



## **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

---

### **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ**

**Κατεύθυνση: Δημόσιες Πολιτικές**

#### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**"Στρατηγικός Σχεδιασμός & Αξιολόγηση Επίδοσης του σε  
Δημόσιο Οργανισμό με βάση τον Πίνακα Ισορροπημένης  
Στοχοθεσίας (BSC)"**

**Περίπτωση Μελέτης Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού  
Δυναμικού (ΟΑΕΔ)**

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Γκάγκα Πολυξένη**

**Αρ. μητρώου: 3033201701002**

**Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018**

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

**Master Program in Public Policies**

**bachelor's thesis**

**"Strategic Planning & Evaluation of Performance in a  
Public Organization based on the Balanced Scorecard (BSC)"  
Case Study Labor Force Employment Organization  
(OAED)**

**Postgraduate Student: Gkagka Polyxeni**

**Registration Number: 3033201701002**

**Corinth, September 2018**

## Ευχαριστίες

Για την επίπονη διανοητική συγγραφική διαδικασία της διπλωματικής εργασίας είναι απαραίτητη η συνδρομή ανθρώπων που παρέχουν είτε ψυχολογική υποκίνηση είτε θεωρητική υποστήριξη με τις γνώσεις τους. Στη δύσκολη αλλά παράλληλα εποικοδομητική συγγραφική περίοδο της παρούσας εργασίας οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους ανθρώπους που άμεσα ή έμμεσα στήριξαν την προσπάθεια μου.

Το πρώτο μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σ. Πετρόπουλο, για την πολύτιμη υποστήριξη και άψογη συνεργασία που μου παρείχε σε όλη τη συγγραφική διάρκεια της εργασίας. Επίσης, πολλά ευχαριστώ οφείλω στους κ. Μ. Παπάζογλου και Σ. Πλυμάκη, οι οποίοι συμμετείχαν στην τριμελή επιτροπή αλλά και σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος που συνέβαλλαν για να φτάσω στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το δεύτερο μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στους συναδέλφους μου στον ΟΑΕΔ, οι οποίοι είτε συμμετέχοντας στις διαπροσωπικές συνεντεύξεις είτε με τις απαντήσεις τους στα Ερωτηματολόγια, μου προσέφεραν απαραίτητες πληροφορίες για τη συγγραφή της εργασίας.

Το τρίτο μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στην ευρύτερη οικογένεια μου, όπως συνηθίζω να αποκαλώ τους φίλους μου. Η κατανόηση και η ηθική υποστήριξη τους υπήρξε πραγματικά πολύτιμη. Ιδιαίτερα ευχαριστώ οφείλω στον Φώτη και τον Γιάννη αλλά και τον Κώστα, ο οποίος με τον μοναδικά δικό του τρόπο με παρακινεί και με πείθει για την εφικτότητα του παραπάνω.

Το τέταρτο διαχρονικό ευχαριστώ θέλω να το εκφράσω στους γονείς μου, οι οποίοι πάντα στηρίζουν κάθε επιλογή μου και με εμπυχώνουν σε κάθε προσπάθεια.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω τη διπλωματική εργασία στο μεγάλο εργοδότη μου, το Ελληνικό Δημόσιο, που απαιτεί τις συνεχόμενες προσπάθειές μας για τη βελτίωσή της αποτελεσματικότητας του και γίνεται αιτία της αυτοβελτίωσή μας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με αφετηρία την κοινή αντίληψη για την αναγκαιότητα καταπολέμησης των παθογενειών της Δημόσιας Διοίκησης, η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια συμβολής στην επιχειρηματολογία της συζήτησης των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων με σκοπό την ανάδειξη μιας σύγχρονης στρατηγικής διοίκησης σε δημόσιο οργανισμό. Συγκεκριμένα, διερευνά τις θεωρητικές προσεγγίσεις του Στρατηγικού σχεδιασμού υπό το πρίσμα του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC) και επιχειρεί να εφαρμόσει το θεωρητικό μοντέλο στα δεδομένα και τις ανάγκες του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Επιπρόσθετα, ευελπιστεί να αποτελέσει πηγή χρήσιμων πληροφοριών, για την καθιέρωση στρατηγικού συστήματος διοίκησης, το οποίο θα εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με τη δύναμη των άυλων περιουσιακών του στοιχείων στον ΟΑΕΔ.

**Λέξεις κλειδιά:** Στρατηγικός σχεδιασμός, Δημόσια Διοίκηση, Διακυβέρνηση, Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, ΟΑΕΔ

## **ABSTRACT**

Starting from the common conviction of the necessity combating pathogenic causes of public administration, the present essay is an attempt to contribute in the argumentation of the debate for the necessary reforms promotion of a contemporary strategic management system in a public organization. In particular, essay explores the theoretical approaches of Strategic planning from point of view the Balanced Scorecard (BSC) and attempts to apply the theoretical model to the data and needs of the Labor Force Employment Organization (OAED). Additionally, the essay hopes to be a source of useful information to establish a strategic management system that will balance the historical accuracy of financial figures with the strength of intangible assets to OAED

**Key words:** strategic planning, public administration, good governance, Balanced Scorecard-BSC,

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Γκάγκα Πολυξένη

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Περίληψη

Κατάλογος Πινάκων

4.5.1 Πτυχή Ενδιαφερόμενων Μερών Customer Perspective	51
4.5.2. Πτυχή Διαχείρισης Χρηματοοικονομικών Πόρων - Financial Perspective	52
4.5.3 Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών - Internal Perspective	53
4.5.4 Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης - Learning & Growth Perspective	54
Εισαγωγή-Δομή Εργασίας	1
Κεφάλαιο 1: Δημόσια Διοίκηση	
1.1. Σύγχρονο Κράτος και Δημόσια Διοίκηση	3
1.2. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις Μετρήσεων Επίδοσης του Κοινού Ευρωπαϊκού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)	7
Κεφάλαιο 2: Στρατηγική & Στρατηγικός Σχεδιασμός	
2.1. Ιστορική Αναδρομή στην έννοια της Στρατηγικής	11
2.2. Ορισμός Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιο Οργανισμό	12
2.3. Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιο Οργανισμό	14
Κεφάλαιο 3: Εισαγωγή στην Αξιολόγηση - Βελτίωση ενός Δημόσιου Οργανισμού	
3.1. Ορισμός της έννοιας Αξιολόγηση	19
3.2. Ορισμός του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας(BSC)	20
3.3. Οφέλη του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)	24

<b>3.4. Πρόβλεψη και Αντιμετώπιση των Αδυναμιών του BSC με την εφαρμογή μιας γενικευμένης μορφής Στρατηγικής Διάχυσης Λειτουργίας Ποιότητας (QFD)</b>	<b>26</b>
<b>Κεφάλαιο 4: Πρακτική Εφαρμογή Στρατηγικού σχεδιασμού με βάση τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)</b>	
<b>4.1 Μεθοδολογία Ερευνητικής Προσέγγισης</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Σκοπός Ίδρυσης του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Επανασχεδιασμός Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Παρουσίαση &amp; Ανάλυση Ευρημάτων για τη Διαδικασία Κατάρτισης Στρατηγικού Σχεδίου με βάση τον BSC</b>	<b>37</b>
<b>4.5 Ανάπτυξη Στρατηγικού Χάρτη του ΟΑΕΔ με βάση τις Πτυχές/Διαστάσεις του BSC</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Αποτελέσματα της έρευνας για τη διαμόρφωση και αξιολόγηση της επίδοσης του Στρατηγικού σχεδιασμού υπό το πρίσμα του BSC</b>	<b>57</b>
<b>Κεφάλαιο 5</b>	
<b>5.1 Προτάσεις-Επέκταση BSC</b>	<b>59</b>
<b>5.2 Σύνοψη</b>	<b>60</b>
<b>Βιβλιογραφικές - Διαδικτυακές Πηγές</b>	<b>63</b>
<b>Παράρτημα 1</b>	<b>68</b>
<b>Παράρτημα 2</b>	<b>71</b>
<b>Παράρτημα 3</b>	<b>74</b>
<b>Παράρτημα 4</b>	<b>78</b>



*Η γνώση στη ζωή μας δεν πρέπει να αποτελεί μόνο σκοπό αλλά και ένα μεγάλο μέσο για να καλυτερεύσουμε το μέλλον μας.....  
(Αντισθένης, 444 π.Χ - 365 π.Χ, Έλληνας Κυνικός Φιλόσοφος)*

## **Εισαγωγή - Δομή Εργασίας**

Η αντίληψη για την κρατική οργάνωση και τα χαρακτηριστικά μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης εστιάζονται στην απαίτηση για δημιουργία ενός σύγχρονου δημόσιου τομέα, που δεν θα αυτοπεριορίζεται στην τυπολατρική τήρηση των κανόνων, αλλά θα συμβάλει στην επίτευξη κοινωνικά ωφέλιμων αποτελεσμάτων, ανταποκρινόμενος περισσότερο στις ανάγκες των πολιτών.

Σκοπός της έρευνας είναι η ανάδειξη μιας σύγχρονης προσέγγισης στρατηγικής διοίκησης σε δημόσιο οργανισμό, ο οποίος δεν αποτελεί μόνο τμήμα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας, αλλά και ενός πολυπλοκότερου διοικητικού πλαισίου, αυτό της Ε.Ε. Ο στόχος απόκτησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας με πολιτοκεντρική διάσταση πραγματοποιείται από την κριτική διερεύνηση των θεωρητικών προσεγγίσεων του Στρατηγικού σχεδιασμού υπό το πρίσμα του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC).

Η Διπλωματική Εργασία αποτελείται από δύο μέρη και πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται η θεωρητική προσέγγιση της έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τα τρία αρχικά κεφάλαια. Στο δεύτερο μέρος γίνεται η πρακτική προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Στο πέμπτο και τελευταίο μέρος περιλαμβάνονται οι Προτάσεις και η Σύνοψη της έρευνας.

Συγκεκριμένα η Διπλωματική Εργασία διαρθρώνεται από τα εξής κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης εξετάζοντας τη σχέση της με το σύγχρονο κράτος και στις αξίες της *Χρηστής Διακυβέρνησης*, όπως περιγράφονται στη *Λευκή Βίβλο*. Στη δεύτερη ενότητα του πρώτου κεφαλαίου πραγματοποιείται η σύγκριση των

Μεθοδολογικών Προσεγγίσεων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης & του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της Στρατηγικής και του Στρατηγικού σχεδιασμού, ως εργαλείου διοίκησης. Επίσης, περιλαμβάνονται οι λόγοι που καθορίζουν την αναγκαιότητα ενός Στρατηγικού σχεδίου και αναλύονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί η ανάπτυξη του προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να αποκομίζουν τα οφέλη του. Επιπλέον, γίνεται ειδική αναφορά στην ανάλυση S.W.O.T, η οποία αποτελεί βασικό εργαλείο του Στρατηγικού σχεδιασμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εξετάζεται η σημασία της αξιολόγησης και προτείνεται η μέθοδος που μπορεί να παρακολουθεί και να ελέγχει την επίδοσή του Στρατηγικού σχεδιασμού. Συγκεκριμένα αναλύεται ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC), παρατίθενται τα οφέλη αλλά και οι εγγενείς περιορισμοί του, οι οποίοι μπορούν να ξεπεραστούν σε συνάρτηση με τη Στρατηγική Διάχυση Λειτουργίας Ποιότητας (QFD). Τα δύο συστήματα δημιουργώντας έναν Δυναμικό Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας αποδίδουν τα απαραίτητα εργαλεία πληροφόρησης προκειμένου να υλοποιηθεί με συνέπεια ο Στρατηγικός σχεδιασμός.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η πρακτική εφαρμογή υλοποίησης των βημάτων του Στρατηγικού σχεδιασμού μέσω ενός Δυναμικού Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, για τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Η ανάπτυξη του Στρατηγικού σχεδιασμού πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δραστηριότητά του, την αποστολή και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία του. Η αξιολόγηση της επίδοσής του γίνεται με βάση τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, ο οποίος περιέχει μετρήσεις που δεν επικεντρώνονται μόνο στην παρακολούθηση και έλεγχο του προϋπολογισμού αλλά επεκτείνονται σε όλους τους διαθέσιμους πόρους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περικλείονται οι προτάσεις για επέκταση του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και η Σύνοψη της Διπλωματικής Εργασίας.

## Κεφάλαιο 1: Δημόσια Διοίκηση

### 1.1. Σύγχρονο Κράτος και Δημόσια Διοίκηση

Αν και ο όρος *Δημόσια Διοίκηση*<sup>1</sup> χρησιμοποιείται ευρέως στην καθημερινότητα, είναι δύσκολο να διατυπωθεί ένας σαφής και ευσύνοπτος ορισμός της. Με τον όρο Δ.Δ αναφερόμαστε, κυρίως, στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι συνιστούν σύνολα θεσμικής και καταστατικής τάξης ενός αρθρωμένου και λειτουργικού συστήματος. (Ακαλίδης, 2008, σελ.35-37). Τα πολιτεύματα και τα πολιτικά συστήματα μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα, ωστόσο Δ.Δ υπάρχει παντού, αφού άπτεται της οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους και αποτελεί το βραχίονα για την εφαρμογή των πολιτικών κατευθύνσεων της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας (Ακαλίδης, 2008, σελ. 18). Για το λόγο αυτό τα θέματα που άπτονται της Δ.Δ, θα πρέπει να επικεντρώνονται σε δημόσιο διάλογο, ο οποίος προϋποθέτει αρχικά μια σαφή άποψη για το ρόλο του σύγχρονου κράτους. Επομένως, τα ερωτήματα εστιάζονται: *α) ποιος είναι ο ρόλος του κράτους στις σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της περιφερειακής ολοκλήρωσης; β) ποιες λειτουργίες πρέπει να επιτελεί; γ) ποια σύγχρονα εργαλεία διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών πρέπει να χρησιμοποιεί;* (Λαδή, Νταλάκου, 2008, σελ. 127-128, Τσέκος, σελ. 10-12).

Η πορεία της δημιουργίας του σύγχρονου ελληνικού κράτους έχει συνδεθεί με την εξέλιξη της πολιτικής ένωσης της Ευρωπαϊκής οικογένειας. Τούτο πρακτικά σημαίνει πως η χάραξη και η άσκηση των δημόσιων δράσεων επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τη συμμετοχή του εθνικού κράτους στο ενωσιακό γίγνεσθαι (Λαδή, Νταλάκου, 2008, σελ. 130, Ακαλίδης, 2008, σελ. 148). Ο προσανατολισμός αυτός οδηγεί στη δημιουργία επιτελικών κρατών, τα οποία δεν απεμπολούν το σύνολο των ζωτικών λειτουργιών τους, αλλά, μέσω της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων, ενισχύουν το ρυθμιστικό τους ρόλο, ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά η παραγωγή δημόσιων αγαθών (Λαδή, Νταλάκου, 2008, σελ. 135-138, & Ακαλίδης, 2008, σελ. 143).

Η Δ.Δ, ως ένα συγκροτημένο πεδίο οργάνωσης δεν μπορεί να μένει στατικό, αλλά πρέπει συνεχώς να αναπτύσσει δυναμική προσαρμογή, προκειμένου να επιβιώσει στις

---

<sup>1</sup> Εφεξής θα αναφέρεται ως Δ.Δ.

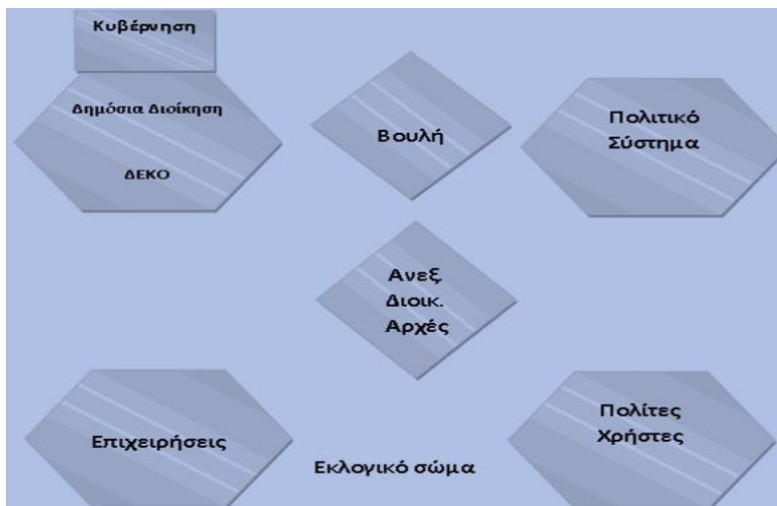
καθημερινά μεταβαλλόμενες συνθήκες και να συμπορεύεται με την εξελικτική πορεία του κράτους. Τις τελευταίες δεκαετίες, κυρίως, σε αντίθεση με την παραδοσιακή έννοια που υπήρχε σε κράτος αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας, όπου γραφικά σε μια πυραμίδα αναπαρίστανται στη βάση το εκλογικό σώμα/λαός και στην κορυφή η εκλεγμένη κυβέρνηση, η οποία εκπροσωπούσε την νομική έκφραση της οργανωμένης κοινωνίας, έχει καθιερωθεί η Διακυβέρνηση. Η Διακυβέρνηση (Governance) ως κάτι ευρύτερο προϋποθέτει επιπλέον εννοιολογικούς καθορισμούς: α) μια νέα οπτική ενός μικρότερου ιεραρχικού και φιλικού προς τον πολίτη κράτος, το οποίο συνδιαλέγεται συνεχώς και ορισμένες φορές συναποφασίζει σε πλαίσιο καθορισμένων, διαφανών ρυθμίσεων και αρχών, β) μια σαφή εδραίωση του κράτους ως του πιο βασικού αλλά όχι αποκλειστικά αποφασιστικού εταίρου στο πλαίσιο μιας πλουραλιστικής, τριπολικής κοινωνίας, η οποία συμπεριλαμβάνει τρεις διακριτούς ρόλους: Κράτος - Αγορά - Κοινωνία των Πολιτών. Η νέα σχέση του κράτους με την Κοινωνία των Πολιτών αποτελεί ειδοποιό χαρακτηριστικό της Διακυβέρνησης. (Βήμα, <http://www.tovima.gr /opinions /article/?aid= 94080>)



Εικόνα 1: Ιεραρχικό κράτος



Εικόνα 2: "Συστημικό τετράγωνο", που συνδέει Δημόσια Διοίκηση - Πολιτική - Οικονομία - Κοινωνία



Εικόνα 3: Μοντέλο Διακυβέρνησης

πηγές: Επιχειρησιακό πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020 "Μια νέα αφήγηση για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης"

Η Κοινωνία της Πληροφορίας, της Παγκοσμιοποίησης, της Πολυπλοκότητας και της εξελικτικής πορείας του κράτους, το οποίο εκχωρεί σταδιακά αρμοδιότητες στα κοινοτικά όργανα, δημιούργησε την ανάγκη για ένα κοινό μοντέλο ευρωπαϊκής Δ.Δ (Καρκατσούλης, σελ. 316). Ο κοινός ευρωπαϊκός διοικητικός χώρος αποτελεί ένα νέο εξελισσόμενο πεδίο, το οποίο θα πρέπει να συγκεράσει παλιά πρότυπα λειτουργίας με την προοπτική της *Χρηστής Διακυβέρνησης* (good governance)<sup>2</sup>. Η ευθυγράμμιση πρακτικών των Ευρωπαϊκών Δ.Δ θεωρείται βασικός παράγοντας για την πολιτική ενοποίηση / ολοκλήρωση της Ένωσης<sup>3</sup>.

Με την έννοια της Χρηστής Διακυβέρνησης συνδέεται η ύπαρξη των συνταγματικών και διοικητικών θεσμών, με θετικά αποτελέσματα για την Κοινωνία των Πολιτών (Καρκατσούλης, σελ. 318). Το νέο αυτό μοντέλο της Δ.Δ δεν στοχεύει μόνο στη δημιουργία μηχανισμών για παροχή υπηρεσιών, αλλά και στη διευκόλυνση

<sup>2</sup> Η *Λευκή Βίβλος* για την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση είναι το κείμενο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που περιέχει τις αρχές της Κοινοτικής Διακυβέρνησης μέσω της δομικής επικουρικότητας και της διοικητικής σύγκλισης, δηλαδή την παράλληλη διατήρηση της διαφορετικότητας των κρατών μελών. Μεταξύ των στόχων και προτεραιοτήτων της και η ψήφιση ενός κώδικα Καλής Διοικητικής Συμπεριφοράς για τις σχέσεις υπαλλήλων - κοινού. Η Λευκή Βίβλος αποτελεί έναν ισχυρό μοχλό για τη μείωση του δημοκρατικού ελλείμματος των κρατών της Ε.Ε.

