

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

“ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ –
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟ
ΤΡΙΚΚΑΙΩΝ”

ΧΑΡΙΛΑΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ

(Α.Μ. 3033201505203)

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International Relations

Master Program in
«Local and Regional Development and Administration»

“BALANCED SCORECARD –
INDICATIVE IMPLEMENTATION OF THE METHOD TO
MUNICIPALITY OF TRIKALA”

CHARILAOS VASILIKOS

Corinth, September 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι βαθύτατα την ανάγκη να ευχαριστήσω δημόσια τον επιβλέποντα της μεταπτυχιακής αυτής διπλωματικής εργασίας κ. **ΠΑΠΑΔΑΜΟΥ ΣΤΕΦΑΝΟ**, Αναπληρωτή Καθηγητή Νομισματικής & Τραπεζικής Οικονομικής Πανεπιστήμιου Θεσσαλίας, για τις υποδείξεις του κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της, την άμεση ανταπόκρισή του στα ερωτήματα και στις απορίες μου και κυρίως για αμέριστη ηθική υποστήριξη που μου παρείχε.

Επίσης, όλους τους καθηγητές του Διατμηματικού αυτού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, οι οποίοι στα πλαίσια της διδασκαλίας τους, συνέβαλαν αποφασιστικά στην αποσαφήνιση εννοιών με τις οποίες έρχομαι καθημερινά σε επαφή, κατά την επαγγελματική μου ενασχόληση, ως στέλεχος του Τμήματος Προγραμματισμού και Ανάπτυξης του Δήμου Τρικκαίων, για τις οποίες δεν είχα μέχρι σήμερα το απαιτούμενο θεωρητικό υπόβαθρο να τις κατανοήσω στις πλήρεις τους διαστάσεις.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στη δημοτική αρχή Τρικκαίων και προσωπικά στον **Δήμαρχο κ. Δημήτρη Παπαστεργίου** και στο **Γενικό Γραμματέα κ. Θωμά Παπασίκα**, για την διευκόλυνση που μου παρείχαν, ώστε να μπορέσω να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος.

Μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους γονείς και στην οικογένειά μου για την πολύτιμη ηθική και υλική υποστήριξη έλαβα καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας αυτής.

Το μεγαλύτερο όμως ευχαριστώ το οφείλω στα παιδιά μου **Βασίλη** και **Αντώνη**, με τη δέσμευση απέναντί τους ότι από δω και πέρα θα τους χαρίσω περισσότερες ευχάριστες στιγμές απ' αυτές που τους στέρησα κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

**ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ –
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ
ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΤΡΙΚΚΑΙΩΝ**

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ:

Δήμος Τρικκαίων, Μέτρηση Επίδοσης, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, Σχέσεις Αίτιου – Αιτιατού, Στρατηγική Διοίκηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μέτρηση της επίδοσης, ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης κάθε οργάνωσης, σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα χρήσης των διαθέσιμων πόρων τους αναφορικά με το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τους.

Αρχικά, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, στόχευε στη μέτρηση της οργανωσιακής επίδοσης κατά τρόπο ισορροπημένο χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικά και μη μέτρα.

Συνθέτοντας ένα πλαίσιο μετάφρασης της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής των οργανώσεων σε μέτρα επίδοσης οργανωμένα σε τέσσερις προοπτικές (χρηματοοικονομική, πελατών, εσωτερικών διαδικασιών και μάθησης – ανάπτυξης), αποτέλεσε τη βάση αποτίμησης των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, ως πραγματικούς παράγοντες δημιουργίας μελλοντικής αξίας στην εποχή της πληροφορίας.

Σύντομα η έννοια εξελίχθηκε σε εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, συμβάλλοντας στην περιγραφή, επικοινωνία και ευθυγράμμιση στην υλοποίηση της υιοθετούμενης στρατηγικής τους.

Το μοντέλο ανάπτυξης της Ι.Κ.Ε. για τους δημόσιους οργανισμούς περιλαμβάνει την αποσαφήνιση της στρατηγικής τους με τον καθορισμό στρατηγικών στόχων για καθεμιά από τις τέσσερις προοπτικές (οι οποίες συχνά απαρτίζονται από υπο-προοπτικές), καθώς και τον προσδιορισμό περιορισμένου αριθμού μέτρων επίδοσης. Όλα τα στοιχεία μιας ορθά δομημένης Ι.Κ.Ε. συνδέονται με σχέσεις αίτιου – αιτιατού.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί ενδεικτική εφαρμογή του μοντέλου ανάπτυξης της Ι.Κ.Ε. στο δήμο Τρικκαίων, βάσει του οποίου εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για την οργανωσιακή του επίδοση και την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του.

BALANCED SCORECARD – INDICATIVE IMPLEMENTATION OF THE METHOD TO MUNICIPALITY OF TRIKALA

KEYWORDS

Municipality of Trikala, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Cause – Effect Relationship, Strategic Management

ABSTRACT

The measurement of performance, as an effective management tool for any organization related to the effectiveness and efficiency of use of available resources to the outcomes of their activities.

Initially, the Balanced Scorecard, aimed at measuring organizational performance in a balanced manner using financial and non-financial measures.

Composing a frame translation of the mission, vision and strategy of the organization on performance measures organized into four perspectives (financial, customer, internal processes and learning - development), formed the basis of the valuation of the intangible assets as real future value creation factors in the information age.

Soon the concept evolved into strategic management tool, contributing to the description, communication and alignment in the implementation of the adopted strategy.

This deployment model BSc for public bodies include the clarification of their strategy by setting strategic objectives for each of the four perspectives (which are often composed of sub-perspectives), and the identification of a limited number of performance measures. All elements of a properly structured BSc associated with cause – effect relationships.

This thesis is an indicative implementation of the development model of BSc the municipality of Trikala, whereby conclusions are useful for organizational performance and progress in implementing its strategy.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	1
Abstract	2
Κατάλογος Σχημάτων	4
Κατάλογος Γραφημάτων	4
Εισαγωγή – Σκοπός – Δομή Εργασίας	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Επίδοση και Συστήματα Αξιολόγησης	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων	7
2.1. Ιδέα – Φιλοσοφία	7
2.2. Προοπτικές	9
2.3. Εξέλιξη	11
2.4. Η Ι.Κ.Ε. ως Στρατηγικό Σύστημα Διοίκησης	12
2.5. Στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ισορροπίας	16
2.6. Πλεονεκτήματα και λόγοι υιοθέτησης της Ι.Κ.Ε. – Παράγοντες αποτυχίας	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η Ι.Κ.Ε. στους Δημόσιους Οργανισμούς	18
3.1. Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα	18
3.2. Τροποποίηση της αρχιτεκτονικής της Ι.Κ.Ε. για τους δημόσιους οργανισμούς	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Ενδεικτική Εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. στο Δήμο Τρικκαίων	21
4.1. Αποστολή, Όραμα, Στρατηγική του Δήμου Τρικκαίων	21
4.2. Μετάφραση Στρατηγικής – Οικοδόμηση Ι.Κ.Ε.	21
4.3. Διαδικασία Μέτρησης	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Αποτελέσματα – Συμπεράσματα	38
Βιβλιογραφικές Αναφορές – Άρθρα – Μελέτες – Εργασίες	44

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Αριθμός Σχήματος	Τίτλος Σχήματος	Σελίδα
<i>ΣΧΗΜΑ 2.1.</i>	Διάταξη των προοπτικών (κυρίως για ιδιωτικούς οργανισμούς)	10
<i>ΣΧΗΜΑ 2.2.</i>	Η Ι.Κ.Ε. ως σύστημα μέτρησης που συνδέει τα μέτρα επίδοσης	11
<i>ΣΧΗΜΑ 2.3.</i>	Η Ι.Κ.Ε. και οι 4 κρίσιμες διοικητικές εργασίες κλειδιά	13
<i>ΣΧΗΜΑ 2.4.</i>	Η Ι.Κ.Ε. ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης	15

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Αριθμός Γραφήματος	Τίτλος Γραφήματος	Σελίδα
<i>ΓΡΑΦΗΜΑ 5.1.</i>	Τελικό score προοπτικών	38
<i>ΓΡΑΦΗΜΑ 5.2.</i>	Συμβολή υπο-προοπτικών στην διαμόρφωση του score της 4 ^{ης} προοπτικής	39
<i>ΓΡΑΦΗΜΑ 5.3.</i>	Συμβολή υπο-προοπτικών στην διαμόρφωση του score της 3 ^{ης} προοπτικής	40
<i>ΓΡΑΦΗΜΑ 5.4.</i>	Συμβολή υπο-προοπτικών στην διαμόρφωση του score της 2 ^{ης} προοπτικής	41
<i>ΓΡΑΦΗΜΑ 5.5.</i>	Συμβολή υπο-προοπτικών στην διαμόρφωση του score της 1 ^{ης} προοπτικής	43

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΣΚΟΠΟΣ – ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στα πλαίσια του κύκλου σπουδών του Διαπανεπιστημιακού, Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “*Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση*”.

Αποτελεί ενδεικτική εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο Δήμο Τρικκαίων. Μέσα από τον τρόπο οικοδόμησής της αναδεικνύονται οι πολλαπλοί της ρόλοι.

Σκοπός της εργασίας είναι να δείξει ότι η Ι.Κ.Ε. δεν αποτελεί απλά τεχνική μέτρησης της οργανωσιακής επίδοσης έναντι τιθέμενων στόχων, αλλά το κυριότερο είναι ότι πρόκειται για ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης για μια οργάνωση και ιδιαίτερα για έναν δημόσιο οργανισμό. Κατανοώντας τη φιλοσοφία της ως διαδικασία μετάφρασης της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού σε αντικειμενικούς σκοπούς (μέτρα αποτελέσματος) και οδηγούς επίδοσης έναντι αυτών, οργανωμένων σε τέσσερις προοπτικές, επιχειρείται να παρουσιαστεί η λειτουργία της ως μέσο επικοινωνίας και ευθυγράμμισης της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης. Διευκρινίζεται ότι σκοπός της εργασίας δεν είναι να παρουσιάσει την μέθοδο αυτή ως πανάκεια, αλλά να αναδείξει την ουσία της και τα αναμφισβήτητα θετικά της στοιχεία.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την οικοδόμησή της είναι κυρίως εμπειρικά, ως αποτέλεσμα της επαγγελματικής ενασχόλησης του γράφοντα με θέματα προγραμματισμού και ανάπτυξης στο Δήμο Τρικκαίων, διασταυρωμένα μέσα από συζητήσεις με υπεύθυνους της δημοτικής αρχής.

Δεδομένων των προβλεπόμενων περιορισμών ως προς την έκταση της εργασίας, αυτή δομείται σε πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια πολύ συνοπτική αναφορά στην έννοια της επίδοσης και στη σκοπιμότητά μέτρησής της. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη δομή και φιλοσοφία μιας Ι.Κ.Ε., μέσα από μικρή ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς και στα πλεονεκτήματα της μεθόδου και στους παράγοντες που συντελούν στην αποτυχία της. Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο που εστιάζει στις ιδιαιτερότητες των δημοσίων οργανισμών, βάσει των οποίων επιβάλλεται να γίνουν συγκεκριμένες προσαρμογές ως προς τον τρόπο οικοδόμησης μιας Ι.Κ.Ε. ειδικά γι’ αυτούς. Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί ενδεικτική πρακτική εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. στο Δήμο Τρικκαίων, βάσει της αποστολής του οράματος και της στρατηγικής του και η εργασία κλείνει με το πέμπτο κεφάλαιο, όπου δίνεται αξιολόγηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΠΙΔΟΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Γενικά, ο όρος **επίδοση** (*performance*) αναφέρεται στο τελικό αποτέλεσμα μιας ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων σε μια οργάνωση ενώ ο όρος **μέτρηση επίδοσης** αναφέρεται στην ποσοτικοποίηση μιας παρελθούσας δράσης, με δεδομένο ότι η μέτρηση είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης και ότι το αποτέλεσμα της παρελθούσας δράσης που μετρήθηκε επηρεάζει της μελλοντικές.

Σε επίπεδο στρατηγικής διοίκησης, ο όρος αυτός σχετίζεται με το τελευταίο της στάδιο που αφορά στην αξιολόγηση – έλεγχο της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό εξετάζεται εάν μια επιχείρηση – οργάνωση επιτυγχάνει τους **αντικειμενικούς σκοπούς** (*objectives*) που έχει θέσει κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής συγκρίνοντας τα επιδιωκόμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα. Βάσει της αξιολόγησης αυτής, μια οργάνωση μπορεί να λάβει τα απαραίτητα αναδραστικά ή προδραστικά διορθωτικά μέτρα που θα την οδηγήσουν τελικά στην επίτευξη των σκοπών της και συνεπώς στην υλοποίηση της ίδιας της στρατηγικής.

Κύρια βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της στρατηγικής είναι:

- Πλήρης κατανόηση της υιοθετούμενης από μια οργάνωση στρατηγικής ώστε τα μέτρα επίδοσης που τελικά θα επιλεγούν να διατρέχουν όλα τα διοικητικά της επίπεδα, με παράλληλη δυνατότητα έγκυρης ανατροφοδότησης για την επίλυση τυχόν προβλημάτων.
- Σαφής προσανατολισμός της αξιολόγησης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης και ταυτόχρονα να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η τυχόν αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων των δεικτών επίδοσης ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με τη δική τους απόδοση.
- Το σύστημα αξιολόγησης – μέτρησης της επίδοσης να είναι απλό στη χρήση του, ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, να μην απαιτεί υπερβολικούς οικονομικούς πόρους, να παρουσιάζει την αληθινή εικόνα των γεγονότων και να υπάρχει η απαραίτητη δέσμευση σ' αυτό από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους.

Η διαδικασία μέτρησης της επίδοσης των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης αποτελεί εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης και σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα χρήσης των διαθέσιμων πόρων της αναφορικά με το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων της. Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία αυτή δεν θα πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό για μια οργάνωση, αλλά το πρώτο στάδιο ενός κύκλου επανακαθορισμού και διαρκούς βελτίωσης τους. Θα πρέπει να ακολουθηθεί από επεξεργασία των αποτελεσμάτων με σκοπό το σχεδιασμό βελτιώσεων για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής.

Το μείγμα μέτρων που πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης αφορά στους ακόλουθους τέσσερις τύπους: α) **Μέτρα εκροών**, που αναφέρονται στο αποτέλεσμα μιας ενέργειας, β) **μέτρα δράσης ή οδηγοί επίδοσης**, που αναφέρονται σε δραστηριότητες που οδηγούς σε επιθυμητές εκροές, γ) **μέτρα εισροών**, που αναφέρονται στους πόρους που καταναλώθηκαν για μια δραστηριότητα και δ) **μέτρα διάγνωσης** που αναφέρονται στο υφιστάμενο επίπεδο των μέτρων εκροών ή δράσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο: ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

2.1.Ιδέα – Φιλοσοφία

Για να μπορέσουν σήμερα, στην εποχή της πληροφορίας, οι επιχειρήσεις – οργανισμοί (δημόσιοι και ιδιωτικοί) να επιβιώνουν και να είναι ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί εντός αυτού του νέου περιβάλλοντος στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν θα πρέπει να αναπτύξουν μια σειρά από λειτουργικές δεξιότητες ώστε να μπορούν να καινοτομούν, να παρέχουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλό κόστος που θα δημιουργούν αξία στους πελάτες τους, να υποκινούν τους υπαλλήλους και να προάγουν τις ικανότητές τους και να αναπτύξουν διαδικασίες βασισμένες σύγχρονες εφαρμογές των Τ.Π.Ε. (*Kaplan & Atkinson, 1998*).

Στην κατεύθυνση αυτή, αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού σήμερα είναι η προσπάθειά του να επενδύει και να διοικεί τα άυλα, διανοητικά περιουσιακά του στοιχεία.

Επιπλέον, όλες αυτές οι νέες ικανότητες των οργανισμών θα πρέπει να ενσωματώνονται στην υιοθετούμενη στρατηγική τους και να χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιολόγησή της, με την έννοια του βαθμού αξιοποίησης των οργανωσιακών τους πόρων για τη δημιουργία εσωτερικής επιχειρησιακής αξίας, αλλά και της αντίδρασης νέων ευκαιριών για τη δημιουργία μελλοντικής αξίας, ως τρόπου αντίδρασης στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Καθώς οι οργανώσεις επενδύουν στην απόκτηση τέτοιων νέων ικανοτήτων, η επιτυχία (ή αποτυχία) τους δεν μπορεί να υποκινηθεί ή να μετρηθεί βραχυπρόθεσμα από το παραδοσιακό χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο της εσωτερικής στρατηγικής ανάλυσης. Η ανεπάρκειά του συνίσταται στο γεγονός ότι αναφέρεται σε γεγονότα του παρελθόντος και όχι σε επενδύσεις στη δημιουργία ικανοτήτων για τον οργανισμό που παράγουν μελλοντική αξία (*Epstein and Manzoni, 1998*). Αγνοείται δηλαδή η αξία που δημιουργείται βασιζόμενη στις ιδέες και δεξιότητες των ανθρώπων μιας οργάνωσης, στις σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές της, στις βάσεις δεδομένων σημαντικών πληροφοριών, αλλά και στην κουλτούρα καινοτομίας και ποιότητας.

Έτσι, οι *Kaplan* και *Norton*, το 1992, σε άρθρο τους με τίτλο "*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*", εισήγαγαν την έννοια της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (*Balance Scorecard – BSc*) ως μια τεχνική ισορροπημένης στοχοθεσίας. Κατά την τεχνική αυτή, διατηρούνται τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, που αναφέρονται σε αποτελέσματα γεγονότων του παρελθόντος, με εξαιρετικό ενδιαφέρον για τη βραχυχρόνια απόδοση ενός οργανισμού και ταυτόχρονα συμπληρώνονται με άλλα, μη χρηματοοικονομικά από περιοχές δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης που μπορούν να την οδηγήσουν σε μελλοντική επιτυχία. Βασική τους ιδέα ήταν η πορεία επίτευξης των στρατηγικών στόχων κάθε οργάνωσης να εξετάζεται μέσα από τέσσερις διαφορετικές προοπτικές, **τη χρηματοοικονομική, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης – ανάπτυξης.**

Σήμερα, μέσα από τις φάσεις εξέλιξής της, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (I.K.E.) ή αλλιώς Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων αποτελεί ένα **ολοκληρωμένο πλαίσιο που μεταφράζει το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική μιας οργάνωσης σ' ένα συνεκτικό σύνολο αλληλένδετων**

δεικτών επίδοσης, που αφορούν σε **αντικειμενικούς σκοπούς** (*objectives*), ως **μέτρα αποτελέσματος** – **έκβασης** και σε **οδηγούς επίδοσης** (*performance drivers*) ως **υπο-μέτρα των αποτελεσμάτων αυτών**. Τα μέτρα αποτελέσματος και οι οδηγοί επίδοσης, ως παράγοντες επίδοσης, πρέπει να είναι ταυτόχρονα συνεπή και αμοιβαία ενισχυόμενα μεταξύ τους. Οργανώνονται στη βάση των τεσσάρων προοπτικών της I.K.E., ώστε να μπορεί να εξεταστεί η επίδοση της οργάνωσης, αναφορικά με την υλοποίηση της στρατηγικής, υπό το πρίσμα των διαστάσεων αυτών.

