



**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Π.Μ.Σ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΟΠΙΚΗ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***Ανάλυση και Αποτίμηση
Αποτελεσματικότητας Στρατηγικού
Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης
Αρχής Δημοσίων Εσόδων***

**Analysis and Evaluation of the Effectiveness
of the 2020/2024
Strategic Plan of the Independent Public
Revenue Authority**

**Φοιτήτρια
Ευαγγελία Μιχελάκου
Α.Μ.: 8085202201023**

**Επιβλέπων Καθηγητής
Θεόδωρος Τσέκος**

Μάρτιος 2024

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η Διπλωματική Εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο **Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση**, του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, με τίτλο:

Ανάλυση και Αποτίμηση Αποτελεσματικότητας Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων,

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε έχει υποβληθεί ως εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:

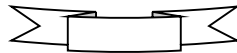
Όνοματεπώνυμο: **Ευαγγελία Μιχελάκου**

Ημερομηνία: **26/02/2024**

*Αφιερώνω την παρούσα Διπλωματική Εργασία μου
στον άνθρωπο που αποτέλεσε την κινητήριό δύναμή
μου για όλο αυτό το ταξίδι, αλλά δυστυχώς δεν
μπορεί να είναι δίπλα μου...*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους συναδέλφους και τους φίλους μου για τη στήριξή τους κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Τσέκο για τις επισημάνσεις του, οι οποίες υπήρξαν ιδιαίτερα εποικοδομητικές και συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας.



Περίληψη

Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας είναι η Ανάλυση και η Αποτίμηση της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΦΕΚ Β' 680/2020), ειδικά σε μία χρονική περίοδο κατά την οποία η πανδημία COVID-19 και η λήψη έκτακτων μέτρων ανέτρεψε όχι μόνο την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας αλλά και τον σχεδιασμό των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών, ενώ ο πόλεμος της Ουκρανίας που ξεκίνησε το 2022, προκάλεσε κρίση στη διεθνή και εγχώρια οικονομία.

Τα Ερευνητικά Ερωτήματα της Διπλωματικής Εργασίας είναι: α) Η Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τις Αρχές, τις Αξίες και τους Στρατηγικούς Στόχους της ΑΑΔΕ, και κατά πόσον αυτοί εξυπηρετούν την Αποστολή αλλά και τα Οράματα της Ανεξάρτητης Αρχής και εάν υφίσταται διαρκής προσαρμογή στην μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, μέσω των ετήσιων Επιχειρησιακών Σχεδίων (ex ante). β) Η Αποτίμηση της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και τις ενέργειες και τους πόρους που τα διασφαλίζουν, μέσα από τα εκδοθέντα Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, για τον προγραμματισμό του έργου των Υπηρεσιών της Αρχής και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης των Στρατηγικών Στόχων του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024. (on going και ex post).

Στο πλαίσιο της Μεθοδολογίας πραγματοποιούνται: α) Ανάλυση P.E.S.T.E.L. [E.D.] η οποία επιτρέπει την καταγραφή και ταξινόμηση των παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον δράσης της ΑΑΔΕ. β) Ανάλυση S.W.O.T. η οποία προσανατολίζει προς την καταγραφή και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που ευνοούν ή παρεμποδίζουν την δράση της ΑΑΔΕ. γ) Σύγκριση στόχων – αποτελεσμάτων μέσω πινάκων και διαγραμμάτων και στατιστικής ανάλυσης, εφόσον είναι εφικτό. δ) Χρήση ερωτηματολογίου το οποίο θα απαντηθεί από υπεύθυνους της ΑΑΔΕ.

Για την υλοποίηση της Διπλωματικής χρησιμοποιούνται οι περιγραφές, τα επιτευχθέντα αποτελέσματα, οι ετήσιοι επιχειρησιακοί άξονες οι ετήσιοι στόχοι, όπως περιγράφονται στα ετήσια Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, καθώς και στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, όπου απαιτείται.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συνοψίζονται ως εξής:

- Το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024 λαμβάνει συνολικά υπόψη τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές, απαντώντας έτσι θετικά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.
- Ο 1^{ος} στόχος της μεγιστοποίησης των εσόδων και του περιορισμού φαινομένων μη συμμόρφωσης, παρά τα προβλήματα της πανδημίας και του ρωσο-ουκρανικού πολέμου φαίνεται ότι επιτυγχάνεται. Πραγματοποιήθηκαν δράσεις ψηφιοποίησης σχεδόν όλων των διαδικασιών, κυκλοφορία τεχνικών εγχειριδίων και βίντεο με βήμα-βήμα οδηγίες για τις ψηφιακές εφαρμογές, ενημέρωση φορολογούμενων σε μηνιαία βάση, συνεχής έλεγχος εισοδήματος, Φ.Π.Α. και συσχέτιση με στοιχεία δαπανών φορολογουμένων, καθώς και συνεργασία με τα Υπουργεία Οικονομικών του εξωτερικού. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω βελτίωση σε φαινόμενα μη συμμόρφωσης στην διαχείριση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων, καθώς και βελτίωση της παιδείας και της κουλτούρας των φορολογουμένων.
- Ο 2^{ος} στόχος που σχετίζεται με τη συνεχή βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πολίτη, έχει βελτιωθεί αισθητά και σε αυτό συνετέλεσε η περίοδος του Covid-19 που συνέδραμε στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης, ελαχιστοποιώντας την φυσική παρουσία του πολίτη και μειώνοντας το γραφειοκρατικό κόστος. Ακόμη, ο άξονας της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος προσεγγίζεται επιτυχώς μέσω του Γενικού Χημείου του Κράτους με αναλύσεις δειγμάτων, επιθεωρήσεις, εργαστηριακούς ελέγχους, καθώς και μέσω ενημερωτικών δράσεων για πολίτες και σχολικές μονάδες.
- Ο 3^{ος} στόχος της εξέλιξης της ΑΑΔΕ σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και καινοτόμο οργανισμό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων της, την ελαχιστοποίηση του φυσικού αρχείου, την κατάρτιση των υπαλλήλων μέσω της φορολογικής και τελωνειακής ακαδημίας, τις οργανωτικές αλλαγές της διάρθρωσης και την κεντροποίηση των λειτουργιών του οργανισμού, καθώς και την ύπαρξη Δ/νσεων εσωτερικού ελέγχου που εξασφαλίζουν την διαφάνεια στη λειτουργία της ΑΑΔΕ

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Αποτελεσματικότητα, Στρατηγικό Σχέδιο, ΑΑΔΕ, Πανδημία, Αποτίμηση

Abstract

The purpose of this thesis is the Analysis and Evaluation of the Effectiveness of the Strategic Plan 2020/2024 of the Independent Authority of Public Revenues (Government Gazette B' 680/2020), especially in a period of time when the pandemic COVID-19 and the adoption of emergency measures not only upset not only the economic and social life of the country but also the planning of public enterprises and organizations, while the war in Ukraine that started in 2022, caused a crisis in the international and domestic economy.

The Research Questions of the Thesis are. b) The Evaluation of the Effectiveness of the Strategic Plan 2020/2024 of the Independent Public Revenue Authority, taking into account the desired results, as well as the actions and resources that ensure them, through the issued Operational Plans of the Authority for the years 2020, 2021, 2022 and 2023, in order to plan the work of the Authority's Services and to ensure the effective implementation of the Strategic Objectives of the Strategic Plan 2020/2024 (on going and ex post).

Within the framework of the Methodology, the following are carried out: a) P.E.S.T.E.L. analysis [E.D.] which allows the recording and classification of the factors that shape the external environment of the ADEA. b) S.W.O.T. which is oriented towards the recording and analysis of the internal and external elements that favour or hinder the action of the DPA. c) Comparison of objectives and results by means of tables and charts and statistical analysis, if possible. d) Use of a questionnaire to be answered by DPA managers.

The descriptions, the results achieved, the annual operational axes, the annual targets, as described in the annual Operational Plans of the Hellenic Statistical Authority for the years 2020, 2021, 2022 and 2023, as well as data from ELSTAT, where required, are used for the implementation of the Diploma.

The results of the survey are summarised as follows:

- The Strategic Plan 2020/2024 comprehensively takes into account political, economic, social, technological, environmental and legal factors as well as strengths, weaknesses, opportunities and threats, thus answering positively the first research question.
- The first objective of maximising revenues and limiting non-compliance, despite the problems of the pandemic and the Russian-Ukrainian war, seems to be achieved. Actions have been taken to digitize almost all procedures, circulation of technical manuals and videos with step-by-step instructions for digital applications, monthly information of taxpayers, continuous control of income, VAT and correlation with taxpayers' expenditure data, and cooperation with foreign Ministries of Finance. However, further improvement is needed in non-compliance phenomena in the management of overdue liabilities, as well as improvement in taxpayer education and culture.
- The 2nd objective, related to continuous improvement in citizen service, has improved significantly and this was contributed to by the Covid-19 period which helped to accelerate digitisation, minimising the physical presence of the citizen and reducing bureaucratic costs. Furthermore, the axis of protection of public health and the environment is successfully approached through the State General Laboratory through sample analyses, inspections, laboratory controls, as well as through information activities for citizens and schools.
- The 3rd objective of the development of ADCE into an efficient, dynamic and innovative organisation is achieved through the improvement of its internal information systems, the minimisation of the physical file, the training of employees through the tax and customs academy, the organisational changes in the structure and centralisation of the organisation's functions, as well as the existence of Internal Audit Directorates that ensure transparency in the operation of ADCE.

KEY WORDS: Efficiency, Strategic Plan, IAPR, Pandemic, Evaluation

Κατάλογος Εικόνων και Διαγραμμάτων

| | |
|--|-----------|
| <i>Εικόνα 1. Στάδια Προγραμματισμού.....</i> | <i>3</i> |
| <i>Εικόνα 2. Επίπεδα Στοχοθεσίας.</i> | <i>6</i> |
| <i>Εικόνα 3.Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Εικόνα 4. Αρχές και Αξίες της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.....</i> | <i>11</i> |
| <i>Εικόνα 5. Στρατηγικοί Στόχοι της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.....</i> | <i>13</i> |
| <i>Εικόνα 6. Ανάλυση 1^{ου} Στρατηγικού Στόχου της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.</i> | <i>13</i> |
| <i>Εικόνα 7. Ανάλυση 2^{ου} Στρατηγικού Στόχου της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.</i> | <i>14</i> |
| <i>Εικόνα 8. Ανάλυση 3^{ου} Στρατηγικού Στόχου της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.</i> | <i>14</i> |
| <i>Εικόνα 9. Τα στοιχεία μίας PESTEL – ED Analysis του Εξωτερικού Περιβάλλοντος και εντοπισμού ευκαιριών - κινδύνων. Πηγή: Τυπική δομή μίας PESTEL Analysis και επεξεργασία από γράφουσα.</i> | <i>21</i> |
| <i>Εικόνα 10. Τα στοιχεία μίας SWOT Analysis του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Εικόνα 11. Εσωτερικό Περιβάλλον λειτουργίας της ΑΑΔΕ.</i> | <i>28</i> |
| <i>Εικόνα 12. Ανθρώπινο Δυναμικό ΑΑΔΕ.....</i> | <i>28</i> |
| <i>Εικόνα 13. Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €) – Στόχος και Υλοποίηση.</i> | <i>35</i> |
| <i>Εικόνα 14. Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών) – Στόχος και Υλοποίηση.</i> | <i>36</i> |
| <i>Εικόνα 15. Έλεγχοι επιστροφών από Φορολογικές Υπηρεσίες – Στόχος και Υλοποίηση.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Εικόνα 16. Στοχευμένες Επιθεωρήσεις – Στόχος και Υλοποίηση.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Εικόνα 17. Εργαστηριακοί Έλεγχοι – Στόχος και Υλοποίηση.....</i> | <i>37</i> |

| | |
|--|-----------|
| <i>Εικόνα 18. Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων – Στόχος και Υλοποίηση.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Εικόνα 19. Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων & υπαλλήλων – Στόχος και Υλοποίηση.....</i> | <i>39</i> |
| <i>Εικόνα 20. Σχέση ΑΕΠ με Συνολικές Εισπράξεις ΑΑΔΕ (εκατ. €).....</i> | <i>40</i> |
| <i>Εικόνα 21. Συνολικά Έσοδα ΑΑΔΕ κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Εικόνα 22. Εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €)κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Εικόνα 23. Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων (σε δισ. €) κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.</i> | <i>42</i> |
| <i>Εικόνα 24. Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Εικόνα 25. Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Εικόνα 26. Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Εικόνα 27. Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Εικόνα 28. Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Εικόνα 29. Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Εικόνα 30. Ποσοστό ελεγκτών εισπράξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Εικόνα 31. Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Εικόνα 32. Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.....</i> | <i>47</i> |

Κατάλογος Πινάκων

| | |
|---|-----------|
| <i>Πίνακας 1. Επιχειρησιακοί Άξονες – Προτεραιότητες – Στόχοι – Δράσεις – Έργα ετών 2020, 2021, 2022 και 2023. Πηγή: ΑΑΔΕ (2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.</i> | <i>15</i> |
| <i>Πίνακας 2. Οι κυριότερες ποσοτικές και ποιοτικές προβλέψεις των Επιχειρησιακών Σχεδίων για τα έτη 2020, 2021, 2022 και 2023 συνοπτικά.....</i> | <i>15</i> |
| <i>Πίνακας 3. Ερωτηματολόγιο προς Στελέχη της ΑΑΔΕ.</i> | <i>25</i> |
| <i>Πίνακας 4. PESTEL Analysis της ΑΑΔΕ.</i> | <i>29</i> |
| <i>Πίνακας 5. SWOT Analysis της ΑΑΔΕ.</i> | <i>32</i> |
| <i>Πίνακας 6. Περιγραφή και τιμές δεικτών Επιχειρησιακών Σχεδίων 2018, 2019, 2020, 2021 και 2022.</i> | <i>67</i> |

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|--|---|
| Περίληψη..... | viii |
| Κατάλογος Εικόνων και Διαγραμμάτων..... | xii |
| Κατάλογος Πινάκων | xiv |
| Ονοματολογία..... | xx |
| Ελληνική..... | Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης. |
| Ξενόγλωσση..... | Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης. |
| 1. Εισαγωγή - Στρατηγικά Σχέδια και Επιχειρησιακά Σχέδια | 1 |
| 1.1. Σκοπός της Περιεχόμενο | 1 |
| 1.1.1. Σκοπός της Διπλωματικής..... | 1 |
| 1.1.2. Περιεχόμενο και Δομή..... | 1 |
| 1.2. Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια - Αξιολόγηση..... | 2 |
| 1.2.1. Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Διοικητικής Δράσης | 2 |
| 1.2.2. Επίπεδα Στοχοθεσίας – Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια..... | 4 |
| 2. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων - Το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024..... | 7 |
| 2.1. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων | 7 |
| 2.1.1. Θεσμικό πλαίσιο – Λογοδοσία – Δημοσιεύσεις..... | 7 |
| 2.1.2. Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ..... | 8 |
| 2.2. Στρατηγικό Σχέδιο και Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ..... | 10 |
| 2.2.1. Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020/2024 | 10 |
| 2.2.2. Επιχειρησιακά Σχέδια ΑΑΔΕ 2020, 2021, 2022, και 2023 | 15 |
| 3. Τα Ερευνητικά Ερωτήματα και η Μεθοδολογία..... | 19 |
| 3.1. Το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας | 19 |
| 3.1.1. Ερευνητικά ερωτήματα..... | 19 |
| 3.1.2. Μεθοδολογία έρευνας..... | 19 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Εσωτερικό Περιβάλλον και Αναλύσεις PESTEL και SWOT..... | 20 |
| 3.2.1. Το Εσωτερικό Περιβάλλον λειτουργίας της ΑΑΔΕ | 20 |
| 3.2.2. Το Εξωτερικό Περιβάλλον της ΑΑΔΕ – PESTEL-ED Analysis | 20 |
| 3.2.3. Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον της ΑΑΔΕ – SWOT Analysis ... | 21 |
| 3.2.4. Σύγκριση στόχων – αποτελεσμάτων με Περιγραφική Στατιστική..... | 22 |
| 3.2.5. Χρήση Ερωτηματολογίου..... | 25 |
| 4. Αποτελέσματα Έρευνας – Περιγραφική Στατιστική | 27 |
| 4.1. Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον | 27 |
| 4.1.1. Το Εσωτερικό Περιβάλλον λειτουργίας της ΑΑΔΕ | 27 |
| 4.1.2. PESTEL Analysis | 29 |
| 4.1.3. SWOT Analysis | 32 |
| 4.2. Σύγκριση Στόχων–Αποτελεσμάτων. Περιγραφική Στατιστική | 34 |
| 4.2.1. Σύγκριση Στόχων - Αποτελεσμάτων..... | 34 |
| 4.2.2. Συσχετίσεις ΑΕΠ και Συνολικών Εισπράξεων | 39 |
| 4.2.3. Γενικές Στατιστικές Παρατηρήσεις | 40 |
| 4.3. Απαντήσεις Αρμοδίων της ΑΑΔΕ στο Ερωτηματολόγιο | 48 |
| 4.3.1. Διανομή ερωτηματολογίου και χειρισμός απαντήσεων..... | 48 |
| 4.3.2. Απάντηση στην 1 ^η Ερώτηση..... | 48 |
| 4.3.3. Απάντηση στη 2 ^η Ερώτηση | 49 |
| 4.3.4. Απάντηση στην 3 ^η Ερώτηση..... | 50 |
| 4.3.5. Απάντηση στην 4 ^η Ερώτηση..... | 50 |
| 4.3.6. Απάντηση στην 5 ^η Ερώτηση..... | 51 |
| 4.3.7. Απάντηση στην 6 ^η Ερώτηση..... | 52 |
| 5. Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα..... | 55 |
| 5.1. Γενικά Συμπεράσματα | 55 |
| 5.1. Συμπεράσματα από αναλύσεις PESTEL και SWOT | 56 |
| 5.2. Συμπεράσματα Στατιστικής..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| <i>5.3. Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου</i> | <i>61</i> |
| <i>6. Βιβλιογραφία</i> | <i>63</i> |
| <i>Παραρτήματα</i> | <i>65</i> |
| <i> Παράρτημα 1: Περιγραφή και τιμές δεικτών Αξιολόγησης</i> | <i>66</i> |
| <i> Παράρτημα 2: Στοιχεία Γραμμικής Παλινδρόμησης</i> | <i>71</i> |

Ονοματολογία

Ελληνική

| | |
|--------------------|---|
| <i>ΑΑΔΕ</i> | <i>Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων</i> |
| <i>ΑΕΠ</i> | <i>Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν</i> |
| <i>ΑΦΜ</i> | <i>Αριθμός Φορολογικού Μητρώου</i> |
| <i>ΓΔΑΔΟ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης</i> |
| <i>ΓΔΗΛΕΔ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης</i> |
| <i>ΓΔΟΥ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών</i> |
| <i>ΓΔΦ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Φορολογίας</i> |
| <i>ΓΔΦΛ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών</i> |
| <i>ΓΔΤ&ΕΔΚ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης</i> |
| <i>ΓΔΓΧΚ</i> | <i>Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους</i> |
| <i>ΔΟΥ</i> | <i>Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία</i> |
| <i>ΕΕ</i> | <i>Ευρωπαϊκή Ένωση</i> |
| <i>ΕΛΥΤ</i> | <i>Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων</i> |
| <i>ΕΜΕΙΣ</i> | <i>Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης</i> |
| <i>ΕΝΦΙΑ</i> | <i>Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων</i> |
| <i>ΕΣ</i> | <i>Επιχειρησιακό Σχέδιο</i> |
| <i>ΕΣΠΑ</i> | <i>Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης</i> |
| <i>ΕΥΤΕ</i> | <i>Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων</i> |
| <i>ΕΦΚ</i> | <i>Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης</i> |
| <i>ΚΕΜΕΕΠ</i> | <i>Κέντρα Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων</i> |
| <i>ΚΕΦΟΜΕΠ</i> | <i>Κέντρα Ελέγχου Φορολογούμενων Μεγάλου Πλούτου</i> |
| <i>ΚΟΕ</i> | <i>Κινητές Ομάδες Ελέγχου</i> |
| <i>ΟΗΕ</i> | <i>Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών</i> |
| <i>ΣΧ</i> | <i>Στρατηγικό Σχέδιο</i> |
| <i>ΥΕΛΔΕ</i> | <i>Υπηρεσίες Ερευνών Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων</i> |
| <i>ΦΕΚ</i> | <i>Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως</i> |
| <i>ΦΠΑ</i> | <i>Φόρος Προστιθέμενης Αξίας</i> |

Ξενογλώσση

COVID-19 *Corona Virus Diseases - 2019*

PESTEL *Political Economic Social Technological Environmental Legal*

SWOT *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*

1. Εισαγωγή - Στρατηγικά Σχέδια και Επιχειρησιακά Σχέδια

Σκοπός, Δομή, Στρατηγικά Σχέδια, Επιχειρησιακά Σχέδια

1.1. Σκοπός της Περιεχόμενο

1.1.1. Σκοπός της Διπλωματικής

Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας είναι η Ανάλυση και η Αποτίμηση της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΦΕΚ Β' 680/2020), ειδικά σε μία χρονική περίοδο κατά την οποία η πανδημία COVID-19 και η λήψη έκτακτων μέτρων ανέτρεψε όχι μόνο την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας αλλά και τον σχεδιασμό των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών, ενώ ο πόλεμος της Ουκρανίας που ξεκίνησε το 2022, προκάλεσε κρίση στη διεθνή και εγχώρια οικονομία.

Τα Ερευνητικά Ερωτήματα της Διπλωματικής Εργασίας είναι: α) Η Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τις Αρχές, τις Αξίες και τους Στρατηγικούς Στόχους της ΑΑΔΕ, και κατά πόσον αυτοί εξυπηρετούν την Αποστολή αλλά και τα Οράματα της Ανεξάρτητης Αρχής και εάν υφίσταται διαρκής προσαρμογή στην μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, μέσω των ετήσιων Επιχειρησιακών Σχεδίων (ex ante). β) Η Αποτίμηση της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και τις ενέργειες και τους πόρους που τα διασφαλίζουν, μέσα από τα εκδοθέντα Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, για τον προγραμματισμό του έργου των Υπηρεσιών της Αρχής και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης των Στρατηγικών Στόχων του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 (on going και ex post).

1.1.2. Περιεχόμενο και Δομή

Η Διπλωματική δομείται σύμφωνα με την ακόλουθη διάταξη:

Κεφάλαιο 1^ο: «Εισαγωγή - Στρατηγικά Σχέδια και Επιχειρησιακά Σχέδια» (το παρόν κεφάλαιο), όπου, εκτός από την γενική εισαγωγή πραγματοποιείται και μία γενική περιγραφή στα Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια.

Κεφάλαιο 2^ο: «Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων - Το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024», στο οποίο γίνεται μία γενική περιγραφή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, καθώς και μία αναλυτική περιγραφή του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 και των Επιχειρησιακών Σχεδίων των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023.

Κεφάλαιο 3^ο: «Ερευνητικά Ερωτήματα και Μεθοδολογία», όπου περιγράφεται τα ερευνητικά ερωτήματα και η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία: α) Η Ανάλυση P.E.S.T.E.L. - E.D., η οποία επιτρέπει την καταγραφή και ταξινόμηση των παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον δράσης της ΑΑΔΕ. β) Η Ανάλυση S.W.O.T., η οποία προσανατολίζει προς την καταγραφή και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που ευνοούν ή παρεμποδίζουν την δράση της ΑΑΔΕ. γ) Η σύγκριση στόχων – αποτελεσμάτων μέσω πινάκων και διαγραμμάτων και στατιστικής ανάλυσης. δ) Η χρήση ερωτηματολογίου το οποίο απαντάται από υπεύθυνους της ΑΑΔΕ.

Κεφάλαιο 4^ο: «Αποτελέσματα Έρευνας – Περιγραφική Στατιστική», στο οποίο καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 5^ο: «Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα», στο οποίο καταγράφονται αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 6^ο: «Βιβλιογραφία», όπου καταγράφεται η ελληνόγλωσση και η ξενόγλωσση χρησιμοποιηθείσα βιβλιογραφία.