<sup>3</sup> Στη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας (23-24/03/2000) τονίστηκε ιδιαίτερα ότι η οικονομική και η κοινωνική ανάπτυξη της Ε.Ε. έχει ως προϋπόθεση τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων διοικήσεων και την εναρμόνιση όλων των Κρατών-Μελών στον τομέα της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών ([http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm))

της υιοθέτησης των αρχών της κοινοτικής δράσης. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν το σεβασμό και την εμπιστοσύνη σε ένα κοινό σύστημα αξιών, τη συμμετοχική διοίκηση, η οποία βασίζεται στη συναίνεση, την ενίσχυση και υπεράσπιση της ομάδας και τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πολίτες, οι οποίοι δεν αντιμετωπίζονται ως διοικούμενοι ή πελάτες, αλλά ως υπεύθυνοι καταναλωτές. (Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, 2012, [http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2012/01/lefki\\_vivlos.pdf](http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf)). Ο Pollitt (2004) στις εισηγήσεις του για τη Δ.Δ υποστηρίζει ότι *"ενώ η ποιότητα παροχής υπηρεσιών παραμένει σημαντική, οι δημόσιοι φορείς πρέπει τώρα να υιοθετήσουν μια πιο ευρεία προοπτική της ποιότητας ζωής. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν θα πρέπει να παρέχουν μόνο σύγχρονες υπηρεσίες, αλλά και να διευκολύνουν την κοινοτική δράση και να ενθαρρύνουν τους ευρωπαίους να γίνονται ολοένα και πιο υπεύθυνοι πολίτες"*.

Συνεπώς, η εξέλιξη της ευρωπαϊκής διοικητικής σύγκλισης επιβάλλει στη Δ.Δ της χώρας μια αλλαγή από την κανονιστική προσέγγιση<sup>4</sup> προς μια στρατηγική θεώρηση, η οποία θα ενδυναμώνει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, υιοθετώντας σύγχρονες μεθόδους διοίκησης για κάθε δράση και εφαρμογή δημόσιας πολιτικής.





---

<sup>4</sup> Η Κανονιστική προσέγγιση, προκρίνει τη λειτουργία της Δ.Δ με βάση τα νομικά λογικά, την τήρηση και τη συντήρηση κανόνων (rule oriented) Η παραγωγή και η εφαρμογή τυπικών κανόνων αποτελεί βασική μέριμνα των διοικήσεων. Η Κανονιστική προσέγγιση έλκεται από το βεμπεριανό ιδεότυπο της γραφειοκρατικής ευταξίας.

## 1.2. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις Μετρήσεων Επίδοσης του Κοινού Ευρωπαϊκού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)

Η έννοια του εξευρωπαϊσμού<sup>5</sup>, ως μια σημαντική μεταβλητή για την πορεία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, καθιστά επιτακτική τη μεταβολή των διοικητικών μηχανισμών της Δ.Δ, η οποία αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της διακυβερνητικής διαδικασίας και ενός από τα δυο βασικά μέρη της εκτελεστικής εξουσίας. Η σύγχρονη διοικητική αντίληψη δεν εστιάζει στη γραφειοκρατική ευταξία και στην αμιγώς διαχειριστική λογική, αλλά αποτελεί ουσιαστική συνθήκη για την ποιότητα της Δημοκρατίας. Αφού, θα πρέπει να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μιας πιο αποτελεσματικής πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, αναδεικνύοντας, παράλληλα, το στρατηγικό ρόλο της Δ.Δ. στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Η Δ.Δ, επομένως, θα πρέπει να εναρμονίσει τη φιλοσοφία της λειτουργίας της βάσει αυτών των αρχών (Δρούλια, Πολίτης, 2008, σελ. 10-11).

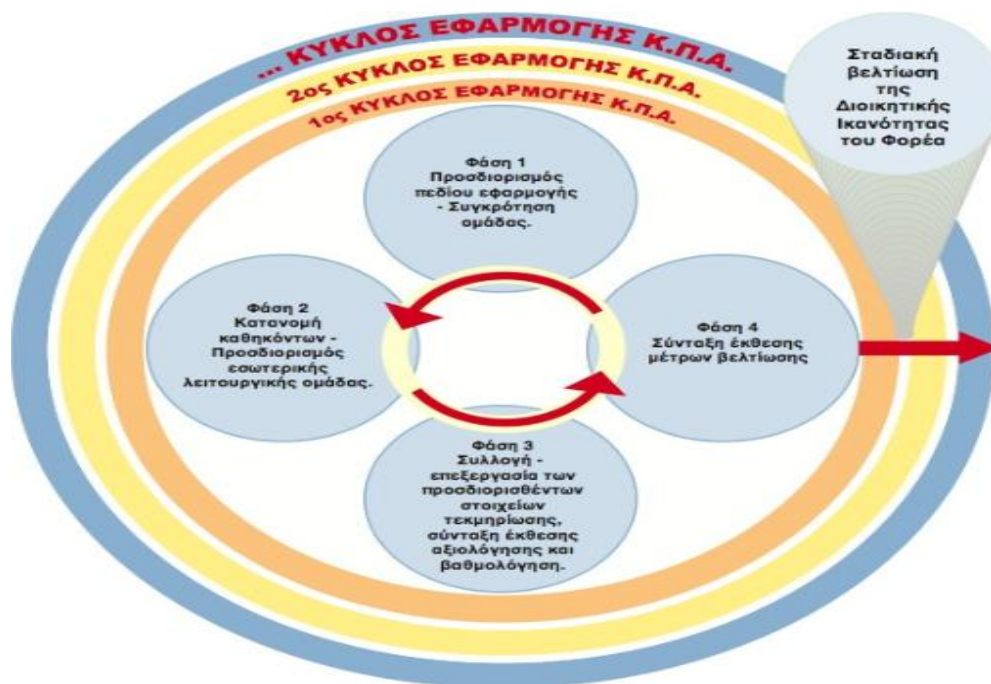
Τον "οδικό χάρτη", προκειμένου να βελτιώσουν οι δημόσιοι οργανισμοί τη λειτουργία τους σε όλα τα κράτη - μέλη της Ένωσης αποτελεί το *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης* (ΚΠΑ), *Common Assesment Framework* (CAF), το οποίο είναι επηρεασμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος (European Foundation Quality Management - EFQM) και το Γερμανικό Πανεπιστήμιο Διοικητικής Επιστήμης Spreyer. Οι τεχνικές διοίκησης ποιότητας του ΚΠΑ αποτελούνται από εννέα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται, ως οι βασικές πτυχές ενός δημόσιου οργανισμού (EFQM, 1999, "The EFQM Excellence Model European Foudation for Quality Management").

-  Ηγεσία
-  Στρατηγική & Σχεδιασμός
-  Ανθρώπινο Δυναμικό
-  Συνεργασίες - Πόροι

---

<sup>5</sup> Η σύζευξη των ενωσιακών και των εθνικών στοιχείων, υποδηλώνει μια σύνθετη, αμφίδρομη διαδικασία κατά την οποία οι πολιτικές σε εθνικό επίπεδο διαμορφώνονται από την ευρωπαϊκή ενοποίηση και οδηγούν σε διαφοροποιημένα αποτελέσματα στο εσωτερικό των κρατών - μελών. Η διαδικασία κατασκευής, διάχυσης και θεσμοποίησης τυπικών και άτυπων κανόνων και μεθόδων, αποκαλείται στον σύγχρονο πολιτικό λόγο εξευρωπαϊσμός (europeanization), (Παπάζογλου Μάνος, Εξευρωπαϊσμός και Δημοκρατικά Ελλείμματα, Η έννοια της " κρίσης νομιμοποίησης", κείμενο Εργασίας Νο 9/2010, ΕΛΙΑΜΕΠ, 2010).

- + Διαδικασίες
- + Αποτελέσματα προς τον Πολίτη
- + Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
- + Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία
- + Κύρια Αποτελέσματα Επίδοσης



πηγές: Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>)

Ωστόσο, παρόλο που το ΚΠΑ αποτελεί εύχρηστο εργαλείο ΔΟΠ πανευρωπαϊκά, που βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση του δημόσιου οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά πολιτικό-διοικητικά συστήματα των κρατών - μελών, η παρούσα έρευνα υιοθετεί ως πληρέστερο σύστημα μέτρησης την προσέγγιση του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας. Η προτίμηση αυτή συνδέεται με το λόγο ότι το ΚΠΑ, δίνοντας έμφαση στις προϋποθέσεις της ενδοϋπηρεσιακής κατάστασης, καθώς δεν αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης της επίδοσης, εστιάζει κυρίως στο παρών και όχι στο μέλλον, ενώ ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας συνδέοντας τους στρατηγικούς στόχους με τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν και παράλληλα



χρησιμοποιώντας δείκτες, οι οποίοι μετρούν την επίδοση των στόχων και τα αποτελέσματα των ενεργειών για την επίτευξη του οράματος, έχει προσανατολισμό στο μέλλον (Κυριαζόγλου, Πολίτου, 2005, σελ.188). Έτσι, διασφαλίζεται μια ολική συστηματική προσέγγιση που αφενός, τροφοδοτεί τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης, καταφέροντας να αναδειχθούν οι τρόποι που θα συνδυάζουν αποτελεσματικά αλληλένδετες διαδικασίες και δραστηριότητές αφετέρου, καθορίζει ένα ευκρινές Στρατηγικό σχέδιο, που αναδεικνύει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο στρατηγικών προτεραιοτήτων σε επιχειρησιακούς στόχους, δημιουργώντας δυνάμεις υποκίνησης για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του δημόσιου οργανισμού (Hendricks, 2010, σελ. 227).



## Κεφάλαιο 2: Στρατηγική & Στρατηγικός Σχεδιασμός

### 2.1. Ιστορική Αναδρομή στην έννοια της Στρατηγικής

Οι ρίζες της λέξης στρατηγική ανάγονται στην αρχαία Ελλάδα και προσδιόριζαν την ικανότητα των ανθρώπων, να πραγματοποιούν ένα σχηματισμό, ο οποίος θα ανταποκρίνονταν στην εξουδετέρωση των δυνάμεων του εχθρού(στρατός + άγω) (Παπαδάκης, 2012,σελ.34). Στη σύγχρονη εποχή, μερικοί από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς της στρατηγικής έχουν διατυπωθεί από τους Johnson & Scholes οι οποίοι ορίζουν ως στρατηγική την κατεύθυνση (*direction*), το εύρος και το είδος μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων (*scope of activities*) μιας επιχείρησης/ οργανισμού, που εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων (*stakeholders*). Στο ίδιο πνεύμα και ο Alfred Chandler (1962), που ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων, που αφορούν τον προσδιορισμό και την κατανομή πόρων και μέσων, απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών. Επιπλέον, οι Evans & Lindesay (2008), δίνοντας μια πιο σαφή απόδοση στην ορθολογικότητα της διαμόρφωσης της στρατηγικής, την ορίζουν ως ένα σχέδιο δράσης που ενοποιεί τους βασικούς στόχους, τις πολιτικές και την αλληλουχία ενεργειών ενός οργανισμού σε μια συνεκτική ολότητα. Μια καλά διαμορφωμένη στρατηγική βοηθάει στη συγκέντρωση και κατανομή των πόρων του οργανισμού σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση βασιζόμενη στα σχετικά εσωτερικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του, στις προσδοκώμενες αλλαγές του περιβάλλοντος και στις ενδεχόμενες κινήσεις των πλέον βασικών ανταγωνιστών του. (Παπαδάκης, 2012, σελ. 35, 54).

Από τους παραπάνω ορισμούς διαπιστώνεται πως η στρατηγική, ανεξάρτητα τον κλάδο που χρησιμοποιείται, αποτελεί πυξίδα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη. Στη στρατηγική περιλαμβάνονται τρία ξεχωριστά στάδια: το ένα στάδιο αφορά τον σχεδιασμό, το δεύτερο την υλοποίηση και το τρίτο την αξιολόγηση των επιδόσεων. Για να μπορεί η στρατηγική να αποδώσει τα οφέλη της, θα πρέπει τα στάδια να ακολουθούν το ένα το άλλο (Παπαδάκης, 2012, σελ. 36).

## 2.2. Ορισμός Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιο Οργανισμό

Οι δημόσιοι οργανισμοί και τα γραφειοκρατικά τους συστήματα δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον προσφοράς και ζήτησης, συχνά όμως η λειτουργική δομή τους χαρακτηρίζεται από αδράνεια και ακαμψία, γεγονός που υποδηλώνει μια νομικίστικη και συντηρητική προσέγγιση. Η ύπαρξη ασαφών και γενικών στόχων δεν ικανοποιεί τις ανάγκες/ απαιτήσεις των πολιτών και δεν επιτρέπει στα θεσμικά όργανα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Αϊνατζής, 2009). Για το λόγο αυτό αποτελεί επιτακτική ανάγκη οι δημόσιοι οργανισμοί να αναπτύξουν μέτρα επιδόσεων "προσανατολισμένα στα αποτελέσματα με πολιτοκεντρική διάσταση" που θα συνδέονται άμεσα με το Στρατηγικό σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό του κράτους.

Ως Στρατηγικός σχεδιασμός, σύμφωνα με τον Bryson, χαρακτηρίζεται το εργαλείο διαχείρισης, που επιτρέπει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα να αναδειχθούν οι δυνατότητες κατανομής των πόρων για να πετύχει ο δημόσιος οργανισμός την αποστολή του, να ανταποκριθεί, δηλαδή, στο Δημόσιο συμφέρον (2004, σελ. 6-7). Οι τέσσερις κανονιστικές αρχές που τον διέπουν είναι: *α) αναγνώριση από τον οργανισμό βασικών περιβαλλοντικών μεταβλητών, β) τεκμηριωμένες αποδείξεις στόχων και αποτελεσμάτων, γ) χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μετρήσεων επίδοσης για την πρόοδο και δ) χρήση βρόγχων ανατροφοδότησης για την πληροφόρηση της επαναληπτικής τροποποίησης και εξέλιξης του Στρατηγικού σχεδίου* (Bryson, 2004, σελ. 79-81).

Επομένως, Στρατηγικός σχεδιασμός λογίζεται ως η αποτύπωση ενός έγγραφου δράσης, που περιγράφει συγκεκριμένες διαδικασίες και τεχνικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να οικοδομήσουν μια λογική, διαδοχική προσπάθεια για τη διαμόρφωση βήμα προς βήμα της στρατηγικής. Οι διαδικασίες και οι τεχνικές διαμόρφωσης θα πρέπει να δομούνται βάσει των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος του οργανισμού, τις προσδοκίες και τους διαθέσιμους πόρους, οι οποίοι θα προβάλλουν τη "μεγάλη εικόνα" των θεμελιωδών στρατηγικών επιδιώξεων, θα διαμορφώνουν και θα ορίζουν τι είναι ο δημόσιος οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει (Bryson, 2004, σελ. 73-78), περιλαμβάνοντας τα παρακάτω βήματα: *α) την καταγραφή ή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, των αναγκών, των αιτημάτων και την αντιμετώπιση του*

προβλήματος ή δέσμης προβλημάτων, β) τη συστηματική θεώρηση των εναλλακτικών, που μπορούν να εντοπιστούν με διάφορες μεθόδους και τεχνικές και τη συγκριτική αξιολόγησή τους, γ) την εξειδίκευση, ιεράρχηση και χρονική κλιμάκωση των προς επιδίωξη σκοπών και στόχων, δ) την υλοποίηση των ενδιάμεσων ενεργειών και ε) την αξιολόγηση/ ανατροφοδότηση εκτιμήσεων, συμπερασμάτων και διορθώσεων. Τα βήματα αυτά, ουσιαστικά, θα καθορίζουν την απάντηση των τριών στοιχειωδών ερωτημάτων:

✚ πού βρισκόμαστε σήμερα;

✚ πού θέλουμε να πάμε;

✚ πώς θα πάμε;

Η απάντηση των τριών ερωτημάτων περιλαμβάνει τις στρατηγικού χαρακτήρα αποφάσεις, ενέργειες και διαδικασίες, που αφορούν και ρυθμίζουν τόσο το σχήμα της εσωτερικής συνοχής και διαφοροποίησης του οργανωτικού πλαισίου, όσο και τη σχέση του οργανισμού με τα συστήματα ή τις οργανώσεις που επικοινωνεί, τη συμπεριφορά των οποίων επηρεάζει, αλλά και επηρεάζεται. (Δεκλερής, σελ. 284-287).



πηγές: Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικού σχεδιασμού, Παπαδάκης, σελ. 634

### 2.3. Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιο Οργανισμό

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός, για να αντανακλά την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του κάθε οργανισμού, πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

**Όραμα** (*vision statement*): αποτυπώνει το μελλοντικό σχήμα του οργανισμού, δηλαδή τον τρόπο εξέλιξης του μακροπρόθεσμα, εκφράζοντας τις βασικές προσδοκίες και την ιδεατή κατάσταση, με τρόπο απλό και κατανοητό, ώστε να μπορεί να κοινοποιηθεί από τη διοίκηση / ηγεσία σε όλα τα μέλη του και να εμπνεύσει προς αυτή την κατεύθυνση.

**Αποστολή** (*mission statement*): καθοδηγείται από το όραμα και προσδιορίζει το βασικό σκοπό ύπαρξης του οργανισμού. Μια πετυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να αποτελεί το σημείο αναφοράς για τις πολιτικές του οργανισμού, διευκρινίζοντας τις ακόλουθες παραμέτρους α) *ποια/ ποιες υπηρεσίες προσφέρει ο οργανισμός*, β) *ποιοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός* γ) *σε ποια γεωγραφική έκταση απευθύνει ο οργανισμός τις υπηρεσίες του* (Melcher, Kerzner, 1988 & Berry, 1994, σελ. 322-329).

**Εσωτερικό περιβάλλον**: περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία, που προσδιορίζουν την ιδιαίτερη ταυτότητα του οργανισμού. Η δομή, η κουλτούρα, που διαπνέει τους εργαζόμενους, οι πόροι και οι ικανότητες, που υπάρχουν στον οργανισμό, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η επαρκής ή μη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του, η επαρκής ή μη στελέχωση, είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που αποτελούν τα *Δυνατά* και *Αδύναμα* σημεία ενός οργανισμού και συνθέτουν μια σταθερή βάση για την ορθή διαμόρφωση της στρατηγικής του (Παπαδάκης, 2012, σελ. 78-81).

**Εξωτερικό περιβάλλον**: το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι απεριόριστο και περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει έξω από τα όριά του. Είναι πολυδιάστατο και συχνά είναι δύσκολο να αναλυθεί με ακρίβεια. Η εστίαση συνήθως γίνεται στις διαφαινόμενες τάσεις, που δύναται να επηρεάσουν τη στρατηγική του άμεσα ή έμμεσα. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στις *Ευκαιρίες* και *Απειλές* που αντιμετωπίζει ο οργανισμός εξαιτίας της διάδρασής του με αυτές. Τις *Ευκαιρίες* και *Απειλές* τις διακρίνουμε σε: (Παπαδάκης, 2012, σελ. 67-77)

- ✚ οικονομικό,
- ✚ πολιτικό - νομικό,
- ✚ τεχνολογικό,
- ✚ κοινωνικό - πολιτιστικό,
- ✚ δημογραφικό και
- ✚ παγκόσμιο περιβάλλον, στο οποίο ο δημόσιος οργανισμός αποτελεί ένα υποσύνολο.

Η εκτίμηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται με ένα βασικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης, τη μέθοδο S.W.O.T (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats). Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο του Στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται, όταν ο οργανισμός πρέπει να λάβει μια απόφαση σε σχέση με τους στόχους, που έχει θέσει. Κατά τη εφαρμογή της μεθόδου κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα, στην κορυφή των οποίων τοποθετούνται οι τίτλοι: *Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές* και θα πρέπει να αναλύονται με όσο το δυνατόν περισσότερο ποσοτικοποιημένο τρόπο.

Η ανάλυση εστιάζει στις στρατηγικές επιλογές, τις οποίες συσχετίζει με τα ενδοδιοικητικά *Δυνατά & Αδύναμα* σημεία του δημόσιου οργανισμού και τις *Ευκαιρίες & Απειλές*, οι οποίες διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής του. Σημαντικό στην παραπάνω ανάλυση είναι η λεπτομερής περιγραφή, ώστε να πληρείται το ακρωνύμιο SMART (Specific - Measurable - Achievable - Realistic - Time Specific), το οποίο βοηθά να επιτευχθούν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, και εφικτοί στόχοι, που συσχετίζουν θετικά το Στρατηγικό σχεδιασμό και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα<sup>6</sup> (Obeng & Ugborol, 1991, σελ. 421-423).