Δεδομένου ότι η I.K.E. πρέπει να αφηγείται την υιοθετούμενη στρατηγική μιας οργάνωσης, ο ορθός σχεδιασμός της επιβάλλει ένα **ισοσταθμισμένο μείγμα μέτρων** αποτελεσμάτων (αντικειμενικοί σκοποί) και υπο-μέτρων οδηγών επίδοσης που συνδέονται μεταξύ τους με μια λογική σειρά σχέσεων αίτιου – αποτελέσματος. Αυτό πρέπει να συμβαίνει, διότι τα μέτρα αποτελέσματος χωρίς τους οδηγούς επίδοσης δεν δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι επιθυμητές επιδόσεις ούτε αν η στρατηγική εφαρμόζεται με επιτυχία. Αντίθετα, οι οδηγοί επίδοσης χωρίς μέτρα αποτελέσματος, ενώ δίνουν τη δυνατότητα σε μια οργάνωση να πετύχει λειτουργικές βελτιώσεις, δεν μπορούν να αποδώσουν βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη αξία στην οργάνωση διότι δεν αποδεικνύουν την ενσωμάτωσή τους στη βελτιωμένη χρηματοοικονομική του επίδοση.

Σε σχέση με τη διαδικασία μέτρησης της επίδοσης μιας οργάνωσης αναφορικά με την υλοποίηση της υιοθετούμενης στρατηγικής της, η BSc χρησιμοποιεί δύο τύπους δεικτών που απορρέουν από την μετάφραση της στρατηγικής της. Συγκεκριμένα, επειδή τα μέτρα αποτελέσματος αντιστοιχούν σε ορισμένα γενικά μέτρα που απεικονίζουν κοινούς στόχους πολλών στρατηγικών τείνουν να αποτελούν **δείκτες υστέρησης ή αποτελέσματος** (*lag indicators*) που μετρούν το τελικό αποτέλεσμα (επίδοση) μιας διαδικασίας εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος. Αυτοί, συνήθως αφορούν στη χρηματοοικονομική προοπτική και των εσωτερικών διαδικασιών.

Τα μέτρα των οδηγών επίδοσης, επειδή απεικονίζουν την μοναδικότητα της στρατηγικής μιας οργάνωσης τείνουν να αποτελούν **καθοδηγητικούς ή δείκτες αίτιου** (*lead indicators*), που ελέγχουν τη διαδικασία ως προς τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η επίδοση και αναφέρονται σε ενδιάμεσες διαδικασίες, ή συμπεριφορές. Οι δείκτες αυτοί αφορούν κυρίως στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και της ανάπτυξης – εκπαίδευσης και κάποιες φορές στους πελάτες.

Στην πράξη, οι δείκτες καθοδήγησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι, διότι διευκολύνουν στην απεικόνιση της στρατηγικής ώστε να γίνεται καλύτερα κατανοητή απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, η πληροφορία που παρέχεται απ' αυτούς έχει μελλοντική δύναμη αφού δεν αναφέρεται σε κάτι πεπραγμένο. Σε αυτό ακριβώς το σημείο δίνεται ξεχωριστή έμφαση στο σύστημα της I.K.E. σε σύγκριση με τα υπόλοιπα συστήματα μέτρησης (*Kaplan and Norton, 1996A, 1996B, 2001*).

Σε καμιά περίπτωση δεν πρόκειται απλά για μια συλλογή κρίσιμων, χρηματοοικονομικών ή μη δεικτών. **Οι οδηγοί απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των αντικειμενικών σκοπών (μέτρων αποτελεσμάτων – έκβασης)** και γι' αυτό αποτελούν τους **βασικούς δείκτες κλειδιά** (*Key Performance Indicator – KPI's*) μέτρησης της επίδοσης των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης.

2.2. Προοπτικές

Χρηματοοικονομική Προοπτική: Επειδή η Ι.Κ.Ε. απευθύνθηκε αρχικά σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, η προοπτική αυτή βρίσκεται στην κορυφή της διάταξης, διότι ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι τα κέρδη. Τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) της προοπτικής αυτής παρακολουθούν τη χρηματοοικονομική επίδοση της οργάνωσης, απεικονίζοντας τις οικονομικές συνέπειες του συνόλου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν. Στην ουσία δείχνουν εάν η επίτευξη των οικονομικών στόχων είναι αποτέλεσμα βελτιώσεων στις άλλες διαστάσεις.

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης της πορείας μιας οργάνωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικά τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις επιτρέπουν να διαπιστωθεί αν η υλοποίηση της στρατηγικής οδηγεί σε βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος, ενώ στους δημόσιους οργανισμούς, διασφαλίζουν ότι η επίτευξη των τιθέμενων στόχων γίνεται με όρους αποδοτικότητας, που σημαίνει ότι οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Niven, 2008).

Προοπτική των Πελατών: Εδώ, αρχικά, οι οργανώσεις, εστιάζοντας στη δήλωση αποστολής τους, προσδιορίζουν τους πελάτες και τις αγορές στόχους που θα δραστηριοποιηθούν αλλά και τη σύνθεση της πρότασης αξίας που θα τους προσφέρουν. Η σύνθεση της προσφερόμενης στους πελάτες αξίας αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν καταναλωτική πίστη και ικανοποίηση των πελατών – στόχων. Τα στοιχεία που συνθέτουν αυτή την προσφερόμενη αξία αποτελούν τους οδηγούς επίδοσης που θα μετρηθούν.

Η προοπτική των πελατών έχει μεγάλη σημασία διότι αναγκάζει την οργάνωση να εξετάσει και να κατανοήσει τι είναι αυτό στο οποίο οι πελάτες της δίνουν αξία, τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτό και αν η οργάνωση τους παρέχει ή όχι αυτή την αξία. Έτσι, μπορεί να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες, σε επίπεδο στρατηγικής κατεύθυνσης, για την παροχή της συγκεκριμένης αξίας, στη σωστή τιμή, επιλύοντας εκ των προτέρων τα όποια προβλήματα μπορούν να εξελιχθούν σε δυσαρέσκεια από τους πελάτες. Στη διαδικασία αυτή, ο ρόλος των εργαζομένων είναι σημαντικός λόγω της ενεργούς εμπλοκής τους στην υλοποίηση της στρατηγικής της οργάνωσης (Hannabarger et al, 2007).

Προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών: Σε αυτή την τρίτη προοπτική της Ι.Κ.Ε. οι οργανώσεις προσδιορίζουν τις κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στις δύο προηγούμενες. Δηλαδή, για να υλοποιηθεί η πρόταση αξίας μιας οργάνωσης προς τους πελάτες της, η οποία διαμορφώθηκε στην προοπτική των πελατών, μέσω της οποίας επιδιώκεται η βελτίωση της οικονομικής επίδοσης που προσδιορίστηκε στη χρηματοοικονομική προοπτική, πρέπει να υπάρχουν και να εκτελούνται αποτελεσματικά μια σειρά από εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες τελικά να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των προσδιορισμένων πλέον αγορών – στόχων.

Έτσι, σκοπός της προοπτικής αυτής είναι να προσδιοριστούν συγκεκριμένες αυτές οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν κατάλληλα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που να αποδίδουν τη λειτουργική κατάσταση των διαδικασιών αυτών με σκοπό τον έλεγχο και τη βελτίωσή τους.

Προοπτική της Μάθησης – Ανάπτυξης: Η τελευταία αυτή προοπτική της Ι.Κ.Ε., αναφερόμενη στα στοιχεία που συνθέτουν το διανοητικό κεφάλαιο μιας οργάνωσης (άλλα περιουσιακά της στοιχεία), αποτελεί τη βάση για όλες τις προηγούμενες, διότι εξασφαλίζει την μακροπρόθεσμη ανανέωση μιας οργάνωσης, προϋπόθεση απαραίτητη για της βιωσιμότητα και την μελλοντική της επιτυχία. Τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που αναπτύσσονται στην προοπτική αυτή εξετάζουν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης την εκπαίδευση των εργαζομένων της, τις δυνατότητες των πληροφοριακών της συστημάτων καθώς και την υποκίνηση, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων μ' αυτούς της οργάνωσης.

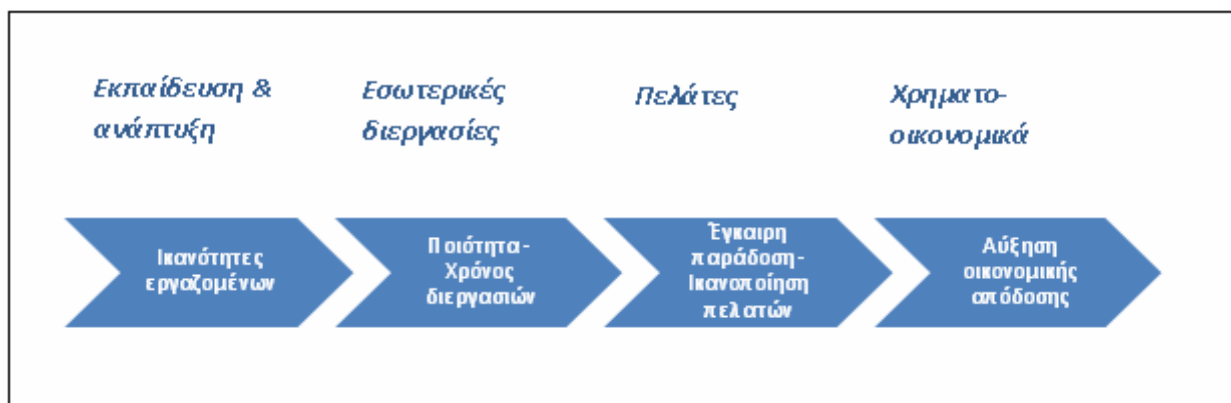
Συχνά, μια οργάνωση, αφού προσδιορίσει τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) στις άλλες τρεις συνιστώσες, αντιλαμβάνεται ότι υφιστάμενη οργανωσιακή της υποδομή, οι δεξιότητες του προσωπικού της, τα πληροφοριακά της συστήματα και η εταιρική της κουλτούρα δεν επαρκούν στην προσπάθεια για επίτευξη των στρατηγικών της στόχων αλλά διαπιστώνονται κενά που πρέπει να καλυφθούν, με σχεδιασμό και υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών. Έτσι, τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που θα αναπτυχθούν στη συγκεκριμένη οπτική, πρέπει να αποδίδουν την πρόοδο στην κάλυψη αυτών των κενών (Kaplan & Atkinson, 1998).

Στην ουσία, η προοπτική της μάθησης – ανάπτυξης αντανακλά τη δέσμευση της οργάνωσης στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης να αναπτυχθεί και να προσαρμοστεί στην αλλαγή.

Οι παραπάνω διαστάσεις συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος. Ειδικότερα: **Μια οργάνωση, ξεδιπλώνοντας το όραμα και τη στρατηγική της, για να πετύχει τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα πρέπει προηγουμένως να έχει δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία για τα προσφερόμενα στους πελάτες της προϊόντα – υπηρεσίες. Αυτό, προϋποθέτει την ευθυγράμμιση των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών που θα της εξασφαλίζουν τις απαιτούμενες ικανότητες, η οποία προϋποθέτει την ανάπτυξη κατάλληλων προσωπικών δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους καθώς και τη λειτουργία συστήματος υποκίνησης από την ανώτατη διοίκηση.** Όλα αυτά απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα 2.1.

ΣΧΗΜΑ 2.1.

Διάταξη των προοπτικών (κυρίως για ιδιωτικούς οργανισμούς)



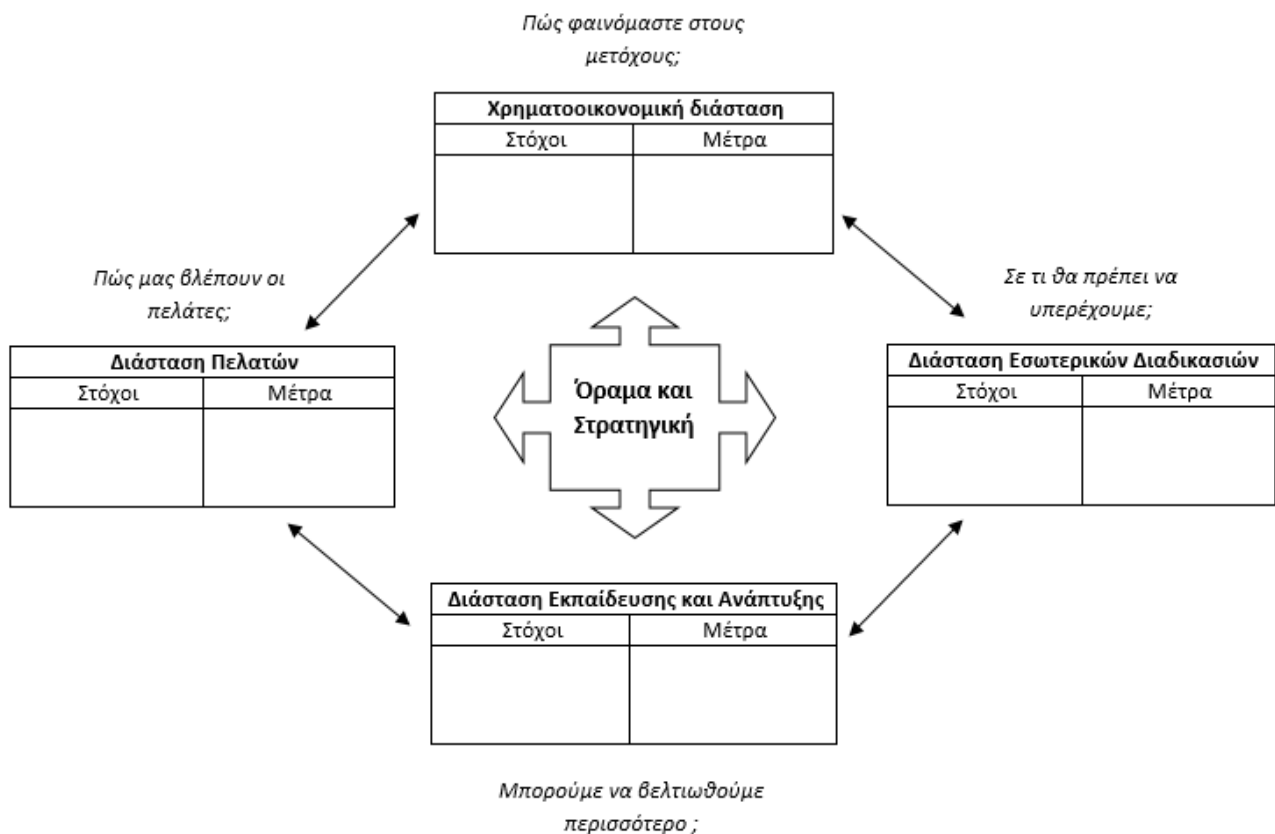
Πηγή: Ιωαννίδου Έλλη, Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

2.3. Εξέλιξη

Δεδομένης της ανάδυσης των άυλων περιουσιακών στοιχείων μιας οργάνωσης ως γενεσιουργών αιτιών της μελλοντικής του επίδοσης, στα πλαίσια του νέου περιβάλλοντος που διαμορφώθηκε κατά την μετάβαση στην εποχή της πληροφορίας, η Ι.Κ.Ε. **αρχικά αναπτύχθηκε στοχεύοντας στην μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού στη βάση των τεσσάρων προοπτικών με τρόπο ισορροπημένο**, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα και περιορισμένου αριθμού χρηματοοικονομικά και μη μέτρα επίδοσης, διότι η μελλοντική επιτυχία ενός οργανισμού δεν μπορεί να αποτυπωθεί μόνο μέσω των χρηματοοικονομικών μέτρων (Niven, 2005). Τα μέτρα αυτά (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης), που συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αίτιου – αποτελέσματος, αντλούνται μέσα από σαφή και αυστηρή μετάφραση της στρατηγικής του οργανισμού, διατυπώνοντας ερωτήσεις που σχετίζονται με το όραμα και τους στρατηγικούς του στόχους, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Kaplan and Norton, 1992).

ΣΧΗΜΑ 2.2.

Η Ι.Κ.Ε. ως σύστημα μέτρησης που συνδέει τα μέτρα επίδοσης



Πηγή: Δατσέρης Εμμανουήλ, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης

Τα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή αυτής της πρώτης γενιάς της Ι.Κ.Ε. σχετίζονται με τη διαδικασία εντοπισμού και επιλογής των μέτρων αλλά και με την κατανομή τους στις επιμέρους προοπτικές (Cobbold & Lawrie, 2002).

Έτσι κατά την επικαιροποίηση της μεθόδου (δεύτερη γενιά), εισήχθη η έννοια των **στρατηγικών στόχων κάθε προοπτικής**, όπου οι οργανώσεις προτού επιλέξουν μέτρα επίδοσης, περιγράφουν πρώτα

τι επιδιώκουν να πετύχουν με την στρατηγική τους, δηλαδή τον τρόπο δημιουργίας και παροχής μιας πετυχημένης πρότασης αξίας στους πελάτες τους στη βάση του οράματος και της αποστολής τους. Έτσι, καθίσταται ευκολότερη η επιλογή μέτρων σε κάθε προοπτική γιατί εκφράζουν και μετράνε την πρόοδο υλοποίησης του στρατηγικού στόχου κάθε προοπτικής. Επιπλέον, η σχέση αίτιου – αιτιατού διέπει όχι μόνο τα επιλεγθέντα μέτρα, αλλά και τους στρατηγικούς στόχους κάθε προοπτικής και αρχίζοντας από την προοπτική της μάθησης – ανάπτυξης, συνεχίζει σ' αυτές των εσωτερικών διαδικασιών και πελατών και κατέληγε στη χρηματοοικονομική (Kaplan, 2010).

Η εξέλιξη αυτή είχε ως συνέπεια τη δημιουργία των στρατηγικών μοντέλων συνδέσμων που στη συνέχεια μετονομάστηκαν σε **στρατηγικοί χάρτες**, που απεικονίζουν γραφικά με βέλη όλες τις στρατηγικές διασυνδέσεις της Ι.Κ.Ε. εξιστορώντας συνοπτικά τη στρατηγική μιας οργάνωσης. Έτσι, ένας στρατηγικός χάρτης απεικονίζει την αλυσίδα αίτιου – αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε μια προοπτική μιας οργάνωσης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα στις υπόλοιπες, συνεισφέροντας τελικά στην υλοποίηση της στρατηγικής της (Niven, 2005).

Ακολούθως, η διαδικασία σχεδιασμού μιας Ι.Κ.Ε. σε μια οργάνωση εξελίχθηκε περεταίρω (τρίτη γενιά) με την εισαγωγή της έννοιας "**δήλωση προορισμού**", με σκοπό την επιβεβαίωση – επιδίωξη ομοφωνίας τόσο των επιλεγόμενων στρατηγικών στόχων κάθε προοπτικής, όσο και των συγκεκριμένων μέτρων (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που συνδέονται με αυτούς. Η δήλωση προορισμού είναι μια σύντομη περιγραφή του σημείου που θέλει να φτάσει μια οργάνωση μετά την πάροδο χρονικού διαστήματος 3 – 5 συνήθως ετών, αλλά και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να φθάσει εκεί, υλοποιώντας με επιτυχία την υιοθετούμενη στρατηγική στη βάση των τεσσάρων προοπτικών.

