



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Η Εφαρμογή του Εργαλείου Balanced Scorecard στο  
Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα : Μια Μελέτη Περίπτωσης.**

**ΙΩΑΝΝΑ ΦΩΤΕΙΝΗΣ**

**Επιβλέπων Καθηγητής : Νικόλαος Γεωργόπουλος**

**ΑΘΗΝΑ, Μάρτιος 2019**



**Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**The Implementation of Balanced Scorecard Tool in the  
Public Sector in Greece: A Case Study.**

**IOANNA FOTEINIS**

**Supervisor: Prof. Nikolaos Georgopoulos**

**ATHENS, March 2019**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι τη βαθύτατη ανάγκη να ευχαριστήσω τον **κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο**, επιβλέποντα αυτής της διπλωματικής εργασίας και καθηγητή του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση**», για τις υποδείξεις, την καθοδήγηση, την άψογη συνεργασία και το γεγονός ότι αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για την εκπόνηση της.

Το μεγαλύτερο όμως ευχαριστώ το οφείλω **στο σύζυγο, τα παιδιά μου και τους γονείς μου** για την αμέριστη υποστήριξη που έλαβα κατά τη διάρκεια όλης αυτής της όμορφης, αλλά τόσο κοπιαστικής προσπάθειας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός αυτής της διπλωματικής είναι η ανάλυση της μεθόδου Balanced Scorecard (Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων) και των αποτελεσμάτων από την υιοθέτηση της στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Το κεντρικό ερώτημα είναι αν μπορεί ένα τέτοιο σύστημα να υπερνικήσει τα εμπόδια και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στη σημερινή εποχή και να μετατρέψει τη στρατηγική της σε μετρήσιμους στόχους. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η φιλοσοφία και οι αρχές της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων. Περιγράφονται οι αιτίες της δημιουργίας της, ο τρόπος που έγινε γνωστή στο ευρύτερο κοινό, οι τέσσερις Συνιστώσες της, οι σχέσεις Αιτίας-Αποτελέσματος μεταξύ αυτών και ο ρόλος του Στρατηγικού Χάρτη. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαχρονική εξέλιξη του BSc, εξαιτίας της αναγκαίας προσαρμογής του στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών και την πάροδο από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας. Ξεκίνησε ως ένα απλό Σύστημα Μέτρησης της Επίδοσης και κατέληξε ως ένα δυναμικό Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ ικανό να μετασχηματίζει το όραμα και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε μετρήσιμους στόχους. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα συστήματα μέτρησης επίδοσης που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση διεθνώς, οι λόγοι εφαρμογής τους, επισημαίνονται οι διαφορές στην εφαρμογή του BSc μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τα οφέλη καθώς και οι παράγοντες αποτυχίας του. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βήματα ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα με τη χρήση της τεχνικής του BSc, σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, παρατίθεται μια μελέτη περίπτωσης όπου περιγράφεται η εφαρμογή του BSc σε ένα δημόσιο οργανισμό στην Ελλάδα. Γίνεται παρουσίαση της δομής του, των αρμοδιοτήτων του, του οράματος και της αποστολής του. Κατόπιν, μέσω της S.W.O.T. ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του, προκύπτουν οι Στρατηγικοί Προβληματισμοί και ορίζονται οι Στρατηγικοί Στόχοι του. Με γνώμονα τον Στρατηγικό Χάρτη της υπηρεσίας που κατασκευάστηκε, αναπτύσσεται το BSc και ξεκάθαρα αποδεικνύεται ότι το σύστημα αυτό διέπει ολόκληρη την υπηρεσία μέσα από τη σχέση αλληλεξάρτησης των τεσσάρων συνιστωσών του. Στο τέλος, ακολουθεί η εξαγωγή των συμπερασμάτων αυτής της μελέτης.

## **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard method analysis and the results from its implementation in the Greek public sector is the aim of this master thesis. The central question is whether such a system can overcome the challenges and obstacles faced by Greek Public Administration nowadays and turn its strategy into measurable goals. The first chapter presents Balanced Scorecard's philosophy and principles. It describes the causes of its creation, the way it became known to the wider public, its four perspectives, the cause-effect relationship between them and the role of the Strategic Map. In the second chapter there is a reference to the evolution of BSc through the years due to the necessary adaptation by the ever-changing external environment of companies and the transition to the information age from the industrial age. It started, as a simple performance measurement system and ended up as a dynamic strategic management system that translates the organization's vision and strategy into measurable goals. The third chapter describes the available performance measurement systems of public administration internationally, the need of their implementation, the differences in BSc implementation between private and public sector, its benefits and the reasons of failure. The fourth chapter presents the steps of developing a strategic management system in the public sector in Greece using the BSc technique, in accordance with the law 3230/2004. In the fifth and final chapter, is presented a case study of the BSc implementation in a public organization in Greece. There is a reference in its structure, the services that are provided by, its vision and mission. Through the S.W.O.T. analysis that follows, an internal and external environment analysis is carried out to identify strategic concerns and define the strategic goals of the organization. The Strategic Map that follows helps the BSc to be developed and it clearly demonstrates that it governs the whole organization through the interdependence of its four perspectives. The conclusions made from this study are mentioned at the end.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>1</b>
ABSTRACT.....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ BALANCEDSCORECARD</b>	
Εισαγωγή.....	7
1.1 Δημιουργία του BSc.....	9
1.2 Συνιστώσες του BSc .....	12
1.2.1 Χρηματοοικονομική Συνιστώσα .....	13
1.2.2 Πελατειακή Συνιστώσα .....	13
1.2.3 Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών.....	14
1.2.4 Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης.....	14
1.3 Οι Σχέσεις Αιτίας –Αποτελέσματος Μεταξύ των Τεσσάρων Συνιστωσών και ο Ρόλος του Στρατηγικού Χάρτη .....	15
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ BALANCEDSCORECARD</b>	
Εισαγωγή.....	19
2.1 Πρώτη Γενιά BSc.....	19
2.2 Δεύτερη Γενιά BSc .....	20
2.3 Τρίτη Γενιά BSc.....	22
2.4 Τέταρτη Γενιά BSc .....	24
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το BSc ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b>	
Εισαγωγή.....	25
3.1 Λόγοι εφαρμογής συστημάτων μέτρησης επίδοσης στο δημόσιο τομέα .....	25
3.2 Συστήματα μέτρησης επίδοσης στη δημόσια διοίκηση διεθνώς .....	26
3.3 Εφαρμογή τουBSc στο δημόσιο τομέα.....	27
3.4 Οφέλη από την εφαρμογή του BSc στο δημόσιο τομέα .....	29
3.5 Παράγοντες αποτυχίας του BSc στο δημόσιο τομέα.....	30
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΟΥ BSc</b>	
Εισαγωγή.....	31

4.1 Βήματα ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	32
4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής .....	34
4.2.1 Διαμόρφωση Οράματος.....	34
4.2.2 Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής.....	35
4.2.3 S.W.O.T Ανάλυση.....	36
4.2.4 Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών. ....	38
4.3 Εφαρμογή Στρατηγικής .....	39
4.3.1 Οι Συνιστώσες του BSc στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα .....	40
4.3.2 Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων .....	40
4.3.3 Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων. ....	41
4.3.4 Στοχοθεσία- Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών. ....	43
4.3.5 Μετρήσεις - Ανατροφοδότηση.....	44

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΩΣΗΣ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BSc ΣΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΙΘΑΓΕΝΕΙΑΣ ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ**

Εισαγωγή.....	45
5.1 Παρουσίαση του υπό μελέτη Οργανισμού .....	46
5.2 Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης .....	49
5.3 Οι Συνιστώσες τουBSc στη Διεύθυνση Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου .....	53
5.4 Καθορισμός Οράματος και Αποστολής της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Ν. Αιγαίου .53	
5.5 Μελέτη και αξιολόγηση της S.W.O.T. Ανάλυσης .....	54
5.6 Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων και Δεικτών Μέτρησης επίδοσης .....	57
5.7 Κατασκευή Στρατηγικού Χάρτη του υπό μελέτη οργανισμού .....	59
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>62</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>64</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Αριθμός</b>	<b>Τίτλος Πίνακα</b>	<b>σελ.</b>
1.1	Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1986-1987 .....	10
1.2	Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1987-1988 .....	10
1.3	Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1988-1989 .....	11
1.4	Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1989-1990 .....	11
1.5	Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1990-1991 .....	12
3.1	Σύγκριση BSc μεταξύ Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα .....	28
3.2	Σύγκριση ιεραρχίας συνιστωσών BSc μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου Τομέα ....	28
4.2	S.W.O.T. Ανάλυση .....	39
5.1	Σύνθεση του προσωπικού της Δ/νσης Ιθαγένειας Ν. Αιγαίου ανά κλάδο- ειδικότητα και σχέση εργασίας.....	48
5.2	S.W.O.T. Ανάλυση Δ/νσης Ιθαγένειας Ν. Αιγαίου .....	55
5.3	Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας των πολιτών .....	57
5.4	Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας εσωτερικών διαδικασιών .....	58
5.5	Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.....	58
5.6	Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας των διαθέσιμων οικονομικών πόρων .....	59



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Αριθμός</b>	<b>Τίτλος Διαγράμματος</b>	<b>σελ.</b>
1.1	Karlan and Norton’s Balanced Scorecard 1992 .....	9
1.2	Στρατηγικός Χάρτης της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων .....	16
2.1	Η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων τρίτης γενιάς .....	23
4.1	Πρότυπο Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	33
4.2	Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων .....	42
5.1	Υπηρεσιακή Δομή Υπουργείου Εσωτερικών .....	46
5.2	Υπηρεσιακή Δομή της Ειδικής Γραμματείας Ιθαγένειας .....	47
5.3	Τμηματική Διάρθρωση της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Ν. Αιγαίου .....	48
5.4	Στρατηγικός Χάρτης Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου .....	61

# Κεφάλαιο 1

## Θεωρητικό Πλαίσιο του Balanced Scorecard

### Εισαγωγή

Η στρατηγική ως όρος ήταν ανέκαθεν σημαντικός για τον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς οδηγούσε στον πιο αποδοτικό τρόπο επιτυχούς έκβασης μιας υπόθεσης ή ενός σχεδίου. Στη σημερινή εποχή ο προσανατολισμός της επιχείρησης έχει αλλάξει, έχει στραφεί στον τρόπο που δημιουργεί αξία στους πελάτες της, στους μετόχους της και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτή η διαφορά έχει να κάνει με τη διαχείριση των άυλων περιουσιακών της στοιχείων κατά τρόπο ώστε τελικά να διακριθεί στον τομέα της. Τέτοια στοιχεία είναι το γνωστικό αντικείμενο και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, η προσέγγιση και φροντίδα του πελάτη. Οι κάθε είδους επιχειρήσεις και οργανισμοί γνωρίζουν καλά την αξία της στρατηγικής και κατανοούν πως δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στην παρακολούθηση και τον έλεγχο οικονομικών μέτρων αν θέλουν να ξεχωρίσουν και να διατηρήσουν τη θέση τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Τα διάφορα είδη συστημάτων μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούνται δίνουν εξαιρετικά σημαντικές πληροφορίες στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και συμβάλλουν στην αποδοτική διαχείριση τους. Η υιοθέτηση τους, οδηγεί κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην επιτυχή εισαγωγή της στρατηγικής και έτσι συντελεί στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων της.

Μέχρι πριν μερικά χρόνια, η επίδοση της επιχείρησης μετρούταν κυρίως χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικά μεγέθη, μιας και ήταν αρκετά εύκολο αυτά τα στοιχεία να αναζητηθούν και να υπολογισθούν. Οι μετρήσεις όμως αυτές αφορούσαν αποτελέσματα παρελθόντων ενεργειών και έδιναν στοιχεία για την επίδοση χωρίς να αναλύουν τις αιτίες αυτής της επίδοσης. Η παρακολούθηση, μέτρηση και ανάλυση αυτών των μεγεθών οδηγούσε στην επίτευξη μόνο των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και δυστυχώς δεν ασχολούνταν καθόλου με τη μακροχρόνια ανάπτυξη της.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90 όμως, οι Kaplan και Norton, παρουσιάζοντας μια νέα μέθοδο μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων, συνέβαλαν στο να βρεθεί

επιτέλους λύση στο πρόβλημα της σωστής μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης. Τη νέα αυτή προσέγγιση ονόμασαν Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard - BSc). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί κάποιους βασικούς σταθμισμένους δείκτες επίδοσης, οι οποίοι μετρούν τα αποτελέσματα των πιο κρίσιμων τομέων ανάπτυξης της επιχείρησης (Kaplan and Norton, 1997).

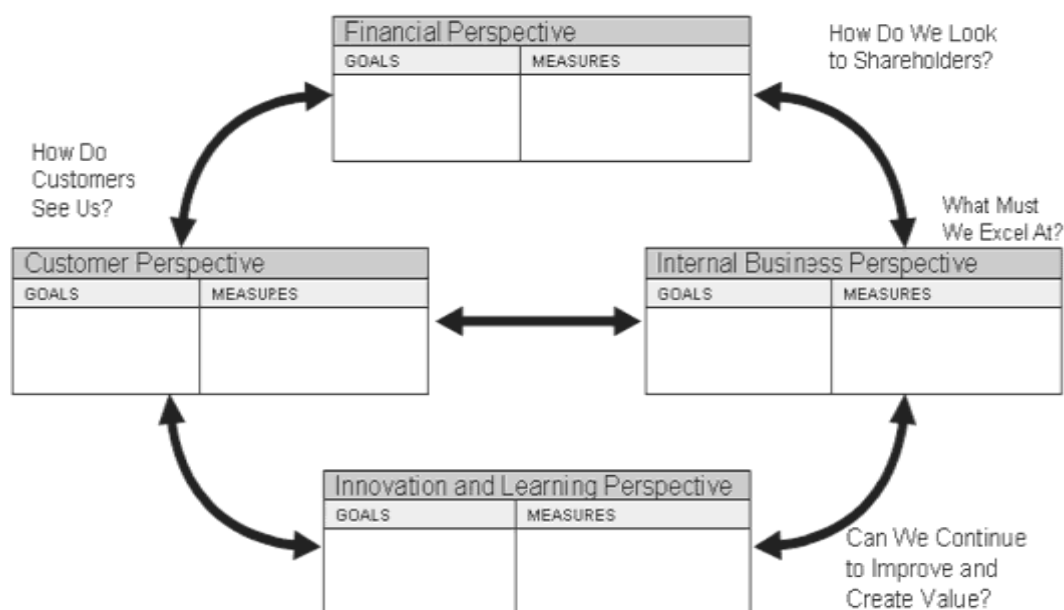
Το BSc (Balanced Scorecard) αντανακλά την τεχνολογική εξέλιξη και την διαφορετική προσέγγιση δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, οι επιχειρήσεις εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των επενδύσεων και της ορθολογικής διοίκησης μεγεθών, όπως τα αποθέματα, ο εξοπλισμός, κλπ. Η επικράτηση των οικονομικών μεγεθών δικαιολογούσε το γεγονός ότι οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν η καταλληλότερη έκφραση της επιτυχίας ή μη των επενδύσεων των εταιρειών. Προς τα τέλη όμως του 20<sup>ου</sup> αιώνα, το άυλο κεφάλαιο έγινε η βάση δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το αποτέλεσμα ήταν η αλλαγή προσανατολισμού της στρατηγικής των εταιρειών και έτσι, από το μανάτζμεντ των υλικών πόρων, περάσαμε στη δημιουργία και το μανάτζμεντ των άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Το BSc είναι οργανωμένο γύρω από τέσσερις ξεχωριστές συνιστώσες : τη χρηματοοικονομική (financial), των πελατών (customer), των εσωτερικών διαδικασιών (internal procedures) και τέλος της μάθησης και ανάπτυξης (learning and growth). Όπως άλλωστε φαίνεται και από το όνομα του, εξασφαλίζει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη μετρήσεων και τέλος μεταξύ γενικών και βασικών δεικτών μέτρησης. Ασχολείται μεν με τους οικονομικούς στόχους, αλλά ορίζει και οδηγούς επίδοσης (performance drivers) γι' αυτούς. Μέσω αυτού μια επιχείρηση μπορεί πολύ εύκολα να παρακολουθεί τα οικονομικά της αποτελέσματα, την πρόοδο της και την ικανότητα της στην απόκτηση του απαραίτητου άυλου κεφαλαίου για τη μελλοντική της ανάπτυξη.

## 1.1 Δημιουργία BSc

Η ιστορία της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων στην πιο γνωστή εκδοχή της (βλ. Διάγραμμα 1.1), μας μεταφέρει στις αρχές του 1992, όταν παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο ευρύτερο κοινό από τους συγγραφείς, Robert Kaplan και David Norton σε άρθρο που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό "Harvard Business Review".

Ωστόσο, λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν την προέλευση της και ποιες είναι οι λεπτομέρειες της εξέλιξής της. Διαμορφώθηκε ως αποτέλεσμα ενός σχεδίου στο οποίο συμμετείχαν δώδεκα κορυφαίες εταιρείες των Η.Π.Α. Το έργο διεξήχθη από το Ινστιτούτο "Nolan Norton" σε συνεργασία με τον Robert Kaplan, κατά την περίοδο 1990-1991 και είχε ως κύριο στόχο την έρευνα και τη δοκιμή βέλτιστων πρακτικών λύσεων μέτρησης επίδοσης, που χρησιμοποιήθηκαν στην πράξη στις Ηνωμένες Πολιτείες εκείνο το διάστημα. Μεταξύ των λύσεων μέτρησης επίδοσης που παρουσιάστηκαν και περιγράφηκαν στην αρχή του έργου, ήταν η Corporate Scorecard (Εταιρική Κάρτα) της εταιρείας Analog Devices. Η καρτέλα επιδόσεων τράβηξε τόσο πολύ το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων του έργου, που αποφάσισαν να τη δοκιμάσουν. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα του έργου παρουσιάστηκαν από τους συντονιστές του, Robert Kaplan και David Norton, στο άρθρο "The Balanced Scorecard - Μέτρα που οδηγούν στην επίδοση" που δημοσιεύθηκε στις αρχές του 1992 στο περιοδικό "Harvard Business Review".



Διάγραμμα 1.1: Kaplan and Norton's Balanced Scorecard 1992

Πηγή : [www.researchgate.net/profile/gavin\\_lawrie](http://www.researchgate.net/profile/gavin_lawrie)

Στους παρακάτω πίνακες 1.1 έως 1.5, εμφανίζονται πέντε παραδείγματα εξέλιξης της BSc, κάτω από την εποπτεία του δημιουργού, ιδιοκτήτη και διευθυντή ποιότητας της εταιρείας Analog Devices, Arthur Schneiderman.

