

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση  
Μελέτη περίπτωσης ΑΑΔΕ**

**Βγενοπούλου Μαρία του Βασιλείου**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Μαυριδόγλου Γεώργιος**



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

**Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2023**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και  
Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Μαυριδόγλου Γεώργιος (Επιβλέπων)  
Λέκτορας, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Γιακουμάτος Στέφανος  
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Μπαμπαλός Βασίλειος  
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Η Βγενοπούλου Μαρία του Βασιλείου

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που μου έδωσαν ώθηση και με βοήθησαν σε κάθε βήμα μου να υλοποιήσω το όραμά μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου για τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	III
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	IV
Περίληψη .....	VII
Abstract.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	IX
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	X
ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΔΟΜΗ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ BSC.....	3
1.3. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ .....	4
1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ BSC .....	7
1.5. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ.....	9
1.5.1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ .....	10
1.5.2. ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	11
1.5.3. ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	13
1.5.4. ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	15
1.6. Η ΣΧΕΣΗ ΑΙΤΙΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ.....	16
1.7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ BSC .....	16
1.8. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ BSC .....	17
1.9. ΣΥΧΝΑ ΛΑΘΗ – ΕΜΠΟΔΙΑ.....	18
1.10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	21

2.1.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BSC ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	21
2.2.	ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ.....	21
2.3.	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΜΕΤΑΞΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ .....	22
2.4.	ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ .....	23
2.5.	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ BSC.....	24
2.6.	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	25
2.7.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	25
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	27
3.1.	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BSC ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ..	27
3.2.	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ BSC .....	28
3.3.	ΝΟΜΟΣ 3230 / 2004 ΦΕΚ Α΄ 44 / 11.2.2004 .....	28
3.4.	Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	31
3.4.1.	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	32
3.4.2.	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.....	33
3.4.3.	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ .....	34
3.4.4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ S.W.O.T.....	35
3.4.5.	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ .....	36
3.4.6.	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	38
3.5.	ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ .....	38
3.5.1.	Η ΔΗΛΩΣΗ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ .....	40
3.5.2.	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....	40
3.5.3.	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΩΝ .....	40
3.5.4.	ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ.....	42

3.5.5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ .....	43
3.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ BSC .....	43
3.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	45
4.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ).....	45
4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	45
4.2.1. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΑΔΕ.....	46
4.2.2. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΑΑΔΕ .....	46
4.3. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ .....	47
4.4. ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΑΑΔΕ (S.W.O.T. ANALYSIS).....	47
4.5. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ.....	49
4.6. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....	49
4.7. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	51
4.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΑΛΛΗΛΟΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ .....	54
4.9. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ – ΔΡΑΣΕΩΝ .....	56
4.10. ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ .....	57
4.11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	62
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	65
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ: .....	66

## Περίληψη

Η ιστορία της Balanced scorecard ξεκίνησε το 1992 όταν δημοσιεύτηκε το πρώτο άρθρο των Kaplan & Norton στο περιοδικό Harvard business review, με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν. Αφορμή αυτής της μελέτης ήταν η διαπίστωση πως οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούσαν μέχρι τότε οι επιχειρήσεις ήταν ανεπαρκείς.

Η Balanced Scorecard αποτελεί τον συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις και στις σύγχρονες ανάγκες για μέτρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει ορθά τα αποτελέσματα και την αποδοτικότητα του. Η μέθοδος αυτή εξακολουθεί να χρησιμοποιεί τα χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά τα συμπληρώνει και με άλλους δείκτες ώστε να δημιουργείται μια πληρέστερη εικόνα για την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Το κλασσικό σχέδιο της μεθόδου περιλαμβάνει τη χρήση δεικτών για τους τέσσερις πιο σημαντικούς τομείς του οργανισμού. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική διάσταση, των πελατών / πολιτών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης. Λόγω της ευρείας χρήσης της από διαφορετικούς οργανισμούς, ενδέχεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις προκειμένου το μοντέλο να ταιριάζει στις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού.

Ενώ αρχικά σχεδιάστηκε για να χρησιμοποιηθεί από ιδιωτικούς οργανισμούς, χάρη στην ευελιξία του και με τις απαραίτητες τροποποιήσεις χρησιμοποιείται με επιτυχία και από δημόσιους οργανισμούς. Με τη βοήθεια του, ο δημόσιος οργανισμός μπορεί να εκτιμήσει την παρούσα κατάστασή του, να εντοπίσει τυχόν δυσλειτουργίες και με τις κατάλληλες δράσεις επιδιώκει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα του και να είναι ικανοποιημένος ο πολίτης.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση υιοθέτησε τη μέθοδο BSC με τη ψήφιση του ν.3230/2004 που εισάγαγε τις έννοιες της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας, της αποστολής και του οράματος στους δημόσιους οργανισμούς.

**Λέξεις κλειδιά:** Balanced Scorecard, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση



## Abstract

The history of the Balanced scorecard began in 1992 when the first article by Kaplan & Norton was published in the Harvard business review magazine, with the results of the research they conducted. The reason for this study was the finding that the financial indicators used by the companies until then were insufficient.

The Balanced Scorecard is the connecting link between traditional financial measurements and the modern needs for measuring the net assets of an organization in order to be able to properly evaluate its results and efficiency. This method still uses financial figures but complements them with other indicators in order to create a more complete picture of the organization's efficiency.

The classic design of the method involves the use of indicators for the four most important areas of the organization. Specifically, it includes the financial dimension, customers / citizens, internal processes and learning and development. Due to its wide use by different organizations there may be variations in order for the model to suit the requirements of each organization.

While it was originally designed to be used by private organizations, thanks to its flexibility and with the necessary modifications, it is successfully used by public organizations as well. With its help, the public organization can assess its current situation, identify any malfunctions and with the appropriate actions, seeks to improve its effectiveness and efficiency and to satisfy the citizen.

The Greek public administration adopted the BSC method with the passing of Law 3230/2004 which introduced the concepts of performance, efficiency, mission and vision in public organizations.

**Keywords:** Balanced Scorecard, efficiency, effectiveness, Strategic Management System, Greek Public Administration.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Απεικόνιση της BSC.....σελ. 9
Σχήμα 2: Οι 4 διαστάσεις της BSC.....σελ. 10
Σχήμα 3: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.....σελ. 32
Σχήμα 4: Ανάλυση S.W.O.T. ενός δημόσιου οργανισμού.....σελ. 37
Σχήμα 5: Η σχέση αιτίου – αιτιατού – στρατηγικός χάρτης διασυνδέσεων.....σελ. 41
Σχήμα 6: Ο στρατηγικός χάρτης διασυνδέσεων της ΑΑΔΕ.....σελ. 55

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

BSC	BALANCED SCORECARD
ΑΑΔΕ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
ΓΧΚ	ΓΕΝΙΚΟ ΧΗΜΕΙΟ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ
Ε.Ε.	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΥΠΕΣΔΔΑ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΔΣΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

## ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΔΟΜΗ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αναλυτική παρουσίαση της μεθόδου μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, Balanced Scorecard. Θα μελετήσουμε την εφαρμογή και αξιοποίηση του εργαλείου αυτού από την ελληνική δημόσια διοίκηση με την ψήφιση του νόμου 3230/2004 που προσπάθησε να εισάγει στον ελληνικό δημόσιο τομέα το σύστημα διοίκησης με στόχους με τη χρήση της BSC. Και τέλος, θα εξετάσουμε την περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Πιο συγκεκριμένα, θα επιχειρήσουμε να εφαρμόσουμε τη μέθοδο της BSC στην ΑΑΔΕ.

Αρχικά παρουσιάζεται το αναλυτικό θεωρητικό πλαίσιο της μεθόδου BSC, ξεκινώντας από το αρχικό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης που δημιούργησαν οι Kaplan & Norton μέχρι το εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που έχει εξελιχθεί σήμερα. Ακολουθεί η παρουσίαση και ανάλυση του νομοθετικού πλαισίου που εισάγαγε τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα θα μελετήσουμε τον ν.3230/2004 και τις εγκυκλίους που ακολούθησαν. Ειδικότερα θα αναλύσουμε την εγκύκλιο με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ.5270 / 2007 με την οποία παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης στις δημόσιες υπηρεσίες και προτείνεται η χρήση της μεθόδου BSC. Στη συνέχεια μελετάται η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε κυρίως στην μελέτη και ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας που ανευρέθηκε κατά τη διαδικασία αναζήτησης υλικού. Συγκεκριμένα μελετήθηκαν σχετικά βιβλία, επιστημονικά άρθρα και έρευνες, ανακοινώσεις σε συνέδρια και ημερίδες. Επιπλέον, μελετήθηκαν οι σχετικοί νόμοι, εγκύκλιοι και υπουργικές αποφάσεις. Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν διαδικτυακές πηγές με τη χρήση της μηχανής αναζήτησης της 'google' και της 'google scholar'.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, οι έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, αποτελούν κυρίαρχες τάσεις στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο όπως αυτές υπαγορεύονται από την σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Η στροφή προς τη διοίκηση των αποτελεσμάτων αποτελεί μονόδρομο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν όχι μόνο να διατηρήσουν τη θέση τους, αλλά και να ξεχωρίσουν μέσα στο ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Πριν κάποια χρόνια, η θετική πορεία μιας επιχείρησης διαπιστωνόταν από την μέτρηση χρηματοοικονομικών μεγεθών καθώς ήταν πολύ εύκολο να βρεθούν αυτά τα στοιχεία, να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Οι μετρήσεις όμως αυτές, αφορούσαν τα αποτελέσματα που είχαν επιφέρει ενέργειες του παρελθόντος, δίχως να δίνουν περαιτέρω πληροφορίες για τις αιτίες αυτής της συγκεκριμένης επίδοσης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, δεν μπορούν από μόνοι τους να εξασφαλίσουν μια καλή πορεία για την επιχείρηση αφού δεν αντιπροσωπεύουν την στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους των εργαζομένων ή τις ανάγκες των πελατών. Η παρακολούθηση και ανάλυση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης μπορούσε να προσφέρει μόνο προς την υλοποίηση βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι προς την μακροχρόνια ανάπτυξη της.

Είναι πια ξεκάθαρο, πως προκειμένου μια επιχείρηση να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αλλά και να τα διατηρήσει, δεν αρκεί η χρηματοοικονομική ανάλυση των στοιχείων που εμπεριέχονται στο ενεργητικό και το παθητικό της (Kaplan & Atkinson 1998).

Η έννοια της στρατηγικής ήταν ανέκαθεν σημαντική, αυτό που έχει αλλάξει σήμερα είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί αξία για την επιχείρηση της. Πλέον ο προσανατολισμός της επιχείρησης είναι διαφορετικός, δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις μεθόδους εκείνες που δημιουργούν αξία στους πελάτες, τους μετόχους αλλά και στο προσωπικό της. Στη νέα εποχή της τεχνολογίας, η ικανότητα διαχείρισης και αξιοποίησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων έχει ξεκάθαρα αναγνωριστεί στην διαδικασία δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση, έτσι λοιπόν το μάνατζμεντ των υλικών πόρων διαδέχτηκε το μάνατζμεντ των άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι αυτά που κάνουν τη διαφορά στη δημιουργία αξίας, όπως για παράδειγμα οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, ο

βαθμός αυτοματοποίησης, η προσέγγιση και εξυπηρέτηση του πελάτη που έχει υιοθετήσει, έτσι ώστε να οδηγηθεί στην πρωτοπορία.

Ενώ τα πάγια μπορούν εύκολα να αποκτηθούν ή να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, τα άυλα δεν μπορούν, τουλάχιστον εύκολα, να αφαιρεθούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της πρωτοπορίας και της καινοτομίας που προσδίδουν στις επιχειρήσεις που τα διαθέτουν στην φαρέτρα τους. Δεν είναι μάλιστα απίθανο σε κάποιες περιπτώσεις, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία να είναι μεγαλύτερης σημασίας από τα πάγια που διαθέτει μια επιχείρηση.

Είναι σαφές, πως τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραματίζουν άκρως σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, ενώ είναι ξεκάθαρες και ορατές οι δυσκολίες στην αποτίμηση τους. Οι δυσκολίες αυτές, απέτρεπαν τις επιχειρήσεις να τα συμπεριλάβουν στις αναλύσεις τους και στην στρατηγική τους. Έτσι, αντί οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μεθόδους αποτίμησης των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, ώστε να καταφέρουν να τα αποτυπώσουν στις λογιστικές τους καταστάσεις, προτάθηκε και η χρήση μη χρηματοοικονομικών δεικτών.

Η μέθοδος *balanced scorecard* (ισοσταθμισμένη κάρτα επιδόσεων) ήρθε να καλύψει το κενό που δημιουργούσε η μονοδιάστατη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης και κατατάσσεται μεταξύ των καινοτόμων εργαλείων μέτρησης της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Η μέθοδος αυτή δεν αποκλείει τις μετρήσεις χρηματοοικονομικών μεγεθών, αλλά τις συμπληρώνει με άλλους δείκτες μη οικονομικούς ώστε να δημιουργείται πληρέστερη εικόνα για την μελλοντική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Ήταν λοιπόν τη δεκαετία του 1990 όταν παρουσιάστηκε από τους R. Kaplan & D. Norton η μέθοδος μέτρησης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων σε απόλυτο συνδυασμό με την στρατηγική κατεύθυνση που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε κάποιους βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αναλύουν τους πιο κρίσιμους τομείς ανάπτυξης της επιχείρησης (Kaplan & Norton, 1997).

Συγκεκριμένα, η BSC είναι οργανωμένη γύρω από τέσσερις βασικές προοπτικές:

1. Χρηματοοικονομική (financial),
2. Πελατειακή (customers),
3. Εσωτερικών διαδικασιών (internal),
4. Μάθηση και ανάπτυξη (learning and growth).

Η ονομασία της μεθόδου αυτής, αντανακλά και την βαρύτητα που δίνεται στην ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των τεσσάρων αυτών αξόνων. Ασχολείται μεν με τους οικονομικούς στόχους, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, γενικών και πιο ειδικών δεικτών μέτρησης.

Με την χρήση αυτής της μεθόδου η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει τα οικονομικά της αποτελέσματα, την πρόοδό της αλλά και την απόκτηση του τόσο σημαντικού αύλου κεφαλαίου που χρειάζεται για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Η BSC αντικατοπτρίζει την διαφορετική προσέγγιση που έχουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τις τελευταίες δεκαετίες.

## **1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ BSC**

Η μέθοδος της ισοσταθμισμένης κάρτας αποτελεσμάτων ήταν το συμπέρασμα του ερευνητικού έργου που διεξήγαγαν οι R.S. Kaplan και D.P. Norton με τη συμμετοχή 12 επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο 1990 – 1991 με επικεφαλής τον Dr Robert Kaplan σε συνεργασία με το Ινστιτούτο “Nolan Norton” με CEO τον D.P. Norton. Αντικείμενο της έρευνας, αποτελούσε η δοκιμή βέλτιστων πρακτικών λύσεων μέτρησης της επίδοσης. Μεταξύ των προτάσεων που παρουσιάστηκαν ήταν και η ‘εταιρική κάρτα επιδόσεων’ του Arthur Schneiderman, αντιπρόεδρου της εταιρίας Analog devices, μιας μεσαίου μεγέθους εταιρία ημιαγωγών και υπεύθυνος για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Η κάρτα αυτή κατάφερε να ξεχωρίσει και να τραβήξει αρκετά την προσοχή των συμμετεχόντων της έρευνας, τόσο ώστε τελικά ζήτησαν να την δοκιμάσουν.

Η καινοτομία αυτής της μεθόδου ήταν η ενσωμάτωση στους δείκτες μέτρησης και μη χρηματοοικονομικών μέτρων. Εκτός από τους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες, χρησιμοποιούσε επιπλέον τρεις δείκτες μη οικονομικούς. Συγκεκριμένα, περιλάμβανε δείκτες που προσπαθούσαν να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, τη μάθηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας δημοσιεύτηκε το 1992 στο περιοδικό Harvard Business Review με τίτλο “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”.

Η γνώση αυτής της μεθόδου εξαπλώθηκε ευρέως το 1996, όταν οι δημιουργοί της δημοσίευσαν το πρώτο τους βιβλίο, The Balanced Scorecard: translating strategy into action.

Από τότε βέβαια, έχουν δημοσιευθεί αρκετά άρθρα και έχουν εκδοθεί βιβλία, όχι μόνο από της αρχικούς δημιουργούς της, αναλύοντας περαιτέρω την μέθοδο BSC.

Ενώ ακόμη και σήμερα, σχεδόν 30 χρόνια μετά την πρώτη αναφορά σε αυτή την μέθοδο μέτρησης της επίδοσης, εξακολουθεί να παραμένει πολύ δημοφιλής και χρήσιμη για της επιχειρήσεις. Από τη δεκαετία του 90 έως σήμερα, η μέθοδος αυτή έχει υιοθετηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά ακόμη και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και Δημόσιους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Είναι η έντονη αποτελεσματικότητα αλλά και η ευρεία αποδοχή που έχει η κάρτα αυτή, που το Harvard business review την ανέδειξε ως μια από τις σημαντικότερες ιδέες του 20ου αιώνα (Niven, 2002). Ενώ σύμφωνα με τη μελέτη Bain & company management tool study, η ισοσταθμισμένη κάρτα επιδόσεων έχει μπει στη λίστα με τα 10 πιο δημοφιλή εργαλεία για αρκετά συνεχόμενα χρόνια.

### **1.3. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ**

Η μέθοδος της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, ήρθε να καλύψει το κενό της αποτύπωσης και μη οικονομικών μεγεθών στην επίδοση των επιχειρήσεων. Καθώς το νέο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που διαμορφώθηκε από την μετάβαση της βιομηχανικής εποχής στην εποχή της πληροφορίας, ανέδειξε την σημαντικότητα των άυλων περιουσιακών στοιχείων και ταυτόχρονα την ανεπαρκή μονοδιάστατη χρηματοοικονομική ανάλυση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Αρχικά, η μέθοδος της BSC είχε περιγραφεί ως μια απλή μέθοδος μέτρησης της απόδοσης, που στηρίζεται σε «τέσσερα κουτιά», ένα για κάθε προοπτική (Kaplan and Norton, 1992). Οι δημιουργοί της νέας αυτής μεθόδου, αναφέρουν πως πρόκειται για μια μέθοδο που εστιάζει στην επιλογή και αναφορά συγκεκριμένων και περιορισμένων σε αριθμό μέτρων της απόδοσης της επιχείρησης μέσα από ερωτήσεις που έχουν άμεση σχέση με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους. Ερωτήσεις όπως: *πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας; Πως μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία;* Μεταξύ των μέτρων αυτών, υπήρχε μία σχέση αλληλεξάρτησης δίχως όμως να διευκρινίζεται ποιο σκοπό εξυπηρετούσε αυτή η διασύνδεση.