Σημαντικό είναι η δήλωση προορισμού να δημιουργείται στην αρχή της διαδικασίας σχεδιασμού μιας Ι.Κ.Ε. σε μια οργάνωση, διότι διευκολύνεται η διαμόρφωση, με τρόπο διαλεκτικό, των στρατηγικών στόχων κάθε προοπτικής, καθώς και η αποκάλυψη των σχέσεων αιτιώδους συνάφειας μεταξύ τους. Αυτό βοηθάει ώστε τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που θα επιλεγούν στη συνέχεια για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των στρατηγικών στόχων της κάθε προοπτικής και εντέλει της πορείας υλοποίησης της ίδιας της στρατηγικής μιας οργάνωσης, να αποκτήσουν πραγματικό περιεχόμενο και να μετατραπούν από απλές μετρήσεις – πληροφορίες σε ενεργά στοιχεία ανατροφοδότησης της στρατηγικής (Cobbold & Lawrie, 2002).

2.4. Η Ι.Κ.Ε. ως Στρατηγικό Σύστημα Διοίκησης

Η Ι.Κ.Ε., αρχικά επινοήθηκε ως ένα καινοτόμο σύστημα μέτρησης της οργανωσιακής επίδοσης, που συνδύαζε τα χρηματοοικονομικά μέτρα παρελθούσης επίδοσης με μέτρα παραγόντων μελλοντικής επιτυχίας, οργανωμένα στις τέσσερις προοπτικές, που πήγαζαν από την μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής της.

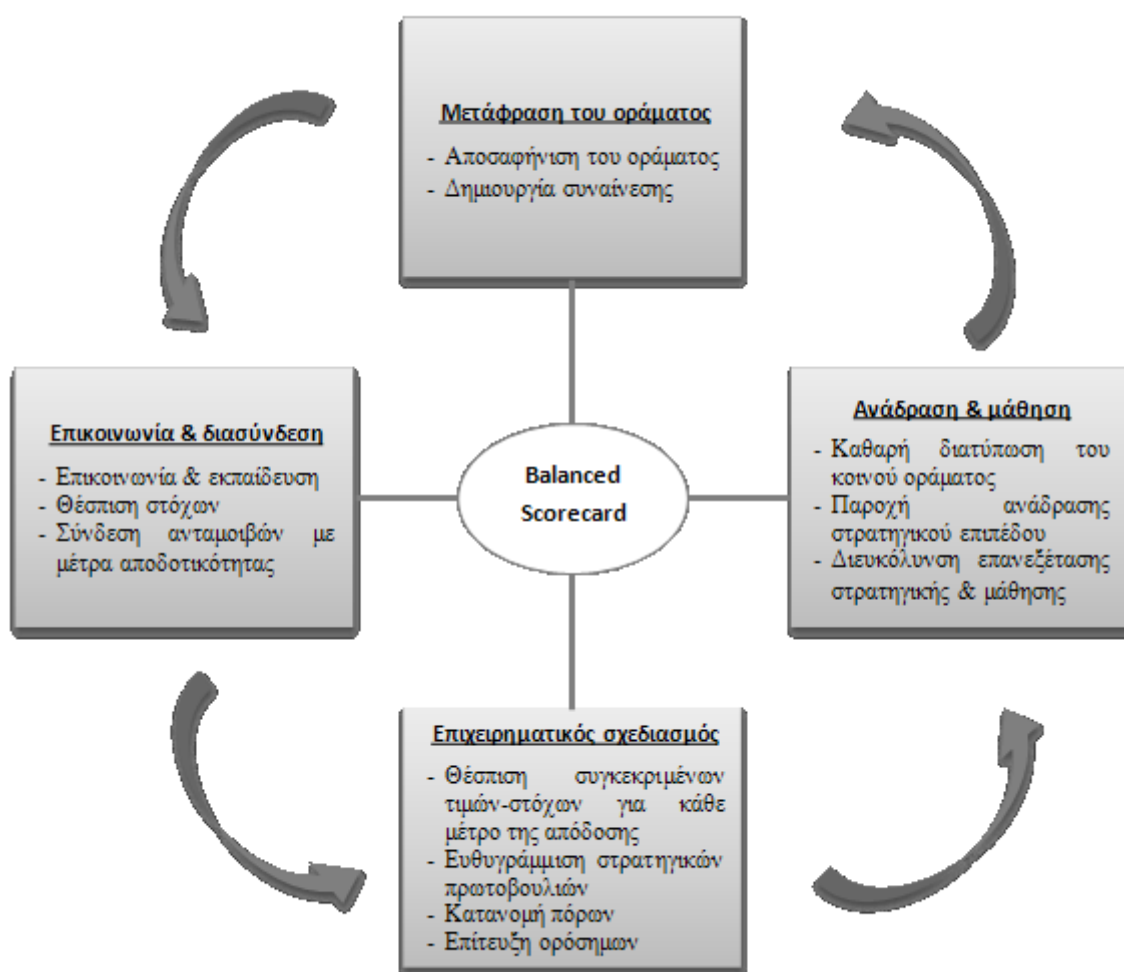
Όμως, μέσα από την εξέλιξη και εφαρμογή της διαπιστώθηκε ότι μπορεί να αποτελέσει και πλαίσιο μετουσίωσης της στρατηγικής σε όρους καθημερινής λειτουργικότητας μιας οργάνωσης. Έτσι, σήμερα θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που χρησιμοποιούν οι καινοτόμες οργανώσεις για τη διοίκηση της στρατηγικής τους μακροπρόθεσμα. Ειδικότερα, αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης επίδοσης, προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων.

Οργανώσεις που μπορούν μέσω ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης να μεταφράσουν το όραμα και τη στρατηγική τους είναι περισσότερο ικανές να την υλοποιήσουν, διότι μπορούν να επικοινωνήσουν τους στρατηγικούς στόχους και τους αντικειμενικούς της σκοπούς.

Έτσι, ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης η Ι.Κ.Ε. χρησιμοποιεί την μέτρηση για να πετύχει κρίσιμες διοικητικές εργασίες – κλειδιά, στην προσπάθεια μιας οργάνωσης για υλοποίηση της υιοθετούμενης στρατηγικής, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα 2.3.

ΣΧΗΜΑ 2.3.

Η Ι.Κ.Ε. και οι 4 κρίσιμες διοικητικές εργασίες κλειδιά



Πηγή: Κουέλης Ευάγγελος, Τελική Εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής της οργάνωσης: Η εργασία αυτή συνδέεται με τη διαμόρφωση κοινά αποδεκτών από την ηγετική ομάδα μιας οργάνωσης στρατηγικών στόχων ανά προοπτική και μέτρων (αποτελέσματος και οδηγιών επίδοσης) για κάθε στρατηγικό στόχο κάθε προοπτικής. Αυτό θα επιτρέπει στην οργάνωση να εξασφαλίσει όρους επιχειρησιακής λειτουργίας κοινά αποδεκτούς, με σκοπό την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων που οδηγούν στην επιτυχία της.

Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων: Σκοπός της κοινοποίησης της Ι.Κ.Ε. είναι η ευθυγράμμιση των εργαζομένων και των άλλων εσωτερικών της οργάνωσης ενδιαφερόμενων μερών με την υιοθετούμενη στρατηγική. Έτσι, οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι γίνονται κατανοητοί απ' όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και συνδέονται με επιμέρους τμηματικούς ή ατομικούς στόχους, η επιλογή των οποίων καθοδηγείται από τις σχέσεις αίτιου – αιτιατού που εμπεριέχονται στην Ι.Κ.Ε. και ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους.

Σχεδιασμός, στοχοθεσία, ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών: Πέρα από την ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική, που επιτυγχάνεται με τη δεύτερη διοικητική εργασία, σ' αυτή, οι στρατηγικοί στόχοι κάθε προοπτικής της Ι.Κ.Ε. πρέπει να αποτελούν τη βάση κατανομής των πόρων και προτεραιοτήτων μιας οργάνωσης. Έτσι, η Ι.Κ.Ε. αποτελεί μέσο καθοδήγησης και προσανατολισμού οργανωσιακών αλλαγών. Για το σκοπό αυτό, η οργάνωση θέτει μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους για τα μέτρα κάθε προοπτικής της Ι.Κ.Ε., τους ποσοτικοποιεί και στη συνέχεια αναπτύσσει στρατηγικές πρωτοβουλίες, ώστε να καλυφθεί το κενό ανάμεσα στα επιδιωκόμενα αυτά μακροπρόθεσμα φιλόδοξα αποτελέσματα και της τρέχουσας επίδοσης της οργάνωσης στα μέτρα αυτά και τέλος θέτει βραχυπρόθεσμα ορόσημα για τα μέτρα αυτά.

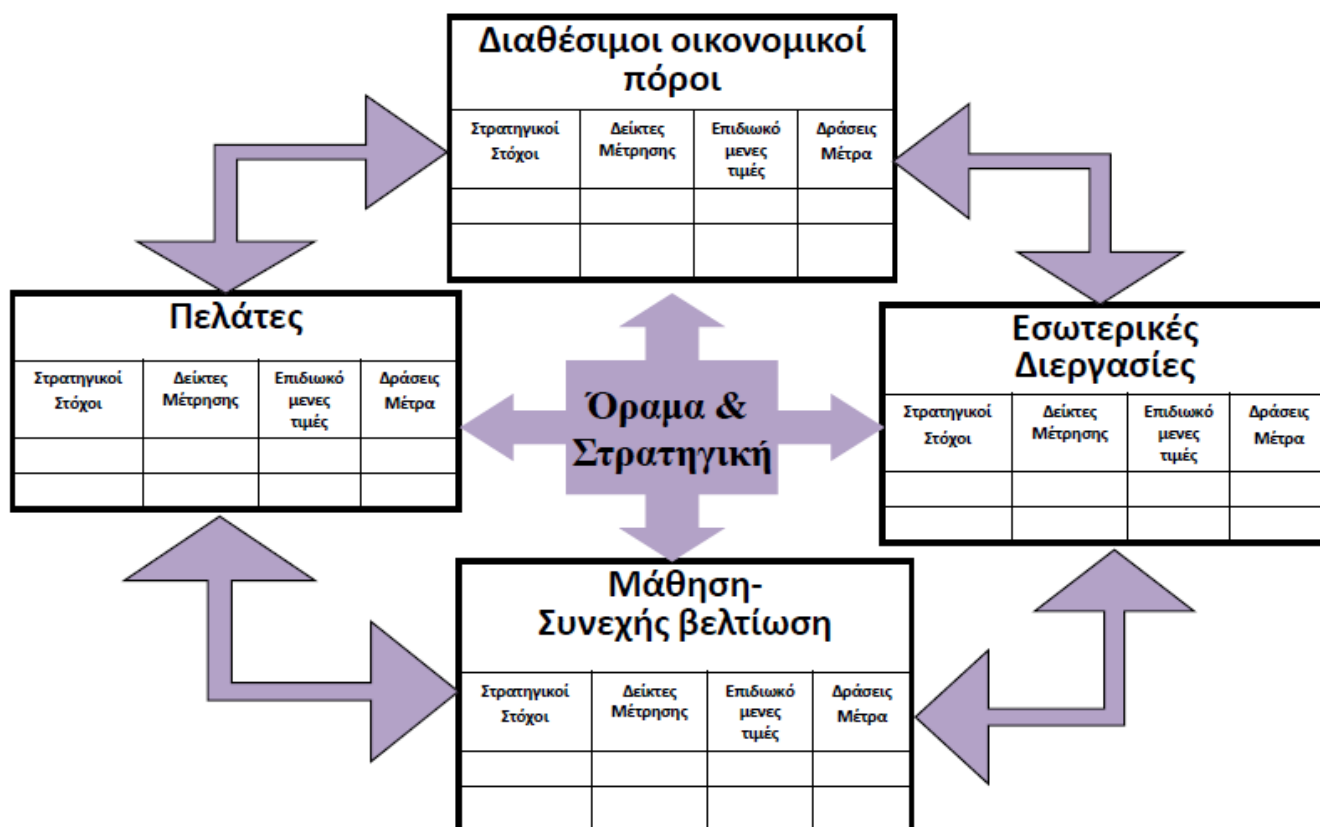
Στρατηγική ανατροφοδότηση και μάθηση: Επειδή η Ι.Κ.Ε. αναπαριστά τη όραμα και την αποστολή μιας οργάνωσης, επί των οποίων βασίζεται η υιοθετούμενη στρατηγική της, στο πλαίσιο της τελικής αυτής διοικητικής εργασίας, η παρακολούθηση της οργανωσιακής επίδοσης σε σχέση με την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής μπορεί να λάβει την μορφή ελέγχου υπόθεσης, με την έννοια ότι μπορεί να προσαρμοστεί εάν αυτό επιβάλλεται. Η περιγραφή των αποτελεσμάτων με τους δείκτες επιτρέπει την κοινοποίηση των επιδόσεων της εφαρμοζόμενης πολιτικής, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους να συμβάλλουν με τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους στη βελτίωσή της.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η ιδιαίτερη βαρύτητα του συστήματος μετρήσεων μιας Ι.Κ.Ε. έγκειται στο ότι αποτελεί μέσο επίτευξης στρατηγικών στόχων, ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που βοηθά όχι μόνο στην εφαρμογή της στρατηγικής μιας οργάνωσης αλλά και στην παροχή ανατροφοδότησης γι' αυτήν. Επίσης, η ικανότητα της Ι.Κ.Ε. να μεταφράζει τη στρατηγική μιας οργάνωσης και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους της προσδίδει σαφέστατο επικοινωνιακό χαρακτήρα με σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη της όλης δομής της. Οι υπάλληλοι, κατανοώντας τη στρατηγική της οργάνωσης και γνωρίζοντας τόσο την πορεία για την υλοποίησή της όσο και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμβάλλουν σ' αυτή, μπορούν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές ικανότητές τους (Malina and Selto, 2001).

Μέσα λοιπόν από την ανάπτυξη ενός αλληλένδετου συστήματος δεικτών (οδηγοί επίδοσης) που τέθηκαν έναντι συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών (μέτρα αποτελέσματος), οι οποίοι με τη σειρά τους τέθηκαν συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων που αποφασίστηκαν κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής της οργάνωσης από την ηγεσία της και που όλα αυτά τα στοιχεία της Ι.Κ.Ε. κατανέμονται στις τέσσερις προοπτικές της και διέπονται από σχέσεις αίτιου – αιτιατού, καθώς και μέσα από την υιοθέτηση στρατηγικών πρωτοβουλιών και μιας διαδικασίας συνεχούς ανατροφοδότησης, επιχειρείται η επικοινωνία, η σύνδεση και ευθυγράμμιση της στρατηγικής μιας οργάνωσης με την καθημερινή της λειτουργία (σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων) και άρα η υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτό σχηματικά παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα 2.4.

ΣΧΗΜΑ 2.4.

Η Ι.Κ.Ε. ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης



Πηγή: Μπουραντά Νάνσυ, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα Πανεπιστημίου Πατρών*

Δεδομένης της εξέλιξης της Ι.Κ.Ε. της του τριπλού της ρόλου (σύστημα μέτρησης, εργαλείο στρατηγικής διοίκησης και μέσο επικοινωνίας της στρατηγικής), τα **στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής** της σε μια οργάνωση είναι:

- Διατύπωση δήλωσης προορισμού.
- Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων ανά προοπτική.
- Ανάπτυξη χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων.

- Καθορισμός δεικτών επίδοσης (μέτρα αποτελέσματος και οδηγοί επίδοσης) και τιμών στόχευσης.
- Ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών, δηλαδή εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων δράσης να την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που τέθηκαν σε κάθε προοπτική.
- Μετρήσεις – ανατροφοδότηση, με σκοπό την παροχή πληροφοριών σχετικά με την πορεία επίτευξης των στόχων της υιοθετούμενης στρατηγικής και τη δυνατότητα επανακαθορισμού ή αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες.

2.5. Στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ισορροπίας

Στην παρούσα ενότητα θα επιχειρηθεί να αναλυθούν τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ισορροπίας.

- **Σύνδεση βραχυπρόθεσμων μέτρων αποτελέσματος και μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.** Η σύνδεση αυτή σχετίζεται με την ευθυγράμμιση της στρατηγικής, που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ορθή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε., ώστε οι δείκτες επίδοσης που θα επιλεγούν ακολούθως να μην αλληλοεπηρεάζονται αρνητικά.
- **Σύνδεση χρηματοοικονομικών (ποσοτικών) και μη χρηματοοικονομικών (ποσοτικών) μέτρων και δεικτών επίδοσης.** Η Ι.Κ.Ε. διατηρεί τους χρηματοοικονομικούς δείκτες ως κρίσιμο κομμάτι της οργανωσιακής επίδοσης αλλά ταυτόχρονα τους συμπληρώνει με ένα άλλο ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων σχετικών με παράγοντες μακροχρόνιας μελλοντικής χρηματοοικονομικής επιτυχίας (πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση, εργαζόμενοι).
- **Σύνδεση δεικτών επίδοσης μεταξύ προηγούμενης και επόμενης χρήσης ώστε να μην είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους.** Επιδιώκεται ισορροπία μεταξύ ιστορικών δεικτών που αναφέρονται σε αποτελέσματα προηγούμενων ενεργειών και δεικτών που οδηγούν σε μελλοντική επιτυχία (επίτευξη του στρατηγικού στόχου κάθε προοπτικής και συνεπώς στην υλοποίηση της ίδιας της στρατηγικής).
- **Σύνδεση εσωτερικών και εξωτερικών δεικτών επίδοσης.** Οι εξωτερικοί της οργάνωσης δείκτες έχουν σχέση με τους μετόχους και τους πελάτες της (τοπική οικονομία, κοινωνία – πολίτες για δημόσιους οργανισμούς), ενώ οι εσωτερικοί με κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες και με την μάθηση – ανάπτυξη του οργανισμού.

2.6. Πλεονεκτήματα και λόγοι υιοθέτησης της Ι.Κ.Ε. – Παράγοντες αποτυχίας

Κατά την εικοσαετή περίπου εμπειρία από την επινόηση της Ι.Κ.Ε., ως βασικά της πλεονεκτήματα και λόγοι υιοθέτησής της αναδείχθηκαν:

- *Επιτυχής και εκτεταμένη εφαρμογή της μεθόδου σε πλήθος οργανώσεων, διαφορετικού χαρακτήρα και προσανατολισμού, διότι εύκολα μπορεί να μετασχηματιστεί και να λειτουργήσει σε κάθε επιχείρηση (δημόσια ή ιδιωτική).*

- Αποσαφηνίζοντας το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική μιας οργάνωσης οι δέσμες των δεικτών που επιλέγονται ενσωματώνονται εύκολα στις τέσσερις διαστάσεις της Ι.Κ.Ε. βάσει των σχέσεων αίτιου – αποτελέσματος.
- Στους δημόσιους οργανισμούς (Υπουργεία, Περιφέρειες, Περιφερειακές Ενότητες, Ο.Τ.Α., Ν.Π.Δ.Δ. κ.α.), η χρηματοοικονομική διάσταση της Ι.Κ.Ε. της Ι.Κ.Ε. μπορεί να αντιστοιχηθεί με την έννοια της οικονομικής αυτονομίας τους.
- Δυναμική και ολιστική παρακολούθηση και ανατροφοδότηση για την επίδοση μιας οργάνωσης σε σχέση με την υλοποίησης της υιοθετούμενης στρατηγικής της, με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών επίδοσης.
- Δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης ενδεχόμενων προβλημάτων, μέσω της σύνδεσης των στρατηγικών στόχων με τα μέτρα αποτελέσματος, τους οδηγούς επίδοσης και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα μιας οργάνωσης.
- Εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης μιας οργάνωσης, μέσω των υιοθετούμενων στρατηγικών πρωτοβουλιών για την καλύτερη ανακατανομή των πόρων της.