---

<sup>6</sup> "a multi dimensional conceptualization of strategic planning effectiveness (i.e. its internal organizational success) that is focused on its capabilities, objectives or intent is often used. This is because by the traditional financial measures of private sector organizations. The measures of strategic planning effectiveness based upon this conceptualization include strategic planning's ability to help organizations develop their missions, foresee major future transportation opportunities and threats, properly appraise strengths and weaknesses, clarify priorities and develop long range useful plans. Others are strategic planning's ability to help anticipate future needs of customers, respond to customer demand, anticipate future capital needs, design appropriate technologies, and its use in resource allocation decisions".

Ο προσδιορισμός των ενδοδιοικητικών και εξωτερικών παραγόντων στις τέσσερις μήτρες της SWOT ανάλυσης, δημιουργούν στη συνέχεια τον πίνακα SWOT matrix, ο οποίος αποτυπώνει κάθε δυνατό συνδυασμό δίνοντας συγκεκριμένες κατευθύνσεις, που αρμόζουν καλύτερα στον κάθε οργανισμό:

- ✚ Μέγιστο - Μέγιστο (S/O). Αυτός ο συνδυασμός υποδεικνύει πως ο κάθε οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί τις δυνάμεις του για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος του.
- ✚ Μέγιστο - Ελάχιστο (S/T). Αυτός ο συνδυασμός υποδεικνύει με ποιό τρόπο ο οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του ώστε να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.
- ✚ Ελάχιστο - Μέγιστο (W/O). Αυτός ο συνδυασμός υποδεικνύει πως θα ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες του οργανισμού αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ✚ Ελάχιστο - Ελάχιστο (W/T). Αυτός ο συνδυασμός ορίζει την αμυντική στρατηγική ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και οι εξωτερικές απειλές.

	<b>Δυνάμεις (Strengths)</b>	<b>Αδυναμίες (Weaknesses)</b>
<b>Ευκαιρίες (Opportunities)</b>	<b>S/O</b>	<b>S/T</b>
<b>Απειλές (Threats)</b>	<b>W/O</b>	<b>W/T</b>

πηγές: Lee & Ko, 2000, Συνδυασμοί SWOT matrix



Τα τελικά αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης περιγράφουν τους αντικειμενικούς σκοπούς ή αλλιώς τη στρατηγική αρχιτεκτονική του οργανισμού, αποφέροντας οφέλη, τα οποία αφορούν τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες τακτικές τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός, προκειμένου να εναρμονίσει τις αξίες που διέπουν τη στρατηγική σκέψη και δράση του και να προσαρμόσει τις πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία του.



## Κεφάλαιο 3: Εισαγωγή στην Αξιολόγηση - Βελτίωση ενός Δημόσιου Οργανισμού

### 3.1. Ορισμός της έννοιας Αξιολόγηση

Οι δημόσιοι οργανισμοί διατρέχοντας οριζόντια όλες τις υποθέσεις που άπτονται του ενδιαφέροντος της κοινωνίας υπογραμμίζουν τη διαλεκτική σχέση κάθε επιδιωκόμενης ή πραγματοποιούμενης αλλαγής. Η ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών πρέπει να συνεισφέρει στη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών εστιάζοντας σε τέσσερα βασικά επίπεδα: α) της αποκατάστασης εμπιστοσύνης στους θεσμούς και τη διακυβέρνηση, β) της υποστήριξης επιχειρηματικής δράσης και της βιώσιμης ανάπτυξης, γ) της ενίσχυσης κοινωνικής συνοχής και δ) της αναβάθμισης παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών (Ε.Π 2014-2020).

Ωστόσο, οι Bryson, Berry & Yang 2010 (σελ. 495-521), Mintzeberg 1994 (σελ. 107-114), Poister, Pitts & Hamilton Edwards 2010 (σελ. 52-545), αναφέρουν πως ένα επιτυχημένο Στρατηγικό σχέδιο, το οποίο βασίζεται σε ένα σύνολο απτών κριτηρίων, στην πράξη δεν υφίσταται στο δημόσιο τομέα. Οι οργανισμοί του δημοσίου δημιουργούν Στρατηγικά σχέδια, αλλά αδυνατούν να τα υλοποιήσουν πλήρως ή εν μέρει γιατί δεν καταφέρνουν να επιτύχουν τη παρακολούθηση της επίδοσής τους και της σύνδεσής τους με την αποτελεσματικότητα.

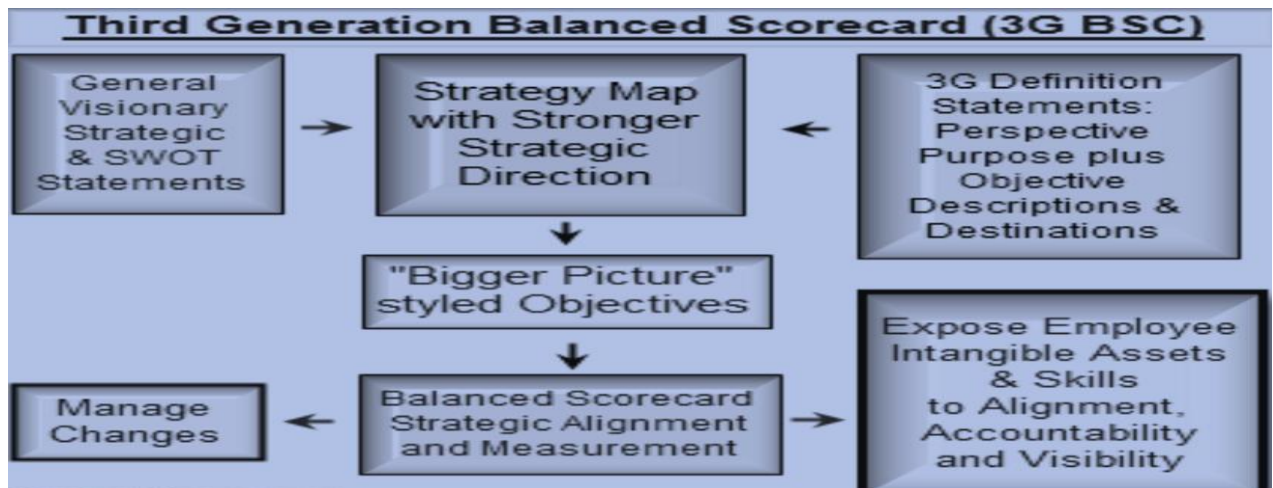
Τις τελευταίες δεκαετίες τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, από ακαδημαϊκούς, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, από την εφαρμογή διάφορων μοντέλων, η σημαντικότητα της αξιολόγησης αποκτά ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αφού την κατατάσσει ως μια λογική και δημοκρατική διαδικασία της δημόσιας διαβούλευσης. Η ισχυρή πεποίθηση ότι δεν μπορεί να κριθεί ούτε η ορθότητα του Στρατηγικού σχεδιασμού, ούτε η εφαρμογή της οποιασδήποτε Στρατηγικής, αν δεν γίνουν κατανοητά, μέσω της αξιολόγησης, τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, η ανταπόκριση και η αποδοχή αυτών των αποτελεσμάτων, δημιουργεί έναν γόνιμο και εποικοδομητικό διάλογο για την ποιότητα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα της Δ.Δ., η οποία συνδέεται με την αποτίμηση του έργου της πολιτικής και κρατικής εξουσίας. (Hendrick, 2010, σελ. 222-223).

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο βασικός προσανατολισμός του δημόσιου τομέα θα πρέπει να εστιάζει στην παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αξιολογούνται με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Σε έναν δημόσιο οργανισμό, ο οποίος συνδέεται απόλυτα, τόσο με τις δημόσιες πολιτικές (διαμόρφωση, υλοποίηση), όσο και με την κεντρική διοίκηση, θα πρέπει να αποτελεί μέγιστη προτεραιότητά του η ολοκλήρωση τριών βασικών στοιχείων: α) στόχων, β) μέσων, γ) κανόνων, ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στην καθημερινή λειτουργία του (Layne, Jungwoo, 2001, σελ. 122-136).

Η αξιολόγηση στηρίζεται σε δυο πυλώνες, την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση. Η εσωτερική γίνεται από τον ίδιο τον οργανισμό και βασίζεται στη σύγκριση στόχων που έχουν τεθεί και στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί. Η εξωτερική γίνεται από τους πολίτες και τους φορείς, που εμπλέκονται στη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού, είτε ως αποδέκτες των υπηρεσιών του, είτε ως συνεργαζόμενοι με αυτόν (Ε.Π. 2014-2020).

### **3.2. Ορισμός του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)**

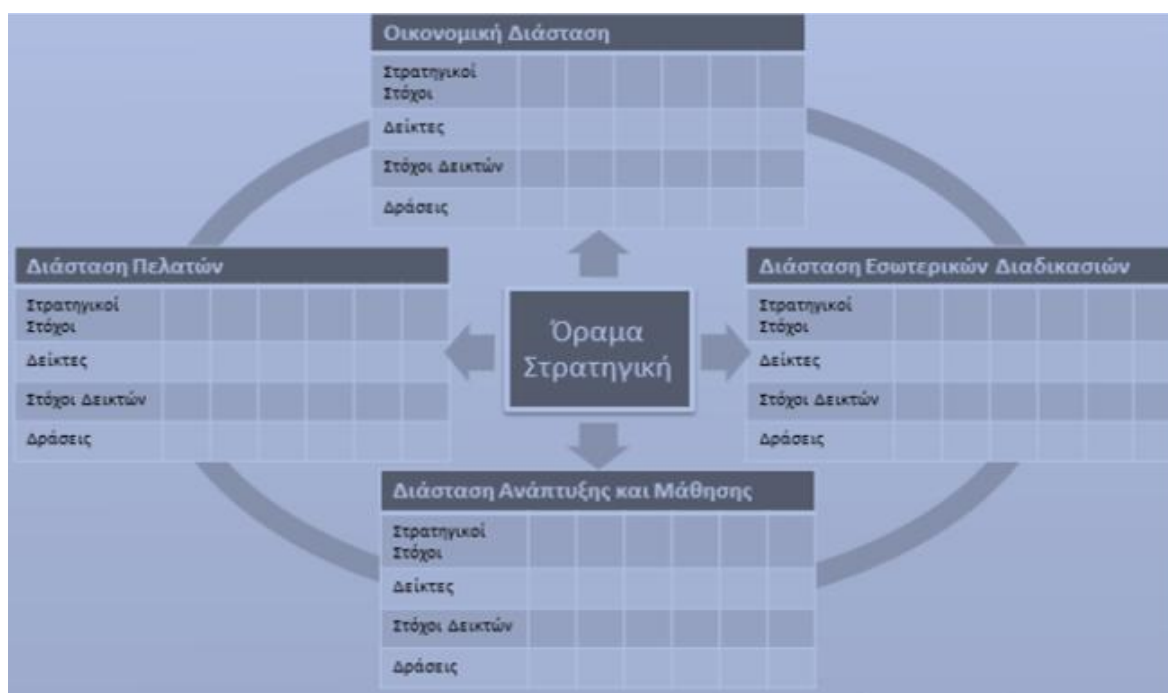
Στις αρχές της δεκαετίας του '90 οι Kaplan και Norton παρουσίασαν τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard -BSC), ως τη νέα προσέγγιση στα συστήματα αξιολόγησης, η οποία αποτελεί μια σταθμισμένη ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης (Key performance Indicators - KPI), (Kaplan, Norton, 1992, σελ. 75-90), που μπορούν να ποσοτικοποιούν τα αποτελέσματα, όπως αυτά συνδέονται με τα ακέραια συστατικά της οργανωσιακής αποστολής (Pollalis et al, 2004). Η τρίτη γενιά BSC (3G), ως ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επίδοσης, συνδέει τα εργαλεία του Στρατηγικού σχεδίου με την ευθυγράμμιση των μακροπρόθεσμων στόχων, εστιάζοντας στην καλύτερη κατανόηση των αιτιωδών σχέσεων, των συναφειών στο περιβάλλον του οργανισμού και των μοχλών, που μπορούν να βελτιώσουν τη διακυβέρνηση (Hendricks, Menor, Wiedman, 2004, σελ. 1-9).



πηγές: Hendricks, Menor, Wiedman, 2004, σελ.7

Η χρήση των δεικτών που πλέον αποτελούν έκφραση στόχων, μετατρέπονται από απλές πληροφορίες σε ενεργά συμβαλλόμενα στοιχεία, τα οποία γνωστοποιούν τη διερεύνηση της προσδοκώμενης παροχής υπηρεσιών στους πολίτες ή μη και ακολούθως τη διοικητική ικανότητα των δημόσιων στελεχών, ενισχύοντας τη λογοδοσία και των έλεγχο των δαπανών στο πλαίσιο της δημόσιας ευθύνης. Για κάθε στρατηγικό στόχο είναι απαραίτητος ο κατάλληλος σχεδιασμός, ώστε να αποτυπώνονται οι συνέπειες των δράσεων που έχουν προηγηθεί και τα αποτελέσματά τους. Οι δείκτες αιτίου (lag indicators) πρέπει να προβλέπουν τους δείκτες αποτελέσματος (lead indicators) και η κάθε διάστασή τους θα πρέπει να συνδέει και να περιγράφει τα βήματα του Στρατηγικού σχεδιασμού, (Κυριαζόγλου, Πολίτου, 2005, σελ. 183-188).

Ο στρατηγικός χάρτης (strategy map) του BSC είναι η σχηματική διάταξη με παραμέτρους που αφορούν τις βασικές Πτυχές/ Διαστάσεις της δραστηριότητας του δημόσιου οργανισμού και περιγράφουν πως ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει αξία σε ρητή σχέση αιτίου - αποτελέσματος με την σύνδεση των στρατηγικών στόχων. Οι βασικές Πτυχές/ Διαστάσεις απαρτίζονται από: Οικονομική, Ενδιαφερόμενων Μερών, Εσωτερικών Διεργασιών και Μάθησης & Ανάπτυξης. Για κάθε Πτυχή/ Διάσταση καθορίζονται: α) οι στρατηγικοί στόχοι, β) οι δείκτες, που θα τους παρακολουθούν, γ) οι τιμές των δεικτών, οι οποίοι αποτελούν στόχους για τις επιδόσεις τους, δ) οι δράσεις και τα μέτρα, που απαιτεί ο Στρατηγικός σχεδιασμός, για να πετύχει το όραμα του οργανισμού (Kaplan, Norton, 2004, σελ. 32-35).

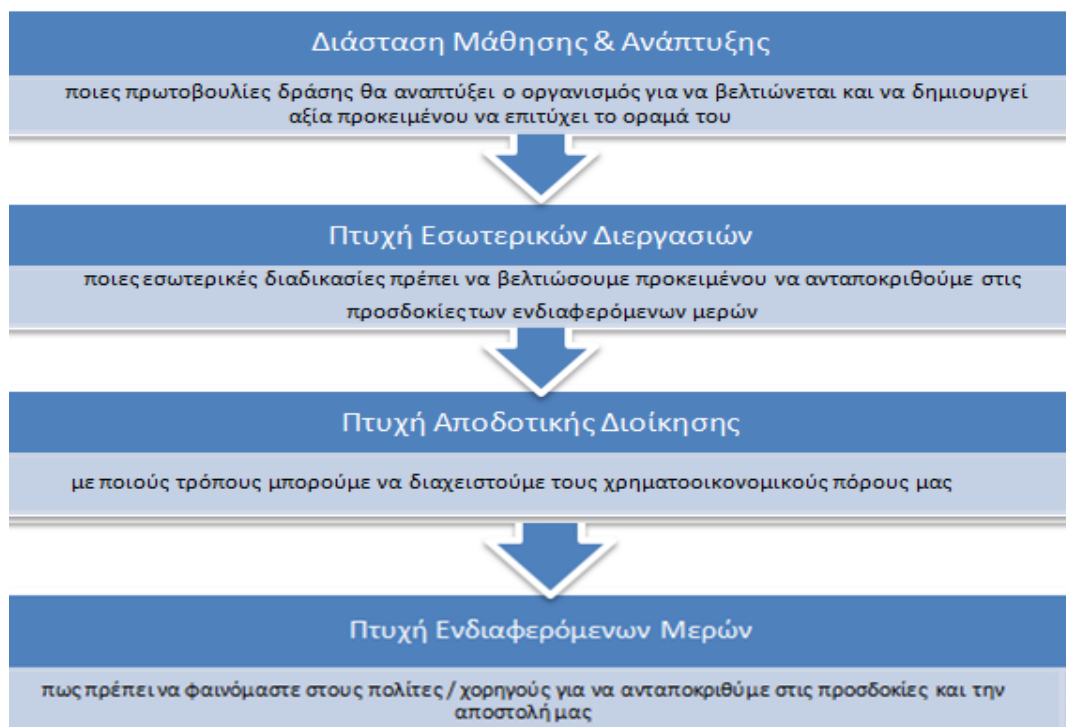


πηγές: Προσαρμογή από Kaplan, Norton, 2004, σελ. 34

Η παρακίνηση της Ε.Ε για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών των κρατών - μελών μπορεί να ευδοκιμήσει, εφόσον ο κάθε οργανισμός οικοδομήσει τον Στρατηγικό του σχεδιασμό σε ένα Σύστημα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, το οποίο θα εστιάζει στο μέλλον. Αυτό προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί θα θέτουν το όραμα τους στην κορυφή του Πίνακα, περιγράφοντας τις μακροπρόθεσμες προσδοκίες τους και κατόπιν θα αναπροσαρμόζουν τους επιμέρους στόχους, οι οποίοι απεικονίζονται τις τέσσερις *Πτυχές/Διαστάσεις*.

Συμφώνα με την αποστολή των δημόσιων οργανισμών η *Πτυχή των Ενδιαφερόμενων Μερών* (Πελατειακή Πτυχή) ορίζεται ως κύρια, αφού εκφράζει τα επιθυμητά αποτελέσματα - εκροές ως προς την υλοποίηση του οράματος σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής του πολίτη. Η πολυπλοκότητα της σχέσης πολίτη - δημόσιου οργανισμού εστιάζεται στη βάση των τεσσάρων ρόλων που διαδραματίζει ο πολίτης: α) *Πολίτης ως Πελάτης*: η ανταπόκριση του δημόσιου οργανισμού στις προσδοκίες και την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών προς τους πολίτες, β) *Πολίτης ως Ιδιοκτήτης*: η έμφαση στη λογοδοσία προς τον φορολογούμενο στο πλαίσιο της δέσμευσης των δημόσιων οργανισμών για την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος και της ανταποδοτικότητας του δημόσιου χρήματος, γ) *Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου*:

η εστίαση στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, δ) *Πολίτης ως Συνεργάτης*: η ενεργός ατομική και συλλογική συμμετοχή του πολίτη στην διαμόρφωση και υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών. Στη συνέχεια, η *Οικονομική Πτυχή*, που στους δημόσιους οργανισμούς διασφαλίζεται από την κρατική χρηματοδότηση, αποτυπώνεται ως *Πτυχή Αποδοτικής Διοίκησης*, η οποία κινείται σε τρεις διαφορετικές διαστάσεις: α) τη διαχείριση του κόστους, που δίνει έμφαση στην ορθή κατανομή των πόρων, β) τη δημιουργία αξίας, η οποία αφορά την ωφελιμότητα της λειτουργίας του οργανισμού, αποσκοπώντας στην παροχή προστιθέμενης αξίας στον πολίτη γ) τη διατήρηση της υποστήριξης, η οποία αναφέρεται στους χορηγούς είτε ως φυσικά πρόσωπα είτε ως κρατικές ή άλλες εξωτερικές επιδοτήσεις. Στην *Πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών*, αποτυπώνονται οι εσωτερικές λειτουργίες, οι οποίες πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται ώστε να παρέχονται οι προσδοκώμενες υπηρεσίες για τους πολίτες και την κρατική εξουσία. Τέλος, στην *Πτυχή της Μάθησης & Ανάπτυξης* περιγράφονται οι πρωτοβουλίες δράσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριών, γνώσης και οργανωσιακό επίπεδο, προκειμένου οι *Εσωτερικές Διεργασίες* να εξελίσσονται. (ΥΠΕΣΔΔΑ, Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007 "Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)"



πηγές: Προσαρμογή από Kaplan, Norton, 2004, σελ. 35, "Το περιεχόμενο των τεσσάρων πτυχών του BSC σε δημόσιο οργανισμό".