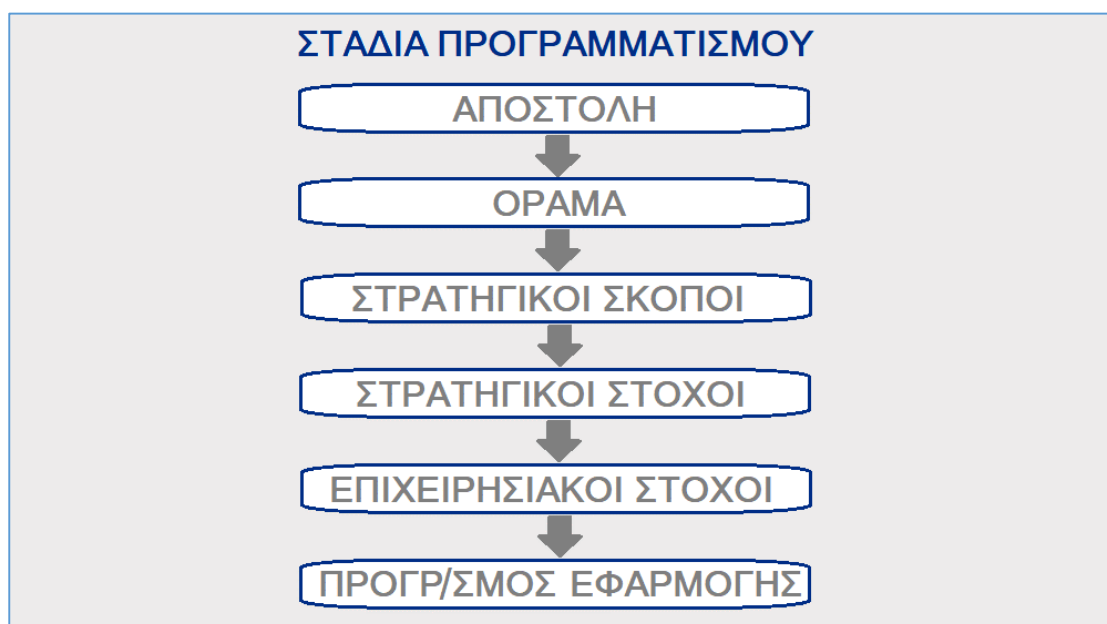
Τέλος, ακολουθεί Παράρτημα, όπου παρατίθενται με τη μορφή Πινάκων τα χρησιμοποιηθέντα στοιχεία της έρευνας και οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο.

1.2. Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια - Αξιολόγηση

1.2.1. Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Διοικητικής Δράσης

Ο Προγραμματισμός της Διοικητικής Δράσης *δεν είναι στατικός*, με δεδομένο ότι δεν εξαντλείται κατά τη φάση της κατάρτισής του. Είναι κατά βάση μία *διαδικασία δυναμική*, η οποία απαιτεί συνεχή προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες υλοποίησής του (Τσέκος, *χχ*: Τσέκος, 2014· Allison & Kaye, 2015, Steiss, 2003).

Γενικά, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: α) την **Αποστολή**, η οποία συνοψίζει τους λόγους ύπαρξης και τον κοινωνικό ρόλο της Διοικητικής Δράσης, β) το **Όραμα**, το οποίο περιλαμβάνει τις αναγκαίες κατευθύνσεις και ανάπτυξης, γ) τους **Στρατηγικούς Σκοπούς**, δηλαδή τους ευρύτερους και μακροπρόθεσμους άξονες / επιδιώξεις της Διοικητικής Δράσης με περιγραφικό τρόπο, δ) τους **Στρατηγικούς Στόχους**, δηλαδή τους ευρύτερους και μακροπρόθεσμους στόχους αριθμητικά, ε) τους **Επιχειρησιακούς Στόχους**, δηλαδή τους εξειδικευμένους μεσο-βραχυπρόθεσμους στόχους αριθμητικά, καθώς και την κατανομή υπευθυνοτήτων και στ) τον **Προγραμματισμό Εφαρμογής**, ο οποίος προβλέπει σε πρακτική βάση τις μηνιαίες, τις εβδομαδιαίες και τις καθημερινές δράσεις (βλ. διάγραμμα Εικόνας 1, καθώς και §1.2.2).



Εικόνα 1. Στάδια Προγραμματισμού.
Πηγή: Τσέκος (2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Ως **αξιολόγηση του προγραμματισμού** θεωρείται η σύγκριση των στόχων του προγραμματισμού με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξής τους. Η αξιολόγηση οδηγεί σε συμπεράσματα τα οποία χρησιμεύουν για τον σχεδιασμό βελτιωτικών ενεργειών καθώς και για την προσαρμογή της στοχοθεσίας ώστε αυτή να γίνει ρεαλιστικότερη. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης έγκειται στον προσεκτικό σχεδιασμό της, οπότε θα πρέπει να αποτελεί και αυτή ενσωματωμένο στοιχείο του ίδιου του προγραμματισμού (embedded element).

Με αυτά τα δεδομένα, υπάρχουν τρεις τύποι αξιολόγησης: α) η *αξιολόγηση εκ των προτέρων* (ex ante evaluation), η οποία αξιολογεί την υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με συγκεκριμένα κριτήρια, β) η *αξιολόγηση κατά την υλοποίηση* (on-going evaluation), η οποία αξιολογεί τα ενδιάμεσα αποτελέσματα και τις ενέργειες που είναι συνδεδεμένα με την παρακολούθηση της υλοποίησης του προγραμματισμού, γ) η *αξιολόγηση εκ των υστέρων* (ex post evaluation), η οποία αξιολογεί συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της υλοποίησης του προγραμματισμού σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν. Η αξιολόγηση κατά την υλοποίηση και η αξιολόγηση εκ των υστέρων συμβάλλουν στην αναγνώριση των προβλημάτων εφαρμογής του προγράμματος, ώστε να εξευρεθούν οι απαιτούμενες διορθωτικές δράσεις, με δεδομένο ότι προβαίνουν στον εντοπισμό των αποκλίσεων και στην αναμόρφωση των σχεδίων δράσης, αναζητούν ενισχυτικούς πόρους, αναβαθμίζουν το επίπεδο εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας και βελτιώνουν την επικοινωνία και τον συντονισμό.

1.2.2. Επίπεδα Στοχοθεσίας – Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια

Αναλύοντας περισσότερο τα *επίπεδα στοχοθεσίας* που προαναφέρθηκαν (βλ. §1.2.1), αυτά διακρίνονται στα εξής (Τσέκος, 2013· Morrissey et al., 1991):

A) Στρατηγικό Επίπεδο. Αφορά σε επίπεδο κεντρικού φορέα, όπως κυβέρνηση, υπουργείο συνολικά, περιφέρεια, νομαρχία, δήμο, γενική γραμματεία ή γενική διεύθυνση υπουργείου στις περιπτώσεις αυτοτελούς πεδίου τομεακής πολιτικής. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Την **Αποστολή**: Περιγράφει την αρμοδιότητα του φορέα σε πολιτικό επίπεδο η οποία μεταφέρεται στο διοικητικό επίπεδο.
- Το **Όραμα**: Αναφέρεται στο επιθυμητό επίπεδο κατάστασης στο οποίο επιθυμεί να φθάσει ο φορέας.
- Τους **Στρατηγικούς Σκοπούς** ή τις **Στρατηγικές Κατευθύνσεις**: Περιγράφουν λεκτικά και λεπτομερέστερα το Όραμα.
- Τους **Στρατηγικούς Στόχους**: Αποτελούν βασικές λεκτικές επιδιώξεις που συγκεκριμενοποιούν τους στρατηγικούς σκοπούς ή κατευθύνσεις και είναι εξωστρεφείς, αφού αναφέρονται στο περιβάλλον και όχι στον ίδιο τον φορέα, είναι μακροπρόθεσμοι, κατά το δυνατόν ποιοτικοί, ιεραρχούνται κατά βαρύτητα και προτεραιότητα, συνδυάζονται με γενικό *μακροπρόθεσμο χρονοδιάγραμμα* και με

βασικές μακροπρόθεσμες μεταβλητές επιπτώσεων, οι οποίες παρακολουθούνται με αντίστοιχους βασικούς δείκτες επιπτώσεων.

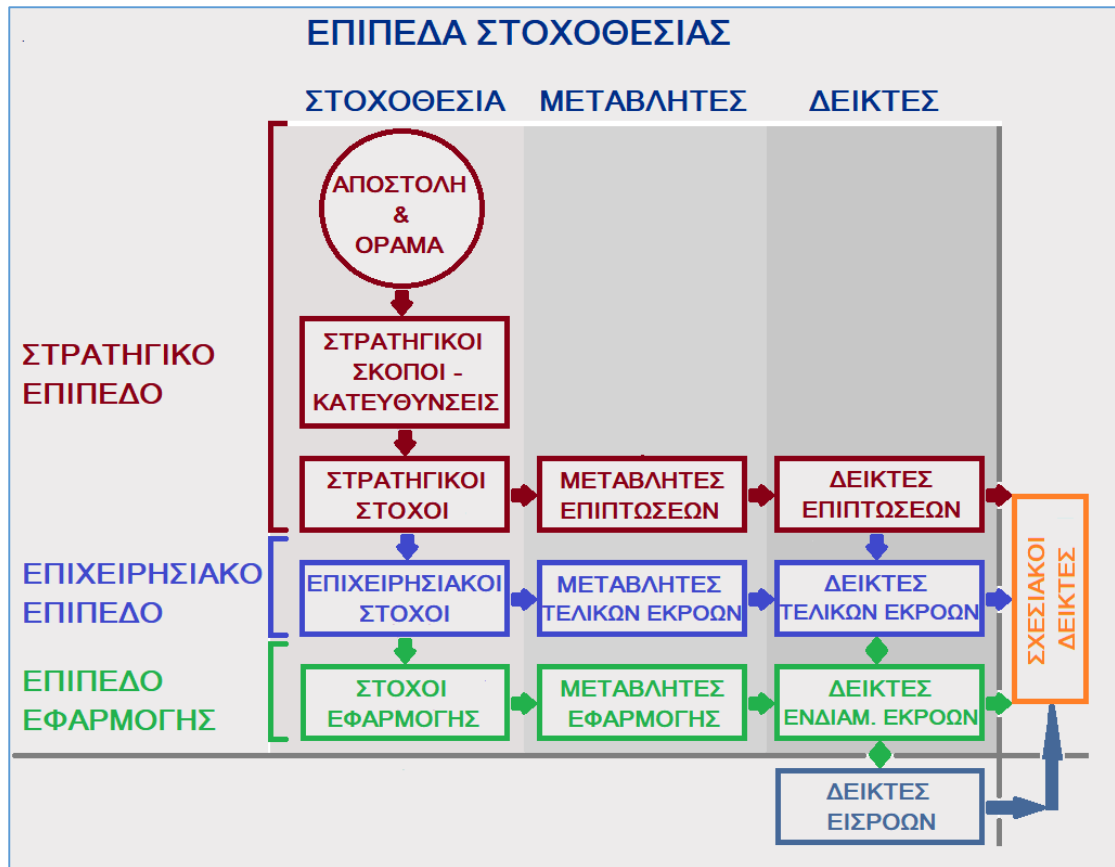
B) Επιχειρησιακό Επίπεδο: Αφορά σε χαμηλότερο επίπεδο οργάνωσης, όπως για παράδειγμα η διεύθυνση. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Τους **Επιχειρησιακούς Στόχους:** Αναφέρονται σε κάθε στρατηγικό στόχο ξεχωριστά, καταγράφοντας κυρίως ποσοτικές επιδιώξεις λεπτομερώς, η επίτευξη των οποίων αθροιστικά οδηγεί στην επίτευξη του κάθε στρατηγικού στόχου, είναι εξωστρεφείς αλλά και ενδοστρεφείς, με τους δεύτερους να αφορούν την αναβάθμιση της επιχειρησιακής ικανότητας του φορέα ως προϋπόθεση για την επίτευξη των εξωστρεφών στόχων, συνδυάζονται με *μεσοπρόθεσμο χρονοδιάγραμμα*, βραχύτερο από αυτό των στρατηγικών στόχων, καθώς και με *μεσοπρόθεσμες επιχειρησιακές μεταβλητές τελικών άμεσων εκροών*, συνδεδεμένων με τις μακροπρόθεσμες μεταβλητές επιπτώσεων του αντίστοιχου στρατηγικού στόχου, οι οποίες παρακολουθούνται με αντίστοιχους *επιχειρησιακούς δείκτες τελικών άμεσων εκροών*.

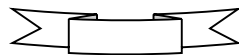
Γ) Επίπεδο Εφαρμογής: Αφορά σε ακόμη χαμηλότερο επίπεδο οργάνωσης, όπως για παράδειγμα το τμήμα και περιλαμβάνει:

- Τις **Διαδικασίες** και τους **Στόχους Εφαρμογής:** Αναφέρονται σε κάθε επιχειρησιακό στόχο και περιγράφουν τις ροές εργασίας με ποσοτικές επιδιώξεις, η υλοποίηση των οποίων αθροιστικά οδηγεί στην επίτευξη του κάθε επιχειρησιακού στόχου, συνδυάζονται με *βραχυπρόθεσμο χρονοδιάγραμμα*, βραχύτερο από αυτό των επιχειρησιακών στόχων, καθώς και με *βραχυπρόθεσμες μεταβλητές εφαρμογής*, συνδεδεμένων με τις μεσοπρόθεσμες επιχειρησιακές μεταβλητές τελικών άμεσων εκροών, οι οποίες παρακολουθούνται από αντίστοιχους δείκτες ενδιάμεσων εκροών, και που αφενός συνδέονται με τις επιχειρησιακούς δείκτες τελικών εκροών του αντίστοιχου επιχειρησιακού στόχου και αφετέρου με τους αναγκαίους *δείκτες εισροών* που είναι απαραίτητοι για την παραγωγή τους.

Οι συσχετισμοί μεταξύ των δεικτών των διαφόρων επιπέδων στοχοθεσίας, δημιουργούν *σχεσιακούς δείκτες*. Στο σχήμα της Εικόνας 2 παρουσιάζονται σχηματικά τα επίπεδα στοχοθεσίας (επίπεδα δεικτών).



*Εικόνα 2. Επίπεδα Στοχοθεσίας.
 Πηγή: Τσέκος (2023) και επεξεργασία από γράφουσα.*



2. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων - Το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024

Θεσμικό Πλαίσιο, Λογοδοσία, Δημοσιεύσεις, Οργανόγραμμα

2.1. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

2.1.1. Θεσμικό πλαίσιο – Λογοδοσία – Δημοσιεύσεις

Η Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή συστάθηκε με την επωνυμία ***Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*** (ΑΑΔΕ) με το Ν. 4389/2016 (ΦΕΚ 94 Α’/27.5.2016), χωρίς νομική προσωπικότητα. Σκοπός της σύστασης ήταν: “ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, εντός του πεδίου αρμοδιοτήτων της”. Αρχισε την λειτουργεί την 1^η Ιανουαρίου 2017, ημερομηνία κατά την οποία καταργήθηκε η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών.

Η ΑΑΔΕ έχει λειτουργική ανεξαρτησία, καθώς και διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Με σκοπό την θωράκιση της θεσμικής της ανεξαρτησίας, υπόκειται μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο και κανέναν άλλο έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, ούτε υπάγεται στην ιεραρχία του Υπουργείου Οικονομικών. Με τον τρόπο επιτυγχάνεται μια περισσότερο ευέλικτη και αποτελεσματική Διοίκηση.

Ωστόσο, ο Υπουργός Οικονομικών έχει τη δυνατότητα να υποβάλει τόσο στρατηγικές προτάσεις όσο και να παρέχει στρατηγικές οδηγίες στην ΑΑΔΕ, που αφορούν στο σχεδιασμό για την υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής. Ο Διοικητής και το Συμβούλιο Διοίκησης της ΑΑΔΕ αποτελούν τα όργανα διοίκησης της. Το πενταμελές Συμβούλιο Διοίκησης αποτελείται από τον Πρόεδρο και τέσσερα τακτικά μέλη, ενώ οι αρμοδιότητες του Διοικητή και του Συμβουλίου Διοίκησης περιγράφονται αναλυτικά στα άρθρα 14 και 9 αντίστοιχα του Ν. 4389/2016.

Κάθε χρόνο, και μέχρι την 31^η Μαρτίου, εκδίδεται η αναλυτική ***Ετήσια Έκθεση Απολογισμού και Προγραμματισμού*** των δραστηριοτήτων της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το άρθρο 21 του Ν. 4389/2016, όπου παρουσιάζεται το έργο που επιτελέστηκε κατά το προηγούμενο έτος και τα αποτελέσματα στους κρίσιμους τομείς δράσης της.

Η οριστικοποίηση της ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της ΑΑΔΕ πραγματοποιείται με τη σύμφωνη γνώμη του Συμβουλίου Διοίκησης, ύστερα από εισήγηση του Διοικητή της ΑΑΔΕ, και υποβάλλεται στον Πρωθυπουργό, τον Πρόεδρο της Βουλής και τον Υπουργό Οικονομικών, ενώ αναρτάται και στην ιστοσελίδα της ΑΑΔΕ και ακολούθως συζητείται στην Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων της Βουλής, όπως ορίζεται από τον Κανονισμό της Βουλής.

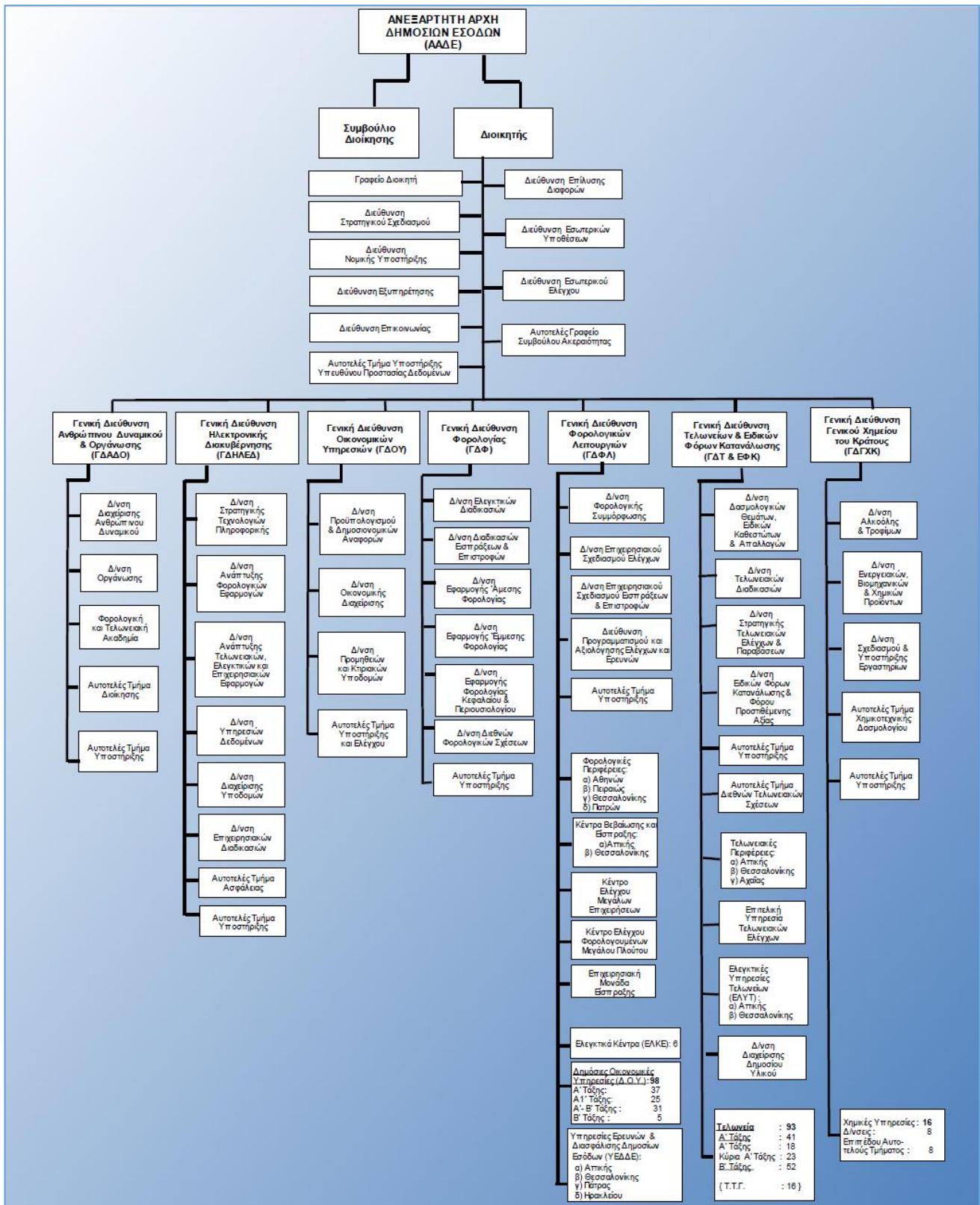
Ακόμη, σύμφωνα με το άρθρο 20 του Ν. 4389/2016, η ΑΑΔΕ ενημερώνει περιοδικά τον Υπουργό Οικονομικών, υποβάλλοντας **Τριμηνιαίες Εκθέσεις** για τις δραστηριότητές της, καθώς και για θέματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία και τη δράση της.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα άρθρα 20 και 21 του Ν. 4389/2016, η ΑΑΔΕ δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της: α) το **Στρατηγικό Σχέδιο**, το **Ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο** και τις τυχόν αναθεωρήσεις τους, β) την **Ετήσια Έκθεση Απολογισμού και Προγραμματισμού** των δραστηριοτήτων της, γ) **τους Κρίσιμους Δείκτες Απόδοσης της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης**, καθώς και τη μηνιαία εξέλιξή τους, δ) τις **Μηνιαίες Εκθέσεις Εξέλιξης και Διακόμανσης των Φορολογικών, Τελωνειακών και λοιπών Δημοσίων Εσόδων**, ε) τις **Μηνιαίες Οικονομικές Αναφορές Δαπανών**, στο πλαίσιο εκτέλεσης του προϋπολογισμού της.

2.1.2. Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ

Σύμφωνα με την Απόφαση με Αριθμό Πρωτ. Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ 2020/23.10.2020 (ΦΕΚ 4738 Β'/26.10.2020), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα, η ΑΑΔΕ, στην τρέχουσα δομή της, διαρθρώνεται γενικά από τις: α) **Κεντρικές Υπηρεσίες**, β) **Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Διοικητή της ΑΑΔΕ**, γ) **Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις της ΑΑΔΕ** και δ) **Περιφερειακές Υπηρεσίες, υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις**.

Σημειώνεται ότι η οργανωτική δομή της ΑΑΔΕ τροποποιείται τακτικά ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της τρέχουσας πραγματικότητας.



Εικόνα 3. Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2023b).

Συγκεκριμένα, η ΑΑΔΕ σήμερα αποτελείται:

Α) Από τις Αυτοτελείς Διευθύνσεις, Τμήματα και Γραφεία:

- Γραφείο Διοικητή
- Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού
- Διεύθυνση Νομικής Υποστήριξης
- Διεύθυνση Εξυπηρέτησης
- Διεύθυνση Επικοινωνίας
- Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών
- Διεύθυνση Εσωτερικών Υποθέσεων
- Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
- Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων
- Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλου Ακεραιότητας

Β) Από τις Γενικές Διευθύνσεις:

- Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης (ΓΔΑΔΟ)
- Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΓΔΗΛΕΔ)
- Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ)
- Γενική Διεύθυνση Φορολογίας (ΓΔΦ)
- Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών (ΓΔΦΛ)
- Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (ΓΔΤ&ΕΔΚ)
- Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (ΓΔΓΧΚ)

Γ) Από Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες και Περιφερειακές Υπηρεσίες

Στο διάγραμμα της Εικόνας 3, παρατίθεται το Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ, όπως ισχύει από τον Μάρτιο του 2023.