Επίσης, ως παράγοντες αποτυχίας της Ι.Κ.Ε. αναδείχθηκαν:

- Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων προοπτικών ακόμα και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για τη διαφοροποίησή του ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε οργάνωσης (δημόσιοι οργανισμοί).
- Η παράβλεψη, υποτίμηση ή μη σωστή εκτίμηση των σχέσεων αίτιου – αποτελέσματος που πρέπει να αναπτύσσονται μεταξύ των στοιχείων της Ι.Κ.Ε.
- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού δεικτών επίδοσης, ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής – από τη βάση προς την κορυφή (bottom up) αντί του ορθού τρόπου προσδιορισμού τους «από την κορυφή προς τη βάση» (top down).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η Ι.Κ.Ε. ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1. Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Οι διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έχουν επισημανθεί από πολύ νωρίς και οφείλονται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί κινούνται σε ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο που επιβάλλει μια πιο τυποποιημένη και διαφανή λειτουργία. Η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει αξίες, οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στο πλαίσιο της οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνονται και σε έννοιες όπως ισονομία, δικαιοσύνη, διαφάνεια και κοινωνικό όφελος.

Ειδικότερα, οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα συνίστανται: (Πλέσσας, 2009)

- Στην μονοπωλιακή φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας.
- Στο διαφορετικό σκοπό των λειτουργιών που ασκούνται από τους δημόσιους οργανισμούς και των υπηρεσιών που προσφέρουν, οι οποίες επικεντρώνονται στην εκπλήρωση της κοινωνικής τους αποστολής και στην μεγιστοποίηση του κοινωνικού οφέλους, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που λειτουργεί με γνώμονα το κέρδος.
- Στην ελλιπή και ασύμμετρη πληροφόρηση που έχουν οι χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών, ως προς τις συνθήκες δημιουργίας τους και σε σχέση με το εύρος των σκοπιμοτήτων που αυτές εξυπηρετούν σε αντίθεση με του καταναλωτές των ιδιωτικών υπηρεσιών.
- Στην ιδιαιτερότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται στο δημόσιο τομέα, οι οποίες εξυπηρετούν τόσο συλλογικές όσο και ατομικές ανάγκες, ενώ του ιδιωτικού τομέα είναι απόλυτα εξειδικευμένες.
- Στο μεταβλητό χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών, ανάλογα με τη φιλοσοφία της εκάστοτε αρχής.
- Στο αυστηρό και τυποποιημένο πλαίσιο αρχών που διέπει τα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.

3.2. Τροποποίηση της αρχιτεκτονικής της Ι.Κ.Ε. για τους δημόσιους οργανισμούς

Αν και η Ι.Κ.Ε. αρχικά εφαρμόστηκε στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να μετρήσουν και να βελτιώσουν την οργανωσιακή τους επίδοση αναφορικά με την υλοποίηση της στρατηγικής τους, γρήγορα διαπιστώθηκε η χρησιμότητά της και στο δημόσιο τομέα. Αυτό οφείλεται στον τριπλό της ρόλο, ως μέσο επικοινωνίας της στρατηγικής σε όλη την οργάνωση, ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που εναρμονίζει τη στρατηγική στο σύνολο της οργάνωσης, μεταφράζοντάς της σε συγκεκριμένο, συνεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης μέσω των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ στρατηγικών στόχων, μέτρων επίδοσης, και πρωτοβουλιών και ως σύστημα μέτρησης επίδοσης που παρέχει ανατροφοδότηση και επιτρέπει αναθεωρήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και επειδή κάθε δημόσια οργάνωση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που χρήζουν ξεχωριστής αντιμετώπισης, είναι απαραίτητες κάποιες τροποποιήσεις σε σχέση με τον τρόπο οικοδόμησης μιας Ι.Κ.Ε. σ' αυτές.

Η βασική τροποποίηση σχετίζεται με τη δεδομένη και συνταγματικά προβλεπόμενη κοινωνική τους αποστολή, στη βάση της οποίας προσπαθούν να λειτουργούν γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά. Το όραμα καθώς και η στρατηγική που διαμορφώνουν στη συνέχεια οι δημόσιοι οργανισμοί εστιάζουν στην ικανοποίηση των πολιτών (πελάτες – φορολογούμενοι) και της κοινωνίας γενικότερα. **Έτσι, στην κορυφή της ιεραρχίας των προοπτικών μιας Ι.Κ.Ε. στους δημόσιους οργανισμούς βρίσκονται οι πολίτες.** Στα πλαίσια μιας τέτοιας Ι.Κ.Ε., η προοπτική αυτή ονομάζεται **προοπτική ενδιαφερόμενων μερών** και αποτελείται από δύο κατηγορίες, τους φορολογούμενους πολίτες και το κράτος που συνεισφέρουν οικονομικά γι' αυτούς και τους πολίτες – κοινωνία που αποτελούν λήπτες των προσφερόμενων απ' αυτούς υπηρεσιών.

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα μέτρα (αποτελέσματος – οδηγοί επίδοσης) που αναπτύσσονται στις υπόλοιπες προοπτικές απεικονίζουν τις συνέπειες της επιχειρησιακής λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών σε σχέση με την ικανοποίηση των πολιτών και δείχνουν εάν η επίτευξη του στρατηγικού στόχου της πρώτης αυτής προοπτικής, που αφορά στην ικανοποίηση των πολιτών, είναι αποτέλεσμα βελτιώσεων στις άλλες διαστάσεις. Έτσι, και στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών πρέπει να ικανοποιείται η θεμελιώδης αρχή μιας ορθά δομημένης Ι.Κ.Ε., σύμφωνα με την οποία, η επίδοση του οργανισμού στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου της κάθε προοπτικής σχετίζεται με την επίδοσή του όσον αφορά την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της προοπτικής του χαμηλότερου επιπέδου.

Η χρηματοοικονομική προοπτική στους δημόσιους οργανισμούς είναι προσανατολισμένη περισσότερο στην οικονομική διαχείριση παρά στην παραγωγή εισοδήματος για τους ίδιους τους οργανισμούς. Επειδή συχνά λειτουργεί είτε ως ενδυνάμωση είτε ως περιορισμός σε σχέση με τους πολίτες, συνήθως δεν αποτελεί αυτοτελής προοπτική αλλά εντάσσεται ως μέτρο αποτελέσματος στο πλαίσιο μιας άλλης νέας προοπτικής, που ανάλογα με τη φύση του δημόσιου οργανισμού σχετίζεται με πολιτικές υπεροχής που αναπτύσσει ένας δημόσιος οργανισμός για την ικανοποίηση των πολιτών.

Η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών αναφέρεται στη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών για τη δημιουργία αξίας για τους πολίτες και η προοπτική της μάθησης – ανάπτυξης στον τρόπο δημιουργίας της αξίας αυτής μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Πολλές φορές οι δύο αυτές προοπτικές ενώνονται σε μία που αναφέρεται γενικά στην οικοδόμηση εσωτερικής οργανωτικής και λειτουργικής αριστείας και ταυτόχρονα αναπτύσσεται μια άλλη νέα προοπτική που, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε δημόσιας οργάνωσης, αφορά στην καινοτομία των εφαρμοζόμενων πολιτικών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όλες αυτές οι τροποποιήσεις είναι περισσότερο έντονες στις Ι.Κ.Ε. που διαμορφώνονται για τους Ο.Τ.Α. Στις κάρτες αυτές, δεν είναι σπάνιο κάθε μία από τις τέσσερις προοπτικές να αποτελείται από υπο-προοπτικές, που όλες μαζί συμβάλλουν στο στρατηγικό στόχο της συγκεκριμένης προοπτικής και σε κάθε από τις υπο-προοπτικές αυτές να αναπτύσσονται μέτρα αποτελέσματος και οδηγοί επίδοσης. Αυτό συμβαίνει λόγω της ανάγκης των Ο.Τ.Α. να μετρήσουν την επίδοσή τους σχετικά με την ανταπόκρισή τους στις πολύπλευρες ανάγκες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι τοπικές κοινωνίες.

Γενικά, παρατηρείται οι δημόσιοι οργανισμοί να είναι πιο ευέλικτοι στην μετονομασία των προοπτικών, προκειμένου να τις ευθυγραμμίσουν με κομβικά σημεία των δραστηριοτήτων τους.

Το μοντέλο σχεδιασμού μιας Ι.Κ.Ε. για τους δημόσιους οργανισμούς αρχικά προϋποθέτει την ύπαρξη οράματος και στρατηγικής για την εκπλήρωση της νομοθετικά προβλεπόμενης αποστολής τους.

Ακολουθώντας, ξεκινώντας από την κατώτερη προοπτική της μάθησης – ανάπτυξης και καταλήγοντας στην ανώτερη των ενδιαφερόμενων μερών, τα βήματα σχεδιασμού που ακολουθούνται είναι τα ίδια όπως σε όλες τις Ι.Κ.Ε. και περιλαμβάνουν:

- Καθορισμό τεσσάρων στρατηγικών στόχων, ένας για κάθε προοπτική, στους οποίους συνοψίζονται οι βασικές επιδιώξεις της δημόσιας οργάνωσης για τις συγκεκριμένες προοπτικές.
- Προσδιορισμό των κατάλληλων συντελεστών επίδοσης σε δύο επίπεδα: αντικειμενικοί σκοποί ως μέτρα αποτελέσματος – έκβασης, που αντιστοιχούν στους δείκτες υστέρησης, οδηγοί επίδοσης ως υπο-μέτρα των αποτελεσμάτων, που αντιστοιχούν στους καθοδηγητικούς δείκτες και πρωτοβουλίες. Ο προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών γενικά στηρίζεται σε βασικές τάσεις σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο, ή σε ανατροφοδότηση από πολίτες – ενδιαφερόμενους. Και πάλι επικρατεί η λογική της χρησιμοποίησης σχετικά μικρού αριθμού μέτρων αποτελέσματος και άρα οδηγών επίδοσης, κάτι που συμβάλλει στην ανάδειξη της Ι.Κ.Ε. ως επικοινωνιακού μέσου της υιοθετούμενης στρατηγικής και στους δημόσιους οργανισμούς.
- Ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος της σχετικής και συνολικής επίδρασης όλων των παραγόντων επίδοσης σχετικά με την επίτευξη του στρατηγικού στόχου σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές.

Βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου ανάπτυξης μιας Ι.Κ.Ε. για τους δημόσιους οργανισμούς παραμένει η **επικέντρωση στις σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος** που πρέπει να διέπουν όλα τα στοιχεία της. Συνεπώς, η διαμόρφωση του στρατηγικού χάρτη με τις στρατηγικές διασυνδέσεις έχει και εδώ βαρύνουσα σημασία διότι βελτιώσεις σε μια προοπτική μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα στις υπόλοιπες, συνεισφέροντας τελικά στην υλοποίηση της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Ι.Κ.Ε. ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΤΡΙΚΚΑΙΩΝ

4.1. Αποστολή, Όραμα, Στρατηγική του Δήμου Τρικκαίων

Η αποστολή του Δήμου Τρικκαίων, ως Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού και ως σύγχρονου φορέα έκφρασης της τοπικής κοινωνίας, περιγράφεται στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του και είναι:

«Η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του».

Βάσει της αποστολής του και προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις τους εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, όπως προβλέπεται θεσμικά, συνέταξε στρατηγικό – επιχειρησιακό πρόγραμμα, ώστε να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά και αποδοτικά τα κρίσιμα ζητήματα τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης κατά την επόμενη πενταετία.

Το όραμα του Δήμου Τρικκαίων, που πηγάζει από την αποστολή του και που αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του ως οργανισμού, όπως αυτό διατυπώνεται στο στρατηγικό – επιχειρησιακό του σχεδιασμό είναι: **«Τρίκαλα 2025: Έξυπνος, Αυτάρκης και Ανθεκτικός Δήμος».**

Η στρατηγική που αναπτύσσει στη συνέχεια ο Δήμος Τρικκαίων για την προσέγγιση του οράματός του εστιάζει στην ανάγκη διαμόρφωσης ενός έξυπνου και ευέλικτου ως προς τη λειτουργία του δήμου, που ενσωματώνει καινοτόμες λύσεις βασισμένες όχι απαραίτητα μόνο στην πληροφορική, ενός δήμου αυτάρκη και ανθεκτικού, που διαθέτει τους αναγκαίους πόρους έναντι αναγνωρισμένων κινδύνων και κρίσεων αλλά και την ικανότητα να επανέλθει μετά απ' αυτούς, ενός βιώσιμου δήμου που εξασφαλίζει τη λειτουργία και την ανάπτυξή του χωρίς να επιβαρύνονται οι μελλοντικές γενεές και τέλος ενός δήμου ελκυστικού σε επενδύσεις, επισκέπτες και νέους πολίτες, τονώνοντας παράλληλα τα δημιουργικά χαρακτηριστικά του τόπου.

Τα βασικά στοιχεία που εμπλέκονται στη στρατηγική αυτή είναι **πολίτες, περιβάλλον, ποιότητα ζωής, διακυβέρνηση και τοπική οικονομία.**

Παρατηρούμε ότι τα τέσσερα αυτά στοιχεία που εμπεριέχονται στην υιοθετούμενη από το Δήμο Τρικκαίων στρατηγική μπορούν εύκολα να αποτελέσουν προοπτικές μιας Ι.Κ.Ε. για την μέτρηση των επιδόσεων τους δήμου σε σχέση με την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του.

4.2. Μετάφραση Στρατηγικής – Οικοδόμηση Ι.Κ.Ε.

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται να παρουσιαστεί ο τρόπος οικοδόμησης μιας Ι.Κ.Ε. στο Δήμο Τρικκαίων, ως ενδεικτική εφαρμογή.

Βάσει των παραπάνω επιδιώξεων και λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις τοπικές ιδιαιτερότητες όσο και τις γενικότερες αναπτυξιακές κατευθύνσεις σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και τους ειδικούς στόχους που τέθηκαν ανά μέτρο και άξονα προτεραιότητας στο στρατηγικό του σχεδιασμό, κρίθηκε επιβεβλημένο να τροποποιηθεί η δομή της προτεινόμενης για το Δήμο Τρικκαίων Ι.Κ.Ε. σε σχέση μ' αυτή των *Kaplan* και *Norton*, ώστε να ανταποκρίνεται σ' αυτές.

Ειδικότερα, προτείνονται οι ακόλουθες τέσσερις προοπτικές με διαδοχική σειρά αρχίζοντας από την κατώτερη και καταλήγοντας στην ανώτερη:

- **ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Μάθηση, Ανάπτυξη, Εσωτερικές Διαδικασίες, Διακυβέρνηση) [4^η]**
- **ΠΟΛΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΠΕΡΟΧΗΣ [3^η]**
- **ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ [2^η]**
- **ΠΟΛΙΤΕΣ - ΔΗΜΟΤΕΣ – ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ [1^η]**

Η 4^η και 3^η προοπτική σχετίζονται με το στοιχείο της διακυβέρνησης που εμπεριέχεται στην υιοθετούμενη στρατηγική του Δήμου Τρικκαίων, η 2^η με το στοιχείο της τοπικής οικονομίας και η ανώτερη (1^η) με τα στοιχεία πολίτες, περιβάλλον και ποιότητα ζωής.

Παρατηρούμε ότι οι διαστάσεις της μάθησης – ανάπτυξης και των εσωτερικών διαδικασιών του μοντέλου των *Kaplan* και *Norton* έχουν ενσωματωθεί σε μία που ονομάζεται διανοητικό κεφάλαιο. Η προοπτική αυτή αναφέρεται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, αλλά και στις κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που θα τεθούν στις επόμενες και άρα να υλοποιηθεί η πρόταση αξίας του Δήμου Τρικκαίων προς τους πολίτες. Συνεπώς, αποτελεί τη βάση της οικοδόμησης της Ι.Κ.Ε. διότι εξασφαλίζει απαραίτητες προϋποθέσεις για μελλοντική επιτυχία.

Η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών αντικαταστάθηκε απ' αυτή που ονομάζεται πόλη και κλαδικές πολιτικές υπεροχής και αναφέρεται στα στοιχεία που συνθέτουν την πρόταση αξίας του Δήμου Τρικκαίων προς τους πολίτες.

Επιπλέον, τη θέση της χρηματοοικονομικής προοπτικής έλαβε αυτή της τοπικής οικονομίας – επιχειρηματικότητας – απασχόλησης, δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι ο Δήμος Τρικκαίων ενδιαφέρεται για ενέργειες που προάγουν τη δημιουργία και ενίσχυση του τοπικού πλούτου.

Η προοπτική των πελατών, που τώρα ονομάζεται πολίτες, δημότες, ενδιαφερόμενοι, τέθηκε στην κορυφή της ιεραρχίας των διαστάσεων. Σ' αυτή απεικονίζεται το αποτέλεσμα του συνόλου των δραστηριοτήτων του Δήμου Τρικκαίων αναφορικά με την υλοποίηση της πρότασης αξίας προς αυτούς.

Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος. Ειδικότερα:

Ο Δήμος Τρικκαίων πετυχαίνοντας εσωτερική οργανωτική και λειτουργική αριστεία θα επιδιώξει υπεροχή ως προς την ανάπτυξη συγκεκριμένων πολιτικών, γεγονός που θα συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας, στην τόνωση της επιχειρηματικότητας και στην προώθηση της απασχόλησης με τελική κατάληξη την κοινωνική ευημερία.

Ακολούθως, μεταφράζοντας τη στρατηγική του Δήμου Τρικκαίων, τέθηκαν στρατηγικοί στόχοι για κάθε προοπτική. Ο στρατηγικός στόχος για την 4^η προοπτική αφορά στην αξιοποίηση του διανοητικού κεφαλαίου του δήμου για την οικοδόμηση εσωτερικής οργανωτικής και λειτουργικής αριστείας, ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη βελτίωση των επιδόσεων στις άλλες διαστάσεις. Η επίδοση σε σχέση με την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της συγκεκριμένης 4^{ης} προοπτικής αντικατοπτρίζει την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του αναφορικά με το να καταστεί ο Δήμος Τρικκαίων έξυπνος και ευέλικτος ως προς τη λειτουργία του.

Με έμφαση την έντονη δραστηριοποίηση του Δήμου Τρικκαίων σε πολιτικές υπεροχής, ο στρατηγικός στόχος για την 3^η προοπτική αφορά στη διατύπωση προτάσεων αξίας που θα ικανοποιούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων. Η επίδοση σε σχέση με την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της συγκεκριμένης 3^{ης} προοπτικής αντικατοπτρίζει την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του αναφορικά με το να καταστεί ο Δήμος Τρικκαίων βιώσιμος και ελκυστικός.

Ο στρατηγικός στόχος της 2^{ης} προοπτικής αφορά στην προώθηση δράσεων ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας, τόνωσης της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης. Η επίδοση σε σχέση με την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της συγκεκριμένης 2^{ης} προοπτικής αντικατοπτρίζει την πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του αναφορικά με το να καταστεί ο Δήμος Τρικκαίων ανθεκτικός και αυτάρκης, μέσω της δημιουργίας και ενίσχυσης τοπικού εισοδήματος.

Τέλος, ο στρατηγικός στόχος της 1^{ης} προοπτικής αφορά στην προώθηση της κοινωνικής ανάπτυξης και ευημερίας, ως αποτέλεσμα των βελτιώσεων που έχουν επιτευχθεί στις προηγούμενες προοπτικές.

Κάθε προοπτική αποτελείται από επιμέρους υπο-προοπτικές, ως συστατικά της στοιχεία, τα οποία στο σύνολό τους συμβάλλουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου της κάθε προοπτικής.

