμοποιούν δείκτες αποδοτικότητας, ενώ παράλληλα δίνουν βαρύτητα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών. Σε ότι αφορά του δείκτες αποτελεσματικότητας, εντοπίζονται κατά κύριο λόγο στις χώρες που έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένα συστήματα μέτρησης του παραγόμενου έργου (ΗΠΑ, Καναδάς). Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι Ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές ως προς τους δείκτες που πρέπει να δημιουργούνται στις επιμέρους φάσεις ενός έργου.

Σχήμα 1:  
Κατευθυντήριες Γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης  
για του Δείκτες Αξιολόγησης

		Ex ante	Interim	Ex post
<b>Συνάφεια/Relevance:</b>	Ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι ενός προγράμματος είναι συμβατοί με τα προβλήματα και τις ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπίσει	●	●	
<b>Συνοχή/Coherence:</b>	Ο βαθμός τον οποίο η λογική του προγράμματος δεν αντιβαίνει στις αρχές του φορέα ή στους στόχους άλλων συναφών προγραμμάτων	●		
<b>Οικονομία/Economy:</b>	Ο βαθμός στον οποίο η πόροι είναι διαθέσιμοι εντός του χρονοδιαγράμματος, στην κατάλλη ποιότητα και ποσότητα στην καλύτερη τιμή	●	●	●
<b>Αποτελεσματικότητα /Effectiveness:</b>	Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι	●	●	●
<b>Αποδοτικότητα/Efficiency:</b>	Η αναλογία εκροών ανά μονάδα εισροής	●	●	●
<b>Σταθερότητα/Sustainability:</b>	Ο βαθμός στον οποίο είναι πιθανό να διαρκέσουν τα θετικά αποτελέσματα και μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος			●
<b>Χρησιμότητα/Utility:</b>	Ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα ικανοποιούν τις ανάγκες που προκύπτουν			●
<b>Συνέπεια/Consistency:</b>	Ο βαθμός στον οποίο οι θετικές ή αρνητικές συνέπειες σε άλλες περιοχές πολιτικής μεγιστοποιούνται ή ελαχιστοποιούνται	●	●	●
<b>Αποτελέσματα Κατανομής/ Allocative Effects:</b>	Ο βαθμός στον οποίο δυσανάλογες θετικές ή αρνητικές συνέπειες μια πολιτικής μεγιστοποιούνται ή ελαχιστοποιούνται	●	●	●
<b>Αποδοχή/Acceptability:</b>	Ο βαθμός στον οποίο οι βασικοί χρηματοδότες του προγράμματος το αποδέχονται	●	●	●



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

11. Η χρήση δεικτών αξιολόγησης τόσο στους Διεθνείς και Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς, όσο και στο σύνολο των χωρών που εφαρμόστηκαν είχαν ως αποτέλεσμα:

- (α) Τη μείωση των ελέγχων.
- (β) Τη εξοικονόμηση και ορθολογικότερη χρήση των πόρων.
- (γ) Την αξιόπιστη παρακολούθηση του παραγόμενου έργου.
- (δ) Την αύξηση της λογοδοσίας και της εμπιστοσύνης των πολιτών.

### **3. Ανάλυση του Πλαισίου Αξιολόγησης: Η Μέθοδος της *Balanced Scorecard***

12. Η μέθοδος της *Balanced Scorecard* παρέχει ένα οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να συμβάλει στη συνολική βελτίωση και πρόοδο ενός οργανισμού. Η σημασία της μεθόδου έγκειται στο γεγονός ότι παρέχει τις δυνατότητες συγκρότησης του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε οργάνωσης, αλλά και των μέτρων με τα οποία θα αξιολογηθεί η επιτυχία του παραγόμενου έργου. Με βάση την εν λόγω μέθοδο κάθε οργάνωση αναλύεται σε τέσσερις άξονες<sup>13</sup>. Για κάθε έναν από τους άξονες προσδιορίζονται οι τιθέμενοι στόχοι, οι δείκτες με τους οποίους θα αξιολογηθεί το παραγόμενο έργο αλλά και ο βαθμός επίτευξης του κάθε στόχου.

13. Με το διαχωρισμό της οργάνωσης, σε τέσσερις πτυχές, καθίσταται δυνατή η ισορροπία μεταξύ των δεικτών που αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες και εκείνων που αφορούν τις εξωτερικές. Η ισορροπία αυτή μπορεί να αποδοθεί στη σφαιρική θεώρηση του κάθε υπό μελέτη συστήματος και στον υπολογισμό κάθε δείκτη με βάση τις συνέπειες που πιθανόν μπορεί να επιφέρει σε οποιοδήποτε από τους υπολοίπους άξονες. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των επιμέρους δεικτών κρίνεται σκόπιμο να αναλύσουμε τη λειτουργικότητα των τεσσάρων αξόνων της *balanced scorecard* για τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου.

#### **3.1. Οι Τέσσερις Εκφάνσεις της *Balanced Scorecard* για τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου**

##### 14. Οικονομική Διαχείριση:

Πρόκειται για τον κινητήριο άξονα κάθε οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου και των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης. Σε αυτό τον άξονα καθορίζεται η κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ο προσδιορισμός του ύψους των εσόδων και η αξιοποίηση αυτών.

---

<sup>13</sup> Βλέπε Φάση I, σχήμα 4, σελ. 16.





15. Τα Ελεγκτικά Σώματα δεν αποτελούν φορείς που παρέχουν υπηρεσίες αποσκοπώντας σε κάποιο οικονομικό όφελος, ούτε που έχουν ως στόχο την αύξηση των κερδών ή των εσόδων τους. Αν δε, λάβουμε υπ' όψιν το γεγονός ότι η κατάρτιση του προϋπολογισμού στην Ελλάδα δε γίνεται κριτικά με βάση το έργο που παράγει κάθε υπηρεσία<sup>14</sup>, μπορεί να γίνει άμεσα κατανοητό ότι στόχος των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης δεν μπορεί να είναι η αύξηση των πόρων που εισρέουν στο σύστημά τους.
16. Οι στόχοι σε αυτό τον άξονα σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τη μείωση του κόστους των διαδικασιών και των λειτουργιών των Σωμάτων, με απώτερο σκοπό την εξοικονόμηση πόρων. Το ζητούμενο στη προκειμένη περίπτωση είναι η ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων κατά τρόπο τέτοιο ώστε να καθίσταται δυνατή η κάλυψη του συνόλου των αναγκών του εκάστοτε Σώματος Επιθεώρησης και Ελέγχου (*value for money*).
17. Ουσιαστικά, αυτός ο άξονας είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένος, ώστε να αντικατοπτρίζει τον προϋπολογισμό<sup>15</sup> κάθε οργάνωσης, καθώς επίσης και τους στόχους που έχει θέσει. Μέσα από αυτή τη διαδικασία καθίσταται εφικτό, στο τέλος του έτους, με τη συμβολή των δεικτών, να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι τιθέμενοι οικονομικοί στόχοι.
18. Εσωτερικές Διαδικασίες:  
Ουσιαστικά πρόκειται για το μηχανισμό δια μέσου του οποίου το Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου ολοκληρώνει το έργο του. Αν μπορούσαμε να δούμε μεμονωμένα την πορεία και τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται για την διενέργεια ενός ελέγχου, ο ρόλος του άξονα των εσωτερικών διαδικασιών αντικατοπτρίζεται στο σχήμα 2 που ακολουθεί παρακάτω. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των απαιτήσεων του πολίτη και της ικανοποίησης αυτών με τον καλύτερο εφικτό τρόπο.
19. Σε αυτό το σημείο, για μία ακόμα φορά, αναδεικνύεται η αξία της μεθόδου της *Balanced Scorecard*. Στα κλασικά συστήματα παρακολούθησης και μέτρησης των δράσεων, αυτό που αξιολογείται είναι οι υπάρχουσες εσωτερικές διαδικασίες και οι μέθοδοι με τις οποίες επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα συστήματα αυτά όμως είναι στατικά και όχι δυναμικά όπως η *Balanced Scorecard*. Η εν λόγω μέθοδος δεν αρκείται στην αξιολόγηση και την παρακολούθηση, μόνο των διαδικασιών που υπάρχουν, αλλά και στη δυναμική του Ελεγκτικού Σώματος και τις νέες διαδικασίες που μπορεί να αναπτύξει. Για παράδειγμα δεν γίνονται αντικείμενο μελέτης μόνο οι υπάρχουσες μέθοδοι επεξεργασίας μίας καταγγελίας αλλά και ο βαθμός στον οποίο το Ελεγκτικό Σώμα είναι σε θέση να αφουγκραστεί το κοινωνικό

---

<sup>14</sup> Δεν υφίσταται η έννοια του μηδενικού προϋπολογισμού [*zero budgeting*].

<sup>15</sup> Με προϋπολογισμό εννοούμε το σύνολο των οικονομικών πόρων που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση του έργου του ελέγχου. Με άλλα λόγια θεωρούμε ότι εκτός των εξόδων στέγασης, τηλεπικοινωνιών, λειτουργίας των υπηρεσιών θα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι αμοιβές όλων των υπαλλήλων που στελεχώνουν τα Σώματα ανεξάρτητα αν αυτές καταβάλλονται από το Σώμα στο οποίο εργάζονται ή από την Υπηρεσία από την οποία προέρχονται και ανήκουν οργανικά.

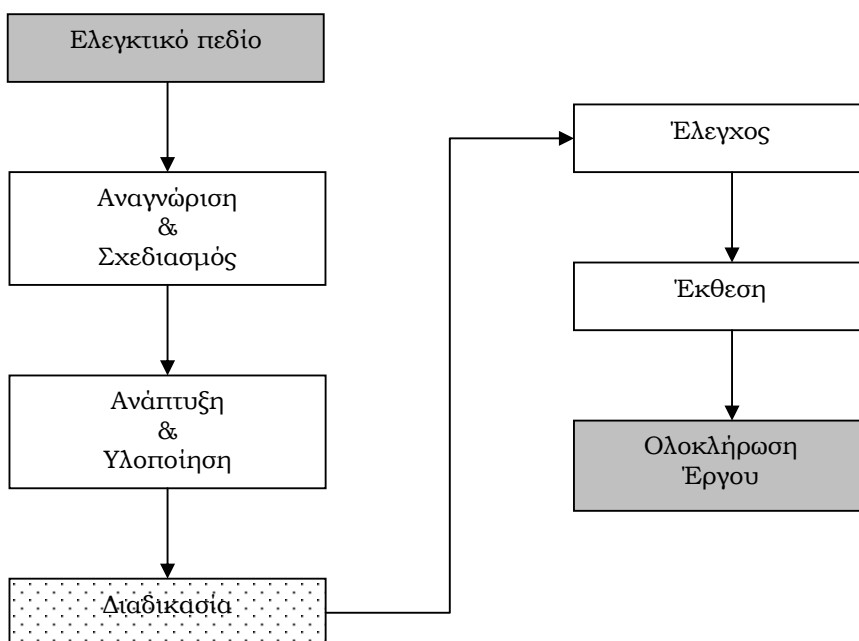


ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

περιβάλλον, να ανανεώσει το εύρος του ελέγχου του και να προβεί σε καινοτομίες.

Σχήμα 2:

Ο Άξονας των Εσωτερικών Διαδικασιών στα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου<sup>16</sup>



20. Οι δείκτες που αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες μπορούν να αξιολογήσουν δύο βασικές πτυχές. Η πρώτη αφορά το χρόνο υλοποίησης της διαδικασίας και η δεύτερη τη διαδικασία υλοποίησης του ελέγχου. Ο χρόνος δεν γίνεται αντιληπτός μόνο στα αυστηρά περιθώρια διενέργειας του ελέγχου. Λαμβάνονται υπ' όψιν παράγοντες όπως ο χρόνος και η ταχύτητα επικοινωνίας των ελεγκτών, αλλά και η διάρκεια της γενικότερης ροής της υπόθεσης. Σε ότι αφορά τις εσωτερικές διαδικασίες οι δείκτες μπορεί να είναι τόσο ποσοτικοί, όσο και ποιοτικοί. Οι πτυχές που μπορούν να αξιολογηθούν σε αυτή την περίπτωση καλύπτουν το μεγαλύτερο φάσμα των δεικτών για τα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης.

21. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να σχετίζονται τόσο με την νομιμότητα και την τήρηση των διαδικασιών, το μέγεθος και την ποιότητα των αποδεικτικών στοιχείων,

<sup>16</sup> Πηγή: Kaplan R. & Norton D (1996)



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

όσο και με την πληρότητα των εκθέσεων και τη μεταβολή κακώς κείμενων συνθηκών στους ελεγχόμενους φορείς.

**22. Ικανοποίηση των Πολιτών:**

Η Ικανοποίηση των Πολιτών αποτελεί ένα ιδιαίτερο άξονα στα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου και αυτό, διότι όπως έχει αναφερθεί στο πρώτο μέρος της παρούσης μελέτης το συντριπτικό ποσοστό των υποθέσεων που διερευνώνται δεν προέρχονται από καταγγελίες και αιτήσεις πολιτών, αλλά από παραινέσεις του οργάνου ή του προσώπου που προΐσταται στο κάθε Σώμα. Για το λόγο αυτό, ο σχετικός άξονας της *Balanced Scorecard*, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με ιδιαίτερη προσοχή.

23. Στον πίνακα 1 που ακολουθεί διαγράφονται οι πτυχές που συνθέτουν την ικανοποίηση των πολιτών και εμμέσως υπονοούνται και οι δείκτες που μπορούν να αναπτυχθούν.

Πίνακας 1:  
Οι πτυχές του Άξονα της Ικανοποίησης των Πολιτών<sup>17</sup>

<b>Εύρος Ελέγχου</b>	Οι φορείς και πολίτες προς του οποίους απευθύνεται ο οργανισμός
<b>Απόκτηση Πολιτών</b>	Οι διαδικασίες δια των οποίων νέοι πολίτες προσελκύονται
<b>Διατήρηση Πολιτών</b>	Οι μέθοδοι διατήρηση των υπαρχόντων πολιτών
<b>Ικανοποίηση Πολιτών</b>	Βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
<b>Αποδοτικότητα Πολίτη</b>	Το καθαρό κέρδος ανά πολίτη για την υποστήριξή του

24. Είναι αυτονόητο, σε ότι αφορά τα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης, ότι δεν είναι δυνατή η ύπαρξη και των τεσσάρων πτυχών της ικανοποίησης των πολιτών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης δεν έχουν ένα σταθερό αριθμό πολιτών, τον οποίο οφείλουν να εξυπηρετούν. Ούτε βεβαίως, μπορούν να αναπτύξουν πολιτικές απόκτησης νέων πολιτών. Αυτό αιτιολογείται από το γεγονός ότι δεν διαθέτουν ένα σταθερό προϊόν προς διάθεση.

25. Κατ' επέκταση, οι πτυχές της απόκτησης πολιτών και της διατήρησης των υπαρχόντων δεν μπορούν να αξιολογηθούν σε ότι αφορά τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου, διότι οι πολίτες σε αυτή την περίπτωση δεν ικανοποιούν μία πάγια, τακτική ανάγκη αλλά μία έκτακτη ανάγκη. Η μόνη έκφραση αυτών των δύο πτυχών που μπορεί να αξιολογηθεί είναι ο βαθμός ενημέρωσης των πολιτών για τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου και των υπηρεσιών που μπορούν να τους παρέχουν. Η περίπτωση αύξησης του εύρους

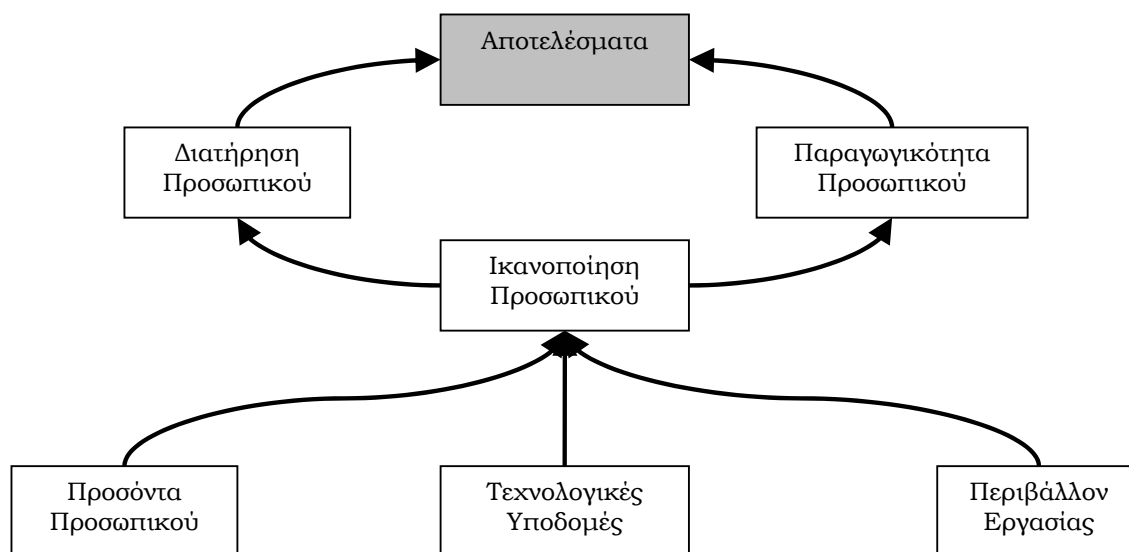
<sup>17</sup> Πηγή: Kaplan R. & Norton D (1996)

μπορεί να αποτελέσει ενδεικτικό στοιχείο κακοδιοίκησης σε κάποιον άλλο φορέα του διοικητικού μηχανισμού.

26. Οργανωσιακή Μάθηση και Βελτίωση:

Ο τελευταίος άξονας της *Balanced Scorecard* αφορά την οργανωσιακή μάθηση και τη συνολική πρόοδο και βελτίωση των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης. Δια μέσου αυτού του άξονα καθίσταται εφικτός ο προσδιορισμός του βαθμού προόδου που σημειώνει κάθε Σώμα και της υιοθέτησης νέων μεθόδων και πρακτικών. Στο σχήμα 2, σκιαγραφείται το πλαίσιο λειτουργίας του άξονα της οργανωσιακής μάθησης και βελτίωσης.

Σχήμα 2:  
Το Πλαίσιο Λειτουργίας της Οργανωσιακής Μάθησης<sup>18</sup>



27. Οι πτυχές που αξιολογούνται σε αυτό τον άξονα είναι τρεις και είναι οι εξής:

- [α] οι ικανότητες και η εκπαίδευση των υπαλλήλων,
- [β] τα πληροφοριακά συστήματα και
- [γ] το περιβάλλον εργασίας, συμπεριλαμβανομένου των κινήτρων που παρέχει.

28. Στον πίνακα 2 που παρατίθεται ακολούθως, αναλύονται οι βασικοί παράγοντες για κάθε μία από τις τρεις πτυχές. Το σύνολο αυτών των πτυχών

<sup>18</sup> Πηγή: Kaplan R. & Norton D (1996)



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

και παραγόντων βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με συνέπειες τόσο για το προσωπικό, όσο και για τον ίδιο τον φορέα, εν προκειμένω τα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης.

Πίνακας 2:  
Βασικοί άξονες οργανωσιακής προόδου<sup>19</sup>

<b>Προσόντα Προσωπικού</b>	<b>Τεχνολογικές Υποδομές</b>	<b>Περιβάλλον Ανάπτυξης</b>
Γνώσεις	Βάσεις Δεδομένων	Λήψη Αποφάσεων
Στρατηγικές Ικανότητες	Μηχανοργάνωση	Συγκέντρωση
Επικοινωνιακά Προσόντα	Αποκλειστικό Λογισμικό	Δικαιοδοσίες
Θέση Επιρροής	Ευρεσιτεχνίες	Ευθυγράμμιση
	Στρατηγικές Τεχνολογίες	Ηθική
		Ομαδικότητα

29. Σε ότι αφορά τις ικανότητες και την εκπαίδευση των υπαλλήλων αξιολογούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται, η συμμετοχή των ελεγκτών σε αυτά, αλλά και ο βαθμός εφαρμογής των όσων έμαθαν στο αντικείμενο εργασίας τους. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί μία από τις πλέον κρίσιμες διαδικασίες για τη βελτίωση κάθε οργανισμού.

30. Κρίσιμης σημασίας για τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου είναι η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων. Δια μέσου της χρήσης αυτών των μεθόδων παρέχεται η δυνατότητα τυποποίησης, που είναι πλέον απαραίτητη για την ορθολογική διενέργεια των ελέγχων.

31. Σε κάθε ένα από τους τέσσερις άξονες που αναλύθηκαν θα πρέπει να ακολουθείται η ροή που προτείνεται από το λογικό μοντέλο. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης του συνόλου των εκφάνσεων κάθε άξονα, αλλά και δημιουργίας των κατάλληλων δεικτών σε αντιστοιχία με κάθε στάδιο της ροής εργασίας, όπως διαφαίνεται στο σχήμα 4.

<sup>19</sup> Πηγή: Kaplan R. & Norton D (1996)





ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

32. Μέσα από τα στάδια του βασικού λογικού μοντέλου μπορούν να αναπτυχθούν δείκτες επί τη βάση των εκροών, των αποτελεσμάτων και των επιδράσεων κάθε στόχου και επιλογής. Οι εκροές αφορούν κατά κύριο λόγο τους στόχους των αξόνων της οικονομικής διαχείρισης και των εσωτερικών διαδικασιών. Οι άξονες της ικανοποίησης των πολιτών και της οργανωσιακής βελτίωσης συνδέονται περισσότερο με δείκτες αποτελεσματικότητας. Τέλος, οι δείκτες επιπτώσεων αφορούν, κατά κύριο λόγο, το στρατηγικό σχεδιασμό και σε βάθος χρόνου την ικανοποίηση των πολιτών, υπό την έννοια της αύξησης της διαφάνειας.

33. Εν κατακλείδι, για κάθε άξονα τα κριτήρια με βάση τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν τα Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου είναι τα εξής:

- [α] Χρόνος.
- [β] Κόστος.
- [γ] Ποιότητα.
- [δ] Ευελιξία.
- [ε] Περιβάλλον.

34. Οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να εξετάζονται κάθε φορά σε σχέση με τις εκφάνσεις του κάθετου άξονα:

- [α] Την ενδοεπικοινωνία.
- [β] Τη διεκπεραίωση των υποθέσεων.
- [γ] Το σχεδιασμό των αποφάσεων.
- [δ] Τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- [ε] Την ικανοποίηση των πολιτών.

Αν μπορούσαμε να αναπαραστήσουμε τρισδιάστατα του δείκτες που θα ανέκυπταν τότε θα προέκυπτε το σχήμα 4 αμέσως παρακάτω.

