



**Π.Ε.Δ. ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

# Κατάρτιση δεικτών για την παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος των Δήμων

**Ηλίας Λίτσος**

*Μηχανικός Παραγωγής, Msc Περιφ. Ανάπτυξη*

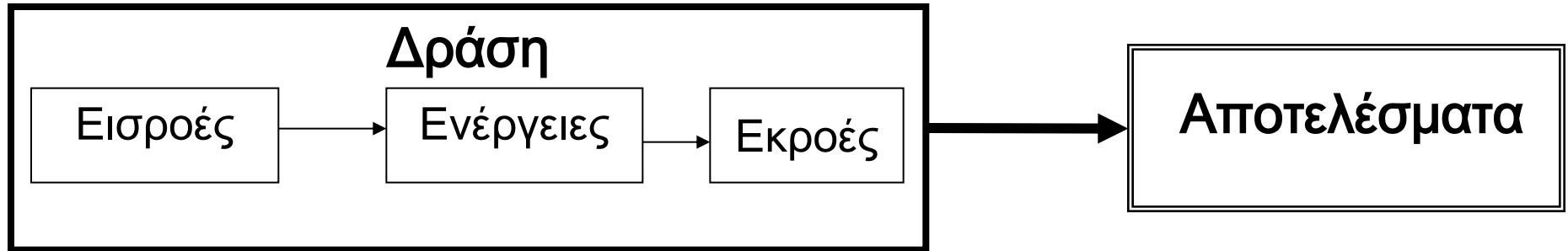


# Περιεχόμενο εισήγησης

---

- I. Βασικές έννοιες & Είδη δεικτών
- II. Παραδείγματα δεικτών
- III. Παρακολούθηση & Αξιολόγηση του Ε.Π. μέσω δεικτών
- IV. Έντυπα δεικτών
- V. Η χρησιμότητα των δεικτών

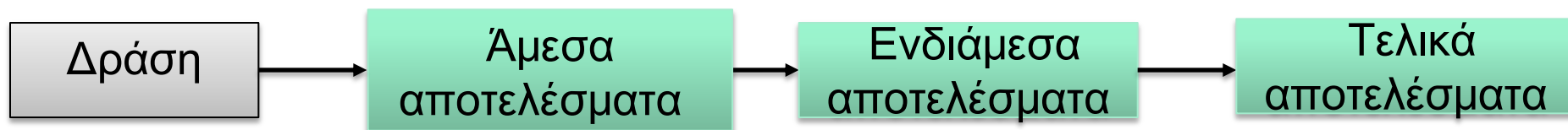
## Βασικές έννοιες (Δράση και Αποτέλεσμα)



**Δράση** = Κατανάλωση εισροών (οικονομικών ή άλλων πόρων), για την εκτέλεση ενεργειών, που θα παράγουν εκροές (υπηρεσίες/έργα), οι οποίες θα δημιουργήσουν ένα ή περισσότερα αποτελέσματα.

**Αποτέλεσμα** = Αλλαγή ενός χαρακτηριστικού της περιοχής, των αποδεκτών ή του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου, λόγω της υλοποίησης μιας ή περισσότερων δράσεων.

## Παραδείγματα αποτελεσμάτων



Κατασκευή αρδευτικού έργου	Αύξηση των αρδευόμενων καλλιεργειών	Αύξηση της αγροτικής παραγωγής	Αύξηση του εισοδήματος των αγροτών
Μηχανοργάνωση της υπηρεσίας Δημοτολογίου και Ληξιαρχείου	Αύξηση της ταχύτητας χορήγησης των πιστοποιητικών	Μείωση των παραπόνων των δημοτών για το χρόνο εξυπηρέτησής τους	Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Δήμου



## Δείκτες

---

**Δείκτες** = Ποσοτικά μεγέθη ή πηλικά δύο ποσοτικών μεγεθών που χρησιμεύουν για την ποσοτικοποίηση των στόχων και των δράσεων με σκοπό την παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους.