Αναλυτικά, η 4^η προοπτική αποτελείται από τρεις επιμέρους υπο-προοπτικές, που αναφέρονται στο **ανθρώπινο κεφάλαιο**, δηλαδή στη γνώση, τεχνογνωσία, εμπειρίες, ικανότητες, δεξιότητες και δημιουργικότητα του προσωπικού, στο **δομικό κεφάλαιο**, δηλαδή στη φιλοσοφία και πρακτικές διοίκησης, την οργανωσιακή του κουλτούρα, τα δίκτυα – πληροφορικά του συστήματα και τις εσωτερικές διαδικασίες και επιχειρησιακές του λειτουργίες και στο **σχεσιακό κεφάλαιο**, δηλαδή στις σχέσεις που αναπτύσσει ο δήμος με το εξωτερικό του περιβάλλον και που όλα αυτά μαζί, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, απαρτίζουν το διανοητικό του κεφάλαιο.

Οι υπο-προοπτικές της 3^{ης} προοπτικής είναι επίσης τρεις και αντιπροσωπεύουν τις κλαδικές πολιτικές στις οποίες ο Δήμος Τρικκαίων δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα για την μελλοντική του ανάπτυξη και για τις οποίες επιθυμεί να εξειδικευτεί και να τις καταστήσει πολιτικές υπεροχής. Οι πολιτικές αυτές αφορούν στη ορθολογική **διαχείριση των οικονομικών του πόρων**, σε επενδύσεις για **έρευνα, καινοτομία** και **δημιουργική βιομηχανία** και στο να αποκτήσει ο Δήμος Τρικκαίων χαρακτηριστικά **ελκυστικής πράσινης πόλης**. Μέσα από την υπεροχή του δήμο στην ανάπτυξη τέτοιων πολιτικών επιδιώκεται η διαμόρφωση πρότασης αξίας προς τους πολίτες, δημότες ενδιαφερόμενους.

Στη 2^η προοπτική έχουμε δύο υπο-προοπτικές. Η πρώτη αφορά στη δημιουργία **οικονομικών δομών και υποδομών** που συμβάλλουν στην προώθηση της επιχειρηματικότητας και απασχόλησης και δεύτερη στον **τουρισμό**. Ο τουρισμός αποτελεί ένα θεματικό πεδίο εξαιρετικής σημασίας όχι μόνο για το Δήμο Τρικκαίων αλλά για την Περιφερειακή Ενότητα Τρικάλων γενικότερα. Αυτό προκύπτει από το γεγονός της έντονης ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια του αστικού τουρισμού, που με αφορμή την ανακήρυξη της πόλης των Τρικάλων σε χριστουγεννιάτικη πρωτεύουσα των Βαλκανίων, στο πλαίσιο της υλοποίησης του χριστουγεννιάτικου υπερθεάματος "Μύλος των Ξωτικών", αναδείχθηκαν και τα υπόλοιπα ιδιαίτερα πολιτιστικά και πολιτισμικά στοιχεία της πόλης (κάστρο, παλιά πόλη κ.α.).

Επίσης, η άμεση γειτνίαση με τους Ιερούς Βράχους των Μετεώρων, η αξιοποίηση των ιαματικών πηγών και του μύθου του Ασκληπιού αναγνωρίζονται ως ευκαιρίες διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος, με έμφαση στο θρησκευτικό τουρισμό και στον τουρισμό υγείας και ευεξίας, γεγονός που αναμένεται να επιφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη σε σχέση με τον επαναπροσανατολισμό κλάδων του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα παραγωγής.

Στην 1^η προοπτική περιλαμβάνονται επίσης τρεις υπο-προοπτικές που αντιπροσωπεύουν τις οπτικές μέσα από τις οποίες ο Δήμος Τρικκαίων αντιλαμβάνεται την κοινωνική ανάπτυξη και ευημερία ως τις τελικές παραγόμενες αξίες των δραστηριοτήτων του. Οι δύο από τις τρεις αυτές υπο-προοπτικές αφορούν διακριτά τμήματα των πολιτών και συγκεκριμένα τους **φορολογούμενους** που καταβάλουν τέλη και συνεισφέρουν στα έσοδα του δήμου και στην **κοινωνία** ως λήπτες παροχής από το Δήμο κοινωνικών υπηρεσιών. Η τρίτη υπο-προοπτική της συγκεκριμένης αυτής 1^{ης} προοπτικής αφορά στο **περιβάλλον** (φυσικό και δομημένο), ο τρόπος διαχείρισης και προστασίας του οποίου αποτελεί δείκτης κοινωνικής ευημερίας και ανάπτυξης.

Στη συνέχεια, σε κάθε υπο-προοπτική αναπτύχθηκαν τα μέτρα αποτελέσματος – έκβασης, που αντιστοιχούν στους ειδικούς στόχους ανά μέτρο και άξονα προτεραιότητας του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου Τρικκαίων. Τα μέτρα αποτελέσματος κάθε υπο-προοπτικής στην προτεινόμενη αυτή Ι.Κ.Ε. είναι 1 ή 2, με εξαίρεση τις υπο-προοπτικές που αφορούν στο δομικό κεφάλαιο του δήμου, στις οικονομικές δομές και υποδομές και στην κοινωνία της 4^{ης}, 2^{ης} και 1^{ης} προοπτικής αντίστοιχα, όπου σε κάθε μια απ' αυτές τις υπο-προοπτικές αναπτύχθηκαν συνολικά 4 μέτρα αποτελέσματος. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο λόγω της άμεσης συνάφειας των υπο-προοπτικών αυτών με συγκεκριμένους ειδικούς στόχους που επιθυμεί να πετύχει ο Δήμος Τρικκαίων βάσει του στρατηγικού του σχεδιασμού.

Επίσης, ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στο να μην υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ των ειδικών στόχων αναφορικά με την κατανομή τους στις 4 προοπτικές, δηλαδή κάθε ειδικός στόχος του δήμου να αποτελεί μοναδικό μέτρο αποτελέσματος για μια συγκεκριμένη υπο-προοπτική κάθε προοπτικής, ώστε να μπορεί εύκολα να μετρηθεί η πρόοδος προσέγγισής του.

Τέλος για κάθε μέτρο αποτελέσματος – έκβασης αναπτύχθηκαν οδηγοί επίδοσης ως βασικοί δείκτες κλειδιά για την μέτρηση της επίδοσης των δραστηριοτήτων του δήμου. Αυτοί αντλήθηκαν από τους δείκτες παρακολούθησης του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου Τρικκαίων, όπου εκεί προσδιορίζονται και τα στοιχεία ταυτότητας του κάθε χρησιμοποιούμενου στην Ι.Κ.Ε. δείκτη – οδηγό επίδοσης (μονάδα μέτρησης, συχνότητα διεξαγωγής μέτρησης, αρμόδια υπηρεσία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων κάθε δείκτη). Για κάθε μέτρο αποτελέσματος χρησιμοποιήθηκαν 1 – 2 δείκτες επίδοσης, εκτός τριών περιπτώσεων (παρακολούθηση και έλεγχος οικονομικών του δήμου και οικιστικό περιβάλλον – χωροταξικός σχεδιασμός) που χρησιμοποιήθηκαν 3. Έτσι, καθίσταται εύκολη η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης της στρατηγικής του Δήμου Τρικκαίων, μέσω της μέτρησης επίτευξης του στρατηγικού στόχου κάθε προοπτικής, και ο εντοπισμός τυχόν καθυστερήσεων ή αστοχιών για την εισήγηση και λήψη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών.

4.3. Διαδικασία Μέτρησης

Η διαδικασία ανάλυσης και μέτρησης των δεδομένων οργανωσιακής επίδοσης που θα εφαρμόσουμε σε αυτή την ενδεικτική για το Δήμο Τρικκαίων I.K.E. αφορά στην εφαρμογή του πολυκριτήριου μοντέλου αξιολόγησης. Πρόκειται για μια μεθοδολογία σύνθεσης των επιμέρους δεικτών επίδοσης για καθεμία από τις προοπτικές της, στη θεωρία των συστημάτων αξιών (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2001).

Γενικά, η εκτίμηση της συνολικής απόδοσης κάθε προοπτικής S_i γίνεται με τη χρήση ενός απλού σταθμισμένου μέσου:

$$S_i = \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} u(d_{ij})$$

όπου S_i είναι το συνολικό αποτέλεσμα (score) της i προοπτικής, w_{ij} , d_{ij} και $u(d_{ij})$ είναι αντίστοιχα το βάρος, η σχετική απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας τιμής x_{ij} και της τιμής στόχου T_{ij} και το αποτέλεσμα της σχετικής απόκλισης του δείκτη επίδοσης (j) της προοπτικής (i), και n_i είναι ο αριθμός των δεικτών επίδοσης κάθε (i) προοπτικής.

Η σχετική απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας τιμής (x_{ij}) και της τιμής στόχου (T_{ij}) δίνεται από τη σχέση: $d_{ij} = \frac{x_{ij} - T_{ij}}{T_{ij}} \quad \forall i, j \text{ για } T_{ij} \neq 0.$

$$\text{Αν } T_{ij} = 0, \text{ ισχύει: } d_{ij} = \left\{ \begin{array}{l} -100\%, \text{ αν } x_{ij} < 0 \\ 0, \text{ αν } x_{ij} = 0 \\ 100\%, \text{ αν } x_{ij} > 0 \end{array} \right\}$$

Ο προσδιορισμός των παραπάνω παραμέτρων αρχίζει ορίζοντας τη βαρύτητα (w) των δεικτών επίδοσης, δεδομένου ότι κάθε δραστηριότητα μιας οργάνωσης δεν συμμετέχει το ίδιο σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων κάθε προοπτικής και συνεπώς στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η εκτίμηση της βαρύτητας του κάθε χρησιμοποιούμενου δείκτη γίνεται πάντα με τη συμμετοχής της διοίκησης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση της ενδεικτικής εφαρμογής της I.K.E. στο Δήμο Τρικκαίων, ο ορισμός των βαρών κάθε δείκτη επίδοσης έγινε εμπειρικά, μελετώντας το στρατηγικό – επιχειρησιακό σχέδιο του Δήμου. Σημειώνεται ότι επειδή ο υπογράφων την εργασία αυτή ήταν βασικό μέλος της ομάδας εργασίας για την εκπόνηση του στρατηγικού – επιχειρησιακού σχεδίου του Δήμου Τρικκαίων, αξιοποιήθηκαν τα συμπεράσματα των συναντήσεων που είχε η ομάδα εργασίας με τη δημοτική αρχή προκειμένου να ακούσει, κατανοήσει τις προτεραιότητές της, αλλά και το πώς αυτές θα επιδιωχθούν. Σε δεύτερο χρόνο ήρθαμε σε επαφή με τον Γενικό Γραμματέα του δήμου προκειμένου να επαληθευτεί ο από εμάς ορισμός βαρών κάθε δείκτη επίδοσης. Αν και δεν ήταν να προσδιορίσει ακριβώς την τιμή βαρύτητας κάθε δείκτη εντούτοις διαπιστώθηκε ταύτιση απόψεων σε ότι αφορά σε ποιους δείκτες θα πρέπει να δοθεί υψηλή τιμή ($>0,1$) γιατί εκφράζουν δραστηριότητες του δήμου με μεγάλη σημασία για την υλοποίηση της στρατηγικής, σε ποιους χαμηλή τιμή ($\leq 0,1$).

Πέρα από τη διαδικασία προσδιορισμού του βάρους κάθε δείκτη επίδοσης, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε το άθροισμα των βαρών όλων των δεικτών επίδοσης κάθε προοπτικής πρέπει να ισούται με τη μονάδα. Δηλαδή πρέπει να ισχύει:

$$\sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} = 1 \quad \text{για } i = 1, 2, 3, 4$$

Σχολιάζοντας το άθροισμα των βαρών των δεικτών επίδοσης ανά υπο-προοπτική διαπιστώνουμε ότι ο Δήμος Τρικκαίων δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε δράσεις αξιοποίησης του δομικού του κεφαλαίου (4^η προοπτική) και στη δημιουργία δομών και υποδομών ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας, βελτίωσης της επιχειρηματικότητας και τόνωσης της απασχόλησης (2^η προοπτική), με το άθροισμα τιμών βάρους των δεικτών επίδοσης και στις δύο αυτές υπο-προοπτικές να ισούται με 0,61.

Ακολουθεί η υπο-προοπτική της «κοινωνίας» (1^η προοπτική), με την έννοια ότι ο Δήμος Τρικκαίων ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για υλοποίηση δράσεων που αποσκοπούν στο να λαμβάνουν οι πολίτες του αναβαθμισμένες και ποιοτικές κοινωνικές υπηρεσίες και έπεται αυτή της «ορθολογικής διαχείρισης οικονομικών πόρων» (2^η προοπτική), με άθροισμα βαρών δεικτών επίδοσης 0,48 και 0,43 αντίστοιχα.

Επειδή όμως κάθε υπο-προοπτική δεν περιέχει τον ίδιο αριθμό μέτρων αποτελέσματος, χρήσιμα συμπεράσματα εξάγονται μελετώντας την κατανομή των βαρών ανά δείκτη επίδοσης.

Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι υψηλές τιμές βαρών λαμβάνουν όλοι οι δείκτες επίδοσης της υπο-προοπτικής του δομικού κεφαλαίου και έτσι δικαιολογείται η υπεροχή της υπο-προοπτικής αυτής σε σχέση με το συνολικό βάρος που συγκεντρώνει.

Αντιθέτως, η υπο-προοπτική «ελκυστική πράσινη πόλη» (3^η προοπτική), περιλαμβάνει ένα μόνο μέτρο αποτελέσματος με δύο δείκτες επίδοσης, που και στους δύο αποδόθηκαν υψηλές τιμές βάρους.

Το ίδιο συμβαίνει με την υπο-προοπτική του «τουρισμού» (2^η προοπτική), που περιλαμβάνει πάλι ένα μόνο μέτρο αποτελέσματος με δύο δείκτες επίδοσης, στους δύο αποδόθηκαν οι υψηλότερες τιμές βάρους στην προτεινόμενη αυτή Ι.Κ.Ε.

Επίσης, μεταξύ των τριών δεικτών επίδοσης του μέτρου αποτελέσματος «οικιστικό περιβάλλον – χωροταξικός σχεδιασμός» της υπο-προοπτικής «περιβάλλον» (1^η προοπτική), στον έναν αποδόθηκε πολύ υψηλή τιμή βάρους, γεγονός που φανερώνει το έντονο ενδιαφέρον του δήμου για αξιοποίηση και αναβάθμιση των ελεύθερων αστικών χώρων, ενώ στους υπόλοιπους δύο πολύ χαμηλότερη.

Ως συμπέρασμα του σχολιασμού της κατανομής των βαρών των δεικτών επίδοσης θα μπορούσε να λεχθεί ότι δεν πρόκειται για ισοκατανομή βαρών, ούτε σε επίπεδο μέτρων αποτελέσματος ούτε σε επίπεδο υπο-προοπτικών, αλλά αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες του Δήμου Τρικκαίων σε σχέση με την υλοποίηση δράσεων που συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία της στρατηγικής του. Επιπλέον, οι προτεραιότητες που αναδείχθηκαν μέσα από την κατανομή των βαρών σε αυτή την ενδεικτική Ι.Κ.Ε. συνάδουν απόλυτα με αυτές που παρουσιάζονται στον επιχειρησιακό του σχεδιασμό.

Ακολούθως, για τον καθορισμό της τρέχουσας τιμής x_{ij} και της τιμής στόχου T_{ij} των δεικτών επίδοσης κάθε προοπτικής ακολουθήθηκε η ίδια εμπειρική διαδικασία όπως και για τα βάρη. Συγκεκριμένα, μέσα από την μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου Τρικκαίων, όπως αυτή παρουσιάζεται στο στρατηγικό – επιχειρησιακό του σχεδιασμό επιχειρήθηκε να εκτιμηθούν οι τρέχουσες τιμές των δεικτών επίδοσης.

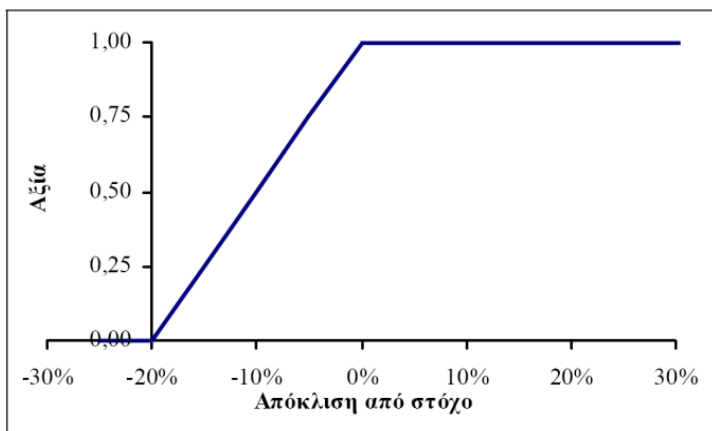
Σημειώνεται ότι, όπως προβλέπεται νομοθετικά, κάθε υπηρεσία των δήμων είναι υποχρεωμένη να θέτει ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους βάσει της υιοθετούμενης συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Κατά την τρέχουσα πενταετία 2014 – 2019 αυτό δεν εφαρμόστηκε διότι η εκπόνηση του στρατηγικού – επιχειρησιακού τους σχεδιασμού μόλις αποπερατώθηκε. Επιπλέον, στη συντριπτική πλειοψηφία των Ο.Τ.Α. μεσαίου μεγέθους όπως ο Δήμος Τρικκαίων, υπολειπονται διαδικασίες καταγραφής και μέτρησης επιδόσεων σε σχέση με τους ετήσιους στόχους που τίθενται.

Για τον προσδιορισμό των τιμών στόχων των δεικτών επίδοσης εκτιμήθηκαν οι καταγεγραμμένες στο στρατηγικό – επιχειρησιακό σχεδιασμό ανάγκες και οι προτεραιότητες του Δήμου Τρικκαίων σε σχέση με το βαθμό ετοιμότητάς του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις προγραμμάτων, όπως Π.ΕΠ. Θεσσαλίας, Ε.Σ.Π.Α. ή άλλων ευρωπαϊκών.

Σε κάθε περίπτωση τα δεδομένα δεν είναι πραγματικά **είναι απόλυτα εμπειρικά**, για γι' αυτό και η παρούσα εργασία έλαβε το χαρακτήρα της ενδεικτικής εφαρμογής τη Ι.Κ.Ε. στο Δήμο Τρικκαίων, που όμως, συντελούν στο να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη βελτίωση της λειτουργίας του.

Η διαδικασία μέτρησης συνεχίζεται προσδιορίζοντας το αποτέλεσμα της σχετικής απόκλισης για κάθε δείκτη επίδοσης $u(d_{ij})$. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται οι συναρτήσεις αξιών $u(x)$, η προκαθορισμένη μορφή των οποίων (γενικευμένα κριτήρια) αντικατοπτρίζει τις προτιμήσεις της διοίκησης ως προς την πορεία επίτευξης των τιμών στόχων κάθε δείκτη επίδοσης (Ζοπουνίδης, 2000).