### 3.3. Οφέλη του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)

Στο βιβλίο "*Having Trouble with your Strategy? Then map it*" οι Kaplan & Norton αναφέρουν πως η καινοτομία του BSC έγκειται στον συνεπή και οξυδερκή τρόπο περιγραφής του Στρατηγικού σχεδιασμού, αφού ουσιαστικά γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη διαμόρφωση και την υλοποίησή του, διότι δεν αποτελεί απλώς σύστημα λειτουργικής αρτιότητας, αλλά ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, υπερνικώντας τα παρακάτω τέσσερα εμπόδια :

- ✚ *Υλοποίηση του Οράματος και του Στρατηγικού σχεδιασμού.* Πολλές φορές η ασάφεια και η αόριστη μετάφραση του οράματος σε δράση οδηγούν σε κατακερματισμό προσπαθειών, αφού οι τελευταίες δεν συνδέονται συνεκτικά με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. Η αποσαφήνιση των στρατηγικών στόχων, μέσω της διαδικασίας του BSC, συμβάλλει στη συναίνεση και προωθεί την ομαδικότητα των εμπλεκόμενων μερών, μεταφράζοντας το όραμα σε συγκεκριμένες δράσεις, οι οποίες ενεργοποιούν ολόκληρο τον οργανισμό για τη μετουσίωση των στρατηγικών επιδιώξεων.
- ✚ *Σύνδεση μεταξύ προσωπικής Στοχοθεσίας και συλλογικών Στρατηγικών κατευθύνσεων.* Συχνά στους δημόσιους οργανισμούς παρατηρείται αδυναμία ευθυγράμμισης των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αποτελεί, λοιπόν, προτεραιότητα ο κατάλληλος καθορισμός και διάρθρωση, ώστε οι επιμέρους στόχοι να ταυτίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η εξειδίκευση των δράσεων, αρχικά από πάνω προς τα κάτω και μετέπειτα στην υλοποίηση από κάτω προς τα πάνω, μειώνει την απόσταση των βραχυπρόθεσμων προσωπικών στόχων από τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό στόχο του οργανισμού. Αυτή η ενεργή συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών συμβάλλει στη ουσιαστική ανατροφοδότηση και δημιουργεί αφοσιωμένους και συνεπείς υπαλλήλους.
- ✚ *Σύνδεση Στρατηγικού σχεδιασμού με την κατανομή πόρων.* Η αναγκαιότητα των δημόσιων οργανισμών να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τους ωθεί να εστιάζουν στα μετρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να επιτευχθούν μέσω μιας λειτουργικής αρτιότητας, με το μικρότερο κόστος, εντός του πλαισίου του εγκεκριμένου προϋπολογισμού. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτεί τον



καθορισμό επιμέρους στόχων, οι οποίοι αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων, με περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους. Η χρήση του BSC μεταφέρει την έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα των συγκεκριμένων δράσεων και στη διαδικασία κατανομής των πόρων και αποτρέπει τη συνηθισμένη πρακτική των δημόσιων οργανισμών να αναλαμβάνουν πληθώρα προγραμμάτων και δράσεων, τα οποία στο τέλος εγγυώνται την αναποτελεσματικότητά τους.

- ✚ *Αξιοποίηση της Ανατροφοδότησης για την επίδοση του Στρατηγικού σχεδιασμού.* Η ελλειμματική και ανεπαρκής πληροφόρηση αποτελεί ένα ακόμη βασικό μειονέκτημα για την υλοποίηση των καθορισμένων λογικών βημάτων του Στρατηγικού σχεδιασμού. Ο BSC, με το να συσχετίζει τις αφηρημένες και ασαφείς έννοιες σε συγκεκριμένες δράσεις, αφενός επιτυγχάνει τη μεταβολή μιας αρνητικής θεώρησης, που εστιάζεται στη δυσπιστία των εργαζομένων για την αντικειμενικότητα, που παραδοσιακά υπήρχε στον έλεγχο και αξιολόγηση των υφιστάμενων από τα ανώτερα στελέχη, αφετέρου, ως εργαλείο επικοινωνίας και αλληλοτροφοδότησης των συλλογικών επιδόσεων, καταφέρνει να καθιερώσει ένα νέο τρόπο διοίκησης.

Ο νέος τρόπος διοίκησης καθοδηγείται από την Αποστολή και το Όραμα, που προτάσσουν το δημόσιο συμφέρον, το οποίο υπηρετεί ο δημόσιος οργανισμός με βάση τις αξίες του και την ισότιμη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών (Kaplan, Norton, 2000b, σελ. 167-176). Η δυνατότητα της επικοινωνίας και της πληροφόρησης των θεμελιωδών αξιών καθίστανται απαραίτητες προϋποθέσεις για την ευθυγράμμιση όλων των πόρων ενός οργανισμού, υλικών & άυλων, σε όλα τα επίπεδα του οργανογράμματος, προκειμένου να υλοποιηθεί ο Στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος διαμορφώνεται από την προοπτική των Ενδιαφερόμενων Μερών. Ο Drucker (1998), σε άρθρο του με τίτλο *"The Coming of the New Organization"*, περιγράφει ότι *"τον 21<sup>ο</sup> αιώνα οι οργανισμοί θα πρέπει να βασίζονται στην λειτουργία τους στην πληροφορία, την οριζόντια οργάνωση, η οποία μειώνει δραματικά τα επίπεδα ιεραρχίας και στελεχώνεται από ειδικούς γνώσης, που εργάζονται σε ευέλικτες ομάδες με διεπιστημονική σύνθεση και ο καθένας θα είναι υπεύθυνος να καλύψει τη δική του ανάγκη σε πληροφορία, ενώ ταυτόχρονα ο οργανισμός, σαν σύνολο, θα απαιτεί να υπάρχει ένα κοινό όραμα και μια κοινή αρχιτεκτονική"* (σελ. 1-19).

### 3.4 Πρόβλεψη και Αντιμετώπιση των Αδυναμιών του BSC με την εφαρμογή μιας γενικευμένης μορφής Στρατηγικής Διάχυσης Λειτουργίας Ποιότητας - QFD

Αν και ο BSC αποτελεί μια οξυδερκή και πολλά υποσχόμενη μέθοδο αξιολόγησης επίδοσης και στρατηγικής διοίκησης ωστόσο, δεν στερείται κάποιων εγγενών περιορισμών. Μερικοί από αυτούς μπορούν να συνοψισθούν: α) *χρησιμοποιεί περιορισμένο αριθμό μετρήσεων, που αν δεν επιλεγούν οι σωστοί δείκτες μπορεί να οδηγηθούμε σε ανακριβή αποτελέσματα*, β) *Οι σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος μπορεί να κινούνται σε διαφορετικές ταυτόχρονα κατευθύνσεις και αυτό δημιουργεί πρόβλημα στον εσωτερικό έλεγχο της ορθότητας του Πίνακα διότι, μπορεί να υπάρξει ανταγωνισμός των δεικτών*, γ) *πολλές φορές απαιτείται η μεσολάβηση αρκετά σημαντικού διαστήματος για να αποτυπωθούν οι σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος*, δ) *η αμφίδρομη διαδικασία απεικόνισης του Στρατηγικού σχεδίου και της επίδοσης του επικεντρώνεται στα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, αφού υπάρχουν δυσχέρειες μετάβασης από τον εταιρικό Πίνακα στους Πίνακες των επιμέρους τμημάτων* (Bourne, Mills, Neely, Platts, 2000, σελ.754-771).

Η εφαρμογή της γενικευμένης Στρατηγικής Διάχυσης Λειτουργίας Ποιότητας (QFD) μπορεί να συμβάλλει στον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών δημιουργώντας έναν Δυναμικό Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, μέσω του οποίου θα προσδιορίζονται ο Στρατηγικός σχεδιασμός (**τι** θέλουμε να πετύχουμε - **whats /BSC**) και παράλληλα, θα ορίζονται οι τρόποι με τους οποίους ο Στρατηγικός σχεδιασμός θα γίνει πραγματικότητα (**πως** θα οδηγηθούμε στην επιτυχία - **how /QFD**) (Piszczalski, 2003, σελ.16-17). Η ενοποίηση των τριών σταδίων: ανάλυσης του περιβάλλοντος του οργανισμού (pre design stage), σχεδιασμού του κλασικού BSC (design stage) και η αποτύπωση όλων των δυνατών αλληλοεπιδράσεων με την καταγραφή των προσδοκιών εσωτερικών/εξωτερικών πελατών QFD, θα οδηγήσουν σε ένα υπολογιστικό μοντέλο προσομοίωσης (post design stage), το οποίο θα επιτρέπει την what - if ανάλυση (Sveiby, Linard, Dronsky, 2003,σελ.396-404). Η τελευταία θα δίνει την πρόσβαση σε δεδομένα πραγματικού χρόνου και θα αντικαθιστά τους Δείκτες - Κλειδιά (Key Performasce Indicator - KPI) με τους Βρόγχους - Κλειδιά Ανατροφοδότησης (Key Success Loops - KSL). (Peterson, Eberlain, 1994, σελ.159-173)

Οι βρόγχοι ανατροφοδότησης θα διακρίνονται σε θετικούς και αρνητικούς. Οι θετικοί μέσω μιας σειράς αλληλοεπιδράσεων, που όλες θα δρουν προς την ίδια κατεύθυνση, θα περιγράφουν μια μεταβαλλόμενη διαδικασία είτε αυξητική είτε μειωτική. Οι αρνητικοί βρόγχοι αποτελώντας παράμετρο σταθερότητας του συστήματος, θα βοηθούν τον οργανισμό να κατανοεί τους μηχανισμούς που διέπουν τη λειτουργία του, εστιάζοντας στους λόγους που επιβραδύνουν την ανάπτυξη, ευθύνονται για την κατασπατάληση των υφιστάμενων πόρων του και παράλληλα θα οδηγούν στην υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών/ τακτικών ή νέων θετικών βρόγχων, οι οποίοι θα συμβάλουν αυξητικά στην επίτευξη των στρατηγικών σχεδίων και δράσεων. Έτσι τα επίπεδα μεταβολής (level variables) και οι ρυθμοί μεταβολής (rate variables) θα περιγράφουν **πως** και **γιατί** λαμβάνονται οι συγκεκριμένες αποφάσεις, περιγράφοντας τέσσερα βασικά στοιχεία: α) στόχος που πρέπει να επιτευχθεί, β) υφιστάμενες συνθήκες, γ) πιθανή ασυμβατότητα στόχων - συνθηκών, δ) εναλλακτικές δράσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων συμπεριλαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες συνθήκες. (Coyle, 2000, σελ. 225-244)



## **Κεφάλαιο 4: Πρακτική Εφαρμογή Στρατηγικού σχεδιασμού με βάση τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)**

### **4.1 Μεθοδολογία Ερευνητικής Προσέγγισης**

Για την ερευνητική προσέγγιση των υπό διερεύνηση θεμάτων εφαρμόστηκε η αρχή της τριγωνικότητας (triangulation), η οποία συνδυάζει την βιβλιογραφική-αρθρογραφική ανασκόπηση, Διαπροσωπική συνέντευξη και σύνθεση Ερωτηματολογίου (Δημητριάδη, 2000, σελ. 20). Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφική/αρθρογραφική ανασκόπηση αφορά τον προσδιορισμό της αρχιτεκτονικής, ονοματολογίας και δομής ενός Στρατηγικού σχεδίου και του BSC. Η αναζήτηση των βιβλιογραφικών πηγών έγινε μέσω Scopus, Emerald, Taylor & Francis, Doaj, Free articles, Google Scholar. Επίσης, περιλαμβάνει δημοσιεύσεις και πληροφορίες που υπάρχουν στο site του ΟΑΕΔ για τον επανασχεδιασμό του επιχειρησιακού του μοντέλου, στο σύστημα [www.data.gov.gr](http://www.data.gov.gr) και το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΕΑΔ) [www.eiead.gr](http://www.eiead.gr).

Η προσπάθεια για την διαμόρφωση του Στρατηγικού σχεδίου πραγματοποιήθηκε αρχικά με την σύνθεση των εννοιών, αφού ο Στρατηγικός σχεδιασμός για την περαιτέρω πορεία του ΟΑΕΔ δεν έχει ρητά διατυπωθεί. Στη συνέχεια χρειάστηκε να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα, με το στρατηγικό εργαλείο της SWOT ανάλυσης, το οποίο αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά του Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο ΟΑΕΔ. Για τη συγκέντρωση των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοικτού τύπου στους τρεις (3) Γενικούς Διευθυντές του Οργανισμού και στη Διεύθυνση Μηχανογράφησης.

Για την τεχνική των συνεντεύξεων, προκρίθηκε η διαπροσωπική ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) και σχεδιάστηκε ένας οδηγός, δομημένος ως προς τη σειρά υποβολής των ερωτήσεων, τις απαραίτητες επεξηγήσεις και τον τρόπο καταγραφής των απαντήσεων, προκειμένου να υπάρξει για την ερευνήτρια η δυνατότητα τροποποιήσεων της διαδικασίας, ανάλογα με τις ανάγκες. Οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου (open-ended questions), προκειμένου να ληφθούν απαντήσεις αυθόρμητης αντίδρασης και αξιολογικής διερεύνησης του θέματος (Δημητριάδη,

2000,σελ.67). Στην επιλογή των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία κατά κρίση (judgmental), ως περιπτώσεις υποκειμένων που εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες και τους στόχους βάση των κριτηρίων του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας (Κουρεμένος,2001 σελ.). Η διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους Γενικούς Διευθυντές του ΟΑΕΔ, αποτέλεσε την πιο ισχυρά δυναμική πηγή πληροφοριών σχετικά με τον Στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς συγκεντρώνει την εμπειρία και τη γνώση της ηγετικής ομάδας (Niven,2003,σελ.162). Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν από το βιβλίο του Niven " Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies" (2003,σελ 57-65) και διαχωρίστηκαν στις εξής υποενότητες:

**Αποστολή, Αξίες, Όραμα:** ώστε να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι Γενικοί Διευθυντές αντιλαμβάνονται τα παραπάνω και να καθοριστεί το επίπεδο ευθυγράμμισης των απόψεών τους.

**Εφαρμογή και Χρήση:** ώστε να προσδιοριστούν η χρήση του Στρατηγικού σχεδίου στο πλαίσιο του BSC, ο βέλτιστος αριθμός στόχων/ δεικτών μέτρησης και να υπάρξουν πιθανές προτάσεις υπέρβασης των εμποδίων κατά την υλοποίηση. (Παράρτημα 1)

Στη συνέχεια υπήρξε η διαδικασία της προτεραιοποίησης, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δυο φάσεις. Στην πρώτη φάση έγινε η ιεράρχηση των τεσσάρων πτυχών για να προσδιοριστεί η σειρά κατά την οποία οι Πτυχές/Διαστάσεις θα συμμετέχουν στον BSC. Η μέθοδος της Αναλυτικής Ιεράρχησης στηρίχθηκε στη θεμελιώδη κλίμακα Saaty για διμερές συγκρίσεις με τιμές προτίμησης από το 1 έως το 3, όπου το 1 σημαίνει ότι οι δυο επιλογές είναι ίσης σπουδαιότητας και προχωρά έως το 3 που σημαίνει ότι η πρώτη που θα φτάσει στην κλίμακα 3 είναι πιο σημαντική από τη δεύτερη. Σύμφωνα με την μέθοδο της Αναλυτικής Ιεράρχησης οι δύο παράγοντες που συγκρίνονται τοποθετούνται στα δύο άκρα της κλίμακας αξιολόγησης. Η πρώτη απόφαση από το άτομο που μετέχει στη διαδικασία είναι ποιος από τους δύο παράγοντες είναι πιο σημαντικός, η δεύτερη απόφαση αφορά τον βαθμό που ο ένας παράγοντας υπερτερεί έναντι του άλλου. (Παράρτημα 2)

<b>Παράγων</b>	3	2	1	2	3	<b>Παράγων</b>
<b>A</b>						<b>B</b>

1. **ΙΣΗ** (οι δύο παράγοντες έχουν την ίδια σπουδαιότητα)
2. **ΜΕΤΡΙΑ** (ο ένας παράγοντας υπερτερεί ελαφρώς του άλλου)
3. **ΙΣΧΥΡΗ** ( ο ένας παράγοντας υπερτερεί ισχυρά του άλλου) (Dyer, 1990, σελ. 249-258)

Η δεύτερη φάση προτεραιοποίησης έγινε με βάση την ιεράρχηση των τεσσάρων (4) κριτηρίων αξιολόγησης (*κρισιμότητα, πολυπλοκότητα, αναγκαιότητα ανασχεδιασμού, εφικτότητα*) για τους στόχους της κάθε Πτυχής/Διάστασης του Πίνακα. Η επιλογή των βρόγχων ανατροφοδότησης ακολούθησε το αιτιολογικό μοντέλο, με βάση τη σημαντικότητα της πληροφορίας που παρέχουν για τον έλεγχο του Στρατηγικού σχεδίου. Είναι κατανοητό ότι τα αποτελέσματα της προτεραιοποίησης που προέρχονται από τις συγκρίσεις εμπεριέχουν το στοιχείο της υποκειμενικότητας. (Παράρτημα 3)

Τέλος, για τη διενέργεια μέτρησης Ικανοποίησης των εργαζομένων του ΟΑΕΔ, οι οποίοι έχουν τεθεί στις Πτυχές/Διαστάσεις: Ενδιαφερόμενων Μερών, Εσωτερικών Διαδικασιών, Μάθησης & Ανάπτυξης του BSC, ακολουθήθηκε ο σχεδιασμός έρευνας που συμπεριλαμβάνει τα εξής: α) καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης, β) καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης, γ) καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης, δ) καθορισμός δείγματος και διαδικασίας έρευνας ικανοποίησης, ε) ανάπτυξη και δομή ερωτηματολογίου. (Κατασκευή Ερωτηματολογίου(2).docx-ΤΕΙΑΤΗΟΡΕΝεClasss[https://www.google.gr/search?q=Χ&ved=0ahUKEwiDq4n\\_usndAhVDfiwKHVCNABYQ1QIikgEoAg&biw=1366&bih=673](https://www.google.gr/search?q=Χ&ved=0ahUKEwiDq4n_usndAhVDfiwKHVCNABYQ1QIikgEoAg&biw=1366&bih=673))

*Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης:* Ο στόχος της έρευνας ήταν να μετρηθεί το ποσοστό ικανοποίησης των middle managers από την οπτική της Στρατηγικής Διάχυσης Λειτουργίας Ποιότητας (QFD), σχετικά με την επικοινωνία και την κατανόηση των μετρήσεων - στόχων που έχουν τεθεί.

*Ο Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης περιγράφεται:* α) από τη σαφήνεια της περιγραφής θέσεων εργασίας τους και εξουσιοδότησης αρμοδιοτήτων, β) τις διαδικαστικές παραμέτρους, γ) την ταύτιση των καθημερινών λειτουργιών με το όραμα και την αποστολή του ΟΑΕΔ, δ) την διάχυση της πληροφορίας σε επίπεδο υπηρεσιακής

μονάδας και ε) την συνεχόμενη τροφοδότηση και ανανέωση των δεδομένων στο πληροφοριακό σύστημα.

*Ο Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης* πραγματοποιήθηκε με τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων για κάθε διάσταση ικανοποίησης. Τα ποσοστά αποτέλεσαν δεδομένα για τους βρόγχους BSC.

*Καθορισμός δείγματος και διαδικασία έρευνας ικανοποίησης:* Το είδος των ερωτήσεων επιλέχτηκε μέσω βιβλιογραφίας, που περιγράφει τη μεθοδολογία συλλογής ποιοτικών δεδομένων. (Niven,2003,σελ57-65). Οι ερωτήσεις έγιναν σε πληροφορητές συγκεκριμένης ομάδας του ΟΑΕΔ, τους middle managers, λόγω του περιορισμένου χρόνου που υπήρχε για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων αλλά και ως ειδικών, αφού εμπλέκονται στη συλλογή των στοιχείων της υπηρεσιακής Scorecard.

*Ανάπτυξη και Δομή Ερωτηματολογίου:* Το ερωτηματολόγιο περιέχει 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Όλες οι ερωτήσεις ικανοποίησης ήταν υποχρεωτικές και οι απαντήσεις ζητήθηκαν στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, προκειμένου να μην αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να λάβουν οπωσδήποτε θετική ή αρνητική θέση:

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Μάλλον Διαφωνώ
- Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ
- Μάλλον Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με mail στους τριάντα (30) middle managers στις 30/07/2018 και ως τις 31/08/2018 συλλέχθηκαν είκοσι δύο (22) συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. (Παράρτημα 4).