2.2. Στρατηγικό Σχέδιο και Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ

2.2.1. Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020/2024

Με την Απόφαση με Αριθμό Δ.Σ.Σ. Α 1026207 ΕΞ 2020/21.02.2020 με τίτλο ***Στρατηγικό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)*** (ΑΑΔΕ, 2020b), εγκρίθηκε το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024 της ΑΑΔΕ και δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 680 Β'/03.03.2020).

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024 της ΑΑΔΕ, περιγράφεται το Όραμα της ΑΑΔΕ ως εξής: “Όραμα και καθήκον μας είναι να καταστήσουμε την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, λειτουργώντας με βάση τις αρχές και τις αξίες μας, με σκοπό να υπηρετούμε ακόμα καλύτερα τον πολίτη, το δημόσιο συμφέρον και το κοινωνικό σύνολο”. Επίσης, περιγράφεται η Αποστολή της ΑΑΔΕ ως εξής: “Αποστολή μας είναι να διασφαλίσουμε τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις”.

Ακόμη, ως Στρατηγικοί Σκοποί της ΑΑΔΕ αναφέρονται οι Αρχές και οι Αξίες της, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα της Εικόνας 4. Ως Αρχές της ΑΑΔΕ ορίζονται “η Δικαιοσύνη, η Διαφάνεια, η Αμεροληψία, η Λογοδοσία, η Ακεραιότητα, η Αξιοκρατία και η Αποτελεσματικότητα”.



Εικόνα 4. Αρχές και Αξίες της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020b).

Στο Στρατηγικό επίπεδο στοχοθεσίας, τίθενται και οι Στρατηγικοί Στόχοι της ΑΑΔΕ για τα έτη 2020/2024. Προσδιορίζονται τρεις Στρατηγικοί Στόχοι, όπως φαίνεται και στο σχήμα της Εικόνας 5:

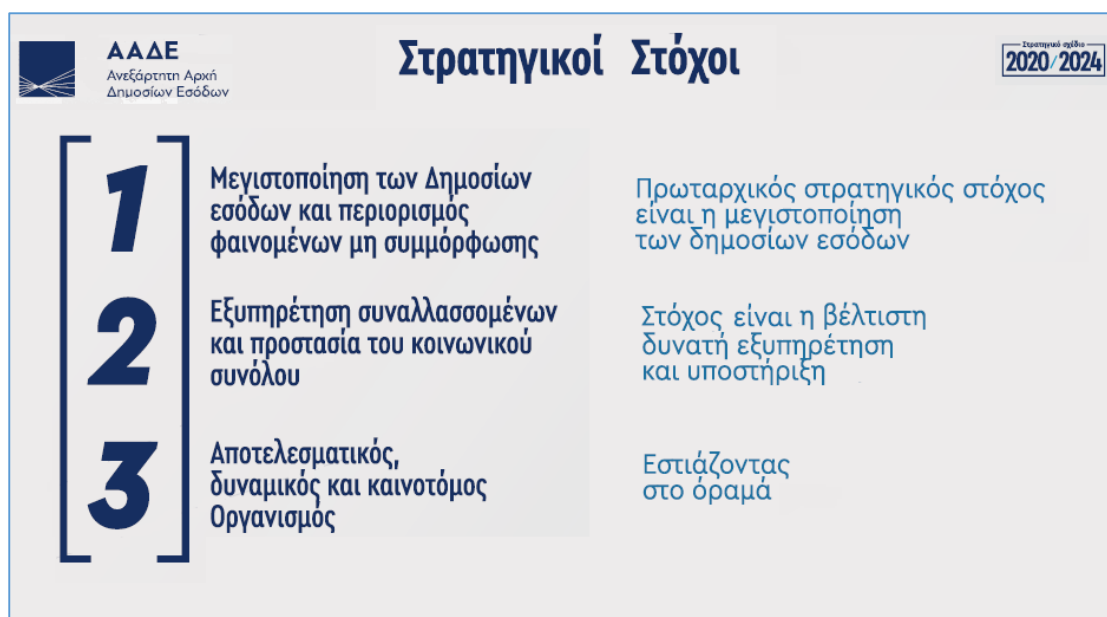
1^{ος} Στόχος: “Μεγιστοποίηση των Δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης”. Θα επιτευχθεί κυρίως μέσα από δύο άξονες: α) “την ενίσχυση της

οικειοθελούς συμμόρφωσης”, μέσω της διασφάλισης της έγκαιρης και ορθής εκπλήρωσης των φορολογικών υποχρεώσεων και της διενέργειας εκπαιδευτικών και ενημερωτικών δράσεων για την ενίσχυση της φορολογικής συνείδησης και β) “την αντιμετώπιση των φαινομένων της μη συμμόρφωσης”, μέσω της ανάλυσης προτύπων συμπεριφοράς, της ανάπτυξης μεθόδων προτεραιοποίησης κινδύνων μη συμμόρφωσης, της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής της φοροαποφυγής του λαθρεμπορίου και του παρεμπορίου και της αποτελεσματικής διαχείρισης των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων (βλ. Εικόνα 6).

2^{ος} Στόχος: “*Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου*”. Θα επιτευχθεί κυρίως μέσα από δύο άξονες: α) “*την συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων*”, μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών και της βελτίωσης των ηλεκτρονικών εφαρμογών, της διευκόλυνσης της επιχειρηματικότητας και του εμπορίου, της επέκτασης των διαλειτουργικοτήτων με τρίτους φορείς και της έγκαιρης ανταπόκρισης σε ζητήματα φορολογουμένων και β) “*την προστασία της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος*”, μέσω της πραγματοποίησης έγκαιρων και έγκυρων εργαστηριακών ελέγχων και επιθεωρήσεων, της υποστήριξης επιστημονικά και τεχνικά των υπολοίπων αρχών και της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινωνικού συνόλου (βλ. Εικόνα 7).

3^{ος} Στόχος: “*Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός*”. Θα επιτευχθεί κυρίως μέσα από πέντε άξονες: α) “*τις διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και την διαρκή λογοδοσία*”, μέσω της διασφάλισης της ακεραιότητας και της καταπολέμησης της διαφθοράς, του εκσυγχρονισμού, της βελτίωσης και της απλοποίησης του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών, της μείωσης του κόστους και της αύξησης της προστιθέμενης αξίας από τη λειτουργία των υπηρεσιών και της δημοσιοποίησης των στόχων, του έργου και των αποτελεσμάτων του Οργανισμού, β) “*της αξιοποίησης και της ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού*”, μέσω της αποτελεσματικής στελέχωσης των υπηρεσιών, της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και του σχεδιασμού και της υλοποίησης εκπαιδευτικών δράσεων προσαρμοσμένων στο σύγχρονο περιβάλλον, γ) “*του διαρκούς μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας*”, μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης μεταρρυθμιστικών δράσεων, της ανάπτυξης και συνεχούς αναβάθμισης πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών και της επέκτασης της διαλειτουργικότητας των συστημάτων, δ) “*της ορθολογικής διαχείρισης των παγίων, υποδομών και δαπανών*”, μέσω της χρηστής δημοσιοοικονομικής διαχείρισης, του

σχεδιασμού και της εφαρμογής δράσεων που προάγουν τη βιωσιμότητα των πόρων του Οργανισμού και της ανάπτυξης της κοινωνικής ευθύνης στον Οργανισμό, ε) “της διαχείρισης κινδύνων του Οργανισμού”, μέσω του εντοπισμού και της αντιμετώπισης των κινδύνων λειτουργίας του Οργανισμού, της ανάπτυξης της εσωτερικής και της εξωτερικής επικοινωνιακής στρατηγικής (βλ. Εικόνα 8).



Εικόνα 5. Στρατηγικοί Στόχοι της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020b).



Εικόνα 6. Ανάλυση 1^{ου} Στρατηγικού Στόχου της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020b).



Εικόνα 7. Ανάλυση 2^{ου} Στρατηγικού Στόχου της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020b).



Εικόνα 8. Ανάλυση 3^{ου} Στρατηγικού Στόχου της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020b).

2.2.2. Επιχειρησιακά Σχέδια ΑΑΔΕ 2020, 2021, 2022, και 2023

Σε συνέχεια του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024, εκπονήθηκαν μέχρι σήμερα τα Επιχειρησιακά Σχέδια των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, ενώ το Επιχειρησιακό Σχέδιο του 2024 πρόκειται να υποβληθεί εντός του Μαρτίου/Απριλίου 2024. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι προβλεπόμενοι από τα Επιχειρησιακά Σχέδια Επιχειρησιακοί Άξονες – Προτεραιότητες – Στόχοι – Δράσεις – Έργα ετών 2020, 2021, 2022 και 2023.

Πίνακας 1. Επιχειρησιακοί Άξονες – Προτεραιότητες – Στόχοι – Δράσεις – Έργα ετών 2020, 2021, 2022 και 2023.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|
| Στρατηγικοί Στόχοι | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Στρατηγικοί Άξονες - Προτεραιότητες | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Επιχειρησιακοί Άξονες - Μεταρρυθμίσεις | >15 | 15 | 16 | 14 |
| Στόχοι | 528 | 551 | 609 | 474 |
| Δράσεις - Έργα | Μ.Α. | 100 | 114 | 99 |

Ακόμη, στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι κυριότεροι ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες (οι κυριότερες ποσοτικές και ποιοτικές προβλέψεις) των Επιχειρησιακών Σχεδίων για τα έτη 2020, 2021, 2022 και 2023 συνοπτικά.

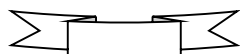
Πίνακας 2. Οι κυριότερες ποσοτικές και ποιοτικές προβλέψεις των Επιχειρησιακών Σχεδίων για τα έτη 2020, 2021, 2022 και 2023 συνοπτικά.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1^{ος} Στρατηγικός Στόχος: “Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης” | | | | |
| Άξονας 1: “Ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης” | | | | |
| Προβλεπόμενα Έσοδα | 53,122 δις. € | 49,685 δις. € | 51,911 δις. € | 59,059 δις. € |
| Επιστροφές Φόρων | 4,926 δις. € | 5,256 δις. € | 4,957 δις. € | 6,110 δις. € |
| Κλήσεις τηλεφωνικής επικοινωνίας | 105.000 | 55.000 | 55.000 | 80.000 |

| Αξονας 2. “Αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης” | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Εισπράξεις έναντι του παλαιού ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης | 2,900 δις. € | 2,100 δις. € | 2,200 δις. € | 2,500 δις. € |
| Εισπραξιμότητα νέου ληξιπρόθεσμου υπολοίπου | 30% | 25% | 28% | 31% |
| Εισπράξεις ΕΜΕΙΣ | 675 εκατ. € | 500 εκατ. € | 500 εκατ. € | 600 εκατ. € |
| Ποσοστό ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων σε νέες υποθέσεις, επί του συνόλου ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων. | 70% | 70% | 70% | 70% |
| Εισπραξιμότητα από ελέγχους του ΚΕΜΕΕΠ | 40% | 40% | 40% | 40% |
| Εισπραξιμότητα από ελέγχους του ΚΕΦΟΜΕΠ | 40% | 40% | 40% | 40% |
| Ποσοστό αιτήσεων επιστροφής Φ.Π.Α. που εξετάζονται εντός 90 ημερών από την υποβολή της αίτησης | 95% | 95% | 95% | 95% |
| Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φόρο Εισοδήματος (Φ.Π. και Ν.Π.), Φ.Π.Α. και ΕΝ.Φ.Ι.Α. βάσει δηλώσεων | 84% | 84% | 84% | 84% |
| Ποσοστό οφειλετών υπό αναγκαστικά μέτρα εισπραξης Τελωνειακής Διοίκησης | 68% | 66% | 72% | 70% |
| Βεβαίωση από ελέγχους φοροδιαφυγής | 1,8 δις. € | 1,8 δις. € | 1,8 δις. € | 1,8 δις. € |
| Έλεγχοι από Υπηρεσίες Φορολογικής Διοίκησης | 18.600 | 17.000 | 19.500 | 19.500 |
| Έλεγχοι επιστροφών από Υπηρεσίες Φορολογικής Διοίκησης | 6.500 | 6.000 | 5.500 | 6.000 |
| Απενεργοποίηση ΑΦΜ εξαφανισμένων εμπόρων | 90 | 90 | 120 | 115 |
| Έλεγχοι δίωξης λαθρεμπορίου & παρεμπορίου | 80.000 | 66.000 | 75.000 | 79.900 |
| με διαπίστωση τουλάχιστον παραβάσεων | 7.000 | 5.500 | 5.900 | Μ.Δ. |
| Εκ των υστέρων έλεγχοι λαθρεμπορίου & παρεμπορίου | 14.400 | 12.400 | 13.100 | 13.300 |
| με διαπίστωση τουλάχιστον παραβάσεων | 2.800 | 2.370 | 1.200 | 2.180 |
| Στοχευμένοι έλεγχοι σε προϊόντα με Ε.Φ.Κ. | 41.000 | 31.000 | 35.500 | 37.300 |
| με διαπίστωση τουλάχιστον παραβάσεων | 3.250 | 2.400 | 5.900 | 6.070 |
| 2^{ος} Στρατηγικός Στόχος: “Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου” | | | | |
| Αξονας 1: “Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων” | | | | |

| | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Άμεση ικανοποίηση τηλεφωνικών Αιτημάτων | 91% | >70% | 70% | 70% |
| Εξέταση ενδικοφανών προσφυγών πριν από την σύμφωνα με τον νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία | 87% | 85% | 85% | 85% |
| Διενέργεια ελέγχων δίωξης από τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ) | 35.000 | 22.000 | 25.000 | 26.000 |
| Άξονας 2: “Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος” | | | | |
| Στοχευμένες επιθεωρήσεις | 550 | 400 | 650 | 650 |
| Εργαστηριακός έλεγχος δειγμάτων | 24.500 | 24.000 | 25.000 | NAI |
| Έλεγχος παραμέτρων επιφανειακών υδάτων | Μ.Δ. | 68.000 | 68.000 | 68.000 |
| Διεξαγωγή ημερίδων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινωνικού συνόλου | 4 | 2 | 2 | 2 |
| Επισκέψεις σχολείων στις οργανικές μονάδες του Γενικού Χημείου του Κράτους | 20 | - | - | - |
| 3^{ος} Στρατηγικός Στόχος: “Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός” | | | | |
| Άξονας 1 : “Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία” | | | | |
| Εσωτερικοί έλεγχοι | 33 | 40 | 40 | 31 |
| Έλεγχοι περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων | 90 | 80 | 80 | 75 |
| Αιφνιδιαστικοί έλεγχοι στις Υπηρεσίες | 30 | 30 | 30 | 45 |
| Άξονας 2: “Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού” | | | | |
| Εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού | NAI | NAI | NAI | NAI |
| Εκπαίδευση ποσοστού του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ | 25% | 20% | 25% | 25% |
| Άξονας 3: “Διαρκής μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός με τη βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας” | | | | |
| Ανταλλαγή πληροφοριών με άλλες χώρες της ΕΕ, μέσω του ασφαλούς δικτύου δεδομένων | NAI | NAI | NAI | NAI |
| Ανάπτυξη, εφαρμογή για την υποστήριξη Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων | NAI | NAI | NAI | NAI |
| Ψηφιακός μετασχηματισμός της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης | NAI | NAI | NAI | NAI |

| Άξονας 4: “Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών” | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Κατάρτιση Προϋπολογισμού | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Προγραμματισμός Δαπανών | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Ελοπτεία | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Άξονας 5: “Διαχείριση κινδύνων Οργανισμού” | | | | |
| Κατάρτιση οδηγίων και εφαρμογή τους με σκοπό την αντιμετώπιση φαινομένων και εκτάκτων αναγκών | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Εγκύκλιοι με οδηγίες προς τις Υπηρεσίες, για τη χορήγηση δεδομένων σε τρίτους καθώς και για την καταστροφή σχετικού φυσικού αρχείου | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ | ΝΑΙ |



3. Τα Ερευνητικά Ερωτήματα και η Μεθοδολογία

Ερευνητικά ερωτήματα, Ανάλυση PESTEL, Ανάλυση SWOT

3.1. Το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας

3.1.1. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα Ερευνητικά Ερωτήματα της Διπλωματικής Εργασίας είναι:

α) Η Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τις Αρχές, τις Αξίες και τους Στρατηγικούς Στόχους της ΑΑΔΕ, και κατά πόσον αυτοί εξυπηρετούν την Αποστολή αλλά και το Οραμα της Ανεξάρτητης Αρχής, και εάν υφίσταται διαρκής προσαρμογή στην μεταβαλλόμενη πραγματικότητα του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ, μέσω των ετήσιων Επιχειρησιακών Σχεδίων (ex ante).

β) Η Αποτίμηση της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και τις ενέργειες και τους πόρους που τα διασφαλίζουν, μέσα από τα εκδοθέντα Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, για τον προγραμματισμό του έργου των Υπηρεσιών της Αρχής και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης των Στρατηγικών Στόχων του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 (on going και ex post).

3.1.2. Μεθοδολογία έρευνας

Στην παρούσα Διπλωματική, η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα:

α) Η **Ανάλυση P.E.S.T.E.L. - E.D.** η οποία επιτρέπει την καταγραφή και ταξινόμηση των παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον δράσης της ΑΑΔΕ. Η ανάλυση αυτή εξυπηρετεί στην απάντηση του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος της ανάλυσης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024.

β) Η **Ανάλυση S.W.O.T.** η οποία προσανατολίζει προς την καταγραφή και ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που ευνοούν ή παρεμποδίζουν την δράση της ΑΑΔΕ. Η ανάλυση αυτή εξυπηρετεί στην απάντηση του 1ου ερευνητικού ερωτήματος της ανάλυσης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024.

γ) Η **Σύγκριση Στόχων – Αποτελεσμάτων** μέσω πινάκων και διαγραμμάτων και στατιστικής ανάλυσης. Η σύγκριση αυτή εξυπηρετεί στην απάντηση του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος της αποτίμησης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024

δ) Η **Χρήση Ερωτηματολογίου** το οποίο διαβιβάστηκε και απαντάται από στελέχη της ΑΑΔΕ. Η χρήση ερωτηματολογίου εξυπηρετεί στην απάντηση και των δύο ερευνητικών ερωτημάτων της ανάλυσης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 και της αποτίμησης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024.

3.2. Εσωτερικό Περιβάλλον και Αναλύσεις PESTEL και SWOT

3.2.1. Το Εσωτερικό Περιβάλλον λειτουργίας της ΑΑΔΕ

Σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση της λειτουργίας της ΑΑΔΕ αποτελεί η περιγραφή του Εσωτερικού Περιβάλλοντος λειτουργίας της, στο οποίο περιλαμβάνονται η οργανωτική δομή της ΑΑΔΕ, καθώς και τα αριθμητικά στοιχεία των βασικών δομών που εξυπηρετούν τη λειτουργία της.

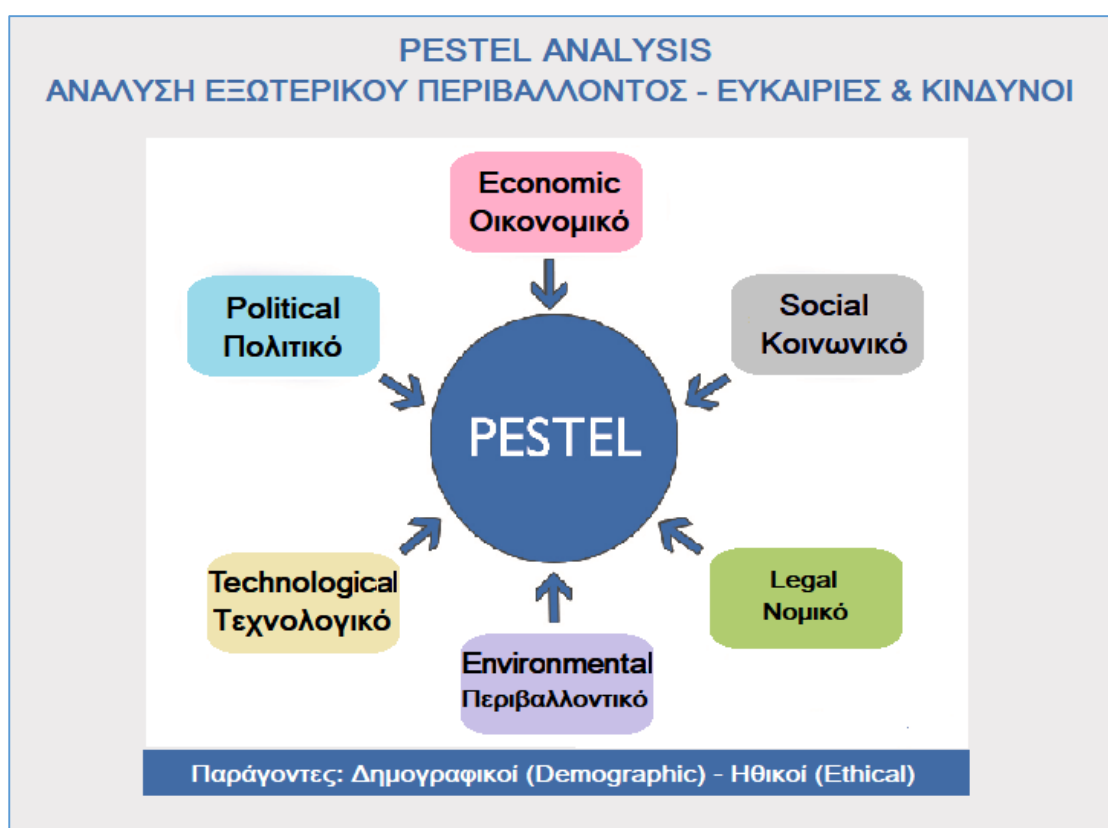
Έτσι, στο πλαίσιο αυτό, καταγράφονται για το έτος 2023 – πέραν από την αναφορά στην ύπαρξη Διοικητού και Συμβουλίου Διοίκησης – οι Γενικές Διευθύνσεις, καθώς και οι αριθμοί των Δ.Ο.Υ., των Τελωνείων, των Χημικών Υπηρεσιών, Των Κέντρων Ελέγχου, των Ελεγκτικών Κέντρων, των Κέντρων Βεβαίωσης και Είσπραξης, των Επιχειρησιακών Μονάδων Είσπραξης, των Υπηρεσιών Ερευνών Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων, των Ελεγκτικών Υπηρεσιών Τελωνείων, των Επιτελικών Υπηρεσιών Τελωνειακών Ελέγχων, των Κινητών Ομάδων Ελέγχου και των Διευθύνσεων Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού. Επίσης, καταγράφεται το Ανθρώπινο Δυναμικό της ΑΑΔΕ κατά το 2023.

3.2.2. Το Εξωτερικό Περιβάλλον της ΑΑΔΕ – PESTEL-ED Analysis

Η PESTEL-ED Analysis αποτελεί εργαλείο αναγνώρισης των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η ΑΑΔΕ από το εξωτερικό περιβάλλον. Παρέχει σημαντικά στοιχεία τα οποία χρησιμεύουν κατά τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, στοχεύοντας στον εντοπισμό

και την εκμετάλλευση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, και στην απαρίθμηση των υφιστάμενων κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη λήψη των αναγκαίων μέτρων προστασίας. Τα στοιχεία αυτά χρησιμεύουν για την κατάρτιση ενός αποτελεσματικότερου επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από α) το Πολιτικό (Political), β) το Οικονομικό (Economic), γ) το Κοινωνικό (Social), δ) το Τεχνολογικό (Technological), ε) το Περιβαλλοντικό (Environmental) και στ) το Νομικό (Legal). Παράλληλα εξετάζονται και οι Δημογραφικοί (Demographic) και οι Ηθικοί (Ethical) παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.



Εικόνα 9. Τα στοιχεία μίας PESTEL – ED Analysis του Εξωτερικού Περιβάλλοντος και εντοπισμού ευκαιριών - κινδύνων. Πηγή: Τυπική δομή μίας PESTEL Analysis και επεξεργασία από γράφουσα.