**Πίνακας 1.1: Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1986-1987**

ADI QIP GOALS (IC OPERATIONS)			
METRIC	1987	HALF-LIFE	1992
<b>EXTERNAL</b>			
On time delivery	85%	9	>99.8%
Outgoing defect levels	500 PPM	9	<10 PPM
Lead time*	10 wks	9	<3 wks
<b>INTERNAL</b>			
Manufacturing Cycle Time	15 wks	9	4-5wks
Process Defect Levels	5000 PPM	6	<10 PPM
Yield	20%	9	>50%
Time to Market	36 mths	24	6 mths

WHILE AGGRESSIVELY PURSUING  
CORPORATE-WIDE COST MANAGEMENT

\*at 95% level of service

©1986-2000 Arthur M. Schneiderman All Rights Reserved. Slide 1 c. 1987-Q5-168

Πηγή: [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)

**Πίνακας 1.2: Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1987-1988**

QUARTERLY PERFORMANCE AUDIT							DIVISION: _____			
FINANCIAL	FY 87		Q1 88		Q2 88		Q3 88		Q4 88	
	BOOK	ACT	BOOK	ACT	BOOK	ACT	BOOK	ACT	BOOK	ACT
REVENUE										
REVENUE GROWTH										
PROFIT										
ROA										
<b>NEW PRODUCTS</b>										
NP INTROS										
NP BOOKINGS										
NPBR										
NP AVG. 3 <sup>RD</sup> YEAR REV.										
TIME TO MARKET										
<b>QIP</b>										
ON TIME DELIVERY										
LEADTIME										
CYCLE TIME										
YIELD										
OUTGOING PPM										
PROCESS PPM										
COST										
EMPL. PRODUCTIVITY										
TURNOVER										

SUBMITTED: \_\_\_\_\_ QUARTERLY REVIEW: \_\_\_\_\_ ANNUAL REVIEW: \_\_\_\_\_  
(attach 2 sets of quarter's audit) (written review) (by presentation to Ray's staff)

©1986-2000 Arthur M. Schneiderman All Rights Reserved. Slide 3 c. 1987-1988 Scorecard

Πηγή: [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)

**Πίνακας 1.3: Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1988-1989**

CORPORATE SCORECARD												
FINANCIAL	FY 88			FY 89			FY 88			FY 89		
	ACT	BASE	ACT	BASE	ACT	BASE	ACT	BASE	ACT	BASE	ACT	
REVENUE												
REVENUE GROWTH												
PROFIT												
ROA												
NEW PRODUCTS												
NP INTROS												
NP BOOKINGS												
NP%												
NP AVG. 3Yr YEAR RET.												
TIME TO MARKET												
OP												
ON TIME DELIVERY												
OUTGOING FPM												
LEADTIME												
COST												
EMPL. PRODUCTIVITY												
DRECT TURNOVER												
INDRECT TURNOVER												
IC PRODUCTS												
PROCESS FPM												
CYCLE TIME												
YIELD												
ASSEMBLED PRODUCTS												
PROCESS FPM												
CYCLE TIME												
YIELD												

©1986-2000 Arthur M. Schneiderman All Rights Reserved. Slide 5 c. 1988-1989 Scorecard-bhmk-3

Πηγή: [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)

**Πίνακας 1.4: Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1989-1990**

FY1990 CORPORATE SCORECARD												
FINANCIAL	RECEIVED		ACTUAL		SCORE		SCORE		BASE		FY 89	
	ACTUAL	BASE	ACTUAL	BASE	ACTUAL	BASE	ACTUAL	BASE	ACTUAL	BASE	ACTUAL	BASE
SALES							120.2	120.7				
SALES GROWTH (YTD)							6.0	6.0				
CONTRIBUTION MARGIN							8.8	8.4				
ROA/COM							10.4	7.8				
OP												
ON TIME DELIVERY (T+FCB)							67.7	65.3				
% ORDs NOT WATCHED							26.2	51.7				
EXCESS LEADTIME							2.4	2.7				
LABOR TURNOVER							18.8	18.7				
MANUFACTURING METRICS - IC PRODUCTS												
OUTGOING FPM							804	706				
PROCESS FPM							1380	1116				
CYCLE TIME							15.8	62.6				
YIELD							43.3	36.0				
MANUFACTURING METRICS - ASSEMBLED PRODUCTS												
OUTGOING FPM							1276	1744				
PLUS-B YIELD							92.2	90.8				
CYCLE TIME							19.9	23.0				
% COST OF SCRAP/REWORK							7.4	6.4				
NEW PRODUCTS												
BOOKINGS-POST-48 PROD	ACTUAL	FY89 PLAN	ACTUAL	FY89 PLAN	ACTUAL	FY89 PLAN	ACTUAL	FY89 PLAN	ACTUAL	FY89 PLAN	ACTUAL	FY89 PLAN
							48.7	45.9				
FORECAST 3Yr BOOKINGS of new products/years	FY88	FY89	FY90	FY91	FY92	FY93	FY94	FY95	FY96	FY97	FY98	FY99

©1986-2000 Arthur M. Schneiderman All Rights Reserved. Slide 7 c. 1989-1990 Scorecard

Πηγή: [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)

## Πίνακας 1.5: Η εταιρική κάρτα επίδοσης της Analog Devices 1990-1991

FY 1991 ADI CORPORATE SCORECARD								
FINANCIAL	1990		1991		1990		1991	
	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET
SALES	486.2	480.0	530.1	540.0	486.2	480.0	530.1	540.0
SALES GROWTH YTD	7.8	25.7	21.6	25.7	21.1	6.3	19.0	19.0
CONTRIBUTION MARGIN	3.2	3.7	4.6	3.2	3.2	3.1	3.4	3.4
ROI AOV	7.7	7.8	5.7	11.7	12.7	9.0	11.0	11.0
<b>OPERATIONAL</b>								
ON TIME DELIVERY BY FOOD	98.9	98.2	98.9	98.2	98.4	97.0	97.0	97.0
% ORDER MATCHES	32.2	40.0	34.5	41.5	45.7	44.2	48.0	48.0
EXCESS LEADTIME	2.7	36.7	3.9	16.7	16.6	36.7	16.7	16.7
EMPLOYEE TURNOVER	13.3	6.2	11.0	6.3	6.2	6.0	6.0	6.0
<b>MANUFACTURING METRICS: IC PRODUCTS</b>								
OUTCOME PPM	307	367	342	528	411	329	329	329
PROCESS PPM	461	712	656	167	546	469	469	469
CYCLE TIME	46.8							
YIELD	96.4	96.0	95.5	95.0	97.9	98.0	98.7	98.7
<b>MANUFACTURING METRICS: ASSEMBLED PRODUCTS</b>								
OUTCOME PPM	1001	366	389	911	296	387	271	271
PLUG-IN YIELD	90.9	90.5	89.9	89.6	88.8	88.8	88.8	88.8
CYCLE TIME	15.0	16.6	16.6	16.5	16.2	16.1	16.1	16.1
% COST OF SCRAMBLES	8.7	5.9	6.7	5.9	5.7	6.9	6.9	6.9
<b>NEW PRODUCTS</b>								
BOOKING IN FISCAL YEAR	186.3	16.7	18.5	16.7	16.5	17.1	16.2	16.2
FORECAST 3-yr PROGNOSIS of new product releases								
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998

©1986-2000 Arthur M. Schneiderman All Rights Reserved. Slide 8 c. 1990-1991 Scorecard-05071-8a

Πηγή: [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)

## 1.2 Συνιστώσες BSc

Το BSc αποτελείται από τέσσερις βασικές συνιστώσες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τις δραστηριότητες της και οι οποίες είναι: α) η χρηματοοικονομική, β) η πελατειακή, γ) των εσωτερικών διαδικασιών, και τέλος δ) της ανάπτυξης και μάθησης.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι το BSc δεν αποκλείει τις μετρήσεις των χρηματοοικονομικών μεγεθών, αλλά τις συμπληρώνει με τους κατάλληλους δείκτες επίδοσης της επιχείρησης που μετρούν τα αποτελέσματα στο μέλλον. Συνδέει μεταξύ τους οικονομικά και μη μεγέθη, με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά να δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση. Σκοπός του είναι η απεικόνιση τους, με διαφορετικούς δείκτες, μη ποσοτικούς, οι οποίοι διαθέτουν την ικανότητα να μετρούν τις μεταβολές τους.

**Έτσι, το BSc απαντά στα παρακάτω βασικά ερωτήματα:**

1. Πώς φαινόμαστε στους πελάτες μας; (συνιστώσα πελατών)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να προοδεύσουμε; (συνιστώσα εσωτ. διαδικασιών)
3. Μπορούμε μέσω της αυτοβελτίωσης μας να δημιουργούμε αξία; (συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)
4. Πώς μας αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι; (χρηματοοικονομική συνιστώσα)

### **1.2.1. Χρηματοοικονομική Συνιστώσα**

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης σχετίζονται άμεσα με την επιβίωση της και την ανάπτυξη της. Η επιβίωση της επιτυγχάνεται με τη σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της και η ανάπτυξη της από την αύξηση των πωλήσεων της, την άνοδο της τιμής της μετοχής και την απόδοσης επί της επένδυσης (ROE).

Οι κλασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι αυτοί που στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να προσφέρουν χρήσιμα συμπεράσματα. Τέτοιοι είναι, οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας, ρευστότητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ROI, ROE, shareholder value (SV) κλπ.

### **1.2.2. Συνιστώσα Πελατών**

Η επιχείρηση προσδιορίζει, σε άμεση σχέση με τους χρηματοοικονομικούς της στόχους, την αγορά στόχο καθώς και το είδος των πελατών που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Στη συνέχεια ορίζονται οι βασικοί δείκτες γι' αυτή τη συνιστώσα, όπως η απόκτηση, η διατήρηση, η ικανοποίηση και η πίστη του πελάτη, για το τμήμα ή τα τμήματα της αγοράς που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται εδώ είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα, το μερίδιο της αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η ικανοποίηση των πελατών, η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και το κέρδος των πελατών. Οι βασικοί αυτοί δείκτες συναντώνται σε πάρα πολλές κάρτες ισοσταθμισμένων αποτελεσμάτων και γι' αυτό αποτελούν την πιο σημαντική ομάδα μέτρησης.

Μια άλλη ομάδα δεικτών που χρησιμοποιείται εναλλακτικά, είναι αυτή των ειδικών δεικτών ή αλλιώς διαφοροποιητών. Απαντούν στην ερώτηση του τι πρέπει να παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της, για να επιτύχει υψηλές επιδόσεις ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης και τελικά το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Με άλλα λόγια, μας καθοδηγούν σχετικά με ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για την επίτευξη υψηλής βαθμολογίας στους βασικούς δείκτες.



### **1.2.3. Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών**

Στο σημείο αυτό μια επιχείρηση αποφασίζει ποιες εσωτερικές διαδικασίες θα πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει στις προηγούμενες δύο συνιστώσες. Πρωταρχικά, η εταιρεία θέτει τους πελατειακούς και οικονομικούς της στόχους και εν συνεχεία προσδιορίζει τους στόχους της για αυτή τη συνιστώσα, καθώς και τους απαραίτητους δείκτες (οικονομικοί στόχοι, πελατειακοί στόχοι, στόχοι εσωτερικών διαδικασιών). Η συγκεκριμένη ακολουθία των στόχων, σκοπό έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της σε εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες, που θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όλους τους ενδιαφερόμενους της.

Οι εσωτερικές διαδικασίες σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό δεν είναι ποτέ ίδιες μεταξύ τους, αντιθέτως διαφέρουν σημαντικά. Κάθε μια ξεχωριστά, προσαρμόζει τις δικές της εσωτερικές διαδικασίες ανάλογα με το σκοπό και τις ανάγκες της και σύμφωνα πάντα με το γνωστό μοντέλο αλυσίδας αξίας. Βάσει αυτού οι τέσσερις πιο σημαντικές και καθοριστικές διαδικασίες είναι αυτές:

- 1) με τις οποίες γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να εξασφαλισθεί κάποια καινοτομία,
- 2) που έχουν άμεση σχέση με όλες τις βασικές και απαραίτητες λειτουργίες,
- 3) που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και
- 4) που σκοπό έχουν την τήρηση των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων.

### **1.2.4. Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης**

Στόχος των τριών προηγούμενων συνιστωσών ήταν να εντοπίσει η επιχείρηση τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει για να αυξήσει την επίδοση της και να ξεχωρίσει. Σ' αυτή τη συνιστώσα αυτό που έχει σημασία είναι η εξεύρεση και η κατάλληλη χρησιμοποίηση της απαραίτητης δομής που πηγάζει απ' το εσωτερικό της επιχείρησης έτσι ώστε τελικά να δημιουργείται αξία. Στην εποχή της πληροφορία που διανύουμε η εσωτερική δομή μιας επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και επιτυχία της. Αν λοιπόν επιθυμεί να ξεχωρίσει, πρέπει απαραίτητως να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της, σε υπάρχοντα και νέα συστήματα και τέλος στις διαδικασίες της.

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονίσουμε ότι οι συνιστώσες των πελατών και εσωτερικών διαδικασιών είναι καθοριστικές για την επιβίωση και κερδοφορία μιας επιχείρησης. Καθώς όμως το περιβάλλον μεταβάλλεται δυναμικά, δεν αρκεί η κάθε

επιχείρηση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές αυτές, αλλά πρέπει να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η μελλοντική ανάπτυξη και ευημερία της εξαρτάται από αυτήν την ικανότητα (Kaplan and Norton 1992).

Οι βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται σ' αυτή τη συνιστώσα και αφορούν στον εργαζόμενο, είναι: 1) η ικανοποίηση του, 2) η διατήρηση του και 3) η παραγωγικότητα του.

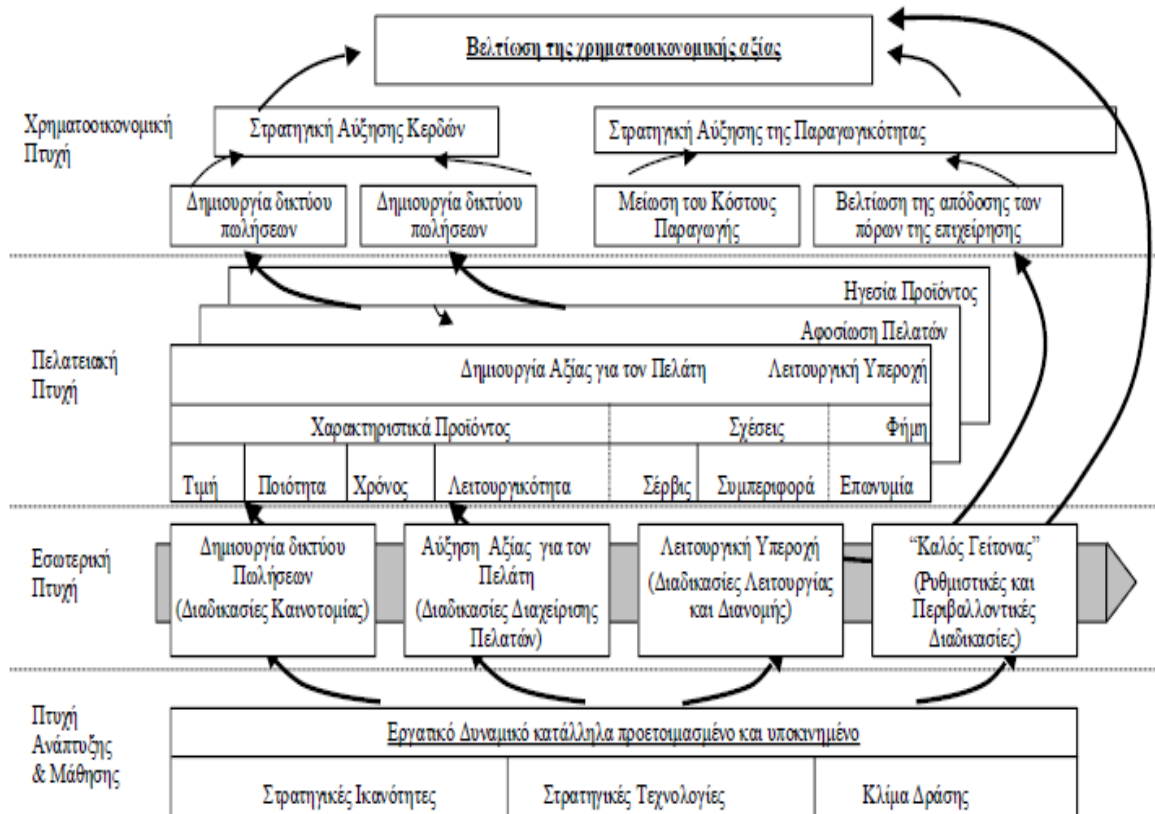
Εκτός από αυτούς τους παραπάνω βασικούς δείκτες υπάρχουν και κάποιοι ειδικοί που αποτελούν και τις αιτίες δημιουργίας αυτών: α) οι ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων, β) οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων και γ) η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση των υπαλλήλων.

### **1.3. Οι Σχέσεις Αιτίας-Αποτελέσματος Μεταξύ των Τεσσάρων Συνιστωσών και ο Ρόλος του Στρατηγικού Χάρτη.**

Οι τέσσερις συνιστώσες που περιγράφηκαν παραπάνω, δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η επιχείρηση οδηγείται μέσω των σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών της στα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Ο προσδιορισμός του είδους της σχέσης τους, είναι εξαιρετικά σημαντικός για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την ορθή οργάνωση του BSc. Η κατασκευή και μελέτη του στρατηγικού χάρτη προσφέρει τη δυνατότητα προσδιορισμού των σχέσεων αιτίας αποτελέσματος που διέπουν τις συνιστώσες αυτές (Kaplan and Norton 2000, 2001a).

Ο στρατηγικός χάρτης, (strategy map) είναι μια σχηματική απεικόνιση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές συνιστώσες, καθώς και των τρόπων με τους οποίους μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους ώστε να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι. Με τον στρατηγικό χάρτη μπορεί κανείς εύκολα να κατανοήσει την αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος και αυτό γιατί οποιαδήποτε ενέργεια γίνει σε έναν τομέα της επιχείρησης, αυτή επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα έναν ή περισσότερους διαφορετικούς τομείς της. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων εκ μέρους των εργαζομένων οδηγεί σε αναβάθμιση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας και αυτό με τη σειρά του έχει ως συνέπεια, τη δημιουργία πιστών πελατών και εν συνεχεία την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους. Ο στρατηγικός χάρτης υπό μια πιο ευρεία έννοια, δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της, ποσοτικούς ή μη, όπως

για παράδειγμα το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της (φήμη και πελατεία) κ.α. σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα. Στο διάγραμμα 1.2, απεικονίζεται ένας τέτοιος στρατηγικός χάρτης.



**Διάγραμμα 1.2:** Στρατηγικός Χάρτης της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων (Kaplan and Norton 2001a).

**Πηγή:** Γ.Π. Βλάχος, Σημειώσεις Μαθήματος: Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.

Πριν ξεκινήσουμε τη δημιουργία του στρατηγικού χάρτη πρέπει να ορίσουμε τον σκοπό της επιχείρησης και να αναζητήσουμε τον καλύτερο συνδυασμό ενεργειών και πράξεων που οδηγούν στην εκπλήρωση του. Τα διοικητικά στελέχη, πρέπει σε πρώτη φάση να ορίσουν, επαναπροσδιορίσουν ή ακόμα και να αναθεωρήσουν τον λόγο ύπαρξης και τις αξίες της επιχείρησης. Δεν μπορεί να καθοριστεί το όραμα της αν πρώτα δεν γίνει το προηγούμενο βήμα. Το όραμα παρέχει ένα πλαίσιο προσδιορισμού των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης ή αλλιώς, απαντάει στην

ερώτηση: «πού θέλουμε να φτάσουμε;». Έπειτα, ακολουθεί ο καθορισμός των λογικών βημάτων που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή του (Kaplan and Norton 2001b).

Όλες οι ενέργειες της επιχείρησης έχουν σχέση με την επιβίωση και την δημιουργία κέρδους. Έτσι, η **χρηματοοικονομική συνιστώσα** θα πρέπει να τοποθετείται στο ανώτερο σημείο του στρατηγικού χάρτη, δεδομένου ότι ξεκινούμε από το τέλος προς την αρχή. Η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, επιτυγχάνεται είτε με την αύξηση των εσόδων είτε με τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Μερικά παραδείγματα αυξήσεων των πωλήσεων είναι, η δημιουργία νέων αγορών, νέων προϊόντων, νέων πελατών. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί είτε με τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος, είτε με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Όσον αφορά τώρα στα αποτελέσματα, η αύξηση της παραγωγικότητας αποδίδει γρηγορότερα από ότι η αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις. Σκοπός του στρατηγικού χάρτη, είναι ο εντοπισμός των δυνατοτήτων οικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης, μέσω της αύξησης των εσόδων από τις πωλήσεις. Ο συνδυασμός των παραπάνω τρόπων ανάπτυξης στον χάρτη, εξασφαλίζει το γεγονός, ότι οι μειώσεις στο κόστος δεν θα εξαλείψουν τις δυνατότητες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η αξία που προσδίδεται από τον πελάτη στο προσφερόμενο προϊόν ή στην υπηρεσία αποτελεί το κέντρο κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής και ταυτόχρονα την **πελατειακή συνιστώσα**. Η αξία αυτή, έχει σχέση με την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ικανοποίηση του πελάτη και τη φήμη της εταιρείας που το παράγει. Επίσης, καθορίζει τι διαφοροποιεί το προϊόν στα πλαίσια του ανταγωνισμού ώστε να φέρει νέους πελάτες και να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες της αγορά – στόχου.