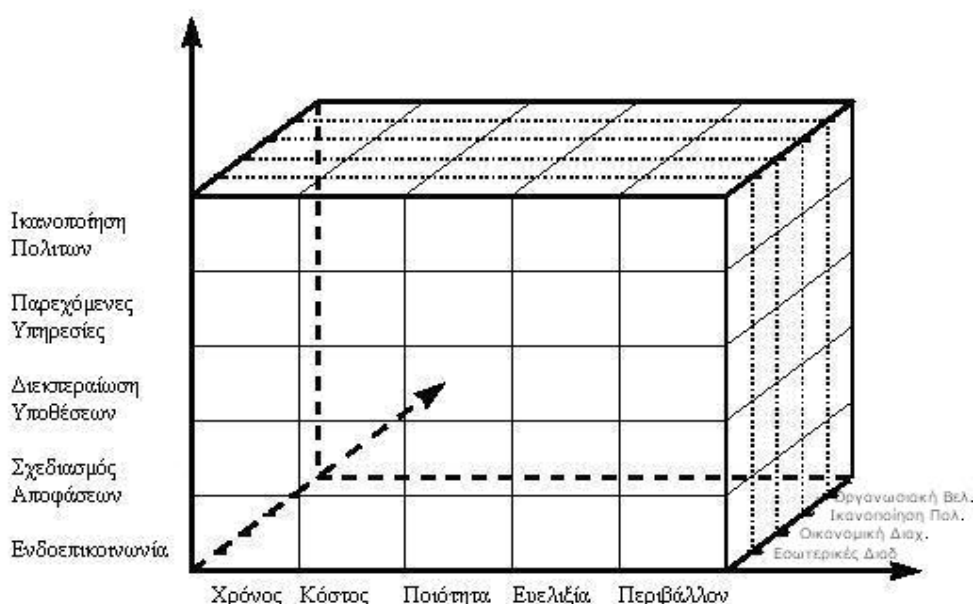
---

<sup>21</sup> Οι δείκτες επιπτώσεων: μετρούν τις μακροπρόθεσμες και ευρείες αναπτυξιακές μεταβολές στην κοινωνία, την οικονομία ή το περιβάλλον στο οποίο συμβάλλει ο Οργανισμός. Μπορούν να καταγραφούν, συχνά, μέσω εθνικών τομεακών ή υπο-τομεακών στατιστικών.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

Σχήμα 4:  
Τρισδιάστατη Απεικόνιση του Συνόλου των Δεικτών Αξιολόγησης



### 3.2. Περιορισμοί και Επιφυλάξεις κατά την Εφαρμογή της Μεθόδου

35. Στην προσπάθεια δημιουργίας δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου των ελεγκτικών μηχανισμών αναμένεται να παρουσιαστούν προβλήματα σε όλα τα στάδια και τις φάσεις υλοποίησης του έργου. Ένα από τα βασικά προβλήματα που προκύπτουν από την υφιστάμενη κατάσταση είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης δεν είναι ευκρινώς διατυπωμένος και συγκεκριμένος. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η έλλειψη σαφών και ξεκάθαρων κατευθύνσεων, διαδικασιών και στόχων, για τους οποίους ο κάθε φορέας θα πρέπει να εργαστεί.
36. Στη συνέχεια παρατίθενται συνοπτικά τα προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν στις επιμέρους ενότητες του έργου και μπορούν να παρεμποδίσουν την ορθολογική εφαρμογή της μεθόδου. Η διάκριση αυτή, για λόγους τυποποίησης, έγινε με βάση τους τέσσερις βασικούς άξονες της μεθόδου *Balanced Scorecard*.
37. Οικονομική Διαχείριση:  
Η ανυπαρξία ενιαίου, ιδιαίτερου προϋπολογισμού για τον κάθε μηχανισμό θα δημιουργήσει προβλήματα στην δημιουργία δεικτών οικονομικού περιεχομένου. Σε αυτό το σημείο αρκεί να αναφερθεί ότι ο προϋπολογισμός





ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

κάθε φορέα καλύπτει τα επιδόματα των υπαλλήλων, ενώ η μισθοδοσία των υπαλλήλων καλύπτεται από την υπηρεσία από την οποία προέρχονται. Επιπλέον, τις δαπάνες των κτιριακών εγκαταστάσεων καλύπτει η Κτηματική Υπηρεσία του Δημοσίου. Λόγω αυτού γεγονός καθίσταται δυσμενής η κατασκευή δεικτών ορθολογικής αξιοποίησης των διατιθέμενων πόρων, εφόσον δεν υπάρχει ενότητα ούτε μεταξύ των υπάλληλων, εκτός αν υπάρχει δυνατότητα να συνυπολογιστούν τα προαναφερόμενα μεγέθη στην οικονομική διαχείριση των φορέων.

38. Εσωτερικές διαδικασίες:

Η ποιολομορφία, που υπάρχει στους φορείς, σχετικά με τις ακολουθούμενες διαδικασίες, αναμένεται να λειτουργήσει ανασταλτικά στην εφαρμογή ενιαίας πρακτικής για την παρακολούθηση και την καταγραφή των διαδικασιών. Η υφιστάμενη κατάσταση κάθε φορέα είναι οικεία και γνωστή, με αποτέλεσμα να γείρονται ανάγκες επιπρόσθετου χρόνου για την πλήρη εφαρμογή ομογενοποιημένης διαδικασίας από το σύνολο των φορέων. Για το λόγο αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης και εξαγωγής συγκριτικών αποτελεσμάτων είναι η τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών σε όλους τους ελεγκτικούς φορείς που υπάγονται στο Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης.

39. Επιπλέον, θα πρέπει να επιστήσουμε την προσοχή και στο ενδεχόμενο ότι κάποιοι εργαζόμενοι στους φορείς να επιδείξουν διστακτικότητα και να διατηρήσουν επιφυλακτική στάση στην εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, με το αιτιολογικό ότι αυτό θα αποτελέσει επιπλέον βάρος για αυτούς. Επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί προς τους εργαζομένους ότι στόχος της διαδικασίας δεν είναι να διαφανεί ο βαθμός αποτελεσματικής λειτουργίας τους καθώς και ότι το έργο τους θα τεθεί στο στόχαστρο ενδιαφέροντος και ανάλυσης, αλλά στόχος είναι η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και ο εντοπισμός των δυσλειτουργιών του φορέα, και όχι τυχόν άσκηση πιέσεων προς του εργαζόμενους.

40. Ικανοποίηση πολιτών:

Η δημιουργία δεικτών που θα αποτυπώνουν την ικανοποίηση των πολιτών ενδέχεται να αντιμετωπιστεί με καχυποψία, από μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη των φορέων, αφού η σύγκριση της ικανοποίησης των πολιτών, ανάμεσα στους φορείς, θα δημιουργήσει αντιπαλότητες. Σε αυτόν τον άξονα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με ιδιαίτερη προσοχή δεδομένα που αφορούν τον όγκο των περιπτώσεων που ο κάθε φορέας χειρίζεται καθώς και την διαφοροποίηση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των περιπτώσεων ελέγχου ή / και επιθεώρησης, σε ένα φορέα σε αντιδιαστολή με κάποιο άλλο.

41. Επιπλέον, οι διαφορές που υπάρχουν στους φορείς ως προς τις μεθόδους έναρξης ελέγχου περιπτώσεων (με αίτηση του ενδιαφερομένου, αυτεπάγγελτες, απόφαση Υπουργού, κλπ) τη φύση των ελεγχόμενων περιπτώσεων (έλεγχος δημοσίων υπηρεσιών, υπαλλήλων ιδιωτών, κλπ), καθώς και το επίπεδο



στελέκωσης των φορέων ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στην εκπόνηση των στρατηγικών σχεδίων των φορέων, αλλά και στην εφαρμογή των σχεδίων αυτών στο σύνολο των Σωμάτων.

**42. Οργανωσιακή μάθηση και βελτίωση:**

Η πλήρης εφαρμογή του απαραίτητου λογισμικού [*software*] προϋποθέτει κανό χρόνο, ώστε οι εργαζόμενοι να εξοικειωθούν με το σύστημα. Αναμενόμενη είναι η αντίδραση των εργαζομένων που δεν είναι πλήρως εξοικειωμένοι με την χρήση Η/Υ. Σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται απαραίτητη η σύσταση ομάδας που να απασχολείται αποκλειστικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

43. Για την ουσιαστική πραγματοποίηση της προσπάθειας δημιουργίας δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου των ελεγκτικών μηχανισμών τα προβλήματα που αναφέρονται παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αντιμετωπιστούν μεθοδικά και αποτελεσματικά.

#### **4. Ανάλυση Δημιουργίας Δεικτών Αξιολόγησης**

44. Η μέτρηση της απόδοσης των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης (αξιολόγηση) θα οδηγήσει στη βελτίωση της εσωτερικής και της εξωτερικής επικοινωνίας, θα συντελέσει στην καλύτερη οργάνωσή των Σωμάτων, θα βελτιώσει την οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία τους, ενώ παράλληλα θα συμβάλλει στην αύξηση της λογοδοσίας (*accountability*) και της νομιμότητάς τους, επισημαίνοντας τις δυσλειτουργίες που υπάρχουν. Στο επίκεντρο μιας τέτοιας προσέγγισης θα πρέπει πρώτιστα να βρίσκεται η βελτίωση των διαδικασιών.

45. Ωστόσο, πρέπει να έχει κανείς υπ' όψιν κατά την χρήση αυτής της μεθόδου ότι τα ανεπαρκή αποτελέσματα δεν συνεπάγονται αυτόματα και κακή εκτέλεση. Οι δείκτες αξιολόγησης απεικονίζουν, μόνο κατά προσέγγιση, την πραγματική κατάσταση, δεν εξασφαλίζουν τη νομιμότητα και την επιτυχία από μόνοι τους αλλά συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες και όχι μεμονωμένα<sup>22</sup>.

##### **4.1. Προσδιορισμός Στόχων Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης**

46. Οι στόχοι των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης είναι συνοπτικά οι εξής<sup>23</sup>:

- [α] Αποτελεσματικότητα του Σώματος: ελέγχεται αν υφίσταται η καταλληλότερη και αποτελεσματικότερη κινητοποίηση πόρων για την υλοποίηση δράσεων.

<sup>22</sup> "Why measure performance", π.χ., Διαμόρφωση του κυβερνητικού προγράμματος και του προϋπολογισμού.

<sup>23</sup> Οι στόχοι των επιμέρους Σωμάτων εξετάστηκαν στην Α' Φάση της μελέτης, Παράρτημα ΙΙ.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

- [β] Διαφάνεια – άσκηση ελέγχου διαφάνειας: αξιολογείται αν το Σώμα χρησιμοποιεί ορθά τους διαθέσιμους πόρους για το σκοπό αυτό [«χρηστή διαχείριση»].
- [γ] Βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και των φορέων εποπτείας του.
- [δ] Ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- [ε] Εξάλειψη της κακοδιοίκησης.

47. Οι στόχοι που αναφέρθηκαν παραπάνω, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αποτελούν τμήμα των ιδρυτικών νόμων των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης. Παρόλα αυτά, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί θα πρέπει να μεταβούν σε ένα επίπεδο περισσότερο εξειδικευμένο και να αναπτύξουν στρατηγικό σχεδιασμό και εξειδικευμένους και σαφώς προσδιορισμένους στόχους, με βάση το φάσμα ελέγχου τους και τους τέσσερις άξονες λειτουργίας τους σε ετήσια βάση. Στον πίνακα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα προσδιορίζονται οι στόχοι που καλούνται να θέσουν οι ελεγκτικοί φορείς σε επίπεδο εκροών, αποτελεσμάτων και επιδράσεων.

#### **4.2. Ποσοτικοί και Ποιοτικοί Δείκτες με βάση τους τέσσερις άξονες της μεθόδου *Balanced Scorecard*<sup>24</sup>**

48. Ένας δείκτης αποτελείται από έναν αριθμό και μία μονάδα μέτρησης. Από τον αριθμό μας προκύπτει το μέγεθος (πόσο) και η μονάδα αποδίδει στον αριθμό έναν χαρακτηρισμό (τι)<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Καθορισμός αξόνων στην Ανάλυση πλαισίου αξιολόγησης και αιτιολόγηση επιλογής *Balanced Scorecard* – Σχεδιάγραμμα – Ομάδα Β.