Διακρίνονται σε δείκτες **αποτελεσμάτων** που χρησιμεύουν στην παρακολούθηση των στόχων και σε δείκτες **εκροών και εισροών**, που χρησιμεύουν στην παρακολούθηση των δράσεων.



## ***Δείκτες αποτελεσμάτων, εκροών και εισροών***

---

### ***Δείκτες αποτελεσμάτων***

Ποσοτικά μεγέθη που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της Περιοχής, των Αποδεκτών και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Εκτιμούν την πρόοδο (το βαθμό) επίτευξης των στόχων βελτίωσης της κατάστασης, που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

### ***Δείκτες εκροών και εισροών***

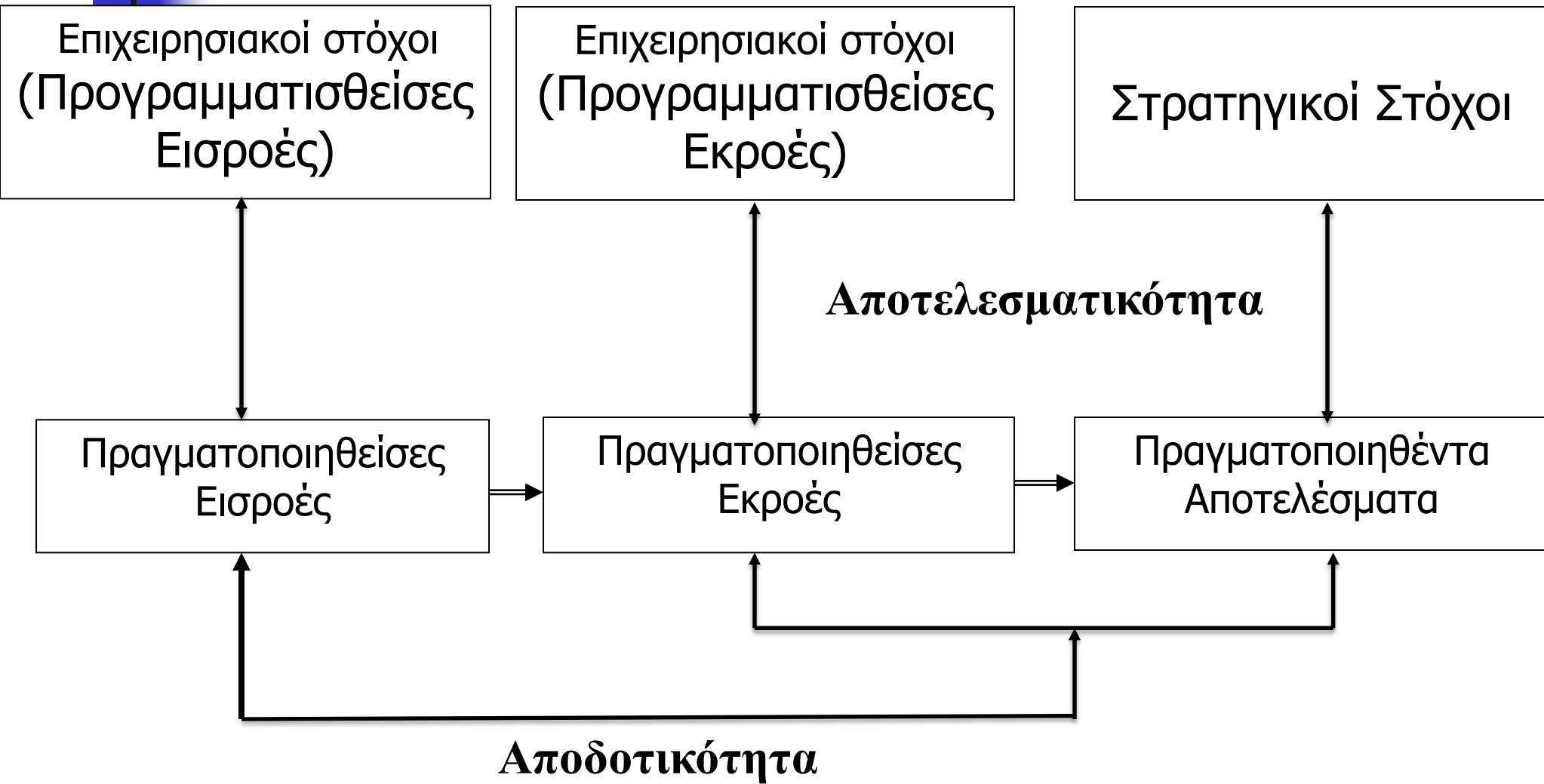
Ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται ή τις εισροές (πόρους) που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.