Αφού η επιχείρηση ξεκαθαρίσει τη θέση της σε σχέση με την χρηματοοικονομική και πελατειακή της συνιστώσα, μπορεί στη συνέχεια να σχεδιάσει και οργανώσει του τρόπους με τους οποίους θα υλοποιήσει τους τιθέμενους στόχους. Το αντικείμενο της συνιστώσας των **εσωτερικών διαδικασιών** του BSc είναι οι παραπάνω τρόποι υλοποίησης. Για παράδειγμα, η επίτευξη καινοτομιών αυξάνει το μερίδιο αγοράς, βελτιώνει την παραγωγική διαδικασία και η μειώνει τον κύκλο ζωής του προϊόντος, όπως επίσης και οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής κ.τ.λ.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί, ότι ο θεμέλιος λίθος κάθε στρατηγικού χάρτη είναι η συνιστώσα της **μάθησης και ανάπτυξης**, η οποία

καθορίζει την απαραίτητη εσωτερική δομή της επιχείρησης για την εφαρμογή της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής. Μολονότι, η σημασία της συνιστώσας αυτής είναι πολλή μεγάλη, συνήθως υπάρχει μια σχετική δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησής της, και αυτό γιατί αφορά κυρίως άυλα μεγέθη, όπως είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, τα πληροφοριακά συστήματα, οι διαδικασίες κ.τ.λ.

## Κεφάλαιο 2

### Διαχρονική Εξέλιξη του **Balanced Scorecard**

#### Εισαγωγή

Από τότε που οι Kaplan και Norton παρουσίασαν το πρώτο άρθρο τους σχετικά με την ισοσταθμισμένη κάρτα αποτελεσμάτων το 1992, το **Balanced Scorecard** ως εργαλείο, προσέγγιση και φιλοσοφία εξελίχθηκε σχεδόν πέραν της αναγνώρισης του. Από ένα πρώιμο απλοϊκό σύστημα ελέγχου επικεντρωμένο σε μετρήσεις, αναπτύχθηκε σε μια προσέγγιση που υποστηρίζει την εκτέλεση της στρατηγικής και τη διαχείριση της επίδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η πρώτη τους προσέγγιση προήλθε από τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με επιτυχημένα στελέχη, που έβλεπαν την επίδοση από διαφορετική σκοπιά, κάνοντας έτσι τη διαφορά. Η περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της επιτεύχθηκε μέσω εκατοντάδων συμβουλευτικών υπηρεσιών που πραγματοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις παροχής συμβουλών, των Kaplan και Norton, σε σχέση με το πόσο τα επιτυχημένα στελέχη εφάρμοζαν την τεχνική αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι, από μια προσέγγιση ισοσταθμισμένης μέτρησης, εξελίχθηκε τελικά σε μια ισχυρή προσέγγιση διαχείρισης και εκτέλεσης στρατηγικής. Το BSc, των Kaplan και Norton, είναι μια πλήρης μεθοδολογία για τη διαχείριση, ευθυγράμμιση και υλοποίηση της στρατηγικής, όπως αυτό άλλωστε τεκμηριώνεται στα πέντε βιβλία τους, με αποκορύφωμα το "*The Premium Execution*" (2008).

#### 2.1. Πρώτη Γενιά BSc

Αρχικά, (βλ. διάγραμμα 1.1.) η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων είχε περιγραφεί ως μια απλή, «τεσσάρων κουτιών» προσέγγιση μέτρησης της επίδοσης (Kaplan and Norton, 1992). Επιπλέον των οικονομικών μετρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνθηκαν να λάβουν υπόψη τους μετρήσεις προερχόμενες από τρεις επιπλέον πτυχές της επιχείρησης, της μάθησης και ανάπτυξης, των εσωτερικών διαδικασιών και των πελατών. Ο ορισμός και το περιεχόμενο του BSc δεν ήταν αρχικά και τόσο σαφής. Η απλή σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων προοπτικών απεικονίστηκε, αλλά δεν χρησιμοποιήθηκε για συγκεκριμένο σκοπό. Στην πρώτη γενιά BSc, είχαν επικεντρωθεί στην επιλογή και αναφορά περιορισμένου αριθμού μέτρων σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές (Kaplan and Norton, 1992).

Σε πρώτη φάση προτάθηκε η χρήση ερωτημάτων σχετικά με τη στάση, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού που θα βοηθούσαν στην επιλογή των μέτρων που έπρεπε να χρησιμοποιηθούν και θα ενθάρρυναν επίσης την εξέταση των «τυπικών» τομέων ενδιαφέροντος σε αυτή τη διαδικασία. Το αρχικό έργο τους δεν περιείχε συγκεκριμένες παρατηρήσεις σχετικά με το πώς η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοση του εκάστοτε οργανισμού και αυτό που αποδείχθηκε τελικά, ήταν ότι η παροχή προσβάσιμων δεδομένων μέτρησης από μόνη της, δεν προκαλεί βελτίωση στην οργανωτική επίδοση. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι η πηγή αυτών των βελτιώσεων είναι οι αλλαγές στη ανθρώπινη συμπεριφορά, αφού το BSc καθορίζει στόχους, αλλά εικάζει ότι οι άνθρωποι θα υιοθετήσουν οποιεσδήποτε συμπεριφορές και θα κάνουν οτιδήποτε χρειαστεί για να φτάσουν σε αυτούς τους στόχους. Υπό το πρίσμα αυτό, έχει σημασία η βάση για την επιλογή των στόχων που χρησιμοποιούνται στη δημιουργία της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων.

Πρέπει να αναφερθεί ακόμα, ότι οι Kaplan και Norton δεν ανέφεραν τίποτε για το πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί στην πράξη η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων, παρά μόνο εξέφραζαν μια γενική άποψη ότι ο σχεδιασμός της θα έπρεπε να θέτει το όραμα και τη στρατηγική της στο κεντρικό σημείο του συστήματος (Kaplan and Norton, 1992). Μεταγενέστερα, στο πρώτο βιβλίο τους πάνω σ' αυτό το θέμα, το οποίο δημοσιεύτηκε το 1996, κάνουν μια μακρά περιγραφή της μεθόδου ανάπτυξης του BSc.

## **2.2. Δεύτερη Γενιά BSc**

Οι πρακτικές δυσκολίες που συνδέονταν με το σχεδιασμό της πρώτης γενιάς BSc ήταν σημαντικές και αυτό επειδή εν μέρει ο ορισμός του Balanced Scorecard ήταν αρχικά ασαφής και επέτρεπε διαφορετική ερμηνεία. Δύο σημαντικοί προβληματικοί τομείς σχεδιασμού του BSc ήταν: α) το φιλτράρισμα, δηλαδή η διαδικασία επιλογής συγκεκριμένων μέτρων και β) η ομαδοποίηση τους, δηλαδή ο τρόπος κατανομής των μέτρων στις συνιστώσες. Οι συζητήσεις και οι αναφορές που ακολούθησαν τα επόμενα χρόνια σχετικά με την ομαδοποίηση, επαναλαμβάνονταν στη σχετική βιβλιογραφία, αλλά αυτές που αφορούσαν το φιλτράρισμα ήταν λιγότερο συχνές και συνήθως εμφανίζονταν ως μέρος των περιγραφών των μεθόδων σχεδιασμού του Balanced Scorecard.

Ίσως, η πιο σημαντική αλλαγή που θα έπρεπε να γίνει, ήταν η σωστή προσέγγιση της στάσης μέτρησης που προτάθηκε αρχικά από τους Kaplan και Norton

(π.χ. για να πετύχουμε οικονομικά, πώς πρέπει να εμφανιστούμε στους μετόχους μας;) και η επιλογή μιας διαδικασίας που τελικά θα οδηγούσε στα πιο κατάλληλα βασικά μέτρα επίδοσης σε κάθε μία συνιστώσα. Μια λύση ήταν η εισαγωγή της έννοιας των στρατηγικών στόχων (Kaplan και Norton, 1993). Αρχικά, αυτοί ορίζονταν ως σύντομες προτάσεις που συνδέονταν με τις τέσσερις προοπτικές και χρησιμοποιούνταν ώστε να καταγράψουν την ουσία της στρατηγικής της επιχείρησης στις παραπάνω προοπτικές και τα μέτρα που θα οδηγούσαν τελικά στην επίτευξη αυτών των στρατηγικών στόχων. Οι στόχοι προέκυπταν από τις στρατηγικές δηλώσεις και βασίζονταν σε ένα εταιρικό όραμα ή ένα στρατηγικό σχέδιο.

Μια άλλη βασική εξέλιξη που ακολούθησε, αφορούσε τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των συνιστωσών, η οποία είχε αρχικά αναφερθεί στην πρώτη γενιά Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων και αναπτύχθηκε εκτενέστερα σε αυτήν, την δεύτερης γενιάς. Σιγά σιγά, άρχισε να γίνεται μια πρώιμη προσπάθεια να επισημανθούν οι συνδέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των επιλεγθέντων μέτρων και των προοπτικών. Οι αλλαγές που περιγράφηκαν πιο πάνω, αντιπροσωπεύουν έναν ουσιαστικά διαφορετικό ορισμό του τι περιλαμβάνει το Balanced Scorecard, σε σύγκριση με το αρχικό έργο των Kaplan και Norton. Όλα αυτά, οδήγησαν στη δημιουργία της δεύτερης γενιάς BSc. Ο αντίκτυπος αυτών των αλλαγών, χαρακτηρίστηκε από τους Kaplan και Norton το 1996, ως κάτι που επέτρεψε στο Balanced Scorecard να εξελιχθεί, από ένα βελτιωμένο σύστημα επίδοσης σε ένα κεντρικό δυναμικό σύστημα διοίκησης.

Διατηρώντας την εστίαση του στη διαχείριση της στρατηγικής, οι Kaplan και Norton περιέγραψαν περαιτέρω τη χρήση και ανάπτυξη του BSc, ως κεντρικό στοιχείο ενός συστήματος στρατηγικού μάνατζμεντ. Συνέπεια αυτής της αλλαγής προσανατολισμού, ήταν η αύξηση της σημασίας επιλογής των στρατηγικών στόχων που αντικατοπτρίζουν το όραμα και την αποστολή ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Με το πέρασμα των χρόνων, η ιδέα της στρατηγικής σύνδεσης έγινε όλο και πιο σημαντικό στοιχείο της μεθοδολογίας σχεδιασμού του Balanced Scorecard και στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990, η τεκμηρίωση του γινόταν με γραφήματα των στρατηγικών στόχων (και όχι τα μέτρα) και της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος που συνδέει τις συνιστώσες, με τους βασικούς στόχους της οικονομικής επίδοσης (βλ. διάγραμμα 1.2).



### 2.3. Τρίτη Γενιά BSc

Η τρίτη γενιά βασίζεται σε μια βελτιωμένη σχεδίαση της δεύτερης γενιάς σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και τους μηχανισμούς βελτίωσης της λειτουργικότητας και της στρατηγικής συνάφειας. Η εξέλιξη της στα τέλη της δεκαετίας του 1990, προήλθε από τα θέματα που σχετίζονταν με τον καθορισμό στόχων και την επικύρωση των στρατηγικών αντικειμενικών επιλογών. Η δήλωση προορισμού μιας εταιρείας αποσκοπούσε στον έλεγχο των μέτρων και των επιδιωκόμενων στόχων. Οι πρώτες δηλώσεις προορισμού, δημιουργήθηκαν ως η τελική εκτίμηση των συνεπειών από την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που είχαν επιλεγεί σε μια συγκεκριμένη μελλοντική ημερομηνία (π.χ. σε τρία χρόνια). Στη συνέχεια διαπιστώθηκε, ότι οι ομάδες διοίκησης ήταν σε θέση να συζητήσουν, να δημιουργήσουν και να έχουν άμεση σχέση με τη δήλωση προορισμού πολύ εύκολα και χωρίς ιδιαίτερη αναφορά στους επιλεγμένους στόχους.

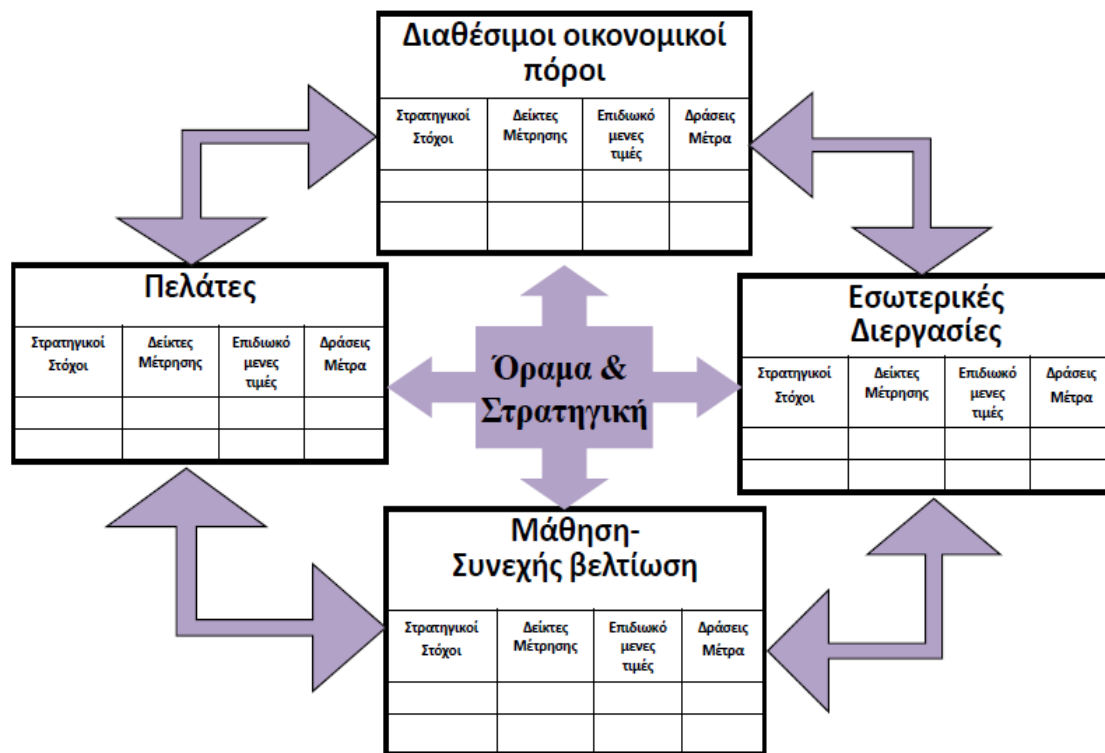
Συνεπώς, η διαδικασία σχεδιασμού αντιστράφηκε, και η δημιουργία της δήλωσης προορισμού έγινε μια αρχική σχεδιαστική δραστηριότητα, παρά μια τελική. Περαιτέρω, έγινε κατανοητό ότι δουλεύοντας με βάση τη δήλωση προορισμού, η επιλογή των στρατηγικών στόχων και η διατύπωση των υποθέσεων της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος ήταν επίσης πολύ ευκολότερη και μπορούσε να επέλθει συμφωνία εντός της ομάδας διοίκησης πολύ πιο γρήγορα. Οι ισοσταθμισμένες κάρτες αποτελεσμάτων που ενσωματώνουν τις δηλώσεις προορισμού αναφέρονται ως τρίτη γενιά Balanced Scorecards.

Τα βασικά στοιχεία μιας ισοσταθμισμένης κάρτας αποτελεσμάτων τρίτης γενιάς είναι:

- **Η δήλωση προορισμού:** προκειμένου να ληφθούν ορθολογικές αποφάσεις σχετικά με την οργανωτική δραστηριότητα και όχι μόνο, οι στόχοι που πρέπει να αναπτύξει μια επιχείρηση για αυτές τις δραστηριότητες πρέπει να δίνουν μια σαφή ιδέα του τι προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση αυτή (Kotter 1995). Μια δήλωση προορισμού περιγράφει ιδανικά, με κάποια λεπτομέρεια, πως είναι πιθανό να φαίνεται η οργάνωση σε μια συμφωνημένη μελλοντική ημερομηνία.
- **Οι στρατηγικοί στόχοι:** η δήλωση προορισμού προσφέρει μια σαφή και κοινή εικόνα ενός οργανισμού σε κάποιο σημείο στο μέλλον, αλλά δεν δίνει την κατάλληλη προσοχή στην εστίαση της διοίκησης, από τώρα μέχρι τότε. Τι

πρέπει όμως να γίνει σε ένα μεσοπρόθεσμο πλαίσιο προκειμένου ο οργανισμός να φτάσει στον προορισμό του εγκαίρως; αντιπροσωπεύοντας τους επιλεγμένους στόχους σε ένα στρατηγικό μοντέλο σύνδεσης, η ομάδα σχεδιασμού ενθαρρύνεται να εφαρμόσει συστήματα σκέψης για τον προσδιορισμό της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ αυτών, δηλαδή τι ενέργειες πρέπει να γίνουν για να έχουμε τα αποτελέσματα που περιμένουμε .

- **Στρατηγικό μοντέλο σύνδεσης και συνιστώσες:** οι επιλεγμένοι στρατηγικοί στόχοι διαδίδονται σε τέσσερις ζώνες ή «συνιστώσες». Οι παρακάτω συνιστώσες περιέχουν στόχους που σχετίζονται με τις σημαντικότερες δραστηριότητες: α) *εσωτερικές διαδικασίες* - όσον αφορά τις επιχειρηματικές διαδικασίες, του κύκλου ζωής του προϊόντος, την παραγωγικότητα κλπ. και β) *μάθησης & ανάπτυξης* - τι πρέπει να συμβεί για να διατηρηθούν και αναπτυχθούν αυτές οι διαδικασίες περαιτέρω από την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης προϊόντων και διαδικασιών κ.α. Οι δύο κορυφαίες συνιστώσες επιδιώκουν στόχους που σχετίζονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων, δηλαδή πώς επιθυμούμε να μας βλέπουν οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι (π.χ. το ευρύ κοινό, οι υπόλοιποι οργανισμοί και επιχειρήσεις) και πώς θα συμβεί αυτό μεταφρασμένο σε οικονομικά αποτελέσματα και οικονομική αξία (οικονομική).
- **Μέτρα και πρωτοβουλίες:** από τη στιγμή που έχουν συμφωνηθεί οι στόχοι μέσα σε μια εταιρεία, μπορούν να εντοπιστούν τα μέτρα και με σκοπό την υποστηρικτική ικανότητα της διοίκησης να παρακολουθείται η οργάνωση και η πρόοδος της επίτευξης των στόχων αυτών. Οι πρωτοβουλίες είναι ειδικές διεργασίες με πεπερασμένη ημερομηνία έναρξης και λήξης και χαρτογραφούνται σε στρατηγικούς στόχους για να δώσουν μια ένδειξη των έργων ή ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την πραγματοποίηση των στόχων (Niven, 2006).



**Διάγραμμα 2.1: Η Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων τρίτης γενιάς.**

Πηγή: Χαρίλαος Βασιλικός (2016), Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

## 2.4. Τέταρτη Γενιά BSc

Η τέταρτη γενιά BSc, είναι η πιο πρόσφατη και πιο πολύπλοκη προσέγγιση συνεχούς και συστηματικής παρακολούθησης της στρατηγικής, της αλλαγής της κοινωνικής συμπεριφοράς και της δημιουργίας πλούσιων ενημερωμένων συζητήσεων σχετικά με τις επιδόσεις, εντός και εκτός της επιχείρησης. Περιλαμβάνει μια εξωτερική συνιστώσα, η οποία ενσωματώνει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος προστίθεται ως εξωτερική συνιστώσα, παράλληλα με την χρηματοοικονομική, ενώ ο κοινωνικός αντίκτυπος μπορεί να προστεθεί πέρα από την πελατειακή συνιστώσα. Με την εφαρμογή της τέταρτης γενιάς Balanced Scorecard, η εταιρεία λαμβάνει μια πιο ποιοτική και σαφή εικόνα της εταιρείας ως σύνολο, της επίτευξης ή μη των στρατηγικών της στόχων, τη λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών της και των αιτιών διακύμανσης της επίδοσης της.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Το BSc στο Δημόσιο Τομέα**

#### **Εισαγωγή**

Οι εκάστοτε κυβερνήσεις ανά τον κόσμο, προκειμένου να χαράξουν την καταλληλότερη πολιτική και να λάβουν αποφάσεις που αφορούν τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Όλο και περισσότερες χώρες διαθέτουν περισσότερα χρηματικά κεφάλαια και εργατοώρες από ότι συνήθιζαν παλαιότερα, για την εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης επίδοσης στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της (OECD, 1997).