Οι βασικοί τύποι των συναρτήσεων αξιών είναι:



Συνάρτηση (α)

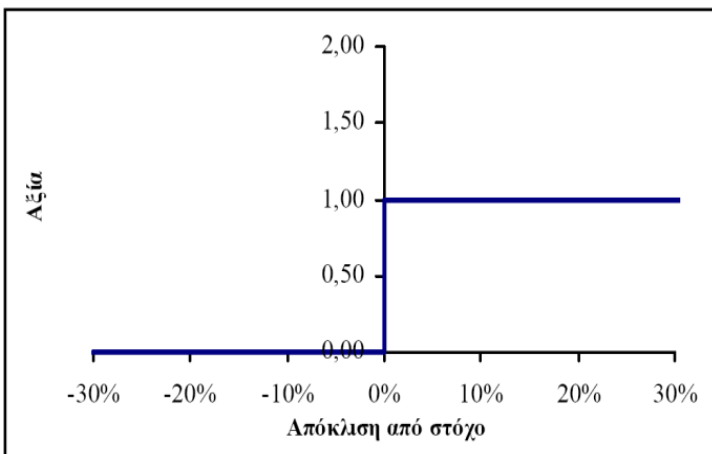
Κριτήριο: Γραμμική προτίμηση με περιοχές αδιαφορίας.

Ισχύει:

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ (d_{ij} + 0,2)/0,2 & \text{αν } d_{ij} \in (-0,2, 0] \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > 0 \end{cases}$$

Επιλογή: Διοίκηση ουδέτερη, διότι δηλώνει

μία γραμμική προτίμηση για απόκλιση από το στόχο από 20% μέχρι 0%, ενώ μετά την επίτευξή του δηλώνει αδιαφορία.



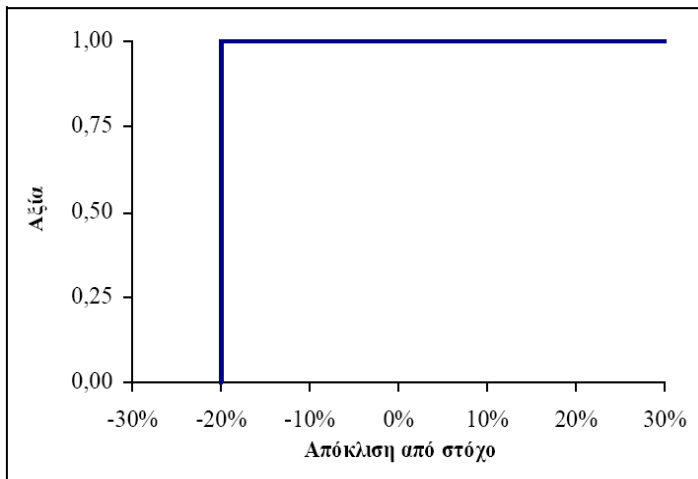
Συνάρτηση (β)

Κριτήριο: Σύνηθες κριτήριο

Ισχύει:

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } x_{ij} < T_{ij} \\ 1 & \text{αν } x_{ij} \geq T_{ij} \end{cases}$$

Επιλογή: Διοίκηση αυστηρή, διότι δίνει μηδενική αξία αν δεν επιτευχθεί ο στόχος, ενώ μετά αδιαφορεί.



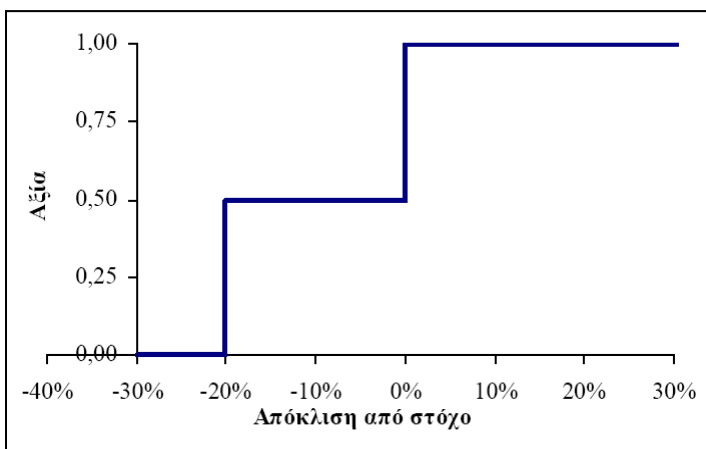
Συνάρτηση (γ)

Κριτήριο: Σχεδόν κριτήριο

Ισχύει:

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > -0,2 \end{cases}$$

Επιλογή: Διοίκηση ελαστική, διότι δηλώνει ικανοποίηση για απόκλιση από το στόχο έως 20%.



Συνάρτηση (δ)

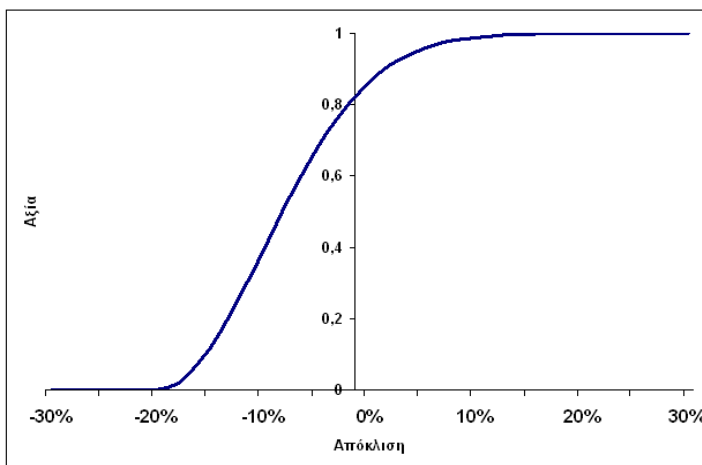
Κριτήριο: Κριτήριο επιπέδου

Ισχύει:

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 0,5 & \text{αν } d_{ij} \in (-0,2, 0] \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > 0 \end{cases}$$

Επιλογή: Διοίκηση κλιμακούμενα αυστηρή, καθώς δηλώνει αδιαφορία για τιμές

αποκλίσεων από το στόχο κάτω του 20%, ενώ αποδίδει την μισή αξία για τιμές αποκλίσεων από το στόχο μεταξύ 20% και 10%.



Συνάρτηση (ε)

Κριτήριο: Κριτήριο Gauss

Ισχύει:

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 1 - \exp\left[-\frac{(d - \mu)^2}{2\sigma^2}\right] & \text{αν } d_{ij} \geq \mu \\ 0 & \text{αλλιώς} \end{cases} \quad \text{με } \sigma = 10\% \text{ και } \mu = -20\%$$

Επιλογή: Διοίκηση αυστηρή διότι δίνει πολύ μικρή αξία για μικρές αποκλίσεις από το στόχο (μικρότερες του 20%).

Οι πέντε παραπάνω συναρτήσεις αξιών αντιπροσωπεύουν τη διαφορετική αντιμετώπιση κάθε δείκτη επίδοσης από τη διοίκηση, καθώς και το επίπεδο ικανοποίησής της. Η επιλογή της κατάλληλης συνάρτησης από τη διοίκηση σχετίζεται με το γεγονός ότι στην Ι.Κ.Ε. εμπεριέχονται δείκτες επίδοσης, που όσο η μετρούμενη τιμή τους πλησιάζει κοντά στην τιμή στόχο τόσο ικανοποιούν τη διοίκηση, άλλοι που αρκεί να προσεγγίσουν το στόχο κατά ένα ποσοστό ώστε να θεωρηθούν επιτυχημένοι και να τους προσδοθεί αξία, καθώς και άλλοι που απαιτείται να φτάσουν και να ξεπεράσουν το στόχο.

Γενικά ισχύει ότι δείκτες επίδοσης στους οποίους η διοίκηση απέδωσε μεγάλη βαρύτητα, διότι αναφέρονται σε βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς, τους κρίνει αυστηρά.

Αυτό παρατηρείται σ' αυτή την ενδεικτική εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. στο Δήμο Τρικκαίων. Κατά κανόνα δείκτες επίδοσης στους οποίους αποδόθηκαν βάρη \geq του 0,1 αξιολογήθηκαν αυστηρά χρησιμοποιώντας τα συναρτήσεις (β) και (ε) ενώ σε αυτούς που τα βάρη τους κυμαίνονται μεταξύ 0,06 και 0,1 οι (δ), (α). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στην 2^η και 3^η προοπτική κανένας δείκτης επίδοσης δεν αντιμετωπίστηκε με τη συνάρτηση (γ), γεγονός που φανερώνει το έντονο ενδιαφέρον του δήμου να επιτευχθούν απόλυτα οι στόχοι για τόνωση της τοπικής οικονομίας, ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, βελτίωσης της απασχόλησης, προστασίας του φυσικού και οικιστικού περιβάλλοντος και παροχής ποιοτικών και αναβαθμισμένων υπηρεσιών στους πολίτες – φορολογούμενους.

Σε επίπεδο υπο-προοπτικών, οι δείκτες επίδοσης που αφορούν στην «ελκυστική πράσινη πόλη» (3^η προοπτική) και στον «τουρισμό» (2^η προοπτική), αξιολογήθηκαν πολύ αυστηρά, χρησιμοποιώντας αποκλειστικά τις συναρτήσεις (β) και (ε), λόγω των υψηλών τιμών βάρους τους, γεγονός που συνάδει απόλυτα με τα προαναφερόμενα.

Ως γενικό συμπέρασμα από τη χρήση των συναρτήσεων αξιών στην ενδεικτική αυτή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. στο Δήμο Τρικκαίων μπορεί να λεχθεί ότι η διοίκηση αξιολογεί αυστηρά την απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας τιμής και της τιμής στόχου των δεικτών επίδοσης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται από το σύνολο των 38 χρησιμοποιούμενων δεικτών επίδοσης σε αυτή την ενδεικτική Ι.Κ.Ε., μόνο οι τέσσερις αντιμετωπίζονται ουδέτερα από τη διοίκηση με τη χρήση της (α) συνάρτησης προτίμησης και μόνο δύο ελαστικά με την (γ) συνάρτηση. Αυτό φανερώνει ότι η διοίκηση του Δήμου Τρικκαίων απαιτεί από τις υπηρεσίες και τους εργαζόμενους προσήλωση στην υλοποίηση της υιοθετούμενης στρατηγικής του.

Συνεχίζοντας την εφαρμογή του πολυκριτήριου μοντέλου ανάλυσης, για κάθε δείκτη επίδοσης πολλαπλασιάζουμε τη συνάρτηση αξιών με το βάρος του για να προκύψει το αποτέλεσμα (score) του οργανισμού σε σχέση με κάθε δείκτη, Αθροίζοντας κατόπιν τα γινόμενα όλων των δεικτών σε επίπεδο υπο-προοπτικής ή προοπτικής, προκύπτουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα (score).

Όλα τα προαναφερόμενα σχετικά με την οικοδόμηση της ενδεικτικής αυτής για το Δήμο Τρικκαίων εφαρμογή της Ι.Κ.Ε., τα στοιχεία που εμπεριέχονται και τις παραμέτρους της διαδικασίας μέτρησης παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΕΤΑΡΤΗ (4^Η): ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Μάθηση, Ανάπτυξη, Εσωτερικές Διαδικασίες, Διακυβέρνηση)

(αναπτύσσοντας την ενδεικτική αυτή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. για το Δήμο Τρικκαίων σύμφωνα με τις σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος που περιγράφηκαν)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X _{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T _{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ $d_{ij} = (X_{ij} - T_{ij}) / T_{ij}$	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d _{ij})	u(d _{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΜΑΘΗΣΗ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ποσοστό υπαλλήλων ανά Δ/νση του Δήμου που εκπαιδεύτηκαν σε θέματα και διαδικασίες υλοποίησης της στρατηγικής.	0,07	25%	30%	(α)	-0,17	-17	0,167	0,0117	<u>0,0117</u>
	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΒΕΛΤΙΩΣΗ	Αποτύπωση και περιγραφή των θέσεων εργασίας ανά τμήμα κάθε Δ/νσης και ανά διαδικασία σε κάθε τμήμα και εναρμόνισή τους με τις δεξιότητες του διαθέσιμου στελεχιακού δυναμικού του Δήμου.	0,09	60%	100%	(ε)	-0,40	-40	0,000	0,0000	
ΔΟΜΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ΑΠΟΘΕΤΗΡΕΣ	Αριθμός διαδικασιών που προτυποποιήθηκαν, τυποποιήθηκαν, απλουστεύτηκαν ή αναβαθμίστηκε το επίπεδο ηλεκτρονικοποίησής τους ανά έτος.	0,16	19	23	(ε)	-0,17	-17	0,044	0,0070	<u>0,0590</u>
	ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Αριθμός πληροφορικών συστημάτων και μηχανογραφικών εφαρμογών που διασυνδέθηκαν.	0,12	8	11	(β)	-0,27	-27	0,000	0,0000	
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ - ΣΧΗΜΑΤΑ	Αριθμός δράσεων που υλοποιήθηκαν ανά έτος ως αποτέλεσμα οριζόντιας επιχειρησιακής λειτουργίας με αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας.	0,1	7	8	(δ)	-0,13	-13	0,500	0,0500	
		Ποσοστό υλοποίησης των στόχων των ετήσιων προγραμμάτων δράσης.	0,13	90%	100%	(β)	-0,10	-10	0,000	0,0000	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Ποσοστό ενσωμάτωσης των αρχών και των αξιών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην οργανωσιακή κουλτούρα του Δήμου.	0,1	70%	85%	(ε)	-0,18	-18	0,020	0,0020		

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΕΤΑΡΤΗ (4^Η): (συνέχεια)

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ - ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X _{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T _{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ d _{ij} = (X _{ij} - T _{ij}) / T _{ij}	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d _{ij})	u(d _{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	Αριθμός προτάσεων του Δήμου που τίθενται σε δημόσια διαβούλευση ανά έτος.	0,08	2	4	(δ)	-0,50	-50	0,000	0,0000	0,0500
		Ανάπτυξη και υλοποίηση επιχειρησιακών σχεδίων με καθεμιά από τις αδελφοποιημένες πόλεις του Δήμου.	0,1	2	6	(ε)	-0,67	-67	0,000	0,0000	
		Εφαρμογή προτύπων διοίκησης εμπλεκόμενων μερών.	0,05	1	1	(γ)	0,00	0	1,000	0,0500	
Σ Υ Ν Ο Λ Ο			1,00	ΣΥΝΟΛΙΚΟ SCORE 4^Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ					<u>0,1207</u>		

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΡΙΤΗ (3^Η): ΠΟΛΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΠΕΡΟΧΗΣ

(αναπτύσσοντας την ενδεικτική αυτή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. για το Δήμο Τρικκαίων σύμφωνα με τις σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος που περιγράφηκαν)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣ – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΑΞΙΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ

ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X_{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T_{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ d_{ij} = (X_{ij} - T_{ij}) / T_{ij}	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d_{ij})	u(d_{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	Δείκτης ετήσιας κάλυψης κόστους ανταποδοτικών υπηρεσιών {(κόστος ανταποδοτικών υπηρεσιών / ανταποδοτικά έσοδα) X 100}.	0,1	92%	100%	(ε)	-0,08	-8	0,513	0,0513	<u>0,0548</u>
		Δείκτης ετήσιας οικονομικής αυτοδυναμίας του Δήμου {(σύνολο τακτικών εσόδων / συνολικά έσοδα) X 100}.	0,08	50%	60%	(ε)	-0,17	-17	0,044	0,0035	
		Ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων ανά έτος.	0,2	95%	100%	(β)	-0,05	-5	0,000	0,0000	
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	Ποσοστό αύξησης των τακτικών εσόδων του Δήμου ανά έτος ως συνέπεια δράσεων ορθολογικής διαχείρισης της δημοτικής περιουσίας.	0,05	8%	10%	(α)	-0,20	-20	0,000	0,0000	

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΡΙΤΗ (3^Η): (συνέχεια)

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X _{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T _{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ $d_{ij} = (X_{ij} - T_{ij}) / T_{ij}$	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d _{ij})	u(d _{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΈΡΕΥΝΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΑΝΟΙΚΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	Αριθμός ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών και δράσεων για την οικοδόμηση του Place Branding του Δήμου.	0,06	3	5	(δ)	-0,40	-40	0,000	0,0000	<u>0,0053</u>
		Αριθμός υποδομών – εφαρμογών που υποστηρίζουν την πολιτική των ανοικτών δεδομένων.	0,04	5	8	(γ)	-0,38	-38	0,000	0,0000	
	ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	Αριθμός δράσεων που αναλαμβάνονται από το Δήμο στα πλαίσια της συμμετοχής του σε δίκτυα πόλεων, καθώς και σε πιλοτικά προγράμματα απόκτησης τεχνογνωσίας.	0,1	7	11	(ε)	-0,36	-36	0,000	0,0000	
		Δράσεις οργάνωσης, χωρικής και λειτουργικής διασύνδεσης των δημιουργικών πόρων της πόλης και προβολής τους.	0,12	5	6	(ε)	-0,17	-17	0,044	0,0053	
ΕΛΚΥΣΤΙΚΗ ΠΡΑΣΙΝΗ ΠΟΛΗ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ - ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Αριθμός δράσεων που υλοποιούνται ή ωριμάζονται ανά έτος στα πλαίσια του Συμφώνου των Δημάρχων.	0,15	1	3	(β)	-0,67	-67	0,000	0,0000	<u>0,0020</u>
		Ποσοστό υιοθέτησης καλών πρακτικών από τη Χάρτα των Βιο-δήμων.	0,1	45%	55%	(ε)	-0,18	-18	0,020	0,0020	
Σ Υ Ν Ο Λ Ο			1,00	ΣΥΝΟΛΙΚΟ SCORE 3^Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ					<u>0,0621</u>		

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΔΕΥΤΕΡΗ (2^Η): ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – Α ΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

(αναπτύσσοντας την ενδεικτική αυτή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. για το Δήμο Τρικκαίων σύμφωνα με τις σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος που περιγράφηκαν)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: ΠΡΩΘΗΣΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΕΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X_{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T_{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ $d_{ij} = (X_{ij} - T_{ij}) / T_{ij}$	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d_{ij})	u(d_{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΕΣ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	Αριθμός δράσεων υποστήριξης - δικτύωσης της επιχειρηματικότητας (γυναικείας, νέων, start-ups).	0,12	3	5	(ε)	-0,40	-40	0,000	0,000	<u>0,0000</u>
		Ποσοστό συμμετοχής της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας στις κορυφαίες εκδηλώσεις του Δήμου (αξιοποίηση του θεσμού των Μ.Κ.Ο.).	0,16	65%	80%	(β)	-0,19	-19	0,000	0,000	
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	Αριθμός συμπράξεων του Δήμου με φορείς του τρίτου τομέα.	0,15	2	4	(β)	-0,50	-50	0,000	0,000	
	ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΔΗΜΟΠΡΑΤΗΡΙΑ	Αριθμός ωφελούμενων από την εφαρμογή ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στο πρωτογενή τομέα (σε χιλιάδες).	0,08	1	2,5	(δ)	-0,60	-60	0,000	0,000	
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ - ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Αριθμός δράσεων προώθησης της επιχειρηματικότητας σε σχέση με την καινοτόμο διαχείριση - αξιοποίηση των στερεών απορριμμάτων και των οργανικών αποβλήτων (οικιακών και ζωικών).	0,1	0	2	(α)	-1,00	-100	0,000	0,000	

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΡΙΤΗ (2^Η): (συνέχεια)

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X_{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T_{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ d_{ij} = (X_{ij} - T_{ij}) / T_{ij}	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d_{ij})	u(d_{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	Ποσοστό ωφελούμενων επιχειρήσεων από δράσεις τουριστικής προβολής.	0,17	80%	95%	(ε)	-0,16	-16	0,077	0,0131	<u>0,0131</u>
		Δράσεις διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος με έμφαση στο τουρισμό υγείας και ευεξίας.	0,22	1	3	(β)	-0,67	-67	0,000	0,0000	
Σ Υ Ν Ο Λ Ο			1,00	ΣΥΝΟΛΙΚΟ SCORE 2^Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ					<u>0,0131</u>		