3.2.3. Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον της ΑΑΔΕ – SWOT Analysis

Η SWOT Analysis αποτελεί εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ, αναλύοντας συγκεκριμένα σημεία του: α) τα Δυνατά σημεία (Strengths), τα οποία θεωρούνται ως

συγκριτικά πλεονεκτήματα που θα πρέπει να αξιοποιηθούν, να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω, β) τα Αδύνατα σημεία (Weaknesses), τα οποία θεωρούνται ως μειονεκτήματα για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν συγκεκριμένα μέτρα για τη βελτίωσή τους, γ) τις Ευκαιρίες (Opportunities), οι οποίες θεωρούνται ως εκμεταλλεύσιμα και αξιοποιήσιμα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και δ) τις Απειλές (Threats), οι οποίες θεωρούνται ως απειλητικά και επικίνδυνα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπισή τους.



Εικόνα 10. Τα στοιχεία μίας SWOT Analysis του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος.

Πηγή: Τυπική δομή μίας SWOT Analysis και επεξεργασία από γράφουσα.

3.2.4. Σύγκριση στόχων – αποτελεσμάτων με Περιγραφική Στατιστική

Στο πλαίσιο της Περιγραφικής Στατιστικής επιδιώκεται η σύγκριση στόχων – αποτελεσμάτων για τις ακόλουθες περιπτώσεις, με σκοπό την αντίληψη της αποτελεσματικότητας υλοποίησης των στόχων. Οι συγκρίσεις αναφέρονται στα ακόλουθα:

1ος Στρατηγικός Στόχος: Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης.

- Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €) – Στόχος και Υλοποίηση
- Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών) – Στόχος και Υλοποίηση
- Αριθμός ελέγχων επιστροφών από Φορολογικές Υπηρεσίες – Στόχος και Υλοποίηση

2ος Στρατηγικός Στόχος: Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου.

- Στοχευμένες Επιθεωρήσεις – Στόχος και Υλοποίηση
- Εργαστηριακοί Έλεγχοι – Στόχος και Υλοποίηση

3ος Στρατηγικός Στόχος: Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός.

- Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων – Στόχος και Υλοποίηση
- Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων & υπαλλήλων – Στόχος και Υλοποίηση

Επίσης, πραγματοποιείται συσχέτιση (γραμμική παλινδρόμηση) κατά την τελευταία εξαετία [2017 – 2022], μεταξύ ΑΕΠ και Συνολικών Εισπράξεων της ΑΑΔΕ, ώστε να επαληθευθεί η υπόθεση ότι οι Εισπράξεις της ΑΑΔΕ έχουν γραμμική σχέση με το ΑΕΠ της χώρας (ή με το κατά κεφαλήν εισόδημα, θεωρώντας ότι υπάρχει μία σταθερότητα στον πληθυσμό κατά την τελευταία εξαετία). Η προτεινόμενη γραμμική σχέση είναι:

$$y = a x + b \quad [1]$$

όπου:

y: Ετήσιες Εισπράξεις της ΑΑΔΕ

x: ΑΕΠ της χώρας

a: Συντελεστής ΑΕΠ

b: Σταθερά

Τέλος, με σκοπό τη διαχρονική διερεύνηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ πραγματοποιείται στατιστική περιγραφή των κυριότερων αποτελεσμάτων κατά την τελευταία εξαετία 2017 – 2022, με βάση τους τρεις στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η ΑΑΔΕ με το τελευταίο της Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024.

1ος Στρατηγικός Στόχος: Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης.

- Συνολικά Έσοδα ΑΑΔΕ κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €) κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων (σε δισ. €) κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

2ος Στρατηγικός Στόχος: Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου.

- Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

3ος Στρατηγικός Στόχος: Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός.

- Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Ποσοστό ελεγκτών εισπραξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

- Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
- Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

3.2.5. Χρήση Ερωτηματολογίου

Μέσω της διανομής του ερωτηματολογίου του Πίνακα 3, επιδιώκεται η λήψη της άποψης στελεχών της ΑΑΔΕ, με σκοπό μίας «εκ των έσω» αξιολόγησης των αποτελεσμάτων εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 και των αντίστοιχων Επιχειρησιακών Σχεδίων της ΑΑΔΕ.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στον Πίνακα 3 και αποτελείται από 6 ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και των τριών Στρατηγικών Στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδίου 2020-2024.

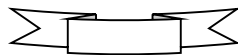
Πίνακας 3.Ερωτηματολόγιο προς Στελέχη της ΑΑΔΕ.
Πηγή: Γράφουσα.

| Ερωτηματολόγιο |
|---|
| 1. Πιστεύετε ότι λειτούργησε σε ικανοποιητικό βαθμό το στρατηγικό σχέδιο 2020-2024 για την επίτευξη του πρωταρχικού στρατηγικού στόχου της μεγιστοποίησης των δημοσίων εσόδων; Και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι ετήσιοι στόχοι εσόδων; |
| 2. Σε ποιο βαθμό επετεύχθη η οικειοθελής συμμόρφωση και κατά πόσον συνέβαλαν σε αυτή τη συμπεριφορά (στο βαθμό που υπήρξε ή βελτιώθηκε) τυχόν ενημερωτικές δράσεις, δράσεις απλούστευσης διαδικασιών και εκπαιδευτικές δράσεις ενίσχυσης της οικειοθελούς συμμόρφωσης; Μπορείτε να απαριθμήσετε κάποια παραδείγματα τέτοιων δράσεων; |
| 3. Με δεδομένη την βελτίωση των αριθμητικών αποτελεσμάτων, όπως φαίνεται από τα στοιχεία που παρατίθενται από την ΑΑΔΕ, διαπιστώθηκε ανάλογη βελτίωση σε φαινόμενα μη συμμόρφωσης και στην διαχείριση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων; |
| 4. Με δεδομένη τη σημαντική βελτίωση στη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας για την εξυπηρέτηση των φορολογουμένων, θεωρείται ότι έχει υλοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο άξονας της συνεχούς βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών |

και επιχειρήσεων του δεύτερου στρατηγικού στόχου του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024;

5. Με δεδομένα τα στοιχεία που παρέχει η ΑΑΔΕ, θεωρείται ότι έχει προσεγγισθεί επαρκώς ο άξονας της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος; Ακόμη, σε ποιο βαθμό και με ποιόν τρόπο έχει υλοποιηθεί η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση του κοινωνικού συνόλου;

6. Με δεδομένα τα παρεχόμενα από την ΑΑΔΕ στοιχεία για το διαχειριστικό κόστος, το ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων και τον συνολικό αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων, θεωρείται ότι έχει υλοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο τρίτος στρατηγικός στόχος του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024 που αφορά στην εξέλιξη της ΑΑΔΕ σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και καινοτόμο Οργανισμό;



4. Αποτελέσματα Έρευνας – Περιγραφική Στατιστική

Ερευνητικά ερωτήματα, Ανάλυση PESTEL, Ανάλυση SWOT

4.1. Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον

4.1.1. Το Εσωτερικό Περιβάλλον λειτουργίας της ΑΑΔΕ

Για την ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία λειτουργίας που αναφέρει η ίδια Ανεξάρτητη Αρχή (ΑΑΔΕ, 2023), με τα οποία περιγράφεται η βασική δομή λειτουργίας της (βλ. και το οργανόγραμμα της Αρχής στην Εικόνα 3 της § 3.1.2), καθώς και ο αριθμός των λειτουργικών της μονάδων (βλ. Εικόνα 11). Από την περιγραφή προκύπτει ότι η Αρχή το 2023 είχε:

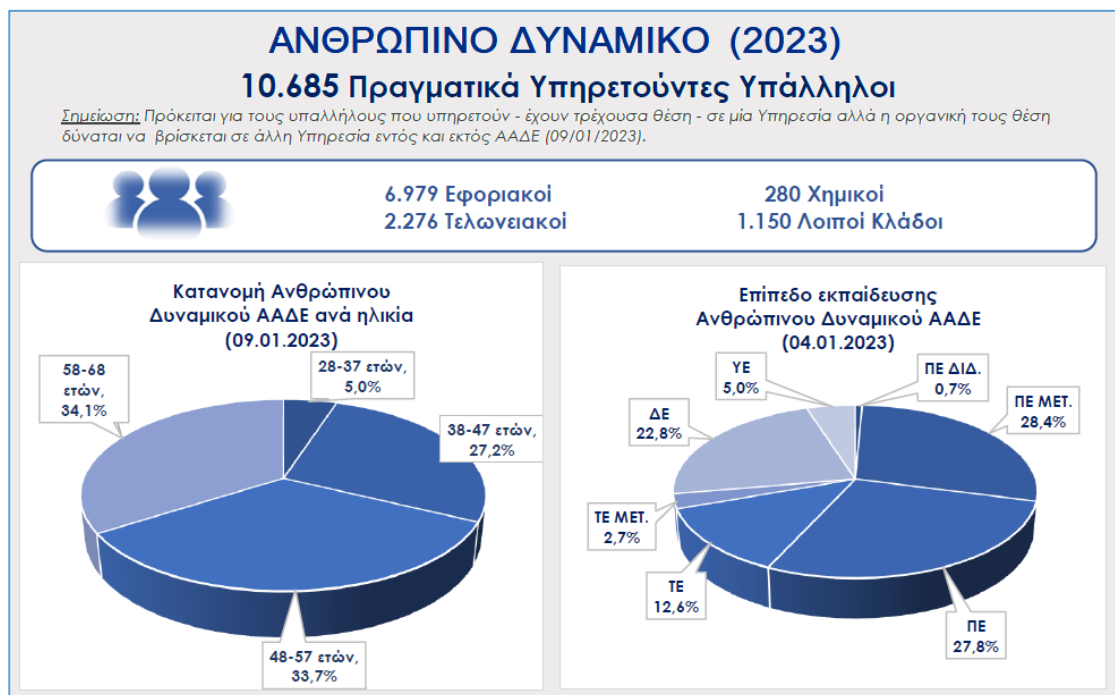
- 98 ΔΟΥ
- 93 Τελωνεία
- 16 Χημικές Υπηρεσίες
- 2 Κέντρα Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (ΚΕΜΕΕΠ) και Φορολογούμενων Μεγάλου Πλούτου (ΚΕΦΟΜΕΠ)
- 6 Ελεγκτικά Κέντρα
- 2 Κέντρα Βεβαίωσης και Είσπραξης
- 1 Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης (ΕΜΕΙΣ)
- 4 Υπηρεσίες Ερευνών Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων (ΥΕΔΔΕ)
- 2 Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (ΕΛΥΤ)
- 1 Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων (ΕΥΤΕ)
- 10 Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)
- 1 Διεύθυνση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού

Στην Εικόνα 11 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ. Επίσης, στα διαγράμματα της Εικόνας 12 παρουσιάζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό της ΑΑΔΕ (ΑΑΔΕ, 2023). Κατά το 2023 απασχολήθηκαν στις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ 10.685 υπάλληλοι, εκ των οποίων, 6.979 εφοριακοί, 2.276

τελωνειακοί, 280 χημικοί και 1.150 λοιπών ειδικοτήτων. Στα διαγράμματα κατανομής φαίνεται η ηλικιακή κατανομή και το μορφωτικό επίπεδο των απασχολούμενων στην Ανεξάρτητη Αρχή.



Εικόνα 11. Εσωτερικό Περιβάλλον λειτουργίας της ΑΑΔΕ.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2023).



Εικόνα 12. Ανθρώπινο Δυναμικό ΑΑΔΕ.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2023).

4.1.2. PESTEL Analysis

Η PESTEL Analysis, που πραγματοποιεί η ίδια η ΑΑΔΕ, συνοψίζεται στον ακόλουθο Πίνακα 4. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την ίδια την ΑΑΔΕ (2023), καθώς και στοιχεία της τρέχουσας πραγματικότητας, για κάθε έναν από τους τομείς της ανάλυσης, πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό, ενώ λήφθηκαν υπόψη και οι διεθνείς συγκυρίες που απορρέουν από τον πόλεμο Ρωσίας – Ουκρανίας και την κρίση στα ενεργειακά αποθέματα.

Πίνακας 4. PESTEL Analysis της ΑΑΔΕ.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

| PESTEL ANALYSIS |
|--|
| ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - POLITICAL Αναμενόμενος αντίκτυπος στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ: Μέτριος <ul style="list-style-type: none">• Διεθνείς γεωπολιτικές εξελίξεις.• Συνεχιζόμενη σύγκρουση μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας.• Ενεργειακή κρίση και προκλήσεις με τα ενεργειακά αποθέματα (παροχή φυσικού αερίου, τιμές ενέργειας, τιμές καυσίμων).• Διαχείριση συνεχών προσφυγικών μεταναστευτικών ροών. |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ECONOMIC Αναμενόμενος αντίκτυπος στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ: Υψηλός <ul style="list-style-type: none">• Παράταση σημαντικών πληθωριστικών τάσεων.• Θετικές προσδοκίες για το ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας το 2023.• Διατήρηση της θετικής τροχιάς της τουριστικής βιομηχανίας.• Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας <i>Ελλάδα 2.0</i>: Αξιοποίηση κονδυλίων και εκτέλεση μεταρρυθμιστικών και επενδυτικών προγραμμάτων με θετικές επιπτώσεις στην Οικονομία και την ψηφιοποίηση του Δημόσιου Τομέα.• Προγραμματική περίοδος ΕΣΠΑ 2021-2027.• Πιθανή αναστολή οικονομικών και δημοσιονομικών υποχρεώσεων για τους πληγέντες λόγω πανδημίας, φυσικών καταστροφών κ.λπ. |

- Αύξηση των επιτοκίων από τις κεντρικές τράπεζες των ανεπτυγμένων οικονομιών, με πιθανή επιβράδυνση της ανάπτυξης.
- Αβεβαιότητα σχετικά με τη διακύμανση της ισοτιμίας ευρώ/δολαρίου.
- Εφαρμογή μέτρων στήριξης για νοικοκυριά και επιχειρήσεις μέσω επιδοτήσεων κατανάλωσης ενεργειακών προϊόντων, αγοράς καταναλωτικών, στέγασης νέων κ.λπ.
- Αύξηση του εισοδήματος των νοικοκυριών μέσω της αύξησης του κατώτατου μισθού στον ιδιωτικό τομέα και της κατάργησης της εισφοράς αλληλεγγύης.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - SOCIAL

Αναμενόμενος αντίκτυπος στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ: Μέτριος

- Δημογραφικές προκλήσεις (χαμηλό ποσοστό γεννήσεων, ηλικιακή διαστρωμάτωση, μείωση των οικονομικά ενεργών πολιτών).
- Μείωση της αγοραστικής δύναμης για τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες λόγω της ανόδου του επιπέδου των τιμών.
- Διαφυγή νέων εκτός χώρας (Brain drain).
- Ποικιλομορφία/καταναλωτικές συνήθειες, δεξιότητες, τάσεις φορολογουμένων.
- Εμφάνιση νέων μορφών εργασίας (ψηφιακά νομάδες, εργασία μέσω ψηφιακής πλατφόρμας κ.λπ.).
- Πιθανές μεταλλάξεις της πανδημίας του κορωνοϊού και οι συνέπειές τους στον πληθυσμό και τις συνθήκες διαβίωσης.
- Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας *Ελλάδα 2.0* - 3^{ος} πυλώνας: Απασχόληση, δεξιότητες και κοινωνική συνοχή (υγεία, εκπαίδευση, κοινωνική προστασία).

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - TECHNOLOGICAL

Αναμενόμενος αντίκτυπος στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ: Υψηλός

- Διευκόλυνση απομακρυσμένων υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις, επέκταση των ψηφιακών συναλλαγών και προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Αξιοποίηση ηλεκτρονικών πλατφορμών για συναλλαγές.
- Ψηφιακή προσαρμογή επιχειρήσεων και νοικοκυριών στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

- Πρωτοβουλίες ηλεκτρονικού επιχειρείν.
- Εφαρμογή ηλεκτρονικών κινήτρων.
- Ανάπτυξη διαλειτουργικότητας και δημιουργία τεχνολογικών συνεργειών.
- Αύξηση της απάτης στον υπολογιστή και των κακόβουλων ηλεκτρονικών επιθέσεων (κυβερνοεπιθέσεις).
- Αντιμετώπιση των φορολογικών επιπτώσεων των νέων μορφών εργασίας και των οικονομικών συναλλαγών.
- Ανάπτυξη ψηφιακού μοντέλου μέσω συμμετοχής στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας *Ελλάδα 2.0*.
- Ενσωμάτωση προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης σε διάφορους τομείς της Αρχής.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ENVIRONMENTAL

Αναμενόμενος αντίκτυπος στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ: Μέτριος

- Αντιμετώπιση της κλιματικής κρίσης, των ακραίων καιρικών φαινομένων και των φυσικών καταστροφών.
- Τήρηση ευρωπαϊκών και διεθνών συμφωνιών για τις περιβαλλοντικές κατευθυντήριες γραμμές (Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, Παγκόσμια Ατζέντα Δράσης για το Κλίμα, Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ).
- Ενθάρρυνση πράσινων επενδύσεων.
- Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας *Ελλάδα 2.0* - 1^{ος} πυλώνας: Επενδύσεις για το Περιβάλλον και την Πράσινη Μετάβαση με πόρους από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

NΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - LEGAL

Αναμενόμενος αντίκτυπος στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ: Υψηλός

- Επίλυση τελωνειακών ζητημάτων που προκύπτουν από αλλαγές στην πλήρη εφαρμογή του ενωσιακού τελωνειακού κώδικα.
- Θεσμικές αλλαγές που προκύπτουν από τη συμμετοχή στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας *Ελλάδα 2.0*.
- Κωδικοποίηση και απλοποίηση φορολογικής νομοθεσίας και κανονιστικών πλαισίων.

- Θέσπιση θεσμικού πλαισίου για την προστασία των φορολογουμένων (χρήστες των ηλεκτρονικών πλατφορμών της Αρχής) με επίκεντρο την ανθεκτικότητα στον κυβερνοχώρο.

Η PESTEL Analysis, όπως περιγράφεται από τα Επιχειρησιακά σχέδια της ΑΑΔΕ και διαμορφώθηκε και από την γράφουσα, σε συνδυασμό με την περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, συνδυάζεται με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024, με δεδομένο ότι το τελευταίο λαμβάνει συνολικά υπόψη τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες που περιγράφονται στην ανάλυση.

4.1.3. SWOT Analysis

Η SWOT Analysis συνοψίζεται στον ακόλουθο Πίνακα 5. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την ίδια την ΑΑΔΕ (2023), καθώς και στοιχεία της τρέχουσας πραγματικότητας, για κάθε έναν από τους τομείς της ανάλυσης, δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές, ενώ λήφθηκαν υπόψη και οι διεθνείς συγκυρίες που απορρέουν από τον πόλεμο Ρωσίας – Ουκρανίας και την κρίση στα ενεργειακά αποθέματα.

Πίνακας 5. SWOT Analysis της ΑΑΔΕ.
Πηγή: Γράφουσα.

| SWOT ANALYSIS |
|---|
| <p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή μέτρων στήριξης για νοικοκυριά και επιχειρήσεις μέσω επιδοτήσεων κατανάλωσης ενεργειακών προϊόντων, αγοράς καταναλωτικών, στέγασης νέων κ.λπ. • Αύξηση του εισοδήματος των νοικοκυριών μέσω της αύξησης του κατώτατου μισθού στον ιδιωτικό τομέα και της κατάργησης της εισφοράς αλληλεγγύης. • Διατήρηση της θετικής τροχιάς της τουριστικής βιομηχανίας. • Πρωτοβουλίες ηλεκτρονικού επιχειρείν. • Εφαρμογή ηλεκτρονικών κινήτρων. |
| <p>WEAKNESSES</p> |

- Αύξηση των επιτοκίων από τις κεντρικές τράπεζες των ανεπτυγμένων οικονομιών, με πιθανή επιβράδυνση της ανάπτυξης.
- Δημογραφικές προκλήσεις (χαμηλό ποσοστό γεννήσεων, ηλικιακή διαστρωμάτωση, μείωση των οικονομικά ενεργών πολιτών).
- Μείωση της αγοραστικής δύναμης για τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες λόγω της ανόδου του επιπέδου των τιμών.
- Αύξηση της απάτης στον υπολογιστή και των κακόβουλων ηλεκτρονικών επιθέσεων (κυβερνοεπιθέσεις).
- Αντιμετώπιση των φορολογικών επιπτώσεων των νέων μορφών εργασίας και των οικονομικών συναλλαγών.
- Διαφυγή νέων εκτός χώρας (Brain drain).
- Αύξηση της απάτης στον υπολογιστή και των κακόβουλων ηλεκτρονικών επιθέσεων (κυβερνοεπιθέσεις).

OPPORTUNITIES

- Θετικές προσδοκίες για το ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας το 2023.
- Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας *Ελλάδα 2.0*: Αξιοποίηση κονδυλίων και εκτέλεση μεταρρυθμιστικών και επενδυτικών προγραμμάτων με θετικές επιπτώσεις στην Οικονομία και την ψηφιοποίηση του Δημόσιου Τομέα.
- Προγραμματική περίοδος ΕΣΠΑ 2021-2027.
- Πιθανή αναστολή οικονομικών και δημοσιονομικών υποχρεώσεων για τους πληγέντες (πανδημία, φυσικές καταστροφές κ.λπ.).
- Διευκόλυνση απομακρυσμένων υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις, επέκταση των ψηφιακών συναλλαγών και προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Αξιοποίηση ηλεκτρονικών πλατφορμών για συναλλαγές.
- Ψηφιακή προσαρμογή επιχειρήσεων και νοικοκυριών στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.
- Ανάπτυξη διαλειτουργικότητας και δημιουργία τεχνολογικών συνεργειών.
- Ενσωμάτωση προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης σε διάφορους τομείς της Αρχής.

- **Ενθάρρυνση πράσινων επενδύσεων.**

THREATS

- Διεθνείς γεωπολιτικές εξελίξεις.
- Συνεχιζόμενη σύγκρουση μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας.
- Ενεργειακή κρίση και προκλήσεις με τα ενεργειακά αποθέματα (παροχή φυσικού αερίου, τιμές ενέργειας, τιμές καυσίμων).
- Διαχείριση συνεχών προσφυγικών μεταναστευτικών ροών.
- Παράταση σημαντικών πληθωριστικών τάσεων.
- Αβεβαιότητα σχετικά με τη διακύμανση της ισοτιμίας ευρώ/δολαρίου.
- Πιθανές μεταλλάξεις της πανδημίας του κορωνοϊού και οι συνέπειές τους στον πληθυσμό και τις συνθήκες διαβίωσης.
- Αντιμετώπιση της κλιματικής κρίσης, των ακραίων καιρικών φαινομένων και των φυσικών καταστροφών.

Η SWOT Analysis, όπως περιγράφεται από την γράφουσα, σε συνδυασμό με την περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, συνδυάζεται με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024, με δεδομένο ότι το τελευταίο λαμβάνει συνολικά υπόψη τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές που περιγράφονται στην ανάλυση.