Επιπλέον, στο αρχικό στάδιο χρήσης του συγκεκριμένου εργαλείου, δεν υπήρχαν από τους δημιουργούς της σαφείς προτάσεις για τον τρόπο που θα μπορούσε να βελτιωθεί η απόδοση μιας επιχείρησης. Θεωρούσαν πως η ύπαρξη και μόνο των σχετικών μετρήσεων, ήταν αρκετή καθώς θα οδηγούσε στην επιλογή των κατάλληλων ενεργειών και τελικά στην επίτευξη των



στόχων της κάθε επιχείρησης. Ακόμη, δεν υπήρχαν λεπτομερή στοιχεία ως προς τον τρόπο που μπορεί να αναπτυχθεί η μέθοδος BSC σε μια επιχείρηση. Υπήρχε όμως η διατύπωση, ότι το όραμα και η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να βρίσκονται στο κέντρο του συστήματος μέτρησης της αποδοτικότητας της. Αυτό θεωρείται από πολλούς συγγραφείς, το αρχικό μοντέλο της BSC.

Από την αρχική διατύπωση της μεθόδου προκύπταν δυο πρακτικές δυσκολίες:

- πρώτον με ποιο τρόπο θα γινόταν η επιλογή των μέτρων και
- δεύτερον πως θα γινόταν η ομαδοποίηση τους ή αλλιώς, η κατανομή των μέτρων στις επιμέρους συνιστώσες.

Η επιλογή γενικών μέτρων, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων ή οι χρόνοι ολοκλήρωσης των εσωτερικών διαδικασιών, δεν ικανοποιούσε κανέναν. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, ανέφεραν πως κύριο μέλημα τους ήταν η υλοποίηση της στρατηγικής τους. Έτσι λοιπόν, οι Kaplan & Norton κατέληξαν στη διαπίστωση πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει πρώτα να ορίσουν τι επιδιώκουν να πετύχουν, να θέσουν τους στρατηγικούς στόχους και στη συνέχεια να επιλέξουν τα μέτρα αποδοτικότητας.

Καθώς συνεχιζόταν η χρήση της BSC ως εργαλείου μέτρησης της επίδοσης, η διασύνδεση των επιλεγέντων μέτρων, ενώ αρχικά δημιουργούσε σύγχυση στους χρήστες, τελικά οδήγησε στην αντίστοιχη σύνδεση των ίδιων των στρατηγικών στόχων που είχε ορίσει η επιχείρηση για κάθε διάσταση. Κάθε στρατηγικός στόχος συνδεόταν με μια σχέση αιτιώδους συνάφειας με τους στόχους των άλλων διαστάσεων. Η σχέση αυτή *αιτίου – αιτιατού* ξεκινούσε από την κατηγορία των εργαζομένων, ακολουθούσε η σύνδεση με τις εσωτερικές διαδικασίες και στη συνέχεια με τους πελάτες και κατέληγε στην χρηματοοικονομική απόδοση (Kaplan 2010).

Με αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκε η έννοια του *«γραφήματος στρατηγικών διασυνδέσεων»* ή *«χάρτης στρατηγικής»*, που δεν είναι άλλο από την γραφική απεικόνιση των στρατηγικών διασυνδέσεων (Kaplan 2010). Μια μέθοδος που αποτυπώνει εν συντομία, μόνο με «τίτλους» τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ο χάρτης στρατηγικής, θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης και υλοποίησης της μεθόδου μέτρησης, καθώς στη βάση αυτών επιλέγονται τα ανάλογα μέτρα. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται μια στενή σύνδεση και παρακολούθηση μεταξύ των επιλεγέντων μέτρων με τους στρατηγικούς στόχους που θα πρέπει να αξιολογήσουν την πρόοδο τους. Επιπλέον, εάν ένα μέτρο κριθεί ανεπαρκές ή

ακατάλληλο, μπορεί να αντικατασταθεί χωρίς να δημιουργηθεί πρόβλημα στους στρατηγικούς στόχους που έχει ήδη θέσει η επιχείρηση (Niven, 2005).

Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης, ήταν η μέθοδος BSC να αποκτήσει ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό, αυτό της ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με την επιλεγείσα στρατηγική. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, από τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης, έως και τους απλούς εργαζόμενους της, συνειδητοποιούν πως αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και συντελούν στην υλοποίηση της στρατηγικής της (Niven, 2008).

Ακολούθως, η ανάγκη επιβεβαίωσης των στρατηγικών στόχων που είχαν επιλεγεί, όσο και των μέτρων εκείνων που συνδέονταν με τον κάθε στόχο, μετά από ένα χρονικό διάστημα κατέληξε στην δημιουργία της *‘δήλωσης προορισμού’* (Cobbold & Lawrie, 2002). Η δήλωση αυτή, ουσιαστικά είναι μια σύντομη περιγραφή της εικόνας που θα έχει η επιχείρηση μετά από ένα διάστημα περίπου τριών (3) με πέντε (5) ετών, αφού βέβαια ακολουθήσει με επιτυχία την στρατηγική της.

Αρχικά, η δήλωση προορισμού καταρτιζόταν στο τέλος της διαδικασίας σχεδίασης της ισορροπημένης κάρτας μέτρησης. Με την εξέλιξη όμως της μεθόδου, διαπιστώθηκε πως το όφελος ήταν μεγαλύτερο όταν δημιουργείται στην αρχή της διαδικασίας. Συγκεκριμένα, διευκολύνει τις συζητήσεις και τη συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη, την επιλογή στρατηγικών στόχων, την μεταξύ τους σχέση αιτίου -αιτιατού και τελικά προάγει την διασύνδεση μεταξύ όλων των στελεχών της επιχείρησης (Cobbold & Lawrie, 2002).

Ενώ όμως η δήλωση προορισμού παρέχει στα στελέχη μια εικόνα για το πως θα είναι η επιχείρηση μετά από κάποια χρονική περίοδο, δεν δίνει καθόλου πληροφορίες για το τι συμβαίνει στο ενδιάμεσο διάστημα. Το τι ενέργειες θα υλοποιηθούν, αποφασίζεται ουσιαστικά με την διατύπωση των στρατηγικών στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι, μοιράζονται τις τέσσερις προοπτικές της BSC σύμφωνα με το τι θα πρέπει να βελτιωθεί στο ανθρώπινο δυναμικό και στις εσωτερικές διαδικασίες ώστε να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Επίσης, επιλέγονται οι δείκτες μέτρησης για κάθε στρατηγικό στόχο που έχει τεθεί ώστε να παρακολουθείται η εξέλιξή του.

Από το 1992 που οι Kaplan και Norton παρουσίασαν το πρώτο τους άρθρο για την μέθοδο BSC, η εξέλιξη της ήταν τόσο μεγάλη, που σίγουρα υπερέβη τις προσδοκίες τους. Ενώ λοιπόν η BSC ξεκίνησε ως μια νέα και καινοτόμος μέθοδος μέτρησης της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης, κατάφερε να εξελιχθεί σε ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης. Σύμφωνα με τον

Niven (2008), η BSC λειτουργεί ως ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, ως εργαλείο επικοινωνίας και ευθυγράμμισης της στρατηγικής σε όλη την επιχείρηση και τελικά ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης.

Η μεθοδολογία της Balanced scorecard μέσω της συνεχούς εξέλιξης και βελτίωσης της, πέρασε από διάφορα στάδια (Asian Development Bank, 2007) ως:

- Σύστημα μέτρησης απόδοσης (1990 έως 1996),
- Σύστημα διοίκησης απόδοσης (1996 έως 2000),
- Σύστημα στρατηγικής διοίκησης (2001 έως σήμερα).

Αποτελεί πλέον ένα μοναδικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών, με συγκεκριμένη δομή και βήματα υλοποίησης, που καταφέρνει να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στόχων, ενεργειών και μέτρων. Ενώ ταυτόχρονα, επικοινωνεί το όραμα και την στρατηγική της σε ολόκληρη την επιχείρηση, σε όλα τα επιμέρους τμήματα και σε όλους τους εργαζομένους επιτυγχάνοντας την ευθυγράμμιση της με την στρατηγική της επιχείρησης.

#### **1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ BSC**

Η balanced scorecard, ορίζεται ως μια ολοκληρωμένη μέθοδος στοχοθεσίας και μέτρησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, που βασίζεται πάνω σε τέσσερις διαφορετικές προοπτικές της επιχείρησης, απόλυτα ευθυγραμμισμένες με το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Einsenberg (2018) η φιλοσοφία της BSC βασίζεται στην αρχή πως η ικανοποίηση του πελάτη, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και η καινοτομία, αποτελούν την καρδιά της επιχείρησης ανεξάρτητα από την στρατηγική της.

Χρησιμοποιεί τους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες, παράλληλα όμως τους συμπληρώνει και με άλλους δείκτες, μη οικονομικούς. Κατά αυτόν τον τρόπο, καλύπτει την ανάγκη της επιχείρησης να μετρά σημαντικά στοιχεία της όπως είναι:

- ✓ η ικανοποίηση που νοιώθει ο πελάτης,
- ✓ τις εσωτερικές διαδικασίες που ακολουθεί και
- ✓ τις ενέργειες εξέλιξης της που αποτελούν την βάση για την μελλοντική απόδοση της.

Η μεθοδολογία της ξεκινά από την διατύπωση του οράματος και την χάραξη της στρατηγικής, ακολουθεί ο προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, στην συνέχεια διαμορφώνεται ένα σύστημα δεικτών μέτρησης της απόδοσης και καταλήγει στην ανάπτυξη και εφαρμογή πλέγματος μέτρων και δράσεων (Μπουρσανίδης Χρήστος, 2004).

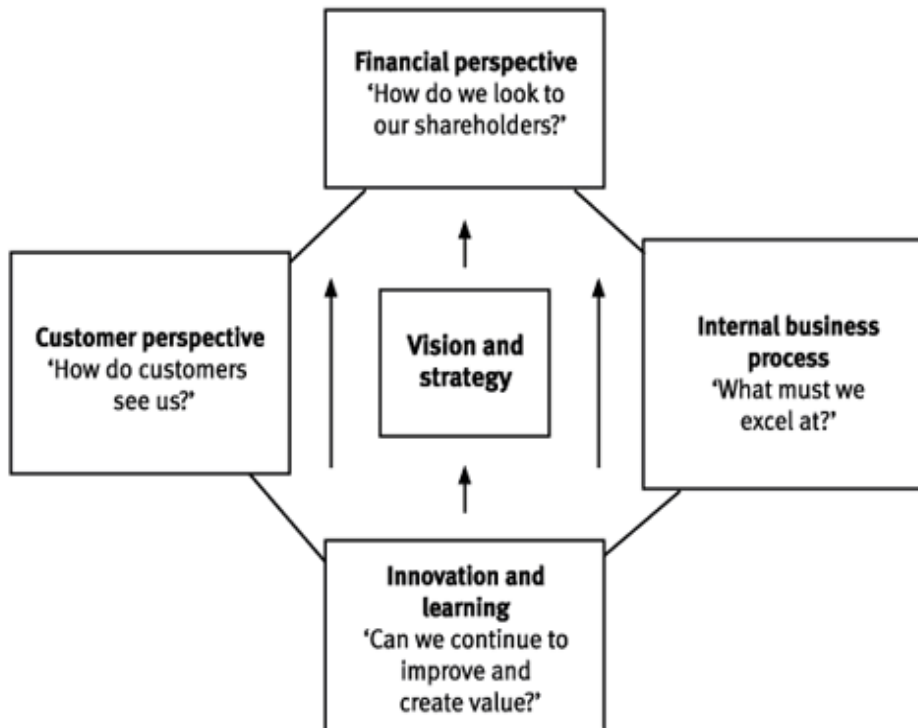
Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

- Αποτελεί ένα απλό σύστημα της απόδοσης της επιχείρησής που εξελίχθηκε σε ένα σημαντικό σύστημα στρατηγικής διοίκησης.
- Στη βάση του συστήματος αυτού βρίσκεται το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης.
- Δημιουργείται μια διασύνδεση των δεικτών με τους επιμέρους στόχους ανά συνιστώσα με αποτέλεσμα να υπάρχει ευθυγράμμιση και επικοινωνία της στρατηγικής σε όλα τα επιμέρους τμήματα.
- Οι τελικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους, από πάνω προς τα κάτω, έτσι η κάθε οργανωτική μονάδα και ο κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένους στόχους.
- Το σύστημα δεικτών είναι ισορροπημένο αφού περιλαμβάνει οικονομικούς αλλά και μη οικονομικούς δείκτες.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ιδιωτικές επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αλλά και δημόσιες επιχειρήσεις.

Με αυτόν τον τρόπο δίνονται απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

1. Πως μας βλέπουν οι πελάτες μας; (διάσταση πελατών)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να βελτιωθούμε; (διάσταση εσωτερικών διαδικασιών)
3. Μπορούμε μέσα από την αυτοβελτίωση μας να δημιουργήσουμε αξία; (διάσταση μάθησης και ανάπτυξης)
4. Πως μας θεωρούν οι μέτοχοι; (διάσταση οικονομική)

Σύμφωνα με τον Dr David P. Norton, σε συνέντευξή του στην «οικονομική καθημερινή», αυτό που κάνει το Balanced Scorecard ξεχωριστό, είναι η ικανότητα που διαθέτει να βοηθήσει οποιονδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει επιλέξει, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους. Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται, επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και, κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης.



**Σχήμα 1:** Απεικόνιση της BSC (Πηγή: <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-balanced-scorecard-/>)

## 1.5. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η βασική αρχή του balanced scorecard είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων βασικών διαστάσεων, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τις δραστηριότητες της και οι οποίες είναι:

- I. η χρηματοοικονομική,
- II. η πελατειακή,
- III. των εσωτερικών διαδικασιών και
- IV. της ανάπτυξης και μάθησης.

Η διοίκηση της επιχείρησης αντλεί πληροφορίες από τέσσερις διαφορετικές προοπτικές, που συνήθως θεωρούνται οι πιο σημαντικές και κρίσιμες, χωρίς να χρησιμοποιεί υπερβολικά πολλές πληροφορίες και να χρειάζεται να επεξεργαστεί πολλά δεδομένα.

Είναι φανερό, πως η μέθοδος αυτή δεν αποκλείει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες αλλά τους συμπληρώνει καθώς με τη χρήση επιπλέον δεικτών, μη οικονομικών, καλύπτεται η ανάγκη να μετρηθεί η επίδοση της επιχείρησης στο μέλλον. Συνδέει οικονομικά με μη οικονομικά μεγέθη, καταφέροντας με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει πρόσθετη αξία για την επιχείρηση.

Η μορφή της μεθόδου όπως προτάθηκε από τους δημιουργούς της θεωρείται πως καλύπτει όλες τις βασικές ανάγκες στις οποίες αναλύεται η στρατηγική μιας επιχείρησης, παρόλα αυτά η δομή της δεν είναι υποχρεωτική και ενδέχεται να υπάρξουν τροποποιήσεις προκειμένου να προσαρμοστεί στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.



**Σχήμα 2:** Οι 4 διαστάσεις της BSC (Πηγή: <https://www.hrhelpboard.com/performance-management/balanced-scorecard.htm>)

Ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση των τεσσάρων διαστάσεων που βασίζεται η μέθοδος της balanced scorecard.

#### **1.5.1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Η μέτρηση και ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών, είναι αναμφίβολα καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εξέλιξη μιας επιχείρησης. Ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης, είναι να διασφαλίζει ότι κερδίζει την απόδοση των επενδύσεων που πραγματοποιούνται και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους κινδύνους που εμπλέκονται στην λειτουργία της. Η BSC, αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα των χρηματοοικονομικών μέτρων, συνεχίζει να τα χρησιμοποιεί στην μέτρηση της απόδοσης και μάλιστα έχοντας διττό ρόλο. Καταρχήν, καθορίζουν την χρηματοοικονομική απόδοση που αναμένεται, ως αποτέλεσμα της στρατηγικής και επιπλέον χρησιμεύουν ως τελικοί στόχοι και μέτρα για όλες τις διαστάσεις της BSC.

Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις προκειμένου να αξιολογηθεί η πορεία μιας επιχείρησης, είναι εξίσου σημαντικές είτε πρόκειται για επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα, είτε για μη κερδοσκοπικού όπως ένας δημόσιος οργανισμός. Στους κερδοσκοπικού χαρακτήρα

οργανισμούς, διαπιστώνεται εάν η υλοποίηση της στρατηγικής έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας. Ενώ σε έναν μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμό, η υλοποίηση της στρατηγικής της ερμηνεύεται ως αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, που συνήθως είναι περιορισμένοι, με τον πλέον καλύτερο δυνατό τρόπο (Niven, 2008).

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των χρηματοοικονομικών μέτρων, είναι ότι οι πληροφορίες που προσφέρουν αφορούν το παρελθόν, άρα δεν μπορεί να γίνει οποιαδήποτε αλλαγή ώστε να αποφευχθεί ένα πρόβλημα. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα, συνοψίζουν το οικονομικό αποτέλεσμα από τις ενέργειες που έχει ήδη πραγματοποιήσει μια επιχείρηση. Οι κλασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες που συνήθως επιλέγονται σε αυτό το στάδιο, είναι οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ROI (return of investment), ROE (return of equity), SV (shareholder value).

Τα μέτρα που εμπεριέχονται στην χρηματοοικονομική διάσταση, θα πρέπει να επιλέγονται βάση κάποιων αρχών, όπως αυτές που αναλύονται παρακάτω:

- Θα πρέπει να είναι ακριβή και αξιόπιστα, να χρησιμοποιείται η ίδια μέθοδος μέτρησης καθώς και τα δεδομένα που βασίζονται τα μέτρα να είναι αξιόπιστα.
- Πρέπει να είναι κατανοητά, περιεκτικά και εύχρηστα. Τα στελέχη των επιχειρήσεων χρειάζονται λεπτομερή στοιχεία, αλλά θα πρέπει εν συντομία να μπορούν να σχηματίζουν άποψη.
- Θα πρέπει επίσης να μπορούν με ευκολία να μεταφέρονται σε όλα τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού.
- Επιπλέον, να μπορούν να εκφράζουν την πραγματική αξία που δημιουργούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Τέλος, είναι εξίσου σημαντικό να μπορούν να ακολουθούν και να τηρούν την νομοθεσία που ισχύει. Ειδικά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, αυτό έχει μια ιδιαίτερη δυσκολία καθώς το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της κάθε χώρας είναι διαφορετικό.

### **1.5.2. ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Σύμφωνα με τον Caiado (2012), οι πελάτες της επιχείρησης είναι η κινητήριος δύναμη της. Έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην

ικανοποίηση των πελατών της, καθώς θεωρούν ότι συμβάλουν καθοριστικά στην εξέλιξη και τη μελλοντική της πορεία.

Τα μέτρα λοιπόν αυτής της διάστασης, έχουν ως στόχο την μέτρηση της απόδοσης που πέτυχε η επιχείρηση υλοποιώντας την στρατηγική της ως προς την δημιουργία αξίας για της πελάτες της. Η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει την αγορά στόχο, αλλά και το είδος πελατών που επιθυμεί να ικανοποιήσει.

Μερικοί από τους βασικούς δείκτες που συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις είναι:

- i. η απόκτηση νέων πελατών,
- ii. η διατήρηση των υφισταμένων,
- iii. η ικανοποίηση τους και η πίστη του πελάτη,

για τα στοχευμένα τμήματα αγοράς που έχει επιλέξει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Εκτός από τους παραπάνω βασικούς δείκτες, υπάρχουν και οι ειδικοί δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Οι δείκτες αυτοί, καθοδηγούν την επιχείρηση σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να κάνει, ώστε να πετύχει υψηλές επιδόσεις ικανοποίησης, διατήρησης, και τελικά απόκτησης του επιθυμητού μεριδίου αγοράς.