## Παραδείγματα δεικτών

<b>Στόχος = επιδιωκόμενο αποτέλεσμα</b>	<b>Δείκτης αποτελέσματος</b>	<b>Δράση</b>	<b>Δείκτης εκροών ή εισροών</b>
Μείωση της ποσότητας των διατιθέμενων απορριμμάτων	Ποσότητα των διατιθέμενων απορριμμάτων στο ΧΥΤΑ	Υλοποίηση προγράμματος ανακύκλωσης	Ποσότητα των ανακυκλούμενων απορριμμάτων
Βελτίωση των γνώσεων και της εξειδίκευσης του προσωπικού του Δήμου	Δείκτες αξιολόγησης των προγ/των επιμόρφωσης	Διοργάνωση προγ/των επιμόρφωσης του προσωπικού του Δήμου	% του προϋπολογισμού του Δήμου που διατίθεται για ενέργειες επιμόρφωσης
Αύξηση των εσόδων του Δήμου	% αύξησης των εσόδων του Δήμου από το ΕΣΠΑ	Υποβολή τεκμηριωμένων προτάσεων χρηματοδότησης στο ΕΣΠΑ	Αριθμός προτάσεων που υποβλήθηκαν

# ***Βασικές έννοιες (Αποτελεσματικότητα & Αποδοτικότητα)***







## ***Δείκτες Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας***

**Αποτελεσματικότητα = βαθμός επίτευξης προκαθορισμένων στόχων**

**α) Βαθμός επίτευξης των στόχων**

$$\frac{\text{Πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα}}{\text{Προγραμματισθέντα αποτελέσματα}}$$

**β) Βαθμός υλοποίησης των δράσεων**

$$\frac{\text{Πραγματοποιηθείσες εκροές}}{\text{Προγραμματισθείσες εκροές}}$$

**Αποδοτικότητα = βαθμός ελαχιστοποίησης των πόρων για την παραγωγή προκαθορισμένων εκροών ή αποτελεσμάτων**

$$\frac{\text{Εκροές ή Αποτελέσματα}}{\text{Εισροές}}$$

**α) Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη**

$$\frac{\text{Ποσότητα εκροών ή αριθμός χρηστών (σε μια χρονική περίοδο)}}{\text{Δαπάνες}}$$

**β) Παραγωγικότητα του προσωπικού**

$$\frac{\text{Ποσότητα εκροών ή αριθμός χρηστών (σε μια χρονική περίοδο)}}{\text{Αριθμός προσωπικού}}$$



## Παραδείγματα δεικτών αποτελεσμάτων

---

### ΑΞΟΝΑΣ 1

- Αριθμός ωφελούμενων οικισμών από τη κατασκευή ενός νέου δρόμου / Σύνολο των οικισμών
- Αριθμός κάδων ανακύκλωσης / Πληθυσμός
- % μείωσης της ρύπανσης
- % αύξησης του αστικού πρασίνου

### ΑΞΟΝΑΣ 2

- Αριθμός χρηστών ΚΑΠΗ / Πληθυσμός τρίτης ηλικίας της κοινότητας
- Αριθμός παιδιών που εξυπηρετούνται από δημοτικούς παιδικούς σταθμούς / Αριθμός αιτήσεων για εγγραφή παιδιών