Το Balanced Scorecard μολονότι αρχικά σχεδιάστηκε ως ένα εργαλείο μάνατζμεντ και βελτίωσης της επίδοσης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, η χρήση του τα τελευταία χρόνια από αρκετούς δημόσιους οργανισμούς χωρών, όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Αυστρία, οι Η.Π.Α., η Δανία και η Ιρλανδία αποδεικνύει ότι μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη και στο δημόσιο τομέα. Αποτελεί ένα εργαλείο "*κλειδί*" που βοηθάει τόσο στην εκτίμηση της παρούσας κατάστασης του δημόσιου οργανισμού όσο και στη λήψη αποφάσεων με τελικό σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η μέτρηση όμως της επίδοσης των δημόσιων οργανισμών είναι ένα θέμα προβληματικό από τη φύση του. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα όποια εμπόδια εμφανίζονται από την εφαρμογή στο δημόσιο τομέα, του συστήματος μέτρησης επίδοσης που χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό τομέα, κρίνεται επιβεβλημένη η τροποποίηση του.

#### **3.1 Λόγοι Εφαρμογής Συστημάτων Μέτρησης Επίδοσης στο Δημόσιο Τομέα**

Οι λόγοι εφαρμογής των μεθόδων μέτρησης επίδοσης έχουν ως κυρίαρχο σκοπό τον προσδιορισμό και τη διόρθωση πιθανών δυσλειτουργιών στη Δημόσια Διοίκηση με γνώμονα την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της. Σε περιόδους έντονης οικονομικής ύφεσης, η ανάγκη μιας πιο οικονομικής και αποδοτικής λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, επηρεάζει σημαντικά την οικονομική πολιτική της εκάστοτε χώρας, μειώνοντας το δημόσιο χρέος της και

ταυτόχρονα τον προϋπολογισμό των νοικοκυριών της, περιορίζοντας τους άμεσους και έμμεσους φόρους.

Επίσης, υπάρχουν και κάποιοι επιπλέον παράγοντες που ωθούν τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες των διαφόρων χωρών στη υιοθέτηση συστημάτων μέτρησης της επίδοσης, όπως είναι:

1. Η αποδοτικότερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση του πολίτη στα πλαίσια των αναγκών του
2. η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
3. η ανάπτυξης εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και της Δημόσιας Διοίκησης
4. η εξασφάλιση διαφάνειας των δημόσιων διοικητικών δραστηριοτήτων
5. η ανάγκη λογοδοσίας και ευθύνης εκ μέρους του δημόσιου τομέα

### **3.2 Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης στη Δημόσια Διοίκηση Διεθνώς**

Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες μετρήσεων : αποδοτικότητα, χρηματοοικονομικών αποδόσεων, και στρατηγικής. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο σημαντικές μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί από δημόσιους φορείς διεθνώς.

Η κατηγορία μετρήσεων της χρηματοοικονομικής επίδοσης περιλαμβάνει :

1. τη μέθοδο προϋπολογισμού μηδενικής βάσης ( Zero-Based Budgeting System – ZBB)
2. τη μέθοδο απόδοσης επί της επένδυσης (Return on Investment – ROI)
3. τη μέθοδο σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)

Η κατηγορία μετρήσεων της αποδοτικότητας περιλαμβάνει :

1. τη μέθοδο περιβάλλουσας καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA)
2. τη μέθοδο στοχαστικής ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis – SFA)

Και τέλος, η κατηγορία των μετρήσεων της στρατηγικής περιλαμβάνει:

1. τη μέθοδο καλών πρακτικών ή προτύπων αναφοράς (Best Practices /Benchmarking)
2. τη μέθοδο ισοσταθμισμένης κάρτας αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard – BSc)

### **3.3 Εφαρμογή του BSc στο Δημόσιο Τομέα**

Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, το BSc αντικατοπτρίζει τη μέτρηση της επιτυχίας ενός δημόσιου οργανισμού, κάτι το οποίο φυσικά δεν αποτελεί μια χρηματοοικονομική μέτρηση, αλλά έχει σχέση με τη συνιστώσα των πολιτών. Από την άλλη πλευρά το πρωταρχικό θέμα ανάλυσης στον ιδιωτικό τομέα είναι η χρηματοοικονομική συνιστώσα. Οι συνιστώσες του BSc στο δημόσιο τομέα είναι διαφορετικές και εξαρτώνται από τη σχέση που έχει ο εκάστοτε οργανισμός με τους πελάτες-πολίτες του. Επίσης, ο αριθμός τους μπορεί να διαφέρει σημαντικά και να είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των τεσσάρων βασικών συνιστωσών. Παρόλα αυτά, η ιδέα ανάπτυξης τους είναι κοινή με του ιδιωτικού τομέα, συνδέονται μεταξύ τους μέσω της γνωστής αλυσίδας, αιτίας-αποτελέσματος και έχουν βασικό στόχο την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.

Η διαφορά στην υιοθέτηση και εφαρμογή του BSc έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι η φύση του ιδιωτικού τομέα διαφέρει πολύ από αυτή του δημόσιου. Πρωταρχικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η επιβίωση και ακολούθως η επίτευξη κέρδους. Μέσω λοιπόν της δημιουργίας αξίας στον πελάτη, μια επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους οικονομικούς της στόχους (κέρδος, ανάπτυξη, μερίδιο αγοράς) ενώ, βασικός σκοπός ενός δημόσιου οργανισμού είναι η υλοποίηση της αποστολής του, η οποία επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων του αποτελεσματικά και αποδοτικά, έτσι ώστε τελικά να δημιουργείται αξία στον πολίτη. Παρακάτω στον πίνακα 3.1 αποτυπώνονται οι διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα κατά την υιοθέτηση και εφαρμογή του BSc.

**Πίνακας 3.1** : Σύγκριση BSc μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

<b>Χαρακτηριστικό</b>	<b>Ιδιωτικός Τομέας</b>	<b>Δημόσιος Τομέας</b>
Γενικοί Στρατηγικοί Στόχοι	Ανταγωνισμός, Μοναδικότητα	Επιτυχής Υλοποίηση της Αποστολής
Χρηματοοικονομική Συνιστώσα	Κέρδος, ανάπτυξη, μερίδιο αγοράς, δημιουργία αξίας	Αποτελεσματική δραστηριότητα δημιουργία αξίας
Ενδιαφερόμενοι (stakeholders)	Μέτοχοι, αγοραστές, μάνατζερς	Φορολογούμενοι, δικαιούχοι, νομοθέτες
Απαιτούμενο Αποτέλεσμα	Ικανοποίηση του πελάτη	Ικανοποίηση του πολίτη

**Πηγή:** Redakcja Naukowa, Magdalena Raczyńska, Krzysztof Krukowski, Marek Siemiński, *Managing public organizations in theory and practice* (2014), Olsztyn

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, ο μετασχηματισμός ή η προσαρμογή του BSc στο δημόσιο τομέα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχούς εφαρμογής του. Σ' αυτό το τροποποιημένο μοντέλο BSc, οι πολίτες, οι ενδιαφερόμενοι και η αποστολή του δημόσιου οργανισμού θα πρέπει να είναι στην κορυφή της ιεραρχίας. Παρακάτω, στον Πίνακα 3.2 μπορούμε να δούμε τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις του BSc στο δημόσιο τομέα.

**Πίνακας 3.2** : Σύγκριση ιεραρχίας συνιστωσών BSc μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

<b>ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>
Χρηματοοικονομική Συνιστώσα	Συνιστώσα Πολιτών
Πελατειακή Συνιστώσα	Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών
Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών	Συνιστώσα Μάθησης & Ανάπτυξης
Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης	Συνιστώσα Διαθέσιμων Οικονομικών Πόρων

**Πηγή:** Παναγόπουλος Παναγιώτης (2016), *Διπλωματική Εργασία*, Πάντειο Πανεπιστήμιο

### 3.4 Οφέλη από την εφαρμογή του BSc στο Δημόσιο Τομέα

Με την κατάλληλη προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου του BSc, ως εργαλείο μετάφρασης της στρατηγικής σε συγκεκριμένους στόχους και δράσεις, στα δεδομένα και τις απαιτήσεις ενός δημόσιου οργανισμού παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, μπορούν να προκύψουν κάποια οφέλη. Έτσι, το Bsc:

1. βοηθάει στη λήψη ορθών αποφάσεων που οδηγούν τον δημόσιο οργανισμό στην εκπλήρωση της αποστολής του (Kaplan and Norton, 1997),
2. παρέχει στα στελέχη του δημόσιου φορέα, το πλαίσιο εκείνο, μέσω του οποίου κατανοείται το όραμα και μεταφράζεται η στρατηγική σε ένα σύνολο μέτρων επίδοσης,
3. παρέχει τη δυνατότητα συνεργασίας πολλών ξεχωριστών τμημάτων, μονάδων και υπαλλήλων, διαφορετικών ειδικοτήτων ενός οργανισμού, ως προς την επίτευξη κοινών στόχων (Kaplan, 1999),
4. βοηθάει τη διοίκηση να πραγματοποιεί τον κατάλληλο έλεγχο ως προς τους πολίτες, την επίδοση και τη συλλογικότητα, τον έλεγχο βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον έλεγχο και την επίτευξη της υλοποίησης των μακροπρόθεσμων στόχων του δημόσιου οργανισμού,
5. συσχετίζει τον στρατηγικό προγραμματισμό και τη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού του δημόσιου φορέα,
6. αποτελεί σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας μέσα στο δημόσιο οργανισμό, καθώς η πληροφορία, αλλά και η στρατηγική που αναπτύσσεται, διαχέεται μέσω της ρητής και άρρητης γνώσης, σε όλα τα τμήματα του φορέα. Η κατανόηση εκ μέρους των εργαζομένων των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού, μπορεί εύκολα να βοηθήσει, ώστε να αναδείξουν τις οργανωτικές ικανότητές τους και γνωρίζοντας τον προορισμό και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν να συμβάλλουν σημαντικά στο όραμα του (Malina et Seito, 2000),
7. εμπνέει το δημόσιο οργανισμό να γεφυρώσει τις διαφορές μεταξύ της ασαφούς αποστολής του και των στρατηγικών στόχων του με τις καθημερινές επιχειρησιακές πράξεις του (Kaplan and Norton 2001),
8. διευκολύνει τη διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός μπορεί να πετύχει τον στρατηγικό του στόχο (Kaplan and Norton 2001),
9. εμπνέει το δημόσιο οργανισμό έτσι ώστε να ευθυγραμμίσει πρωτοβουλίες, τμήματα και άτομα για να συνεργαστούν με τέτοιους τρόπους που θα μπορούσαν να επιφέρουν δραστικές βελτιώσεις επίδοσης (Kaplan and Norton 2001).



### 3.6 Παράγοντες αποτυχίας του BSc στο Δημόσιο Τομέα

Από τα μέχρι τώρα παραδείγματα εφαρμογής του BSc σε δημόσιους οργανισμούς διεθνώς, προκύπτει ότι η υιοθέτηση του είναι πιο περίπλοκη και συνεπώς πιο δύσκολη από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας της εφαρμογής του BSc στο δημόσιο τομέα, είναι:

1. η επιλογή λίγων μέτρων ανά συνιστώσα, με αποτέλεσμα την ανισορροπία μεταξύ των δεικτών (Greatbanks and Tapp, 2007),
2. ο προσδιορισμός πολλών δεικτών μέτρησης με αποτέλεσμα την αντιστροφή του τρόπου προσδιορισμού τους δηλαδή αντί ιεραρχικά να πηγαίνει από την κορυφή προς τη βάση, πάει ανάποδα (Sharma and Gadenne, 2011),
3. η εφαρμογή του BSc *απαρέγκλιτα*, χωρίς ουσιαστική κρίση, όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και εκεί που είναι προφανής η ανάγκη διαφοροποίησης του εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων των δημόσιων φορέων,
4. η παράβλεψη της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών και η δημιουργία δεικτών μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία (McAdam and Walker, 2003),
5. η μη ορθή κρίση όσον αφορά στο γεγονός ότι η επιτυχής ανάπτυξη και εφαρμογή του BSc είναι δύσκολη και πολύπλοκη, με αποτέλεσμα την ανεπάρκεια πόρων και τη μη απαραίτητη στήριξη των ανώτερων διοικητικών στελεχών (Wisniewski and Olafsson, 2004),
6. η ανεπάρκεια του καθορισμού των δεικτών μέτρησης και η δυσκολία αντίληψης των συνεπειών εξαιτίας της διαφοροποίησης κάποιας μεταβλητής που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Northcott and Taulapara, 2012),
7. η αποτυχία των ληφθέντων μέτρων να μεταφράσουν ικανοποιητικά την επιλεγείσα στρατηγική του εκάστοτε φορέα,
8. η ανάμειξη λίγων ατόμων με την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής του BSc,
9. η διατήρηση των μετρήσεων σε ανώτερο επίπεδο,
10. η θεώρηση του BSc ως ένα σύστημα το οποίο είναι ανεξάρτητο από άλλα συστήματα που υιοθετούνται σε έναν οργανισμό και γενικά η αντίληψη ότι είναι σύστημα το οποίο υιοθετείται μια φορά (Greatbanks and Tapp, 2007),
11. η μη σύνδεση του με την κουλτούρα του οργανισμού.

## Κεφάλαιο 4

### Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα με τη Χρήση Τεχνικής του BSc

#### Εισαγωγή

Παρά τις διάφορες πολιτικές εξαγγελίες των εκάστοτε κυβερνήσεων που ξεκίνησαν στα τέλη της δεκαετίας του '70, στην Ελλάδα δεν έχουν ακόμα εφαρμοστεί επίσημα και οργανωμένα συστήματα μέτρησης επίδοσης στο Δημόσιο Τομέα. Το 1979 ήταν η πρώτη προσπάθεια μέτρησης της επίδοσης στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα όπου εισήχθη ο Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (ZBB). Κι ενώ στην αρχή πολιτική βούληση υπήρχε, σχηματιστήκαν ομάδες εργασίας και καθορίστηκαν οι στόχοι, καταγραφήκαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι αρμοδιότητες τους, η προσπάθεια δυστυχώς δεν απέφερε καρπούς (ΣΕΥΥΟ, 2009).

Με τον Νόμο 3230, το 2004 και ύστερα από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον για τη μέτρηση της επίδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, επιχειρείται μια εκ νέου προσπάθεια. Βάσει αυτού, παρέχεται η μεθοδολογία ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ στους δημόσιους φορείς με την τεχνική του εργαλείου **BSc** και εισάγεται έτσι για πρώτη φορά η στοχοθεσία. Για την υλοποίηση της ακολουθείται μια από τα κάτω προς τα πάνω προσέγγιση, δηλαδή η βάση της διοικητικής πυραμίδας είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και διαμορφώνει ανάλογα τη στοχοθεσία (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).

## **4.1 Βήματα Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Συνοπτικά η μεθοδολογία ανάπτυξης του συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ στους δημόσιους οργανισμούς σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο έχει ως εξής:

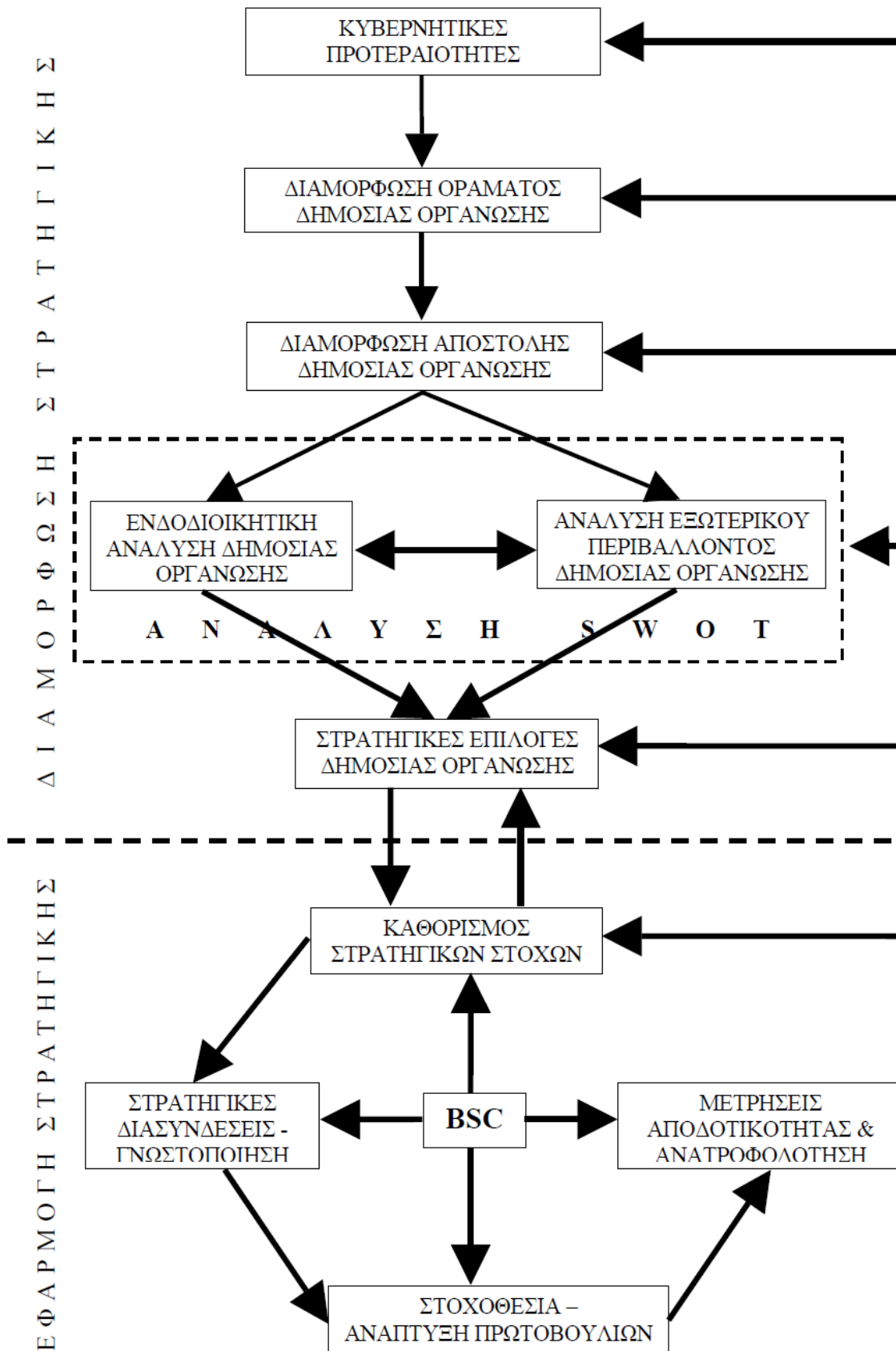
### **Διαμόρφωση της Στρατηγικής**

1. Διαμόρφωση του οράματος
2. Διαμόρφωση της αποστολής
3. SWOT ανάλυση
4. Διαμόρφωση στρατηγικής

### **Εφαρμογή της Στρατηγικής (με τη χρήση της μεθόδου BSc)**

1. Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων
2. Διαμόρφωση στρατηγικού χάρτη
3. Στοχοθεσία και ανάπτυξη πρωτοβουλιών
4. Μετρήσεις αποδοτικότητας και διαδικασία ανατροφοδοτήσεων

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτυπώνεται στο διάγραμμα 4.1 και αυτό που το χαρακτηρίζει είναι ότι υπάρχει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των επί μέρους βημάτων.



**Διάγραμμα 4.1 : Πρότυπο Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Πηγή: Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 5270 ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004).