Στην οπτική των πελατών, ουσιαστικά η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει τι είναι αυτό στο οποίο οι πελάτες δίνουν αξία, τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να το αποκτήσουν και αν τελικά τους το παρέχει η επιχείρηση. Αν καταφέρει να βρει τις απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, θα μπορεί να ενεργεί ώστε να προσφέρει στους πελάτες του αυτή την αξία, στην κατάλληλη τιμή και να επιλύει τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται.

Στην διαδικασία απάντησης αυτών των βασικών ερωτημάτων, εμπλέκονται άμεσα όλοι οι εργαζόμενοι, όλων των τμημάτων. Έτσι, η άμεση εμπλοκή τους στη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής, τους βοηθά να αντιληφθούν την σημαντικότητα της δουλειάς τους (Hannabarger et al, 2007).

Στην προσπάθεια αυτή κατανόησης των πελατών υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Δεν πρέπει όλοι οι πελάτες να αντιμετωπίζονται ως ίσοι. Ενώ όλοι οι πελάτες πρέπει να εξυπηρετούνται με τιμιότητα και αξιοπιστία, οι πελάτες με την μεγαλύτερη οικονομική συνεισφορά θα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά.



- Εφόσον ο κίνδυνος απώλειας πελατών είναι υπαρκτός, η επιχείρηση οφείλει να αναζητά τα αίτια απώλειας της πελατειακής βάσης και να ενεργεί ώστε να διορθώνει το πρόβλημα αυτό.
- Η επιχείρηση οφείλει να παρέχει στον πελάτη της αυτό που υπόσχεται. Στην αντίθετη περίπτωση, θα θεωρηθεί αναξιόπιστη και οι πελάτες θα αναζητήσουν αλλού τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Θα πρέπει λοιπόν να γνωρίζει και να ελέγχει εάν όντως παρέχει ότι υπόσχεται.
- Ένα βασικό χαρακτηριστικό ικανοποίησης του πελάτη είναι η αίσθηση πως η επιχείρηση κάνει αυτό που έχει ανάγκη, αυτό που χρειάζεται. Άρα οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελέγχει εάν όντως κάνει τις σωστές ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση.

Σύμφωνα με τον Niven (2008), κάποιες γενικές κατηγορίες μέτρων που δείχνουν εάν όντως μια επιχείρηση πέτυχε την ικανοποίηση των πελατών της, είναι οι ακόλουθοί:

- ✓ προσβασιμότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες,
- ✓ χρόνος που ξοδεύουν ή εξοικονομούν για την πρόσβαση,
- ✓ επιλογή από μια ποικιλία προϊόντων,
- ✓ αποδοτικότητα, εάν δηλαδή έλαβε ο πελάτης την υπηρεσία ή το προϊόν εύκολα και με ακρίβεια.

Καταλήγοντας, στην διάσταση των πελατών αυτό που έχει προτεραιότητα, είναι η επιχείρηση να κατανοήσει εις βάθος τις διαφορετικές πτυχές αυτής της ομάδας και να καταφέρει να διασφαλίζει ότι οι τιθέμενοι στόχοι και τα αντίστοιχα μέτρα, συνδέονται με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Η ουσιαστική κατανόηση του τι θέλουν οι πελάτες, συμβάλει στην συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ώστε να παρέχει τα προϊόντα της (Hannabarger et al, 2007).

### **1.5.3. ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Με την διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, τα στελέχη προσδιορίζουν ποιες εσωτερικές διαδικασίες θα πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομικοί και πελατειακοί στόχοι που έχει ορίσει στις δύο προηγούμενες διαστάσεις. Η επιχείρηση, αφού έχει ήδη θέσει τους οικονομικούς και πελατειακούς της σκοπούς, συνεχίζει με τον ορισμό των

στόχων και των δεικτών της διάστασης των εσωτερικών διαδικασιών. Η συγκεκριμένη ακολουθία έχει σκοπό να βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίσει τις διαδικασίες εκείνες που θα επιφέρουν την ικανοποίηση των πελάτων της και των μετόχων της.

Για να πραγματοποιηθεί η πρόταση αξίας της επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχουν, να λειτουργούν και να εκτελούνται αποτελεσματικά μια σειρά από εσωτερικές διαδικασίες. Είναι πιθανό να διαπιστωθεί ότι απαιτείται αναδιοργάνωση κάποιων διαδικασιών ή να απαιτείται η αντικατάσταση κάποιων άλλων, προκειμένου να ικανοποιείται η πρόταση αξίας και κατά συνέπεια ο πελάτης (Niven, 2005).

Οι εσωτερικές διαδικασίες για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικές, κάθε μια επιλέγει το δικό της σύνολο εσωτερικών διεργασιών ώστε να πετύχει την δημιουργία αξίας για τους πελάτες της και τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά έχουν ξεχωρίσει τέσσερις διαδικασίες που θεωρούνται καθοριστικής σημασίας και αφορούν:

1. Όλες τις βασικές και απαραίτητες λειτουργίες
2. Τις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να δημιουργηθεί καινοτομία,
3. Τις διαδικασίες που αφορούν την εξυπηρέτηση μετά την πώληση,
4. Την τήρηση των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων.

Επίσης, έχει εντοπιστεί σε κάποιες διαδικασίες, να δημιουργούνται επαναλαμβανόμενα προβλήματα που επιδέχονται βελτίωσης (Hannabarger et al, 2007). Τέτοια προβλήματα είναι τα εξής:

- i. Στις εσωτερικές διαδικασίες παρατηρείται μεγάλη σπατάλη σε χρόνο και πόρους.
- ii. Η μη σύνδεση των μέτρων αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών με τις ανάγκες των πελατών.
- iii. Η διοίκηση υποεκτιμά και δεν αξιοποιεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις εσωτερικές διαδικασίες, ενώ αντιθέτως υπερεκτιμά τις δυνατότητες της τεχνολογίας.

Αποτέλεσμα αυτών, είναι τα προβλήματα να μεγεθύνονται, να μην προτείνονται λύσεις, να υπάρχει τεράστια σπατάλη σε χρόνο και κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στις εσωτερικές διαδικασίες να συνεχίζουν να υποεκτιμώνται και τελικά να μην προσφέρεται η ικανοποίηση στον πελάτη που η επιχείρηση υπόσχεται.

#### 1.5.4. ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ο στόχος των διαστάσεων που προηγήθηκαν, είναι να εντοπίσουν τα σημεία εκείνα, στα οποία η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει ώστε να αυξήσει την επίδοση της. Στη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης, ο στόχος της επιχείρησης είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή ώστε να επιτευχθούν οι επιδόσεις από τις προηγούμενες τρεις διαστάσεις.

Αφού λοιπόν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία προσδιορισμού των στόχων και των μέτρων στις τρεις προηγούμενες διαστάσεις, μπορεί να διαπιστωθεί ότι υπάρχουν κενά ανάμεσα στην υπάρχουσα υποδομή της επιχείρησης σε ικανότητες των εργαζομένων, στα πληροφοριακά συστήματα και σε αυτό που απαιτείται για την επίτευξη των ανωτέρω (Karlan & Atkinson, 1998). Αυτά λοιπόν τα κενά πρέπει να καλύψει η επιχείρηση με τον κατάλληλο σχεδιασμό και επιλογή συγκεκριμένων ενεργειών. Καθώς το περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς, δεν είναι αρκετό η επιχείρηση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές, αλλά θα πρέπει και να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η μελλοντική ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης εξαρτάται από αυτή την ικανότητα (Karlan & Norton, 1992).

Η εξεταζόμενη διάσταση συχνά αναφέρεται ως η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση. Δίχως ικανούς ανθρώπους, δεν θα μπορέσουν να εκτελεστούν οι εσωτερικές διαδικασίες, με αποτέλεσμα να μην παρασχεθεί στους πελάτες αυτό που τους έχει υποσχεθεί και με τελικό αποτέλεσμα την μη επίτευξη των επιθυμητών οικονομικών στόχων. Συνεπώς, τα μέτρα που θα επιλέξουν τα στελέχη στη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης, λειτουργούν ως καταλύτες για τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις (Niven, 2005).

Οι βασικοί δείκτες που συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται σε αυτή τη διάσταση και αφορούν τον εργαζόμενο είναι:

- Η ικανοποίηση του εργαζομένου
- Η διατήρηση του εργαζομένου
- Η παραγωγικότητα του εργαζομένου

Επίσης υπάρχουν και οι ειδικοί δείκτες που ουσιαστικά αποτελούν της αιτίες των βασικών δεικτών και είναι:

- Η ικανότητα των εργαζομένων
- Οι ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων
- Η παρακίνηση των εργαζομένων

## 1.6. Η ΣΧΕΣΗ ΑΙΤΙΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Οι τέσσερις διαστάσεις που αναλύθηκαν παραπάνω, δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η επιχείρηση, θα οδηγηθεί μέσω της αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στις διαστάσεις, στο επιθυμητό οικονομικό αποτέλεσμα. Η αλληλουχία των σχέσεων, πρέπει να είναι σαφής και οι κρίκοι της αλυσίδας του αιτίου και του αποτελέσματος πρέπει να υπάρχει και στις τέσσερις διαστάσεις.

Η επιτυχία της αλληλεπίδρασης μεταξύ των προοπτικών και την επίτευξη των επιμέρους στόχων, βασίζεται στην καλή συνεργασία και στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου. Σημαντικό είναι επίσης, η διοίκηση της επιχείρησης με τα στελέχη της να μη εστιάζουν μόνο στη χρηματοοικονομική διάσταση, αλλά να δίνουν την ίδια βαρύτητα και στις τέσσερις διαστάσεις, καθώς η μία βοηθάει την άλλη και όλες μαζί βέβαια την επιχείρηση.

Το μοντέλο της BSC, δείχνει ότι όλοι στρατηγικοί στόχοι που τίθενται, συνδέονται με σχέση αίτιου – αιτιατού, ξεκινώντας από τα οικονομικά, όπου εξαρτώνται από την προοπτική των πελατών, η οποία συνδέεται με την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών και αυτή με την σειρά της με την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2001), δεν μπορεί να υπάρξει επιχείρηση δίχως αυτά τα τέσσερα στοιχεία. Η κατασκευή και μελέτη του στρατηγικού χάρτη, δίνει την δυνατότητα προσδιορισμού των σχέσεων αιτίας αποτελέσματος που διέπει τις τέσσερις διαστάσεις.

## 1.7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ BSC

Έπειτα από την πολύχρονη χρήση της μεθόδου της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, έχει επικρατήσει μια κοινά αποδεκτή μεθοδολογία και ένα συγκεκριμένο υπόδειγμα που μπορεί η επιχείρηση να ακολουθήσει με απλά βήματα, προκειμένου να φτιάξει μια κάρτα επίδοσης (Μπουρσανίδης Χρήστος, 2004).

### Βήμα 1<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη στρατηγικής

- ✓ Αποσαφήνιση και διατύπωση του οράματος και της στρατηγικής.

- ✓ Ανάλυση του διοικητικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την στρατηγική και τοποθέτηση της επιχείρησης.
- ✓ Διατύπωση στρατηγικών στόχων, προτείνεται η διατύπωση 4-5 στόχων ανά διάσταση.  
Βήμα 2<sup>ο</sup>: Επιλογή διαστάσεων παρέμβασης και διαμόρφωση συνεκτικών συσχετίσεων.
- ✓ Καθορισμός των διαστάσεων παρέμβασης και αντιστοίχιση των στρατηγικών στόχων.
- ✓ Διαμόρφωση της αλυσίδας σχέσεων αιτίου – αιτιατού μεταξύ των διαστάσεων.
- ✓ Δημιουργία του Χάρτη στρατηγικής.

#### Βήμα 3<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός μετρήσιμων μεγεθών και αριθμοδεικτών

- ✓ Επιλογή μετρήσιμων μεγεθών, 2 – 3 ανά στρατηγικό στόχο.
- ✓ Καθορισμός αριθμοδεικτών.
- ✓ Προσδιορισμός μέτρων και δράσεων, 5 – 30 ανά στρατηγικό στόχο.

#### Βήμα 4<sup>ο</sup>: Διαδικασία εφαρμογής και αξιολόγησης

- ✓ Roll out management.
- ✓ Διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης και διασφάλιση διαρκούς εφαρμογής.

## **1.8. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ BSC**

Η μεθοδολογία της BSC, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο που μπορεί να προσφέρει σημαντική βοήθεια στις επιχειρήσεις, ώστε να υλοποιήσουν άμεσα και αποτελεσματικά την στρατηγική που έχουν επιλέξει. Εννοείται βεβαία πως είναι αποτελεσματικότερη όταν χρησιμοποιείται ορθά, δεδομένης της σχέσης αιτίου αποτελέσματος που διέπει τις τέσσερις διαστάσεις της.

Η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, που αποτελούν την βάση της μεθόδου, πρέπει να προωθούνται και να διαχέονται σε όλα τα επιμέρους τμήματα και σε όλους τους εργαζόμενους. Μια κατάλληλα κατασκευασμένη κάρτα επιδόσεων, πρέπει να αφηγείται την ιστορία της στρατηγικής της.

Η μέθοδος της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, εν συντομία θα αναφέρουμε μερικά από αυτά:

1. Μεταφέρει το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης από την κορυφή προς τη βάση.

2. Ευθυγραμμίζει τη στρατηγική της επιχείρησης με τις καθημερινές λειτουργίες της.
3. Στοχεύει στην επιτυχία της επιχείρησης όχι μόνο στο παρών αλλά και στο μέλλον.
4. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και περιεκτικό σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας.
5. Εστιάζει στην επιλογή των κατάλληλων δεικτών ανά διάσταση.
6. Μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε κάθε επιχείρηση ιδιωτική ή δημόσια, κερδοσκοπική ή μη.

Ενώ σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007) τα οφέλη από τη χρήση της μεθόδου BSC είναι τα εξής:

1. Αποσαφηνίζεται η στρατηγική της επιχείρησης σε όλους τους εμπλεκόμενους.
2. Διασυνδέεται η στρατηγική με τις οργανωτικές ενέργειες.
3. Κινητοποιεί τα στελέχη και γενικότερα τους εργαζόμενους.
4. Βελτιώνει την κατανομή πόρων σε όλη την έκταση των λειτουργιών της επιχείρησης.
5. Στοχοθετούνται εφικτοί, ποσοτικοποιημένοι, μη συγκρουόμενοι και μετρήσιμοι στόχοι.
6. Ευνοείται ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός.

Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα των Dumond et al. (2011), η εφαρμογή της μεθόδου BSC, είχε και άλλα θετικά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος αλλά και η καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

## **1.9. ΣΥΧΝΑ ΛΑΘΗ – ΕΜΠΟΔΙΑ**

Βασική προϋπόθεση ώστε η χρήση της μεθόδου της BSC να είναι αποτελεσματική, είναι η ορθή εφαρμογή της. Σύμφωνα με τον Rompho (2011), ενώ η χρήση της μεθόδου σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι έντονη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνουν να μην την προτιμούν. Αυτό υποστηρίζεται πως οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν γνωρίζουν το συγκεκριμένο εργαλείο και όχι σε προβλήματα του ίδιου του εργαλείου (Rompho 2011). Ενώ ο Hoque (2014), αναφέρει πως παρόλο που η μέθοδος BSC απολαμβάνει μεγάλη αναγνωσιμότητα και αποδοχή, έχουν υπάρξει αρκετά περιστατικά αποτυχημένης χρήσης της.

Κάποια από τα πιο συχνά προβλήματα που αναφέρονται κατά την χρήση της BSC εστιάζονται στα ακόλουθα:

- Επιλογή ακατάλληλης στρατηγικής – μη εφαρμόσιμη.

- Μη σύνδεση με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Η μεγάλη ποσότητα των τελικών σκοπών αποπροσανατολίζει την επιχείρηση.
- Τα μέτρα δεν είναι ευθυγραμμισμένα με τους τελικούς σκοπούς.
- Δεν γίνεται αναθεώρηση των μέτρων όταν αυτά είναι ακατάλληλα ή ανεπαρκή.
- Κακή επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.

Η μέθοδος BSC έχει επικριθεί πως υπολογίζει αυστηρά τα συμφέροντα των πελατών και των μετόχων της και δεν εξετάζει τα ενδιαφέροντα άλλων βασικών ενδιαφερομένων, όπως είναι οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές (Neely, 1995). Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έντονα αναπτυσσόμενους κλάδους ή σε ολιγοπώλιο, απαιτείται να λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη της τους ανταγωνιστές της, καθώς μπορούν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς ή να εκμεταλλευτούν τους εργαζομένους της.

## **1.10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Η μεθοδολογία της BSC αποτελεί ένα μοναδικό, καινοτόμο, χρήσιμο και πολλαπλά εφαρμόσιμο εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού. Μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, κερδοσκοπικό ή μη να υλοποιήσει τη στρατηγική που έχει επιλέξει και να τη μετατρέψει σε μετρήσιμους δείκτες απόδοσης. Σύμφωνα με της Kaplan & Norton (2008), αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς να το διοικήσεις. Έτσι λοιπόν, η BSC παρέχει το πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις να μετρούν την αποδοτικότητα τους μέσα από τις τέσσερις βασικές διαστάσεις που αναλύσαμε παραπάνω.

Η μέθοδος της BSC είναι ένα εργαλείο που προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα τα οποία είναι ευκολά διαχειρίσιμα, ενώ η εφαρμογή της μεθόδου είναι αρκετά απλή (Alvarez et al 2019).

Σύμφωνα με μελέτη που ερευνούσε τα αίτια επιλογής της μεθόδου BSC, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως επιλέγουν σε μεγάλο βαθμό τη μέθοδο αυτή κυρίως:

- Επιχειρήσεις που διαθέτουν αρκετά άυλα περιουσιακά στοιχεία,
- επιχειρήσεις που η χρηματοοικονομική τους επίδοση δεν είναι καλή,
- μεγαλύτερες και αποκεντρωμένες επιχειρήσεις και
- επιχειρήσεις που ακολουθούν προοπτικές στο μέλλον.

Ενώ επιχειρήσεις που πρόσφατα υπέστησαν ζημιές, δεν είναι τόσο πιθανόν να την επιλέξουν ως σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης (Yancy, 2017).

Η BSC αποτελεί ένα από τα έξι περισσότερο διαδεδομένα εργαλεία διοίκησης παγκοσμίως, που καταφέρνουν να προσφέρουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (Rigby & Bilodaou, 2011). Σήμερα, το 70% των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούν έναν ισορροπημένο πίνακα αποτελεσμάτων, τουλάχιστον εν μέρει, για τη διαχείριση των στρατηγικών τους στόχων. Αρκετά εντυπωσιακό για ένα σύστημα ηλικίας άνω των 30 ετών.