## 4.2 Σκοπός Ίδρυσης του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Ο Οργανισμός Απασχολήσεων & Ασφαλίσεων Ανεργίας (ΟΑΑΑ) ιδρύθηκε με τον Ν.2961/54, ο οποίος με τον Ν.212/69 μετονομάστηκε σε Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Η λειτουργία του ΟΑΕΔ, διέπεται από το καθεστώς του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου και βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας - Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Ο ΟΑΕΔ, αποτελεί το βασικό τρόπο άσκησης της κυβερνητικής πολιτικής, για την προώθηση της απασχόλησης στην Ελλάδα.

### Διοικητική Οργάνωση & Διάρθρωση του ΟΑΕΔ

Η ηγεσία του ΟΑΕΔ αποτελείται από τον/την Διοικητή/τρια, και το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο/Η επικεφαλής του Οργανισμού διατίθεται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο, απαρτίζεται από είκοσι (20) μέλη διαφόρων εργατικών και εργοδοτικών φορέων και δυο (2) εργαζομένων του Οργανισμού. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου βασίζουν την συμμετοχή τους στην αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης και συμβάλλουν στο διάλογο ανάμεσα στην πολιτεία και τους κοινωνικούς εταίρους. Η υπηρεσιακή οργανωτική διάρθρωση του ΟΑΕΔ αποτελείται:

- ✚ Την κεντρική Υπηρεσία, στην οποία υπάρχουν οι Γενικές Διευθύνσεις του Οργανισμού,
- ✚ Τις επτά Περιφερειακές Διευθύνσεις: 1) Αττικής & Νήσων, 2) Μακεδονίας, 3) Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, 4) Θεσσαλίας, 5) Ηπείρου, 6) Πελοποννήσου και 7) Κρήτης. Η κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση εκτός των τμημάτων της απαρτίζεται και από άλλα εννέα (9) τοπικά τμήματα,
- ✚ Τα εκατόν δεκαοκτώ (118) Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης (ΚΠΑ2),
- ✚ Τις εκπαιδευτικές μονάδες: πενήντα μια (51) Σχολές Επαγγελματιών & Μαθητείας, δυο (2) Πειραματικές Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης, έξι (6)

Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης Ενηλίκων, δυο (2) Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης για Άτομα με Ειδικές Ανάγκες και τριάντα (30) Γραφεία Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης,

✚ Τους εικοσιπέντε (25) Βρεφονηπιακούς Σταθμούς<sup>7</sup>

### 4.3 Επανασχεδιασμός Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ

Για να εκπληρωθούν οι σημαντικές κατευθύνσεις των εργασιών που διεκπεραιώνει ο ΟΑΕΔ, ήδη από το 2011 υπήρξε συνεργασία με τις Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης (ΔΥΑ) της Σουηδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας, τους εκπροσώπους της Τεχνικής Βοήθειας για την Ελλάδα (Task Force for Greece), τους υπεύθυνους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για θέματα Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων & Ένταξης. Ο κύκλος των παραπάνω συνεργασιών οδήγησε στις 22/11/2012 στην αποτύπωση ενός οδικού χάρτη (roadmap). Οι οχτώ άξονες του οδικού χάρτη που καθόρισαν το νέο επιχειρησιακό μοντέλο του ΟΑΕΔ ήταν: α) καλύτερη οργανωτική και διοικητική διάρθρωση, β) καλύτερες σχέσεις με τους εργοδότες, γ) ανάπτυξη μιας νέας διαδικτυακής πύλης, η οποία θα επιτρέπει τη σύζευξη της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας, δ) αποτύπωση των όρων της αγορά εργασίας και επανασχεδιασμός των μέτρων απασχόλησης, ε) ενδεδειγμένη έρευνα των αναγκών των ατόμων που αναζητούν εργασία και προσαρμοστικότητα των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ στις συγκεκριμένες ανάγκες, ζ) πιο ουσιαστική κατάρτιση και υποστήριξη των μαθητών των ΕΠΑΣ, η) καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και κάλυψης των αναγκών τους, θ) ενίσχυση συμπράξεων στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών.

Οι κεντρικοί άξονες, αφού πρώτα εγκρίθηκαν από τη αρμόδια Διοικούσα Επιτροπή, άρχισαν να υλοποιούνται από τις πέντε οριζόμενες ομάδες εργασίας των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ, οι οποίες υποστηρίχθηκαν από πέντε τεχνικούς συμβούλους-αναδόχους. Τα στάδια υλοποίησης των δράσεων, που συνεχίζονται από το 2013 έως σήμερα συνέβαλλαν στο να προκύψουν τα παρακάτω θετικά αποτελέσματα:

---

<sup>7</sup> Με τον νόμο 4046/2012 οι Βρεφονηπιακοί Σταθμοί της καταργηθείσας Εργατικής Εστίας/Κατοικίας περιήλθαν στις αρμοδιότητες του ΟΑΕΔ

- ✚ Αναδιοργάνωση των ΚΠΑ2, με καθορισμό αρμοδιοτήτων και καθηκόντων σύμφωνα με τις νέες πρακτικές και τον επαναπροσδιορισμό 43 διαδικασιών και δημιουργίας άλλων 8. Η τροποποίηση του μοντέλου παροχής υπηρεσιών γίνεται αιτία να προσφέρονται καλύτερες και πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες και παράλληλα με τη δημιουργία των middle managers και των τμημάτων Υποδοχής, να ανοίγονται περισσότεροι διάλογοι επικοινωνίας του ΟΑΕΔ με τους πολίτες αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων του,
- ✚ Η δημιουργία Call Center, που μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης των υπαλλήλων εξοικονόμησε αφενός ανθρώπινους πόρους στις υπηρεσίες αφετέρου, αξιοποίησε τις πληροφορίες, που διοχέτευσε σε όλες τις υπηρεσίες,
- ✚ Νέα Διαδικτυακή Πύλη, η οποία απλούστευσε τις διαδικασίες, συμβάλλοντας στη μείωση της γραφειοκρατίας και βελτίωσε την ταχύτητα ανταπόκρισης των αιτημάτων του πολίτη αυτοματοποιώντας πολλές διαδικασίες, οι οποίες απαιτούσαν φυσική παρουσία στα ΚΠΑ2. Επιπλέον, το νέο Portal πραγματοποιεί σύζευξη της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας (job portal), αφού οι αναζητούντες εργασία μπορούν πλέον να καταχωρούν τα βιογραφικά τους και οι επιχειρήσεις τις κενές θέσεις εργασίας. Για τα αποτελέσματα ενημερώνονται αυτόματα από το σύστημα και οι δυο πλευρές. Επίσης μέσω του νέου Portal υπάρχει σύνδεση του μητρώου εργοδοτών με το σύστημα Εργάνη και διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ του ΟΑΕΔ και κάποιων άλλων δημόσιων οργανισμών,
- ✚ Πιο ενεργητική προσέγγιση των εργοδοτών με τον καθορισμό των Εργασιακών Συμβούλων Εργοδοτών, των οποίων ο νέος ρόλος έγινε αιτία που οδήγησε σε αύξηση των κενών θέσεων εργασίας και των προσφερόμενων θέσεων μαθητείας,
- ✚ Αναδιαμόρφωση του μηχανισμού σχεδιασμού, υλοποίησης και παρακολούθησης των Ενεργητικών Πολιτικών Απασχόλησης (ΕΠΑ), για να δημιουργηθούν αποτελεσματικότερες πολιτικές καταπολέμησης της ανεργίας με έμφαση στη μακροχρόνια ανεργία και σε κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες. Η διάσπαση του φαύλου κύκλου "Φτώχεια - Ανεργία - Κοινωνική Διαφοροποίηση" απαιτεί προγράμματα που υποστηρίζουν την

ένταξη/ επανένταξη στην αγορά εργασίας και στη διατήρηση των θέσεων απασχόλησης των ατόμων με ειδικές ανάγκες, εξαρτημένων από διάφορες ουσίες ή βρίσκονται σε διαδικασία απεξάρτησης, αποφυλακισμένων, παραβατικών, πολιτισμικών/γλωσσικών ή άλλων ιδιαιτεροτήτων, μονογονεϊκών οικογενειών κ.τ.λ

- ✚ Ανάλυση Προφίλ - Κατηγοριοποίηση (Profiling and Segmentation Methodology). Η νέα μεθοδολογία βασίζεται στον καθορισμό συγκεκριμένων προσδιοριστικών κριτηρίων, που συμβάλλουν στην κατάταξη των εγγεγραμμένων σε κατηγορίες, με βάση ατομικά χαρακτηριστικά τους. Τα προσωπικά στοιχεία καταγράφονται με την εγγραφή τους αλλά και μέσω ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου, που συμπληρώνουν οι ίδιοι. Από τα στοιχεία θα προκύπτει αυτόματα η κατηγοριοποίηση των αναζητούντων εργασία ή μη, και θα επιτυγχάνεται μια αντικειμενική κατάταξη διασφαλίζοντας την ομοιογένεια. Επίσης, η νέα μεθοδολογία υποστηρίζει τη διαδικασία της σύζευξης προσφοράς και ζήτησης εργασίας (αντιστοίχιση του προφίλ των αναζητούντων εργασία με τα χαρακτηριστικά των κενών θέσεων). Επιπλέον, συμβάλλει στο να πραγματοποιείται πληρέστερα η εξατομικευμένη προσέγγιση από τους Εργασιακούς Συμβούλους, αφού η διάγνωση των αναγκών υποστήριξης των εγγεγραμμένων, βάσει των εμποδίων ένταξης ή επανένταξης καθώς και η παροχή στοχευόμενων και αποτελεσματικών συμβουλευτικών υπηρεσιών, θα αντιστοιχούν στην κατηγορία και το ατομικό προφίλ τους.
- ✚ Εκπαίδευση/Επιμόρφωση Εργαζομένων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης στους νέους τρόπους διοικητικής οργάνωσης και εφαρμογής των νέων μεθοδολογιών,
- ✚ Μαθητεία, με στόχο την αποτελεσματικότερη σύνδεση της εκπαίδευσης/ αγορά εργασίας αλλά και για την τόνωση της συνεργασίας με τις επιχειρήσεις. Τα τριάντα (30) Γραφεία Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΓΔΕΕ), λειτουργούν ως σημεία εξυπηρέτησης μιας στάσης (one-stop shops) προσφοράς υπηρεσιών Μαθητείας. Επίσης, από το 2017 ο ΟΑΕΔ είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για τη Μαθητεία και συμμετέχει μαζί με το ΥΠΠΕΘ στην υλοποίηση συμπράξεων με την Κεντρική

Ένωση Επιμελητηρίων (ΚΕΕ) για την προσέλκυση επιχειρήσεων με στόχο τη διάθεση περισσότερων θέσεων Μαθητείας/Πρακτικής.

- ✚ Μηχανισμοί ανατροφοδότησης με την εγκατάσταση συστημάτων Διοικητικής Ενημέρωσης (Management Information System - MIS), των ροών και διαδικασιών (Workflow Management System) και τη συλλογή ποσοτικών στοιχείων που αποτυπώνονται στην Κάρτα Επίδοσης (Scorecard), με σκοπό, κυρίως, την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των ΚΠΑ2 και των εργοδοτών της τοπικής αγοράς εργασίας.

#### 4.4 Παρουσίαση & Ανάλυση Ευρημάτων για τη Διαδικασία Κατάρτισης Στρατηγικού Σχεδίου με βάση τον BSC

Η διαδικασία του Στρατηγικού σχεδίου με βάση τον BSC απαιτεί τα παρακάτω βήματα:

- ✚ Προσδιορισμός Αποστολής, Αξιών και Οράματος του ΟΑΕΔ

**Αποστολή:** Ο ΟΑΕΔ, αποτελεί δημόσιο μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος ασκεί την κυβερνητική πολιτική για την παροχή επιδομάτων ανεργίας και άλλων μέτρων κοινωνικής προστασίας (Μητρότητα, Βρεφονηπιακοί σταθμοί, Βεβαιώσεις Ασφαλιστικής Κάλυψης Στεγαστικά Δάνεια, Κοινωνικός Τουρισμός & Συμπλήρωσης Ενσήμων για Συνταξιοδότηση - ΛΑΕΚ), υλοποιεί και διαχειρίζεται στοχευόμενες ανά κατηγορία ατόμων ενεργητικές πολιτικές προώθησης απασχόλησης, παρέχει συμβουλευτική και εξατομικευμένη προσέγγιση σε ανέργους/εργαζόμενους, προσφέρει επαγγελματική κατάρτιση/μαθητεία, για την αποτελεσματικότερη σύνδεση της εκπαίδευσης/αγορά εργασίας και την τόνωση της συνεργασίας με τις επιχειρήσεις.

**Αξίες:** α) Ισότιμη μεταχείριση όλων των πολιτών,

β) Διαφάνεια, Χρηστή Διαχείριση και Αξιοποίηση πόρων και δυνατοτήτων,

**Όραμα:** Η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών να αναδείξει τον ΟΑΕΔ, ως τον κυριότερο διαμεσολαβητή ενσωμάτωσης του πληθυσμιακού συνόλου στις παραγωγικές δραστηριότητες.

- ✚ Συλλογή δεδομένων, τα οποία αφορούν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο ΟΑΕΔ με τη χρησιμοποίηση των στρατηγικών εργαλείων της ανάλυσης SWOT και τη Στρατηγική Διάχυση Λειτουργίας Ποιότητας (QFD).

## Ανάλυση SWOT

### **Δυνατά σημεία - STRENGS**

- S1.** Ο μόνος κρατικός φορέας που εφαρμόζει συγκροτημένα κυβερνητική πολιτική για ανάλυση ανεργίας,
- S2.** Γεωγραφική Διασπορά, οι υπηρεσίες του καλύπτουν όλο τον Ελλαδικό χώρο,
- S3.** Αυξημένη ζήτηση των κοινωνικών παροχών του από ανέργους και εργαζόμενους,
- S4.** Σύνδεση Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση με τη δημιουργία Γραφείων Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (one-stop shops) προσφοράς υπηρεσιών Μαθητείας,
- S5.** Συμβουλευτικές υπηρεσίες και δράσεις για την ενεργοποίηση/ κινητοποίηση των ανέργων από κατάλληλο υψηλής ειδίκευσης εκπαιδευμένο προσωπικό,
- S6.** Εξατομικευμένη προσέγγιση, βάση των ατομικών χαρακτηριστικών των ανέργων,

- S7.** Αυξημένο ποσοστό διάθεσης κοινωνικών παροχών και μέτρων κοινωνικής προστασίας (Ανεργία, Μητρότητα, Βεβαιώσεις Ασφαλιστικής Κάλυψης, Κοινωνικός Τουρισμός, Στεγαστικά Δάνεια, Βρεφονηπιακοί Σταθμοί, προγράμματα ΛΑΕΚ, κ.τ.λ),
- S8.** Σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας (Job Portal - Εργασιακοί Σύμβουλοι),
- S9.** Ειδικά γραφεία εξυπηρέτησης για την προστασία και την ένταξη στην αγορά εργασίας των κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων,
- S10.** Αναδιοργάνωση και επικαιροποίηση του επιχειρησιακού του μοντέλου το οποίο συμπορεύεται με την λειτουργία αντίστοιχων οργανισμών στην Ευρώπη.

### **Αδύνατα σημεία - Weaknesses**

- W1.** Αδυναμία δράσεων για την κάλυψη της ζήτησης εργασίας, η οποία παραμένει σε υψηλά επίπεδα,
- W2.** Μειωμένος αριθμός εξειδικευμένων υπαλλήλων σε σχέση με τη ζήτηση για παροχή συμβουλευτικών άμεσων λύσεων,
- W3.** Επικέντρωση του μεγαλύτερου ποσοστού υπαλλήλων για τη διεκπεραίωση των παθητικών πολιτικών (επιδόματα), τα οποία απαιτούν μεγάλο γραφειοκρατικό φόρτο και ευθύνονται για την περιορισμένη ανάληψη του ενεργητικού ρόλου στην αγορά εργασίας,
- W4.** Εποπτεία και εξάρτηση από τον οικονομικό προϋπολογισμό του υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης,
- W5.** Μειωμένη δυνατότητα απορρόφησης κονδυλίων από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης,
- W6.** Έλλειψη εξωστρέφειας και μειωμένη συνεργασία με τους φορείς που συνεργάζεται (Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ευρωπαϊκούς φορείς, Ν.Π.Ι.Δ., Ν.Π.Δ.Δ., Τομεακά & Περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα κ.τ.λ)
- W7.** Έλλειψη ανατροφοδότησης των τοποθετήσεων ανέργων στις επιχειρήσεις και μικρό ποσοστό με τις επιχειρήσεις, οι οποίες ως επί το πλείστον καλύπτουν τις κενές θέσεις εργασίας χωρίς το διαμεσολαβητικό ρόλο του ΟΑΕΔ,
- W8.** Αυξημένη γραφειοκρατία, οργανωτικές αγκυλώσεις και παρωχημένες αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα,

**W9.** Μη επαρκή χρήση των νέων μεθόδων που προσφέρει η τεχνολογία (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μέσα εύρεσης εργασίας Linked In, κ.τ.λ),

**W10.** Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για τη διαχείριση των χρηματοπιστωτικών υποθέσεων (δάνεια της εργατικής κατοικίας, περιουσιακή εκμετάλλευση των ακινήτων)

## **Ευκαιρίες - Opportunities**

### ***Οικονομικό περιβάλλον***

**01.** Αύξηση του μεριδίου από το ΚΠΣ μέσω των συγκροτημένων και στοχευόμενων προγραμμάτων προώθησης απασχόλησης,

**02.** Αύξηση της υποστήριξης των φορέων συνεργασίας και πιο ενεργή συμμετοχή στα Τομεακά & Περιφερειακά προγράμματα

**03.** Αξιοποίηση ποσοστού από τη διαχείριση των περιουσιακών πόρων ( Εστίας - Κατοικίας - ΟΑΕΔ) για το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργητικών πολιτικών και την επέκταση των δικαιούχων στις κοινωνικές παροχές (Κοινωνικού Τουρισμού, Κατασκηνωτικών Προγραμμάτων, Βρεφονηπιακών Σταθμών, κατάρτιση ΕΠΑΣ, ΙΕΚ, ΚΕΚ ).

### ***Πολιτικό - Νομικό περιβάλλον***

**05.** Διεύρυνση αναγνωρισιμότητας και ανάληψη πιο ενεργού διαμεσολαβητικού ρόλου στην προσφορά/ ζήτηση στην αγορά εργασίας, μέσω της θεσμικής διασφάλισης,

**06.** Εστίαση πολιτικής ατζέντας σε αποτελεσματικά μέτρα για την ανάσχεση της εκτεταμένης ανεργίας,

**07.** Σύνδεση παθητικών πολιτικών (επιδόματα) με κίνητρα στους εργοδότες & δικαιούχους, ώστε οι παθητικές πολιτικές να μην αποτελούν αντικίνητρο για εργασία και αρνητική χρηματική ροή για τον ΟΑΕΔ,

**08.** Επικαιροποίηση των αναχρονιστικών εγκυκλίων και μεθόδων διοίκησης για τη λειτουργία των υπηρεσιών .



### ***Τεχνολογικό Περιβάλλον***

**08.** Αξιοποίηση των δυνατοτήτων & ευκαιριών που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες

**09.** Ολοκλήρωση διασυνδέσεων Πληροφοριακών Συστημάτων

### ***Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον***

**010.** Διεύρυνση της φήμης λόγω της γενικευμένης κρίσης, η οποία αυξάνει το ενδιαφέρον των πολιτών για τις παροχές των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ,

**011.** Αλλαγές στις κοινωνικές - πληθυσμιακές ομάδες,

**012.** Συνεργασία με τα Πανεπιστήμια για την παρακολούθηση των ερευνών των τάσεων στην αγορά εργασίας, ώστε η κατάρτιση και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες να συμβαδίζουν με τις υπό διαμόρφωση τάσεις.

### ***Δημογραφικό Περιβάλλον***

**013.** Βάση των στατιστικών του ΟΑΕΔ για το Αυγούστου 2018 το μεγαλύτερο ποσοστό αναζητούντων εργασία αποτελούν ο γυναικείος πληθυσμός (51,20%) σε σχέση με τον ανδρικό (48,80) και η ηλικιακή ομάδα των 30-44 (50,22%).