<sup>25</sup> “*Why measure performance*”.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

Πίνακας 6:  
Στόχοι Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης

	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ</b>
<b>ΕΚΡΟΕΣ</b>	Προϋπολογισμός	Ελεγχόμενοι Φορείς	Προσδιορισμός Προγραμμάτων Ενημέρωσης Πολιτών	Εκπαιδευτικά Προγράμματα
	Κατανομή Πόρων	Αριθμός Ελεγχόμενων Υποθέσεων	Καθορισμός Χρόνου Απάντησης στους Πολίτες	Αριθμός Εκπαιδευόμενων Ελεγκτών
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>	Προσδιορισμός Κόστους Ελέγχων	Πληρότητα Ετήσιας Έκθεσης		Υιοθέτηση και Προσαρμογή Νέων Τεχνολογικών Προγραμμάτων
	Προσδιορισμός Κόστους Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Αριθμός Εκθέσεων Δράσεων		
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	Μείωση Κόστους Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης	Επιτυχής Ολοκλήρωση Ελέγχων	Αύξηση Επιπέδου Ικανοποίησης Πολιτών	Αριθμός Ελεγκτών που Εφάρμοσαν τις Νέες Γνώσεις
		Έγκαιρη Ολοκλήρωση Ελέγχων		Τεχνολογικά Προγράμματα που υιοθετήθηκαν
<b>ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ</b>	<i>Value For Money</i>	Αύξηση Νομιμότητας	Αύξηση Διαφάνειας	Ευέλικτοι Μηχανισμοί
				Βελτίωση Επιπέδου Ελεγκτών

49. Οι δείκτες μπορεί να μετρούν:

- [α] Την αποδοτικότητα:  
Η οποία αφορά την σχέση των εισροών με τα παραγόμενα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Αξιολογείται σε σχέση με το επίπεδο των πόρων που απαιτείται για την παραγωγή του αποτελέσματος, π.χ., οικονομικοί πόροι, φυσικοί πόροι,



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

ανθρώπινοι πόροι, χρόνος, πληροφοριακά συστήματα, κλπ. Ένα αξιόπιστο σύστημα ελέγχου της αποδοτικότητας θα είναι η πλήρης και ακριβοδικαία αντιστοίχιση κόστους-οφέλους. Οι δείκτες αυτοί ορίζουν τι θα μετρηθεί κατά μήκος μιας κλίμακας ή διάστασης προκειμένου να υπολογιστεί η πρόοδος (π.χ. τα μέλη ενός σεμιναρίου που πραγματοποιήθηκε).

[β] Την αποτελεσματικότητα:

Η οποία αφορά το βαθμό επίτευξης των ζητούμενων αποτελεσμάτων δια μέσου της χρηματοδότησης και της παραγωγής. Το αντικείμενο ελέγχου θα είναι το σύστημα μέτρησης του προϊόντος ή υπηρεσίας και οι δείκτες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είναι αυτοί των αποτελεσμάτων.

[γ] Την ποιότητα:

Η οποία εξετάζει αν το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις και προσδοκίες των «πελατών» και αν πληρεί τις προδιαγραφές που τίθενται από το Σώμα Ελέγχου και Επιθεώρησης.

[δ] Τον χρόνο:

Αν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα.

[ε] Την παραγωγικότητα:

Η οποία προκύπτει από το λόγο της εργασίας προς το κεφάλαιο σηματοδοτώντας την προστιθέμενη αξία. Αφορά κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό και την ικανότητα της αποτελεσματικής παραγωγής, καθώς επίσης και τα κίνητρα του, π.χ. οικονομικό κίνητρο, κίνητρα για bonus, επιβραβεύσεις, κλπ.. Συχνά εκφράζονται ως δέσμη γεγονότων ολοκλήρωσης ή ως ορόσημα, που έχουν ληφθεί από κάποιο σχέδιο δράσης και μπορεί να μετρούν το χρόνο και / ή το απαιτούμενο κόστος ολοκλήρωσής τους.

50. Σε πρώτη φάση για τα Σώματα Επιθεωρητών Ελέγχου, αξιοποιώντας τα μέχρι σήμερα διαθέσιμα στοιχεία, μπορούμε να κάνουμε χρήση δεικτών που μπορούν να προκύψουν από τις ετήσιες εκθέσεις των επιμέρους Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου. Στους πίνακες που ακολουθούν αποτυπώνονται οι δείκτες αξιολόγησης με βάση τους τέσσερις άξονες της *Balanced Scorecard*.

51. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους προτεινόμενους δείκτες αξιολόγησης για την οικονομική διαχείριση με βάση οικονομικά κριτήρια.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

Πίνακας 7:  
Δείκτες Αξιολόγησης για την Οικονομική Διαχείριση

Μέσο Κόστος Ελέγχου [ΜΚΕ]	=	Συνολικό Κόστος / Σύνολο Ελέγχων (μέτρηση αποδοτικότητας)
Μέσο Κόστος Ελέγχου ανά άτομο [ΜΚΕ/Α]	=	Συνολικό κόστος διεξαγωγής ελέγχων / Σύνολο ατόμων που διεξάγουν ελέγχους
Ποσοστό Κόστους Ελέγχου [ΠΚΕ]	=	Πραγματικό κόστος ελέγχου / Υπολογιζόμενο Κόστος ελέγχου * 100
Ποσοστό Απόκλισης Κόστους Ελέγχου [ΠΑΚΕ]	=	Υπολογιζόμενο Κόστος - Πραγματικό Κόστος / Υπολογιζόμενο Κόστος * 100
Μέσος Αριθμός Εκπαιδευτικού Κόστους [ΜΑΕΚ]	=	Σύνολο Κόστους Εκπαίδευσης Ελεγκτών / Αριθμός Ελεγκτών

52.Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους προτεινόμενους δείκτες αξιολόγησης για τις εσωτερικές διαδικασίες:

Πίνακας 8:  
Δείκτες Αξιολόγησης για τις Εσωτερικές Διαδικασίες

Αριθμός Ελεγχόμενων Περιπτώσεων [ΑΕΠ]	=	Αριθμός ελεγχόμενων περιπτώσεων για μία συγκεκριμένη περίοδο / Αριθμός των υποβληθέντων αιτήσεων για έλεγχο στην ίδια περίοδο
Αριθμός Ελέγχων που Υλοποιήθηκαν [ΑΕΥ]	=	Αριθμός ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν / Αριθμός ελέγχων που έχει τεθεί να πραγματοποιηθούν σε μηνιαία βάση



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

Σύνολο Ελέγχων που έχουν Διεξαχθεί εντός μιας ορισμένης χρονικής περιόδου [ΣΕΧΠ]	=	Σύνολο ελέγχων που έχουν διεξαχθεί μέσα σε μια χρονική περίοδο / Σύνολο αιτημάτων για έλεγχο μέσα στην ίδια χρονική περίοδο <sup>26</sup> (αποτελεσματικότητα)
Αριθμός Ελεγχόμενων Περιπτώσεων [ΑΕΠΕ]	=	Αριθμός Ελέγχων / Αριθμός Ελεγκτών
Ποσοστό Αριθμού Ελεγχόμενων Περιπτώσεων μετά από αίτηση [ΠΑΕΠΑ]	=	Αριθμός ελεγχόμενων περιπτώσεων μετά από αίτηση / Αριθμό των υποβληθέντων αιτήσεων για έλεγχο * 100
Ποσοστό Αυτεπάγγελτων Ελέγχων [ΠΑΕ]	=	Αριθμός αυτεπάγγελτων ελεγχόμενων περιπτώσεων / Αριθμό υποβληθέντων αιτήσεων για έλεγχο * 100
Χρόνος Διεκπεραίωσης της κάθε Υπόθεσης [ΧΔΥ]	=	Πραγματικός χρόνος πραγματοποίησης ελέγχου / Προβλεπόμενος χρόνος πραγματοποίησης ελέγχου (μέτρηση Αποδοτικότητας)
Ποσοστό Επιβαλλόμενων Προστίμων [ΠΕΠ]	=	Έλεγχοι που οδήγησαν στην επιβολή προστίμων σε μια χρονική περίοδο / Σύνολο Ελέγχων * 100 [μέτρηση αποτελεσματικότητας]
Αριθμός των Ελεγκτών που Χρησιμοποιήθηκαν [ΑΕΧ]	=	Αριθμός ελεγκτών που χρησιμοποιήθηκαν / Αριθμό ελεγκτών που προβλέπεται να χρησιμοποιηθούν (μέτρηση Αποδοτικότητας)
Μέσος Αριθμός Ατόμων που απαιτούνται για Έλεγχο [ΜΑΑΕ]	=	Αριθμός ατόμων ανά έλεγχο / Σύνολο ελέγχων
Μέσος Χρόνος που Καταναλώνεται από κάθε Ελεγκτή σε έναν Έλεγχο [ΜΧΚΕΕ]	=	Διάρκεια ελέγχου / Αριθμό ατόμων ανά έλεγχο (μέτρηση Παραγωγικότητας)

<sup>26</sup> Δηλαδή το άθροισμα των προγραμματισμένων ελέγχων και των αιτημάτων για έλεγχο κατόπιν καταγγελίας.



Μέσος Αριθμός Ελέγχων [ΜΑΕ]	=	Αριθμός Ελέγχων / Αριθμό Ελεγκτών
Ποσοστό των ελέγχων που ολοκληρώθηκε η διαδικασία τους 100% <sup>27</sup> [ΠΕΟΔ]	=	Αριθμός ολοκληρωμένων ελέγχων / Σύνολο ελέγχων * 100 (μέτρηση Αποτελεσματικότητας)
Ποσοστό Υπάρχοντος Προσωπικού [ΠΥΠ]	=	Υπάρχον Προσωπικό / Προβλεπόμενο Προσωπικό * 100
Ποσοστό Ληξιπρόθεσμων Υποθέσεων [ΠΛΥ]	=	Ληξιπρόθεσμες υποθέσεις / Σύνολο Υποθέσεων * 100
Μέσος Όρος Χρόνου που απαιτείται για την Έναρξη ενός Ελέγχου [ΜΟΕΕ]	=	(Χρόνος Έναρξης Ελέγχου – Χρόνος που υπεβλήθη Αίτημα Ελέγχου) / Σύνολο Διεξαγόμενων Ελέγχων
Μέσος Χρόνος που Διαρκεί ένας Έλεγχος [ΜΧΔΕ]	=	Συνολική Διάρκεια Ελέγχου / Σύνολο Ελέγχων
Μέσος Όρος Χρόνου που απαιτείται για την Ολοκλήρωση μιας Υπόθεσης [ΜΟΧΟΥ]	=	(Χρόνος Ολοκλήρωσης Ελέγχου - Χρόνος που υπεβλήθη Αίτημα Ελέγχου) / Σύνολο Διεξαγόμενων Ελέγχων
Ποσοστό Λαθών ανά Έλεγχο – Έκθεση [ΠΛΕ]	=	Αριθμός Εμφάνισης Λάθους / Σύνολο Ελέγχων

53.Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τους προτεινόμενους δείκτες που αφορούν την οργανωσιακή μάθηση και βελτίωση:

<sup>27</sup> Επανήλθαν για έλεγχο, κινητοποιήθηκαν όλοι οι σχετικοί αρμόδιοι φορείς, τηρήθηκε αρχείο πρωτοκόλλου επικοινωνίας με αυτούς, παρακολούθηθηκε η εφαρμογή από την υπηρεσία των προτεινόμενων αλλαγών. Ελέγχει τη νομιμότητα και κανονικότητα, δηλαδή τη συμμόρφωση του φορέα με το γενικότερο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.





ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

Πίνακας 9:  
Δείκτες Αξιολόγησης για την Οργανωσιακή Βελτίωση

Βαθμός Εκπαίδευσης Ελεγκτών [ΒΕΕ]	=	Ελεγκτές που έχουν λάβει Αρχική Εκπαίδευση / Σύνολο Ελεγκτών
Βαθμός Επιμόρφωσης Ελεγκτών [ΒΕΕ-1]	=	Ελεγκτές που έχουν λάβει Μετεκπαίδευση - επιμόρφωση / Σύνολο Ελεγκτών
Ποσοστό [Επανα] εξεταζόμενων ελέγχων <sup>28</sup> [ΠΕΞΕ]	=	Αριθμός [Επανα] εξεταζόμενων Ελέγχων / Σύνολο ελέγχων * 100
Ποσοστό Χρήσης Πληροφοριακών Συστημάτων [ΠΧΠΣ]	=	Αριθμός Ελεγκτών που κάνουν Χρήση Νέων Τεχνολογιών / Προγράμματα που Υπάρχουν διαθέσιμα * 100

54. Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την ικανοποίηση των πολιτών σε σχέση με την ποιότητα [*quality*] των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, αφορά τις προσδοκίες του πολίτη – καταναλωτή σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, δηλαδή με την επιτυχία ή μη επιτυχία ολοκλήρωσης μιας καταγγελίας που ενδεχομένως να έχει καταθέσει ένας οποιοσδήποτε πολίτης για μια υπόθεση προς τα Σώματα Επιθεωρητών Ελέγχου. Με αυτούς τους δείκτες εξετάζεται κατά πόσο το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις / προσδοκίες των πολιτών<sup>29</sup>.

Πίνακας 10:  
Δείκτες Αξιολόγησης Ικανοποίησης Πολιτών

Αριθμός Ελεγχόμενων Παραμέτρων [ΑΕΠ-Ι]	=	Αριθμός Παραμέτρων που Ελέγχθηκαν / Παράμετροι που προβλέπονται να ελεγχθούν [ <i>μέτρηση πληρότητας / ποιότητας</i> ]
Ποσοστό Αντιστοιχίας Καταγγελιών [ΠΑΚ]	=	Ποσοστό των Ελέγχων για ένα Τομέα / Ποσοστό του Τομέα στο Σύνολο των Πραγματοποιηθέντων Καταγγελιών

<sup>28</sup> Για τους οποίους ύστερα από εσωτερική αξιολόγηση (*self evaluation*) κρίθηκε αναγκαίο να επανέλθουν οι ελεγκτές για περαιτέρω διερεύνηση.

<sup>29</sup> Επίκεντρο είναι πάντοτε ο πολίτης [*client oriented public services*].



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

Ποσοστό Διερεύνησης Καταγγελιών [ΠΑΚ]	=	Έλεγχοι που έγιναν κατόπιν Καταγγελιών / Σύνολο των Ελέγχων * 100
Ποσοστό Διερεύνησης Προγραμματισμένων Ελέγχων [ΠΑΠΕ]	=	Αριθμός Προγραμματισμένων Ελέγχων / Σύνολο Ελέγχων * 100
Βαθμός Επαρκούς Στελέκωσης Σώματος [ΒΕΣΣ]	=	Αριθμός Υπαρκτού Αριθμού Προσωπικού / Αριθμός Προβλεπόμενου Αριθμού Προσωπικού
Ποσοστό Επιτυχούς Ελέγχου [ΠΕΕ]	=	Αριθμός Ελέγχων που επέφεραν αλλαγές / Σύνολο Ελέγχων * 100 (μέτρηση αποτελεσματικότητας)

55. Σε κάθε περίπτωση, οι παραπάνω προτεινόμενοι δείκτες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πανάκεια, αλλά θα πρέπει να τίθενται σε κριτικό σχολιασμό και ερμηνεία. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε δείκτη που υιοθετείται και επιλέγεται για την αξιολόγηση του έργου θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιοι βασικοί περιορισμοί:

- [α] Βαθμός δυσκολίας κάθε υπόθεσης.
- [β] Το εύρος ελέγχου κάθε Σώματος.
- [γ] Ο χρόνος που νοείται ως χρόνος διεξαγωγής του ελέγχου.
- [δ] Η επάρκεια στελέκωσης του Σώματος.

#### **4.3. Καθορισμός Μεθόδου και Προφίλ της Ομάδας Υπευθύνων (εσωτερικά ή εξωτερικά)**

56. Σε δεύτερη φάση μπορούν να προκύψουν δείκτες που θα είναι αποτέλεσμα ευρύτερης επεξεργασίας, όχι μόνο των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, αλλά του συνόλου των λειτουργικών εκφάνσεων κάθε Σώματος. Για την υλοποίηση αυτών των δεικτών απαιτείται, όπως τονίστηκε, η ενσωμάτωση μηχανισμών καταγραφής και βάσεων δεδομένων, ενιαίων για το σύνολο των σωμάτων.

#### **57. Μέθοδος:**

Ο ελεγκτής πρέπει να συγκεντρώνει *επαρκή, συναφή και αξιόπιστα* αποδεικτικά στοιχεία - ιδίως στις προφορικές διαβεβαιώσεις -, ώστε να μπορεί να αντλήσει εύλογα συμπεράσματα στα οποία θα βασιστεί η γνωμοδότηση ή η έκθεση ελέγχου. Ο ελεγκτής πρέπει να εφαρμόζει αναλυτικές διαδικασίες τόσο



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

κατά το στάδιο του σχεδιασμού, όσο και της γενικής επισκόπησης του ελέγχου.

58. Η ομάδα των ελεγκτών, πρέπει να αναλύει τις απαντήσεις που λαμβάνει στις επιστολές ελέγχου και να εξετάζει την επίδραση τους στην έκθεση ελέγχου. Η ανάλυση αυτή πρέπει να εξετάζεται από τον προϊστάμενο κάθε τμήματος. Όταν οι διαβεβαιώσεις, στις οποίες προβαίνουν οι ασκούντες τη διεύθυνση αφορούν σημαντικά θέματα, ο ελεγκτής θα πρέπει να τις διασταυρώνει και από άλλες πηγές, προκειμένου να επαληθεύονται οι ισχυρισμοί της διεύθυνσης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην χρήση έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού, που θα αναλάβει το ρόλο των «εκπαιδευτών» για το υπόλοιπο προσωπικό, καθώς επίσης και στη συνεργασία με εμπειρογνώμονες, με ευρεία εμπειρία και εργασιακή πρακτική πείρα.

59. Προφίλ:<sup>30</sup>

Αναγκαία είναι η ύπαρξη στο Σώμα *αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού* με δυνατότητα ευελιξίας, εφευρετικότητας και υψηλά επίπεδα αναλυτικής σκέψης - προερχόμενο από διάφορους χώρους -, με επαρκή εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να είναι όχι μόνο εισαγωγική αλλά και διαρκής, με ποικίλη θεματολογία - ώστε να διασφαλίζεται το υψηλό επίπεδο του προσωπικού. Το προσωπικό αυτό θα πρέπει να διακρίνεται για την ικανότητα, ηθική συμπεριφορά (*public ethics*), υπευθυνότητα, ευθυκρισία, ικανότητα τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας και ευχέρεια σύνθεσης στοιχείων και δεδομένων όσον αφορά την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τότε θα είναι αξιόπιστο και αποτελεσματικό και θα συμβάλλει ουσιαστικά στην κατεύθυνση της επίτευξης των προσδοκώμενων στόχων. Θα πρέπει επίσης να είναι ακέραιο και σταθερά προσανατολισμένο στον αγώνα κατά της διαφθοράς.

60. Η *Διεύθυνση* οφείλει να μεταφέρει το μήνυμα της ακεραιότητας, της πειθαρχίας, της συμμόρφωσης προς τους νόμους, της ορθολογικής λειτουργίας - υπεύθυνη για διατήρηση και παρακολούθηση της ελεγκτικής δομής σε τακτική βάση -, δημιουργώντας έναν «κώδικα συμπεριφοράς».

61. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να τηρούνται τα κάτωθι:

- [α] Συγκεκριμένες επαγγελματικές δεξιότητες από την πλευρά των ελεγκτών. Δηλαδή οι ελεγκτές θα πρέπει να έχουν επαρκή γνώση και να αξιοποιούνται σε ανεξάρτητους εξειδικευμένους ελέγχους,<sup>31</sup> με βάση τα προσόντα τους, εναρμονισμένα τόσο με τη δομή των υπηρεσιών όσο και με τους σκοπούς που θέτουν οι δείκτες, γνώση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ<sup>32</sup>, Πληροφορικής και Διοικητικού Δικαίου,

<sup>30</sup> Σχετίζεται άμεσα με τον δείκτη της αποτελεσματικότητας, που μετρά την πρόοδο στην εφαρμογή δραστηριοτήτων και την επίτευξη αποτελεσμάτων.

<sup>31</sup> Για παράδειγμα, περιβαλλοντικά ζητήματα.

<sup>32</sup> Με έμφαση κυρίως στην εναρμόνιση νομιμότητας και αποτελεσματικότητας.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

- επιδιώκοντας τη συνεχή και συντονισμένη βελτίωση των Υπηρεσιών Επιθεώρησης και Ελέγχου.
- [β] Ύπαρξη επαγγελματισμού και προσήλωσης στο ελεγκτικό έργο, δηλαδή, αντικειμενικότητα, επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη, παροχή ακριβών περιγραφών, αναλύσεων και προτάσεων.
  - [γ] Παροχή επαρκών εγγυήσεων ως προς την ποιότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας.
  - [δ] Κατάλληλη πληροφόρηση στους προς έλεγχο φορείς - διατηρώντας ωστόσο την απαιτούμενη ανεξαρτησία των ελεγκτών - δημιουργώντας κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και κατανόησης.
  - [ε] Κατάλληλη επίβλεψη της ελεγκτικής διαδικασίας από τον / τους υπεύθυνους τομέων για την τήρηση των διαδικασιών.
  - [στ] Ειδική προσοχή στη χρήση εξωτερικών εμπειρογνομιόνων – υπάρχει αναγκαιότητα πληροφόρησής τους για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της απαιτούμενης εργασίας και των ελεγχόμενων φορέων.

#### **4.4. Βασικές Μέθοδοι Συλλογής και Επεξεργασίας Δεδομένων**

62. Τα χρησιμοποιούμενα στοιχεία - ποιοτικά (π.χ. λογικά επιχειρήματα) και ποσοτικά (π.χ. στατιστικά στοιχεία) - μπορεί να είναι<sup>33</sup>:

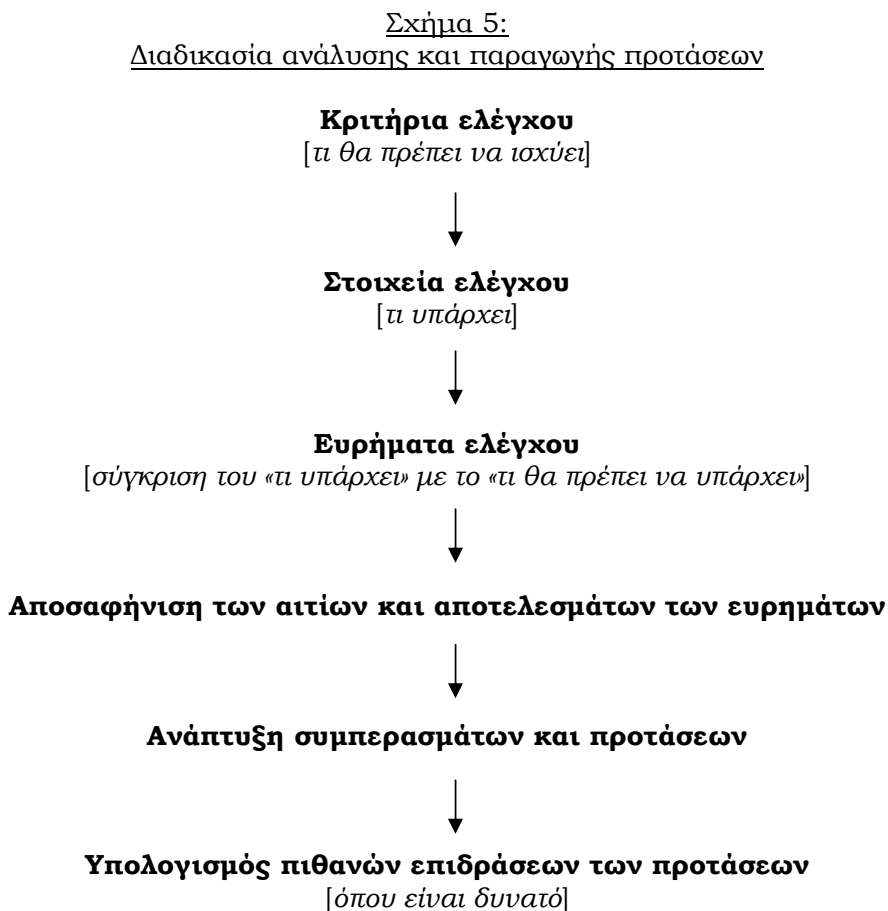
- [α] Φυσικά - απευθείας επίβλεψη / παρατήρηση των ανθρώπων, της ιδιοκτησίας και των γεγονότων, δημοσκοπήσεις. κλπ. Μπορεί να περιλαμβάνουν φωτογραφίες, χάρτες, γραφήματα ή άλλες οπτικές αναπαραστάσεις.
- [β] Έγγραφα εσωτερικά - προερχόμενα από το εσωτερικό του φορέα - ή εξωτερικά - προερχόμενα από τρίτα μέρη – [π.χ. γράμματα, συμβόλαια, λογιστικά αρχεία, τιμολόγια, διοικητική πληροφόρηση για την απόδοση, προηγούμενες εκθέσεις ελεγκτών].
- [γ] Προφορικές μαρτυρίες – δια μέσου συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων.
- [δ] Αναλυτικά – εξέταση αρχείων [συγκρίσεις, διαχωρισμός πληροφορίας σε συστατικά μέρη, λογικά επιχειρήματα, ομάδες μελέτης, βάσεις δεδομένων που αφορούν παράγοντες όπως τα επίπεδα επάρκειας, ποιότητας υπηρεσιών].