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΩΤΗ (1^Η): ΠΟΛΙΤΕΣ – ΔΗΜΟΤΕΣ – ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ

(αναπτύσσοντας την ενδεικτική αυτή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. για το Δήμο Τρικκαίων σύμφωνα με τις σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος που περιγράφηκαν)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X _{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T _{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ d _{ij} = (X _{ij} - T _{ij}) / T _{ij}	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d _{ij})	u(d _{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΦΟΡΟΛΟΓΟΥ-ΜΕΝΟΙ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	Δείκτης επιβάρυνσης δημοτών ανά έτος από την εισπραξη των ιδίων εσόδων {(ιδία έσοδα / αριθμός κατοίκων) X100}.	0,08	5%	6%	(ε)	-0,17	-17	0,044	0,0035	<u>0,0035</u>
		Δείκτης ετήσιων επενδύσεων ανά κάτοικο {(ποσό πραγματοποιηθέντων επενδύσεων / αριθμός κατοίκων) X100}.	0,11	40%	55%	(β)	-0,27	-27	0,000	0,0000	
ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΥΓΕΙΑ - ΠΡΟΝΟΙΑ	Ποσοστό ωφελούμενων από δομές και δράσεις πρόνοιας και προαγωγής τις δημόσιας υγείας.	0,09	90%	100%	(ε)	-0,10	-10	0,393	0,0354	<u>0,0644</u>
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗ - ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ	Ποσοστό ωφελούμενων από δράσεις κοινωνικής συνοχής και ενσωμάτωσης.	0,09	75%	90%	(ε)	-0,17	-17	0,044	0,0040	
	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ - ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	Αριθμός κοινωνικών, πολιτιστικών και αθλητικών δομών που δημιουργούνται, αναβαθμίζονται, επεκτείνονται και συντηρούνται	0,15	7	9	(β)	-0,22	-22	0,000	0,0000	
	ΠΑΙΔΕΙΑ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Ποσοστό κάλυψης των καταγεγραμμένων αναγκών λειτουργικότητας των σχολικών μονάδων ως προς το σύνολό τους.	0,1	70%	85%	(β)	-0,18	-18	0,000	0,0000	
Ποσοστό εντάξεων ενδιαφερομένων σε προγράμματα δια βίου μάθησης, κοινωνικών φροντιστηρίων, μαθημάτων χορού, μουσικής κ.α.		0,05	90%	100%	(δ)	-0,10	-10	0,500	0,0250		

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΩΤΗ (1^H): (συνέχεια)

ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	ΜΕΤΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ – ΈΚΒΑΣΗΣ (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (KPI's)	ΒΑΡΗ (W)	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΤΙΜΗ (X _{ij})	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (T _{ij})	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ d _{ij} = (X _{ij} - T _{ij}) / T _{ij}	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (%)	u(d _{ij})	u(d _{ij}) * W	SCORE ΥΠΟ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Δεσμευμένες πιστώσεις στον ετήσιο προϋπολογισμό για μελετητική ωρίμανση έργων προστασίας περιβάλλοντος και αειφορικής χρήσης φυσικών πόρων (σε χιλιάδες €).	0,1	3	5	(ε)	-0,40	-40	0,000	0,0000	0,0089
	ΟΙΚΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ	Έκταση ανοικτών αστικών χώρων του Δήμου που καλλωπίστηκαν, αναδείχθηκαν και αξιοποιήθηκαν ανά έτος (σε εκτάρια).	0,13	10	11	(β)	-0,09	-9	0,000	0,0000	
		Ποσοστό κοινόχρηστων - κοινοφελών εκτάσεων καταγεγραμμένων σε περιβάλλον GIS χώρων σε σχέση με το σύνολό τους.	0,04	38%	45%	(α)	-0,16	-16	0,222	0,0089	
		Αριθμός μελετών Γ.Π.Σ., κτηματογράφησης, πολεοδόμησης, πράξεων εφαρμογής, χρήσεων γης κλπ. που αποπερατώθηκαν ή επικαιροποιήθηκαν ανά έτος.	0,06	1	2	(δ)	-0,50	-50	0,000	0,0000	
Σ Υ Ν Ο Λ Ο			1,00	ΣΥΝΟΛΙΚΟ SCORE 1ΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ					<u>0,0768</u>		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

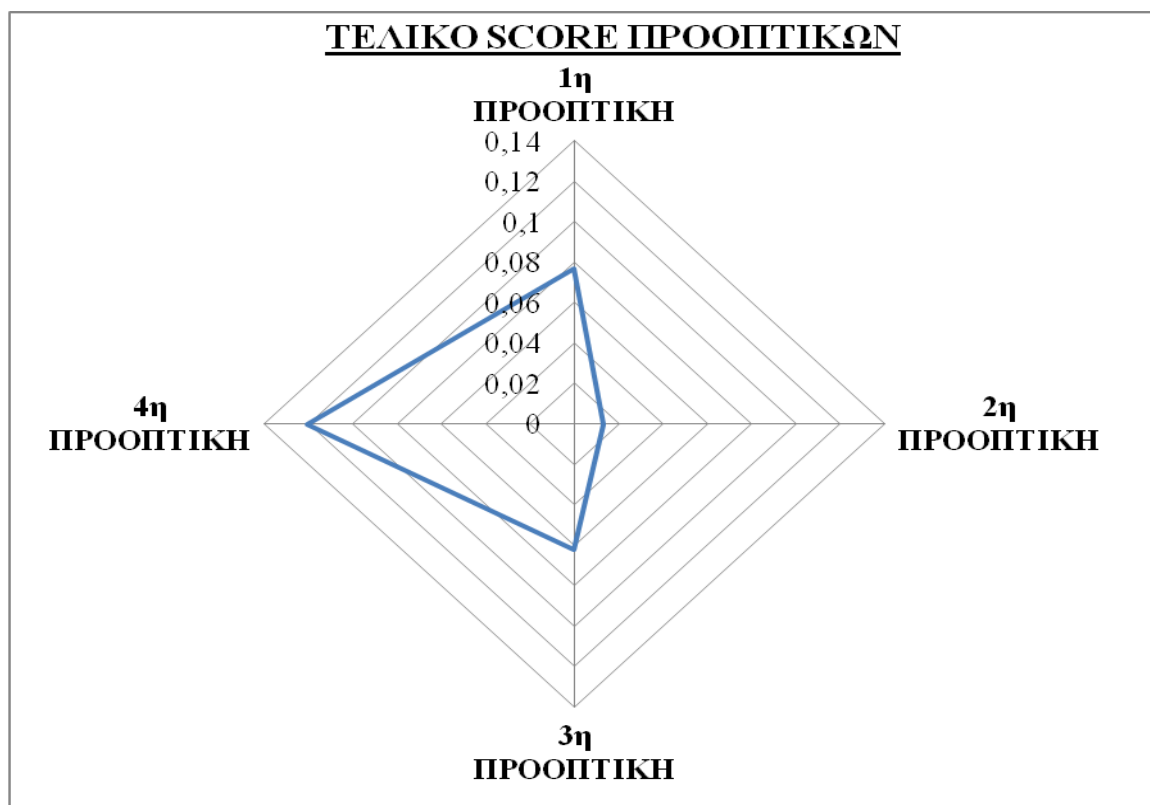
Παρατηρώντας τις επιδόσεις σε όλους τους δείκτες όλων των προοπτικών αυτής της ενδεικτικής εφαρμογής της Ι.Κ.Ε. διαπιστώνουμε ότι λαμβάνουν όλες αρνητικές τιμές. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί ο δείκτης «*Εφαρμογή προτύπων διοίκησης εμπλεκόμενων μερών*».

Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί λέγοντας ότι ο Δήμος Τρικκαίων έθεσε υψηλές τιμές στόχους διότι απαιτεί προσήλωση στην υλοποίηση της στρατηγικής του. Κάποιες από τις επιδόσεις πλησιάζουν τους υψηλούς αυτούς στόχους (απόκλιση μικρότερη του 20%) και άλλοι απέχουν πολύ. Η διοίκηση όμως δεν επέδωσε αξία σε όλους αυτούς τους δείκτες που πλησιάζουν τους στόχους. Αυτό οφείλεται στο χρησιμοποιούμενο κριτήριο της συνάρτησης αξιών. Για παράδειγμα, στο δείκτη επίδοσης «*Ποσοστό υλοποίησης των στόχων των ετήσιων προγραμμάτων δράσης*» (υπο-προοπτική: Δομικό Κεφάλαιο, 4^η προοπτική) ενώ η απόκλιση από την τιμή στόχο είναι μικρή (-10%), η διοίκηση αξιολογεί την απόκλιση πολύ αυστηρά [(συνάρτηση αξιών (β)) και δεν του προσδίδει βαθμολογία. Το ίδιο συμβαίνει με το δείκτη «*Ποσοστό απορρόφησης πιστώσεων συγχρηματοδοτούμενων έργων ανά έτος*» που παρουσιάζει απόκλιση -5% (υπο-προοπτική: Διαχείριση Οικονομικών Πόρων, 3^η προοπτική).

Αντίθετα, ο δείκτης «*Ετήσια οικονομική αυτοδυναμία του Δήμου*» (υπο-προοπτική: Διαχείριση Οικονομικών Πόρων, 3^η προοπτική) αν και παρουσιάζει απόκλιση της τάξης του -17%, η διοίκηση του προσδίδει αξία διότι τον αξιολόγησε με την (ε) συνάρτηση αξιών.

Όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα 5.1., ο Δήμος Τρικκαίων το μεγαλύτερο score το πέτυχε στην 4^η προοπτική και μάλιστα με κάποια διαφορά από τις υπόλοιπες. Ακολουθούν κατά σειρά η 1η, 3^η και 2^η προοπτική.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.1.



Μεγαλύτερη και εξίσου συνεισφορά στη διαμόρφωση του score της 4^{ης} προοπτικής έχουν οι δείκτες «Αριθμός δράσεων που υλοποιήθηκαν ανά έτος ως αποτέλεσμα οριζόντιας επιχειρησιακής λειτουργίας με αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας» και «Εφαρμογή προτύπων διοίκησης εμπλεκόμενων μερών».

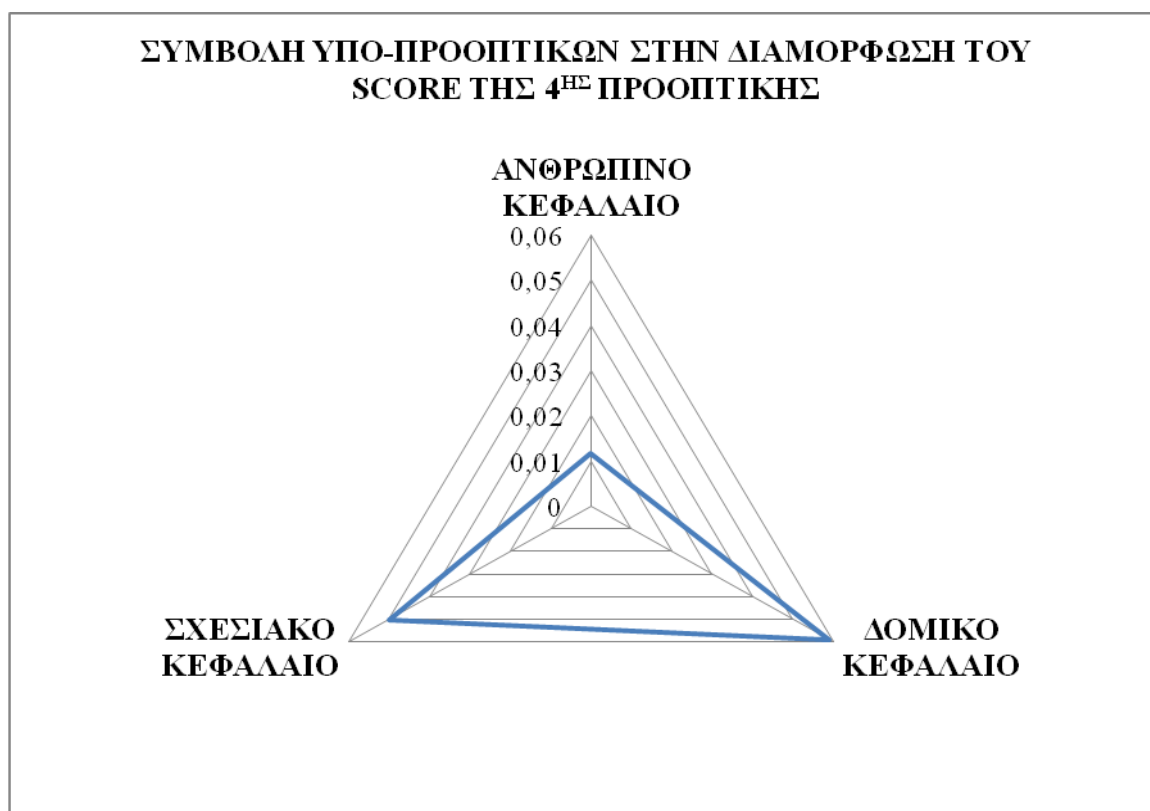
Σε σχέση με την επίδοση του πρώτου από τους δύο αυτούς δείκτες μπορεί να λεχθεί ότι οφείλεται στην αναγκαιότητα του δήμου να δουλέψει συγκροτώντας διεπιστημονικές ομάδες εργασίας ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των προγραμμάτων (Π.Ε.Π., Ε.Σ.Π.Α. και ευρωπαϊκών) που υλοποιεί.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης και το γεγονός ότι ενώ επιτεύχθηκε απόλυτα ο δεύτερος από τους δείκτες αυτούς, η συνεισφορά του στη διαμόρφωση του score της 4^{ης} προοπτικής είναι η ίδια με αυτή του πρώτου διότι η διοίκηση του απέδωσε μικρή τιμή βάρους.

Σε επίπεδο υπο-προοπτικών της 4^{ης} προοπτικής, διαπιστώνεται ότι όλες συμβάλλουν στη διαμόρφωση του τελικού της score. Περισσότερο όμως συμβάλλει η υπο-προοπτική του δομικού κεφαλαίου και ακολουθούν οι υπο-προοπτικές του σχεσιακού και του ανθρώπινου κεφαλαίου κατά σειρά, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα 5.2.

Σε όλες αυτές τις υπο-προοπτικές υπάρχουν αρκετοί δείκτες επίδοσης στους οποίους η διοίκηση, λόγω της αυστηρότητας με την οποία τους αξιολόγησε δεν τους απέδωσε αξία, με αποτέλεσμα την μη συμμετοχή τους στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου της συγκεκριμένης προοπτικής και άρα στην υλοποίηση της υιοθετούμενης στρατηγικής της.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.2.



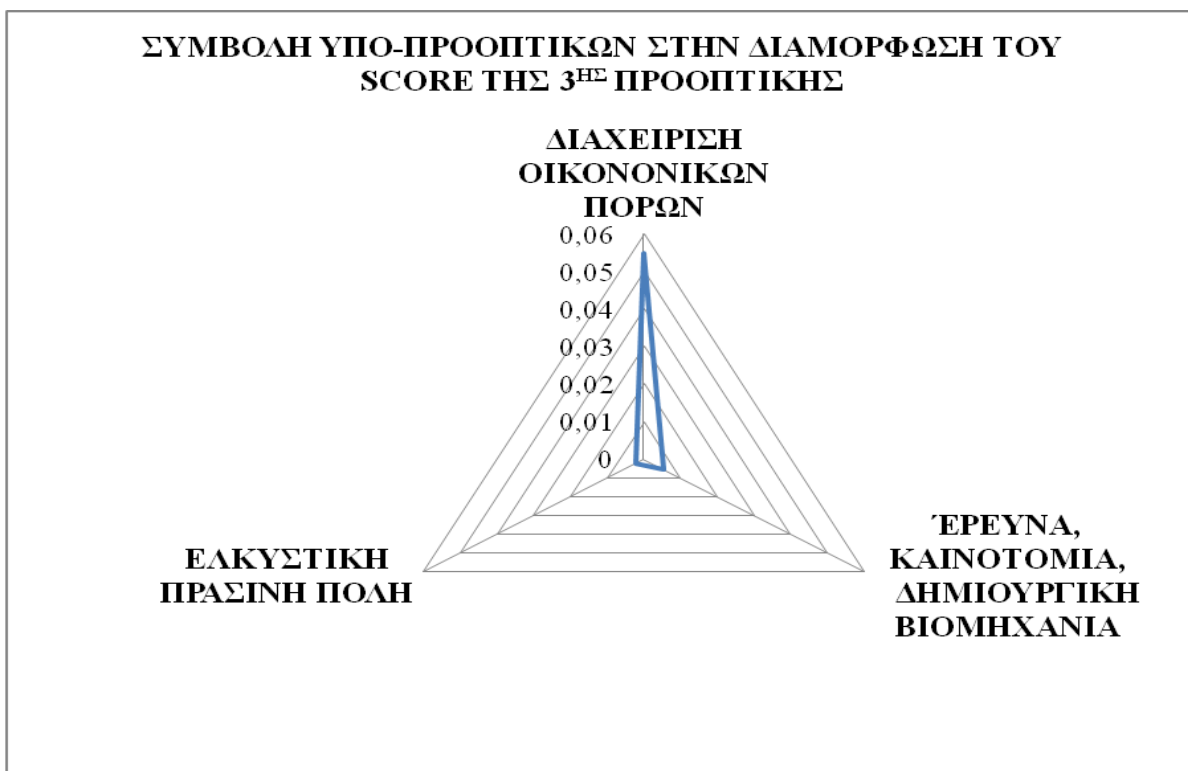
Κατόπιν των παραπάνω, ως γενικό συμπέρασμα για αυτή την 4^η προοπτική μπορεί να ειπωθεί ότι η διοίκηση αναμένει πολύ περισσότερη προσπάθεια, ιδιαίτερα για ορισμένα μέτρα αποτελέσματος που αντιστοιχούν σε δείκτες επίδοσης στους οποίους δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν.

Τα ίδια περίπου ισχύουν και για τις υπόλοιπες τρεις προοπτικές. Συγκεκριμένα, από το σύνολο των 10 δεικτών επίδοσης της 3^{ης} προοπτικής, μόνο οι τέσσερις συμμετέχουν στη διαμόρφωση του τελικού της score. Απ' αυτούς, περισσότερο συμβάλλει ο δείκτης «*Ετήσια κάλυψη κόστους ανταποδοτικών υπηρεσιών*» και ο δείκτης «*Δράσεις οργάνωσης, χωρικής και λειτουργικής διασύνδεσης των δημιουργικών πόρων της πόλης και προβολής τους*». Ιδιαίτερα για τον δεύτερο από τους δείκτες αυτούς πρέπει να αναφερθεί ότι οι δράσεις ανάδειξης των πόλεων σε δημιουργικές αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία πολλών συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (π.χ. ΕΠΑνΕΚ, ΥΜΕΠΕΡΑΑ) για την υλοποίηση των οποίων απαιτείται διεπιστημονική προσέγγιση. Έτσι δικαιολογείται το υψηλό score του δείκτη επίδοσης «*Αριθμός δράσεων που υλοποιήθηκαν ανά έτος ως αποτέλεσμα οριζόντιας επιχειρησιακής λειτουργίας με αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας*» της 4^{ης} προοπτικής, ως προσπάθεια του δήμου να ανταποκριθεί σε τέτοια προγράμματα. Αυτό αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα των σχέσεων αίτιου – αιτιατού που πρέπει να διέπουν όλα τα στοιχεία μιας ορθά δομημένης Ι.Κ.Ε.