## 4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Σ' αυτό το στάδιο, το οικείο όργανο διοίκησης ή η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου αναλαμβάνει ανάλογα με την αποστολή και το όραμα του κάθε οργανισμού, να καθορίσει το σύνολο των στόχων εκείνων που έχουν απώτερο σκοπό την κατ' ουσία βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας του, την ταχύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των ενδιαφερόμενων μερών (πολιτών και επιχειρήσεων) και ταυτόχρονα προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).

Στη συνέχεια, μέσω της διαδικασίας ανάλυσης SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) αναλύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές, του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος αντίστοιχα. Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ανάλυση, τις προτεραιότητες και ανάγκες της κάθε Υπηρεσίας, διαμορφώνεται η καταλληλότερη στρατηγική. Στις παρακάτω τέσσερις ενότητες που ακολουθούν θα δούμε αναλυτικά τα βήματα διαμόρφωσης της στρατηγικής σε ένα δημόσιο οργανισμό (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).

### 4.2.1 Διαμόρφωση Οράματος

*Το όραμα* είναι αυτό που δίνει την κατεύθυνση προς την οποία θα κινηθεί ένας οργανισμός στο μέλλον, καθώς εμπεριέχει τον σκοπό και τις αξίες του οργανισμού. Μας δείχνει σε ένα βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, συνήθως τριών ή πέντε ετών ή και παραπάνω, τον προσανατολισμό ενός δημοσίου οργανισμού αναφορικά με σκοπό και το ποσοστό της επιτυχίας του που επιθυμεί. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα κάθε οργανισμού και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας και την οργανωτική του ταξινόμηση στο μέλλον. Επίσης:

- Κατευθύνει την επιχειρησιακή του λειτουργία
- Προσφέρει την απαιτούμενη ομοφωνία στο εσωτερικό του αναφορικά με τους στρατηγικούς του στόχους
- Βοηθάει στην κατανόηση των στόχων και την εφαρμογή τους σε όλες τις λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και ταύτισης των οργανωτικών μονάδων του με τους οριζόμενους στόχους

Για να προσφέρει το όραμα τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να μεταδίδεται και να κοινοποιείται εύκολα (σε όλη τη διοικητική δομή του οργανισμού), καθώς επίσης να είναι κατανοητό, περιεκτικό, επιθυμητό, μετρήσιμο-εφικτό, ευέλικτο, χρονικά προσδιορισμένο και να αποτελεί πηγή έμπνευσης για το ανθρώπινο δυναμικό.

#### 4.2.2 Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής

Η αποστολή αποτελεί τον κύριο σκοπό λειτουργίας ενός οργανισμού, τον λόγο για τον οποίο υφίσταται, όπως αυτός απορρέει από το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει κάθε φορά. Κάνει σαφές το έργο που επιτελεί και το γνωστοποιεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως δε στο προσωπικό του. Συνήθως, η αποστολή είναι η γραπτή έκφραση του οράματος ενός δημόσιου φορέα. Ακόμα όμως και αν η δημιουργία κάθε δημόσιου φορέα έχει να κάνει με ανάγκες παλαιότερων χρόνων υπό το πρίσμα ενός κοινωνικού περιβάλλοντος εντελώς διαφορετικού από το σημερινό, τα προβλήματα που καλείται να επιλύσει παραμένουν σχεδόν τα ίδια. Αυτό που έχει αλλάξει, είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται αυτά α προβλήματα, εξαιτίας της εισαγωγής και εξέλιξης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται αναγκαίο και σκόπιμο η εξέταση και ο επαναπροσδιορισμός της αποστολής ενός οργανισμού, ώστε να εμπεριέχει τις νέες εξελίξεις και δυνατότητες που δημιουργούνται στα πλαίσια μιας παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας και ενός περιβάλλοντος το οποίο μεταβάλλεται δυναμικά στο πέρασμα του χρόνου. Αυτό που καθιστά μια αποστολή εξασφαλισμένη μπορεί ίσως να λεχθεί ότι είναι η αποτύπωση της **σε μία πρόταση**. Ακόμα θα πρέπει να είναι:

1. **σαφής και απλή αλλά όχι απλοϊκή** ώστε ξεκάθαρα να φαίνεται η ακολουθούμενη πολιτική του δημόσιου φορέα,
2. **αποτελεί πηγή έμπνευσης αλλαγών**, ώστε να βελτιώνεται διαρκώς
3. **μακροπρόθεσμη**, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια.
4. **επικοινωνιακή**, η γλώσσα που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι απλή και κατανοητή προς όλους και ειδικά προς τους εργαζομένους.

### 4.2.3 Ανάλυση S.W.O.T.

Η S.W.O.T. ανάλυση (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats), έχει να κάνει σε πρώτη φάση με τον εντοπισμό των *Στρατηγικών Προβληματισμών* του δημόσιου φορέα και σε δεύτερη φάση με την ανάλυση τους και την επιλογή της κατάλληλης κάθε φορά *Στρατηγικής*. Είναι μια τεχνική που καταγράφει και συσχετίζει τις *Δυνάμεις* και *Αδυναμίες* στο εσωτερικό του οργανισμού, σε αντίθεση με τις *Ευκαιρίες* και *Απειλές* που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που αυτός δραστηριοποιείται, με κυρίαρχο σκοπό:

- τον καθορισμό και την εστίαση στους βασικούς *Στρατηγικούς Προβληματισμούς* που έρχεται αντιμέτωπος και
- τη διαμόρφωση της κατάλληλης *Στρατηγικής* η οποία θα οδηγεί στην επίλυση ή ελαχιστοποίηση των *Στρατηγικών Προβληματισμών του*.

Κρίνεται σε αυτό το σημείο σκόπιμο στα πλαίσια της S.W.O.T. ανάλυσης να οριστούν τα παρακάτω:

- *Δύναμη* είναι το *εσωτερικό* εκείνο στοιχείο του φορέα που μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότερη λειτουργία του καθώς και στην επίτευξη της αποστολής του.
- *Αδυναμία* είναι το *εσωτερικό* εκείνο στοιχείο το οποίο δημιουργεί προβλήματα στη λειτουργία του φορέα και δεν του επιτρέπει την άσκηση των αρμοδιοτήτων του σύμφωνα με την επιθυμητή πολιτική.
- *Ευκαιρία* είναι η δυνατότητα που παρέχεται από το εξωτερικό του περιβάλλον προκειμένου να παρέχει ποιοτικότερες και αποδοτικότερες υπηρεσίες στον πολίτη.
- *Απειλή* είναι ένα ενδεχόμενο στο εξωτερικό περιβάλλον του το οποίο μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα και να παρεμποδίσει την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου φορέα.

Αρχικά, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και βάσει αυτού καθορίζονται οι *Δυνάμεις* και οι *Αδυναμίες* του. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον καθορισμό αυτό λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω:

- Το υφιστάμενο προσωπικό
- Την οργανωτική δομή
- Το ανώτερο στελεχιακό δυναμικό
- Οι αξίες του
- Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι
- Το πλαίσιο λειτουργίας των θεσμών
- Η επικοινωνία στο εσωτερικό του φορέα
- Ο τεχνικός και υλικός εξοπλισμός
- Η κρατική ή η ευρωπαϊκή χρηματοδότηση
- Οι υφιστάμενες διαδικασίες
- Ο βαθμός ομαδικών συνεργατικών δικτύων
- Το ξεκάθαρο όραμα και η αποστολή του

Ακολούθως, αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα και καθορίζονται οι *Ευκαιρίες* και οι *Απειλές* με βάση τα παρακάτω:

- Τις ανάγκες των πολιτών
- Την οικονομία στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης
- Την τεχνολογική ανάπτυξη
- Τις πολιτικές εξελίξεις
- Τις μεταβολές στο κοινωνικό περιβάλλον
- Τα κονδύλια Χρηματοδότησης
- Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο
- Τη δημογραφική κατάσταση

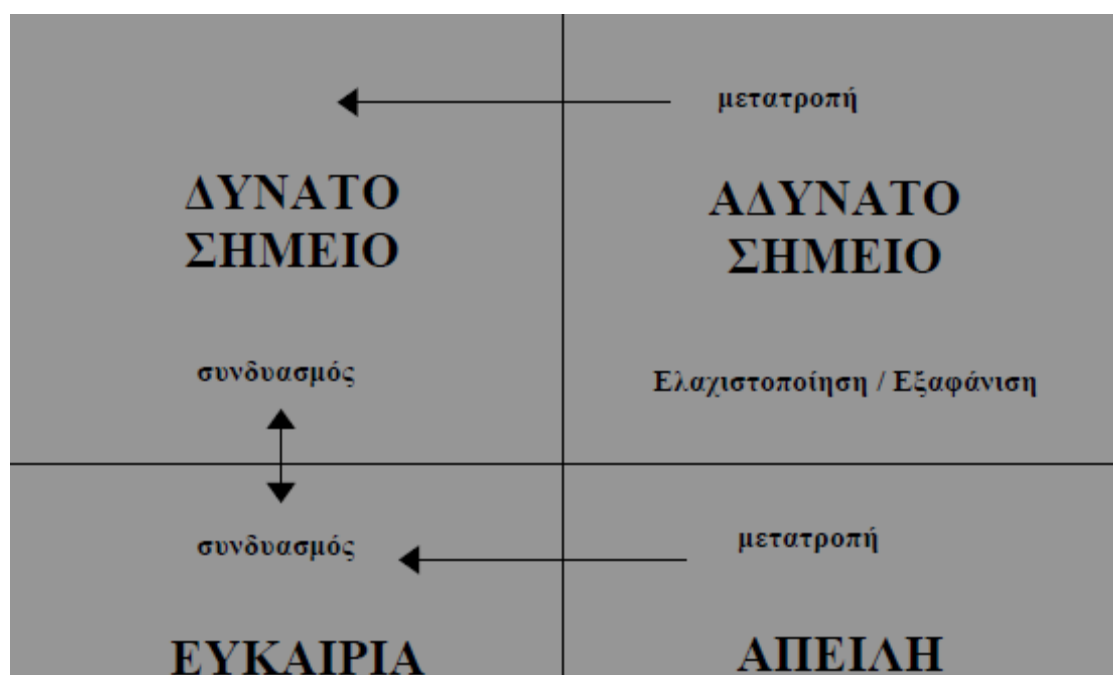
Μετά τη διενέργεια της παραπάνω ανάλυσης, ακολουθεί αξιολόγηση των στοιχείων που προέκυψαν και εντοπίζονται οι *Δυνάμεις*, οι *Αδυναμίες*, οι *Ευκαιρίες* και οι *Απειλές με την πιο βαρύνουσα σημασία*. Έτσι, γίνεται μια προσπάθεια εστίασης στους σημαντικότερους *Στρατηγικούς Προβληματισμούς* αναφορικά με τη λειτουργία του δημόσιου οργανισμού.



#### 4.2.4 Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

Μετά την παρουσίαση και τον προσδιορισμό των πιο βασικών *Στρατηγικών Προβληματισμών* του οργανισμού και σε συνδυασμό με τα προκύπτοντα στοιχεία της S.W.O.T. ανάλυσης, καθορίζονται οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές με βάση τις οποίες θα γίνει η επιλογή της *Στρατηγικής*. Παρακάτω στον Πίνακα 4.2 απεικονίζεται η S.W.O.T. ανάλυση ενός δημόσιου οργανισμού.

Πίνακας 4.2: Η S.W.O.T. ανάλυση



Πηγή: Εγκύκλιος ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ. 5270 ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004).

Οι βασικές επιλογές *Στρατηγικής* ενός δημόσιου οργανισμού που προκύπτουν από τον πίνακα 4.2, κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Μετασχηματισμός αδυναμιών σε δυνάμεις και απειλών σε ευκαιρίες.
- Σύνδεση δυνάμεων και ευκαιριών.
- Εξάλειψη ή ελάττωση των ενδεχόμενων ανέφικτης μετατροπής των αδυναμιών σε δυνάμεις και των απειλών σε ευκαιρίες.

Ανάλογα με το σκοπό και την κατεύθυνση ένας δημόσιου οργανισμού, οι βασικές **Στρατηγικές** του διακρίνονται σε:

- **Δυνατών Σημείων - Ευκαιριών:** γίνεται συνδυασμός της χρήσης των *δυνατών στοιχείων* του έτσι ώστε να επωφεληθεί από κάποια υπάρχουσα *ευκαιρία*.
- **Δυνατών Σημείων - Απειλών:** αποκλείεται ή ελαχιστοποιείται κάποια *απειλή* μέσω της χρήσης των *δυνατών στοιχείων* του.
- **Αδύνατων Σημείων - Ευκαιριών:** μέσα από τις υπάρχουσες *ευκαιρίες* γίνεται προσπάθεια βελτίωσης των *αδύνατων στοιχείων* του.
- **Αδύνατων Σημείων - Απειλών:** με την αναγνώριση των υφιστάμενων και εν δυνάμει *απειλών* γίνεται προσπάθεια εξάλειψης των πιο *αδύνατων στοιχείων* του.

### 4.3 Εφαρμογή Στρατηγικής

Η Εφαρμογή της Στρατηγικής σε ένα δημόσιο οργανισμό, απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για τη συνεχή και συστηματική παρακολούθηση της, η οποία θα στηρίζει το σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ και θα τη μετατρέπει στα κατάλληλα προγράμματα δράσης .

Σύμφωνα με την υπ. αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 5270/5-3-2007 εγκύκλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ: "Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)", για την εφαρμογή της στρατηγικής συνίσταται η μέθοδος του **Balanced Scorecard**, ένα δυναμικό σύστημα διοίκησης της επίδοσης ενός οργανισμού, που ασχολείται με τα προκύπτοντα αποτελέσματα και έχει βασικό σκοπό τη σύνδεση των δραστηριοτήτων, βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων, ενός οργανισμού με την αποστολή και το όραμα του.

### 4.3.1 Οι Συνιστώσες του BSc στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Η δομή της μεθόδου του Balanced Scorecard αποτελείται από τη μέτρηση της επίδοσης ενός δημόσιου οργανισμού μεταξύ των τεσσάρων (4) συνιστωσών του:

- **1<sup>η</sup> Συνιστώσα** : Πολιτών (Τι πρέπει να κάνει ο δημόσιος οργανισμός έτσι ώστε οι πολίτες να είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του;)
- **2<sup>η</sup> Συνιστώσα** : Εσωτερικών Διαδικασιών (Σε ποιες διαδικασίες πρέπει να επικεντρωθεί ο οργανισμός προκειμένου να πετύχει την ικανοποίηση των πολιτών και των οργάνων διοίκησής του;)
- **3<sup>η</sup> Συνιστώσα** : Μάθηση - Συνεχής Βελτίωση (Με ποιο τρόπο θα επιτυγχάνεται η διατήρηση και ενίσχυση της ικανότητας του οργανισμού για διαρκή μάθηση, βελτίωση και εξέλιξη;)
- **4<sup>η</sup> Συνιστώσα** : Διαθέσιμων Οικονομικών Πόρων (Ποιούς οικονομικούς πόρους διαθέτει για την επίτευξη της αποστολής του;)

Η εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου αποτελείται από **τρία (3) στάδια**:

1. Καθορισμός δήλωσης προορισμού του δημόσιου οργανισμού
2. Επιλογή στρατηγικών στόχων σε κάθε συνιστώσα
3. Ανάπτυξη χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων

### 4.3.2 Καθορισμός στρατηγικών στόχων

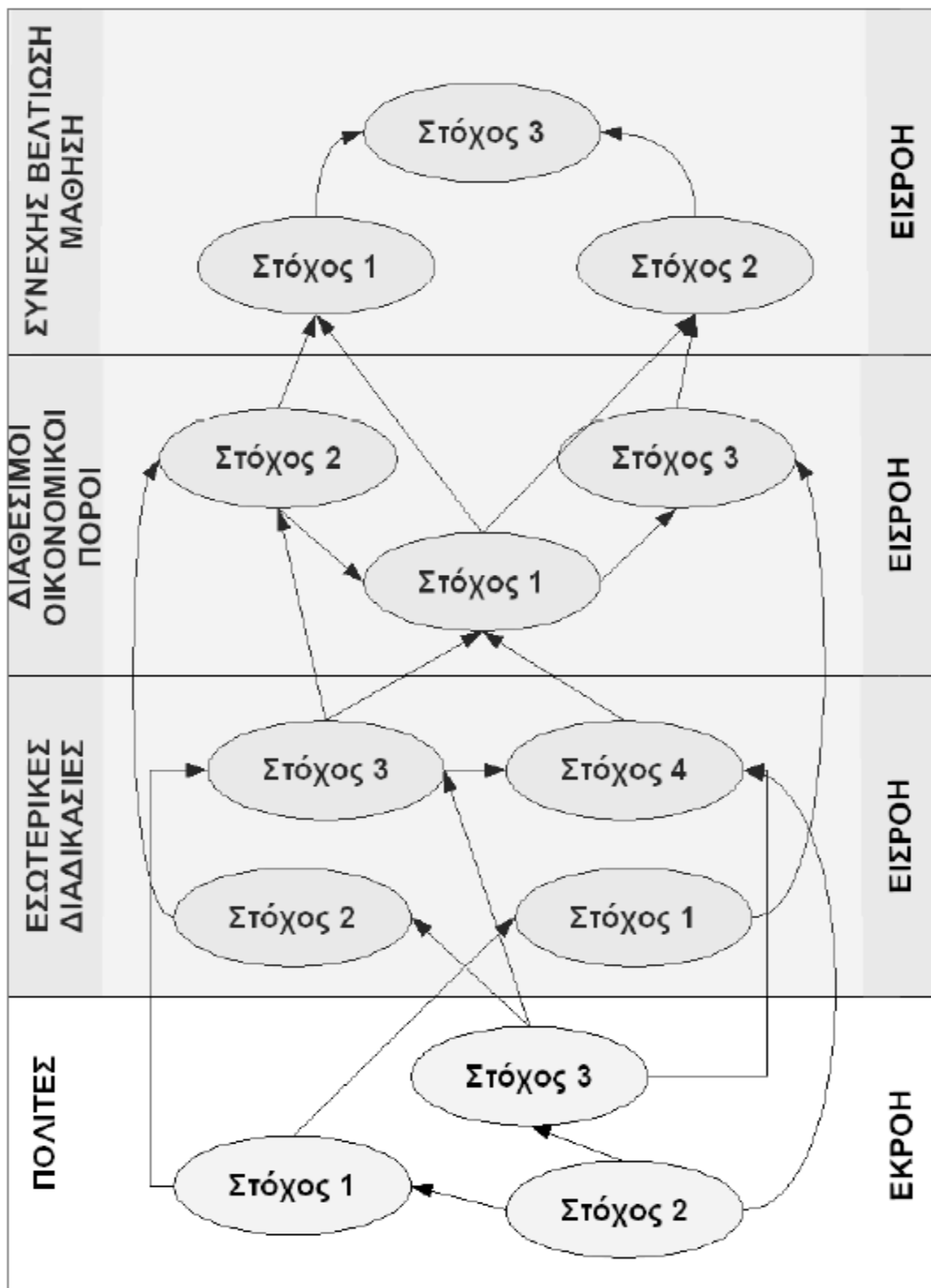
Στο σημείο αυτό καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι για κάθε συνιστώσα. Ανάλογα λοιπόν με τη δήλωση προορισμού του κάθε δημόσιου οργανισμού και την εστίαση των μεσό-μακροπρόθεσμων στόχων που θέλει να επιτύχει, επιλέγονται οι πιο βαρύνουσες δραστηριότητες του. Μετά την επιλογή τους, οι συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι αντιστοιχίζονται στις τέσσερις (4) συνιστώσες: **Εσωτερικών Διαδικασιών, Πολιτών, Διαθέσιμων Οικονομικών Πόρων και Μάθησης-Συνεχής Βελτίωσης**.

Οι στρατηγικοί στόχοι αντανακλούν αυτό που επιθυμούμε να πετύχουμε τα επόμενα τρία ή πέντε συνήθως χρόνια.. Με βάση αυτούς ο κάθε δημόσιος οργανισμός κατευθύνει τη στρατηγική του και κατασκευάζει τους κατάλληλους δείκτες μέτρησης επίδοσης. Ακόμα, σύμφωνα μ' αυτούς προσαρμόζονται ανάλογα οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Υπηρεσίας και βρίσκονται πάντα σε άμεση σχέση με τις πολιτικές που υιοθετούνται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να δημιουργούνται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω ανάπτυξη και εξειδίκευση τους σε εύκολα πραγματοποιήσιμες στρατηγικές, έτσι ώστε εύκολα να αποδεικνύεται τελικά η επίτευξη ή μη του σκοπού τους.