63. Η διαδικασία ανάλυσης δεδομένων, ανάπτυξης ευρημάτων και παραγωγής προτάσεων για την διόρθωση «προβληματικών» περιοχών περιλαμβάνει τα εξής

---

<sup>33</sup> Βλέπε, "Implementation Guidelines for Performance Auditing", INTOSAI, σελ. 100.

στοιχεία<sup>34</sup>: κριτήρια, συνθήκη, αποτελέσματα και αιτία όπως απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



64. Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι είναι αναγκαία η αποτελεσματική διασταύρωση και οργάνωση της ροής της πληροφορίας και η αξιοποίηση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτή. Η τεχνολογία συνιστά απαραίτητο εργαλείο για την γρήγορη, εύκολη και κατανοητή από τους ελεγκτές συλλογή των δεδομένων, που θα οδηγήσουν στην τυποποίηση της μορφής της έκθεσης ελέγχου. Ένας εξαιρετικός μηχανισμός είναι η παροχή ποιοτικής ανατροφοδότησης για τον τρόπο που λειτουργούν οι αλλαγές στην πράξη. Σημαντική είναι επίσης, η διεξαγωγή εσωτερικών σεμιναρίων σε σημεία - κλειδιά κάθε σταδίου παρακολούθησης - ελέγχου, που μπορεί να λειτουργήσουν ως καιρία πηγή ανατροφοδότησης.

<sup>34</sup> Βλέπε, "Implementation Guidelines for Performance Auditing", INTOSAI, σελ. 63.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

65. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέθοδοι συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων που μπορεί να υιοθετηθούν ανά άξονα ενδιαφέροντος.

Πίνακας 11:  
Μέθοδοι Ανάλυσης & Επεξεργασίας Δεδομένων ανά Άξονα Ενδιαφέροντος

	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ</b>
<b>ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</b>				
Κοινωνικές Έρευνες			X	X
Έρευνες Οφέλους	X	X	X	X
Ατομικές Συνεντεύξεις	X	X		
Αξιολόγηση Προτεραιοτήτων	X	X		
Ομάδες Στόχευσης			X	X
Μελέτη Περιπτώσεων	X	X		
Τοπική Αξιολόγηση		X		
Συμμετοχικές Προσεγγίσεις			X	X
Χρήση Συμπληρωματικών Πηγών	X	X		
Χρήση Διοικητικών Δεδομένων	X	X		
Τεχνικές Παρατήρησης		X	X	X
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</b>				
Ανάλυση Εισροών / Εκροών	X	X		
Ανάλυση Κόστους / Οφέλους	X	X	X	
Ανάλυση Κόστους / Αποτελεσματικότητας	X	X	X	X
Οικονομικά Μοντέλα	X		X	
Ανάλυση Παλινδρόμησης		X	X	X
Εμπειρικές Μέθοδοι			X	X
Δελφική Προσέγγιση	X	X		
SWOT Ανάλυση	X	X	X	X



#### 4.5. Σύνταξη Έκθεσης και Δομή Αυτής<sup>35</sup>

66. Η Έκθεση πρέπει να είναι αντικειμενική, σαφής, λακωνική, εποικοδομητική, έγκαιρα καταρτιζόμενη και να αποτελείται από δύο στοιχεία:

- [α] Γνωμοδότηση ελέγχου / δημιουργικό, όπου θα γίνονται προτάσεις για την βελτίωση της κατάστασης, εξετάζοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας.
- [β] Εκτενή έκθεση / διαπιστωτικό, στήριξης λεπτομερών στοιχείων. Το πόρισμά της μπορεί να είναι γνώμη με επιφύλαξη, άρνηση διατύπωσης γνώμης ή αντίθετη γνώμη. Στην εξέταση αυτή πρέπει να προκύπτουν τα κενά, οι επικαλύψεις σε πόρους και οι διαχειριστικοί λόγοι μη επίτευξης των στόχων.

67. Για το σκοπό αυτό απαιτείται:

- [α] Επαγρύπνηση του ελεγκτή για παραπλανητικές / συγκαλυμμένες πληροφορίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το περιεχόμενο της έκθεσης.
- [β] Επανεξέταση της έκθεσης για εξακρίβωση συγκέντρωσης επαρκών, συναφών και αξιόπιστων στοιχείων, σε όλες τις φάσεις υποβολής της.
- [γ] Παρουσίαση όλων των πληροφοριών και επιχειρημάτων, στα οποία βασίστηκε ο ελεγκτής (έστω κι αν είναι αντίθετα με τα τελικά συμπεράσματα), δίνοντας την δυνατότητα καλύτερης κατανόησης των τελικών πορισμάτων στον αναγνώστη.
- [δ] Ευρεία διάθεση του κειμένου της έκθεσης (π.χ. δια μέσου του *Internet*, *CDs*).

68. Ως προς τη δομή της η έκθεση ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει<sup>36</sup>:

- [α] Αριθμό πρωτοκόλλου και ημερομηνία εντολής.
- [β] Επικεφαλίδα.
- [γ] Απευθυνόμενο φορέα / παραλήπτη.
- [δ] Προσδιορισμό ελεγχόμενης μονάδας, συμπεριλαμβανομένης ημερομηνίας ελέγχου.
- [ε] Αντικείμενο επιθεώρησης – ελέγχου.
- [στ] Καθορισμό σύστασης κλιμακίου επιθεώρησης –ελέγχου.
- [ζ] Προσδιορισμό νομικών ερεισμάτων ελέγχου.
- [η] Συνοπτική ανακεφαλαίωση εφαρμοσμένων διαδικασιών ελέγχου.
- [θ] Διαπιστώσεις.
- [ι] Συμπεράσματα.

<sup>35</sup> Βλέπε συγκεντρωτικούς πίνακες κάθε υπηρεσίας.

<sup>36</sup> «Μέθοδοι Ελέγχου και Ελεγκτικά Πρότυπα του Συνεδρίου», Ελεγκτικό Συνέδριο, “*Guidelines on Audit Quality*”, σ. 20.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

- [ια] Διατύπωση ρητής γνώμης.
- [ιβ] Αναζήτηση ευθυνών.
- [ιγ] Χρονολόγηση.
- [ιδ] Τόπο υπογραφής γνωμοδότησης.
- [ιε] Υπογραφές.

69. Διαπιστωτικό:

Συνίσταται στην περιγραφή των απαντήσεων των παρακάτω ερωτημάτων:

- [α] Θεσμικό Πλαίσιο:  
Προβλέπονται όλες οι δράσεις, δυνατότητες και επιλογές της υπηρεσίας με τρόπο ξεκάθαρο και σαφή στο θεσμικό πλαίσιο; Είναι ενσωματωμένες πρόσφατες ρυθμίσεις; Είναι σύμφωνο με Σύνταγμα, νόμους και νομολογία;
- [β] Οικονομική δραστηριότητα της δημόσιας υπηρεσίας:  
Αναπτύσσεται με τον πλέον οικονομικότερο τρόπο; Πώς αξιολογείται από τον διευθυντή της υπηρεσίας η απόδοση των εργαζομένων; Πώς αντιμετωπίζονται τα κενά και οι επικαλύψεις που παρουσιάζονται; Υπάρχει σχετική πρόταση προς τα αρμόδια όργανα; Τα έξοδα και τα έσοδα είναι επαρκώς δικαιολογημένα πέρα από τη νομιμότητα και ως προς τη σκοπιμότητα;

70. Δημιουργικό:

Συνίσταται στην περιγραφή των απαντήσεων των παρακάτω ερωτημάτων:

- [α] Θεσμικό πλαίσιο:  
Ποιοι είναι αρμόδιοι για να βελτιώσουν το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο; Ποιες επαφές προτείνονται να γίνουν και πώς (χρονοδιάγραμμα, μηχανισμός επικοινωνίας, τι περιμένουμε από τον καθένα); Ποιες είναι οι αναμενόμενες επιπτώσεις από τις βελτιώσεις αυτές;
- [β] Οικονομικό πλαίσιο:  
Η βελτίωση της παραγωγικότητας ποια αναμενόμενα αποτελέσματα θα έχει; Η αναδιοργάνωση της υπηρεσίας πώς δικαιολογείται ότι θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα; Η αναζήτηση επιπλέον πόρων έγινε αφού εξαντλήθηκαν όλες οι υπάρχουσες εναλλακτικές;

71. Ως παράδειγμα αναφέρουμε την Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π) όπου:

- [α] Προβλέπεται η σύνταξη τακτικών - ετήσιων εκθέσεων [πεπραγμένων]. Κριτήρια που λαμβάνει υπ' όψιν της για την σύνταξη της έκθεσης είναι η συμμόρφωση της Ελλάδας προς τις απαιτήσεις της Σύστασης 2001/331/ΕΚ, η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αρμοδίων αρχών των κρατών μελών





ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

- της ΕΕ, η πληροφόρηση του κοινού, η αξιολόγηση η βελτίωση των μηχανισμών ελέγχου.
- [β] Η μορφή έκθεσης συντάσσεται βάσει περιβαλλοντικών όρων, οι οποίοι διαμορφώνουν διαφορετικές κατηγορίες εκθέσεων αυτοψίας και έλεγχου.
  - [γ] Η έκθεση ελέγχου υποβάλλεται στους ελεγχόμενους.
  - [δ] Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού αναφέρουμε και την έκθεση αξιολόγησης, η οποία συμπληρώνεται και υπογράφεται από τον Τομέαρχη και τον Γενικό Επιθεωρητή της ΕΥΕΠ. Οι εκθέσεις αυτές, όπως σε όλες τις διευθύνσεις του Υπουργείου, δεν κοινοποιούνται. Ο υπάλληλος μπορεί να λάβει γνώση του περιεχομένου της αξιολόγησης κατόπιν αίτησης του. Επίσης, διαφορετικά είναι τα κριτήρια αξιολόγησης για τους μόνιμους υπαλλήλους (έντυπα αυτο-αξιολόγησης) και διαφορετικά για τους αορίστου χρόνου.