Καταλήγουμε λοιπόν πώς η μέθοδος της Balanced Scorecard είναι ένα από τα πιο αναγνωρισμένα εργαλεία εκτέλεσης στρατηγικής με μακρύ ιστορικό επιτυχούς υλοποίησης. Όμως όπως ισχύει για κάθε εργαλείο σε λάθος χέρια, η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας ενδέχεται να μην λειτουργεί όπως αναμένεται.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BSC ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η μέθοδος της balanced scorecard, ενώ αρχικά σχεδιάστηκε ως εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, στη πορεία εφαρμόστηκε και σε δημόσιους οργανισμούς (Ferlie et al, 2007. Chan, 2004). Η επιτυχής εφαρμογή της τεχνικής BSC στον ιδιωτικό τομέα ίσως αποτέλεσε το έναυσμα για την εισαγωγή της και στο δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο.

Η πρωτοβουλία για τη υιοθέτηση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς, ανήκει κατά κύριο λόγο στη πολιτική ηγεσία των χωρών αλλά και στη ηγεσία του ίδιου του οργανισμού. Η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act - GPRA) που ψηφίστηκε από την κυβέρνηση B. Clinton το 1993 της Η.Π.Α. (OECD,1997), έδωσε μεγάλη ώθηση στη χρήση μεθόδων μέτρησης της απόδοσης από δημόσιους φορείς.

Πλέον, η μέθοδος της BSC χρησιμοποιείται με μεγάλη επιτυχία στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών όπως είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, Σκανδιναβικές και άλλες χώρες. Η μέθοδος αυτή, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που μπορεί να εκτιμήσει την παρούσα κατάσταση μιας δημόσιας υπηρεσίας και να λάβει μέτρα, ώστε να παρέχει τις υπηρεσίες της στους πολίτες με αποδοτικότερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ορθής εφαρμογής της BSC με θετικά αποτελέσματα, αποτελεί η πόλη Charlotte στη Βόρεια Καρολίνα των Η.Π.Α. (Niven,2003). Η πόλη αυτή χρησιμοποιεί τη μέθοδο της BSC από το 1996 και ισχυρίζεται πως χάρη σε αυτή έχει κατορθώσει να πετυχαίνει πλήρως τους τιθέμενους στόχους της.

### 2.2. ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Η υιοθέτηση του συστήματος μέτρησης της επίδοσης, έχει ως βασικό στόχο τον εντοπισμό και τη βελτίωση τυχόν δυσλειτουργιών στη Δημόσια Διοίκηση, με γνώμονα την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της (Zervopoulos & Palaskas, 2010). Όταν ο δημόσιος τομέας της χώρας καταφέρνει να λειτουργεί με πιο οικονομικό τρόπο και ταυτόχρονα αποδοτικότερα, ιδιαιτέρως δε σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, έχει θετικές επιπτώσεις στην

οικονομική πολιτική της χώρας, αλλά και στον προϋπολογισμό των νοικοκυριών, καθώς μειώνεται το δημόσιο χρέος και κατά συνέπεια μειώνονται οι φόροι που επιβάλλονται. Πιο αναλυτικά, με την χρήση συστημάτων μέτρησης της επίδοσης στο Δημόσιο επιδιώκεται:

- ✓ Η οικονομικότερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.
- ✓ Η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των περιορισμένων συνήθως διαθέσιμων πόρων.
- ✓ Η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στους πολίτες και στη Δημόσια Διοίκηση.
- ✓ Η εξασφάλιση διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση και η ενίσχυση της λογοδοσίας (Kloot and Martin, 2000).

Έχει παρατηρηθεί πως όλο και περισσότερες χώρες διαθέτουν μεγαλύτερα κεφάλαια αλλά και περισσότερες εργατώρες στην εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση, με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της (OECD, 1997).

### **2.3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΜΕΤΑΞΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

Πρώτοι ήταν οι δημιουργοί της, Kaplan και Norton, που διατύπωσαν την άποψη πως η BSC μπορεί να εφαρμοσθεί και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Κυριαζόγλου και Πολίτου (2005), η BSC αποτελεί την επικρατέστερη μέθοδο για την σχεδίαση και υλοποίηση του σχεδίου μέτρησης της απόδοσης δημοσίων οργανισμών σε αρκετές χώρες όπως είναι οι Η.Π.Α., η Αυστρία, η Δανία, ενώ σε άλλες όπως η Αγγλία και η Ιρλανδία, χρησιμοποιείται υποστηρικτικά.

Δεν μπορούμε όμως να παραβλέψουμε την διαφορετική φύση του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Ο βασικός στόχος του ιδιωτικού οργανισμού είναι να κατορθώσει να αποτελεί μια κερδοφόρα και ανταγωνιστική επιχείρηση, σε αντίθεση με έναν δημόσιο οργανισμό, στον οποίο ο κύριος στόχος του είναι η παροχή των αναγκαίων, οικονομικά αποδοτικών υπηρεσιών για τους πολίτες του (Northcott and Taularapa, 2012).

Οι Kaplan & Norton υποστηρίζουν πως η BSC μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών αλλά απαιτείται η προσαρμογή της στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού. Μερικά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό είναι τα εξής:

- ✓ η ανυπαρξία ανταγωνισμού
- ✓ η έντονη γραφειοκρατία
- ✓ η ύπαρξη πολλών στόχων
- ✓ η μικρή ευελιξία των στελεχών στη λήψη αποφάσεων
- ✓ η χαμηλή δέσμευση της διοίκησης

Ως εκ τούτου, για να είναι επιτυχής η μετάβαση της μεθόδου από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να συνοδεύεται από τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις, λόγω της φύσης των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

## **2.4. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Το κλασικό μοντέλο της BSC με τις τέσσερις διαστάσεις μπορεί να μην ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των δημόσιων οργανισμών. Για το λόγο αυτό προτείνεται να χρησιμοποιείται το αρχικό μοντέλο ως πρότυπο και ο κάθε οργανισμός ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του, να δημιουργεί ένα δικό του μοντέλο (Niven, 2003). Πολλοί είναι οι οργανισμοί που έχουν ακολουθήσει αυτό το σχέδιο και ανέπτυξαν προοπτικές για την καινοτομία, την έρευνα και ανάπτυξη, το περιβάλλον, τους προμηθευτές και την ηγεσία. (Niven, 2002).

Από της πιο συχνές παραλλαγές της αρχικής μεθόδου, αποτελούν οι αλλαγές στην κατηγοριοποίηση ή στον αριθμό των διαστάσεων που χρησιμοποιούνται. Πολύ κοινή αλλαγή αποτελεί η μετονομασία της διάστασης «Μάθησης και Ανάπτυξης» σε «Καινοτομίας και Μάθησης» ή «Εργαζομένων» και η προσθήκη της διάστασης «Ενδιαφερόμενων μερών» ως μια ξεχωριστή πέμπτη διάσταση (Rohm, 2002). Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της δημόσιας διοίκησης των Η.Π.Α., όπου μετά την εκλογή της κυβέρνησης Clinton, η BSC που δημιουργήθηκε εμπεριείχε ως πέμπτη διάσταση την «ενδυνάμωση εργαζομένων», έτσι ώστε να δοθεί έμφαση στην εμπλοκή των δημοσίων υπαλλήλων στην όλη διαδικασία (Μπουραντάς, 2002).

Η τροποποίηση της κλασικής μεθόδου εμπεριέχει συνήθως τις παρακάτω αλλαγές:

- ✓ Μετονομασία της διάστασης των «πελατών» σε «πολιτών» αφού η δημόσια υπηρεσία απευθύνεται σε πολίτες και όχι σε πελάτες.

- ✓ Τοποθέτηση της διάστασης των πολιτών στην κορυφή, καθώς η ικανοποίηση που εισπράττει ο πολίτης από τις υπηρεσίες και λειτουργίες του δημόσιου οργανισμού αποτελεί την αποστολή του.
- ✓ Τοποθέτηση της χρηματοοικονομικής διάστασης στη βάση. Ενώ οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί εστιάζουν στη χρηματοοικονομική διάσταση, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί εστιάζουν στους πολίτες και η χρηματοοικονομική διάσταση αποτελεί ένα μέσο μόνο ικανοποίησης του στόχου της.

Σύμφωνα με της Κυριαζόγλου και Πολίτου (2005), η BSC αποτελεί ένα μοντέλο -πλαίσιο, μέσα από το οποίο η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού, μεταφράζονται σε στόχους και δράσεις που καλύπτουν όλες τις πτυχές λειτουργίας του.

## **2.5. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ BSC**

- Διευκολύνει τα στελέχη να πάρουν τις σωστές αποφάσεις, που έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει για τον οργανισμό (Kaplan & Norton, 1997).
- Βοηθά στην κατανόηση του οράματος και στην μετάφραση / μεταφορά του στην στρατηγική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός.
- Δίνεται η δυνατότητα διασύνδεσης και συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μέσα στην οργάνωση, της εκπλήρωσης του κοινού της στόχου (Kaplan, 1999).
- Απλοποιεί τη διαδικασία που ακολουθεί ο δημόσιος οργανισμός, ώστε να καταφέρει να επιτύχει της στόχους του (Kaplan & Norton, 2001).
- Εμπνέει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να ευθυγραμμιστούν και να συνεργαστούν, με εντυπωσιακά αποτελέσματα ως προς τη βελτίωση της απόδοσης (Kaplan & Norton, 2001).
- Αποτελεί εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που είναι απαραίτητος για κάθε επιχείρηση με προσανατολισμό στο παρόν και στο μέλλον (Manica et al, 2017).

## **2.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Ενώ η μέθοδος της BSC τυγχάνει ευρείας αποδοχής και εφαρμογής στον Ιδιωτικό τομέα, δεν συμβαίνει το ίδιο και στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με μελέτη των Northcott and Taulapara (2012), αυτή η διαφοροποίηση οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Στην έλλειψη στρατηγικού προγραμματισμού, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί επικεντρώνονται στις καθημερινές λειτουργίες και όχι στη στρατηγική.
- Στη δυσκολία προσαρμογής του μοντέλου της BSC στις ανάγκες του δημοσίου ώστε να ταιριάζει με τις ιδιαιτερότητες του.
- Στη δυσκολία δημιουργίας της σχέσης αιτίας και αποτελέσματος.

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη προκειμένου η μέθοδος της BSC να γίνεται αποδεκτή και να χρησιμοποιείται με επιτυχία από τις δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει:

- Να υπάρχει συμμετοχική διεργασία κατά το στάδιο λήψης των αποφάσεων.
- Να γίνεται αναθεώρηση των αποφάσεων όπου απαιτείται.
- Να μελετούν και να μαθαίνουν από την επιτυχή εφαρμογή της μεθόδου σε άλλες οργανώσεις.
- Απαιτείται η ιεραρχία της οργάνωσης να υποστηρίζει σθεναρά την όλη διαδικασία.
- Να υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι προς διευκόλυνση της διαδικασίας.
- Να τροποποιείται το μοντέλο προκειμένου να ανταποκρίνεται στην δημόσια οργάνωση.
- Η μάθηση και η εκπαίδευση να είναι συνεχής.

## **2.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Αν και η BSC σχεδιάστηκε αρχικά για να εξυπηρετήσει τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ως ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης, η χρήση της φαίνεται να έχει σημαντικά οφέλη και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Όπως υποστηρίζουν και οι δημιουργοί της μεθόδου, η BSC μπορεί να αποτελέσει ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης και διαχείρισης της στρατηγικής των μη κερδοσκοπικών οργανισμών με τις κατάλληλες τροποποιήσεις ώστε να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες απαιτήσεις που έχει ένας δημόσιος οργανισμός και να χρησιμοποιηθεί προς όφελος των πολιτών.

Ως εκ τούτου, η μετάβαση της μεθόδου από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα προϋποθέτει τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις, λόγω της φύσης των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Κατά την εφαρμογή της BSC σε έναν δημόσιο οργανισμό, η διαφοροποίηση πηγάζει από την ανάγκη αποτύπωσης της διαφορετικότητας της φύσης του οργανισμού που καθοδηγείται από το όραμα και την αποστολή του, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που το μοναδικό τους κίνητρο είναι το κέρδος.

Παρόλα τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι δημόσιοι οργανισμοί από την υιοθέτηση της μεθόδου BSC, η χρήση της από τον δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό είναι αρκετά μικρότερη. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι ο δημόσιος τομέας συνηθίζει να ακολουθεί συντηρητικές πρακτικές διοίκησης και δεν υιοθετεί εύκολα σύγχρονες και καινοτόμες μεθόδους διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Niven (2002), κατά την εφαρμογή της BSC σε ένα δημόσιο φορέα αναλογικά απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια και επικοινωνία από τα στελέχη του σε σχέση με τους ομολόγους της σε έναν ιδιωτικό οργανισμό. Η δυσπιστία, η άρνηση σε νέες μεθόδους αλλά και η έλλειψη γνώσης από τους εργαζόμενους καθώς και η ανυπαρξία αντίστοιχης προσπάθειας μπορούν να δημιουργούν προβλήματα στην εφαρμογή της μεθόδου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BSC ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι οικονομικές δυσκολίες και το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα προβλήματα και στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δεν συνήθιζαν να μετρούν την απόδοσή τους. Αυτό συνέβαινε, διότι δεν υπήρχε νομικό πλαίσιο που να υποχρεώνει το δημόσιο να μετρά την αποδοτικότητα του και επιπλέον ο δημόσιος τομέας, δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα χρηματοοικονομικά μοντέλα, καθώς στόχος του δεν είναι το κέρδος, αλλά η εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης από φορείς του δημόσιου τομέα, άρχισε να κρίνεται επιτακτική. Επιπλέον, η εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων, συνδέεται με την εφαρμογή του ευρύτερου κοινού πλαισίου αξιολόγησης, που αποτελεί επιδίωξη της Ε.Ε. για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σε όλα τα κράτη μέλη της.

Προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ενδέχεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην μεθοδολογία και στην εφαρμογή της BSC στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Η κύρια διαφορά του ιδιωτικού με τον δημόσιο φορέα, είναι ότι στον ιδιωτικό τομέα πρωταρχικός στόχος είναι το κέρδος, ενώ στον δημόσιο είναι η καλύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη ώστε να υπάρχει αντιστοιχία κόστους – αποτελέσματος. Έτσι λοιπόν είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν οι διαστάσεις που θα επιλέξει ένας δημόσιος οργανισμός, όμως η ιδέα ανάπτυξης τους και η διασύνδεση που υπάρχει μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξουν στη επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής τους, είναι κοινή σε όλες της επιχειρήσεις.

Καθώς η υιοθέτηση της εργαλείου μέτρησης της απόδοσης του δημόσιου οργανισμού, αποτελεί κυρίως πρωτοβουλία των κυβερνήσεων, την ανυπαρξία στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού στον δημόσιο τομέα, ήρθε να καλύψει η ψήφιση του ν.3230/2004 με τον οποίο η μέθοδος BSC υιοθετήθηκε από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός του νόμου αυτού, είναι να εισαγάγει στη ελληνική δημόσια διοίκηση μια νέα, εντελώς διαφορετική φιλοσοφία. Σε συνέχεια αυτού του νόμου, εκδόθηκαν μια σειρά από εγκυκλίους από το Υπουργείο Εσωτερικών ώστε να δοθούν διευκρινίσεις για την καλύτερη εφαρμογή του. Ξεχωρίζει η εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ4/οικ. 5270, που εκδόθηκε το 2007 και παρουσίαζε αναλυτικά την μεθοδολογία και τα βήματα που έπρεπε να ακολουθήσουν οι δημόσιοι Φορείς.

### 3.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΗΣ BSC

Σύμφωνα με την εγκύκλιο με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4 / οικ. 5270 / 01-03-2007, οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου είναι:

- ✓ Η επιτυχημένη εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα μεγάλου αριθμού χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ✓ Η δυνατότητα χρήσης ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών μέτρησης,
- ✓ Η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων μέσω της διασύνδεσης που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών συνιστωσών και των διαφόρων επιχειρησιακών επιπέδων.
- ✓ Η εστίαση στην αύξηση της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης και στον εντοπισμό των προβληματικών πεδίων που θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της.
- ✓ Ο νόμος 3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική πραγματικότητα της έννοιες της διοίκησης μέσω στόχων, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με όφελος για τον πολίτη.

### 3.3. ΝΟΜΟΣ 3230 / 2004 ΦΕΚ Α΄ 44 / 11.2.2004

Με τον ν.3230/2004, καθιερώθηκε στην Ελλάδα η ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διοίκησης μέσω στόχων, με σκοπό σύμφωνα με το 1<sup>ο</sup> άρθρο του, την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Το Α΄ Κεφάλαιο του νόμου έχει τίτλο: «Σύστημα διοίκησης με στόχους» και περιλαμβάνει τα άρθρα 1, 2, 3 και 4.

Το 1<sup>ο</sup> άρθρο αναφέρεται στο σκοπό που ήδη αναφέραμε και ορίζονται κάποιες βασικές έννοιες όπως η διοίκηση μέσω στόχων.

Το 2<sup>ο</sup> άρθρο αναφέρεται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου, συγκεκριμένα εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α..

Το 3<sup>ο</sup> άρθρο αφορά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων και τα διαδοχικά στάδια. Οι στρατηγικοί στόχοι του κάθε έτους, ξεκινούν από τον υπουργό ή το όργανο διοίκησης της κάθε οργάνωσης και ακολουθώντας τα ιεραρχικά επίπεδα, καταλήγουν έως τους ατομικούς στόχους



του κάθε υπαλλήλου. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, χρειάζεται η συνεργασία του προϊσταμένου με τον υφιστάμενό του και επιπλέον για όλες τις ενέργειες που απαιτούνται, υπάρχει χρονικός περιορισμός. Η απόφαση στοχοθεσίας του επόμενου έτους, κοινοποιείται σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη το αργότερο έως της 20 Δεκεμβρίου.

Το 4<sup>ο</sup> άρθρο αφορά την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων. Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας, θα πρέπει ανά τρίμηνο, το αργότερο, να ελέγχει την πορεία των τιθέμενων στόχων και να τους επανακαθορίζει εάν παρατηρήσει μεγάλη απόκλιση από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το Β΄ Κεφάλαιο του νόμου έχει τίτλο: «Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών» και περιλαμβάνει τα άρθρα 5, 6, 7, 8 και 9.

Το 5<sup>ο</sup> άρθρο αφορά τους δείκτες μέτρησης. Με κοινή υπουργική απόφαση, ορίζονται σχετικά θέματα με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας, όπως γενικοί και πιο εξειδικευμένοι δείκτες, ο τρόπος χρήσης τους, τα χρονικά διαστήματα που θα γίνεται η μέτρηση και άλλα.

Το 6<sup>ο</sup> άρθρο αφορά τη σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας. Με προεδρικό διάταγμα δημιουργούνται στα υπουργεία και στις περιφέρειες, μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Οι μονάδες αυτές, είναι υπεύθυνες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την καταγραφή βελτιωτικών προτάσεων, ως προς τη λειτουργία των υπουργείων και των υπαγόμενων σε αυτά υπηρεσιών. Στις αρμοδιότητες της, είναι ακόμη η σύνταξη εκθέσεων αποτελεσμάτων για επιμέρους μετρήσεις και κάθε χρόνο η έκθεση απολογισμού της δράσης της.