### ***Παγκόσμιο Περιβάλλον***

**014.** Εναρμόνιση Λειτουργίας και Μεθόδων των Δ.Δ των Ευρωπαϊκών κρατών - μελών βάση του ΚΠΑ

**015.** Έμφαση στην αξιοποίηση των άυλων παραγόντων και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου παραγωγικού δυναμικού,

**016.** Μέτρα προώθησης της Καινοτομίας και της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

## **Απειλές - Threats (W/T)**

### ***Οικονομικό περιβάλλον***

**T1.** Κρατική Υποχρηματοδότηση,

**T2.** Οικονομική στενότητα Εργοδοτών και Επιχειρήσεων/λιγοστές θέσεις εργασίας,

**T3.** Μείωση προγραμμάτων του ΚΠΣ

### ***Πολιτικό - Νομικό περιβάλλον***

**T4.** Πολιτική σταθερότητα,

**T5.** Αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και εξουσιών,

**T6.** Έλλειψη Εθνικού Σχεδίου για την απασχόληση και αντίστοιχα έλλειψη μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης για την εφαρμογή και υλοποίηση των τακτικών ανάσχεσης ανεργίας,

**T7.** Αναχρονιστικοί εγκύκλιοι για τη λειτουργία των υπηρεσιών,

**T8.** Κεντρικό Ιεραρχικό μοντέλο Διοίκησης, μη παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους του Δημοσίου.

### ***Τεχνολογικό Περιβάλλον***

**T9.** Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που δεν μπορούν εύκολα να αφομοιωθούν,

**T10.** Αντικατάσταση παραδοσιακών τρόπων εργασίας και επικράτηση ρομποτικών και μηχανικών μέσων.

### ***Κοινωνικό - Πολιτιστικό Περιβάλλον***

**T11.** Λόγω οικονομικής στενότητας αλλά και κουλτούρας, οι άνθρωποι δεν επενδύουν στην αύξηση των τυπικών τους προσόντων με δια βίου μάθηση,

**T12.** Οι θέσεις εργασίας που διατίθενται είναι περιορισμένες και συνήθως απαιτούν πολλά τυπικά προσόντα και μεγάλη προϋπηρεσία,

**T13.** Η θέληση για προσωπική ενδυνάμωση συχνά μειονεκτεί σε σχέση με την αγανάκτηση, την οργή και τον συμβιβασμό στα κοινωνικά επιδόματα,

**T14.** Παράγοντες όπως η θρησκεία ή η θέση της γυναίκας λόγω των πολιτισμικών καταβολών δεν επιτρέπουν την ενεργή συμμετοχή ατόμων στην αγορά εργασίας.

### ***Δημογραφικό Περιβάλλον***

**T15.** Γήρανση του πληθυσμού,

**T16.** Μεγάλο ποσοστό μετανάστευσης κυρίως στους νέους, οι οποίοι διαθέτουν αυξημένα γνωστικά προσόντα,

### ***Παγκόσμιο Περιβάλλον***

**T17.** Μείωση Κοινωνικού κράτους,

**T18.** Ελαχιστοποίηση παρεμβατικού ρόλου του κράτους,

**T19.** Επικράτηση όρων δυναμικής οικονομίας και μείωση των παθητικών πολιτικών.

- ✚ Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τη μέθοδο της SWOT ανάλυσης υποδεικνύουν αντιπροσωπευτικούς συνδυασμούς (SWOT matrix), οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να ενισχυθεί η αποστολή και να υλοποιηθεί το όραμά του ΟΑΕΔ. Βάση της ανάλυσης οι αντιπροσωπευτικότεροι συνδυασμοί είναι:

### **Μέγιστο - Μέγιστο (Δυνάμεις με Ευκαιρίες, Strengths/Opportunities S/O)**

**S1,S3,S7- O7:** Ο ΟΑΕΔ, ο μόνος δημόσιος οργανισμός, που συγκροτημένα εφαρμόζει ενεργητικές πολιτικές προώθησης απασχόλησης, επιδοτεί την ανεργία και άλλες πολιτικές κοινωνικής προστασίας καταλαμβάνει μεγάλο μερίδιο της κρατικής χρηματοδότησης (*Πτυχή Αποδοτικής Διοίκησης*),

**S2 - O2:** Η γεωγραφική διασπορά των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ καθιστά ευέλικτη τη συνεργασία του με φορείς Ν.Π.Ι.Δ, Ν.Π.Δ.Δ και τους εργοδότες των τοπικών αγορών εργασίας *(Πτυχή Ενδιαφερόμενων Μερών)*,

**S5,S6 - O5:** Η εξατομικευμένη προσέγγιση και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσφέρονται από τα υψηλής εξειδίκευσης στελέχη τον καθιστούν ανταγωνιστικό και αυξάνουν τον διαμεσολαβητικό του ρόλο στην αγορά εργασίας *(Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών)*,

**S10 - O14:** Η εναρμόνιση των λειτουργιών και μεθόδων του ΟΑΕΔ με τις αντίστοιχες υπηρεσίες της Ένωσης θέτει τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω βιωσιμότητα και ανάπτυξη του *(Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης)*

### **Μέγιστο - Ελάχιστο (Δυνάμεις με Απειλές, Strengths/Threats S/T)**

**S3 - T1:** Η αυξημένη ζήτηση των κοινωνικών παροχών/υπηρεσιών του ΟΑΕΔ από ανέργους/ εργαζόμενους καθιστά δύσκολη τη δραματική μείωση των κονδυλίων του κρατικού προϋπολογισμού *(Πτυχή Αποδοτικής Διοίκησης)*,

**S9 - T12:** Τα ειδικά γραφεία και οι συγκεκριμένες δράσεις προώθησης απασχόλησης για την ένταξη/επανάταξη των κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων δημιουργούν θέσεις εργασίας, αφού οι τελευταίες είναι πολύ περιορισμένες και απαιτούν πολλά τυπικά προσόντα και μεγάλη προϋπηρεσία *(Πτυχή Ενδιαφερόμενων Μερών)*,

**S4- T10.** Τα Γραφεία Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (one-stop shops) προσφοράς υπηρεσιών Μαθητείας ενδυναμώνουν τους καταρτιζόμενους απέναντι στην "απειλή" της αντικατάστασης παραδοσιακών επαγγελματιών με την επικράτηση ρομποτικών και μηχανικών μέσων *(Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών)*,

**S8 - T9,T10:** Η δημιουργία του Job Portal αυξάνει τις δυνατότητες ευθυγράμμισης και εναρμόνισης στη βάση των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων *(Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης)*,

### **Ελάχιστο - Μέγιστο ( Αδυναμίες με Ευκαιρίες, Weakness/Opportunities W/O)**

**W3 -O3-O8-O9:** Η επικέντρωση μεγάλου ποσοστού υπαλλήλων του ΟΑΕΔ για τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών των παθητικών πολιτικών περιορίζουν

την αποδοτικότητα αλλά η σύνδεση των παθητικών πολιτικών με κίνητρα των δικαιούχων για απασχόληση και οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες δημιουργούν περιθώρια πιο ενεργητικού ρόλου των εργαζομένων και παράλληλα αποτρέπουν την αρνητική χρηματική ροή για τον ΟΑΕΔ (*Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών*),

**W5 - O1:** Η μειωμένη δυνατότητα απορρόφησης κονδυλίων από το Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης αντιστρέφεται μέσω συγκροτημένων και στοχευόμενων προγραμμάτων απασχόλησης που μπορεί να αυξήσουν το μερίδιο από το ΚΠΣ (*Πτυχή Αποδοτικής Διοίκησης*),

**W6- O9:** Η έλλειψη εξωστρέφειας και η μειωμένη συνεργασία με τους φορείς του δημοσίου μειώνεται μέσω της διασύνδεση των Πληροφοριακών Συστημάτων (*Πτυχή Ενδιαφερόμενων Μερών*),

**W9- O8:** Η αδυναμία χρήσης των λειτουργικών/επικοινωνιακών μεθόδων (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, Linked In κ.τ.λ), μειώνεται με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες (*Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης*),

#### **Ελάχιστο - Ελάχιστο (Αδυναμίες με Απειλές, Weakness/Threats W/T)**

**W8- T7,T8:** Οι οργανωτικές αγκυλώσεις/ αναχρονιστικές εγκύκλιοι λειτουργίας των υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη μη απόδοση κίνητρων διαιωρίζουν το Κεντρικό Ιεραρχικό Μοντέλο Διοίκησης (*Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών*),

**W1-T1:** Η αδυναμία δράσεων για την ανάσχεση της ανεργίας δεν μπορεί να υπερκεραστεί αν υπάρχει κρατική υποχρηματοδότηση (*Πτυχή Αποδοτικής Διοίκησης*),

**W7- T18:** Η μειωμένη συνεργασία με τις επιχειρήσεις και η έλλειψη ανατροφοδότησης των τοποθετήσεων ανέργων στις επιχειρήσεις ελαχιστοποιούν τον παρεμβατικό ρόλο του κράτους (*Ενδιαφερόμενων Μερών- Πελατειακή Πτυχή*),

**W10- T19:** Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για τη διαχείριση των χρηματοπιστωτικών υποθέσεων (στεγαστικά δάνεια, η περιουσιακή εκμετάλλευση ακινήτων) δεν συμβαδίζει με την επικράτηση των όρων της δυναμικής οικονομίας (*Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης*),

## Ανάλυση Στρατηγικής Διάχυσης Λειτουργίας Ποιότητας (QFD)

Υιοθετώντας τις απόψεις των Kaplan, Norton (2004,σελ.55-57) σχετικά με τις τρεις θεμελιώδεις κατηγορίες άυλων περιουσιακών στοιχείων, οι οποίες περιλαμβάνουν *το ανθρώπινο, πληροφοριακό και οργανωσιακό κεφάλαιο*, δηλαδή, τον κρίσιμο καταλύτη στη νέα οικονομία, η ικανότητα ενός οργανισμού να κινητοποιεί και να εκμεταλλεύεται τα άυλα στοιχεία του αποτελεί καθοριστική και πολύ πιο καίρια επένδυση από την αντίστοιχη των απτών περιουσιακών του. Η μέθοδος της Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας, στην οποία ανατίθεται το *"know - how"* της επιτυχίας οργανισμού, μέσω της υλοποίησης της έρευνας ικανοποίησης υπέδειξε τα ακόλουθα συμπεράσματα:

**α)** Η ενθάρρυνση των μεσαίων και κατώτερων στελεχών να διαμορφώνουν τοπικούς στρατηγικούς σχεδιασμούς σύμφωνα με τις συνθήκες που βιώνουν στο περιβάλλον τους, θα δημιουργήσει τον διπλό κύκλο ανατροφοδότησης (double - loop feedback), ο οποίος αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο δυνατότητας υλοποίησης σχεδίων για τη βιωσιμότητα του ΟΑΕΔ επιτυγχάνοντας: *α) ομαδική συνεργασία με στόχο την αποκωδικοποίηση και την ερμηνεία των μετρήσεων, β) ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δράσεων, γ) αναθεώρηση των βρόγχων του BSC και αναπροσαρμογής των στατιστικών τους βαρών.*

**β)** Η κατανόηση του Εταιρικού Στρατηγικού σχεδιασμού που είναι συνδεδεμένος με το όραμα και την αποστολή του ΟΑΕΔ αφενός, θα αποτελέσει τον σύνδεσμο ώστε όλες οι προσπάθειες να συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση αφετέρου, θα ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα των ανταγωνισμού των δεικτών που έχουν οριστεί από τα πληροφοριακά συστήματα στις επιμέρους υπηρεσίες για να παρακολουθούν μόνο τη λειτουργική αρτιότητα συγκεκριμένων δράσεων, στοιχεία που πολλές φορές όχι μόνο δεν ανταποκρίνονται στο Στρατηγικό σχεδιασμό αλλά ενδέχεται να συμβάλλουν και στην απομάκρυνση από αυτόν.

**γ)** Η δημιουργία αξίας του ΟΑΕΔ από την επένδυση σε άυλα περιουσιακά στοιχεία δεν είναι άμεση και γραμμική αλλά έμμεσα προσθετική. Το πνευματικό κεφάλαιο (intellectual capital) αποδίδει θετικά μέσω των αλυσίδων αιτίου - αποτελέσματος. Η δημιουργία Εταιρικού Στρατηγικού σχεδιασμού μέσω του BSC, θα υπερβεί τις οργανωτικές αγκυλώσεις, οι οποίες παρεμποδίζουν την ικανότητα των υπαλλήλων να

δρουν σε σχέση με τον Στρατηγικό σχεδιασμό. Ταυτόχρονα, θα υπερκεραστεί η έλλειψη εστίασης, η οποία οδηγεί σε εκ των υστέρων εξεύρεση λύσεων όταν τα αποτελέσματα δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες αφού, η κατανόηση της υποκείμενης δημιουργίας αξίας θα γίνει εφικτή στο εσωτερικό του ΟΑΕΔ. Έτσι, θα επιτυγχάνεται η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με συνέπεια τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης του πολίτη. Ο αυξημένος βαθμός ικανοποίησης του πολίτη θα δημιουργεί αυξημένη αξία στον ΟΑΕΔ και παράλληλα μεγαλύτερη αφοσίωση των υπαλλήλων.

#### **4.5 Ανάπτυξη Στρατηγικού Χάρτη του ΟΑΕΔ με βάση τις Πτυχές/Διαστάσεις του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας**

Ο ΟΑΕΔ, ως δημόσιος φορέας, δεν έχει στόχο την κερδοφορία αλλά τις επιδιώξεις του τις κατευθύνει η δήλωση του οράματος του που προσδιορίζει τη βασική προσδοκία του οργανισμού σε σχέση με τη βασική προτεραιότητα της αποστολής του, δηλαδή την ενίσχυση βοήθειας για την ένταξη ή επανένταξη των εγγεγραμμένων στις παραγωγικές διαδικασίες. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο ΟΑΕΔ θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με βάση την **επιχειρησιακή στρατηγική της ανάλυσης (analyzers)**. Οι Miles & Snow (1991,σελ.1) αναφέρουν ότι οι επιχειρησιακές στρατηγικές αυτού του τύπου προσπαθούν να συνδυάζουν τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών με την ελαχιστοποίηση του κινδύνου, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών τους διαδικασιών και παράλληλα επιλέγοντας προσεκτικά τα προϊόντα/υπηρεσίες που τους δημιουργούν αξία, εξασφαλίζοντας έτσι τη μελλοντική βιωσιμότητα.

- ✚ Η μελλοντική βιωσιμότητα του ΟΑΕΔ εξαρτάται από αν καταφέρει να δημιουργήσει αξία, η οποία καθορίζεται από την ανταπόκρισή του στις ανάγκες/απαιτήσεις των Ενδιαφερόμενων Μερών. Επομένως ως θεμελιώδης αξία και αρχική πτυχή του Πίνακα θεωρούνται οι προσδοκίες των Ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίες συμβάλουν στη διατήρηση αλλά κυρίως στην αύξηση του μεριδίου συμμετοχής του ΟΑΕΔ στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη αποτελούνται από τη συνιστώσα

των χρηματοδοτών & των φορέων που συνεργάζεται, τις κατηγορίες πολιτών που εξυπηρετεί και των υπαλλήλων που εργάζονται.

- ✚ Η ορθολογική Διαχείριση των λειτουργικών εξόδων και των διαθέσιμων πόρων αποτελεί τη βάση αξιοπιστίας του ΟΑΕΔ, αφού η αποτελεσματική διαχείριση ενός δημόσιου οργανισμού, αξιολογείται και ελέγχεται από πολλούς τακτικούς και έκτακτους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Ιδιαίτερη μέριμνα στο πλαίσιο της σχετικής διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειάς του, θα πρέπει να δοθεί για τη διαφοροποίηση των χρηματοδοτικών εισροών και τη δημιουργία αποθεματικού ώστε να υπερκεραστεί η απειλή της κρατικής υποχρηματοδότησης.
- ✚ Η υλοποίηση μιας επιτυχημένης αναδιοργάνωσης προϋποθέτει τη δημιουργία μιας ευέλικτης οργανωτικής δομής για την επίτευξη μιας λειτουργικής αποτελεσματικότητας και η συνεχής προσπάθεια για εκσυγχρονισμό επιβάλλει την αξιοποίηση των ΤΠΕ και της γνώσης.
- ✚ Η εξειδίκευση και η πολυετής εμπειρία των υπαλλήλων μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία αλληλεπίδρασης όχι μόνο για την αύξηση της αποδοτικότητας αλλά και κυρίως για γόνιμες συνεργασίες του ΟΑΕΔ με συνεργαζόμενους φορείς με σκοπό την δημιουργία μεγαλύτερης αξίας.



## Σχέσεις Αιτιότητας Στρατηγικού Χάρτη ΟΑΕΔ

ΑΠΟΣΤΟΛΗ: Ανταπόκριση στις απαιτήσεις των Πολιτών για  
Αναβαθμισμένες Υπηρεσίες Παθητικών Πολιτικών Κοινωνικής  
Προστασίας & Ενεργητικών Πολιτικών Προώθησης Απασχόλησης



### Πτυχή Ενδιαφερόμενων Μερών

**Στρατηγικός Στόχος: Ικανοποίηση /Ανταγωνιστικότητα/Ενεργοποίηση**

- 1) Εργοδότες
- 2) Εγγεγραμμένοι/Ανεργοί/ Ωφελούμενοι/ Εργαζόμενοι
- 3) Μαθητεία/Κατάρτιση
- 4) Χορηγοί / Συνεργασίες/ **Βιωσιμότητα**

### Πτυχή Διαχείρισης Χρηματοοικονομικών Πόρων

**Στρατηγικός Στόχος : Αποδοτική Διοίκηση**

- 1) Ορθολογική Οικονομική Διαχείριση
- 2) Κόστος Παρεχόμενων Υπηρεσιών
- 3) Διαφοροποίηση Χρηματοδοτικών Εισροών
- 4) Δημιουργία Αποθεματικού Ταμείου/  
**Λειτουργική Αποτελεσματικότητα**



### Πτυχή Εσωτερικών Διεργασιών

**Στρατηγικός Στόχος: Λειτουργική Αποτελεσματικότητα**

- 1) Βελτίωση Οργανωτικής Δομής/ Διοικητικής Λειτουργίας/ Ενίσχυση Εσωτερικού Ελέγχου
- 2) Ενίσχυση Διαφάνειας & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/ Βελτίωση Εφαρμογών ΤΠΕ
- 3) Αποτελεσματικότητα
- 4) **Αποδοτικότητα**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΟΑΕΔ ΩΣ  
ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΥ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗ ΤΗΣ  
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΩΝ  
ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ  
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

### Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης

**Στρατηγικός Στόχος: Αποδοτικότητα Υπαλλήλων**

- 1) Ενδυνάμωση Φήμης/ Ονόματος ΟΑΕΔ
- 2) Συνεχής Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Επαγγελματικής Κουλτούρας
- 3) Αντικειμενική Αξιολόγηση & Αξιοποίηση υπαλλήλων/ παρακίνηση/κίνητρα
- 4) Επάρκεια υπαλλήλων

Ο παραπάνω χάρτης ορίζει το ιστορικό πλαίσιο του Στρατηγικού σχεδίου αποτυπώνοντας τα άυλα στοιχεία του ΟΑΕΔ και τους χρηματοοικονομικούς στόχους με βάση την Επιχειρησιακή Στρατηγική της Ανάλυσης. Με αφετηρία τη δημιουργία της αξίας των Ενδιαφερόμενων Μερών στη συνέχεια αποτυπώνονται με τη σχέση αιτίου - αποτελέσματος οι επόμενες Πτυχές/Διαστάσεις, που αποτελούν θεμέλια προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση του Ενδιαφερόμενων Μερών μέσω συσχετισμού των στρατηγικών στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι αναπτύσσονται για εντοπιστούν οι βρόγχοι, που θα οδηγήσουν στις απαραίτητες δράσεις, τις οποίες θα παράξουν τα έμψυχα και υλικά στοιχεία του ΟΑΕΔ για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι παρακάτω πίνακες (1,2,3,4) περιγράφουν πως οι στόχοι (αποτελέσματα) εξαρτώνται από διαδικασίες (αιτίες), οι οποίες "συνεργάζονται" για να διαμορφώσουν τη διαδρομή του Στρατηγικού σχεδίου από τις δράσεις στα αποτελέσματα. Το μοντέλο ανάλυσης αιτίου - αποτελέσματος είναι ιδιαίτερα ωφέλιμο για τον προσδιορισμό δεδομένων, στοιχείων και ενεργειών, τα οποία αποτελούνται από βρόγχους - οδηγούς για να συνδέσουν τις τακτικές που θα ακολουθήσει ο ΟΑΕΔ για τα επιδιωκόμενα μελλοντικά αποτελέσματα. Αφού, με τους βρόγχους εντοπίζονται οι παράγοντες που συνδέουν τη λειτουργία και τις δράσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, οι βρόγχοι λειτουργικών διεργασιών αφορούν τις επιχειρησιακές δράσεις και τη ροή των εργασιών που οδηγούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Οι βρόγχοι διαθέσιμων πόρων τα δεδομένα δυνατοτήτων του ΟΑΕΔ σε υποδομές, προϋπολογισμό και προσωπικό. Ενώ οι βρόγχοι αποτελέσματος μετρούν την επίτευξη των στόχων του Στρατηγικού σχεδίου και την επίδρασή τους στα Ενδιαφερόμενα Μέρη.