### **4.3.3 Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων**

Ο Στρατηγικός Χάρτης, όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 4.3, είναι η σχηματική αναπαράσταση των στρατηγικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης, κατανεμημένων στις τέσσερις συνιστώσες και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος.

- Η πρώτη συνιστώσα, των πολιτών, περιλαμβάνει τους στρατηγικούς εκείνους στόχους οι οποίοι αντανακλούν τα αποτελέσματα ή αλλιώς τις εκροές που η δημόσια οργάνωση επιθυμεί σε σχέση με το όραμα της και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη.
- Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο τρόπος που σχετίζονται μεταξύ τους οι στρατηγικοί στόχοι της συνιστώσας των πολιτών με τους στόχους της συνιστώσας των ενδοδιοικητικών διαδικασιών της δημόσιας οργάνωσης.
- Κατόπιν, οι στόχοι των ενδοδιοικητικών διαδικασιών συσχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους σχετικούς με την υιοθέτηση εκείνων των ενεργειών των άυλων πόρων της δημόσιας οργάνωσης ώστε οι παραπάνω διαδικασίες να βελτιωθούν σημαντικά προς όφελος της.
- Τέλος, οι προηγούμενοι στόχοι συνδέονται με εκείνους τους στρατηγικούς στόχους των διαθέσιμων οικονομικών πόρων της δημόσιας οργάνωσης με απώτερο σκοπό τη δημιουργία, μέσω των παρεχομένων υπηρεσιών, αξίας για τον πολίτη.



**Διάγραμμα 4.2 :Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**

Πηγή: Εγκύκλιος ΔΠΑ/Φ.4/οικ. 5270ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004).

#### 4.3.4 Στοχοθεσία - Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών

Σ' αυτό το σημείο δημιουργούνται εκείνοι οι δείκτες μέτρησης που δίνουν τη δυνατότητα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη να ελέγχουν και να παρακολουθούν την πορεία του δημόσιου οργανισμού συγκριτικά με την υλοποίηση των τιθέμενων στόχων του.

Οι δείκτες μπορεί να είναι είτε γενικοί είτε ειδικοί (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, 2006). Οι γενικοί δείκτες μπορεί να είναι κοινοί στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς. Ενδεικτικά αναφέρονται ως γενικοί δείκτες οι ακόλουθοι: το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται από τους πολίτες, ο χρόνος ανταπόκρισης των αιτημάτων των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο βαθμός διεύθυνσης στις νέες τεχνολογίες (Νόμος 3230/2004). Οι ειδικοί δείκτες αντίθετα, διαφέρουν σε κάθε δημόσια υπηρεσία και μετρούν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της.

Σύμφωνα με την υπ. αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006 Εγκύκλιο του ΥΠΕΣΔΔΑ: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης», οι δείκτες που καθορίζονται σε κάθε υπηρεσία θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία :

- στην υιοθέτηση όσο το δυνατόν των πιο απλών διαδικασιών
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών
- στην τήρηση των προθεσμιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των αιτήσεων των πολιτών
- στο βαθμό που πρέπει να υλοποιούνται οι προτάσεις των Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης

Οι δείκτες που επιλέγονται ή κατασκευάζονται θα πρέπει να είναι απλοί, εύχρηστοι, αντιπροσωπευτικοί, όσο γίνεται πιο συγκεκριμένοι, να μετρούν το βαθμό επιτυχίας των στόχων σε σχέση με τα αποτελέσματα και να μην απαιτούν με γάλο κόστος διαχείρισης.

Το επόμενο στάδιο που ακολουθεί, είναι η εφαρμογή εκείνων των δράσεων που κρίνονται απαραίτητες, έτσι ώστε τελικά να οδηγήσουν στην υλοποίηση των τιθέμενων στόχων του δημόσιου οργανισμού.

### **4.3.5 Μέτρηση και Ανατροφοδότηση**

Η μέτρηση και ακολούθως η ανατροφοδότηση ως διαδικασίες, δίνουν στο ηγετικό στέλεχος ή το διοικητικό όργανο του δημόσιου οργανισμού τις πιο χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την επιτυχία εφαρμογής των ακολουθούμενων στρατηγικών, έτσι ώστε να αναθεωρούνται, ανάλογα με τις εκάστοτε κάθε φορά ανάγκες και τελικά να καθορίζονται εκ νέου.

Μέσω αυτών γίνεται αναζήτηση των αιτιών που οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποκλίσεις, από τους αρχικά τιθέμενους ποσοτικούς στόχους και αναζητούνται οι βελτιωτικές εκείνες ενέργειες που είναι απαραίτητες προκειμένου να εξαιρεθούν αυτές. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να έχουν σκοπό τον επανακαθορισμό των αρχικών στόχων μιας και η επίτευξη τους δεν είναι πια εφικτή ή μπορεί να έχουν σκοπό τη αλλαγή του τρόπου μέτρησης των συγκεκριμένων δεικτών καθώς επίσης και την κατάργηση κάποιων εξ' αυτών.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Μελέτη Περίπτωσης: Εφαρμογή του BSc στη Διεύθυνση Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου του Υπουργείου Εσωτερικών**

#### **Εισαγωγή**

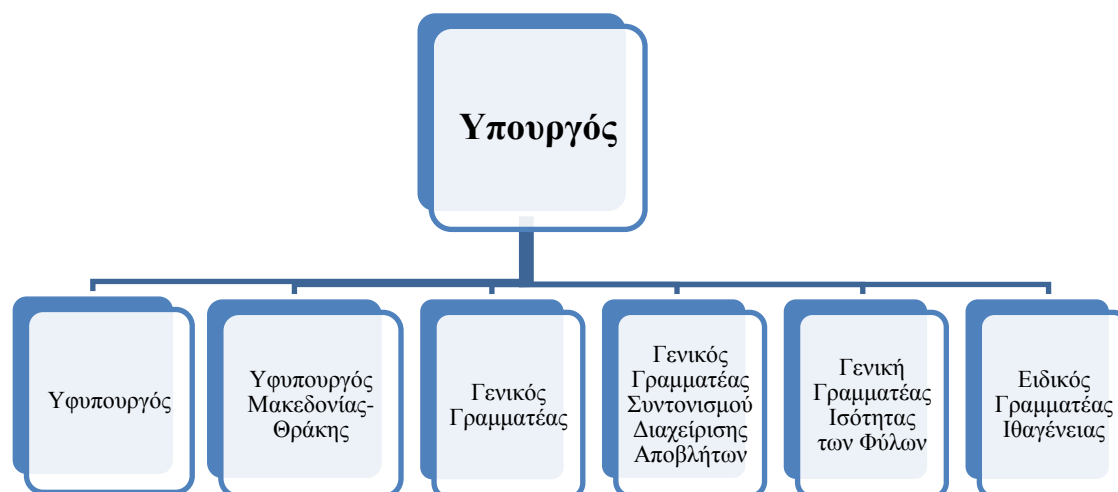
Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, επιχειρείται βάσει των όσων αναλύσαμε προηγουμένως, μια πρακτική προσέγγιση του BSc. Βασικός στόχος είναι να αποδείξουμε ότι η μεθοδολογία του BSc αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού μανάτζμεντ και μέτρησης της επίδοσης ενός δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα. Η παρακάτω ανάλυση εφαρμογής του BSc στην υπηρεσία της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου του Υπουργείου Εσωτερικών, θα κρίνει αν η συγκεκριμένη μεθοδολογία θα οδηγήσει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και μετρήσεων της, μέσα από τη μετατροπή του οράματος και της αποστολής της. Στις ενότητες που ακολουθούν αναλύονται τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η συγκεκριμένη υπηρεσία για την επιτυχή εφαρμογή του BSc,



## 5.1 Παρουσίαση του Υπό Μελέτη Οργανισμού

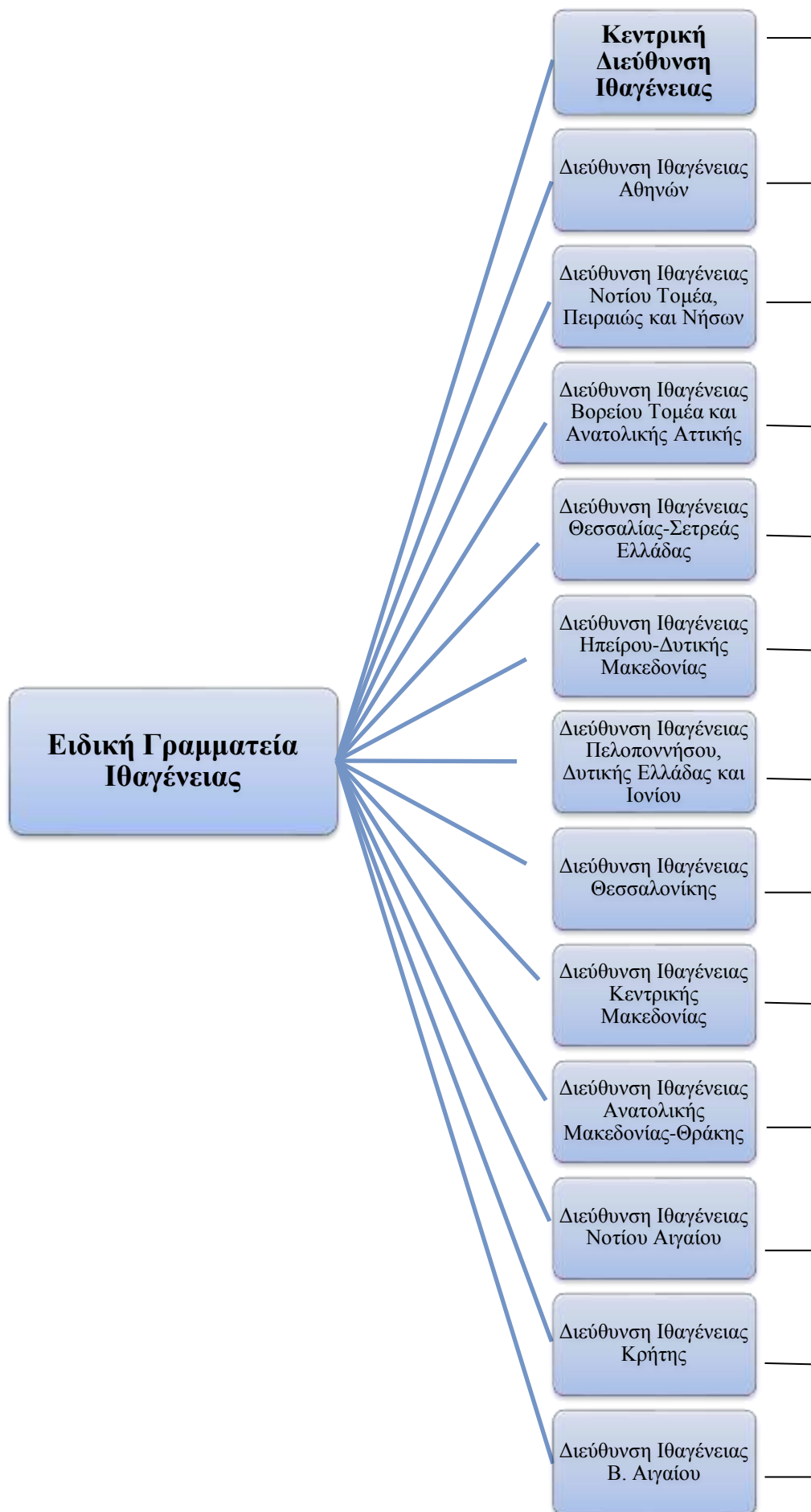
Η Διεύθυνση Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου, σύμφωνα με το Νόμο 4555/2018, άρθρο248 «Μεταφορά Διευθύνσεων και Τμημάτων των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων σε συνιστώμενες περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών –Διατάξεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικών με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση», ανήκει από 1/1/2019 στην Ειδική Γραμματεία Ιθαγένειας του Υπουργείου Εσωτερικών και είναι αρμόδια ιδίως για την εξέταση των αιτημάτων κτήσης, αποβολής, απώλειας, αποποίησης και ανάκτησης της ελληνικής ιθαγένειας, στα γεωγραφικά όρια των νομών Δωδεκανήσου και Κυκλάδων.

Στα διαγράμματα 5.1 και 5.2 που ακολουθούν, παρουσιάζεται η υπηρεσιακή δομή του Υπουργείου Εσωτερικών και της Ειδικής Γραμματείας Ιθαγένειας αντίστοιχα.



**Διάγραμμα 5.1:** Υπηρεσιακή Δομή Υπουργείου Εσωτερικών

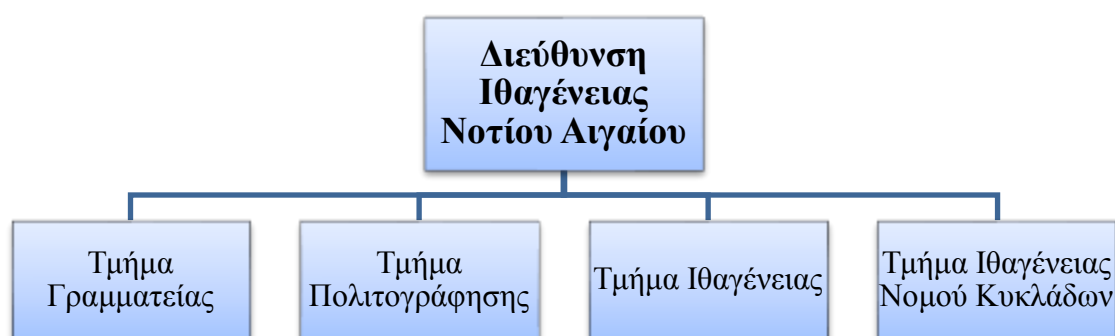
Πηγή: [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)



**Διάγραμμα 5.2 :** Υπηρεσιακή Δομή της Ειδικής Γραμματείας Ιθαγένειας

**Πηγή:** ίδια επεξεργασία βάσει του άρθρου 248 του Ν. 4555/2018.

Στην έδρα της υπηρεσίας, στη Ρόδο (βλέπε διάγραμμα 5.3), λειτουργούν τα Τμήματα Γραμματείας, Πολιτογράφησης και Ιθαγένειας. Σύμφωνα όμως με το άρθρο 248του Νόμου 4555/2018και προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της ιδιόμορφης γεωγραφικής περιοχής του νότιου Αιγαίου, (Κυκλάδες - Δωδεκάνησα) λειτουργεί και Τμήμα Ιθαγένειας στο νομό Κυκλάδων, στη Σύρο.



**Διάγραμμα 5.3:** Τμηματική διάρθρωση της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου

**Πηγή:** ίδια επεξεργασία (άρθρο 248 του Ν. 4555/2018)

Το προσωπικό της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου αποτελείται από δεκατρία άτομα και είναι όλοι διοικητικοί υπάλληλοι. Παρακάτω, στον πίνακα 5.1, φαίνεται η σύνθεση του προσωπικού ανά κλάδο- ειδικότητα και σχέση εργασίας.

**Πίνακας 5.1:** Σύνθεση του προσωπικού της Δ/νσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου ανά κλάδο - ειδικότητα και σχέση εργασίας.

<b>ΚΛΑΔΟΣ-ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΜΟΝΙΜΟΙ</b>	<b>Ι.Δ.Α.Χ.</b>
<b>ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού</b>	6	2
<b>ΤΕ Διοικητικού-Λογιστικού</b>	1	0
<b>ΔΕ Διοικητικών-Γραμματέων</b>	2	2

**Πηγή:** Ίδια επεξεργασία από τα στοιχεία της υπ. αριθμ. 10415/14-2-19 Διαπιστωτικής Πράξης του Υπουργείου Εσωτερικών.

Οι υπάλληλοι στα πλαίσια της εξέτασης των αιτήσεων που κατατίθενται στην υπηρεσία, χρησιμοποιούν το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ιθαγένειας του ΥΠ.ΕΣ., το οποίο παρέχει την απαιτούμενη διασύνδεση και διαλειτουργικότητα με την κεντρική Διεύθυνση Ιθαγένειας του Υπουργείου Εσωτερικών, τις αντίστοιχες υπηρεσίες των περιφερειακών Διευθύνσεων Ιθαγένειας της χώρας, το Αυτοτελές Τμήμα Ποινικού Μητρώου του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρώπινων Δικαιωμάτων, το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη και την Κεντρική Βάση Μετανάστευσης.

## **5.2 Παρουσίαση Υφιστάμενης Κατάστασης**

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να ασχοληθούμε με την πλήρη περιγραφή των αρμοδιοτήτων του κάθε τμήματος της διεύθυνσης και την παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί την παρούσα στιγμή στην υπηρεσία. Οι αρμοδιότητες των τμημάτων έχουν ως εξής:

### **Τμήμα Γραμματείας**

1. Παραλαβή και πρωτοκόλληση των εγγράφων που αφορούν στα αντικείμενα της Διεύθυνσης.
2. Διακίνηση της αλληλογραφίας της Διεύθυνσης.
3. Επικύρωση αντιγράφων και φωτοαντιγράφων οποιωνδήποτε εγγράφων ή δικαιολογητικών που τηρούνται στο Αρχείο της υπηρεσίας.
4. Οργάνωση, ταξινόμηση και τήρηση του αρχείου της υπηρεσίας.
5. Παροχή πληροφοριών στους πολίτες για κάθε θέμα αρμοδιότητας της Διεύθυνσης και τη διάθεση σχετικών ενημερωτικών φυλλαδίων, οδηγιών και εντύπων.
6. Έγγραφη ή ηλεκτρονική κοινοποίηση εγγράφων που έχουν γενικό ενημερωτικό χαρακτήρα προς όλα τα Τμήματα και υπαλλήλους της Διεύθυνσης (στην έδρα και στους Νομούς, όπου αυτά προβλέπονται).

## Τμήμα Ιθαγένειας

1. Παραλαβή αιτήσεων, έλεγχος δικαιολογητικών και έκδοση αποφάσεων κτήσης ελληνικής ιθαγένειας των παρακάτω κατηγοριών:
  - με αναγνώριση ανήλικου αλλοδαπού που γεννήθηκε εκτός γάμου των γονέων του και τον έχει αναγνωρίσει ο Έλληνας πατέρας του.
  - λόγω έγκυρου γάμου που τέλεσε αλλοδαπή με Έλληνα πριν το 1984.
  - τέκνου που γεννήθηκε από Ελληνίδα και αλλοδαπό πατέρα πριν τον Νόμο 1438/1984 (παρ. 1, άρθρου 14 του Ν.3284/2004).
  - τέκνου που γεννήθηκε από αλλοδαπή μητέρα και Έλληνα πατέρα πριν τον Ν. 1250/1982 (παρ. 2, άρθρου 14 του Ν.3284/2004).
  - σύμφωνα με τον Νόμο 517/1948 περί Δωδεκανησίων και εξ αυτών καταγόμενων.
  - με τη γέννηση στην Ελλάδα ατόμου χωρίς ιθαγένεια.
  - αλλοδαπού λόγω γέννησης και φοίτησης στην Ελλάδα σύμφωνα με το άρθρο 1Α του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας.
  - αλλοδαπού λόγω φοίτησης στην Ελλάδα σύμφωνα με το άρθρο 1Β του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας.
2. Παραλαβή αιτήσεων ανάκτησης ελληνικής ιθαγένειας Ελληνίδας που απέβαλε την ιθαγένεια λόγω γάμου με αλλοδαπό πριν το 1984, έλεγχος δικαιολογητικών και έκδοση αποφάσεων.
3. Παραλαβή αιτήσεων ομογενών κατοίκων εξωτερικού, μέσω των αρμόδιων πρεσβειών της Ελλάδας στο εξωτερικό, έλεγχος δικαιολογητικών και έκδοση αποφάσεων κτήσης, αποβολής, απώλειας, αποποίησης και ανάκτησης ελληνικής ιθαγένειας.