Το 7<sup>ο</sup> άρθρο αναφέρεται στη διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και τις αρμοδιότητες του.

Το 8<sup>ο</sup> άρθρο αναφέρεται σε ειδικές ρυθμίσεις που αφορούν τους Ο.Τ.Α ά και β΄ βαθμού.

Το 9<sup>ο</sup> άρθρο αφορά την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων άλλα και τη διαδικασία βράβευσης των υπηρεσιών που ξεχωρίζουν για την αποδοτικότητά τους.

Το Γ΄ κεφάλαιο του νόμου έχει τίτλο: «Βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών» και περιλαμβάνει τα άρθρα 10 και 11.

Ακολουθεί το τελευταίο κεφάλαιο που αφορά λοιπές διατάξεις.

Σε συνέχεια του νόμου εκδόθηκαν από το Υπουργείο εσωτερικών οι παρακάτω εγκύκλιοι προκειμένου να δοθούν περαιτέρω διευκρινίσεις και οδηγίες για την ορθή εφαρμογή του.

- ΔΙΠΑ / Φ.4 / ΟΙΚ. 26397 / 2005: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων.
- ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ. 7323 / 2206: Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.
- ΔΙΠΑ / Φ.4 / ΟΙΚ. 20260 / 2006: Σύνταξη και υποβολή εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων / μετρήσεων.
- ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ. 5270 / 2007: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.
- ΔΙΠΑ / Φ.10 / οικ. 20741 / 23.7.2008: Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Με τη εγκύκλιο που εκδόθηκε το 2007, γίνεται προσπάθεια να συσχετιστούν όλες οι εγκύκλιοι ώστε να αποτελέσουν ένα κοινό πλαίσιο στρατηγικής διοίκησης. Επιπλέον, με την εγκύκλιο αυτή αναλύονται τα βήματα για την ανάπτυξη του συστήματος στρατηγικής διοίκησης και προτείνεται η χρήση της μέθοδου balanced scorecard ως εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με τους Στογγάρη & Τσέκο (2015), πρόκειται για νομοθετήματα εξαιρετικής σαφήνειας και πληρότητας, γεγονός σπάνιο για τα ελληνικά δεδομένα, αφού δεν περιορίζεται στην θεωρητική βάση και την μεθοδολογία αλλά περιγράφει αναλυτικά όλη τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί.

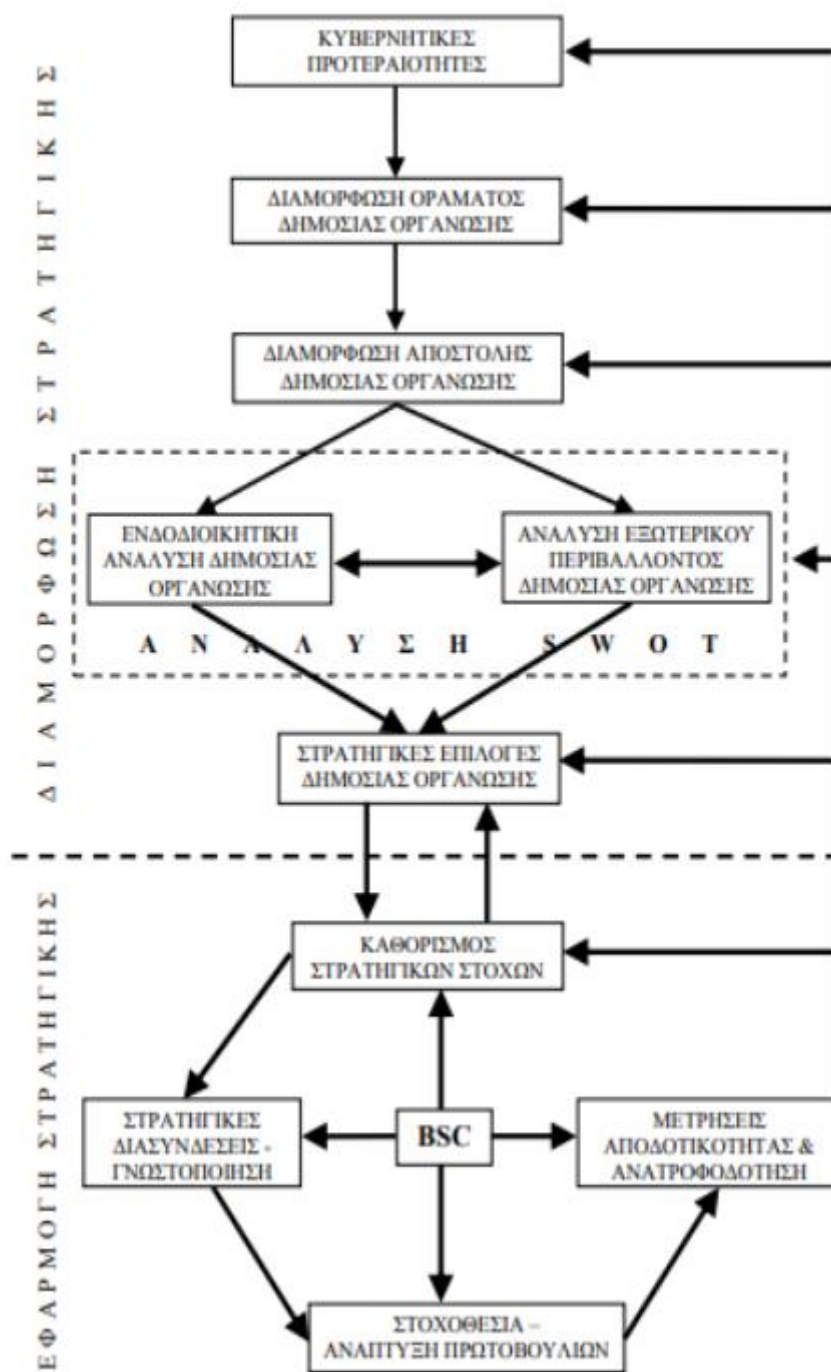
Παρόλα αυτά, ο ν. 3220/2004 δεν κατάφερε να δώσει λύσεις στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων. Σύμφωνα με μελέτη που ανέθεσε το ΥΠΕΣΔΔΑ σε εξωτερικούς συμβούλους, η αδυναμία αξιοποίησης των μεθόδων προγραμματισμού και αξιολόγησης, αποδίδονται στην έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας, τεχνογνωσίας και προεργασίας. Ο συγκεκριμένος νόμος ισχύει ακόμη και σήμερα με την αναθεώρηση και κατάργηση κάποιων άρθρων του από τον ν. 4369/2016 και τον ν. 4940/2022.

### 3.4. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας δημόσιος οργανισμός προκειμένου να αναπτύξει ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης εν συντομία βάση της εγκύκλιου με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4 /οικ. 5270 / 01-03-2007, είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής
  - ✓ Διαμόρφωση οράματος
  - ✓ Διαμόρφωση δήλωσης αποστολής
  - ✓ Ανάλυση SWOT (αδύναμα & δυνατά σημεία)
  - ✓ Διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών
  
2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση της μεθόδου BSC)
  - ✓ Καθορισμός στρατηγικών στόχων
  - ✓ Διαμόρφωση στρατηγικών διασυνδέσεων
  - ✓ Στοχοθεσία-ανάπτυξη πρωτοβουλιών
  - ✓ Μετρήσεις αποδοτικότητας & ανατροφοδότηση

Στο σχήμα που ακολουθεί, αποτυπώνεται το πρότυπο ανάπτυξης συστήματος στρατηγικής διοίκησης, που προτείνεται και ξεχωρίζει το κύριο χαρακτηριστικό του, που δεν είναι άλλο, από την διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους βημάτων.



**Σχήμα 3:** Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης (Πηγή: Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ.5270 / 2007: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.)

### 3.4.1. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ως στρατηγική, ορίζεται η έκφραση του τι πρέπει να κάνει μια δημόσια οργάνωση, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο παρόν, να φτάσει σε ένα συγκεκριμένο σημείο στο μέλλον, επιτυγχάνοντας τους στόχους της. Η πολιτική ηγεσία του

Υπουργείου ή το οικείο όργανο διοίκησης, αναλαμβάνει να μετατρέψει το όραμα της δημόσιας οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων.

Προκειμένου να υλοποιηθεί αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται η μέθοδος S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ώστε να προσδιοριστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας οργάνωσης.

### **3.4.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ**

Ως όραμα ορίζεται το “ίσως” πραγματοποιήσιμο όνειρο, του πως η δημόσια οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα. Απαντά στο ερώτημα “τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια οργάνωση” αλλά και “που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και περισσότερο”. Το όραμα της οργάνωσης είναι καθοριστικής σημασίας για την λειτουργία και την μελλοντική της δομή. Ενώ ακόμη προσφέρει:

- Πλήρη ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους.
- Δίνει την κατεύθυνση προς την επιχειρησιακή λειτουργία.
- Απλοποιεί τους στρατηγικούς στόχους, ώστε να κατανέμονται με ευκολία στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και ταύτισης των επιμέρους μονάδων με τους στρατηγικούς στόχους.

Για να είναι το όραμα της οργάνωσης αποτελεσματικό θα πρέπει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά όπως τα παρακάτω:

- ✓ Να μεταδίδεται και να κοινοποιείται με ευκολία.
- ✓ Να είναι κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο.
- ✓ Να αποτελεί μέσο έμπνευσης και κινητοποίησης για τους εργαζομένους.
- ✓ Να είναι κοινά αποδεκτό και επιθυμητό από όλους τους μετόχους.
- ✓ Να μπορεί να μετρηθεί και να υλοποιηθεί.
- ✓ Να διαθέτει ευελιξία κατά την εφαρμογή του.
- ✓ Να είναι χρονικά προσδιορισμένο.

### 3.4.3. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Η αποστολή, αποτελεί τον κύριο λόγο ύπαρξης μιας δημόσιας οργάνωσης, προσδιορίζει τον σκοπό της και αναλαμβάνει να τον μεταφέρει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως τους μετόχους, αλλά κυρίως τους εργαζομένους της. Η αποστολή είναι ουσιαστικά η γραπτή έκφραση του οράματος που έχει η δημόσια οργάνωση.

Κρίνεται αναγκαίο για τις δημόσιες οργανώσεις, να επαναπροσδιορίσουν ή ακόμη και να αλλάζουν την δήλωση της αποστολής τους καθώς με την πάροδο του χρόνου, η κοινωνική πραγματικότητα έχει αλλάξει και ακόμη και εάν παραμένει η ίδια ανάγκη, δεν είναι ίδιος ο τρόπος δράσης προκειμένου να καλυφθεί. Αυτό οφείλεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στην χρήση νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα της.

Το βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει η δήλωση αποστολής μιας οργάνωσης για να θεωρείται επιτυχημένη, είναι η περιγραφή της να ολοκληρώνεται μέσα σε δύο με τρεις προτάσεις. Επιπλέον χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει ώστε είναι επιτυχημένη είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Να είναι σαφής και απλή αλλά όχι υπεραπλουστευμένη, ώστε ξεκάθαρα να προκύπτει η πολιτική της οργάνωσης.
- ✓ Να αποτελεί πηγή έμπνευσης για διαρκή βελτίωση.
- ✓ Να έχει μεγάλη χρονική ισχύ.
- ✓ Να είναι επικοινωνιακή ώστε να μπορεί να γνωστοποιηθεί και να μεταδοθεί με ευκολία σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Στην διαδικασία προσδιορισμού της αποστολής θα πρέπει να απαντώνται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της δημόσιας οργάνωσης;
- Ποιες είναι ανάγκες των πολιτών που καλείται να αντιμετωπίσει η δημόσια οργάνωση με την λειτουργία της;
- Αντιμετωπίζονται αυτές οι ανάγκες από την δημόσια οργάνωση;
- Ποιοι είναι οι τρόποι που θα πρέπει η δημόσια οργάνωση να αντιμετωπίζει της προσδοκίες των πολιτών;

#### 3.4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ S.W.O.T.

Κατά την διαδικασία μετατροπής του οράματος σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα στόχων, χρησιμοποιείται η μέθοδος S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Με την μέθοδο αυτή, επιχειρείται κατά αρχήν ο εντοπισμός των στρατηγικών προβληματισμών της δημόσιας οργάνωσης και μετέπειτα αναπτύσσει την στρατηγική που της ταιριάζει καλύτερα. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική εντοπισμού και συσχέτισης στο εσωτερικό περιβάλλον μιας δημόσιας οργάνωσης, των δυνατών και αδύναμων σημείων της, σε αντίθεση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Κύριος σκοπός της ανωτέρω ανάλυσης είναι:

- Να εντοπιστούν οι βασικοί στρατηγικοί προβληματισμοί που θα πρέπει να επιλυθούν.
- Να επιλεχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές επιλογές που θα οδηγήσουν στην επίλυση των στρατηγικών προβληματισμών.

Στο πλαίσιο της παραπάνω μεθόδου ανάλυσης κρίνεται σκόπιμος ο ορισμός των κάτωθι:

- Δυνατό σημείο: Είναι το εσωτερικό χαρακτηριστικό που διαθέτει ένας οργανισμός και μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της.
- Αδύνατο σημείο: Θεωρείται το εσωτερικό χαρακτηριστικό που διαθέτει ένας οργανισμός που ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στην λειτουργία της και να εμποδίσει την άσκηση των πολιτικών της.
- Ευκαιρία: Είναι η συνθήκη που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον και δίνει την δυνατότητα για ποιοτικότερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες στον πολίτη.
- Απειλή: Είναι το ενδεχόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον που δημιουργεί μεγάλα προβλήματα και δυσχεραίνει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Αρχικά κατά την εφαρμογή της ανάλυσης S.W.O.T. εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας οργάνωσης τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό της είναι τα ακόλουθα:

- Το ανθρώπινο δυναμικό.
- Τα ανώτερα στελέχη.
- Οι αξίες του.

- Χρηματοδότηση.
- Η διαθέσιμη υποδομή σε υλικά και τεχνικό εξοπλισμό.
- Οικονομικοί πόροι.
- Οι υφιστάμενες εσωτερικές διαδικασίες.
- Η εσωτερική επικοινωνία.
- Η δομή της οργάνωσης.
- Το σαφές όραμα και η αποστολή.
- Η δικτύωση με ομάδες συμφερόντων.

Ακολουθεί ο εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας οργάνωσης βάση των παρακάτω κριτηρίων:

- Τις ανάγκες των πολιτών.
- Τις πολιτικές εξελίξεις.
- Τους οικονομικούς παράγοντες.
- Τις κοινωνικές συνθήκες.
- Τις τεχνολογικές μεταβολές.
- Τους χρηματοοικονομικούς πόρους.
- Το ισχύον νομικό πλαίσιο.
- Τις δημογραφικές συνθήκες.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής, ακολουθεί η ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν. Αφού εντοπιστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της δημόσιας οργάνωσης, γίνεται μια προσπάθεια να καθοριστούν οι βασικοί στρατηγικοί προβληματισμοί που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η οργάνωση.

#### **3.4.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ**

Αφού προσδιοριστούν οι κυριότεροι στρατηγικοί προβληματισμοί της δημόσιας οργάνωσης σε συνδυασμό με τα ευρήματα της ανάλυσης S.W.O.T., καθορίζονται οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών επιλογών. Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζεται η ανάλυση S.W.O.T. ενός δημόσιου οργανισμού.





**Σχήμα 4:** Ανάλυση S.W.O.T. ενός δημόσιου οργανισμού (Πηγή: Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ.5270 / 2007: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.)

Αναλυτικότερα, οι κύριες στρατηγικές επιλογές που προκύπτουν από τον παραπάνω πίνακα είναι οι εξής:

1. Μετατροπή των αδύνατων σημείων σε δυνατά και των απειλών σε ευκαιρίες.
2. Μείωση ή αποφυγή του ενδεχομένου να μην μπορεί να πραγματοποιηθεί η μετατροπή των αδύναμων σημείων σε δυνατά και των απειλών σε ευκαιρίες.
3. Συνδυασμός των δυνατών σημείων με τις ευκαιρίες.

Ανάλογα με τις κατηγορίες στρατηγικών επιλογών που έχει αποφασίσει πως θα ακολουθήσει ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει από τις εξής στρατηγικές:

- Δυνατών σημείων – ευκαιριών: Χρήση των δυνατών σημείων ώστε να επωφεληθεί της ευκαιρίας.
- Δυνατών σημείων – απειλών: Χρήση των δυνατών σημείων ώστε να αποφύγει ή να αποκλείσει εντελώς μια απειλή.
- Αδύναμων σημείων – ευκαιριών: Εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας ώστε να βελτιωθεί ή ακόμη και να μετατραπεί ένα αδύναμο σημείο.
- Αδύναμων σημείων – απειλών: Μείωση ή εξάλειψη των αδύναμων σημείων λόγω υποκείμενων απειλών.

### **3.4.6. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η στρατηγική που έχει υιοθετήσει και ακολουθεί μια δημόσια οργάνωση, απαιτεί συστηματική παρακολούθηση με χρήση της τεχνικής, η οποία θα αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης και παράλληλα θα μετατρέπει τη στρατηγική στο κατάλληλο πρόγραμμα δράσης.

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με την εγκύκλιο με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4 / οικ. 5270 / 01-03-2007, η τεχνική η οποία επιλέχθηκε είναι η *balanced scorecard*. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης του οργανισμού που επικεντρώνεται στα αποτελέσματα, με βασικό σκοπό τη διασύνδεση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων της οργάνωσης με το όραμα, την αποστολή και την στρατηγική του.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση υιοθέτησε την εν λόγω μέθοδο με κάποιες διαφοροποιήσεις ώστε να ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις των ελληνικών δημόσιων οργανώσεων.

### **3.5. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Οι τέσσερις διαστάσεις που βασίζεται η μέθοδος BSC, είναι οι πολίτες, οι εσωτερικές διαδικασίες, η μάθηση και η συνεχής βελτίωση και τέλος οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι. Σε μία δημόσια οργάνωση στο επίκεντρο βρίσκεται ο πολίτης στον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες και οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε τελικά να υπάρχει μεγαλύτερο όφελος για τον πολίτη.

Πιο αναλυτικά οι τέσσερις (4) προοπτικές ενός δημόσιου οργανισμού είναι:

1. Πολίτες: Το τι απαιτείται από τον δημόσιο οργανισμό ώστε να ικανοποιήσει τον πολίτη με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Σε αυτή την προοπτική απεικονίζεται η περίπλοκη σχέση ανάμεσα στον πολίτη και τη δημόσια οργάνωση μέσα από τους διαφορετικούς ρόλους που μπορεί να έχει ο πολίτης και περιγράφονται ακολούθως:

- Ο πολίτης ως πελάτης: Παρέχει η δημόσια οργάνωση τις αναμενόμενες και τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στον πολίτη;

- Ο πολίτης ως ιδιοκτήτης: Υπερασπίζεται το δημόσιο συμφέρον και χρησιμοποιεί το δημόσιο χρήμα με τον καλύτερο τρόπο;
- Ο πολίτης ως υποκείμενο δικαίου: Γνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του;
- Ο πολίτης ως συνεργάτης: Συμμετέχει ο πολίτης στις ενέργειες της οργάνωσης;

Βασιζόμενος στο όραμα του, ο οργανισμός ορίζει στρατηγικούς στόχους για κάθε έναν ρόλο που έχει ο πολίτης. Οι στόχοι αυτοί, θα πρέπει ισορροπημένα να διέπουν όλους τους ρόλους που διαδραματίζονται ανάμεσα στον πολίτη και την δημόσια οργάνωση.