4.2. Σύγκριση Στόχων–Αποτελεσμάτων. Περιγραφική Στατιστική

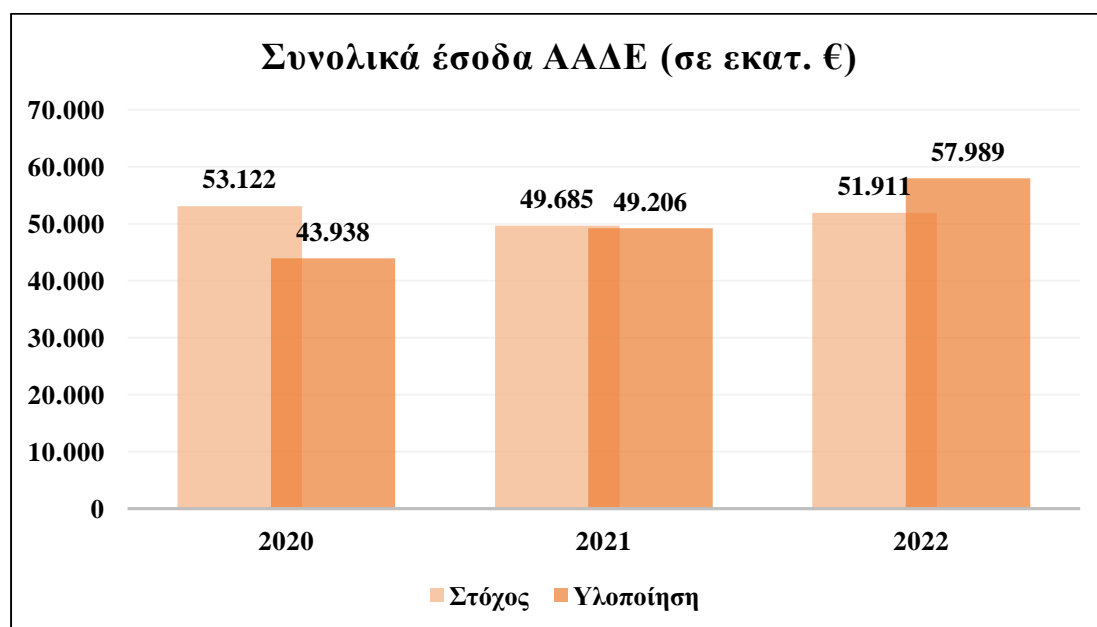
4.2.1. Σύγκριση Στόχων - Αποτελεσμάτων

Όπως προαναφέρθηκε στην § 3.2.4, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες συγκρίσεις Στόχων-Αποτελεσμάτων για τα τρία έτη υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024, δηλαδή, 2020, 2021 και 2022 (με δεδομένο ότι τα στοιχεία για το έτος 2023 δεν έχουν ακόμη δημοσιοποιηθεί):

1ος Στρατηγικός Στόχος: “Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης”.

Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €): Παρατηρείται στέρξη εσόδων κατά το έτος 2020 κατά περίπου 9,2 δισ. € και κατά περίπου 0,5 δισ. το έτος 2021, έναντι των

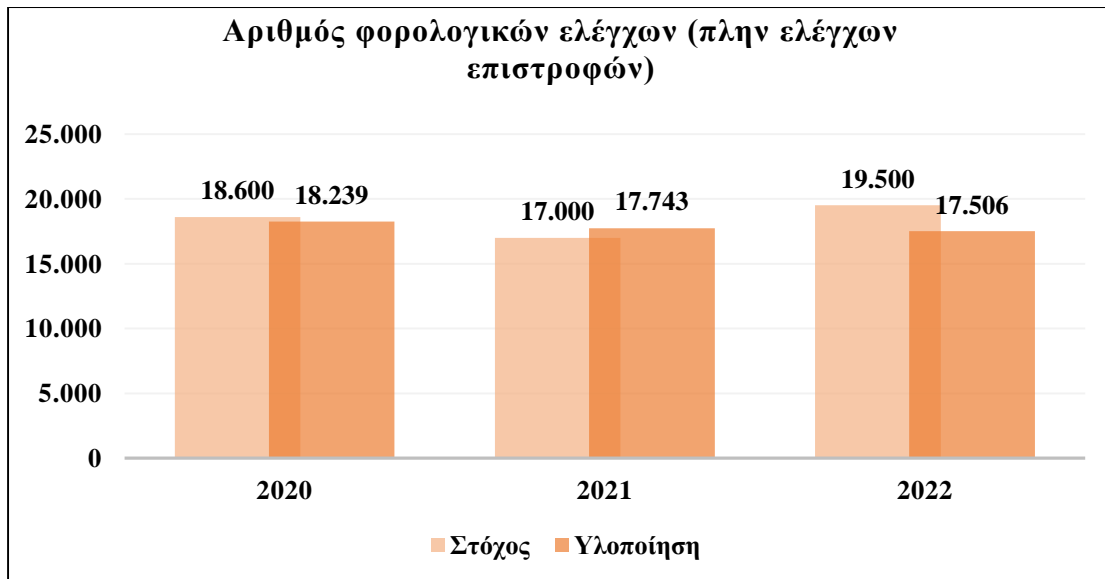
αντίστοιχων στόχων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά δικαιολογούνται λόγω της πανδημίας Covid-19, που έπληξε τη χώρα (και τον υπόλοιπο κόσμο) κυρίως κατά το 2020 και λιγότερο το 2021, με έντονες οικονομικές συνέπειες και αντίστοιχες αδυναμίες καταβολής των οικονομικών υποχρεώσεων των πολιτών. Κατά το 2022 αντίθετα υπήρξαν εισπράξεις στην ΑΑΔΕ που ξεπέρασαν το στόχο κατά περίπου 6,1 δισ. €, παρά την έναρξη του Ρωσο-ουκρανικού πολέμου και των αρνητικών επιπτώσεών του στην παγκόσμια οικονομία και κατά συνέπεια στην Ελληνική οικονομία και την φοροδοτική ικανότητα των Ελλήνων πολιτών. Το γεγονός αυτό είναι ενθαρρυντικό για την υλοποίηση του πρώτου Στρατηγικού Στόχου της μεγιστοποίησης των δημοσίων εσόδων (βλ. διάγραμμα της Εικόνας 13).



Εικόνα 13. Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €) – Στόχος και Υλοποίηση.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

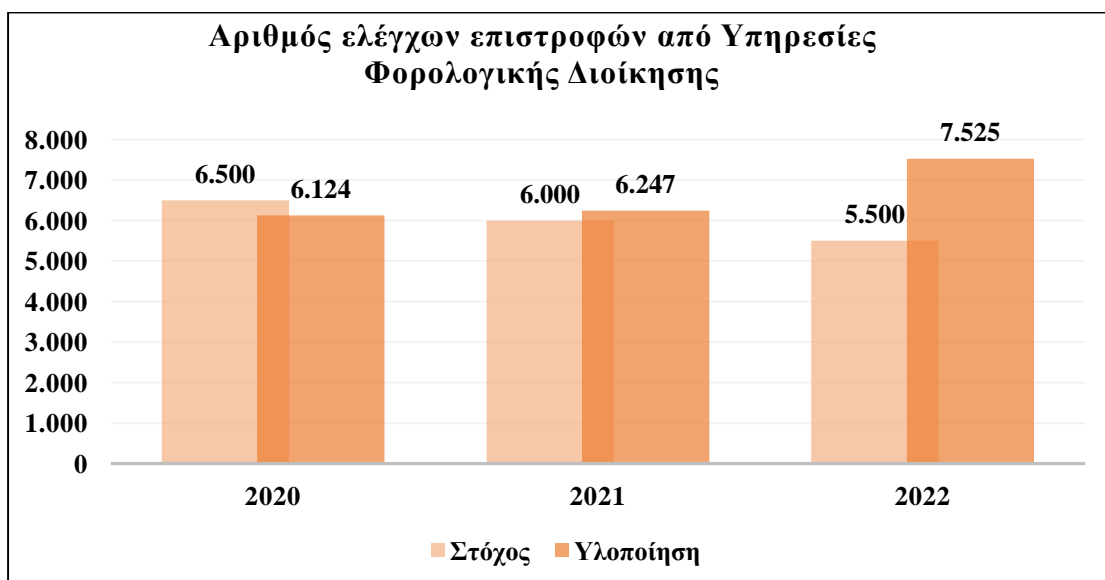
Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών):

Διαπιστώνονται αποτελέσματα ελέγχων που βρίσκονται πολύ κοντά στους στόχους (αρνητικά και θετικά) κατά τα δύο πρώτα έτη 2020 και 2021. Ωστόσο, κατά το 2022 υπάρχει αριθμητική στέρηση ως προς τον στόχο κατά περίπου 2.000 φορολογικούς ελέγχους, γεγονός που δείχνει απόκλιση από τον στόχο που αποσκοπεί στον περιορισμό φαινομένων μη συμμόρφωσης (βλ. διάγραμμα της Εικόνας 14).



Εικόνα 14. Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών) – Στόχος και Υλοποίηση.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

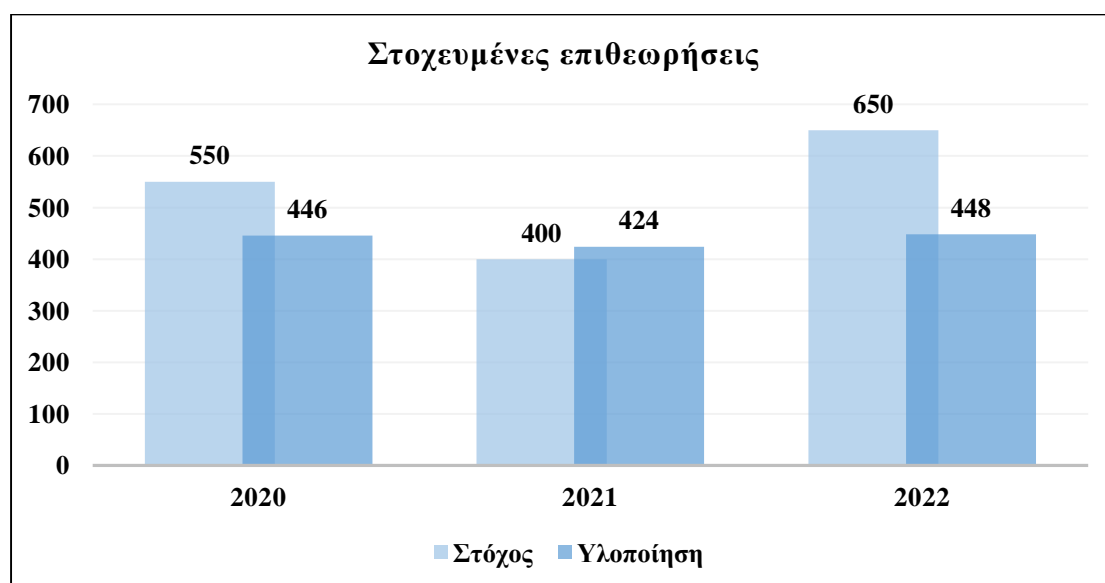
Αριθμός ελέγχων επιστροφών από Φορολογικές Υπηρεσίες:
 Διαπιστώνονται αποτελέσματα ελέγχων που βρίσκονται πολύ κοντά στους στόχους (αρνητικά και θετικά) κατά τα δύο πρώτα έτη 2020 και 2021. Ωστόσο, κατά το 2022 υπάρχει αριθμητική αύξηση ως προς τον στόχο κατά περίπου 2.000 φορολογικούς ελέγχους, γεγονός που δείχνει ξεπέρασμα του στόχου που αποσκοπεί στον περιορισμό φαινομένων μη συμμόρφωσης (βλ. διάγραμμα της Εικόνας 15).



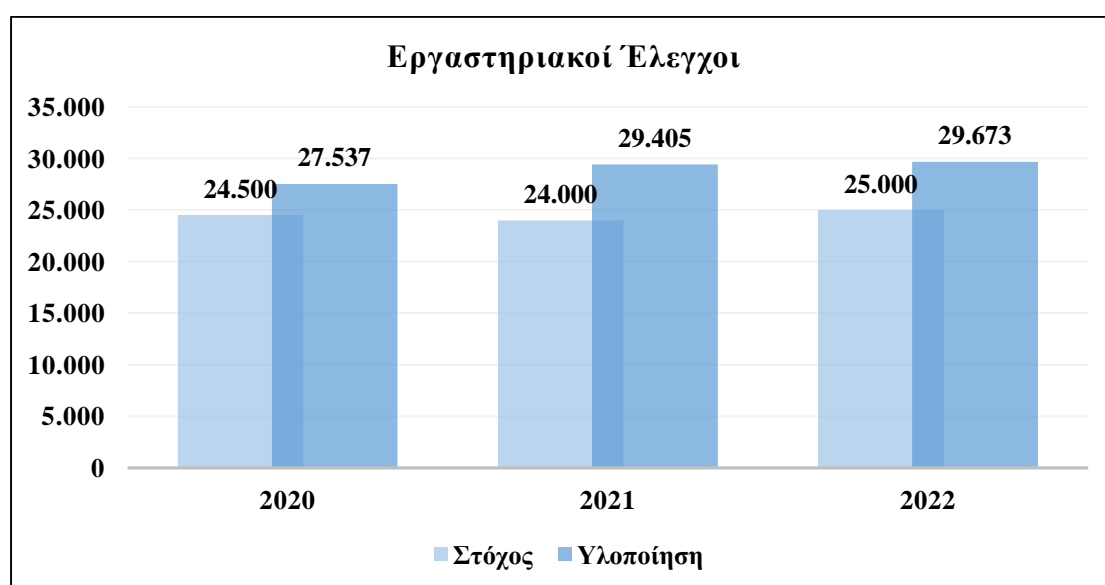
Εικόνα 15. Αριθμός ελέγχων επιστροφών από Φορολογικές Υπηρεσίες – Στόχος και Υλοποίηση.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

2ος Στρατηγικός Στόχος: “Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου”.

Στοχευμένες Επιθεωρήσεις: Οι επιθεωρήσεις του πρώτου έτους 2020 ήταν κατά περίπου 19% λιγότερες από τον ετήσιο στόχο, ενώ για το 2021 ήταν περίπου 6% περισσότερες από τον ετήσιο στόχο. Ωστόσο, αξιοσημείωτη απόκλιση παρουσιάζεται κατά το 2022, όπου οι επιθεωρήσεις ήταν περίπου κατά 31% λιγότερες από αυτές του στόχου για το ίδιο έτος (βλ. διάγραμμα Εικόνας 16).



Εικόνα 16. Στοχευμένες Επιθεωρήσεις – Στόχος και Υλοποίηση.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

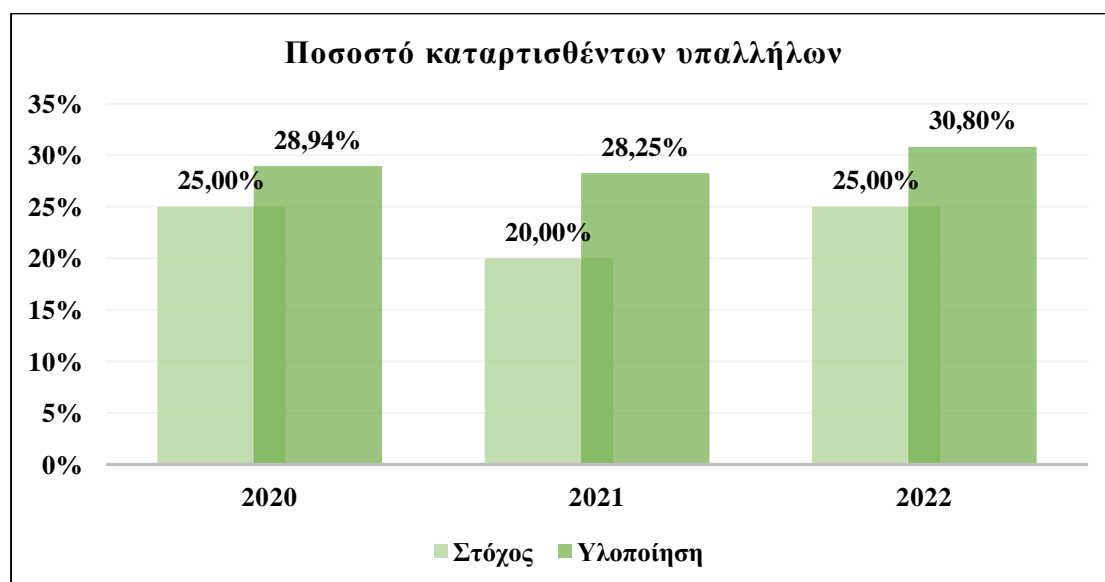


Εικόνα 17. Εργαστηριακοί Έλεγχοι – Στόχος και Υλοποίηση.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Εργαστηριακοί Έλεγχοι: Οι εργαστηριακοί έλεγχοι και για τα τρία έτη, 2020, 2021 και 2022, υπερέβησαν τους στόχους κατά 12,4%, 22,5% και 18,7% αντίστοιχα, γεγονός που φανερώνει την προσπάθεια υλοποίησης του στόχου προστασίας του κοινωνικού συνόλου (βλ. διάγραμμα Εικόνας 17).

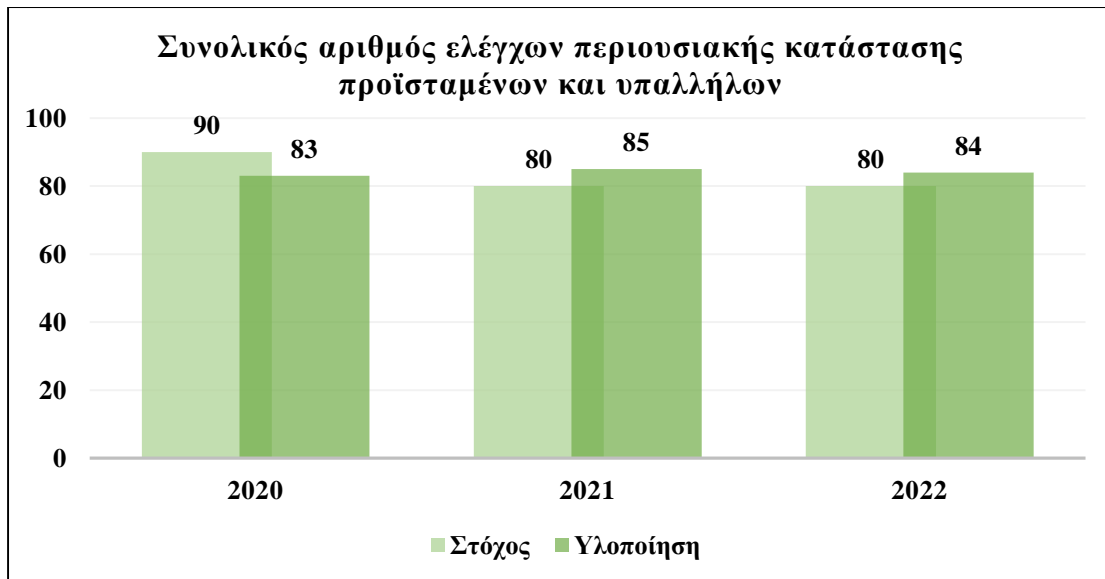
3ος Στρατηγικός Στόχος: “Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός”.

Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων: Τα ποσοστά των καταρτισθέντων υπαλλήλων και για τα τρία έτη, 2020, 2021 και 2022, υπερέβησαν τους στόχους κατά 3,94, 8,25 και 5,80 ποσοστιαίες μονάδες αντίστοιχα, γεγονός που φανερώνει την προσπάθεια υλοποίησης του στόχου της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (βλ. διάγραμμα Εικόνας 18).



Εικόνα 18. Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων – Στόχος και Υλοποίηση.
Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων & υπαλλήλων: Παρατηρείται μία σταθερότητα στον συνολικό αριθμό ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων & υπαλλήλων και για τα τρία έτη, 2020, 2021 και 2022, χωρίς ουσιαστικές αποκλίσεις από τους στόχους, συμβάλλοντας έτσι στη διαφάνεια της λειτουργίας του οργανισμού (βλ. διάγραμμα Εικόνας 19).



Εικόνα 19. Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προΐσταμένων & υπαλλήλων – Στόχος και Υλοποίηση.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

4.2.2. Συσχετίσεις ΑΕΠ και Συνολικών Εισπράξεων

Από την πραγματοποιηθείσα συσχέτιση (γραμμική παλινδρόμηση) κατά την τελευταία εξαετία [2017 – 2022], μεταξύ ΑΕΠ και Συνολικών Εισπράξεων της ΑΑΔΕ, ώστε να διερευνηθεί η υπόθεση ότι οι Εισπράξεις της ΑΑΔΕ έχουν γραμμική σχέση με το ΑΕΠ της χώρας (ή με το κατά κεφαλήν εισόδημα, θεωρώντας ότι υπάρχει μία σταθερότητα στον πληθυσμό κατά την τελευταία εξαετία) (βλ. § 3.2.4), προέκυψε η ακόλουθη σχέση (βλ. διάγραμμα Εικόνας 20):

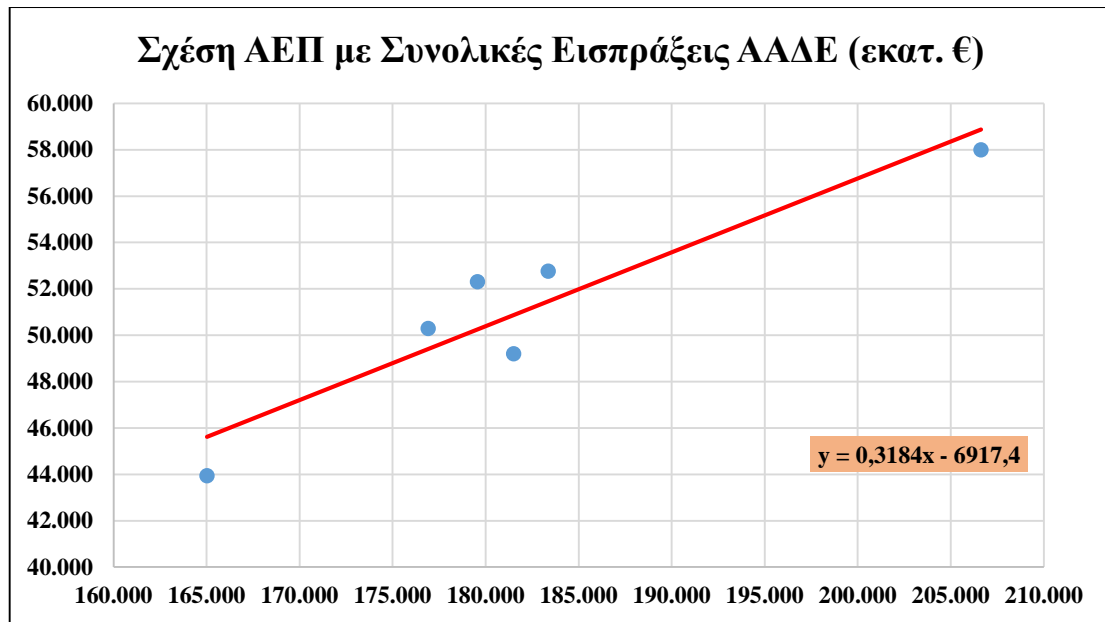
$$y = 0,3164 x - 6917,4$$

όπου:

y: Ετήσιες Εισπράξεις της ΑΑΔΕ

x: ΑΕΠ της χώρας

Η γραμμική παλινδρόμηση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει για τον συντελεστή του ΑΕΠ, στατιστική σημαντικότητα $p = 0,0006$ και $R^2 = 0,878$. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι για κάθε αύξηση του ΑΕΠ της χώρας κατά μία μονάδα, η αντίστοιχη αύξηση των εισπράξεων της ΑΑΔΕ ανέρχεται σε περίπου 0,316 μονάδες.