## 5. Πιλοτική Εφαρμογή του Έργου

72. Δεδομένου ότι ο ρόλος του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται ως πλέον σημαντικός, ο τρόπος δράσης του καθίσταται παραδειγματικός, τόσο για τα Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης, όσο και εν γένει για τη δημόσια δράση. Η διαχείριση της διαιώνισης του φαύλου κύκλου που συνίσταται στην ανεπάρκεια των δημόσιων υπηρεσιών, με την παράλληλη αναζήτηση εξω-θεσμικών μορφών διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών και διάβρωση του κρατικού μηχανισμού, δικαιολογεί την εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου από τα Σώματα Επιθεώρησης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί συστηματικά η βελτιστοποίηση του τελευταίου, το πλαίσιο αξιολόγησης κρίνεται αναγκαίο να εφαρμοστεί καταρχάς στα Σώματα αυτά.
73. Σημαντική στη φάση της εκτέλεσης της μελέτης, που παραδίδεται, είναι η πιλοτική – δοκιμαστική περίοδος εφαρμογής του πλαισίου αξιολόγησης βάσει δεικτών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η παρακολούθηση του ελεγκτικού έργου με τη βοήθεια δεικτών αξιολόγησης αυτού, χωρίς να κινδυνεύουμε να αφιερωθούμε σε άσκοπη διεργασία (μελέτη για τη μελέτη). Επιδίωξη της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του καλύτερου τρόπου αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου. Διευκρινίζεται ότι η πληροφόρηση για την απόδοση των Σωμάτων δεν είναι αυτοσκοπός. Η πιλοτική εφαρμογή των προτεινόμενων δεικτών αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση του μοντέλου που ο Γ.Ε.Δ.Δ. θα έχει στη διάθεσή του, για τη διόρθωση όποιων αποκλίσεων από το επιθυμητό στον ελεγκτικό μηχανισμό.
74. Έμφαση στην πιλοτική εφαρμογή των δεικτών δίδεται στη διεξαγωγή αξιολογήσεων που θα αναδείξουν τα τυχόν κενά ή επικαλύψεις των προτεινόμενων ως άνω δεικτών. Η επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης με την



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

εκπαίδευση των επιθεωρητών με βάση την αξιολόγηση θα ακολουθήσει σε ύστερη φάση.

75. Ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται σε βραχυπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, στο πλαίσιο του δεύτερου από τους οποίους υπάρχει αναπόσπαστη η πιλοτική πτυχή. Η πρόταση για την εφαρμογή κοινής μεθοδολογίας διεξαγωγής ελέγχων και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων από τα Σώματα Επιθεώρησης, δεν μπορεί παρά να περιλαμβάνει προληπτικά διαδικασία προσαρμογής των δεικτών στο έργο των Επιθεωρητών.
76. Με δεδομένο ότι οι ίδιοι οι επιθεωρητές έρχονται σε επαφή με το μοντέλο αξιολόγησης του έργου τους, όσο αυτό είναι ακόμη «ανοικτό» και επιδέχεται αλλαγές, εκτιμάται ότι καθαυτή η εφαρμογή του έχει μεγάλες πιθανότητες αποδοχής. Πολύ περισσότερο, εκτιμάται ότι το χρονοδιάγραμμα της εφαρμογής των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου έχει μεγάλες πιθανότητες να ακολουθηθεί πιστά.
77. Επιπλέον, τα συγκριτικά στοιχεία που θα προκύψουν για κάθε Σώμα μπορούν να αποδώσουν το βαθμό στον οποίο πληρούν τα κριτήρια κόστους - οφέλους, σε όρους ανθρώπινου δυναμικού - πληρότητα ή όχι -, αλλά και σε οικονομικούς όρους - αποκλίσεις από το επιθυμητό μοντέλο ελέγχου λόγω έλλειψης οικονομικών πόρων πχ για μετακινήσεις ή για αποζημιώσεις - που οδηγούν σε χαμηλή υποκίνηση των ελεγκτών.
78. Το εύλογο - προτεινόμενο χρονικό διάστημα για την εξέλιξη της εφαρμογής πλαισίου αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου είναι αυτό που απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 12:  
Χρονοδιάγραμμα Πιλοτικής Εφαρμογής Δεικτών

<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</b>	<b>ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ</b>
Υιοθέτηση πλαισίου αξιολόγησης	1 εβδομάδα - 1 μήνας
Ενημέρωση επιθεωρητών (παρουσίαση από μέλη της ομάδας)	2 εβδομάδες - 2 μήνες
Πιλοτική εφαρμογή	4 μήνες - 1 έτος



79. Γίνεται φανερό ότι η εφαρμογή των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου σε πιλοτική βάση, αμέσως μετά την πρώτη επαφή των ελεγκτών με αυτούς, θα επιφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή, εφόσον δεν πρόκειται για αιφνιδιαστική δράση, αλλά μάλλον διαδικασία μετά από την ίδια συμμετοχή και διαβούλευση με τα Σώματα πάνω σε αυτή.
80. Προκειμένου να εισαχθούν δείκτες αξιολόγησης μέσα σε μια δημόσια οργάνωση, πρέπει πρωταρχικά να οργανωθεί η διαδικασία:
- [α] Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δεσμευθεί ως προς την εφαρμογή των δεικτών αξιολόγησης.
  - [β] Είναι αναγκαίο να ορισθεί ένας επικεφαλής της διαδικασίας.
  - [γ] Είναι αναγκαίο, επίσης να συσταθεί μία ομάδα, που θα απαρτίζεται από μέλη όλων των επιπέδων ή των τομέων της οργάνωσης, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή αντιπροσώπευση και την αποδοχή των ιδεών που υποβάλλονται από τους εργαζομένους και μπορούν να εφαρμοστούν, ενώ ταυτόχρονα η ομάδα να είναι μικρή και αποτελεσματική.
  - [δ] Τέλος, είναι αναγκαία η εκπαίδευση της ομάδας.

## **6. Συμπεράσματα: Χρησιμότητα των Δεικτών Αξιολόγησης στα Σώματα Ελέγχου και Επιθεώρησης**

81. Οι δείκτες αξιολόγησης μπορούν να συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση του εκσυγχρονισμού της δομής και της αμφίπλευρης *επικοινωνίας* σε κάθε οργάνωση. Οι επικεφαλής μιας δημόσιας οργάνωσης είναι αναγκαίο αρχικά να διαμορφώνουν την αποστολή της και να θέτουν τους στόχους της, να διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων της. Οι δείκτες αξιολόγησης μπορούν να γίνουν ένα εργαλείο στα χέρια τους προς αυτήν την κατεύθυνση, ενώ παράλληλα τους επιτρέπουν να παρεμβαίνουν στην πραγματοποίηση της ανάπτυξης και της υλοποίησης ενός ορθολογικού και αποδοτικού συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.
82. Η αξιολόγηση είναι ένα στάδιο μιας ολοκληρωμένης διοίκησης που περιλαμβάνει την αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού, τον προγραμματισμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την αξιολόγηση και την επανεκτίμηση, που βάση της θεωρίας και της διεθνούς πρακτικής είναι αναγκαία.
83. Οι δείκτες αξιολόγησης διευκολύνουν τη *διαχείριση διαδικασιών και αλλαγών*, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο μία οργάνωση προσαρμόζεται στις απαιτήσεις που καθημερινά αντιμετωπίζει, βελτιώνουν και αναπτύσσουν τις δομές για να μπορέσει να παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες και να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική που επελέγη, να ικανοποιήσει τους πελάτες / πολίτες και



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

να βελτιώσει την *αξία* της για τους ίδιους αλλά και για τους τελικούς αποδέκτες. Με άλλα λόγια, από την μία πλευρά οι δείκτες αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία καινοτομιών, ενώ από την άλλη το όχημα που θα οδηγήσει σε ενίσχυση του *κύρους* μιας δημόσιας οργάνωσης και της *διαπραγματευτικής* της *ισχύος*.

84. Οι δείκτες αξιολόγησης συμβάλλουν στην κατανόηση του τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση, για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας γενικότερα. Εν ολίγοις ενισχύουν την *διαφάνεια*, φωτίζοντας τα κύρια αποτελέσματα της δημόσιας οργάνωσης σε σχέση με την θεσμοθετημένη εντολή της και τους προκαθορισμένους στόχους, αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών, ενώ ταυτόχρονα αποτυπώνει τη βάση δικαιολόγησης της ύπαρξης της οργάνωσης και την αποτελεσματικότητά της.
85. Οι δείκτες αξιολόγησης συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
86. Οι δείκτες αξιολόγησης μπορούν να συμβάλλουν στην αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει αντικειμενικών και συνολικά αποδεκτών και όχι υποκειμενικών κριτηρίων.
87. Ένας από τους σκοπούς της εφαρμογής των δεικτών αξιολόγησης αφορά και την ικανοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες μπορούν ανάμεσα σ' άλλα να μετρήσουν και τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού και να αξιολογήσουν τον βαθμό υποκίνησης.
88. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι μπορούν να επιφέρουν ικανοποίηση σχετικά με:
- [α] Τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης.
  - [β] Τη συνολική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης.
  - [γ] Τη σχετική συνεισφορά της δημόσιας οργάνωσης στην κοινωνία.
  - [δ] Τις σχέσεις της δημόσιας οργάνωσης με τους πολίτες και την κοινωνία.
  - [ε] Το βαθμό συμμετοχής στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης και της αποστολής της.
89. Επιπλέον, μέσα από τη χρήση δεικτών παρέχεται η δυνατότητα ικανοποίησης προσωπικού σχετικά με την διοίκηση διαδικασία που ακολουθείται και τα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται. Κατ' αυτό τον τρόπο μπορεί να παρατηρηθούν τα εξής φαινόμενα:
- [α] Ικανότητα των ανωτέρων και μεσαίων στελεχών να γνωρίζουν την υπάρχουσα κατάσταση στην οργάνωση, να αποτυπώνουν



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

«ευκρινείς» στόχους και να την κατευθύνουν στους στόχους της με όχημα την επικοινωνία.

- [β] Ο καθορισμός καθηκόντων για την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων και η αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς και η επιβράβευση των ατομικών και των ομαδικών προσπαθειών.
- [γ] Σχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης.
- [δ] Ο προσανατολισμός της δημόσιας οργάνωσης, στις απαιτήσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών και προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις.

90. Σε ότι αφορά τους εργαζομένους μπορεί να σημειωθεί ικανοποίηση σχετικά με τις συνθήκες εργασίας. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να βελτιωθεί:

- [α] Ο σχεδιασμός του εργασιακού χώρου.
- [β] Η φιλοσοφία του εργασιακού περιβάλλοντος και η διοικητική κουλτούρα.
- [γ] Οι εγκαταστάσεις χώρων εργασίας και αναψυχής.
- [δ] Η αντιμετώπιση των ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης στη δημόσια οργάνωση.
- [ε] Ο τρόπος με τον οποίο εντοπίζει και χειρίζεται η δημόσια οργάνωση τα προσωπικά προβλήματα των υπαλλήλων.

91. Υποκίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού από την ενδεχόμενη βελτίωση της σταδιοδρομίας του και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του:

- [α] Τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (π. χ. εκπαίδευση και ευκαιρίες σταδιοδρομίας).
- [β] Την υποκίνηση των εργαζομένων.
- [γ] Την γνώση των εργαζομένων για τους στόχους της δημόσιας οργάνωσης.
- [δ] Την προθυμία να δεχτεί τις αλλαγές.
- [ε] Τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.
- [στ] Τη συμμετοχή στις δραστηριότητες βελτίωσης.
- [ζ] Την ανάπτυξη του μηχανισμού διαλόγου και ουσιαστικής συνεισφοράς ιδεών.