2. Εσωτερικές διαδικασίες: Ποιες διαδικασίες επιδέχονται βελτίωσης, ώστε να ικανοποιηθούν οι πολίτες και τα όργανα διοίκησης του οργανισμού.

Η δημόσια οργάνωση, αφού θέσει τους στόχους για τους πολίτες, προσδιορίζει τις εσωτερικές διαδικασίες που θα πρέπει να μεταβάλει ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών. Οι στόχοι που τίθενται σε σχέση με την βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, οργανώνονται σε τέσσερις (4) ομάδες σύμφωνα με τους ρόλους του πολίτη.

3. Μάθηση και συνεχής βελτίωση: Με ποιο τρόπο θα καταφέρει ο οργανισμός να διατηρήσει και να ενισχύσει την ικανότητα του για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Αναφέρεται κυρίως στα άυλα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει η οργάνωση και στην ικανότητα συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης. Οι στρατηγικοί στόχοι που θέτει η οργάνωση, έχουν σχέση με:

- Το ανθρώπινο δυναμικό, θέματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των στελεχών της.
- Πληροφορίες και γνώση από την λειτουργία των υπηρεσιών που συλλέγονται και επεξεργάζονται,
- Οργανωσιακό κεφάλαιο, οι διαδικασίες και οι συνήθειες πρακτικές στην καθημερινή λειτουργία.

4. Διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι: Ποιους πόρους διαθέτει προς εκπλήρωση της αποστολής της.

Οι οικονομικοί πόροι που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο έχουν διττή σημασία, καθώς μπορούν να υποστηρίξουν σθεναρά τη λειτουργία του ενώ αντίθετα μπορούν να αποτελέσουν περιοριστικό παράγοντα.

### **3.5.1. Η ΔΗΛΩΣΗ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

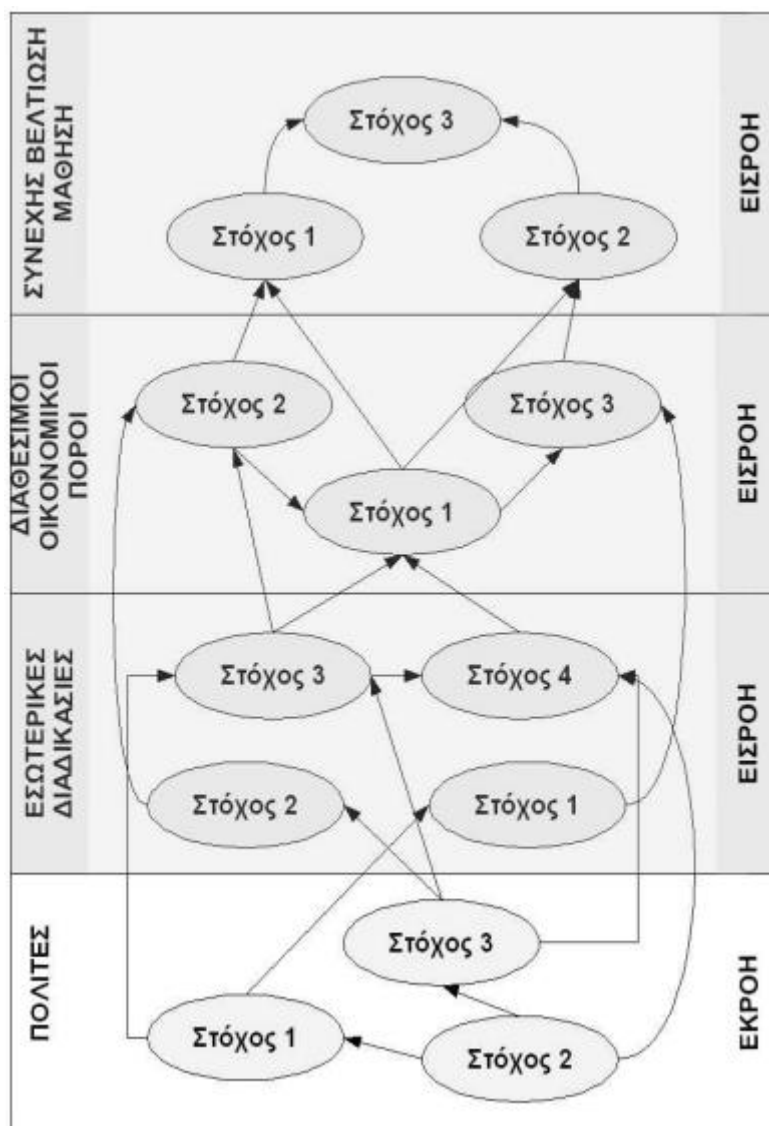
Η δήλωση προορισμού, παρέχει μια σύντομη περιγραφή για το πως θα είναι πιθανότατα ο οργανισμός μετά από μια χρονική περίοδο τριών (3) με πέντε (5) ή και περισσότερων χρόνων, με την προϋπόθεση ότι η εξέλιξή της είναι επιτυχημένη.

### **3.5.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Η δημόσια οργάνωση θα πρέπει να ορίσει τους στρατηγικούς στόχους της για κάθε μία από τις τέσσερις (4) διαστάσεις της. Οι στρατηγικοί στόχοι, δείχνουν τις προσδοκίες του οργανισμού σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) με πέντε (5) ετών. Ακολουθεί η επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέτρησης της επίδοσης βασισμένοι στους ήδη επιλεχθέντες στόχους.

### **3.5.3. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΣΥΝΔΕΞΕΩΝ**

Σε αυτό το στάδιο, οι στρατηγικοί στόχοι που έχει ορίσει η οργάνωση ανά διάσταση, συνδέονται μεταξύ τους ώστε να επιτυγχάνεται η σχέση αιτίου – αιτιατού. Στο σχήμα που ακολουθεί, επεξηγείται γραφικά η διασύνδεση αυτή.



**Σχήμα 5:** Η σχέση αιτίου – αιτιατού – στρατηγικός χάρτης διασυνδέσεων (Πηγή: Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ.5270 / 2007: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.)

1. Η διάσταση των πολιτών, εμπεριέχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει ορίσει η οργάνωση, ώστε ως αποτελέσματα ή εκροές, να είναι η ποιοτικότερη ζωή του πολίτη.
2. Έπειτα, απεικονίζεται η διασύνδεση ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους των πολιτών με τους στόχους των εσωτερικών διαδικασιών.
3. Ακολουθεί η συσχέτιση των προηγούμενων στόχων με τους στόχους της μάθησης και βελτίωσης.
4. Στη συνέχεια, οι τελευταίοι στόχοι συνδέονται με εκείνους που αφορούν τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, ώστε να πετύχει η δημόσια οργάνωση την δημιουργία αξίας για τον πολίτη.

### 3.5.4. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

Στο στάδιο αυτό, γίνεται η επιλογή των δεικτών μέτρησης που θεωρούνται κατάλληλοι, ώστε να ελέγχεται από τα στελέχη του οργανισμού η εξέλιξη του, σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει. Οι δείκτες αυτοί, σύμφωνα με την εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4 / οικ. 7323 / 2006, διακρίνονται σε γενικούς και ειδικούς.

Οι γενικοί δείκτες, μπορεί να είναι κοινοί σε πολλούς οργανισμούς, ενώ αντιθέτως οι ειδικοί είναι διαφορετικοί σε κάθε οργανισμό ανάλογα με το είδος και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Ως γενικούς δείκτες μπορούμε να αναφέρουμε (ν.3230 / 2004 άρθρο 5):

- Την ικανοποίηση στα παράπονα των πολιτών.
- Τον χρόνο ολοκλήρωσης των αιτημάτων.
- Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχεται στους πολίτες.
- Ο βαθμός χρησιμοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- Το κόστος διαχείρισης.

Σύμφωνα με την ίδια ως άνω εγκύκλιο του υπουργείου Εσωτερικών, κατά την διαδικασία ορισμού των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας, χρειάζεται να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις εξής παραμέτρους:

- ✓ Στην επιλογή απλών διαδικασιών.
- ✓ Στη μέτρηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι πολίτες.
- ✓ Στην τήρηση των χρονικών περιθωρίων διεκπεραίωσης.
- ✓ Αναζήτηση δικαιολογητικών με αυτεπάγγελτη διαδικασία.
- ✓ Στην υλοποίηση των προτάσεων που κάνουν οι επιθεωρητές της Δημόσιας διοίκησης ή ο Συνήγορος του πολίτη.
- ✓ Τήρηση των διατάξεων που αφορούν την εξυπηρέτηση και την προσβασιμότητα που έχουν τα ΑΜΕΑ.
- ✓ Οι καταγγελίες που γίνονται και αφορούν σε κακοδιοίκηση.

Επιπλέον, οι δείκτες μέτρησης που θα επιλέξουν τα στελέχη, θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητοί, εύχρηστοι, συγκεκριμένοι, αντιπροσωπευτικοί, να μην καλύπτουν κάποιο δείκτη της διάστασης και να μην έχουν μεγάλο κόστος. Σύμφωνα με την εγκύκλιο με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ

/ Φ.10 / οικ. 20741 / 2008, προς διευκόλυνση των υπηρεσιών ως προς αυτή τη διαδικασία υπάρχει ενδεικτικός πίνακας δεικτών μέτρησης ανά τομέα πολιτικής στο διαδικτυακό τόπο της ΓΓΔΔ & ΗΔ [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr).

### **3.5.5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ**

Η μέτρηση και η ανατροφοδότηση, αναφέρονται στην διαδικασία που τα ηγετικά στελέχη ή τα διοικητικά όργανα της οργάνωσης έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται, προκειμένου να διαπιστώσουν την ορθή ή μη εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών. Επιπλέον, μπορούν να επικαιροποιήσουν ή να αλλάξουν τις στρατηγικές της, ανάλογα με τις ανάγκες της οργάνωσης.

Με την εγκύκλιο με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ.4 / οικ. 20260 / 2006, προσδιορίζεται λεπτομερώς η διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω της σύνταξης εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων για επιμέρους αξιολογήσεις. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα εγκύκλιο, η έκθεση απολογισμού αποτελείται από την εισαγωγή, την παρουσίαση των στόχων, την παρουσίαση των μετρήσεων, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τις προτάσεις βελτίωσης.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των βημάτων της τεχνικής BSC, πρέπει να τονιστεί πως κάθε οργάνωση είναι διαφορετική και θα πρέπει να προσαρμόσει την μέθοδο στις δικές της ανάγκες και απαιτήσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, η εφαρμογή του κανόνα «τέσσερις (4) με πέντε (5) διαστάσεις» και «τέσσερις (4) με πέντε (5) δείκτες μέτρησης» για κάθε διάσταση, θεωρείται η πιο επιτυχημένη. Συνολικά δηλαδή, οι δείκτες μέτρησης προτείνεται να μην ξεπερνούν τις είκοσι πέντε (25) ώστε να μπορούν με ευκολία να διαχειριστούν και να επεξεργαστούν.

### **3.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ BSC**

Η έως τώρα εφαρμογή της μεθόδου σε δημόσιες οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει δείξει κάποια σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, ώστε να αποφευχθούν προβλήματα:

- Η πιστή εφαρμογή του αρχικού μοντέλου της BSC, ακόμη και όταν οι ιδιαιτερότητες του οργανισμού είναι ξεκάθαρες και συνεπώς η διαφοροποίηση της μεθοδολογίας προφανής.

- Η μη ύπαρξη διασύνδεσης μεταξύ των διαστάσεων και η επιλογή δεικτών για κάθε μια ξεχωριστά.
- Η επιλογή πάρα πολλών δεικτών μέτρησης.
- Η επιλογή υπερβολικά λίγων δεικτών μέτρησης ανά διάσταση (Greatbanks and Tapp, 2007).
- Η κακή εκτίμηση των απαιτήσεων που έχει η ανάπτυξη και εφαρμογή της BSC και κατά συνέπεια ελλιπή οικονομική στήριξη και μη ανταπόκριση από τα ανώτερα στελέχη.

### **3.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Ενώ η Balanced scorecard είναι η επικρατέστερη και η περισσότερο προβεβλημένη μέθοδος μέτρησης της απόδοσης, τα ποσοστά ανεπιτυχούς εφαρμογής της είναι αρκετά μεγάλα. Σύμφωνα με της Neely and Bourne (2000), παρά την εκτενή βιβλιογραφία με τα στάδια υλοποίησης της μεθόδου, οι πιθανότητες αποτυχίας υπερβαίνουν τις πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής της.

Σε έρευνα που έγινε στον τομέα της υγείας ως προς την εφαρμογή της BSC, οι Π. Θεοδώρου, Π. Τριαντοπούλου, Α. Καστανιώτη (2021) κατέληξαν πως τα κυριότερα προβλήματα εντοπίζονται στην ελλιπή γνώση όχι μόνο της συγκεκριμένης μεθόδου αλλά και γενικότερα όσον αφορά τις έννοιες της αποδοτικότητας, στα οφέλη που υπάρχουν από τη χρήση της BSC, στη μικρή υποστήριξη από την ηγεσία και στη προβληματική υποστήριξη από τα συστήματα πληροφορικής.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε πως η μέθοδος της balanced scorecard είναι μια αξιόλογη μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, με πολλές ικανότητες και ένα ευρύ φάσμα που μπορεί να εφαρμοστεί, όμως δεν μπορούμε να παραβλέψουμε την δυσκολία στη χρήση της, στην ανάλυση και την ένταξη των αποτελεσμάτων της στην παραγωγική διαδικασία του δημόσιου οργανισμού (Zervopoulos P. & Palaskas T, 2010).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD ΣΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ)

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί μια πρακτική προσέγγιση της μεθόδου Balanced scorecard βάσει της ανάλυσης που έχει προηγηθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Στόχος αυτής της πρακτικής προσέγγισης, είναι να αποδειχθεί εάν η μεθοδολογία της BSC μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν δημόσιο οργανισμό και πόσο χρήσιμη είναι στην μέτρηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Τα βασικά βήματα της μεθοδολογίας, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θα εφαρμοστούν στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και θα ακολουθήσει η ανάλυση των συμπερασμάτων που θα προκύψουν από αυτή τη διαδικασία.

### 4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) συστάθηκε την 01/01/2017 με τον ν. 4389/2016 και ουσιαστικά αντικατέστησε την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ). Σύμφωνα με το 1<sup>ο</sup> άρθρο του προαναφερθέντος νόμου, σκοπός της είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων. Η ΑΑΔΕ διαθέτει λειτουργική ανεξαρτησία, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, ενώ δεν ελέγχεται ούτε εποπτεύεται από οποιοδήποτε κυβερνητικό όργανο, δημόσιο φορέα ή αρχή, παρά μόνο από τη Βουλή των Ελλήνων. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η θεσμική ανεξαρτησία της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης ώστε τελικά η διοίκηση να είναι περισσότερο ευέλικτη και αποτελεσματική.

Τα όργανα διοίκησης της ΑΑΔΕ αποτελούνται από το Συμβούλιο Διοίκησης και τον Διοικητή. Το Συμβούλιο Διοίκησης είναι πενταμελές και απαρτίζεται από τον πρόεδρο, και τέσσερα τακτικά μέλη. Ο διοικητής επιλέγεται από τον Υπουργό Οικονομικών και θα πρέπει να διαθέτει κύρος, υψηλή επιστημονική συγκρότηση και επαγγελματική εμπειρία σε τομείς συναφείς με τις αρμοδιότητες της Αρχής. Το αξίωμα του διοικητή κατέχει από την ίδρυσή της αρχής έως και σήμερα ο Γεώργιος Πιτσιλής.

#### **4.2.1. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΑΔΕ**

Σύμφωνα με την αριθ. πρωτ. Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 / 2020 (ΦΕΚ 4738 / Β / 26-10-2020) Απόφαση, η ΑΑΔΕ αποτελείται από:

1. Κεντρικές υπηρεσίες,
2. Ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες που υπάγονται στον Διοικητή και ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες που υπάγονται στις Γενικές Διευθύνσεις
3. Περιφερειακές υπηρεσίες που υπάγονται στον Διοικητή και περιφερειακές υπηρεσίες που υπάγονται στις Γενικές Διευθύνσεις

Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από Αυτοτελής Διευθύνσεις / Τμήματα, Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, Περιφερειακές Υπηρεσίες και Γενικές Διευθύνσεις.

Στην ΑΑΔΕ, σύμφωνα με καταχώρηση της 14-01-2022, υπηρετούν συνολικά 11.491 υπάλληλοι, εκ των οποίων: 7.612 Εφοριακοί, 2.377 Τελωνειακοί, 303 Χημικοί και 1.199 Λοιποί κλάδοι.

#### **4.2.2. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΑΑΔΕ**

Σύμφωνα με το 2<sup>ο</sup> άρθρο του ν.4389 / 2016, κάποιες από τις αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ είναι οι ακόλουθες:

- Ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη φορολογικών και τελωνειακών εσόδων αλλά και η είσπραξη γενικότερα των δημοσίων εσόδων.
- Η λήψη και η εφαρμογή μέτρων προκειμένου να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές οι υπηρεσίες της.
- Η λήψη και η εφαρμογή μέτρων ως προς την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών.
- Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των ενεργειών όλων των υπηρεσιών της καθώς και η κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης της απόδοσης.
- Η εποπτεία και ο συντονισμός των υπηρεσιών της, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της που σχετίζονται με τους τιθέμενους στόχους
- Η παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη μείωση της γραφειοκρατίας και την εκπλήρωση φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας.
- Ο εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφάνειας, αναποτελεσματικότητας, μη τήρηση της νομιμότητας και χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες

- Η έκδοση αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και άλλων διοικητικών εγγράφων που αφορούν στην ερμηνεία και εφαρμογή διατάξεων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες της Αρχής.

### **4.3. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Το όραμα της ΑΑΔΕ είναι να δημιουργήσει έναν σύγχρονο, πρότυπο δημόσιο οργανισμό, ισάξιο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων σε διεθνές επίπεδο ώστε να είναι περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική και με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την είσπραξη των δημοσίων εσόδων. Το όραμα της Αρχής στηρίζεται στη διόρθωση των προβλημάτων, στη βελτίωση των λειτουργιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών της, και τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους πολίτες και την κοινωνία.

Η αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής, είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων μέσω της φορολογικής συμμόρφωσης, της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου. Ενώ παράλληλα, να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες και στις επιχειρήσεις.

Το όραμα και η αποστολή της ΑΑΔΕ, βασίζονται στις αξίες του οργανισμού που είναι: η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αξιοκρατία, η ακεραιότητα, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη.