Σε επίπεδο υπο-προοπτικών της 3^{ης} προοπτικής, όπως διαπιστώνεται και από το ακόλουθο γράφημα 5.3., οι δείκτες επίδοσης που εμπεριέχονται στην υπο-προοπτική της Διαχείρισης των Οικονομικών Πόρων είναι αυτοί που κυρίως συμμετέχουν στη διαμόρφωση του τελικού της score της προοπτικής αυτής και ειδικότερα οι δύο από τους τέσσερις.

Ακολουθεί η υπο-προοπτικής της Έρευνας, Καινοτομίας και Δημιουργικής Βιομηχανίας. Από τους τέσσερις δείκτες επίδοσης της υπο-προοπτικής αυτής μόνο ένας συμμετέχει στη διαμόρφωση του τελικού της score με υψηλή όμως τιμή. Έπεται με πολύ μεγάλη διαφορά η υπο-προοπτική της ελκυστικής πράσινης πόλης, που από τους δύο δείκτες επίδοσης που περιλαμβάνει μόνο ένας έχει μικρή συνεισφορά στο τελικό της score.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.3.



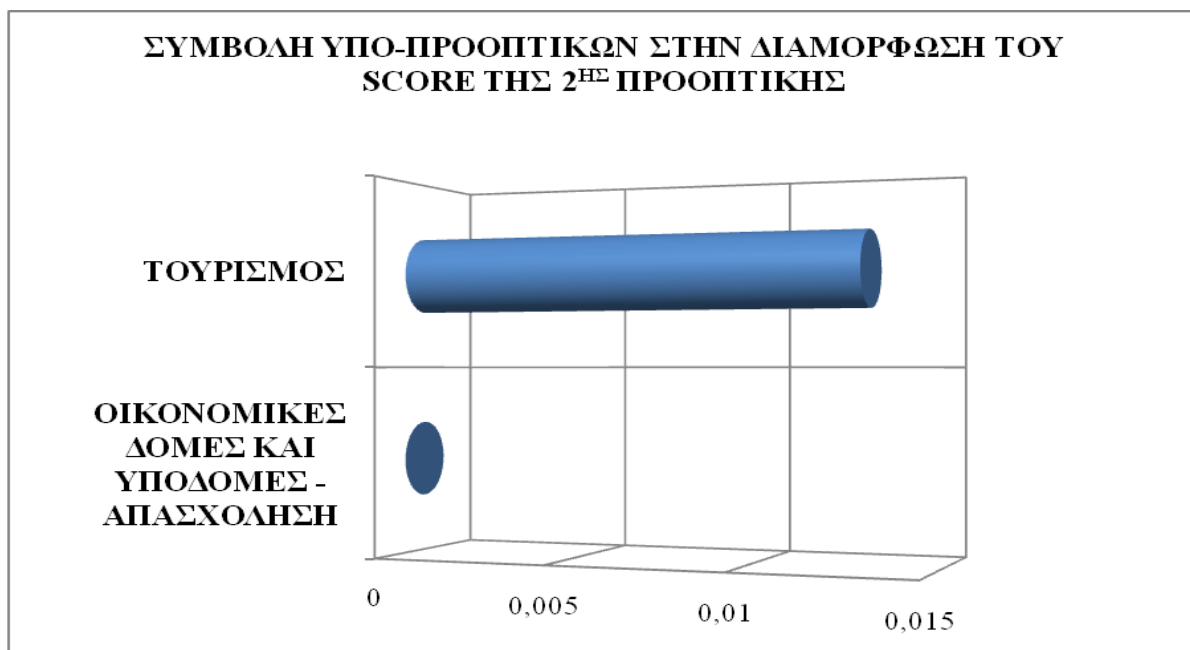
Εκείνο που πρέπει να επισημανθεί σε σχέση με το τελικό score της 3^{ης} αυτής προοπτικής είναι η μεγάλη απόκλιση ως προς το δείκτη «Αριθμός δράσεων που υλοποιούνται ή ωριμάζονται ανά έτος στα πλαίσια του Συμφώνου των Δημάρχων», λόγω του ιδιαίτερης τεχνογνωσίας και του μεγάλου κόστους τέτοιων δράσεων. Αναφορικά με την τεχνογνωσία, ο Δήμος Τρικκαίων πρέπει να στραφεί σε προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να αποκατασταθεί το έλλειμμα αυτό τεχνογνωσίας.

Προχωρώντας στη 2^η προοπτική, μόνο ένας από τους επτά συνολικά δείκτες επίδοσης συμμετέχει στη διαμόρφωση του score της και συγκεκριμένα αυτός που αναφέρεται στο «Ποσοστό ωφελούμενων επιχειρήσεων από δράσεις τουριστικής προβολής». Αυτό κυρίως αλλά όχι αποκλειστικά οφείλεται σε δράσεις που σχετίζονται με το χριστουγεννιάτικο υπερθέαμα "Μύλος των Ξωτικών".

Σημειώνεται ότι κανένας από τους πέντε δείκτες επίδοσης της υπο-προοπτικής «Οικονομικές Δομές και Υποδομές – Απασχόληση» δε συμμετέχει στη διαμόρφωση του τελικού score της προοπτικής αυτής. Είναι η μοναδική υπο-προοπτική σε όλη την ενδεικτική αυτή εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. που όλοι οι δείκτες επίδοσης που εμπεριέχονται λαμβάνουν μηδενική τιμή. Προσπαθώντας να δώσουμε κάποια ερμηνεία γι' αυτό, θα επικεντρωνόμασταν στους μικρούς βαθμούς ελευθερίας που έχει σήμερα η τοπική αυτοδιοίκηση γενικότερα σε σχέση με τους συγκεκριμένους τομείς, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, η υλοποίηση προγραμμάτων και ανάπτυξη δράσεων προώθησης της επιχειρηματικότητας (νεανική, γυναικεία, πρωτογενούς τομέα, απορρίμματα) και διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος προϋποθέτουν τη συνέργεια των ενδιαφερόμενων αλλά και άλλων αρμόδιων φορέων (Ο.Α.Ε.Δ., ΦοΣΔΑ). Εδώ είναι που αποκαλύπτεται μια ακόμη σχέση αίτιου – αιτιατού μεταξύ της συγκεκριμένης υπο-προοπτικής και αυτής του σχεσιακού κεφαλαίου της 4^{ης} προοπτικής και συγκεκριμένα του δείκτη επίδοσης «Εφαρμογή προτύπων διοίκησης εμπλεκόμενων μερών».

Στο γράφημα 5.4. που ακολουθεί παρουσιάζεται η συμβολή της κάθε υπο-προοπτικής της 2^{ης} προοπτικής στην επίτευξη του τελικού της score.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.4.



Τέλος, σε ότι αφορά στο score της 1^{ης} προοπτικής διαπιστώνεται ότι από το σύνολο των έντεκα δεικτών επίδοσης που περιλαμβάνει μόνο οι πέντε συμβάλλουν στη επίτευξή του. Οι δείκτες αυτοί είναι περίπου ισοκατανεμημένοι μεταξύ των υπο-προοπτικών της. Την μεγαλύτερη συμμετοχή έχει ο δείκτης «Ποσοστό ωφελούμενων από δομές και δράσεις πρόνοιας και προαγωγής τις δημόσιας υγείας». Αυτό σχετίζεται με την ανάπτυξη από το Δήμο Τρικκαίων καινοτόμων εφαρμογών τηλε-πρόνοιας. Έτσι, και πάλι αποκαλύπτεται μια ακόμη σχέση αίτιου – αιτιατού μεταξύ του συγκεκριμένου δείκτη επίδοσης και αυτού που αφορά σε συμμετοχή του δήμου σε πιλοτικά προγράμματα απόκτησης τεχνογνωσίας (υπο-προοπτική: Έρευνα, Καινοτομία, Δημιουργική Βιομηχανία στην 3^η προοπτική).

Ακολουθεί ο δείκτης «Ποσοστό εντάξεων ενδιαφερομένων σε προγράμματα δια βίου μάθησης, κοινωνικών φροντιστηρίων, μαθημάτων χορού, μουσικής κ.α.», ενώ την μικρότερη συμβολή παρουσιάζει ο δείκτης «Επιβάρυνση δημοτών ανά έτος από την είσπραξη των ιδίων εσόδων».

Διαπιστώνεται επίσης ότι ενώ η απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας και της τιμής στόχου για το δείκτη επίδοσης «Έκταση ανοικτών αστικών χώρων του Δήμου που καλλωπίστηκαν, αναδείχθηκαν και αξιοποιήθηκαν ανά έτος (σε εκτάρια)» είναι μικρή (-9%), του αποδόθηκε μηδενική αξία λόγω της χρήσης από τη διοίκηση του αυστηρού κριτηρίου (συνάρτηση β), γεγονός που αποδεικνύει την ευαισθησία της στη βελτίωση των συνθηκών ζωής εντός του συνεκτικού οικιστικού περιβάλλοντος. Το ίδιο παρατηρείται και για το δείκτη «Ποσοστό κάλυψης των καταγεγραμμένων αναγκών λειτουργικότητας των σχολικών μονάδων ως προς το σύνολό τους».

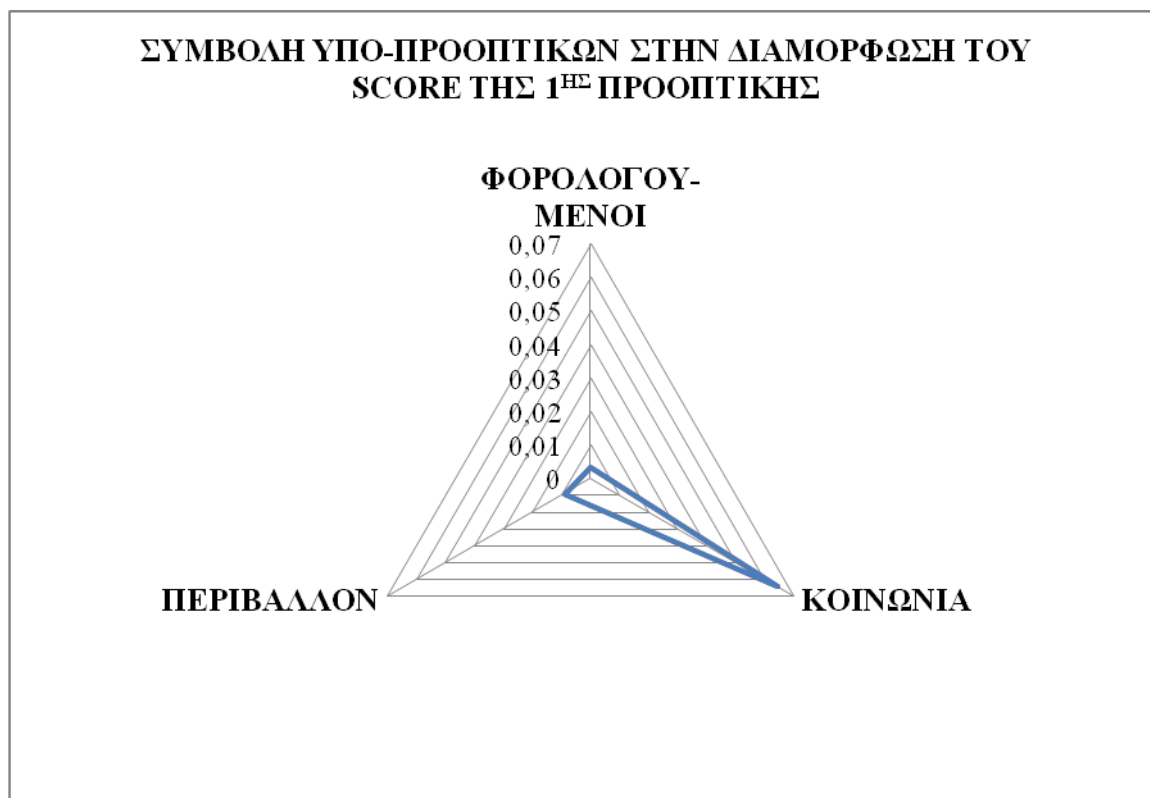
Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι η σχετικά μικρή απόκλιση (-16%) που παρατηρείται για το δείκτη «Ποσοστό κοινόχρηστων – κοινωφελών εκτάσεων καταγεγραμμένων σε περιβάλλον GIS χώρων σε σχέση με το σύνολό τους» μπορεί να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα των βελτιώσεων που επιτεύχθηκαν βάσει των δεικτών επίδοσης του μέτρου αποτελέσματος «Ψηφιοποίηση Υπηρεσιών – Αποθετήρες» της υπο-προοπτικής «Δομικό Κεφάλαιο» της 4^{ης} προοπτικής. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με τη γενικότερη φιλοσοφία των Ι.Κ.Ε., κατά την οποία θετικά αποτελέσματα στις κατώτερες προοπτικές ενσωματώνονται ως βελτιώσεις των δεικτών επίδοσης στην ανώτερη προοπτική.

Η μεγαλύτερη απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας και της τιμής στόχου παρουσιάζει ο δείκτης «Δεσμευμένες πιστώσεις στον ετήσιο προϋπολογισμό για μελετητική ωρίμανση έργων προστασίας περιβάλλοντος και αειφορικής χρήσης φυσικών πόρων (σε χιλιάδες €)». Έτσι δικαιολογείται η μεγάλη απόκλιση που παρατηρείται και για το δείκτη «Αριθμός δράσεων που υλοποιούνται ή ωριμάζονται ανά έτος στα πλαίσια του Συμφώνου των Δημάρχων», αποκαλύπτοντας μια ακόμη σχέση αίτιου – αιτιατού σε αυτή την ενδεικτική εφαρμογή της Ι.Κ.Ε. για το Δήμο Τρικκαίων.

Σε σχέση με τη συμμετοχή των τριών υπο-προοπτικών στη διαμόρφωση του τελικού score στην 1^η αυτή προοπτική διαπιστώνεται μεγαλύτερη συμβολή της υπο-προοπτικής «Κοινωνία». Αυτό κυρίως οφείλεται στα πολλά (τέσσερα) μέτρα αποτελέσματος (συνεπώς και δεικτών επίδοσης) που αυτή περιλαμβάνει, παρά στις υψηλές τιμές επίδοσης που αυτοί αντιπροσωπεύουν.

Η συμμετοχή των υπο- προοπτικών στη διαμόρφωση του τελικού score της 1^{ης} προοπτικής παρουσιάζεται στο επόμενο γράφημα 5.5.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5.5.



Συμπερασματικά, αξιολογώντας τα αποτελέσματα της ενδεικτικής αυτής εφαρμογής της Ι.Κ.Ε. διαπιστώνεται ότι υπάρχουν τομείς στους οποίους ο Δήμος Τρικκαίων πρέπει να βελτιώσει σημαντικά της επιδόσεις του προκειμένου να επιτύχει στην υλοποίηση της στρατηγικής του.

Η Ι.Κ.Ε. αποτελεί οδηγό συνεισφέροντας θετικά σε αυτή την κατεύθυνση, αποκαλύπτοντας περιοχές δραστηριοτήτων των Δήμου Τρικκαίων στις οποίες πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα που συμβάλουν στην προώθηση της παραγωγής μελλοντικής αξίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ – ΆΡΘΡΑ – ΜΕΛΕΤΕΣ – ΕΡΓΑΣΙΕΣ

A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

1. Caplan, R.S. and Norton, D.P., *Ίσορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων – Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση*, Εισαγωγή – Επιμέλεια: Κ. Π. ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ, Εκδόσεις *“ΕΠΚΕΝΤΡΟ Α.Ε.”*, Αθήνα, 2008.
2. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, (2013), *“Στρατηγικό Μάνατζμεντ”*, Εκδόσεις *“Γ. ΜΠΕΝΟΥ”*, Έκδοση Γ΄, Αθήνα.
3. ΔΑΤΣΕΡΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ, *“Ανάπτυξη Ιεραρχικού Συστήματος Αξιολόγησης Επιδόσεων και Στρατηγικής με βάση την Μεθοδολογία Balanced Scorecard σε Δημόσιους Οργανισμούς”*, ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Διπλωματική Εργασία, Χανιά 2014.
3. ΔΟΥΜΠΟΣ, Μ., ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ, Κ., (2001), *“Πολυκριτήριες Τεχνικές Ταξινόμησης”*, Εκδόσεις *“ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ”*, Αθήνα.
4. ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ, Κ., (2000), *“Βασικές αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ”*, Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων (Μ.Α.Ι.Χ), Χανιά.
5. ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΈΛΛΗ, *“Μελέτη και Διαχείριση Σύνθετων Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας στις Υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI’s)”*, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία, Σεπτέμβριος 2010.
6. ΚΟΥΕΛΗΣ ΑΝ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ, *“Η Υιοθέτηση της Ίσορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δημόσιων Οργανισμών”*, ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΚΒ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τελική Εργασία, Αθήνα, 2014.
7. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ ΜΑΝΣΥ, , *“Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική – Ενότητα 11: Εξωτερική Ανάθεση, Συγκριτική Προτυποποίηση, Κάρτα Ίσορροπης Στοχοθεσίας”*, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ, Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων (Δ.Ε.Α.Π.Τ.), Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα.
8. ΠΕΤΡΙΔΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ, *“Διοίκηση – Μάνατζμεντ, Μια Εισαγωγική Προσέγγιση”*, Εκδόσεις *“ΣΟΦΙΑ”*, Έκδοση Γ΄, Θεσσαλονίκη, 2011.
9. ΠΛΕΣΣΑΣ ΑΝ. ΦΩΤΙΟΣ, *“Εναλλακτικά Σενάρια Τεχνολογικής Ανασυγκρότησης Οργανισμών του Δημοσίου”*, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία, Ιανουάριος 2009.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

1. Cobbold, I., and Lawrie, G. (2002), "*The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*", άρθρο που παρουσιάστηκε στο P.M.A. Conference, Boston, USA.
2. Epstein, M. and Manzoni J.-F., (1998), "*Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards Accounting*", *European Management Journal*, Vol. 16, No 2, pages 42 - 51.
3. Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007), "*Balanced Scorecard Strategy for Dummies*", Wiley Publishing Inc., New Jersey, USA.
4. Kaplan, R. S., (2010), "*Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*", Harvard Business School, Working Paper, pages 10 – 74.
5. Kaplan, R. S. and Atkinson, A., (1998), "*Advanced Management Accounting*", 3rd ed., Prentice - Hall Inc., New Jersey, USA.
6. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (2001), "*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*", *American Accounting Horizon*, March, Vol. 15, No 1, pages 87 – 104.
7. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (1996A) "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*", *Harvard Business Review*, January – February, pages 75 - 85.
8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (1996B) "*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pages 53 - 79.
9. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (1992) "*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No 1, pages 71 - 79.
10. Kladogeni A. and Hatzigeorgiou A., (2011), "*Designing a Balance Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization*", *European Research Studies*, Volume XIV, Issue (2).
11. Malina, M. A. and Selto, F. H., (2001), "*Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pages 47 – 90.
12. Martello, M., Watson, J. G., and Fischer, M. J., (2008), "*Implementing A Balanced Scorecard in A Not-For-Profit Organization*", *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 6, Number 9.
13. Niven, P. R. (2008). "*Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies*", 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
14. Niven, P. R. (2005). "*Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance*", John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

1. <http://www.balancedscorecard.org>.
2. <http://www.citybranding.gr>.
3. <http://www.eetaa.gr>.
4. <http://www.trikalacity.gr>.