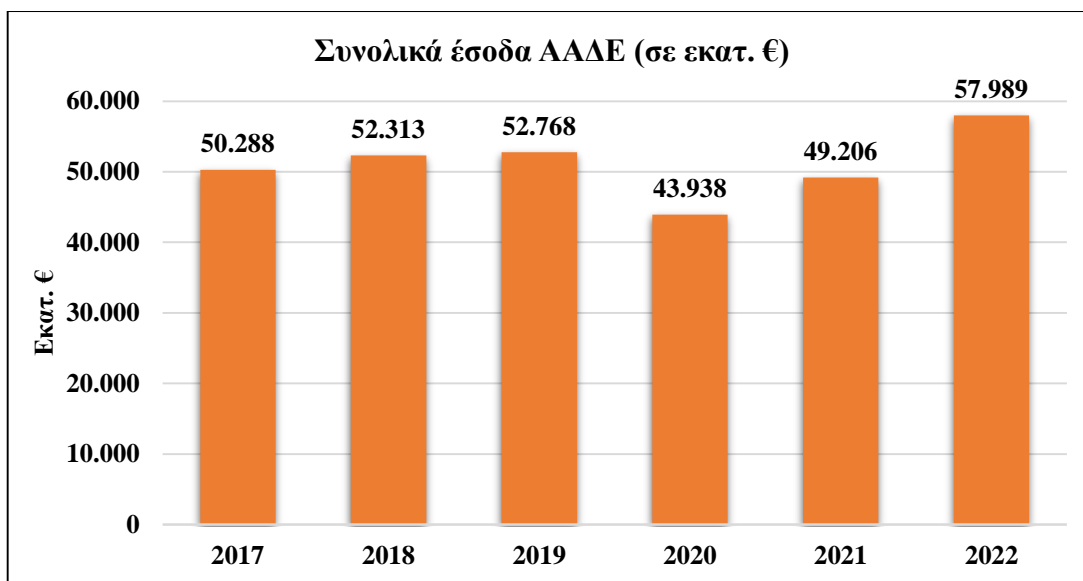
*Εικόνα 20. Σχέση ΑΕΠ με Συνολικές Εισπράξεις ΑΑΔΕ (εκατ. €).
Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.*

4.2.3. Γενικές Στατιστικές Παρατηρήσεις

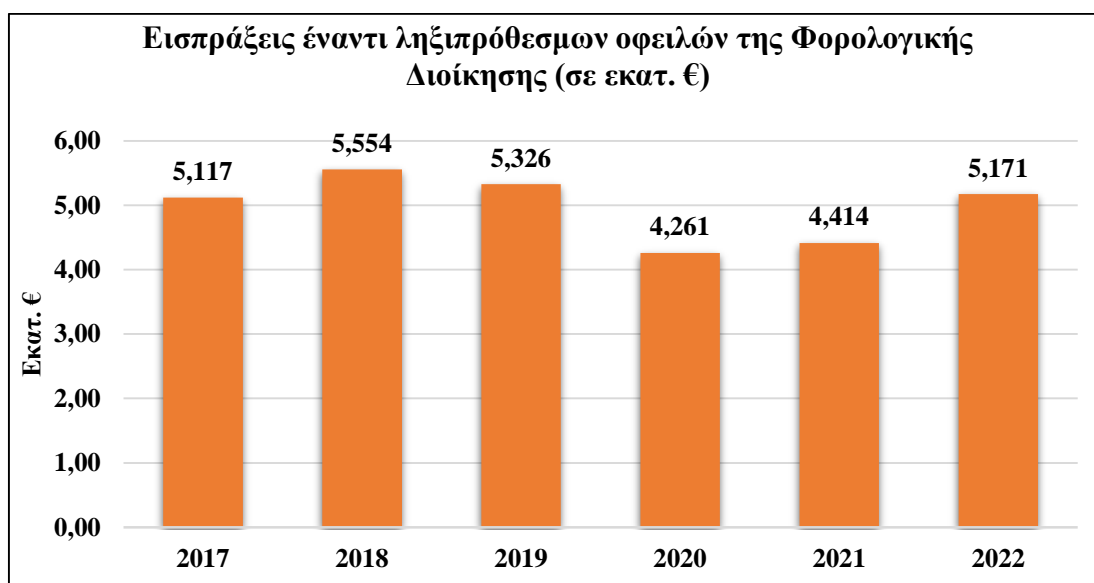
1ος Στρατηγικός Στόχος: “Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης”.

Συνολικά Έσοδα ΑΑΔΕ: Μετά τη σχετικά σταθερή άνοδο των ετών 2017, 2018 και 2019, παρουσιάζεται μία δικαιολογημένη στέρευση εσόδων το 2020, λόγω πανδημίας Covid-19. Ωστόσο, η σταθερότητα επανέρχεται το 2021 και το 2022 παρουσιάζεται σημαντική αύξηση εσόδων (βλ. διάγραμμα Εικόνας 21).

Εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης: Την σχετική σταθερότητα των ετών 2017, 2018 και 2019, ακολουθεί μία δικαιολογημένη στέρευση εισπράξεων έναντι ληξιπρόθεσμων φορολογικών οφειλών το 2020, λόγω πανδημίας Covid-19. Ωστόσο, η σταθερότητα επανέρχεται σε κάποιο βαθμό το 2021, ενώ το 2022 παρουσιάζεται αξιόλογη αύξηση εισπράξεων έναντι ληξιπρόθεσμων φορολογικών οφειλών, πλησιάζοντας τις επιδόσεις της πρώτης τριετίας (βλ. διάγραμμα Εικόνας 22).

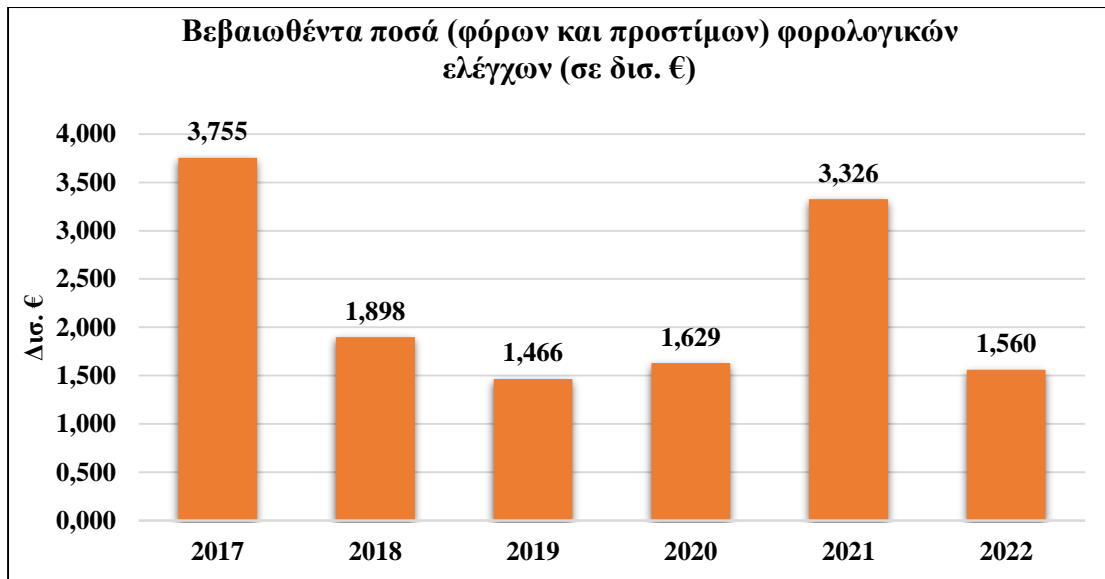


Εικόνα 21. Συνολικά Έσοδα ΑΑΔΕ κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.



Εικόνα 22. Εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €) κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

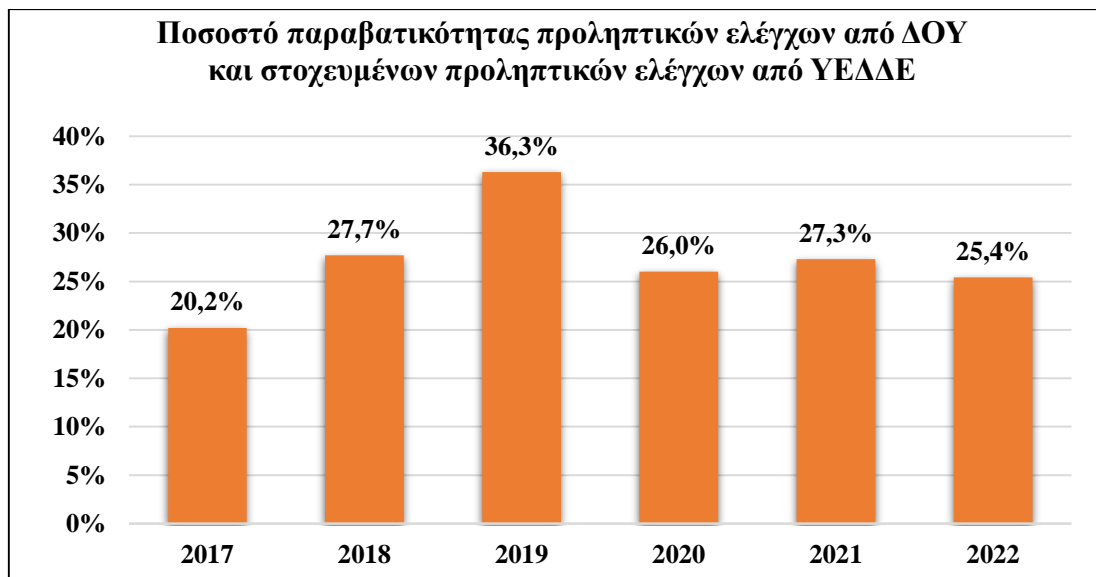
Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων: Η καλύτερη επίδοση διαπιστώνεται το 2017, ενώ τα επόμενα τρία έτη 2018, 2019 και 2020 παρατηρείται σημαντική μείωση βεβαιωθέντων ποσών (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων. Η ανάκαμψη που παρατηρείται το 2021 δεν συνεχίζεται και το 2022, όπου οι εισπράξεις επανέρχονται στα προ του 2021 χαμηλά επίπεδα (βλ. διάγραμμα Εικόνας 23).



Εικόνα 23. Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων (σε δις. €) κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

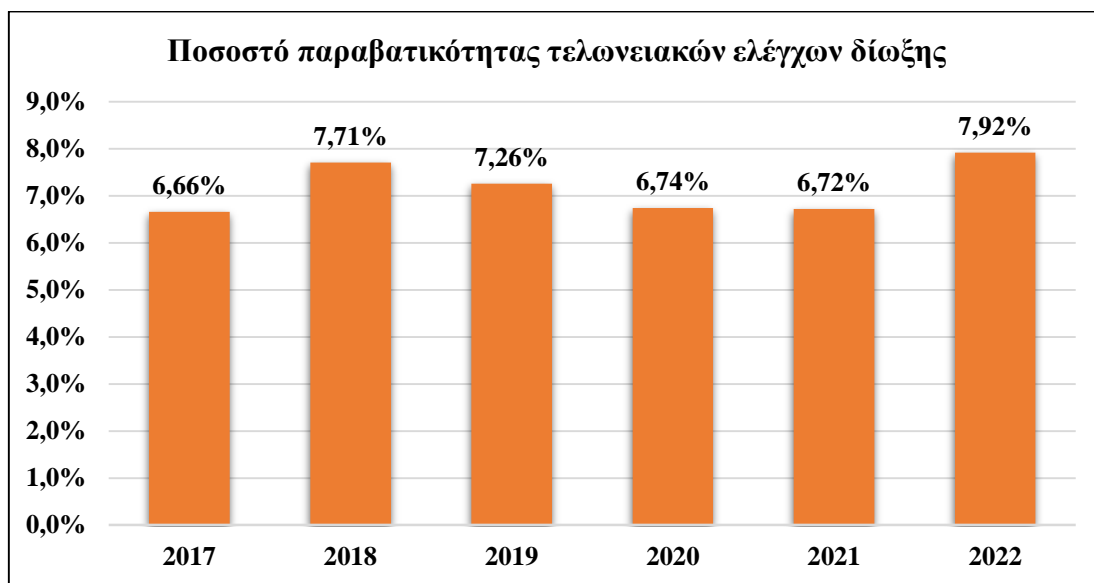
Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ: Η αυξητική πορεία ποσοστών φορολογικής παραβατικότητας των τριών πρώτων ετών, 2017, 2018 και 2019 διακόπτεται το 2020 – πιθανόν λόγω περιορισμού ελέγχων και δραστηριοτήτων που απορρέουν από την πανδημία Covid-19 – και συνεχίζεται σε περίπου τα ίδια ποσοστά και κατά τα επόμενα δύο έτη 2021 και 2022 (βλ. διάγραμμα Εικόνας 24).



Εικόνα 24. Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης: Διαπιστώνεται σχετική σταθερότητα μετά από μικρή αύξηση ποσοστών τελωνειακής παραβατικότητας των ετών 2018 και 2019 σε σχέση με το 2017, και παρά τις μικρές μειώσεις των ετών 2020 και 2021 – πιθανόν λόγω περιορισμού ελέγχων και δραστηριοτήτων που απορρέουν από την πανδημία Covid-19 – η σταθερότητα επανέρχεται το έτος 2022 (βλ. διάγραμμα Εικόνας 25).



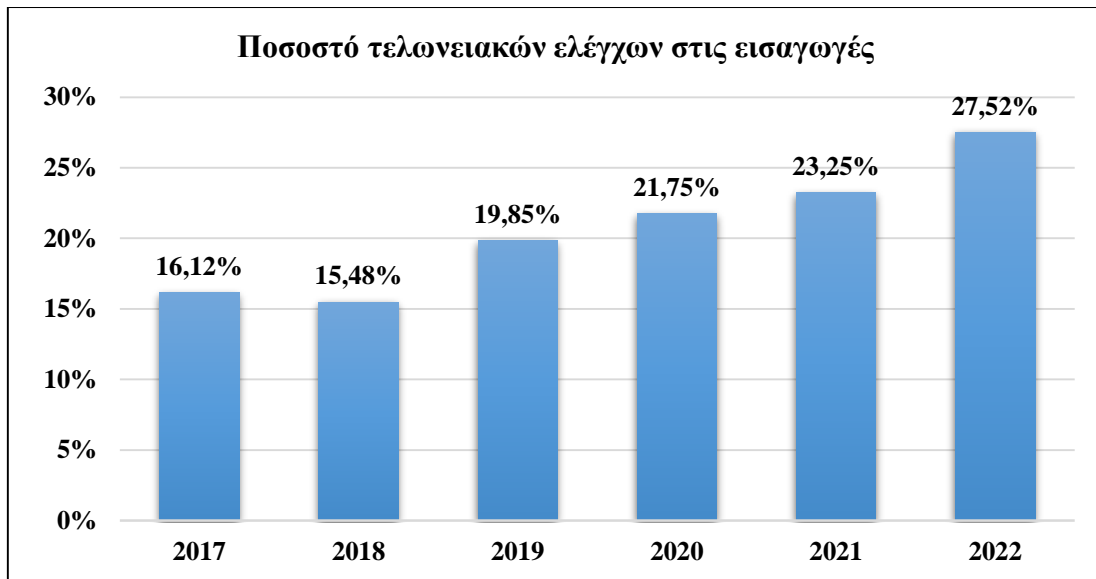
Εικόνα 25. Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

2ος Στρατηγικός Στόχος: “Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου”.

Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές: Με εξαίρεση μία μικρή μείωση το έτος 2018, παρατηρείται συνεχής αύξηση των ετήσιων ποσοστών τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές, παρουσιάζοντας μία συνολική αύξηση μεγαλύτερη από 10 ποσοστιαίες μονάδες από το έτος 2017 έως το έτος 2022 (βλ. διάγραμμα Εικόνας 26).

Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές: Αντίθετα, τα ποσοστά τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές, μετά το μέγιστο ποσοστό της εξαετίας κατά το 2019, φθίνουν συνεχώς, με αποτέλεσμα, κατά το 2022, το ποσοστό ελέγχων να μειωθεί σε σχέση με το μέγιστο κατά περίπου 50% (βλ. διάγραμμα Εικόνας 27).

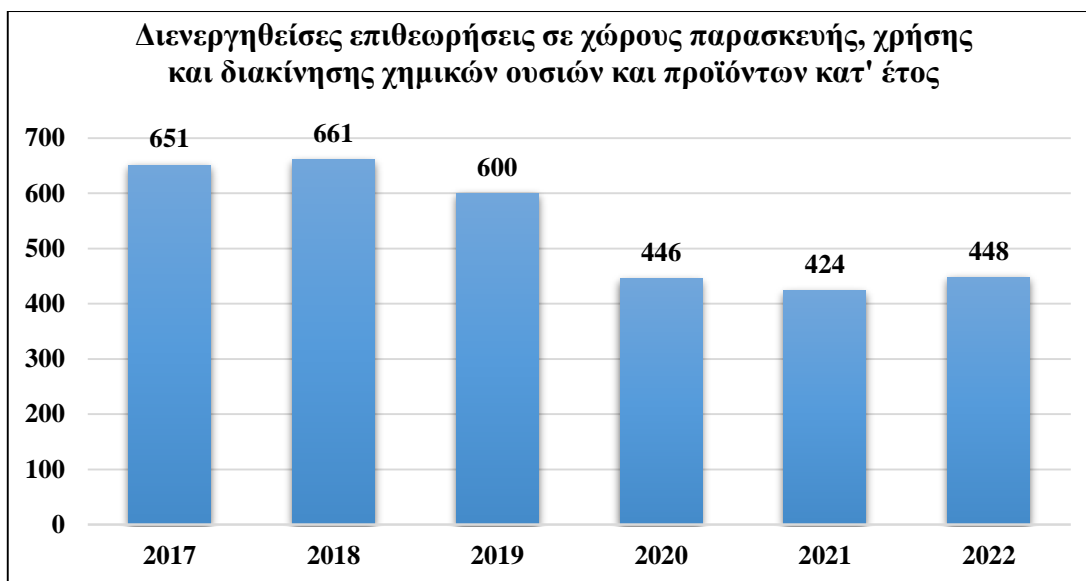


Εικόνα 26. Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.



Εικόνα 27. Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος: Μετά από μία σχετικά σταθερή τριετία (2017, 2018 και 2019, με σχετικά μικρή μείωση κατά το τελευταίο έτος), ακολουθεί σημαντική μείωση κατά το 2020, πιθανώς λόγω περιορισμένων δραστηριοτήτων, ως συνέπεια της πανδημίας Covid-19, και ακολουθούν με περίπου ίδια ποσοστά τα επόμενα δύο έτη, 2021 και 2022 (βλ. διάγραμμα Εικόνας 28).



Εικόνα 28. Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

3ος Στρατηγικός Στόχος: “Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός”.

Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης: Διαπιστώνεται γενικά μία αύξηση του ποσοστού ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης, γεγονός ενδεικτικό της τάσης της ΑΑΔΕ μέσω της υλοποίησης του 3^{ου} στρατηγικού στόχου της αποτελεσματικότητας να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό (βλ. διάγραμμα της Εικόνας 29).

Ποσοστό ελεγκτών είσπραξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης: Η αυξητική τάση του ποσοστού ελεγκτών είσπραξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης, η οποία διακόπηκε προσωρινά κατά το 2020, ως επίπτωση προφανώς της πανδημίας Covid-19 – με δεδομένο μάλιστα ότι πρόκειται για ποσοστό ελεγκτών είσπραξης – επανήλθε στη σταθερότητα σε περίπου στα προ της πανδημίας ποσοστά του 2019, επιβεβαιώνοντας την τάση της ΑΑΔΕ μέσω της υλοποίησης του 3^{ου} στρατηγικού στόχου της αποτελεσματικότητας να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό (βλ. διάγραμμα Εικόνας 30).



Εικόνα 29. Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

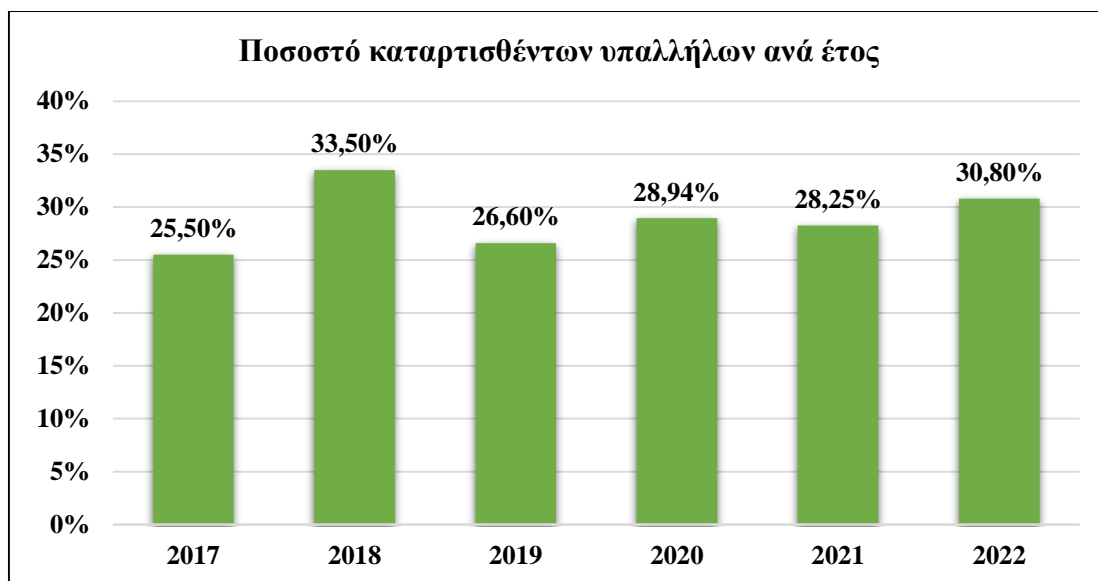
Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.



Εικόνα 30. Ποσοστό ελεγκτών εισπραξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

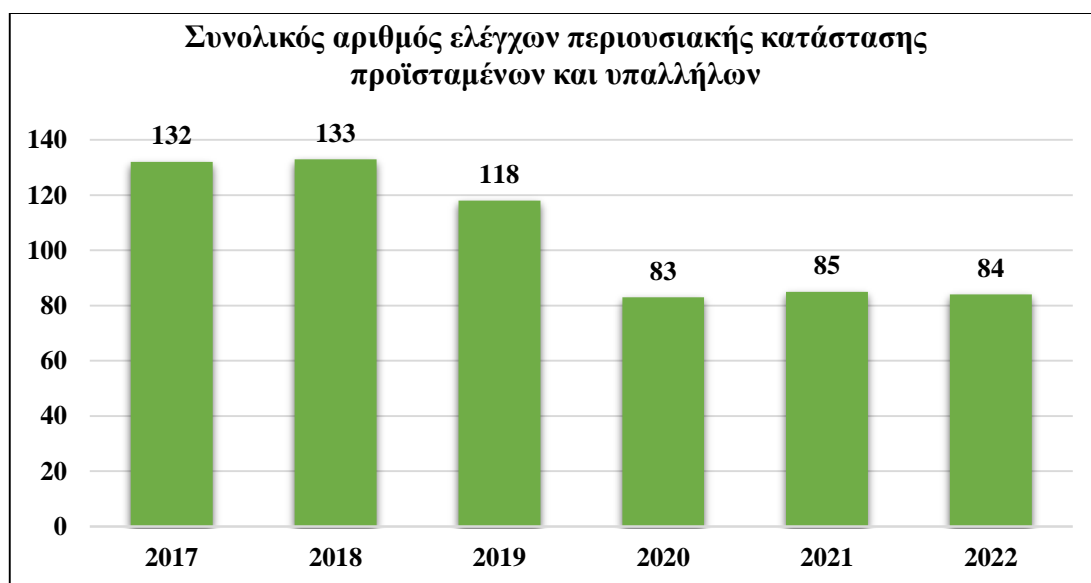
Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος: Παρατηρείται μία σταθερότητα στο ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος, που τείνει να σταθεροποιηθεί περίπου στο 30%, ξεπερνώντας τους προβλεπόμενους στόχους και αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός δυναμικού και καινοτόμου οργανισμού (βλ. διάγραμμα Εικόνας 31).



Εικόνα 31. Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων: Οι συνολικοί αριθμοί ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων μέχρι το έτος 2019 παρουσιάζουν μία σταθερότητα, με αριθμούς από 118 έως 133 ετησίως. Σταθερότητα εμφανίζεται και κατά την τριετία 2020, 2021 και 2022, ωστόσο με αριθμούς ελέγχων από 83 έως 85 ετησίως, γεγονός που σημαίνει μείωση του αριθμού των ελέγχων μετά το 2019 (βλ. διάγραμμα Εικόνας 32).



Εικόνα 32. Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων κατά τα έτη 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.
 Πηγή: ΑΑΔΕ (2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023) και επεξεργασία από γράφουσα.

4.3. Απαντήσεις Αρμοδίων της ΑΑΔΕ στο Ερωτηματολόγιο

4.3.1. Διανομή ερωτηματολογίου και χειρισμός απαντήσεων

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς απάντηση σε στελέχη της ΑΑΔΕ και οι απαντήσεις που λήφθηκαν συμπύχθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν το σύνολο των απόψεων χωρίς παραλείψεις και παράλληλα να αποφεύγονται οι άσκοπες επαναλήψεις από την παράθεση όλων των όμοιων απαντήσεων.

Με τον τρόπο αυτό παρατίθενται σαφείς και συγκεκριμένες απαντήσεις στις έξι ερωτήσεις, οι οποίες εκφράζουν συνολικά τα συγκεκριμένα στελέχη της ΑΑΔΕ, που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, χωρίς να δημιουργούνται παρερμηνείες και απορίες στον αναγνώστη.