## Παραδείγματα δεικτών εκροών

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΗΜΩΝ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΚΡΟΩΝ
Πράσινο	Αριθμός φυτών που φυτεύτηκαν
Φωτισμός οδών	Αριθμός εγκατεστημένων φωτιστικών σωμάτων
Δια-βίου μάθηση	Αριθμός μαθητο-ωρών κατάρτισης που υλοποιήθηκαν
Δημοτική συγκοινωνία	Οχηματο-χιλιόμετρα που διανύθηκαν
Κοινόχρηστοι χώροι	Έκταση των νέων χώρων που κατασκευάστηκαν
Ύδρευση	Μήκος νέου δικτύου (χλμ)



## Παραδείγματα δεικτών αποτελεσμάτων στη διαχείριση των πόρων του Δήμου

---

### ***Δείκτες προσωπικού***

- Σύνολο προσωπικού / πληθυσμός Δήμου
- Κενές οργανικές θέσεις / Σύνολο θέσεων
- Ποσοστό των υπαλλήλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

### ***Δείκτες Τ.Π.Ε.***

- Αριθμός χρηστών Η/Υ / Σύνολο προσωπικού γραφείου
- Αριθμός Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη / Σύνολο των Υπηρεσιών του Δήμου που μπορούν να παρασχεθούν ηλεκτρονικά για την εξυπηρέτηση του πολίτη
- Ετήσιες δαπάνες για ΤΠΕ /Συνολικές δαπάνες

### ***Δείκτες διαχείρισης οχημάτων***

- Αριθμός οχημάτων εκτός λειτουργίας / συνολικός αριθμός οχημάτων
- Μέσος όρος ηλικίας ανά είδος οχημάτων



## Παραδείγματα δεικτών οικονομικών αποτελεσμάτων

---

- Ίδιοι πόροι / πληθυσμός
- Τακτικά έσοδα / Σύνολο εσόδων
- Κόστος απασχόλησης προσωπικού/ Τακτικά έσοδα
- Δαπάνες για επενδύσεις / Σύνολο δαπανών
- Δαπάνες για τοκοχρεωλύσια / Σύνολο εσόδων
- Εισπραχθέντα έσοδα / βεβαιωθέντα έσοδα
- Βεβαιωθέντα έσοδα /προϋπολογισθέντα έσοδα



## Παρακολούθηση

---

**Παρακολούθηση** = Συστηματική συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Επ. Προγράμματος για τα πραγματοποιηθέντα μεγέθη εισροών, εκροών και αποτελεσμάτων και εντοπισμός αποκλίσεων από τα αντίστοιχα ποσοτικά μεγέθη που έχουν τεθεί στη φάση του προγραμματισμού.

Παρακολούθηση επίτευξης στόχων : Συγκέντρωση στοιχείων για τα πραγματοποιηθέντα μεγέθη αποτελεσμάτων. Δηλ. για τις αλλαγές των χαρακτηριστικών της περιοχής, των αποδεκτών και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου, που συντελέστηκαν λόγω της υλοποίησης των δράσεων.

Παρακολούθηση υλοποίησης δράσεων : Συγκέντρωση στοιχείων για τα πραγματοποιηθέντα μεγέθη εισροών και εκροών των δράσεων (οικονομικού και φυσικού αντικειμένου).



## Στρατηγική & Επιχειρησιακή παρακολούθηση

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ  
ΕΠΙΛΟΓΕΣ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ  
ΕΠΙΛΟΓΕΣ**

**Να πετυχαίνεις  
το σωστό  
αποτέλεσμα,...**



**...με το  
σωστό τρόπο.**

Το κύριο ζήτημα στην παρακολούθηση της στρατηγικής είναι το αν οι δράσεις που υλοποιούμε πετυχαίνουν **το σωστό αποτέλεσμα**.

Το κύριο ζήτημα στην επιχειρησιακή παρακολούθηση είναι το αν υλοποιούμε τις δράσεις **με τον σωστό τρόπο**, δηλ. αν παράγουμε την επιθυμητή ποσότητα και ποιότητα εκρών, έγκαιρα και με χαμηλό κόστος.