### **4.4. ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΑΑΔΕ (S.W.O.T. ANALYSIS)**

Προκειμένου να μελετήσουμε την υφιστάμενη κατάσταση και τη διαμόρφωση των στόχων και των έργων του Επιχειρησιακού Σχεδίου της ΑΑΔΕ, θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο S.W.O.T.(Strengths.Weaks.Opportunities.Threats). Η μέθοδος αυτή, συνδυάζει την ανάλυση του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ώστε να παρέχεται στα στελέχη του μια πλήρης εικόνα για αυτόν. Συγκεκριμένα, εντοπίζει τις δυνάμεις και της αδυναμίες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΑΑΔΕ**

- Ανθρώπινο δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου και προσόντων.
- Ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
- Συνεχείς εκπαίδευση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α. (Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία).
- Αυτοτέλεια οικονομικής διαχείρισης.
- Ηλεκτρονική εξυπηρέτηση μέσω της ψηφιοποίησης πολλών διαδικασιών.

### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΑΑΔΕ**

- Ανεπαρκής κωδικοποίηση νομοθεσίας.
- Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών.
- Έλλειψη πρόσβασης – διαλειτουργικότητας με συστήματα άλλων Φορέων.
- Ελλιπής υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός.
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών.
- Έλλειψη έμπειρων υπαλλήλων σε εξειδικευμένα θέματα.
- Ανάγκη για μεγαλύτερη διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων της ΑΑΔΕ.

## **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

- Δυνατότητα χρηματοδότησης από ευρωπαϊκά προγράμματα.
- Συνεργασία με τους φορείς.
- Συνεργασία με ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς.
- Αξιοποίηση πληροφοριών ως προς την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου.

### **ΑΠΕΙΛΕΣ**

- Μειωμένη ικανότητα των πολιτών να εξοφλήσουν τους φόρους.
- Πολυνομία.
- Καθυστερήσεις στην είσπραξη κοινοτικών πόρων μέσω χρηματοδοτήσεων.

#### 4.5. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ

Προκειμένου να υλοποιήσουμε την εφαρμογή της μεθόδου BSC, επιλέξαμε να ακολουθήσουμε το πρότυπο της τεχνικής που περιλαμβάνει τις τέσσερις διαστάσεις. Συγκεκριμένα, τη διάσταση των πολιτών, των εσωτερικών διαδικασιών, της μάθησης και ανάπτυξης και τέλος των διαθέσιμων πόρων. Ακολουθεί η περαιτέρω ανάλυση της.

- *Πολίτες:* Τι πρέπει να κάνει η ΑΑΔΕ ώστε οι πολίτες / φορολογούμενοι να είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες του οργανισμού;
- *Εσωτερικές διαδικασίες:* Ποιες είναι οι διεργασίες στις οποίες θα πρέπει να εστιάσει η ΑΑΔΕ ώστε να πετύχει την ικανοποίηση των πολιτών και των οργάνων διοίκησης;
- *Μάθηση και συνεχής βελτίωση:* Πώς θα διαχειριστεί η ΑΑΔΕ το ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να πετύχει την μέγιστη αξιοποίηση του και παράλληλα τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του;
- *Διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι:* Η ΑΑΔΕ χρηματοδοτείται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, το ΕΣΠΑ και από εσωτερικούς πόρους του οργανισμού. Πώς θα πετύχει ο οργανισμός τη χρηστή δημοσιοοικονομική διαχείριση;

Στο επίκεντρο βρίσκεται πάντα ο πολίτης και οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις λειτουργούν με τρόπο τέτοιο ώστε τελικά να είναι ικανοποιημένος ο πολίτης που χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ.

#### 4.6. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο 2020-2024 της ΑΑΔΕ που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 680 / Β / 3-3-2020 έχουν τεθεί 3 στρατηγικοί στόχοι:

1. Μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και περιορισμός των φαινομένων μη συμμόρφωσης.
2. Εξυπηρέτηση των συναναλλασσόμενων και προστασία του κοινωνικού συνόλου.
3. Αποτελεσματικός δυναμικός και καινοτόμος οργανισμός.

Ακολουθεί η περαιτέρω ανάλυση των τριών στρατηγικών στόχων της ΑΑΔΕ. Ο κυρίαρχος στρατηγικός στόχος της ΑΑΔΕ είναι η μεγιστοποίηση των φορολογικών, τελωνειακών και των λοιπών δημοσίων εσόδων ώστε να μπορέσει να υλοποιηθεί η δημοσιονομική πολιτική, να στηριχθεί ο κρατικός προϋπολογισμός και γενικά η λειτουργία του κράτους. Η εκπλήρωση αυτού του στόχου θα ολοκληρωθεί μέσω των παρακάτω επιχειρησιακών αξόνων:

- Τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων και την ενίσχυση της οικειοθελούς συμμόρφωσης.
- Την ενίσχυση των ηλεκτρονικών συναλλαγών.
- Τη καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και της φοροαποφυγής με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελέγχων.
- Τη καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και του παρεμπορίου.
- Την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Με τον δεύτερο στρατηγικό στόχο, η ΑΑΔΕ επιδιώκει να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση και υποστήριξη σε πολίτες και επιχειρήσεις και παράλληλα υιοθετεί ενέργειες για την προστασία του κοινωνικού συνόλου. Συγκεκριμένα, στοχεύει στην ποιοτικότερη και δίχως καθυστερήσεις εξυπηρέτηση των φορολογουμένων με ψηφιακό τρόπο, ώστε να εκμηδενίσει τις γεωγραφικές αποστάσεις. Ενώ η προστασία της δημόσιας υγείας αποτελεί προτεραιότητα για το Γενικό Χημείο του Κράτους (ΓΧΚ) και των λοιπών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ. Η εκπλήρωση αυτού του στόχου, θα ολοκληρωθεί μέσω των παρακάτω επιχειρησιακών αξόνων:

- Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, των επιχειρήσεων και φορέων του δημόσιου.
- Επιτάχυνση της διαδικασίας επιστροφής φόρων.
- Κωδικοποίηση και απλοποίηση του Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας (ΚΦΔ) και της δευτερογενούς νομοθεσίας.
- Διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του νόμιμου εμπορίου.
- Προστασία της δημόσιας υγείας με τη διενέργεια ελέγχων και επιθεωρήσεων σε τρόφιμα και ποτά από το ΓΧΚ.

Με τον τρίτο και τελευταίο στόχο που έχει θέσει η ανεξάρτητη αρχή, επιδιώκει την αναβάθμιση της σε έναν οργανισμό αντάξιο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, δίνοντας έμφαση στην μεταβολή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και στην αξιοποίηση και ανάπτυξη των υπαλλήλων της. Ενώ παράλληλα, με την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών, επιδιώκεται και η διαφάνεια στις εσωτερικές λειτουργίες. Η εκπλήρωση αυτού του στόχου, θα ολοκληρωθεί μέσω των παρακάτω επιχειρησιακών αξόνων:

- Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού με τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών.
- Ψηφιακή αναβάθμιση των διαδικασιών και λειτουργιών.

- Διαρκής λογοδοσία στους πολίτες για το έργο της ΑΑΔΕ, διαφάνεια και ακεραιότητα στις εσωτερικές διαδικασίες.
- Αξιοποίηση και ανάπτυξη των ανθρώπων της ΑΑΔΕ με τη χρήση καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων.
- Χρηστή διαχείριση των παγίων, υποδομών και αναλώσιμων με στόχο τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος.
- Εντοπισμός και διαχείριση κινδύνων λειτουργίας του οργανισμού.

Το επιχειρησιακό σχέδιο καταρτίστηκε από τη Διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ και εκδίδεται κατόπιν της σύμφωνης γνώμης του συμβουλίου Διοίκησης, με απόφαση του Διοικητή. Το επιχειρησιακό σχέδιο δύναται να αναθεωρηθεί σε περίπτωση ουσιαστικών αλλαγών στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

#### 4.7. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΣΣ	A/A	Περιγραφή δείκτη
Στρατηγικός Στόχος 1	1	Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €)
	2	Ποσοστό συνολικών εσόδων ΑΑΔΕ ως προς το ΑΕΠ1
	3	Μεταβολή συνολικών εσόδων ΑΑΔΕ σε σχέση με το προηγούμενο έτος
	4	Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φόρο Εισοδήματος (ΦΠ και ΝΠ), ΦΠΑ και ΕΝΦΙΑ βάσει δηλώσεων
	5	Ποσοστό μεταβολής συνολικού ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης (σε σχέση με το προηγούμενο έτος)
	6	Συνολικό "νέο" ληξιπρόθεσμο υπόλοιπο που προστίθεται στα βιβλία της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €)
	7	Ποσοστό μεταβολής συνολικού
	8	«νέου» ληξιπρόθεσμου υπολοίπου της Φορολογικής Διοίκησης (σε σχέση με το προηγούμενο έτος)
	9	Συνολικές εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης (σε δις €)
	10	Ποσοστό εισπράξεων έναντι πραγματικών ληξιπρόθεσμων οφειλών
	11	Εισπράξεις έναντι των συνολικών ληξιπρόθεσμων οφειλών από Τελωνειακές Υπηρεσίες (χιλ. €)

	12	Φορολογικό κενό στα έσοδα από ΦΠΑ (VAT Gap) <sup>2</sup>
	13	Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών)
	14	Πλήθος ελέγχων επιστροφών φόρων
	15	Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων, προστίμων) φορολογικών ελέγχων (σε δις €)
	16	Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ
	17	Ποσοστό παραβατικότητας υποθέσεων έρευνας οι οποίες αφορούν απάτη στον ΦΠΑ από τις ΥΕΔΔΕ.
	18	Πλήθος κατασχέσεων / δεσμεύσεων τελωνειακών αρχών για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και του παρεμπορίου
	19	Διενεργηθέντες εκ των υστέρων έλεγχοι από τα Τελωνεία και τις ΕΛΥΤ
	20	Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης
	21	Πλήθος εντοπιζόμενων λαθρεμπορικών παραβάσεων από τους τελωνειακούς ελέγχους, για τις οποίες έχουν εκδοθεί ήδη οι αντίστοιχες καταλογιστικές πράξεις.
Στρατηγικός Στόχος 2	22	Υπόλοιπο εκκρεμών επιστροφών φόρων, την 31/12 (χιλ. €)
	23	Υπόλοιπο εκκρεμών επιστροφών φόρων άνω των 90 ημερών, την 31/12 (χιλ. €)
	24	Υπόλοιπο εκκρεμών επιστροφών φόρων άνω των 90 ημερών χωρίς ΑΦΕΚ και με ΑΦΕΚ χωρίς ειδοποίηση, την 31/12 (χιλ. €)
	25	Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές
	26	Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές
	27	Ποσοστό των διασαφήσεων που εκκαθαρίζονται μέσα σε μία ώρα στις εισαγωγές
	28	Ποσοστό των διασαφήσεων που εκκαθαρίζονται μέσα σε μία ώρα στις εξαγωγές
	29	Πλήθος κατόχων πιστοποιητικού Εγκεκριμένου Οικονομικού Φορέα
	30	Ποσοστιαία μεταβολή του % των υποθέσεων ΔΕΔ που εξετάζονται εντός της προβλεπόμενης από το νόμο προθεσμίας σε σχέση με το προηγούμενο έτος
	31	Πλήθος εισερχόμενων υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών
	32	Πλήθος ολοκληρωμένων υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών



	33	Πλήθος αποφάσεων ΔΕΔ (ρητών ή σιωπηρών) που προσβάλλονται στα Διοικητικά Δικαστήρια
	34	Ποσοστιαία μεταβολή εργαστηριακών ελέγχων του ΓΧΚ σε δείγματα προϊόντων και υλικών <sup>5</sup>
	35	Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος
	36	Ποσοστό επιτυχών συμμετοχών σε διεργαστηριακές αναλύσεις διαπιστευμένων και επικαιροποιημένων μεθόδων
	37	Ικανοποίηση των υποβληθέντων τηλεφωνικών αιτημάτων πολιτών κατά την πρώτη επικοινωνία, σε ποσοστό 70%.
Στρατηγικός Στόχος 3	38	Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης
	39	Ποσοστό ελεγκτών είσπραξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης
	40	Ποσοστό ελεγκτών δίωξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Τελωνειακής Διοίκησης
	41	Έσοδα ΑΑΔΕ ανά εργαζόμενο (σε χιλ. €)
	42	Διαχειριστικό Κόστος / Εισπράξεις
	43	Ποσοστιαία μεταβολή διαχειριστικού κόστους (σε σχέση με το προηγούμενο έτος)
	44	Απλήρωτες υποχρεώσεις (Π/Υ ΑΑΔΕ) την 31/12 (σε €)
	45	Ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις (Π/Υ ΑΑΔΕ) την 31/12 (σε €)
	46	Ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις (Π/Υ ΑΑΔΕ), ως ποσοστό των απλήρωτων υποχρεώσεων, την 31/12
	47	Ποσοστό καταρτισμένων υπαλλήλων ανά έτος
48	Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων	

Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός ΑΑΔΕ

Όπως διαπιστώνεται η ΑΑΔΕ χρησιμοποιεί γενικούς δείκτες όπως είναι ο υπ. αριθ. 37 δείκτης (Ικανοποίηση των υποβληθέντων τηλεφωνικών αιτημάτων πολιτών κατά την πρώτη επικοινωνία, σε ποσοστό 70%) αλλά και πιο ειδικούς όπως είναι ο υπ. αριθ. 16 δείκτης (Ποσοστό

παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ).

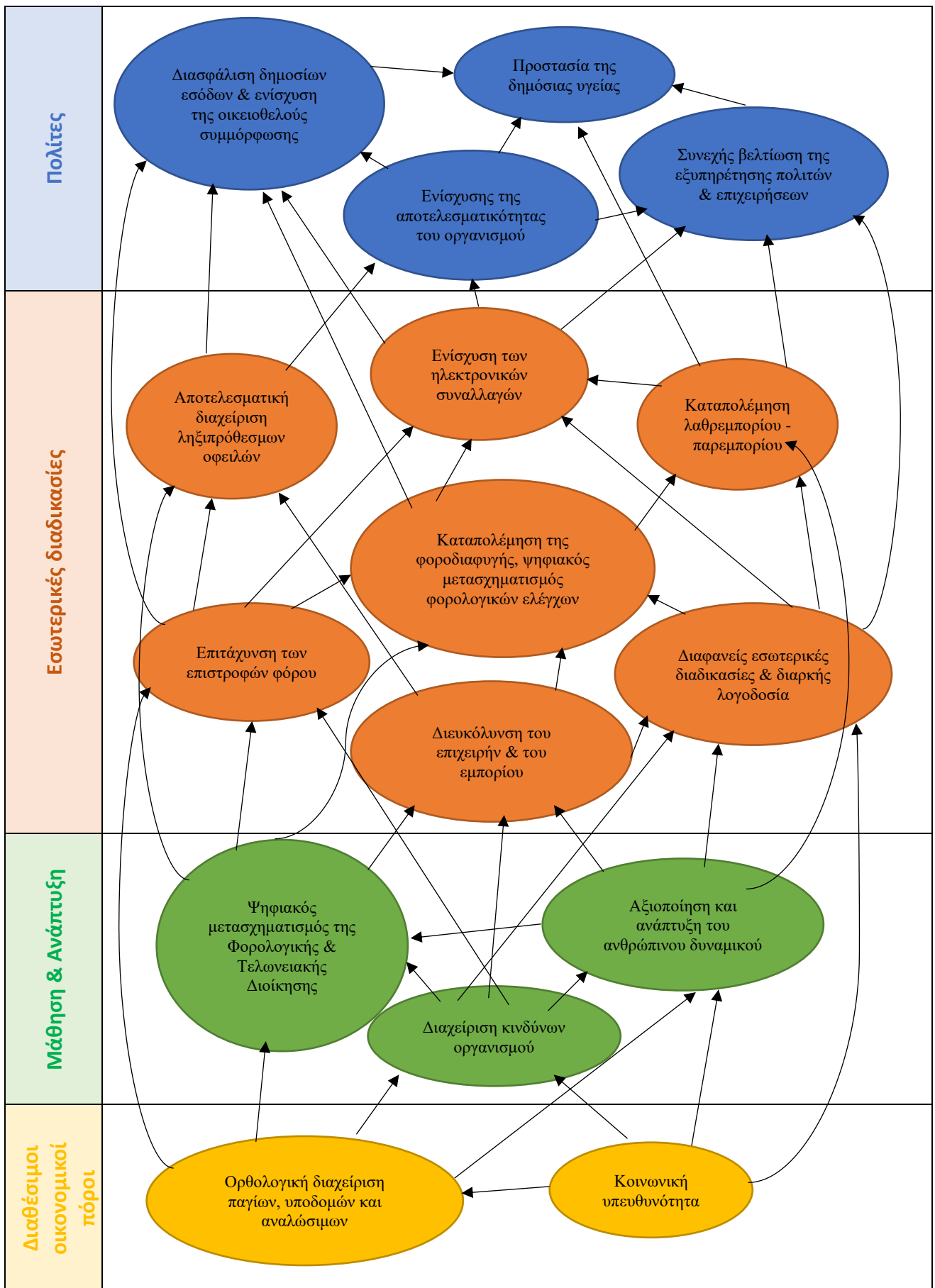
#### **4.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΑΛΛΗΛΟΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ**

Οι τέσσερις (4) διαστάσεις που αναφέραμε παραπάνω, χαρακτηρίζονται από τη σημαντική σχέση αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ τους. Η σχέση αιτίας αποτελέσματος, θα οδηγήσει τελικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα που δεν είναι άλλο από την ικανοποίηση που εισπράττει ο φορολογούμενος πολίτης μέσα από την χρήση των υπηρεσιών και των λειτουργιών της ΑΑΔΕ.

Με τον παρακάτω στρατηγικό χάρτη, γίνεται εύκολα κατανοητή η αλυσίδα αιτίας αποτελέσματος σύμφωνα με την οποία οι δράσεις σε ένα τομέα του οργανισμού, επηρεάζουν και κάποιον άλλο τομέα. Για παράδειγμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Φορολογικής και Τελωνειακής διοίκησης, θα βοηθήσει στην καταπολέμηση της φοροδιαφυγής - φοροαποφυγής με αποτέλεσμα την διασφάλιση των δημοσίων εσόδων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση του πολίτη.

Στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη, βρίσκεται ο "Πολίτης" αφού ξεκινούμε από τη βάση με τελικό στόχο τον πολίτη και την ικανοποίηση που εισπράττει από τις λειτουργίες του οργανισμού.

Στο χάρτη που ακολουθεί, απεικονίζεται η σχέση αλληλεπίδρασης που υπάρχει ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις και στους επιμέρους στόχους με τελικό αποδέκτη τον πολίτη/φορολογούμενο.



Σχήμα 6: Ο στρατηγικός χάρτης διασυνδέσεων της ΑΑΔΕ (Πηγή: ίδια κατασκευή σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ)

#### 4.9. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ – ΔΡΑΣΕΩΝ

Η ΑΑΔΕ, στο επιχειρησιακό της σχέδιο για το έτος 2022, έχει ορίσει συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ενδεικτικά, ένα μέρος από αυτές και ανά στόχο ακολουθούν παρακάτω:

Ως προς τον **πρώτο** στόχο, την μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και τον περιορισμό των φαινομένων μη συμμόρφωσης μερικές από τις δράσεις είναι οι εξής:

- Διενέργεια ενημερωτικών ημερίδων ως προς την τήρηση των φορολογικών υποχρεώσεων.
- Ενημερωτικές δράσεις για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.
- Ανάπτυξη συστήματος αξιοποίησης καταγγελιών και σχετικών πληροφοριών.
- Στοχευμένοι έλεγχοι στις εισαγωγές και εξαγωγές.
- Αξιοποίηση του πληροφοριακού συστήματος Eispraxis.