4.3.2. Απάντηση στην 1^η Ερώτηση

Πιστεύετε ότι λειτούργησε σε ικανοποιητικό βαθμό το στρατηγικό σχέδιο 2020-2024 για την επίτευξη του πρωταρχικού στρατηγικού στόχου της μεγιστοποίησης των δημοσίων εσόδων; Και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι ετήσιοι στόχοι εσόδων;

Μέσα από τις επιδιώξεις που τέθηκαν για την επίτευξη του συγκεκριμένου στρατηγικού στόχου, και οι οποίες αναλύονται μέσω των ετήσιων επιχειρησιακών σχεδίων στα οποία τίθενται ποσοτικά και με συγκεκριμένους στόχους, οδηγήσαμε στη μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων σε ποσοστό άνω του 100%. Αυτό επετεύχθη μέσω των βασικών αξόνων, προτεραιοτήτων και επιδιώξεων που ακολουθήθηκαν μεθοδικά και στοχευμένα, προκειμένου να οδηγηθούμε στην υπερεπίτευξη του 1^{ου} μας στρατηγικού στόχου, ο οποίος δεν ήταν άλλος από τη μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και ο περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης. Εκ του αποτελέσματος αποδεικνύεται η σε μέγιστο βαθμό λειτουργία του στρατηγικού σχεδίου στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της ΑΑΔΕ και αποτελεί οδηγό για περισσότερους, ποιοτικούς και καινοτόμους σχεδιασμούς.

Από την απάντηση στην 1^η ερώτηση προκύπτει ότι υπάρχει ικανοποίηση των στελεχών της ΑΑΔΕ για την υπερεπίτευξη του 1^{ου} στρατηγικού στόχου της

μεγιστοποίησης κατά το 2022 των δημοσίων εσόδων και ο περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης.

4.3.3. Απάντηση στη 2^η Ερώτηση

Σε ποιο βαθμό επετεύχθη η οικειοθελής συμμόρφωση και κατά πόσον συνέβαλαν σε αυτή τη συμπεριφορά (στο βαθμό που υπήρξε ή βελτιώθηκε) τυχόν ενημερωτικές δράσεις, δράσεις απλούστευσης διαδικασιών και εκπαιδευτικές δράσεις ενίσχυσης της οικειοθελούς συμμόρφωσης; Μπορείτε να απαριθμήσετε κάποια παραδείγματα τέτοιων δράσεων;

Η οικειοθελής συμμόρφωση αποτελεί τον πρώτο άξονα επίτευξης του 1ου στρατηγικού στόχου μας. Προς αυτή την κατεύθυνση ακολουθήσαμε συγκεκριμένες δράσεις:

1) Ψηφιοποίηση σχεδόν όλων των διαδικασιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη, συνοδευόμενη από εγχειρίδια κατά τη διαδικασία λειτουργίας μιας εφαρμογής, έτσι ώστε να γίνεται απλούστερη η πρόσβαση για όλους τους συναλλασσόμενους.

2) Δημιουργήθηκαν τεχνικά εγχειρίδια στην πλατφόρμα της ιστοσελίδας της ΑΑΔΕ και ενσωματώθηκαν και εγχειρίδια συχνών ερωτήσεων-απαντήσεων.

3) Υφίστανται βίντεο με βήμα-βήμα οδηγίες για τις ψηφιακές εφαρμογές και παράλληλα ψηφιοποιήθηκε το σύνολο των εγγράφων προς υποβολή.

4) Ενημέρωση των φορολογούμενων σε μηνιαία βάση για τις υποχρεώσεις υποβολής φόρου εισοδήματος και Φ.Π.Α, καθώς και για τις ληξιπρόθεσμες οφειλές.

5) Συνεχής έλεγχος εισοδήματος, Φ.Π.Α. και συσχέτιση με στοιχεία δαπανών φορολογουμένων.

6) Συνεργασία με τα Υπουργεία Οικονομικών του εξωτερικού προκειμένου να γίνει διασταύρωση στοιχείων ή ενημέρωση που για περιπτώσεις εισοδημάτων αλλοδαπής.

Από την απάντηση στην 2^η ερώτηση προκύπτει ότι με σκοπό την οικειοθελή συμμόρφωση πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένες δράσεις, όπως, ψηφιοποίηση σχεδόν όλων των διαδικασιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη, κυκλοφορία τεχνικών εγχειριδίων και βίντεο με βήμα-βήμα οδηγίες για τις ψηφιακές εφαρμογές, ενημέρωση

των φορολογούμενων σε μηνιαία βάση, συνεχής έλεγχος εισοδήματος, Φ.Π.Α. και συσχέτιση με στοιχεία δαπανών φορολογουμένων, καθώς και συνεργασία με τα Υπουργεία Οικονομικών του εξωτερικού.

4.3.4. Απάντηση στην 3^η Ερώτηση

Με δεδομένη την βελτίωση των αριθμητικών αποτελεσμάτων, όπως φαίνεται από τα στοιχεία που παρατίθενται από την ΑΑΔΕ, διαπιστώθηκε ανάλογη βελτίωση σε φαινόμενα μη συμμόρφωσης και στην διαχείριση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων;

Η σχέση αυτών των δυο καταστάσεων χρήζει περαιτέρω βελτίωσης. Εξακολουθούμε να έχουμε φαινόμενα μη συμμόρφωσης και ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων. Αυτά παρατηρούνται συνήθως και σε περιπτώσεις πχ πτωχέσεων όπου ο βαθμός δυσκολίας είσπραξης των οφειλόμενων είναι μεγαλύτερος. Αδυναμία είσπραξης υφίστανται και σε περιπτώσεις εξαφανισμένων ΑΦΜ. Πέραν όμως των υπαρκτών και αντικειμενικών λόγων που οδηγούν σε μη συμμόρφωση και ύπαρξη ληξιπρόθεσμων οφειλών, υπάρχει άλλος ένας βασικός που αποτελεί απειλή για κάθε βελτίωση και δεν είναι άλλος από την ίδια την παιδεία - κουλτούρα του φορολογούμενου.

Από την απάντηση στην 3^η ερώτηση προκύπτει ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση σε φαινόμενα μη συμμόρφωσης στην διαχείριση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων, καθώς και βελτίωση της παιδείας και της κουλτούρας των φορολογουμένων, παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες που προκύπτουν στις περιπτώσεις πτωχέσεων και εξαφανισμένων ΑΦΜ.

4.3.5. Απάντηση στην 4^η Ερώτηση

Με δεδομένη τη σημαντική βελτίωση στη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας για την εξυπηρέτηση των φορολογουμένων, θεωρείται ότι έχει υλοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο άξονας της συνεχούς βελτίωσης της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων του δεύτερου στρατηγικού στόχου του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024;

Ο άξονας της συνεχούς βελτίωσης στην εξυπηρέτηση του πολίτη έχει βελτιωθεί αισθητά και σε αυτό συνετέλεσε η περίοδος του covid-19 που συνέδραμε

στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης. Έχουμε βέβαια κάποια αμελητέα κενά σε όλη αυτή την προσπάθεια, λόγω της ύπαρξης επιμέρους ιδιαιτεροτήτων, αλλά σε κάθε περίπτωση η πρόθεσή μας είναι να οδηγηθούμε στην πλήρη ψηφιοποίηση. Έως τώρα έχουμε πετύχει την ελαχιστοποίηση της φυσικής παρουσίας του πολίτη στις υπηρεσίες, μειώνοντας το όποιο γραφειοκρατικό κόστος. Παρέχουμε βοήθεια στην επίλυση των ερωτημάτων των πολιτών με έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση μέσω της ηλεκτρονικοποίησης με ακρίβεια και διαφάνεια.

Από την απάντηση στην 4^η ερώτηση προκύπτει ότι ο άξονας της συνεχούς βελτίωσης στην εξυπηρέτηση του πολίτη του 2^{ου} στρατηγικού στόχου του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024, έχει βελτιωθεί αισθητά και σε αυτό συνετέλεσε η περίοδος του Covid-19 που συνέδραμε στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης, ελαχιστοποιώντας την φυσική παρουσία του πολίτη και μειώνοντας το γραφειοκρατικό κόστος

4.3.6. Απάντηση στην 5^η Ερώτηση

Με δεδομένα τα στοιχεία που παρέχει η ΑΑΔΕ, θεωρείται ότι έχει προσεγγισθεί επαρκώς ο άξονας της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος; Ακόμη, σε ποιο βαθμό και με ποιόν τρόπο έχει υλοποιηθεί η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση του κοινωνικού συνόλου;

Ο άξονας της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος προσεγγίζεται μέσω του Γενικού Χημείου του Κράτους, το οποίο ανήκει οργανωτικά στην ΑΑΔΕ. Μέσω δράσεων του χημείου και των τελωνείων γίνονται αναλύσεις δειγμάτων, επιθεωρήσεις, εργαστηριακοί έλεγχοι καθώς και έλεγχοι για παραποιημένα προϊόντα, ναρκωτικά, λαθραία τσιγάρα, νοθευμένα καύσιμα και αλκοόλ.

Το Γενικό Χημείο του Κράτους διοργανώνει ενημερωτικές δράσεις και ημερίδες καθώς και ενημερώσεις σε σχολικές μονάδες. Τα σχολεία πραγματοποιούν επισκέψεις στους χώρους του Χημείου και λαμβάνουν ενημέρωση για τους διατροφικούς κινδύνους και τα θέματα υγείας από τα χημικά προϊόντα στη ζωή μας, καθώς και για ορθές πρακτικές σωστής κατανάλωσης των τροφίμων.

Από την απάντηση στην 5^η ερώτηση προκύπτει ότι ο άξονας της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος προσεγγίζεται μέσω του Γενικού Χημείου του Κράτους με αναλύσεις δειγμάτων, επιθεωρήσεις, εργαστηριακούς ελέγχους καθώς και ελέγχους για παραποιημένα προϊόντα, ναρκωτικά, λαθραία τσιγάρα, νοθευμένα καύσιμα και αλκοόλ, καθώς και μέσω ενημερωτικών δράσεων για πολίτες και σχολικές μονάδες.

4.3.7. Απάντηση στην 6^η Ερώτηση

Με δεδομένα τα παρεχόμενα από την ΑΑΔΕ στοιχεία για το διαχειριστικό κόστος, το ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων και τον συνολικό αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων, θεωρείται ότι έχει υλοποιηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο τρίτος στρατηγικός στόχος του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024 που αφορά στην εξέλιξη της ΑΑΔΕ σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και καινοτόμο Οργανισμό;

Η αποτελεσματικότητα και καινοτομία της ΑΑΔΕ έγκειται:

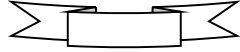
1) Στη βελτίωση των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων της, στην ελαχιστοποίηση του φυσικού αρχείου, στην κατάρτιση των υπαλλήλων μέσω της φορολογικής και τελωνειακής ακαδημίας που έχει συσταθεί με σκοπό την εκπαίδευση των υπαλλήλων της.

2) Στις οργανωτικές αλλαγές της διάρθρωσης του οργανισμού για την αποτελεσματική του λειτουργία: α) Δ/ση εξυπηρέτησης, β) κεντρικοποίηση των λειτουργιών της προς άσκηση επιτελικής παρακολούθησης βασικών τομέων δράσης. Αυτή η κεντρικοποίηση οδηγεί περαιτέρω σε εξειδίκευση και ως εκ τούτου σε καλύτερο αποτέλεσμα στην εξυπηρέτηση και στην απόδοση.

3) Στην ύπαρξη τέλος των Δ/σεων εσωτερικού ελέγχου και εσωτερικών υποθέσεων που εξασφαλίζουν την διαφάνεια στη λειτουργία της ΑΑΔΕ.

Από την απάντηση στην 6^η ερώτηση προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα και καινοτομία της ΑΑΔΕ του 3^{ου} στρατηγικού στόχου του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024 που αφορά στην εξέλιξη της ΑΑΔΕ σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και καινοτόμο Οργανισμό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων της, την ελαχιστοποίηση του φυσικού αρχείου, την κατάρτιση των υπαλλήλων μέσω της φορολογικής και τελωνειακής ακαδημίας, τις οργανωτικές

αλλαγές της διάρθρωσης και την κεντροποίηση των λειτουργιών του οργανισμού, καθώς και την ύπαρξη Δ/νσεων εσωτερικού ελέγχου και εσωτερικών υποθέσεων που εξασφαλίζουν την διαφάνεια στη λειτουργία της ΑΑΔΕ.



5. Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Γενικά Συμπεράσματα, Συμπεράσματα Στατιστικής, Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου

5.1. Γενικά Συμπεράσματα

Σκοπός της σύστασης της ΑΑΔΕ ήταν: *“ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, εντός του πεδίου αρμοδιοτήτων της”*. Στην τρέχουσα δομή της, διαρθρώνεται γενικά από τις: α) Κεντρικές Υπηρεσίες, β) Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Διοικητή της ΑΑΔΕ, γ) Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις της ΑΑΔΕ και δ) Περιφερειακές Υπηρεσίες, υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις.

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024 της ΑΑΔΕ, περιγράφεται το Όραμα της ΑΑΔΕ ως: *“Όραμα και καθήκον μας είναι να καταστήσουμε την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, λειτουργώντας με βάση τις αρχές και τις αξίες μας, με σκοπό να υπηρετούμε ακόμα καλύτερα τον πολίτη, το δημόσιο συμφέρον και το κοινωνικό σύνολο”*. Επίσης, περιγράφεται η Αποστολή της ΑΑΔΕ ως: *“Αποστολή μας είναι να διασφαλίσουμε τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις”*. Ως Αρχές της ΑΑΔΕ ορίζονται *“η Δικαιοσύνη, η Διαφάνεια, η Αμεροληψία, η Λογοδοσία, η Ακεραιότητα, η Αξιοκρατία και η Αποτελεσματικότητα”*. Σύμφωνα με το Σχέδιο, ο 1^{ος} Στόχος είναι: *“Μεγιστοποίηση των Δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης”*. Ο 2^{ος} Στόχος είναι: *“Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου”*. Ο 3^{ος} Στόχος είναι: *“Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός”*.

Σε συνέχεια του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024, εκπονήθηκαν μέχρι σήμερα τα Επιχειρησιακά Σχέδια των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, ενώ το Επιχειρησιακό Σχέδιο του 2024 πρόκειται να υποβληθεί εντός του Μαρτίου/Απριλίου 2024.

Τα Ερευνητικά Ερωτήματα της Διπλωματικής Εργασίας ήταν:

α) Η Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τις Αρχές, τις Αξίες και τους Στρατηγικούς Στόχους της ΑΑΔΕ, και κατά πόσον αυτοί εξυπηρετούν την Αποστολή αλλά και το Όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής, και εάν υφίσταται διαρκής προσαρμογή στην μεταβαλλόμενη πραγματικότητα του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ, μέσω των ετήσιων Επιχειρησιακών Σχεδίων (ex ante).

β) Η Αποτίμηση της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και τις ενέργειες και τους πόρους που τα διασφαλίζουν, μέσα από τα εκδοθέντα Επιχειρησιακά Σχέδια της ΑΑΔΕ των ετών 2020, 2021, 2022 και 2023, για τον προγραμματισμό του έργου των Υπηρεσιών της Αρχής και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης των Στρατηγικών Στόχων του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 (on going και ex post).

5.1. Συμπεράσματα από αναλύσεις PESTEL και SWOT

Η Ανάλυση P.E.S.T.E.L. εξυπηρετεί στην απάντηση του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος της ανάλυσης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024. Η PESTEL Analysis, όπως περιγράφεται από τα Επιχειρησιακά σχέδια της ΑΑΔΕ και διαμορφώθηκε και από την γράφουσα, σε συνδυασμό με την περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, συνδυάζεται με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024, με δεδομένο ότι το τελευταίο λαμβάνει συνολικά υπόψη τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες που περιγράφονται στην ανάλυση.

Η Ανάλυση S.W.O.T. εξυπηρετεί επίσης στην απάντηση του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος της ανάλυσης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024. Η SWOT Analysis, όπως περιγράφεται από την γράφουσα, σε συνδυασμό με την περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, συνδυάζεται με το Στρατηγικό Σχέδιο 2020/2024, με δεδομένο ότι το τελευταίο λαμβάνει συνολικά υπόψη τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές που περιγράφονται στην ανάλυση.

5.2. Συμπεράσματα Στατιστικής

Από την Περιγραφική Στατιστική προκύπτουν τα ακόλουθα:

I) Η Σύγκριση Στόχων – Αποτελεσμάτων εξυπηρετεί στην απάντηση του 2ου ερευνητικού ερωτήματος της αποτίμησης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024.

IA) Ως προς τον 1^ο Στρατηγικό Στόχο: “Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης”:

IA1. Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €): Παρατηρείται στέρηση εσόδων κατά το έτος 2020 κατά περίπου 9,2 δισ. € και κατά περίπου 0,5 δισ. το έτος 2021, έναντι των αντίστοιχων στόχων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτά δικαιολογούνται λόγω της πανδημίας Covid-19, που έπληξε τη χώρα (και τον υπόλοιπο κόσμο) κυρίως κατά το 2020 και λιγότερο το 2021, με έντονες οικονομικές συνέπειες και αντίστοιχες αδυναμίες καταβολής των οικονομικών υποχρεώσεων των πολιτών. Κατά το 2022 αντίθετα υπήρξαν εισπράξεις στην ΑΑΔΕ που ξεπέρασαν το στόχο κατά περίπου 6,1 δισ. €, παρά την έναρξη του Ρωσο-ουκρανικού πολέμου και των αρνητικών επιπτώσεών του στην παγκόσμια οικονομία και κατά συνέπεια στην Ελληνική οικονομία και την φοροδοτική ικανότητα των Ελλήνων πολιτών. Το γεγονός αυτό είναι ενθαρρυντικό για την υλοποίηση του πρώτου Στρατηγικού Στόχου της μεγιστοποίησης των δημοσίων εσόδων.

IA2. Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών): Διαπιστώνονται αποτελέσματα ελέγχων που βρίσκονται πολύ κοντά στους στόχους (αρνητικά και θετικά) κατά τα δύο πρώτα έτη 2020 και 2021. Ωστόσο, κατά το 2022 υπάρχει αριθμητική στέρηση ως προς τον στόχο κατά περίπου 2.000 φορολογικούς ελέγχους, γεγονός που δείχνει απόκλιση από τον στόχο που αποσκοπεί στον περιορισμό φαινομένων μη συμμόρφωσης.

IA3. Αριθμός ελέγχων επιστροφών από Φορολογικές Υπηρεσίες: Διαπιστώνονται αποτελέσματα ελέγχων που βρίσκονται πολύ κοντά στους στόχους (αρνητικά και θετικά) κατά τα δύο πρώτα έτη 2020 και 2021. Ωστόσο, κατά το 2022 υπάρχει αριθμητική αύξηση ως προς τον στόχο κατά περίπου 2.000 φορολογικούς

ελέγχους, γεγονός που δείχνει ξεπέρασμα του στόχου που αποσκοπεί στον περιορισμό φαινομένων μη συμμόρφωσης.

ΙΒ) Ως προς τον 2^ο Στρατηγικό Στόχο: *“Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου”*:

ΙΒ1. Στοχευμένες Επιθεωρήσεις: Οι επιθεωρήσεις του πρώτου έτους 2020 ήταν κατά περίπου 19% λιγότερες από τον ετήσιο στόχο, ενώ για το 2021 ήταν περίπου 6% περισσότερες από τον ετήσιο στόχο. Ωστόσο, αξιοσημείωτη απόκλιση παρουσιάζεται κατά το 2022, όπου οι επιθεωρήσεις ήταν περίπου κατά 31% λιγότερες από αυτές του στόχου για το ίδιο έτος.

ΙΒ2. Εργαστηριακοί Έλεγχοι: Οι εργαστηριακοί έλεγχοι και για τα τρία έτη, 2020, 2021 και 2022, υπερέβησαν τους στόχους κατά 12,4%, 22,5% και 18,7% αντίστοιχα, γεγονός που φανερώνει την προσπάθεια υλοποίησης του στόχου προστασίας του κοινωνικού συνόλου.

ΙΓ. Ως προς τον 3^ο Στρατηγικό Στόχο: *“Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός”*:

ΙΓ1. Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων: Τα ποσοστά των καταρτισθέντων υπαλλήλων και για τα τρία έτη, 2020, 2021 και 2022, υπερέβησαν τους στόχους κατά 3,94, 8,25 και 5,80 ποσοστιαίες μονάδες αντίστοιχα, γεγονός που φανερώνει την προσπάθεια υλοποίησης του στόχου της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

ΙΓ2. Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων & υπαλλήλων: Παρατηρείται μία σταθερότητα στον συνολικό αριθμό ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων & υπαλλήλων και για τα τρία έτη, 2020, 2021 και 2022, χωρίς ουσιαστικές αποκλίσεις από τους στόχους, συμβάλλοντας έτσι στη διαφάνεια της λειτουργίας του οργανισμού.

ΙΙ) Η Συσχέτιση ΑΕΠ και Συνολικών Εισπράξεων εξυπηρετεί στην καλύτερη ερμηνεία των εισπρακτικών δυνατοτήτων της ΑΑΔΕ.

Η γραμμική παλινδρόμηση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει για τον συντελεστή του ΑΕΠ,

στατιστική σημαντικότητα $p = 0,0006$ και $R^2 = 0,878$. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι για κάθε αύξηση του ΑΕΠ της χώρας κατά μία μονάδα, η αντίστοιχη αύξηση των εισπράξεων της ΑΑΔΕ ανέρχεται σε περίπου 0,316 μονάδες.

III) Οι Γενικές Στατιστικές Παρατηρήσεις εξυπηρετούν στην καλύτερη κατανόηση της συνολικής πορείας της ΑΑΔΕ κατά την τελευταία εξαετία, ώστε να μπορεί ο αναγνώστης να αντιληφθεί τα βήματα που έγιναν ή έπρεπε να γίνουν κατά την υλοποίηση των στρατηγικών επιχειρησιακών σχεδίων της ΑΑΔΕ.

PIA) Ως προς τον 1^ο Στρατηγικό Στόχο: “Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης”:

PIA1. Συνολικά Έσοδα ΑΑΔΕ: Μετά τη σχετικά σταθερή άνοδο των ετών 2017, 2018 και 2019, παρουσιάζεται μία δικαιολογημένη στέρση εσόδων το 2020, λόγω πανδημίας Covid-19. Ωστόσο, η σταθερότητα επανέρχεται το 2021 και το 2022 παρουσιάζεται σημαντική αύξηση εσόδων.

PIA2. Εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης: Την σχετική σταθερότητα των ετών 2017, 2018 και 2019, ακολουθεί μία δικαιολογημένη στέρση εισπράξεων έναντι ληξιπρόθεσμων φορολογικών οφειλών το 2020, λόγω πανδημίας Covid-19. Ωστόσο, η σταθερότητα επανέρχεται σε κάποιο βαθμό το 2021, ενώ το 2022 παρουσιάζεται αξιόλογη αύξηση εισπράξεων έναντι ληξιπρόθεσμων φορολογικών οφειλών, πλησιάζοντας τις επιδόσεις της πρώτης τριετίας.

PIA3. Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων: Η καλύτερη επίδοση διαπιστώνεται το 2017, ενώ τα επόμενα τρία έτη 2018, 2019 και 2020 παρατηρείται σημαντική μείωση βεβαιωθέντων ποσών (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων. Η ανάκαμψη που παρατηρείται το 2021 δεν συνεχίζεται και το 2022, όπου οι εισπράξεις επανέρχονται στα προ του 2021 χαμηλά επίπεδα.

PIA4. Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ: Η αυξητική πορεία ποσοστών φορολογικής παραβατικότητας των τριών πρώτων ετών, 2017, 2018 και 2019 διακόπτεται το 2020 – πιθανόν λόγω περιορισμού ελέγχων και δραστηριοτήτων

που απορρέουν από την πανδημία Covid-19 – και συνεχίζεται σε περίπου τα ίδια ποσοστά και κατά τα επόμενα δύο έτη 2021 και 2022.