## Αξιολόγηση

---

### ***Αξιολόγηση της υλοποίησης του Επ. Προγράμματος***

Περιοδική ερμηνεία των αποκλίσεων που εντοπίστηκαν από τη διαδικασία παρακολούθησης και αποτίμηση των κριτηρίων αξιολόγησης (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα κλπ) προκειμένου να αναθεωρηθούν οι στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις ή να αξιοποιηθούν τα συμπεράσματα στη λήψη αποφάσεων κατά την επόμενη περίοδο προγραμματισμού.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος (ενδιάμεση αξιολόγηση) ή μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος (τελική, σε βάθος, αξιολόγηση).

### ***Αναθεώρηση των αποφάσεων***

Διορθωτικές παρεμβάσεις και προσαρμογές των στρατηγικών και επιχειρησιακών επιλογών του προγράμματος.





## Διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης μέσω των δεικτών

---

1. Συλλογή των αναγκαίων δεδομένων και υπολογισμός της τρέχουσας τιμής των δεικτών αποτελεσμάτων, εκροών και εισροών.
2. Σύγκριση της τρέχουσας τιμής των δεικτών με τους ποσοτικούς στόχους που τέθηκαν / Εντοπισμός των αποκλίσεων
3. Διερεύνηση των αιτιών (ερμηνεία) των αποκλίσεων
4. Λήψη διορθωτικών αποφάσεων κατά τη διάρκεια του νέου κύκλου προγραμματισμού της επόμενης περιόδου (έτος ή πενταετία).



## Έντυπο περιγραφής δείκτη

---

Οι δείκτες προδιαγράφονται συμπληρώνοντας, για κάθε δείκτη, **τυποποιημένο έντυπο δείκτη**, το οποίο περιλαμβάνει τουλάχιστον τα στοιχεία που αναφέρονται στη συνέχεια :

- Τίτλος του δείκτη
- Στόχος που παρακολουθεί ο δείκτης
- Υπεύθυνη υπηρεσία για την παρακολούθηση του δείκτη
- Περιγραφή του δείκτη
- Συχνότητα μέτρησης της τιμής του δείκτη
- Τύπος υπολογισμού της τιμής του δείκτη
- Πηγές άντλησης των στοιχείων για τον υπολογισμό της τιμής του δείκτη
- Μονάδα μέτρησης του δείκτη
- Τιμή εκκίνησης του δείκτη
- Τιμές-στόχοι του δείκτη για κάθε έτος της επόμενης προγραμματικής περιόδου



## Έντυπο Δεικτών ανά Άξονα και Μέτρο

<b>ΑΞΟΝΕΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΑ</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ</b>	<b>ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ</b>
ΑΞΟΝΑΣ 1	Μέτρο 1.1	ΣΤΟΧΟΣ 1.1.1	.....	.....



## Έντυπο με τα αποτελέσματα των μετρήσεων

<b>A/A</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ</b>	<b>ΤΙΜΕΣ ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΣΥΓΚΡΙΣΗ (%)</b>



## Έντυπο με τις αιτίες των αποκλίσεων και προτάσεις βελτίωσης

<b>Δείκτης</b>	<b>Τιμή στόχος</b>	<b>Αποτέλεσμα μέτρησης</b>
<b>Απόκλιση (%)</b>		
<b>Αιτίες Απόκλισης</b>		
<b>Διορθωτικές ενέργειες</b>		



## Χρησιμότητα δεικτών

---

Οι δείκτες ικανοποιούν :

- Ανάγκες προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της λειτουργίας του Δήμου, με σκοπό τη συνεχή βελτίωσή της.
- Ανάγκες κατάρτισης προδιαγραφών οργάνωσης / λειτουργίας των υπηρεσιών των Δήμων.
- Ανάγκες συγκριτικής αξιολόγησης των Δήμων.
- Ανάγκες ενημέρωσης των πολιτών - Διαφάνεια.
- Ανάγκες πληροφόρησης των χρηματοδοτών.
- Ανάγκες υποστήριξης της χάραξης πολιτικών των κεντρικών φορέων.