Πίνακας 1:

Πτυχή Ενδιαφερόμενων Μερών Customer Perspective				
Στρατηγικός Στόχος: Ικανοποίηση /Ανταγωνιστικότητα/ Ενεργοποίηση				
Στόχος	Κωδικός	Κατηγορία	Στόχοι Βρόγχου	Δράσεις
Χορηγοί / Συνεργασίες/ Ανταγωνιστικότητα	CP1	Βρόγχος/ Αποτελέσματος	Ορθή Διαχείριση Πόρων  Ποσοστό Κοινοπραξιών	Ορθολογική Διαχείρισης Πόρων  Προσαρμοσμένα Προγράμματα Πρώθισης Απασχόλησης/ΚΠΣ
Εργοδότες	CP2	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστά Προγραμμάτων με τη μεγαλύτερη Ένταξη	Παρακολούθηση Ερευνών για τις τάσεις στην Αγορά Εργασίας  Τοπικές Ανάγκες
Εγγεγραμμένοι/Ανεργοί Εργαζόμενοι/ Ωφελούμενοι	CP3	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό Συμμετοχής σε Ομάδες Συμβουλευτικής/Κατάρτισης  Ποσοστά Κοινωνικών Παροχών/Αναζητούντων Εργασία ανά φύλο/ Ηλικία/Περιφέρεια/Συγκεκριμενοποίηση Αναγκών	Ανάλυση Προφίλ - Κατηγοριοποίηση (Profiling & Segmentation Methodology).
Μαθητεία/Κατάρτιση	CP4	Βρόγχος/ Αποτελέσματος	Ποσοστό Συμμετοχής ανά Ίδρυμα/Ειδικότητα/Πρακτική	Εξωστρέφεια/Συνεργασία Επιμελητήρια/Εργοδότες

Πίνακας 2:

Πτυχή Διαχείρισης Χρηματοοικονομικών Πόρων - Financial Perspective				
Στρατηγικό σχέδιο : Αποδοτική Διοίκηση				
Στόχος	Κωδικός	Κατηγορία	Στόχοι Βρόγχου	Δράσεις
Ορθολογική Οικονομική Διαχείριση	FP1	Βρόγχος/ Αποτελέσματος	Ποσοστό κρατικής Χρηματοδότησης,  Ποσοστό Χρηματοδοτού-μενων Δράσεων/ Υλοποιη-μένων Δράσεων	Ανάλυση των Προγραμμάτων Χρηματοδότησης/Υλοποιημένων Δράσεων
Κόστος Παρεχόμενων Υπηρεσιών	FP2	Βρόγχος/ Διαθέσιμων Πόρων	Ποσοστό Λειτουργικών Εξόδων συνολικά και ανά υπηρεσία,	Αξιοποίηση ΤΠΕ  Αποτίμηση Ικανότητας Ορθολογικής Διαχείρισης Πόρων
Διαφοροποίηση Χρηματοδοτικών Εισροών	FP3	Βρόγχος/ Αποτελέσματος	Ποσοστό υλοποιούμενων προγραμμάτων διαπεριφερειακής, διασυνοριακής, διακρατικής συνεργασίας,  Ποσοστό αξιοποίησης αντι-σταθμικών & ανταπο-δοτικών ωφελειών από τη Συνεργασία/ Σύμπραξη Ν.Π.Ι.Δ, Ν.Π.Δ.Δ	Εξωστρέφεια  Μεταφορά Τεχνογνωσίας  Ικανότητα Κατάρτισης Προγραμμάτων Προώθησης Απασχόλησης ανά Κατηγορία Εγγεγραμμένων  Αύξηση χρηματικού μεριδίου από ΚΠΣ,
Δημιουργία Αποθεματικού Ταμείου	FP4	Βρόγχος/ Διαθέσιμων Πόρων	Ποσοστό αξιοποίησης περιουσιακών στοιχείων,  Ποσοστό εισφορών Εργοδοτών, Δανειοληπτών	Εκμετάλλευση ακινήτων για Ιδιοχρησία/ Ενοικίαση  Ισολογισμός/ Έσοδα από παρακράτηση προγραμμάτων υπέρ ΟΑΕΔ

Πίνακας 3:

Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών - Internal Perspective				
Στρατηγικό σχέδιο : Λειτουργική Αποτελεσματικότητα				
Στόχος	Κωδικός	Κατηγορία	Στόχοι Βρόγχου/	Δράσεις
Βελτίωση Οργανωτικής Δομής / Διοικητικής Λειτουργίας/ Ενίσχυση Εσωτερικού Ελέγχου	IP1	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό Προτυποποίησης - Παρακολούθησης Ενεργειών μέσω Διαγραμμάτων ροών, Ολοκλήρωση Οργανογράμματος , Ποσοστού εν χρήση ηλεκτρονικού εξοπλισμού και υλικοτεχνικών υποδομών, σύνολα απαιτήσεων	Παρακολούθηση Προτυποποίησης των Εργασιών του ποσοστού διεύθυνσης (βάσει ερωτηματολογίου)  Λειτουργικότητα Οργανογράμματος (βάσει έρευνας),  Καταγραφή ποσοστού εν χρήση ηλεκτρονικού εξοπλισμού και υλικοτεχνικών υποδομών, σύνολα απαιτήσεων,
Ενίσχυση Διαφάνειας & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/ Βελτίωση Εφαρμογών ΤΠΕ	IP2	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό παρεχόμενων Ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services)  Ποσοστό Αυτοματοποίησης Διαδικασιών	Επένδυση/Ενσωμάτωση των απαιτούμενων πληροφοριακών προσαρμογών/ Ολοκλήρωση πληροφοριακών Διασυνδέσεων  Ερωτηματολόγια
Αποτελεσματικότητα	CP3	Βρόγχος/Λειτουργικών Διεργασιών	Μέση ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασιών / αιτημάτων  Ποσοστό Ακυρωμένων Ενεργειών	Παρακολούθηση ημερών/ωρών προσδιορισμού/ Συνεργασία/Ευθυγράμμιση Επιδιώξεων
Αποδοτικότητα	CP4	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό Ικανοποίησης Ενδιαφερόμενων Μερών Ταχύτητα Διεκπεραίωσης - Χρόνος Ανταπόκρισης Αιτημάτων- Ποιότητα Υπηρεσιών	Ερωτηματολόγια (Σαφήνεια/ Πολυπλοκότητα/ Ποιότητα)

Πίνακας 4:

Πτυχή Μάθησης & Ανάπτυξης - Learning & Growth Perspective				
Στρατηγικό σχέδιο : Αποδοτικότητα Υπαλλήλων				
Στόχος	Κωδικό ς	Κατηγορία	Στόχοι Βρόγχου	Δράσεις
Ενδυνάμωση Φήμης/ Ονόματος ΟΑΕΔ	LGP1	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό δράσεων προβολής Συνεντεύξεις, συμμετοχή σε πάνελ, ενημερωτικά φυλλάδια κλπ  Ποσοστό Συνεργασιών / Συμπράξεων με φορείς Ν.Π.Ι.Δ., Ν.Π.Δ.Δ, τοπικά και συνολικά	Συνεντεύξεις, συμμετοχή σε πάνελ/ομάδες, ενημερωτικά φυλλάδια κλπ  Εξωστρέφεια/Επικοινωνία
Συνεχή Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Επαγγελματικής Κουλτούρας	LGP2	Βρόγχος/ Αποτελέσματος	Ποσοστό υπαλλήλων που έλαβαν επιμόρφωση κατά Διεύθυνση και συνολικά στον ΟΑΕΔ/Ποσοστό εκτιμώμενων εκπαιδευτικών αναγκών,  Ποσοστό υπαλλήλων που συμμετέχουν σε εργασιακές ομάδες, συνέδρια, fora κτλ	Ενδουπηρεσιακές Εκπαιδεύσεις,  Συμμετοχή σε προγράμματα του INEΠ  Σύνθεση Διεπιστημονικών Ομάδων για συμμετοχή σε Διεθνή και Εθνικά Fora
Αντικειμενική Αξιολόγηση & Αξιοποίηση υπαλλήλων/ παρακίνηση/κίνητρα	LGP3	Βρόγχος/ Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό ικανοποιημένων υπαλλήλων στο χώρο εργασίας τους  Ποσοστό υπαλλήλων με ατομικές κάρτες στοχοθεσίας,	Ενθάρρυνση υπαλλήλων για προτάσεις με σκοπό τις βελτιώσεις/αναθεωρήσεις κλπ  Ηθικές ανταμοιβές για την απόδοση και τις δημιουργικές πρωτοβουλίες  Ερωτηματολόγια
Επάρκεια υπαλλήλων	LGP4	Βρόγχος/Λειτουργικών Διεργασιών	Ποσοστό κενών θέσεων εξειδικευμένου προσωπικού ανά κλάδο, ειδικότητα, κλπ σε επίπεδο υπηρεσιών αλλά και συνολικά,  Ποσοστό υπαλλήλων που έχουν εκπαιδευτεί στη διαχείριση ποιότητας, στοχοθεσία, συμβουλευτικές ανά είδος, σχεδιασμό προγραμμάτων κλ..π	Καταγραφή & Εκπαίδευση Υπαλλήλων για περαιτέρω Εξειδίκευση  Αξιοποίηση Υπαλλήλων

Οι παραπάνω πίνακες (1,2,3,4) αποτελούν υποθέσεις για το πως ο ΟΑΕΔ, μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες και δράσεις, με βάση τα κριτήρια της *κρισιμότητας, πολυπλοκότητας, αναγκαιότητας ανασχεδιασμού και εφικτότητας*, που θα του δημιουργήσουν αξία για την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος του με βάση την ικανοποίηση των Ενδιαφερόμενων Μερών και την ενεργοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων του. Σε αυτό το πρώτο διερευνητικό πλάνο διαμόρφωσης Εταιρικού Στρατηγικού σχεδιασμού με βάση τον BSC, ο ΟΑΕΔ θα μπορούσε να χαράξει πολιτικές και τακτικές από δομικά υλικά που μπορούν να χαρτογραφηθούν σχετικά εύκολα και να συνδυαστούν ώστε να επιτύχει τα κάτωθι:

- ✚ Το ποσοστό Συγκέντρωσης Προγραμμάτων με τη μεγαλύτερη ένταξη για Εργοδότες καθώς και ο βρόγχος του ποσοστού Συνεργασιών/Συμπράξεων μπορούν να οδηγήσουν στο στόχο της Ανταγωνιστικότητας, ο οποίος μέσω της Ενεργοποίησης των υπαλλήλων και την υποβολή προτάσεων/βελτιώσεων τους θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των καταρτιζομένων και αναζητούντων εργασία.
- ✚ Παρόμοια η ικανοποίηση των Εργοδοτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το προσωπικό του ΟΑΕΔ και κυρίως τα απτά αποτελέσματα της Κατάρτισής και των Ομάδων Συμβουλευτικής θα Ενδυναμώσουν την Φήμη του ΟΑΕΔ, θα συνεισφέρουν στην Ενεργοποίηση των υπαλλήλων και παράλληλα θα μεγιστοποιήσουν την Ικανοποίηση των χορηγών.
- ✚ Ο βρόγχος συγκέντρωσης των Λειτουργικών εξόδων (συνολικά/ανα υπηρεσία) και ο βρόγχος αποτελέσματος από την ανάλυση των χρηματοδοτούμενων/υλοποιημένων δράσεων από τον κρατικό προϋπολογισμό πιθανώς να απαιτήσει την ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση αλλά και την εγρήγορση για την δημιουργία αποθεματικού, που μπορεί να προέλθει από την εκμετάλλευση των ακινήτων του ΟΑΕΔ και τον ισολογισμό εσόδων από το ποσοστό των εισφορών Εργοδοτών/Δανειοληπτών.
- ✚ Ομοίως ο στόχος της Διαφοροποίησης Χρηματοδοτικών Εισροών μέσω της αύξησης του μεριδίου προγραμμάτων από το ΚΠΣ/Διαπεριφερειακών, Διακρατικών Συνεργασιών και κυρίως από την αξιοποίηση αντισταθμικών/ανταποδοτικών ωφελειών από τις Συνεργασίες/Συμπράξεις Ν.Π.Ι.Δ, Ν.Π.Δ.Δ, θα

συντελέσουν στη Λειτουργική Αποτελεσματικότητα του ΟΑΕΔ, στην εκπλήρωση των περισσότερων θέσεων εργασίας (απαίτηση των πολιτών), στην Ενεργοποίηση των υπαλλήλων και κυρίως θα υπερκεράσουν τυχόν κρατική υποχρηματοδότηση.

- ✚ Η αποτύπωση των ποσοστού ακυρωμένων ενεργειών, μέσης ταχύτητας διεκπεραίωσης τους και προτυποποίησης σε συνάρτηση με τον βρόγχο αποδοτικότητας, επάρκειας στελεχών αποτελούν κριτήρια για τις απαραίτητες βελτιώσεις της Λειτουργικής Αποτελεσματικότητας, η οποία απαιτεί Ευθυγράμμιση και Κουλτούρα Ομαδικής Συνεργασίας.
- ✚ Στο ίδιο πλαίσιο ενίσχυσης της Λειτουργικής Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας κινούνται και οι βρόγχοι αποτελέσματος, που παρακολουθούν τα ποσοστά των διαγραμμάτων ροών, τη ολοκλήρωση του οργανογράμματος με σαφείς αρμοδιότητες, των αυτοματοποιημένων διαδικασιών, των υπαλλήλων που έλαβαν επιμόρφωση κατά Διεύθυνση και συνολικά, των εκτιμώμενων εκπαιδευτικών αναγκών και του ποσοστού υπαλλήλων που συμμετέχουν σε εργασιακές ομάδες, συνέδρια, fora κτλ
- ✚ Τέλος, η Εξωστρέφεια, η Επικοινωνία και η Επένδυση/ Διασύνδεση ΤΠΕ είναι βρόγχοι που συστηματικά πρέπει να μελετούνται αφού δεν συνδέονται μόνο με την δικτύωση και Ανταγωνιστικότητα αλλά δημιουργούν άμεση αξία στον ΟΑΕΔ έχοντας ιδιαίτερη βαρύτητα σε κάθε πτυχή του Στρατηγικού σχεδίου.



#### 4.6 Αποτελέσματα της έρευνας για τη διαμόρφωση και αξιολόγηση της επίδοσης του Στρατηγικού σχεδιασμού υπό το πρίσμα του BSC

Η διαμόρφωση του Στρατηγικού σχεδιασμού του ΟΑΕΔ υπό το πρίσμα του BSC αποτελεί πυξίδα για τη βιωσιμότητα και την άρτια οργανωσιακή λειτουργικότητα του, ιδιαίτερα στην κρίσιμη εποχή της παγκοσμιοποίησης, της γνώσης και των ταχύτατων αλλαγών, προσφέροντας πλεονεκτήματα που συνοψίζονται ως:

- ✚ Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες μορφοποιούν την κουλτούρα και οδηγούν τον ΟΑΕΔ στην επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών επιδιώξεων, οι οποίες αποτελώντας το περίγραμμα σκιαγραφούν την αναμενόμενη επίδοση του,
- ✚ Οι επιχειρησιακές πολιτικές και δράσεις μπορούν να χαρτογραφούν την επίδοσή τους προκειμένου να προσεγγίζονται πληρέστερα οι απαιτήσεις των πολιτών/χορηγών/συνεργατών/εργαζομένων,
- ✚ Τα αποτελέσματα των βρόγχων ανατροφοδότησης αναδεικνύουν την επιτυχία των Στρατηγικών στόχων υποδεικνύοντας παράλληλα τις πληροφορίες για νέες πρωτοβουλίες, ώστε αυτές να είναι συμβατές με τις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών/χορηγών/συνεργατών/εργαζομένων και να οδηγούν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ,
- ✚ Με την αποτύπωση της συνολικής εικόνας των χρηματικών ροών για κάθε περίοδο αναφοράς, αυξάνεται η δυνατότητα διαχείρισης των πόρων και έτσι ο ΟΑΕΔ μπορεί να επιλέξει δράσεις όπως, επενδύσεις ΤΠΕ, Ενδυνάμωσης των εργαζομένων του αλλά και της Φήμης του.



## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Προτάσεις - Επέκταση του BSC

Στη σύγχρονη εποχή οι δημόσιοι οργανισμοί, ως μικρότερα τμήματα ενός ευρύτερου περιβάλλοντος, απαιτείται να κατοχυρώνουν με συνεχείς προσπάθειες τη λειτουργική αρτιότητά ώστε να είναι ανταγωνιστικοί και βιώσιμοι. Η υιοθέτηση ενός σύγχρονου συστήματος στρατηγικής διοίκησης θα βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς, οποιουδήποτε μεγέθους, να ευθυγραμμίσουν το όραμα με την αποστολή, τις απαιτήσεις των πολιτών και τις καθημερινές λειτουργίες τους. Η διαμόρφωση Στρατηγικού σχεδιασμού και η αξιολόγηση της επίδοσής του υπό το πρίσμα του BSC αποτελεί ένα διαδεδομένο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που θα οδηγήσει τον ΟΑΕΔ στη λήψη των αποφάσεων με βάση τα αντικειμενικά δεδομένα, προκειμένου να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις του περιβάλλοντος του και του μέλλοντος.

Ο ΟΑΕΔ, αποτελώντας έναν δημόσιο οργανισμό με αυξημένες απαιτήσεις και φόρτο εργασίας, καλείται να διαχειριστεί και να ενσωματώνει νέα δεδομένα και πληροφορίες, που θα μετατρέπουν τη γνώση σε δράσεις. Το πρώτο στάδιο εφαρμογής ως μέσο αξιολόγησης της επίδοσης του Στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και ως οδηγού που αφορά ολόκληρο τον ΟΑΕΔ είναι η δημιουργία του Εταιρικού BSC, που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία. Το δεύτερο στάδιο αφορά τη δημιουργία Επιχειρησιακών BSC, δηλαδή των επιμέρους μονάδων του ΟΑΕΔ, που έχοντας ως οδηγό τον Εταιρικό, θα πραγματοποιούν τους ανάλογους μετασχηματισμούς, ώστε οι στρατηγικοί στόχοι της κάθε υπηρεσιακής μονάδας να συνδυάζονται και να ταυτίζονται με την κεντρικό επιχειρησιακό Στρατηγικό σχεδιασμό. Τελευταία εφαρμογή αποτελούν οι ατομικοί BSC, οι οποίοι θα δημιουργούνται από τους ίδιους τους υπαλλήλους με την συνδρομή και τη συνεργασία των Διευθυντών/Προϊσταμένων, ώστε ο κάθε υπάλληλος να μπορεί ξεκάθαρα να αντιλαμβάνεται τι περιμένει ο ΟΑΕΔ από αυτόν και να προσπαθεί να το υλοποιεί (Kaplan, Norton, 1996α, σελ 190).

Η πλήρης υλοποίηση του BSC, δηλαδή από το εταιρικό στο ατομικό επίπεδο, θα δημιουργήσει την απόλυτη ευθυγράμμιση στον ΟΑΕΔ, ο οποίος θα λειτουργεί με βάση τους στρατηγικούς του στόχους, που θα αντικατοπτρίζουν τις αλληλεπιδράσεις των λειτουργιών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Επιπλέον, θα δοθεί η δυνατότητα της

αποτύπωσης μιας ευρείας εικόνας του ΟΑΕΔ, η οποία αφενός θα οδηγήσει στη γνωστοποίηση και κατανόηση των μακροπρόθεσμων στόχων αφετέρου, θα ενεργοποιήσει τη διοίκηση και τους υπαλλήλους, προκειμένου να επιτύχουν καλύτερο συντονισμό μέσω της ομαδικής συνεργασίας και της αλληλεγγύης.

## 5.2 Σύνοψη

Από την παραπάνω παρουσίαση της ερευνητικής εργασίας προκύπτουν κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Η δημιουργία ενός ενιαίου Ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου συνιστά μια εκκολαπτόμενη προσπάθεια σταδιακής σύγκλισης των ετερογενών διοικητικών συστημάτων των κρατών-μελών με τα κριτήρια της χρηστής Διακυβέρνησης. Τα κριτήρια αυτά περιλαμβάνουν τις προϋποθέσεις για βιώσιμη ανάπτυξη, ενίσχυση ενός ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος, επίτευξη μιας εύρυθμης οικονομίας της αγοράς, αποτελεσματικότητα στην καταπολέμηση της διαφθοράς και εμπιστοσύνη σε ένα κοινό σύστημα αξιών, το οποίο θα υπερασπίζεται τα συμφέροντα των ευρωπαϊκών πολιτών.