ΠΙΑ5. Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης: Διαπιστώνεται σχετική σταθερότητα μετά από μικρή αύξηση ποσοστών τελωνειακής παραβατικότητας των ετών 2018 και 2019 σε σχέση με το 2017, και παρά τις μικρές μειώσεις των ετών 2020 και 2021 – πιθανόν λόγω περιορισμού ελέγχων και δραστηριοτήτων που απορρέουν από την πανδημία Covid-19 – η σταθερότητα επανέρχεται το έτος 2022.

ΠΙΒ) Ως προς τον 2^ο Στρατηγικό Στόχο: *“Εξυπηρέτηση συναλλασσόμενων και προστασία κοινωνικού συνόλου”*:

ΠΙΒ1. Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές: Με εξαίρεση μία μικρή μείωση το έτος 2018, παρατηρείται συνεχής αύξηση των ετήσιων ποσοστών τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές, παρουσιάζοντας μία συνολική αύξηση μεγαλύτερη από 10 ποσοστιαίες μονάδες από το έτος 2017 έως το έτος 2022.

ΠΙΒ2. Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές: Αντίθετα, τα ποσοστά τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές, μετά το μέγιστο ποσοστό της εξαετίας κατά το 2019, φθίνουν συνεχώς, με αποτέλεσμα, κατά το 2022, το ποσοστό ελέγχων να μειωθεί σε σχέση με το μέγιστο κατά περίπου 50% (βλ. διάγραμμα Εικόνας 27).

ΠΙΒ3. Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος: Μετά από μία σχετικά σταθερή τριετία (2017, 2018 και 2019, με σχετικά μικρή μείωση κατά το τελευταίο έτος), ακολουθεί σημαντική μείωση κατά το 2020, πιθανώς λόγω περιορισμένων δραστηριοτήτων, ως συνέπεια της πανδημίας Covid-19, και ακολουθούν με περίπου ίδια ποσοστά τα επόμενα δύο έτη, 2021 και 2022.

ΠΙΓ. Ως προς τον 3^ο Στρατηγικό Στόχο: *“Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός”*:

ΠΙΓ1. Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης: Διαπιστώνεται γενικά μία αύξηση του ποσοστού ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης, γεγονός ενδεικτικό της τάσης της ΑΑΔΕ μέσω της υλοποίησης του 3ου

στρατηγικού στόχου της αποτελεσματικότητας να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό.

ΠΠ2. Ποσοστό ελεγκτών εισπραξής ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης: Η αυξητική τάση του ποσοστού ελεγκτών εισπραξής ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης, η οποία διακόπηκε προσωρινά κατά το 2020, ως επίπτωση προφανώς της πανδημίας Covid-19 – με δεδομένο μάλιστα ότι πρόκειται για ποσοστό ελεγκτών εισπραξής – επανήλθε στη σταθερότητα σε περίπου στα προ της πανδημίας ποσοστά του 2019, επιβεβαιώνοντας την τάση της ΑΑΔΕ μέσω της υλοποίησης του 3ου στρατηγικού στόχου της αποτελεσματικότητας να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό.

ΠΠ3. Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος: Παρατηρείται μία σταθερότητα στο ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος, που τείνει να σταθεροποιηθεί περίπου στο 30%, ξεπερνώντας τους προβλεπόμενους στόχους και αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός δυναμικού και καινοτόμου οργανισμού.

ΠΠ4. Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων: Οι συνολικοί αριθμοί ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων μέχρι το έτος 2019 παρουσιάζουν μία σταθερότητα, με αριθμούς από 118 έως 133 ετησίως. Σταθερότητα εμφανίζεται και κατά την τριετία 2020, 2021 και 2022, ωστόσο με αριθμούς ελέγχων από 83 έως 85 ετησίως, γεγονός που σημαίνει μείωση του αριθμού των ελέγχων μετά το 2019.

5.3. Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου

Η χρήση ερωτηματολογίου εξυπηρετεί στην απάντηση και των δύο ερευνητικών ερωτημάτων της ανάλυσης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024 και της αποτίμησης του Στρατηγικού Σχεδίου 2020/2024.

Από την απάντηση στην 1^η ερώτηση προκύπτει ότι υπάρχει ικανοποίηση των στελεχών της ΑΑΔΕ για την υπερεπίτευξη του 1ου στρατηγικού στόχου της μεγιστοποίησης κατά το 2022 των δημοσίων εσόδων και ο περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης.

Από την απάντηση στην 2^η ερώτηση προκύπτει ότι με σκοπό την οικειοθελή συμμόρφωση πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένες δράσεις, όπως, ψηφιοποίηση σχεδόν όλων των διαδικασιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη, κυκλοφορία τεχνικών εγχειριδίων και βίντεο με βήμα-βήμα οδηγίες για τις ψηφιακές

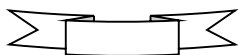
εφαρμογές, ενημέρωση των φορολογούμενων σε μηνιαία βάση, συνεχής έλεγχος εισοδήματος, Φ.Π.Α. και συσχέτιση με στοιχεία δαπανών φορολογουμένων, καθώς και συνεργασία με τα Υπουργεία Οικονομικών του εξωτερικού.

Από την απάντηση στην 3^η ερώτηση προκύπτει ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση σε φαινόμενα μη συμμόρφωσης στην διαχείριση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων, καθώς και βελτίωση της παιδείας και της κουλτούρας των φορολογουμένων, παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες που προκύπτουν στις περιπτώσεις πτωχέσεων και εξαφανισμένων ΑΦΜ.

Από την απάντηση στην 4^η ερώτηση προκύπτει ότι ο άξονας της συνεχούς βελτίωσης στην εξυπηρέτηση του πολίτη του 2ου στρατηγικού στόχου του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024, έχει βελτιωθεί αισθητά και σε αυτό συνετέλεσε η περίοδος του Covid-19 που συνέδραμε στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης, ελαχιστοποιώντας την φυσική παρουσία του πολίτη και μειώνοντας το γραφειοκρατικό κόστος.

Από την απάντηση στην 5^η ερώτηση προκύπτει ότι ο άξονας της προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος προσεγγίζεται μέσω του Γενικού Χημείου του Κράτους με αναλύσεις δειγμάτων, επιθεωρήσεις, εργαστηριακούς ελέγχους καθώς και ελέγχους για παραποιημένα προϊόντα, ναρκωτικά, λαθραία τσιγάρα, νοθευμένα καύσιμα και αλκοόλ, καθώς και μέσω ενημερωτικών δράσεων για πολίτες και σχολικές μονάδες.

Από την απάντηση στην 6^η ερώτηση προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα και καινοτομία της ΑΑΔΕ του 3ου στρατηγικού στόχου του στρατηγικού σχεδίου 2020-2024 που αφορά στην εξέλιξη της ΑΑΔΕ σε έναν αποτελεσματικό, δυναμικό και καινοτόμο Οργανισμό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων της, την ελαχιστοποίηση του φυσικού αρχείου, την κατάρτιση των υπαλλήλων μέσω της φορολογικής και τελωνειακής ακαδημίας, τις οργανωτικές αλλαγές της διάρθρωσης και την κεντροποίηση των λειτουργιών του οργανισμού, καθώς και την ύπαρξη Δ/σεων εσωτερικού ελέγχου και εσωτερικών υποθέσεων που εξασφαλίζουν την διαφάνεια στη λειτουργία της ΑΑΔΕ.



6. Βιβλιογραφία

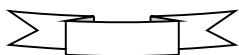
- ΑΑΔΕ (2018), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2018, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Μάρτιος 2018.
- ΑΑΔΕ (2019), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2019, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Μάρτιος 2019.
- ΑΑΔΕ (2020), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2020, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Μάρτιος 2020.
- ΑΑΔΕ (2020b), Στρατηγικό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων 2020/2024, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Μάρτιος 2020.
- ΑΑΔΕ (2021), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Μάρτιος 2021.
- ΑΑΔΕ (2022), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2022, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Μάρτιος 2022.
- ΑΑΔΕ (2023), Επιχειρησιακό Σχέδιο 2023, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αθήνα, Απρίλιος 2023.
- Allison M., Kaye J. (2015), *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times (Wiley Nonprofit Authority)*, 3rd Edition, Wiley.
- Morrisey G., Bellow P., Acomb B. (1991), *Executive Guide to Operational Planning*, Jossey-Bass.
- Steiss, A.W. (2003), *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, Marcel Dekker, Inc., New York – Basel.
- Τσέκος, Θ. (χχ), *Στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός ως εργαλεία δημόσιας δράσης, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση*, Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Τσέκος, Θ. (2014), *Δημόσια Διοίκηση – Θεωρία και Πρακτική*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

ΦΕΚ Β' 680, Αποφάσεις, Αριθμός Δ.Σ.Σ. Α 1026207 ΕΞ 2020, Στρατηγικό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), Αθήνα, 3 Μαρτίου 2020, σ.σ. 7505 – 7523.

ΦΕΚ Α' 94, Νόμος υπ' αριθ. 4389, Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις, Αθήνα, 27 Μαΐου 2016, σ.σ. 2657 – 2679.

ΦΕΚ Β' 4738, Αποφάσεις, Αριθμός Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ2020, Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), Αθήνα, 26 Οκτωβρίου 2020, σ.σ. 52079 – 52262.



Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Περιγραφή και τιμές δεικτών Αξιολόγησης

Πίνακας 6. Περιγραφή και τιμές δεικτών Επιχειρησιακών Σχεδίων 2018, 2019, 2020, 2021 και 2022.
 Πηγές: ΑΑΔΕ (20018, 2019, 2020, 2021, 2022).

| Α/Α | Περιγραφή δείκτη | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Συνολικά έσοδα ΑΑΔΕ (σε εκατ. €) | 50.288 | 52.313 | 52.768 | 43.938 | 49.206 | 57.989 |
| 2 | Ποσοστό συνολικών εσόδων ΑΑΔΕ ως προς το ΑΕΠ | 28,40% | 29,10% | 28,80% | 26,60% | 26,90% | 27,90% |
| 3 | Μεταβολή συνολικών εσόδων ΑΑΔΕ σε σχέση με το προηγούμενο έτος | 0,30% | 4,00% | 0,90% | -16,70% | 12,00% | 17,90% |
| 4 | Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φόρο Εισοδήματος (ΦΠ και ΝΠ), ΦΠΑ και ΕΝΦΙΑ βάσει δηλώσεων | 80,70% | 80,80% | 81,10% | 81,70% | 83,20% | 83,30% |
| 5 | Ποσοστό μεταβολής συνολικού ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης (σε σχέση με το προηγούμενο έτος) | 6,40% | 4,40% | 1,20% | 2,40% | 3,00% | 2,10% |
| 6 | Συνολικό "νέο" ληξιπρόθεσμο υπόλοιπο που προστίθεται στα βιβλία της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €) | 12.930,80 | 10.942,70 | 8.018,40 | 7.129,40 | 6.330,10 | 7.968,50 |
| 7 | Ποσοστό μεταβολής συνολικού «νέου» ληξιπρόθεσμου υπολοίπου της Φορολογικής Διοίκησης (σε σχέση με το προηγούμενο έτος) | -7,00% | -15,40% | -26,70% | -11,10% | -11,20% | 25,90% |
| 8 | Συνολικές εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμων οφειλών της Φορολογικής Διοίκησης (σε δισ. €) | 5,117 | 5,554 | 5,326 | 4,261 | 4,414 | 5,171 |
| 9 | Ποσοστό εισπράξεων έναντι πραγματικών ληξιπρόθεσμων οφειλών | 5,90% | 6,40% | 6,30% | 5,10% | 5,10% | 5,90% |
| 10 | Εισπράξεις έναντι των συνολικών ληξιπρόθεσμων οφειλών από Τελωνειακές Υπηρεσίες (χιλ. €) | 34.791 | 28.565 | 28.155 | 29.059 | 25.428 | 28.453 |
| 11 | Φορολογικό κενό στα έσοδα από ΦΠΑ (VAT GAP) | 33,10% | 29,00% | 23,40% | 19,70% | - | - |
| 12 | Αριθμός φορολογικών ελέγχων (πλην ελέγχων επιστροφών) | 18.905 | 18.548 | 20.747 | 18.239 | 17.743 | 17.506 |

| | | | | | | | |
|----|--|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|
| 13 | Πλήθος ελέγχων επιστροφών φόρων | 7.874 | 7.816 | 6.311 | 6.124 | 6.247 | 7.525 |
| 14 | Βεβαιωθέντα ποσά (φόρων και προστίμων) φορολογικών ελέγχων (σε δις. €) | 3,755 | 1,898 | 1,466 | 1,629 | 3,326 | 1,560 |
| 15 | Εισπράξεις φορολογικών ελέγχων (σε εκατ. €) | 342,5 | 439,3 | 404,4 | 169,8 | 179,7 | 197,7 |
| 16 | Ποσοστό παραβατικότητας προληπτικών ελέγχων από ΔΟΥ και στοχευμένων προληπτικών ελέγχων από ΥΕΔΔΕ | 20,20% | 27,70% | 36,30% | 26,00% | 27,30% | 25,40% |
| 17 | Ποσοστό παραβατικότητας υποθέσεων έρευνας οι οποίες αφορούν απάτη στον ΦΠΑ από τις ΥΕΔΔΕ | ΜΔ | 57,50% | 78,70% | 73,40% | 81,50% | 83,50% |
| 18 | Πλήθος κατασχέσεων/δεσμεύσεων τελωνειακών αρχών για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και του παρεμπορίου | 2.269 | 2.080 | 1.709 | 1.234 | 2.056 | 2.316 |
| 19 | Διενεργηθέντες εκ των υστέρων έλεγχοι από τα Τελωνεία και τις ΕΛΥΤ (εκτός των εκ των υστέρων ελέγχων εγγράφων που διενεργούνται στα Τελωνεία) | 6.044 | 6.093 | 5.406 | 4.699 | 5.716 | 7.506 |
| 20 | Ποσοστό παραβατικότητας τελωνειακών ελέγχων δίωξης | 6,66% | 7,71% | 7,26% | 6,74% | 6,72% | 7,92% |
| 21 | Πλήθος εντοπιζόμενων λαθρεμπορικών παραβάσεων από τους τελωνειακούς ελέγχους, για τις οποίες έχουν εκδοθεί οι αντίστοιχες καταλογιστικές πράξεις | 2.605 | 2.763 | 3.520 | 6.387 | 9.105 | 6.165 |
| 22 | Υπόλοιπο εκκρεμών επιστροφών φόρων, την 31/12 (χιλ. €) | ΜΔ | 780.919 | 1.040.331 | 899.177 | 888.184 | 1.142.271 |
| 23 | Υπόλοιπο εκκρεμών επιστροφών φόρων άνω των 90 ημερών, την 31/12 (χιλ. €) | 791.489 | 458.613 | 435.149 | 471.864 | 396.140 | 434.428 |
| 24 | Υπόλοιπο εκκρεμών επιστροφών φόρων άνω των 90 ημερών χωρίς ΑΦΕΚ και με ΑΦΕΚ χωρίς ειδοποίηση, την 31/12 (χιλ. €) | 654.145 | 204.200 | 145.558 | 115.008 | 103.230 | 135.045 |
| 25 | Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εισαγωγές | 16,12% | 15,48% | 19,85% | 21,75% | 23,25% | 27,52% |
| 26 | Ποσοστό τελωνειακών ελέγχων στις εξαγωγές | 3,49% | 3,10% | 5,77% | 5,58% | 4,81% | 2,99% |

| | | | | | | | |
|----|--|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| 27 | Ποσοστό των διασαφήσεων που εκκαθαρίζονται μέσα σε μία ώρα στις εισαγωγές | 46,50% | 47,88% | 54,27% | 70,32% | 73,72% | 71,51% |
| 28 | Ποσοστό των διασαφήσεων που εκκαθαρίζονται μέσα σε μία ώρα στις εξαγωγές | 73,25% | 76,80% | 78,18% | 77,04% | 77,90% | 79,63% |
| 29 | Πλήθος κατόχων πιστοποιητικού Εγκεκριμένου Οικονομικού Φορέα | 131 | 149 | 171 | 201 | 211 | 223 |
| 30 | Ποσοστιαία μεταβολή του % των υποθέσεων ΔΕΔ που εξετάζονται εντός της προβλεπόμενης από το νόμο προθεσμίας σε σχέση με το προηγούμενο έτος | 19,10% | 1,20% | -3,80% | 7,00% | -14,00% | 11,60% |
| 31 | Πλήθος εισερχόμενων υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών | 9.554 | 7.552 | 6.789 | 10.028 | 9.117 | 7.862 |
| 32 | Πλήθος ολοκληρωμένων υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών | 10.291 | 8.170 | 7.138 | 4.951 | 10.268 | 7.363 |
| 33 | Πλήθος αποφάσεων ΔΕΔ (ρητών ή σιωπηρών) που προσβάλλονται στα Διοικητικά Δικαστήρια | 2.380 | 1.712 | 3.069 | 2.908 | 3.069 | 4.132 |
| 34 | Ποσοστιαία μεταβολή εργαστηριακών ελέγχων του ΓΧΚ σε δείγματα προϊόντων και υλικών | 3,70% | 6,90% | 1,49% | -5,40% | 6,80% | 0,90% |
| 35 | Διενεργηθείσες επιθεωρήσεις σε χώρους παρασκευής, χρήσης και διακίνησης χημικών ουσιών και προϊόντων κατ' έτος | 651 | 661 | 600 | 446 | 424 | 448 |
| 36 | Ποσοστό επιτυχών συμμετοχών σε διεργαστηριακές αναλύσεις διαπιστευμένων και επικαιροποιημένων μεθόδων | 94,40% | 96,50% | 98,00% | 97,30% | 97,00% | 98,20% |
| 37 | Ικανοποίηση των υποβληθέντων τηλεφωνικών αιτημάτων πολιτών κατά την πρώτη επικοινωνία, σε ποσοστό 70%. | ΜΔ | 95,80% | 96,32% | 92,70% | 92,21% | 93,22% |
| 38 | Ποσοστό ελεγκτών βεβαίωσης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης | 19,00% | 19,90% | 22,70% | 22,40% | 22,90% | 23,40% |
| 39 | Ποσοστό ελεγκτών είσπραξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Φορολογικής Διοίκησης | 8,80% | 9,30% | 11,50% | 9,20% | 11,70% | 11,10% |
| 40 | Ποσοστό ελεγκτών δίωξης ως προς το συνολικό προσωπικό της Τελωνειακής Διοίκησης | ΜΔ | ΜΔ | ΜΔ | ΜΔ | 10,30% | 10,40% |

| | | | | | | | |
|----|---|----------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|
| 41 | Έσοδα ΑΑΔΕ ανά εργαζόμενο (σε χιλ. €) | 4.326,57 | 4.507,05 | 4.491,70 | 3.818,37 | 4.282,10 | 5.250,75 |
| 42 | Διαχειριστικό Κόστος Τακτικού Π.Υ./Έσοδα ΑΑΔΕ | 0,82% | 0,79% | 0,76% | 0,97% | 0,93% | 0,82% |
| 43 | Ποσοστιαία μεταβολή διαχειριστικού κόστους (σε σχέση με προηγούμενο έτος) | 8,90% | 0,10% | -2,03% | 5,95% | 7,61% | 3,83% |
| 44 | Απλήρωτες υποχρεώσεις (Π/Υ ΑΑΔΕ) την 31/12 (σε €) | ΜΔ | 429.417,80 | 691.535,50 | 653.387,90 | 80.556,40 | 146.495,40 |
| 45 | Ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις (Π/Υ ΑΑΔΕ) την 31/12 (σε €) | ΜΔ | 1.158.002,50 | 2.338.490,80 | 1.267.688,10 | 765.094,00 | 957.269,20 |
| 46 | Ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις (Π/Υ ΑΑΔΕ), ως ποσοστό των απλήρωτων υποχρεώσεων, την 31/12 | ΜΔ | 37,10% | 29,60% | 51,50% | 10,50% | 15,30% |
| 47 | Ποσοστό καταρτισθέντων υπαλλήλων ανά έτος | 25,50% | 33,50% | 26,60% | 28,94% | 28,25% | 30,80% |
| 48 | Συνολικός αριθμός ελέγχων περιουσιακής κατάστασης προϊσταμένων και υπαλλήλων | 132 | 133 | 118 | 83 | 85 | 84 |

1^{ος} Στόχος

2^{ος} Στόχος

3^{ος} Στόχος

Παράρτημα 2: Στοιχεία Γραμμικής Παλινδρόμησης

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | GDP ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Revenue

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,937 ^a | ,878 | ,847 | 1810,95832 |

a. Predictors: (Constant), GDP

b. Dependent Variable: Revenue

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 9,413E7 | 1 | 9,413E7 | 28,703 | ,006 ^a |
| | Residual | 1,312E7 | 4 | 3279570,033 | | |
| | Total | 1,073E8 | 5 | | | |

a. Predictors: (Constant), GDP

b. Dependent Variable: Revenue

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -6917,381 | 10851,356 | | -,637 | ,558 |
| | GDP | ,318 | ,059 | ,937 | 5,357 | ,006 |

a. Dependent Variable: Revenue

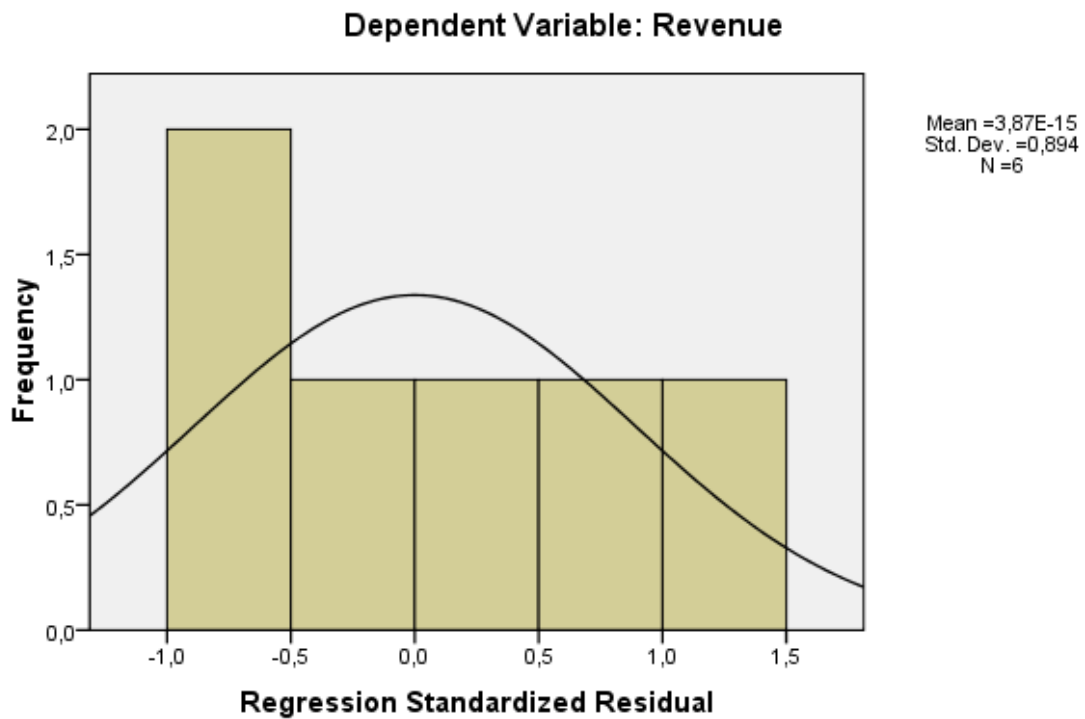
Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|-------------|------------|------------|----------------|---|
| Predicted Value | 45625,6641 | 58872,8672 | 51083,6667 | 4338,95972 | 6 |
| Residual | -1687,66357 | 2056,99170 | ,00000 | 1619,77036 | 6 |
| Std. Predicted Value | -1,258 | 1,795 | ,000 | 1,000 | 6 |
| Std. Residual | -,932 | 1,136 | ,000 | ,894 | 6 |

a. Dependent Variable: Revenue

Charts

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