## Τμήμα Πολιτογράφησης

1. Παραλαβή αιτήσεων πολιτογράφησης, έλεγχος δικαιολογητικών και έκδοση αποφάσεων των παρακάτω κατηγοριών:
  - κατόχων ειδικού δελτίου ταυτότητας ομογενούς (άρθρο 23 του Κ.Ε.Ι.). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ομογενείς κυρίως από την Αλβανία, την Τουρκία και τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης.
  - πολιτογράφησης ομογενών από χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης σύμφωνα με το άρθρο 15 και 35 του Κ.Ε.Ι. (Ν.3284/2004 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα).
2. Παραλαβή αιτήσεων και έλεγχος πλήρωσης των τυπικών προϋποθέσεων πολιτογράφησης των αλλογενών αλλοδαπών. Η κατηγορία των αλλογενών αλλοδαπών περιλαμβάνει τους Ευρωπαίους πολίτες, τους πολίτες υπηκόων τρίτων χωρών, τους ανιθαγενείς, καθώς και τους δικαιούχους διεθνούς και επικουρικής προστασίας.
3. Διαβίβαση των φακέλων που είναι πλήρης στην Επιτροπή Πολιτογράφησης προς κλήση σε συνέντευξη, ανάλογα με την ημερομηνία κατάθεσης των αιτημάτων, προκειμένου να διαπιστωθεί η πλήρωση ή μη των ουσιαστικών προϋποθέσεων πολιτογράφησης. Εξετάζεται η κοινωνική και κοινωνική ένταξη του αλλοδαπού καθώς και η δυνατότητα ενεργούς και ουσιαστικής συμμετοχής του στην πολιτική ζωή του τόπου.
4. Απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και σύνταξη του πρακτικού της Επιτροπής.
5. Κοινοποίηση των εισηγήσεων της Επιτροπής Πολιτογράφησης στους ενδιαφερόμενους.
6. Διαβίβαση στο Συμβούλιο Ιθαγένειας του ΥΠ.ΕΣ. τις έγγραφες αντιρρήσεις των ενδιαφερομένων κατά της αρνητικής εισήγησης της Επιτροπής.
7. Διαβίβαση των φακέλων πολιτογράφησης με τη γνωμοδότηση της Επιτροπής Πολιτογράφησης στην Κεντρική Διεύθυνση Ιθαγένειας του ΥΠ.ΕΣ. για έλεγχο και έκδοση της σχετικής απόφασης.
8. Παραλαβή ανακοινώσεων πολιτογράφησης από την Κεντρική Διεύθυνση Ιθαγένειας του ΥΠ.ΕΣ. και στη συνέχεια διεξαγωγή ορκωμοσίας των αλλοδαπών και εντολή εγγραφής τους στο Δήμο κατοικίας τους.
9. Παραλαβή αποφάσεων απόρριψης αιτημάτων πολιτογράφησης και αρχειοθέτηση τους.
10. Ευθύνη οργάνωσης και λειτουργίας της Επιτροπής Πολιτογράφησης.

## Τμήμα Ιθαγένειας Νομού Κυκλάδων

Το Τμήμα Ιθαγένειας Νομού Κυκλάδων έχει όλες τις αρμοδιότητες που έχει το Τμήμα Γραμματείας, Ιθαγένειας και Πολιτογράφησης, πλην αυτών που αφορούν στην οργάνωση, λειτουργία, απομαγνητοφώνηση και σύνταξη των πρακτικών της Επιτροπή Πολιτογράφησης.

Το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα, το οποίο μπορεί εύκολα να συναχθεί από τα στατιστικά στοιχεία που παρέχονται από το Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας που χρησιμοποιεί η υπηρεσία, είναι η χρονοβόρα διαδικασία πολιτογράφησης των αλλογενών αλλοδαπών, καθώς ο μέσος χρόνος έκδοσης της απόφασης πολιτογράφησης είναι δυο με τρία χρόνια από την ημερομηνία κατάθεσης της σχετικής αίτησης, ενώ ο μέσος χρόνος έκδοσης της απόφασης απόρριψης είναι τρία με τέσσερα χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι η Κεντρική Διεύθυνση Ιθαγένειας του ΥΠ.ΕΣ. που ελέγχει σε δεύτερο βαθμό και εκδίδει τις αποφάσεις, δεδομένου του μεγάλου όγκου των φακέλων που τις αποστέλλονται από όλες τις Διευθύνσεις Ιθαγένειας της χώρας, καθυστερεί σημαντικά την όλη διαδικασία.

Από την άλλη πλευρά, το υφιστάμενο σύστημα διαπίστωσης πλήρωσης ή μη των ουσιαστικών προϋποθέσεων πολιτογράφησης, αποτελεί εξίσου σημαντικό λόγο καθυστέρησης της όλης διαδικασίας. Το μειονέκτημα της αντιγραφής του πρακτικού της συνέντευξης που αργοπορεί ακόμη περισσότερο μία εξαιρετικά αργή διαδικασία, η δυσκολία αποτύπωσης στα πρακτικά του τι ακριβώς απαντήθηκε με αποτέλεσμα, διαβάζοντας τα πρακτικά κάποιος να σχηματίζει διαφορετική εικόνα από την αξιολόγηση της επιτροπής, είτε ευνοϊκότερη, είτε δυσμενέστερη για τον αιτούντα καθώς και το γεγονός ότι επιτρέπει την, πολλές φορές καταχρηστική, προσφυγή όσων απέτυχαν στο Συμβούλιο Ιθαγένειας, κάτι που επιβαρύνει πολλαπλώς την διοίκηση και επιβραδύνει περαιτέρω τη διαδικασία.

### 5.3 Οι Συνιστώσες του BSc στη Διεύθυνση Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου

Οι συνιστώσες του BSc στη Διεύθυνση Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου είναι οι εξής:

- **Συνιστώσα Πολιτών:** περιλαμβάνει τους πολίτες εκείνους, αλλογενείς, ομογενείς και ιθαγενείς που αιτούνται την κτήση, αποβολή, απώλεια, αποποίηση και ανάκτηση της ελληνικής ιθαγένειας.
- **Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών:** περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες κτήσης, αποβολής, απώλειας, αποποίησης και ανάκτησης της ελληνικής ιθαγένειας οι οποίες καθορίζονται από τον Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας (Νόμος 3284/2004), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα.
- **Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης:** περιλαμβάνει τη δυνατότητα που δίνεται στους υπαλλήλους να παρακολουθήσουν ημερίδες και επιμορφωτικά σεμινάρια που διεξάγονται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε συνεργασία με το ΥΠ.ΕΣ.
- **Συνιστώσα Διαθέσιμων Οικονομικών Πόρων:** περιλαμβάνει τη δέσμευση των παραβόλων για την εξέταση αιτημάτων κτήσης ελληνικής ιθαγένειας που κατατίθενται στην υπηρεσία και τη διάθεση από το ΥΠ.ΕΣ. ποσοστού από την είσπραξη των ανωτέρω παραβόλων προκειμένου να καλυφθούν οι πάσης φύσεως λειτουργικές ανάγκες της υπηρεσίας.

### 5.4 Καθορισμός Οράματος και Αποστολής της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου

Η αποστολή της ανωτέρω υπηρεσίας, η οποία πηγάζει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (άρθρο 248 του Ν. 4555/2018), είναι «*η ταχύτερη και ενιαία άσκηση αρμοδιοτήτων σχετικών με την κτήση, αποβολή, απώλεια, αποποίηση και ανάκτηση της ελληνικής ιθαγένειας*».



Το όραμα της, παρότι δεν είναι νομοθετικά καθορισμένο, μπορεί όμως εύκολα να συναχθεί από το μνημόνιο συνεργασίας που υπεγράφη στις 21/1/2019, ανάμεσα στην Ύπατη Αρμοστεία του Ο.Η.Ε. και το ΥΠ.ΕΣ., καθώς και από τις δηλώσεις και εξαγγελίες του Υπουργού Εσωτερικών και του Ειδικού Γραμματέα Ιθαγένειας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης([www.unhcr.org/gr](http://www.unhcr.org/gr), [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr), [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)). Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω, το όραμα της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου, το οποίο συμβαδίζει με αυτό της Κεντρικής Διεύθυνσης Ιθαγένειας και των υπολοίπων περιφερειακών Διευθύνσεων της χώρας, είναι «η απόδοση ελληνικής ιθαγένειας σε όλους όσους τη δικαιούνται και η εξάλειψη της ανιθαγένειας στην Ελλάδα».

## **5.5 Μελέτη και Αξιολόγηση της S.W.O.T. Ανάλυσης**

Βάσει της περιγραφής της υφιστάμενης κατάστασης της υπηρεσίας που προηγήθηκε, χρησιμοποιούμε την τεχνική ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος S.W.O.T. (Δυνάμεις-Αδυναμίες-Ευκαιρίες-Απειλές), ως ένα εργαλείο για την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων και στη συνέχεια τον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Σκοπός μας είναι:

- ο εντοπισμός των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της υπηρεσίας και η προσπάθεια διατήρησής τους (strengths).
- ο εντοπισμός των συγκριτικών μειονεκτημάτων της υπηρεσίας και η προσπάθεια διόρθωσής τους (weaknesses).
- η εκμετάλλευση των τωρινών ευκαιριών καθώς και αυτών που θα προκύψουν (opportunities).
- η μείωση των συνεπειών των τωρινών και μελλοντικών απειλών (threats).

**Πίνακας 5.2:** SWOT Ανάλυση Δ/σης Ιθαγένειας Ν. Αιγαίου

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Αυξημένη ικανότητα εξυπηρέτησης του πολίτη και άμεση προώθηση των αιτημάτων του	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για την στελέχωση της υπηρεσίας που υποστηρίζει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες
Η ύπαρξη ικανού και έμπειρου στελεχιακού δυναμικού σε συγκεκριμένες ειδικότητες	Μερική αποκέντρωση των διαδικασιών
Χρήση του Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας και διασύνδεσή του με συναρμόδιες υπηρεσίες	Ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού δεδομένου των συχνών αλλαγών στο νομοθετικό πλαίσιο
Αρμονικές σχέσεις και άριστη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων της Διεύθυνσης	Επικάλυψη αρμοδιοτήτων με την κεντρική Διεύθυνση Ιθαγένειας του ΥΠ.Ε.Σ όπως αυτές προκύπτουν από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο
Λειτουργία εσωτερικού δικτύου στην υπηρεσία	Μεγάλος χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων συγκεκριμένων κατηγοριών (πολιτογράφησης αλλογενών αλλοδαπών, γέννησης και φοίτησης σε ελληνικό σχολείο, καθορισμού ιθαγένειας κ.α.)
	Το ανθρώπινο δυναμικό δεν επαρκεί σε όλα τα τμήματα
	Η πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία της συνέντευξης ενώπιον της Επιτροπής Πολιτογράφησης για τη διαπίστωση πλήρωσης των ουσιαστικών προϋποθέσεων πολιτογράφησης, των αλλογενών αλλοδαπών

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Αξιοποίηση των δυνατοτήτων & ευκαιριών που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες για την εξ' ολοκλήρου ψηφιοποίηση των διαδικασιών της υπηρεσίας (π.χ. δυνατότητα κατάθεσης ηλεκτρονικής αίτησης)	Οι αλλαγές πολιτικής βούλησης που πραγματοποιούνται από τις εκάστοτε κάθε φορά κυβερνήσεις πάνω σ' αυτό το θέμα
Η οικονομική και κοινωνική ένταξη των μεταναστών προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου	Οι συνεχείς αλλαγές στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο
Προσπάθεια εναρμόνισης μεθόδου πολιτογράφησης αλλοδαπών στην Ελλάδα με αυτές των Ευρωπαϊκών κρατών - μελών	Η απότομη αύξηση του αριθμού των μεταναστών δεύτερης γενιάς τα τελευταία χρόνια στη γεωγραφική περιοχή των Δωδεκανήσων και Κυκλάδων
Αξιοποίηση μέρους από την είσπραξη των παραβόλων για επιμόρφωση και ανάπτυξη Τ.Π.Ε.	Μη εφαρμογή και αξιοποίηση της στοχοθεσίας ως εργαλείο μέτρησης της επίδοσης
Η ανάγκη ενσωμάτωσης στην ελληνική κοινωνία των μεταναστών δεύτερης γενιάς	

**Πηγή:** ίδια κατασκευή

Μετά την παραπάνω ανάλυση, την αξιολόγηση των δυνατών - αδύνατων σημείων, ευκαιριών - απειλών και βάσει των προτεραιοτήτων της υπηρεσίας προκύπτουν οι παρακάτω **Στρατηγικοί Προβληματισμοί:**

1. Πλήρης αποκέντρωση των σχετικών με την ιθαγένεια διαδικασιών, με δυνατότητα δειγματοληπτικού έλεγχου υποθέσεων από την Κεντρική Διεύθυνση Ιθαγένειας.
2. Εκσυγχρονισμός και αναμόρφωση της διαδικασίας πλήρωσης των ουσιαστικών προϋποθέσεων πολιτογράφησης σύμφωνα με παρόμοια επιτυχή πρότυπα άλλων ευρωπαϊκών χωρών.
3. Επιτάχυνση των διαδικασιών κτήσης ελληνικής ιθαγένειας.

4. Διασύνδεση και διαλειτουργικότητα του Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας με περισσότερες συναρμόδιες υπηρεσίες όπως, πρεσβείες και προξενεία της Ελλάδας στο εξωτερικό.
5. Εφαρμογή και αξιοποίηση της στοχοθεσίας ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης της επίδοσης.
6. Στελέχωση της υπηρεσίας με τον απαραίτητο ανά τμήμα αριθμό ανθρώπινου δυναμικού (είτε μέσω διορισμού νέων υπαλλήλων, είτε μέσω κινητικότητας υφιστάμενων).

## 5.6 Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων και Δεικτών Μέτρησης Επίδοσης

Οι Στρατηγικοί Στόχοι πρέπει να καθορίζονται σε ετήσια βάση και να επιλέγονται με γνώμονα τις πιο κομβικές δραστηριότητες μιας υπηρεσίας, των οποίων η βραχυπρόθεσμη εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα επιτυχίας των μεσομακροπρόθεσμων στόχων της. Παρακάτω, στους πίνακες 5.3, 5.4, 5.5, και 5.6 αναφέρονται συγκεκριμένα οι στόχοι και οι δείκτες της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου ανά έτος και συνιστώσα του Bsc, όπως προέκυψαν μετά από τον ανωτέρω καθορισμό των στρατηγικών προβληματισμών.

**Πίνακας 5.3 :** Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας των πολιτών

	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
<b>ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΠΟΛΙΤΩΝ</b>	Μείωση του χρόνου έκδοσης απόφασης κτήσης ελληνικής ιθαγένειας ομογενών από χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης	Μέσος χρόνος έκδοσης απόφασης κτήσης ελληνικής ιθαγένειας ομογενών από χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης
	Μείωση του χρόνου έκδοσης απόφασης κτήσης ελληνικής ιθαγένειας αλλογενών αλλοδαπών	Μέσος χρόνος έκδοσης απόφασης πολιτογράφησης
	Μείωση του χρόνου έκδοσης απόφασης καθορισμού ελληνικής ιθαγένειας	Μέσος χρόνος έκδοσης απόφασης καθορισμού ιθαγένειας
	Μείωση του χρόνου έκδοσης απόφασης κτήσης ελληνικής ιθαγένειας λόγω γέννησης και φοίτησης στην Ελλάδα	Μέσος χρόνος έκδοσης απόφασης κτήσης ιθαγένειας λόγω γέννησης και φοίτησης στην Ελλάδα

Πηγή: ίδια κατασκευή από τα στοιχεία του Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας

**Πίνακας 5.4 :** Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών

ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
	Αναμόρφωση της διαδικασίας πλήρωσης ή μη των ουσιαστικών προϋποθέσεων πολιτογράφησης	Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η διαδικασία αναμόρφωσης σε σχέση με την ημερομηνία έναρξης της
	Επιτάχυνση των διαδικασιών κτήσης ελληνικής ιθαγένειας	Μέσος χρόνος έκδοσης απόφασης κτήσης ελληνικής ιθαγένειας
	Αποκέντρωση των παρεχόμενων διαδικασιών	Αριθμός των διαδικασιών κτήσης, αποβολής, απώλειας, αποποίησης και ανάκτησης της ελληνικής ιθαγένειας που διεκπεραιώνονται από την υπηρεσία
	Εφαρμογή και αξιοποίηση της στοχοθεσίας ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης της επίδοσης	Αριθμός ενεργειών που έγιναν προς υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας σε επίπεδο διεύθυνσης και τμημάτων

Πηγή: ίδια κατασκευή από τα στοιχεία του Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας

**Πίνακας 5.5 :** Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας της μάθησης και ανάπτυξης

ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
	Αύξηση του αριθμού των εκπαιδευθέντων υπαλλήλων της υπηρεσίας	Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων της υπηρεσίας
	Αύξηση των ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο	Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
	Αύξηση του αριθμού των συναρμόδιων υπηρεσιών στα πλαίσια της διαλειτουργικότητας	Αριθμός δημοσίων υπηρεσιών που διαλειτουργούν με την Διεύθυνση Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου
	Στελέχωση με τον απαιτούμενο αριθμό υπαλλήλων ανά τμήμα	Αριθμός υπαλλήλων ανά τμήμα σε σχέση με τον όγκο εργασίας του τμήματος

Πηγή: ίδια κατασκευή από τα στοιχεία του Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας

**Πίνακας 5.6 :** Στόχοι και δείκτες μέτρησης της συνιστώσας των διαθέσιμων οικονομικών πόρων

ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ
	Αύξηση των εσόδων από τα παράβολα κατάθεσης αιτημάτων κτήσης ελληνικής ιθαγένειας	Αριθμός των δεσμευμένων παραβόλων αιτήσεων κτήσης ιθαγένειας
Αύξηση εκ μέρους του ΥΠ.ΕΣ του ποσοστού διάθεσης στην υπηρεσία από τα εισπραχθέντα παράβολα	Το χρηματικό ποσό που είναι διαθέσιμο για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της διεύθυνσης	

Πηγή: ίδια κατασκευή από τα στοιχεία του Ο.Π.Σ. Ιθαγένειας

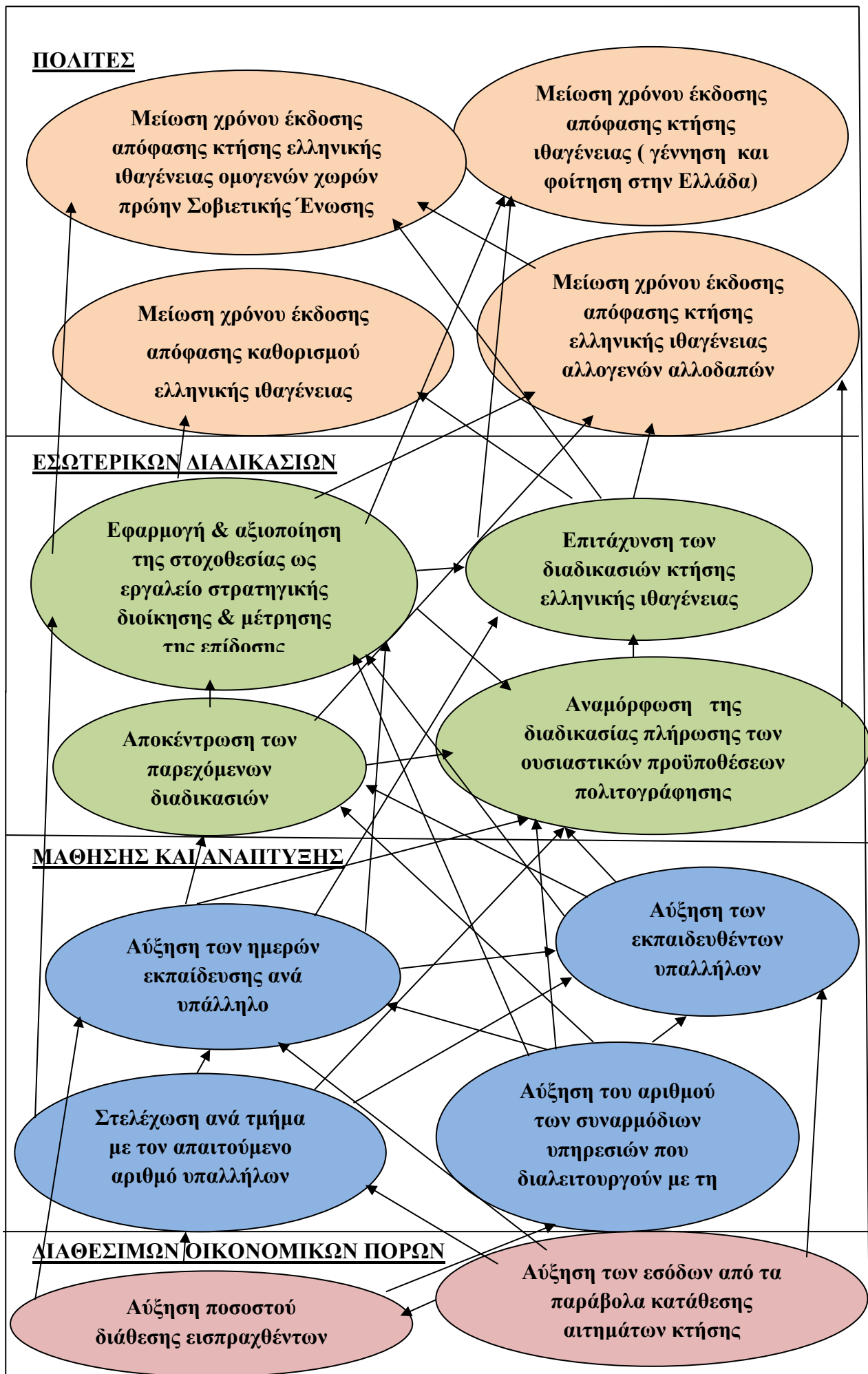
## 5.7 Κατασκευή Στρατηγικού Χάρτη του Υπό Μελέτη Οργανισμού

Αφού λοιπόν ορίστηκε ο σκοπός της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου, αναζητήθηκαν οι καλύτεροι τρόποι που οδηγούν στην επίτευξή του, επαναπροσδιορίστηκε η δήλωση αποστολής της, ο σκοπός ύπαρξης και οι θεμελιώδεις αξίες της, καθορίστηκε το όραμα της το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο βάσει του οποίου καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της υπηρεσίας. Έπειτα, μέσω της SWOT ανάλυσης καθορίστηκαν οι στρατηγικοί στόχοι, οι δείκτες μέτρησης και οι διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του οράματος και της στρατηγικής της.