92. Η μέτρηση των επιδόσεων των Σωμάτων με τη βοήθεια των δεικτών θα μπορεί να αντικατοπτρίζει την όσο το δυνατόν πλήρη εικόνα τους μετά την εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος. Έτσι, θα καταστεί δυνατή η διευκόλυνση του ελέγχου, μέσα από την επικοινωνία μεταξύ των οργάνων τους και εν τέλει την εποπτεία από το Γ.Ε.Δ.Δ. Η εδραίωση της εμπιστοσύνης στους εν λόγω θεσμούς περνά λοιπόν μέσα από την εμπιστοσύνη και το ζήλο που θα επιδειξουν οι Επιθεωρητές στο μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου τους.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

**Ομάδα Εργασίας:**

Συντονιστής: Λιβεράκος Παναγιώτης PhD

Κύριοι Μελετητές: Μαντέ Σοφία  
Φαλάρας Ευάγγελος

Μελετητές: Γκούτσιου Αριστέα  
Κάσσαρη Πηνειώ  
Μπέτση Δήμητρα  
Πολυγένη Διονυσία  
Σπαθής Ευάγγελος  
Τραγούδα Κυριακή  
Χαχαριδάκη Μαρία



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημών

## Βιβλιογραφία

- Abma A. Tineke (2003). *“Public Managers Amidst Ambiguity; Towards a Typology of Evaluation Practices in Public Management”*, Evaluation Vol. 9 (3), SAGE Publications.
- Account Commission for Scotland (1998). *“The Measures of Success; Developing Balanced Scorecard to Measure Performance”*, Edinburgh Management Studies Unit.
- All Richard, Schiavo Campo Salvatore, Columkill Garirity Thomas (2004). *“Assessing and Reforming Public Financial Management: A New Approach”*: Washington D.C, World Bank.
- Allen Richard (1999), *“New Public Management; Pitfalls for Central and Eastern Europe”*, Public Management Forum, Vol. 1, January/February 1994.
- Atkinson Anthony (2005). *“Atkinson Report on Measuring Government Output and Productivity”*: London, Office of National Statistics.
- Auditor General (2005), *“Public Sector Performance Report”*, Western Australia.
- Bentham David (1987). *“Bureaucracy”*, Stony Stratford, Open University Press.
- Blau Peter, Meyer Marshall (1971). *“Bureaucracy in Modern Society”*, New York, Random House.
- Courty Pascal, Marschke, (2004). *“A General Test of Gaming”*, Villa San Paolo, Department of Economics, European University Institute.
- Davies C. Ian (1994). *“Evaluation and Performance Management in Government”*: Evaluation Vol. 5 (2), SAGE Publications.
- Department of Treasury and Finance (2004), *“Outcome Based Management; Guidelines for Use in the Western Australian Public Sector”*, Perth.
- Development Assistance Committee (1998). *“Principles for Evaluation of Development Assistance”*: OECD, Paris.
- European Commission (1997). *“Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide Ex-post and Intermediate Evaluation”*.
- European Commission (2001). *“Ex-ante Evaluation: A Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes”*: Luxembourg.
- European Commission (2004). *“Evaluating EU Activities; A Practical Guide for the Commission Services”*: Luxembourg.
- Evans H. Matt (2001), *“Balanced Scorecard Template”*, London, McGraw Hill.
- Fitz Gibbon, Taylor Carol (2002). *“Evaluation in an Age of Indicators, Challenges for Public Sector Management”*: Evaluation Vol. 8 (1), Sage Publications.
- Flynn Norman (1993). *“Public Sector Management”*: Hertfordshire, Harvester Wheatsheaf.
- GAO (2005). *“Informing our Nation, Improving How to Understand and Assess the USA’s Position and Progress”*: Washington D.C, Government Accountability Office.
- Gendrom Yves, Cooper David Townley (1998). *“The Social Construction of State Auditing Expertise in Measuring Government Performance”*: Washington D.C, Howard University, School of Business.
- Hansen Foss Hanen (2005). *“Choosing Evaluation Models, a Discussion on Evaluation Design”*: Evaluation Vol. 11 (4), SAGE Publications.
- Henry T. Gary (2002). *“Choosing Criteria to Judge Program Success, a value inquiry”*: Evaluation Vol. 8 (2), SAGE Publications.
- HM Treasury Cabinet Office, National Audit Office, Audit Commission, Office for National Statistics (2001). *“Choosing the Right Fabric, A Frame for Performance Information”*: London.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημών

- House of Common Public Administration Select Committee (2005). *“On Target?. Government by Measurement?”*: London.
- Hughes Owen (1994). *“Public Management and Administration”*: London, Macmillan Press.
- Intosai (1998). *“Ευρωπαϊκές Κατευθυντήριες Γραμμές Εφαρμογής των Ελεγκτικών Προτύπων του Intosai”*: Λουξεμβούργο.
- Intosai (2002). *“General Guidelines for Sai Trainers”*: Luxemburg
- Intosai (2004). *“Implementing Guidelines for Performance Auditing Standards and Guidelines for Performance Auditing Based on INTOSAI’s Auditing Standards and Practical Experience”*: Stockholm.
- ISO 9000: 2000 Essentials (2001). *“A Practical Handbook for Implementing the ISO 9000 Standards”*: Canada, Canadian Standards Association.
- Jakobs Colin (2005). *“Evaluating the Comprehensive Development Framework in Kyrgyz Republic, Central Asia; Magic Ballet or White Elephant?”*: Evaluation Vol. 11 (4), SAGE Publications.
- Kaplan Robert, Norton David (1996). *“Translating into Action the Balanced Scorecard”*: Boston, Massachusetts, Harvard Business School.
- Kellogg Foundation W.K. (1998). *“Evaluation Handbook”*: Battle Creek.
- Kravshuk S. Robert, Schack W. Donaldm, (1993). *“Effective Performance Measurement System under the Government Performance and Results Act of 1993”*: Public Administration Review, March/April 1993, Vol. 54 no. 3.
- Kuzek Jody Zall, Rist C. Ray (2004)., *“Ten Steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System”*., Washington D.C, World Bank.
- Lane Jan Erik (1997). *“Public Service Reform, Rationale Trends and Problems”*: London, Sage Publications.
- Martin Steve (2005), *“Evaluation, Inspection and the Improvement Agenda; Contrasting Fortunes in an Era of Evidence Based Policy Making”*: Evaluation Vol. 11 (4), SAGE Publications.
- Melkers Julia & Willoughby Katherine (2005). *“Models of Performance Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication and Lasting Effects”*: Public Administration Review, March/April 2005, Vol. 65 no. 2.
- Morgan Peter (1997). *“The Design and Use of Capacity Development Indicators”*: CIDA.
- National Audit Office (2004), Report by the Independent Auditor of the Australian National Audit Office on the *“Results of a Performance Audit of Value for Money”*: Commonwealth of Australia.
- Neely Andy (2002). *“Business Performance Measurement, Theory and Practice”*: Cambridge, Cambridge University Press.
- Office of the Auditor General of Canada (2004). *“Performance Audit Manual”*: Ministry of Public Work and Government Services Canada.
- Office of the Auditor General (1999). *“Public Sector Indicators 1993-1994”*: Western Australia.
- Pande S. Peter, Neuman P. Robert, Cavanagh R. Roland (1998). *“The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies are Honing their Performance”*: New York, McGraw Hill.
- Performance Based Management Special Interest Group (2001). *“The Performance Based Management Handbook; Establishing an Integrated Performance Management System”*: California, US Department of Energy.
- Rose Aidan & Lawton Alan (1999). *“Public Services Management”*: London, Prentice Hall.





ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημών

- Scotti Susan (2004). *“Moving form Performance Measurement to Performance Management”*: Poland, International Social Security Association, “International Conference on Changes in the Structure and Organization of Social Security Administration”.
- SIGMA (2004). *“A Joint Initiative of the OECD and the European Union Principally Financed by the EU, Achieving High Quality in the Work of Supreme Audit Commissions”*, paper no. 34.
- Simeone Roland, Carvenale John, Millar Annie (2005). *“A System Approach to Performance Based Management: The National Drug Control Strategy”*: *Public Administration Review*, March/April 2005, Vol. 65 no. 2.
- Tavistock Institute (2003). *“The Evaluation of Socio Economic Development: The Guide”*.
- The Royal Statistical Society (2003). *“Performance Indicators: Good, Bad and Ugly”*: London.
- Twenty-fifth International Congress of Administrative Sciences (2001). *“Governance and Public Administration in the 21<sup>st</sup> Century; New Trends and Techniques”*, The international institute of Administrative Sciences, the Hellenic Institute of Administrative Sciences: Athens.
- UNDP Evaluation Office (2002). *“Handbook on Monitoring and Evaluating for Results”*: New York.
- United Nations (2003). *“Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance”*: New York.
- United Nations Evaluation Group (2003). *“Norms for Evaluation in the UN System”*: New York.
- US Department of Energy (1995). *“How to Measure Performance; Handbook of Techniques and Tools”*: New York.
- Van Der Knapp Peter (2000). *“Performance Management and Policy Evaluation on Netherlands: Towards an Integrated Approach”*: *Evaluation Vol. 6 (3)*, SAGE Publications.
- Vial David & Prior Michelle (1996). *“Balancing Customer Satisfaction with Organisational Performance”*: Queensland, Australia.
- Walsh Kieront Stewart John (1994). *“Performance Measurement: When Performance Can Never Be Finally Defined”*, *Public Money and Management: April/June 1994*.
- Williams W. Daniel (2003). *“Measuring Government in the Early Twentieth Century”*: *Public Administration Review*, November / December 2003, Vol. 63 no. 6.
- World Bank Group, Carleton University IOD/Ministry of Foreign Affairs (1998). *“International Progress for Development Evaluation Training (IPDET)”*: Washington D.C.
- Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2005). *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία, Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης»*: Αθήνα, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Λουντιβιχ Φον Μίζες (1988). *“Γραφειοκρατία”*: Αθήνα, ΕΚΟΜΕ.
- Μιχαλόπουλος Νίκος (2003). *“Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management”*: Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.
- Π. Καρκατσούλης (2004). *«Το Κράτος σε Μετάβαση, Από τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, στη Διακυβέρνηση»*, Αθήνα εκδ. Ι ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Τάτοσης Χ. Νικόλαος (1999). *“Κοινωνιολογία, Κοινωνική Οργάνωση και Πολιτισμικές Διεργασίες, τομ. Β”*: Αθήνα, εκδ. Παπαζήσης.
- Φίλιας Βασίλης (2000). *“Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών”*: Αθήνα, εκδ. Gutenberg.



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

### Διαδικτυακές Πηγές

Virtual Library Evaluation: <http://www.policy-evaluation.org/>

Sources on Measurement Instruments:

<http://www.the2professors.com/measurement/sources/sources.htm>

RAND, Books and Publications, Getting to Outcomes:

[http://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR101/index.html](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR101/index.html)

Evaluation of EU Activities:

[http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/Key\\_documents/evalguides\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/Key_documents/evalguides_en.htm)

GAO (General Accountability Office) United States: <http://www.gao.gov/>

UNDP (United Nations Development Programme) Evaluation:

<http://www.undp.org/eo/>

OECD Evaluation of Development Programmes:

[http://www.oecd.org/document/39/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_15494887\\_1\\_1\\_1\\_1,0\\_0.html#Network](http://www.oecd.org/document/39/0,2340,en_2649_34435_15494887_1_1_1_1,0_0.html#Network)

Resources for the Evaluation of Socio-Economic Development:

[http://www.evaled.info/frame\\_guide\\_intro.asp](http://www.evaled.info/frame_guide_intro.asp)

Global Monitoring and Information System: <http://ddp-ext.worldbank.org/ext/GMIS/home.do?siteId=2>

Operation Evaluation Department:

<http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy:

<http://www.cipfa.org.uk/>

IPF: <http://www.ipf.com/>

The Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org/>

Articles on Concept Mapping by Bill Trochim:

<http://www.conceptsystems.com/papers/PublishedArticles.cfm>

The Tavistock Institute: <http://www.tavinstitute.org/index.php>

Reaching Public Goals Websites:

<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/rpg2.html>

Australian Public Service Commission: <http://www.apsc.gov.au/mac/>

Australian Auditor General: <http://www.anao.gov.au>



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
όμιλος διοικητικών επιστημόνων

New Zeland, State Services Commission:

<http://www.ssc.govt.nz/display/home.asp>

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: <http://www.ypes.gr>

Performance Measurement for Government, Australia:

<http://www.seagov.org/initiatives/international.shtml>