Ως προς τον **δεύτερο** στόχο, την εξυπηρέτηση των συναναλλασσόμενων και την προστασία του κοινωνικού συνόλου:

- Εισαγωγή νέων διαδικτυακών λειτουργιών και βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
- Πλήρως αυτοματοποιημένο σύστημα επιστροφής φόρων.
- Καταγραφή κατ' άρθρο και επικαιροποίηση των αποφάσεων και εγκυκλίων του ΚΦΔ ν.4174 / 2013.
- Ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών που αφορούν τον τελωνισμό εμπορευμάτων.
- Διενέργεια στοχευμένων επιθεωρήσεων σε χώρους που διαχειρίζονται χημικές ουσίες και προϊόντα.
- Ανανέωση του εργαστηριακού εξοπλισμού του Γενικού Χημείου του Κράτους.

Ως προς τον **τρίτο** στόχο, την εξέλιξη της ΑΑΔΕ σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και καινοτόμο οργανισμό:

- Αναδιοργάνωση του ελεγκτικού μηχανισμού με τη σύσταση των νέων υπηρεσιών (ΕΛΚΕ) σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.
- Ανανέωση των πληροφορικών της συστημάτων, σχεδίαση νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών και ενίσχυση της δια λειτουργικότητας ανάμεσα τους.
- Παροχή κινήτρων αποδοτικότητας στους υπαλλήλους της και επιβράβευση
- Υιοθέτηση διεθνών προτύπων και πρακτικών για τον εσωτερικό έλεγχο και την καταπολέμηση και εξάλειψη της διαφθοράς.

- Σχεδιασμός νέων προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων εκ των οποίων ένα ποσοστό θα υλοποιείται μέσω τηλε-εκπαίδευσης.
- Δημοπράτηση, διάθεση και επιστροφή οχημάτων, πλωτών μέσων και λοιπών ειδών.
- Δράσεις εθελοντισμού.
- Διοργάνωση ασκήσεων εκκένωσης κτιρίων της ΑΑΔΕ.

#### **4.10. ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Η ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το άρθρο 21 του ν. 4389 / 2016, έχει υποχρέωση να λογοδοτεί στα αρμόδια όργανα της πολιτείας και στους πολίτες για το έργο που επιτέλεσε κατά το προηγούμενο έτος. Για το σκοπό αυτό λοιπόν, συντάσσει κάθε χρόνο αναλυτική έκθεση απολογισμού όπου παρουσιάζεται αναλυτικά το έργο της και τα αποτελέσματα σε κρίσιμους τομείς δράσης της. Παράλληλα, γίνεται και ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων της για το έτος που ακολουθεί.

Η ετήσια έκθεση απολογισμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων, υποβάλλεται μέχρι την 31η Μαρτίου κάθε έτους στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής και στον Υπουργό Οικονομικών, ενώ αναρτάται και στην ιστοσελίδα της Αρχής και συζητείται στην Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων της Βουλής.

#### **4.11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Η συνεισφορά της μεθόδου BSC στην μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ΑΑΔΕ, θα μπορούσε να είναι πολύ σημαντική. Οι δυσκολίες εφαρμογής της μεθόδου εντοπίζονται σε δύο κρίσιμα σημεία. Το πρώτο είναι ο καθορισμός και η παρακολούθηση των κρίσιμων δεικτών απόδοσης και το δεύτερο, η κατανόηση και η θετική εμπλοκή όλων των υπαλλήλων στην υλοποίηση των στόχων.

Η Διοίκηση της ανεξάρτητης αρχής έχει ήδη συστήσει την Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (ΔΣΣ), που έχει την ευθύνη του συντονισμού των δράσεων όλων των Γενικών Διευθύνσεων και των Αυτοτελών Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή των επιχειρησιακών τους σχεδίων, με το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ και η αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και λοιπών πόρων. Επιπλέον, η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού υποστηρίζει τις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ για τον καθορισμό των τακτικών

στόχων τους, τον προσδιορισμό δεικτών απόδοσης και την παρακολούθηση της επίτευξης αυτών. Ακόμη η ΔΣΣ έχει επωμιστεί την ευθύνη για τη σύνταξη των μηνιαίων εκθέσεων, για την παρακολούθηση της πορείας επίτευξης των στόχων, που αναφέρονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ αλλά και την έγκαιρη υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων όπως επίσης και τη σύνταξη της ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς η ΑΑΔΕ διαθέτει την εμπειρία και την τεχνογνωσία ώστε να αξιοποιήσει σωστά το εργαλείο της BSC.

Αξίζει επίσης να αναφέρουμε πως το προσωπικό της ΑΑΔΕ είναι υψηλά καταρτισμένο και διαθέτει τις γνώσεις που απαιτούνται ώστε τα μπορεί να κατανοήσει τις έννοιες της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, τους δείκτες μέτρησης και γενικότερα να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εφαρμογής της μεθόδου BSC.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τους δημιουργούς της, η μέθοδος BSC «μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε ένα πλήρες σύνολο μεθόδων μέτρησης απόδοσης που παρέχει το πλαίσιο για τη μέτρηση της στρατηγικής και του συστήματος διοίκησης».

Η μέθοδος της BSC, όπως διαπιστώσαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, θεωρείται ως η πιο σύγχρονη ολοκληρωμένη προσέγγιση αξιολόγησης της λειτουργίας ενός οργανισμού. Η καινοτομία αυτής της μεθόδου είναι ότι εκτός από τους παραδοσιακούς οικονομικούς δείκτες, χρησιμοποιεί επιπλέον τρεις δείκτες μη οικονομικούς οι οποίοι αναλύουν τους πιο κρίσιμους τομείς ανάπτυξης του οργανισμού. Συνήθως, περιλαμβάνει δείκτες που μετρούν την ικανοποίηση των πελατών, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, τη μάθηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ενδέχεται όμως να περιλαμβάνει άλλες διαστάσεις που είναι σημαντικές για τον οργανισμό.

Η balanced scorecard αρχικά δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε για τους κερδοφόρους οργανισμούς που ήθελαν να παρακολουθούν και να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους, στη συνέχεια όμως υιοθετήθηκε και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο. Βέβαια, προκειμένου να ταιριάζει και να καλύψει τις διαφορετικές ανάγκες ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, είναι απαραίτητο να γίνουν και οι ανάλογες τροποποιήσεις. Με τη χρήση του εργαλείου αυτού, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να εκτιμήσουν τη κατάσταση του οργανισμού και να λάβουν τις αποφάσεις εκείνες που θα μπορέσουν να βελτιώσουν τις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες και να αυξήσουν την αποδοτικότητα του.

Καθοριστικής σημασίας για την εφαρμογή της μεθόδου BSC στην ελληνική δημόσια διοίκηση ήταν η ψήφιση του ν.3230 / 2004, ο οποίος εισήγαγε στην ελληνική δημόσια διοίκηση τις έννοιες της μέτρησης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών και προσπάθησε να την εκσυγχρονίσει αλλάζοντας τη νοοτροπία που υπήρχε στους οργανισμούς. Δυστυχώς, πέρασαν αρκετά χρόνια από την ψήφιση του νόμου και χρειάστηκε η έκδοση αρκετών εγκυκλιών για παροχή οδηγιών ως προς την εφαρμογή του νόμου, ενώ η τελευταία εγκύκλιος που εκδόθηκε το 2008 έκανε λόγο ακόμη και για πειθαρχικές κυρώσεις εάν δεν εφαρμόζονταν οι σχετικές διατάξεις, ώστε να υπάρξουν τελικά τα πρώτα αποτελέσματα εφαρμογής του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων.

Η μελέτη που έγινε από εξωτερικούς συμβούλους για λογαριασμό του ΥΠΕΣΔΔΑ, εντόπισε ουσιαστικά την αδυναμία των δημοσίων οργανισμών να εφαρμόσουν το σύστημα διοίκησης

μέσω στόχων που προτάθηκε με τον ν. 3230 / 2004 κυρίως λόγο έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας, τεχνογνωσίας και σχετικής προεργασίας.

Η μέθοδος της balanced scorecard στην οποία στηρίχτηκε το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων, ενώ θεωρείται από τις πιο σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των οργανισμών, εμφανίζει αρκετά υψηλά ποσοστά ανεπιτυχούς εφαρμογής. Σύμφωνα με τους Neely & Bourne (2000) οι πιθανότητες αποτυχίας είναι σημαντικά μεγαλύτερες από τις πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής της μεθόδου. Έτσι λοιπόν, αναγνωρίζουμε πως η BSC είναι μία μέθοδος με αρκετές δυνατότητες, που μπορεί να εφαρμοστεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση και να την βοηθήσει να βελτιώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της, όμως δεν είναι απλή στη χρήση της και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της.

Σύμφωνα με τους Zervoroulos & Palaskas (2010), προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου BSC σε δημόσιους οργανισμούς αποτελούν:

- Η εμπειρία εφαρμογής μεθόδων μέτρησης της απόδοσης .
- Η χρήση έγκυρων δεδομένων.
- Η συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών μέσω συνεχούς επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους όλων των βαθμίδων και τμημάτων.
- Ο πολιτο-κεντρικός προσανατολισμός του οργανισμού .

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την προσπάθεια εφαρμογής της μεθόδου στην ΑΑΔΕ, διαπιστώθηκε η χρησιμότητα αλλά και η ευκολία υιοθέτησης της μεθόδου από τον οργανισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχει ήδη συσταθεί η αρμόδια Διεύθυνση που συντονίζει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, μετρά, εκτιμά και αξιολογεί τα αποτελέσματα ενώ προτείνει τυχόν βελτιώσεις ώστε να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Επίσης, πρόκειται για έναν οργανισμό που διαθέτει υψηλού επιπέδου μόρφωσης υπαλλήλους που γνωρίζουν και μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εφαρμογής της μεθόδου μέτρησης της απόδοσης της αρχής. Για την ΑΑΔΕ, αποτελεί βασική επιδίωξη η άρτια και συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων της αλλά και η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών που θα την εξελίσουν σε έναν οργανισμό εφάμιλλο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων σε διεθνές επίπεδο.

Η μεθοδολογία της BSC, αποτελεί ένα μοναδικό, καινοτόμο, χρήσιμο και πολλαπλά εφαρμόσιμο εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, κερδοσκοπικό ή μη να υλοποιήσει τη στρατηγική που έχει επιλέξει και να



τη μετατρέψει σε μετρήσιμους δείκτες απόδοσης. Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2008), *«αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς να το διοικήσεις»*.

Καταλήγουμε λοιπόν, πώς η μέθοδος της Balanced Scorecard είναι ένα από τα πιο αναγνωρισμένα εργαλεία εκτέλεσης στρατηγικής, με μακρύ ιστορικό επιτυχούς υλοποίησης. Όμως, όπως ισχύει για οποιοδήποτε εργαλείο σε λάθος χέρια, η Balanced Scorecard ενδέχεται να μην αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kaplan, R. S., Atkinson, A. A. (1998), *Advanced Management Accounting*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
2. Asian Development Bank (2007) *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises. Driving Performance and Corporate Governance*.
3. Alvarez, L., Soler, A., Guinon, L., Mira, A. (2019), "A balanced scorecard for
4. assessing a strategic plan in a clinical laboratory", *Biochemical Medicine*, Vol. 29, No.2, pp. 1-8
5. Kaplan, R. S., Norton D. (1992) "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, January–February, pp. 71–79.
6. Kaplan, R. (2010), "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Working Paper 10-074, Harvard Business School.
7. Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, New York.
8. Niven, P.R., 2003. *Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Wiley, New Jersey.
9. Niven, P. R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA
10. Niven, P. R. (2008), *Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
11. Cobbold, I., Lawrie, G. (2002) "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool", άρθρο που παρουσιάστηκε στο PMA Conference, Boston, USA.
12. Rompho, N. (2011) "Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study", *International Journal of Business and Management*, vol. 6, no. 11.
13. Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007), *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*, Wiley Publishing Inc., New Jersey.
14. Hoque, Z. (2014), "20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research" *The British Accounting, Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 33 – 59
15. Yancy, A.A. (2017), "Who adopts balanced scorecards? An empirical study. *International Journal of Business*", *Accounting and Finance*, Vol. 11, No.2, pp. 24 –37

16. Rigby, D., Bilodaou, B. (2011), Management tools and trends 2011, Boston, Bain and Co.
17. Darrell Rigby and Barbara Bilodeau 2015, Management Tools & Trends 2015, Boston, Bain and Co.
18. Eisenberg, P. (2018), "Increasing board effectiveness with the balanced scorecard – theoretical assumptions and application in practice", Discovery Economics, Vol. 1, No.1, pp. 78 – 108.
19. Caiado, A.C.P. (2012), Contabilida de Analitica e de Gestao, 1st Edition, Areas Editora.
20. Kloot, L. and Martin, J. (2000) 'Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government', Management Accounting, Research, 11, 231-251
21. Neely, A. and Bourne, M. (2000) 'Why Measurement Initiatives Fail', Measuring Business Excellence, 4 (4), 3-7
22. Greetbanks, R. & Tapp, D (2007) The impact of balanced scorecards in a public sector environment: empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand, international journal of operations & Production Management
23. Aleksey Savkin, "10 πλεονεκτήματα και 9 μειονεκτήματα του ισορροπημένου πλαισίου scorecard", Σχεδιαστής BSC, 29 Νοεμβρίου 2019, <https://bscdesigner.com/bsc-framework-advantages.htm>.
24. Nadeem Ishaq Kureshi, 2014, To 'Balanced Scorecard' or not to 'Balanced Scorecard' - That is the question. (ResearchGate)
25. Northcott, D. and Taulapapa, T.M. (2012) 'Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges', International Journal of Public Sector Management, vol. 25, no. 3, pp. 166-191.
26. Connor Brooke, 2015, 6 Λόγοι που το Balanced Scorecard εξακολουθεί να ισχύει σήμερα. ([www.business2community.com](http://www.business2community.com))
27. Manica, E., Manica, L., de Souza, L.T., da Silva, S. (2017), "Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of A Technology Company in Brazil", Business Management Dynamics, Vol. 7, No. 6, pp. 8 – 18.
28. Yulia Wati, Chulmo Koo, 2011, An Introduction to the Green IT Balanced Scorecard as a Strategic IT Management System. 44th Hawaii International Conference on System Sciences ([www.academia.edu](http://www.academia.edu))

29. Rohm, H., 2002. Performance Measurement in Action, A Balancing Act, PERFORM Magazine, Volume 2, Issue (2), pp.1-8, [online] Available at:[http:// balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2020/10/A-Balancing-Act.pdf](http://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2020/10/A-Balancing-Act.pdf)

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαδάκης Β. (2007); Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα Εκδόσεις Μπένου.
2. Zervorouls, P. and Palaskas, T. (2010) Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία (ResearchGate).
3. Μπουρσανίδης Χρήστος, (2004) Στρατηγικό μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Μια στρατηγική παρουσίαση του Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ στα νοσοκομεία.
4. Μπουραντάς, Δ., 2002. Μάνατζμεντ - Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Γ. Μπένου.
5. Παπαδημητρίου, Κ., 2014, Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του Ν. 3230/2004 (Διοίκηση με Στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση, Πρακτικά 4ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Εκδόσεις Σάκκουλας.
6. Αγγελική Στογγάρη - Θεόδωρος Τσέκος, 2015, Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης (ResearchGate)
7. Γκέκας Αθανάσιος, 2016, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΔ εκπαιδευτική σειρά, εκπαιδευτικό υλικό, μάθημα: στρατηγικό μάνατζμεντ.
8. Α. Ψαρράς – Ι. Σαλμόν, 2020, Επιστημονική ημερίδα: η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη ψηφιακή εποχή, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
9. Άρθρο στην εφημερίδα "οικονομική καθημερινή" με θέμα: Να εντάξουμε τις άυλες αξίες στην περιουσία της επιχείρησης, Συνέντευξη Dr David P. Norton, στη Μαίρη Λεμπέση, 12.10.2003. <https://www.kathimerini.gr/economy/local/164737/na-entaxoyme-tis-ayles-axies-stin-perioysia-tis-epicheirisis/>
10. Συμεών Ναούμ, 2022, Στόχοι βελτίωσης του δευτεροβάθμιου επιπέδου φροντίδας Πέλλας: Δυνατότητες, περιορισμοί και διοικητικά εργαλεία για την επίτευξή τους. Επιστημονικά χρονικά -Τόμος 25<sup>ος</sup>, τεύχος 1.

11. Θεοδώρου Π. – Τριαντοπούλου Π. – Καστανιώτη Α. 2021, ερευνητική εργασία με θέμα: αξιολόγηση της εφαρμογής της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας στο γενικό νοσοκομείο νοσημάτων θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία» αρχεία ελληνικής ιατρικής ([www.mednet.gr/archives](http://www.mednet.gr/archives))
12. Κοσμάς Ι., Γεωργίου, Ι., Δημητρόπουλος, Π., Παπαδόπουλος, Φ. (2016) Σχεδιάζοντας το BSC για δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς (ResearchGate).
13. Κυριαζόγλου, Ι., Πολίτου, Δ., 2005. Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις & οργανισμούς: performance measurement. Έλλην, Περιστέρι.

## **ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

1. Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ.4 / ΟΙΚ. 26397 / 2005: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων.
2. Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ. 7323 / 2206: Μεθοδολογία καθορισμού δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.
3. Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ.4 / ΟΙΚ. 20260 / 2006: Σύνταξη και υποβολή εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων
4. Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ4. / ΟΙΚ. 5270 / 2007: Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.
5. Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ / Φ.10 / οικ. 20741 / 2008: Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
6. ΝΟΜΟΣ ΥΠ ΑΡΙΘ. 3230 ΦΕΚ Α΄ 44 / 11.2.2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.
7. ΝΟΜΟΣ ΥΠ΄ ΑΡΙΘ. 4369 ΦΕΚ Α΄33 / 27.2.2016: Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.
8. ΝΟΜΟΣ ΥΠ΄ ΑΡΙΘΜ. 4940 ΦΕΚ Α 112 / 14.6.2022: Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.

9. ΠΟΛ. 1047 / 2.4.2009: Εισαγωγή Συστήματος διοίκησης μέσω στόχων - Καθορισμός Δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών στον Τομέα Οικονομικών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών
10. Εγκύκλιος με αριθ. πρωτ.: ΔΣΣΚ / ΤΠΠ / Φ.1 / 20469 / 27.10.2021: Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: [www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr).
11. Απόφαση αριθ. Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 / 2020 (ΦΕΚ 4738/Β/26-10-2020).

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. [www.schneiderman.com/](http://www.schneiderman.com/)
2. [www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/)
3. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
4. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
5. [www.aade.gr](http://www.aade.gr)
6. [www.stoxothesia.gov.gr](http://www.stoxothesia.gov.gr)
7. [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)
8. [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)
9. [www.opengov.gr /minfin/](http://www.opengov.gr/minfin/)
10. <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-balanced-scorecard->