Οι συνιστώσες του BSc που αναλύσαμε λεπτομερώς παραπάνω δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντιθέτως, υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους μέσω της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος, η οποία οδηγεί τελικά στην ικανοποίηση του πολίτη μέσω των προσφερόμενων σε αυτόν υπηρεσιών. Η σωστή όμως οργάνωση του BSc προϋποθέτει τον προσδιορισμό αυτών των σχέσεων. Ο στρατηγικός χάρτης της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου που παρουσιάζεται παρακάτω στο διάγραμμα 5.4, προσδιορίζει την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών του BSc στην υπηρεσία.

Με τον παρακάτω στρατηγικό χάρτη, μπορεί κανείς να κατανοήσει την αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος σύμφωνα με την οποία, οι παρεμβάσεις σε ένα τομέα του οργανισμού, μπορούν να αποβούν αποτελεσματικές σε κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, η αύξηση του ποσοστού διάθεσης των εισπρακτέων παραβόλων κατάθεσης αιτήσεων κτήσης ιθαγένειας, που χορηγείται από την οικονομική υπηρεσία του ΥΠ.ΕΣ., οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο και αυτό έχει ως συνέπεια, τη επιτάχυνση των διαδικασιών κτήσης ελληνικής ιθαγένειας και εν συνεχεία μείωση του χρόνου έκδοσης απόφασης κτήσης ελληνικής ιθαγένειας των αλλογενών αλλοδαπών. Ο στρατηγικός χάρτης μας δείχνει τον τρόπο που μια επιχείρηση μπορεί να μετασχηματίσει, τους ποσοτικούς και μη διαθέσιμους πόρους της, σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα.

Όλες οι ενέργειες ενός δημόσιου οργανισμού έχουν σχέση με τη δημιουργία ικανοποίησης του πολίτη. Άρα, στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη τοποθετούμε τη **Συνιστώσα των Πολιτών**, αφού ξεκινούμε από το τέλος και οδηγούμαστε στην αρχή.



Διάγραμμα 5.4: Στρατηγικός Χάρτης Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου



## Συμπεράσματα

Η μετάβαση από την βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας που ακολούθησε τα τελευταία χρόνια, οδήγησε τους διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, στην αλλαγή κατεύθυνσης της στρατηγικής και έτσι από το μανάτζμεντ των υλικών πόρων, περάσαμε στη δημιουργία και το μανάτζμεντ του άυλου κεφαλαίου. Δημιουργήθηκε έτσι η ανάγκη μιας πιο επιτακτικής μέτρησης των οικονομικών και μη μεγεθών των εταιρειών. Το BSc είναι ένα Σύστημα Μέτρησης της Επίδοσης το οποίο πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του '90, από τους Kaplan και Norton, και στην πορεία εξελίχθηκε σε ένα δυναμικό Σύστημα Στρατηγικού Μανάτζμεντ. Συνδέει μεταξύ τους τα οικονομικά και μη μεγέθη με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά τελικά να προσφέρουν στην επιχείρηση αξία. Είναι οργανωμένο γύρω από τέσσερις ξεχωριστές και αλληλένδετες συνιστώσες, την πελατειακή, των εσωτερικών διαδικασιών, τη χρηματοοικονομική και τέλος της μάθησης και ανάπτυξης. Η αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος που διέπει τις συνιστώσες αυτές, απεικονίζεται σχηματικά με τον Στρατηγικό Χάρτη, ο οποίος τελικά δείχνει τον τρόπο που μια επιχείρηση μπορεί να μετασχηματίσει, τους ποσοτικούς και μη διαθέσιμους πόρους της, σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα.

Παρά το γεγονός ότι αρχικά δημιουργήθηκε για τις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα, υιοθετήθηκε επιτυχώς από πολλούς δημόσιους οργανισμούς διεθνώς. Αποτελεί ένα εργαλείο "κλειδί" που βοηθάει τόσο στην εκτίμηση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού όσο και στη λήψη αποφάσεων με τελικό σκοπό τη παροχή στους πολίτες βελτιωμένων και ποιοτικότερων υπηρεσιών. Επειδή όμως η μέτρηση της επίδοσης των οργανισμών του δημοσίου είναι ένα θέμα προβληματικό από τη φύση του, προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχώς επιβάλλεται να υποστεί τις απαραίτητες τροποποιήσεις.

Το 2004 με το Νόμο 3230, έγινε μια προσπάθεια εισαγωγής στην Ελλάδα του συστήματος **Διοίκησης μέσω Στόχων** το οποίο βασίζεται στη μέθοδο Balanced Scorecard και βασική επιδίωξη του είναι η λειτουργία του δημόσιου τομέα με πιο αποτελεσματικό τρόπο και ο εκσυγχρονισμός των δημοσίων υπαλλήλων στις σημερινές ανάγκες και τις νέες μορφές διοίκησης. Δυστυχώς όμως από τότε, πολύ λίγες υπηρεσίες του δημοσίου υιοθέτησαν αυτό το σύστημα.

Στην περίπτωση της Διεύθυνσης Ιθαγένειας Νοτίου Αιγαίου που παρουσιάσαμε και αναλύσαμε παραπάνω, διαπιστώθηκε η ευκολία υιοθέτησης της μεθόδου και το γεγονός ότι η εφαρμογή της μεθόδου BSc θα βοηθούσε αρκετά στην υλοποίηση της στρατηγικής της. Καθορίστηκε το όραμα, η αποστολή, αναλύθηκε τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθορίστηκαν οι Στρατηγικοί Στόχοι, οι Δείκτες Μέτρησης τους και κατασκευάστηκε ο Στρατηγικός Χάρτης αλληλεπιδράσεων των Συνιστωσών του BSc. Για την επιτυχή υλοποίηση της όμως δεν αρκούν μόνο αυτά, χρειάζεται να συντρέχουν και κάποιες άλλες προϋποθέσεις, όπως είναι:

1. η καλή επικοινωνία μέσα στην υπηρεσία και η σαφής κατανόηση του εργαλείου αυτού,
2. η σύνδεση του με την κουλτούρα του οργανισμού,
3. η λήψη ικανοποιητικών μέτρων ανά συνιστώσα προκειμένου να υπάρχει ισορροπία μεταξύ οικονομικών και μη δεικτών,
4. η προσαρμογή του BSc ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε υπηρεσίας,
5. η ανάπτυξη ξεχωριστών δεικτών ανά συνιστώσα, με βάση την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ τους,
6. η ενημέρωση και καλή γνώση της μεθόδου του BSc όλων των υπαλλήλων, αλλά κυρίως των ανώτερων διοικητικών επιπέδων της υπηρεσίας, ώστε να καταστεί επιτυχής η ανάπτυξη και εφαρμογή της,
7. τα ληφθέντα μέτρα πρέπει να απεικονίζουν ορθά τη στρατηγική του οργανισμού,
8. η ανάμειξη όλων των ατόμων της υπηρεσίας με την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής του BSc και
9. η θεώρηση του BSc ως ένα δυναμικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης.

Συνοψίζοντας, η μεθοδολογία BSc δεν είναι μια στατική διαδικασία, αντίθετα είναι μία συνεχής διαδικασία στα πλαίσια της καθημερινής εργασίας που χρειάζεται τη στήριξη της ανώτερης διοίκησης και της εκτελεστικής ηγεσίας. Μπορεί να θεωρηθεί ως η πιο πλήρης μέθοδος αξιολόγησης της λειτουργίας των πάσης φύσεως οργανισμών και ως μια μέθοδος μέτρησης της επίδοσης διαθέτει πολλές προοπτικές εξέλιξης στο μέλλον. Επίσης, καλύπτοντας ένα ευρύ πλαίσιο εφαρμογών και την κατάλληλη προσαρμογή μπορεί πολύ εύκολα να οδηγήσει σε έναν αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο ελληνικό δημόσιο τομέα,.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Kaplan R.S. and Norton, D.P., (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance,” Harvard Business Review, January-February: 71-79.
2. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work,” Harvard Business Review, September-October: 134-147.
3. Kotter J. (1995). “Leading Change”, Harvard Business Review, March-April.
4. Kaplan R.S. and Norton, D.P. (1996a). The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” Harvard Business Review, January – February.
6. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996c), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy,” California Management Review, Fall.
7. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1997), Why does business need a balanced scorecard? Journal of Cost Management (May/June): 5-10.
8. Kaplan, R.S., (1999), Measuring Business Excellence, Harvard Business Review, 3(1), 63-69.
9. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review (September - October): 167-176.
10. Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press
11. Kaplan, R. S. and Norton D.P., (2001a), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons (March): 87-104.
12. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (2001b), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. Accounting Horizons (June): 147-160.
13. Malina, M. & Selto F., (2001), “Communicating and Controlling Strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard,” Journal of Management Accounting, 13, 1-54.

14. Mcadam, R. & Walker, T., (2003), "An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government," *International Journal of Public Administration*, 81(4), 873-892.
15. Καρρά, Ε. Δ. και Παπαδόπουλος, Δ. Λ. (2003). Μέθοδοι προσδιορισμού και επιλογής των δεικτών επίδοσης της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας : Κριτική διερεύνηση, Σύνδεσμος επιστημόνων χρηματοοικονομικής και λογιστικής επιστήμης, 2ο Ετήσιο Συνέδριο - 8 Νοεμβρίου 2003.
16. Wisniewski M. & Olafsson S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. *International journal of productivity and performance management* 53.
17. Paul R. Niven, (2006), "Balanced Scorecard Step-by-Step."
18. Greatbanks, R. & Tapp, D., (2007), The impact of balanced scorecards in a public sector environment: empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 846-873.
19. Kaplan R.S. and Norton, D.P. (2008), "The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage."
20. Sharma, B. & Gadenne, D., (2011), "Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority," *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 167-184.
21. Nosrthcott, D. & Taulapapa, T., (2012), "Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges," *International Journal of Sector Management*, 25(3), 166-191.
22. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2013), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Έκδοση Γ', Αθήνα.
23. Naukowa R, Raczyńska M, Krukowski K, Siemiński M, *Managing public organizations in theory and practice* (2014), Olsztyn.
24. Mylonas-Ioannidou-Folinas, (2017), Fitness for Implementation of the Balanced ScoreCard Model as a Management Strategy in a NHS Organization, *Journal of Health Care Finance*, 85-100 PRIME, Vol 10, Issue 1
25. OECD, (1997), *In Search of Results: Performance Management Practices*, Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.

26. Παναγιώτης Ζερβόπουλος - Θεοδόσιος Παλάσκας, 2010, Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης-Αποτελεσματικότητας-Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Munich Personal RePEc Archive.
27. Χαρίλαος Βασιλικός (2016), Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων-Ενδεικτική Εφαρμογή της μεθόδου στο Δήμο Τρικκαίων, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
28. Παναγόπουλος Π. (2016), Στρατηγικό Μάνατζμεντ Επιδόσεων. Η μεθοδολογία της Ισορροπής Στοχοθεσίας. Μελέτη Περίπτωσης Οργανισμού του Δημόσιου Τομέα, Διπλωματική Εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο
29. Σημειώσεις Μαθήματος : Οργάνωση κα Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων- Γ.Π. Βλάχος.

## NOMΟΛΟΓΙΑ

1. Π.Δ. 105/2014, Οργανισμός του Υπουργείου Εσωτερικών, (ΦΕΚ 172/Α'/28-7-2014).
2. Ν. 517/1948, Περί της Ιθαγένειας των κατοίκων της Δωδεκανήσου ή εκ ταύτης καταγόμενων, (ΦΕΚ 7/Α'/9-1-1948).
3. Νόμος 3230/2004, Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες Διατάξεις, (ΦΕΚ 44/Α).
4. Νόμος 3284/2004, Περί κυρώσεως του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας, (ΦΕΚ 217/Α'/10-11-2004).
5. Νόμος 3838/2010, Σύγχρονες διατάξεις για την Ελληνική Ιθαγένεια και την πολιτική συμμετοχή ομογενών και νομίμως διαμενόντων μεταναστών και άλλες ρυθμίσεις, (Φ.Ε.Κ. 49/Α'/24.3.2010).
6. Ν. 4483/2017, Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) - Ρυθμίσεις σχετικές με την οργάνωση, τη λειτουργία, τα οικονομικά και το προσωπικό των Ο.Τ.Α. - Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας - Μητρώο Πολιτών και άλλες διατάξεις, (ΦΕΚ 107/Α'/31-7-2017).

- 7.** Ν.4555/2018,Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής – Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»]-Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις, (ΦΕΚ 133/Β’/19-7-2018).
- 8.** Η υπ. αριθμ. 2282/14-1-2019 Απόφαση του Ειδικού Τομεακού Γραμματέα Ιθαγένειας του Υπουργείου Εσωτερικών, Μεταβίβαση Δικαιώματος Υπογραφής «Με Εντολή Ειδικού Τομεακού Γραμματέα Ιθαγένειας Υπουργείου Εσωτερικών», αποφάσεων, εγγράφων και άλλων πράξεων στους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων Ιθαγένειας του Υπουργείου Εσωτερικών. (ΦΕΚ 46/Β’/17-1-2019).
- 9.** Η υπ. αριθμ. 10415/14-2-2019 Διαπιστωτική Πράξη του Υπουργείου Εσωτερικών περί μεταφοράς προσωπικού από τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις σε περιφερειακές Διευθύνσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, (ΦΕΚ 519/Β’/20-2-2019).
- 10.** Εγκύκλιος ΔΠΑ/Φ.4/οικ.732 ΥΠΕΣΔΔΑ, 2006,Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004).
- 11.** Εγκύκλιος ΔΠΑ/Φ.4/οικ.20260 ΥΠΕΣΔΔΑ, 2006, Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων.
- 12.** Εγκύκλιος ΔΠΑ/Φ.4/οικ. 5270 ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004).
- 13.** Κρατικός Προϋπολογισμός (2009b), Αξιολόγηση Κρατικών Δράσεων, Αθήνα: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.
- 14.** Εγκύκλιος με Α.Π. :12972, Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2016, Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017.

15. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, Κρατικός Προϋπολογισμός (2009a), Εισηγητική Έκθεση : Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης , Ειδικοί Λογαριασμοί, Αθήνα.
16. ΣΕΥΥΟ – Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών, (2009), Διοίκηση μέσω Στόχων –Προϋπολογισμός Προγραμμάτων , Αθήνα.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. [www.researchgate.net/profile/gavin\\_lawrie](http://www.researchgate.net/profile/gavin_lawrie)
2. [www.schneiderman.com](http://www.schneiderman.com)
3. 2GC Conference Paper: The Development of BSC as a Strategic Management tool Page 1 of 9© 2GC Limited, 2001, 2003.
4. [www.excitant.co.uk/resources/white-papers/the-fourth-generation-balanced-scorecard-approach](http://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/the-fourth-generation-balanced-scorecard-approach)
5. [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), Ο Λ. Μπαλτσιώτης επικεφαλής της Ειδικής Γραμματείας Ιθαγένειας, 22/9/2017.
6. [www.analitis.gr](http://www.analitis.gr),Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο της ελληνικής ιθαγένειας,13/12/2018.
7. [www.unhcr.org/gr](http://www.unhcr.org/gr) το Υπουργείο Εσωτερικών και η Ύπατη Αρμοστεία του Ο.Η.Ε. υπογράφουν μνημόνιο συνεργασίας σχετικά με θέματα πρόληψης της ανιθαγένειας και κτήσης της ελληνικής ιθαγένειας, 21/1/2019.
8. [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) δελτίο τύπου υπογραφή μνημονίου συνεργασίας με την αντιπροσωπεία της Ύπατης Αρμοστείας του Ο.Η.Ε. για τους Πρόσφυγες, 21/1/2019.
9. [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr),Πολιτική-Υπηρεσιακή Δομή Υπουργείου Εσωτερικών.
10. [www.ptaba.gr](http://www.ptaba.gr)
11. [eurydice.lib.aegean.gr](http://eurydice.lib.aegean.gr)
12. [artemis.library.tuc.gr](http://artemis.library.tuc.gr)
13. [mpr.aub.uni-muenchen.de](http://mpr.aub.uni-muenchen.de)
14. [dione.lib.unipi.gr](http://dione.lib.unipi.gr)
15. [dspace.lib.uom.gr](http://dspace.lib.uom.gr)
16. [dspace.aua.gr](http://dspace.aua.gr)
17. [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)
18. [slideplayer.gr](http://slideplayer.gr)

19. [dias.library.tuc.gr](http://dias.library.tuc.gr)
20. [www.nomotelia.gr](http://www.nomotelia.gr)
21. [eclass.upatras.gr](http://eclass.upatras.gr)
22. [docman.damt.gov.gr](http://docman.damt.gov.gr)
23. [docplayer.gr](http://docplayer.gr)
24. [www.kythira.gr](http://www.kythira.gr)
25. [www.metanastes.gr](http://www.metanastes.gr)
26. [www.e-archanes.gr](http://www.e-archanes.gr)
27. [www.helleniclawyer.eu](http://www.helleniclawyer.eu)
28. [www.poeota.gr](http://www.poeota.gr)
29. [www.synigoros.gr](http://www.synigoros.gr)
30. [kallikratis.ypes.gr](http://kallikratis.ypes.gr)
31. [www.geoponoikritis.gr](http://www.geoponoikritis.gr)
32. [www.gedd.gr](http://www.gedd.gr)
33. [dspace.lib.ntua.gr](http://dspace.lib.ntua.gr)
34. [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr)
35. [www.oraiokastro24.gr](http://www.oraiokastro24.gr)
36. [www.geetha.mil.gr](http://www.geetha.mil.gr)
37. [www.agro.auth.gr](http://www.agro.auth.gr)
38. [nestor.teipel.gr](http://nestor.teipel.gr)
39. [www.moschato-guide.gr](http://www.moschato-guide.gr)