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τον πιο βιώσιμο τρόπο των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, για να δημιουργήσουν αξία και να πετύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, προκειμένου να συμβάλουν ενεργά στην ανάπτυξη και τη σταθερότητα. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός συντελεί στο να αποκτήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηριστικά ευελιξίας και επιτελικής νοοτροπίας, να παρέχουν όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες και να συμβάλλουν στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο. Κατά τη διαμόρφωση του, οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και να αποτυπώνουν με ακρίβεια τα ιδιαίτερα "φυσιογνωμικά" χαρακτηριστικά τους, τα οποία θα προσδιορίζουν **τι** και **πώς** μπορούν να πετύχουν.

Ωστόσο, οι δημόσιοι οργανισμοί για να ασκήσουν σωστό λειτούργημα αλλά και για να ασκήσουν το λειτούργημά τους σωστά, απαιτείται ένας συνδυασμός εξισορρόπησης, ο οποίος θα περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους του Στρατηγικού σχεδιασμού και παράλληλα θα ευθυγραμμίζει τους διαθέσιμους πόρους

με τις καθημερινές τους λειτουργίες. Ο BSC περιλαμβάνοντας εκτός των χρηματοδοτικών πόρων και επιπλέον Πτυχές/Διαστάσεις (Ενδιαφερόμενων Μερών, Εσωτερικών Διεργασιών, Μάθησης & Ανάπτυξης), εξασφαλίζει μια ισορροπία (balance), η οποία συνδέει τους στόχους με τα αποτελέσματα.

Η πρακτική προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου για τον Στρατηγικό σχεδιασμό με την υιοθέτηση των εργαλείων του BSC στον ΟΑΕΔ κατέδειξε, ότι με τη σύνδεση της σχέσης αιτίου – αποτελέσματος, που χρησιμοποιείται για να αποτυπωθεί η δημιουργία αξίας με την κατανόηση των άυλων και ευμετάβλητων παραγόντων (intangible and soft), συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη καλύτερης επίδοσης του Στρατηγικού σχεδίου. Παράλληλα καθιερώνει ένα σύγχρονο πλαίσιο στρατηγικής διοίκησης, το οποίο εισάγει μια νέα κουλτούρα συστηματικής προσέγγισης των παραγόντων επιτυχίας και συμβάλλει στην υλοποίηση των απαραίτητων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, ώστε να γίνει εφικτή η ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Ακαλίδης, Σ., 2008, *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, ΕΑΠ, Τόμος Β', Πάτρα.

Δεκλερής, Μ., 1989, *Συστηματική Θεωρία*, Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Δημητριάδη, Ζ., 2000, *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Αθήνα Interbooks

Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ., 2008, *"Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης"* Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Καρκατσούλης, Π., 2004, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρη.

Κουρεμένος, Α., 2001, *"Έρευνα Αγοράς"*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Κυριαζόγλου, Ι., Πολίτου, Δ., 2005, *Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς*, Αθήνα, Εκδόσεις ΙΟΝ.

Λαδή, Σ. - Νταλάκου, Β., 2008, *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*, ΕΑΠ, Τόμος Α', Πάτρα.

Μπουραντάς, Δ., *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης, Β., 2012, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου

Παπάζογλου Μάνος, *Εξευρωπαϊσμός και Δημοκρατικά Ελλείμματα, Η έννοια της " κρίσης νομιμοποίησης"*, κείμενο Εργασίας Νο 9/2010, ΕΛΙΑΜΕΠ, 2010.

Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007 *"Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)"* ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

## ΕΕΝΟΓΛΩΣΗ

Berry, F. S. 1994, *Innovation in Public Management: the Adoption of Strategic Planning*, Public Administration Review 54, 4

Bryson, J., 2004, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations Long Range Planning*, Vol 21, No 1

Bryson, J. M., Berry, F. S. & Yang, K., 2010. *The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions.* The American Review of Public Administration, 40 (5)

Bourne M., Mills J., Neely A., Platts K., 2000, *Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. International Journal of Operation & Production Management*", Vol.20, No.7

Cohen, M., 2010, *Practitioner's perspective – Have we missed the boat on planning?* Public Administration Review, 70

Coyle, G., 2000, *"Qualitative and Quantitative Modelling in System Dynamics: Some Research Question"s*, System Dynamics Review Vol.16, No 3

Evans, J.R., Lindsay, W.M., 2008, *"The Management and Control of Quality"* 7th ed, Thomson, South Western, Mason, OH

Drucker, P.F., 1998, *The Coming of the New Organization* In: Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press

Dyer J.S., 1990, *"Remarks on the Analytic Hierachy Process Management Science"*, Vol.36, No.3

Hendrick, R., 2010, *What is wrong with advice on strategic planning?* Public Administration Review, 70

Hendricks, K., Menor, L., Wiedman, C., 2004, *The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?* Reprint #9B04T F07. IVEY BUSINESS JOURNAL. Improving the Practice of Management, 69(2)

Graetz, F., 2002, *Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities*, Management Decision, 40 (5)



- Kaplan, R. & Norton, D., 1992, *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 70 (1)
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996b, *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, 74 (1)
- Kaplan, R. & Norton, D., 2000b, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, (5)
- Kaplan, R. & Norton, D., 2004, *The Strategy Map: guide to align intangible assets. Strategy and Leadership*
- Lohman, C., Fortuin, L. and Wouters, M., 2004, *Designing a performance measurement system: A case study*, European Journal of Operational Research, 156
- Layne, K., Jungwoo L., 2001, *Developing fully functional E-Government: a four stage model*, *Government Information Quarterly*, Elsevier
- Mintzberg, H., 1994, *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, 72 (1)
- Melcher, B. H. and Kerzner, H., 1988, *Strategic Planning: Development and Implementation*, Blue Ridge Summit, P.A.: TAB Books.
- Niven, P.R., 2006, *"Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results"*, 2nd, John Wiley & Sons, New Jersey
- Obeng, K. & Ugboro, I., 1991, *Effective strategic planning in public transit systems*
- Peterson D.W., Ederlain R.L., 1994, *"Reality Check: A Bridge Between Systems Thinking and Systems Dynamics"*, System Dynamics, Review Vol.10 No2-3
- Piszczałski, M., 2003, *"QFD: The Low - Tech Way to Collaborate"* AD&P
- Poister, T., 2010, *The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance*, Public Administration Review, 70
- Poister, T. & Streib, G., 2005, *Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades*, Public Administration Review, 65 (1)
- Poister, T., Pitts, D. & Hamilton Edwards, L., 2010, *Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions*, The American Review of Public Administration, 40 (5)

Pollitt C., Bouckaert G., Loffer E., 2004, "Το ταξίδι της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο Τομέα. Από το εκεί στο εδώ και μετά που?", Εισήγηση στο 3<sup>ο</sup> Συνέδριο Ποιότητας για τη Δ.Δ στο Ευρωπαϊκό Δημόσιο Τομέα, Rotterdam, Netherlands.

Pollitt C., 2004, "Από το Εκεί στο Εδώ, Από το Τώρα στο Μετά: Αγοράζοντας και Δανείζοντας Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση", Εισήγηση στο 9<sup>ο</sup> Συνέδριο του Δικτύου CLAD 02-05/11/2004, Madrid, Spain.

Sveiby K.E., Linard, K., Drovsky, L., 2003, "Building a Knowledge - Based Strategy. A System Dynamics Model for Allocating Value Adding Capacity", Journal of the Operational Research Vol 50

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ/ ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

Αϊνατζής, Ι., 2009, "Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα"  
<http://www.kerdos.gr>, {Πρόσβαση 01/06/2018}

Αντισθένης, Γνωμικολόγιον

<http://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=848gr> {Πρόσβαση 25/09/2018}

Βήμα, <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=94080r>, {Πρόσβαση 05/06/2018}

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΕΑΔ) <http://www.eiead.gr>, {Πρόσβαση 30/08/2018}

Κεντρικός κατάλογος δημόσιων δεδομένων σε βάσεις δεδομένων των φορέων της ελληνικής κυβέρνησης. <http://www.data.gov.gr>, {Πρόσβαση 31/08/2018}

Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση (2012). Διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο: [http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2012/01/efki\\_vivlos.pdf](http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2012/01/efki_vivlos.pdf), {Πρόσβαση 01/06/2018}

Σελίδα ΟΑΕΔ <http://www.oaed.gr> {Πρόσβαση 27/08/2018}

Τσέκος, Θ., *Ρυθμιστικός και Αναδιανεμητικός Ρόλος του Κράτους*, στο Στρατηγικές των Διοικητικών μεταρρυθμίσεων μπροστά στην οικονομική κρίση. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.dee.gr/mediaupload/publications/Tsekos.pdf>, {Πρόσβαση 01/06/2018}

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης - Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, 2007-2013, *Αξιολόγηση της Ανάλυσης S.W.O.T*, στο Έκθεση εκ των προτέρων Αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βελτίωσης της Διοικητικής Ικανότητας της Δ.Δ. [http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiGjaq4vNraAhXDqQKHQJzAK8QFggyMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.epdm.gr%2FUploads%2FFiles%2FEx\\_ante\\_EP\\_Final.doc&usq=AOvVaw1N1MSZCzaE\\_QwPGhT-JaSCz](http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiGjaq4vNraAhXDqQKHQJzAK8QFggyMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.epdm.gr%2FUploads%2FFiles%2FEx_ante_EP_Final.doc&usq=AOvVaw1N1MSZCzaE_QwPGhT-JaSCz), {Πρόσβαση 01/06/2018}

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης: Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006, *Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.DOC](#), [ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.DOC](#), {Πρόσβαση 01/06/2018}

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-16*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20140416_action_plan_gcr.doc), {Πρόσβαση 01/06/2018}

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης: Εγκύκλιος Α.Π.12972/10-5-2016, *Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20160517\\_egykl ios\\_stoxothesias\\_2017.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20160517_egykl ios_stoxothesias_2017.pdf), {Πρόσβαση 05/06/2018}

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF)*, <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593>, {Πρόσβαση 03/06/2018}

EFQM, (1999), *The EFQM Excellence Model European Foundation for Quality Management (EFQM)*, Brussels. <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>, {Πρόσβαση 01/06/2018}

Miles and Snow's Organizational Strategies <http://www.free-management-ebooks.com/news/miles-and-snows-organizational-strategies/> {Πρόσβαση 01/09/2018}

## **Παράρτημα 1**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

#### **Α' ΕΝΟΤΗΤΑ**

- 1)** Ποιό θεωρείτε ότι είναι το όραμα του ΟΑΕΔ; Πώς αντιλαμβάνεστε τη θέση του οργανισμού και ποιος ο κύριος σκοπός του εντός της Ελληνικής κοινωνίας;
- 2)** Ποια η τρέχουσα στρατηγική και ποιές προϋποθέσεις θα πρέπει να ισχύουν ώστε αυτή να καταστεί βιώσιμη?
- 3)** Τα σχέδια δράσης πρέπει να καθοδηγούν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα θεωρείτε επαρκή τα μέσα που έχουμε στη διάθεσή μας?
- 4)** Ποιά είναι τα ισχυρότερα πλεονεκτήματα του Οργανισμού? και ποιά θεωρείτε την πλέον ανταγωνιστική υπηρεσία του?
- 5)** Ποιοι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικό κόστος?
- 6)** Ποια θεωρείτε ως τη μεγαλύτερη ενδογενή δύναμη του Οργανισμού?
- 7)** Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί? και Τι θα πρέπει να αποφευχθεί ως μεγαλύτερη ενδογενή αδυναμία του Οργανισμού?
- 8)** Ποιες επιλογές μας δημιουργούν προνόμια και πάνω σε ποια βάση συγκρινόμαστε?
- 9)** Οι αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ αλλά και της τεχνολογίας, η οποία επιφέρει και διαφορετικές απαιτήσεις, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών αποτελούν ευκαιρίες ή απειλές?
- 10)** Πως μπορούν να ενισχυθούν οι ευκαιρίες του ευρύτερου περιβάλλοντος και πως μπορούμε να εξαλείψουμε/ προσαρμόσουμε τις απειλές της ευρύτερης αστάθειας?

## **A' - B' ΕΝΟΤΗΤΑ**

- 1)** Ποιές προϋποθέσεις θα πρέπει να ισχύουν ώστε η τρέχουσα στρατηγική να είναι βιώσιμη?
- 2)** Ποιές βασικές πολιτικές και τακτικές απαιτούνται για να επιτευχθεί η αποστολή του Οργανισμού και να εξισορροπηθούν οι συχνά αντικρουόμενοι στόχοι?
- 3)** Ποιοι στρατηγικοί στόχοι είναι κρίσιμοι προκειμένου να αυξησει ο Οργανισμός την αποτελεσματικότητά του και την αποδοτικότητά του?
- 4)** Η ευθυγράμμιση αφενός συντελεί στην εστίαση και τον συντονισμό αφετέρου, αποτελεί ευδιάκριτο πολλαπλασιαστή αξίας. Με ποιες πρωτοβουλίες επιτυγχάνεται αυτό στον Οργανισμό?
- 5)** Πως ταξινομούνται και πως δίνεται προτεραιότητα σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες που βρίσκονται εν εξελίξει?
- 6)** Ο θεσμός του middle manager πόσο έχει συνεισφέρει στις διαλειτουργικές και περιεκτικές διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού και πόσο συχνή είναι η διασύνδεσή του με το γραφείο Συντονισμού?
- 7)** Πως τα σχέδια και οι δράσεις περιορίζονται και καθοδηγούνται από τα μέσα που έχουμε στη διάθεσή μας? θεωρείτε επαρκή τα μέσα?
- 8)** Γίνονται σεμινάρια εκπαίδευσης?
- 9)** Είναι η οργανωτική δομή του Οργανισμού κατάλληλη?
- 10)** Αντιλαμβάνονται όλοι οι υπάλληλοι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρει ο επανασχεδιασμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου του Οργανισμού και ειδικότερα της μεθοδολογίας για την καταγραφή του προφίλ και την τμηματοποίηση / κατηγοριοποίηση των ανέργων (profiling and segmentation methodology) ?

## **Β'ΕΝΟΤΗΤΑ BSC**

- 1)** Τι κάνει καλό ένα σύστημα μέτρησης και διοίκησης επίδοσης?
- 2)** Ο Π.Ι.Σ. αποτελεί απλώς ένα μείγμα χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων ομαδοποιημένων σε τέσσερις διακριτές συνιστώσες?
- 3)** Η μέτρηση υποστηρίζει την αποστολή του Οργανισμού?
- 4)** Είναι έγκυρη στην πρόβλεψη των αποτελεσμάτων?
- 5)** Είναι εύκολη, κατανοητή και απλή?
- 6)** Είναι εύκολο και κοστολογικά αποτελεσματικό να συλλεχθούν τα δεδομένα?
- 7)** Ποιοί είναι υπεύθυνοι για τη διενέργεια της μέτρησης?
- 8)** Δείκτες - Κλειδιά (KPI - Key Performance Indicators) με τους βρόγχους - Κλειδιά της Επίδοσης του Οργανισμού (Key Success Loops -KSL) πρωτεύοντες με κατάλληλη απεικόνιση
- 9)** Δυναμικά Συστήματα
- 10)** Περιορισμοί του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Διμερείς συγκρίσεις σε 3βάθμια κλίμακα για τις Πτυχές/ Διαστάσεις, οι οποίες διαμορφώθηκαν ως εξής:

### Πίνακας 1:

<b>Ενδιαφερόμενα Μέρη</b>  <b>A</b>	3  Ενδιαφερόμενα Μέρη	2	1  Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων	2	3	<b>Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων</b>  <b>B</b>
---	--------------------------------	---	--	---	---	--

### Πίνακας 2:

<b>Ενδιαφερόμενα Μέρη</b>  <b>A</b>	3  Ενδιαφερόμενα Μέρη	2	1  Εσωτερικές Διεργασίες	2	3	<b>Εσωτερικές Διεργασίες</b>  <b>B</b>
---	--------------------------------	---	-----------------------------------	---	---	--

### Πίνακας 3:

<b>Ενδιαφερόμενα Μέρη</b>  <b>A</b>	3  Ενδιαφερόμενα Μέρη	2	1  Μάθηση & Ανάπτυξη	2	3	<b>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</b>  <b>B</b>
---	--------------------------------	---	----------------------------	---	---	--

### Πίνακας 4:

<b>Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων</b>  <b>A</b>	3	2  Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων	1  Εσωτερικές Διεργασίες	2	3	<b>Εσωτερικές Διεργασίες</b>  <b>B</b>
--	---	--	-----------------------------------	---	---	--

**Πίνακας 5:**

<b>Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων</b> <b>A</b>	3	2 Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων	1 Μάθηση & Ανάπτυξη	2	3	<b>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</b> <b>B</b>
--	---	--	---------------------------	---	---	--

**Πίνακας 6:**

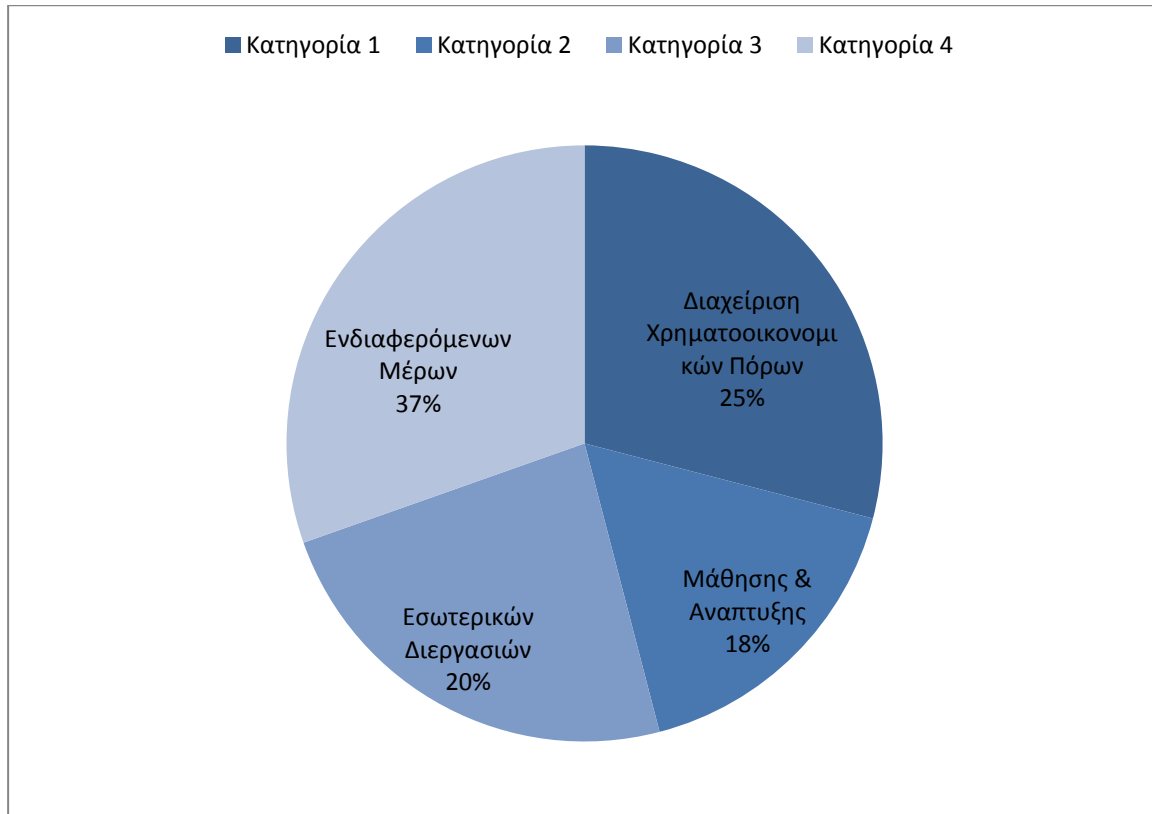
<b>Εσωτερικές Διεργασίες</b> <b>A</b>	3	2 Εσωτερικές Διεργασίες	1 Μάθηση & Ανάπτυξη	2	3	<b>Μάθηση &amp; Ανάπτυξη</b> <b>B</b>
--	---	-------------------------------	---------------------------	---	---	--

**Πίνακας 7:**

<b>Σειρά Πτυχών/Διαστάσεων</b>	<b>Κατάταξης</b>	<b>Ποσοστό</b>
1.Ενδιαφερόμενων Μερών		37%
2.Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων		25%
3.Εσωτερικών Διεργασιών		20%
4.Μάθησης& Ανάπτυξης		18%



## Γραφική Αναπαράσταση των Ποσοστών των 4 Πτυχών/ Διαστάσεων

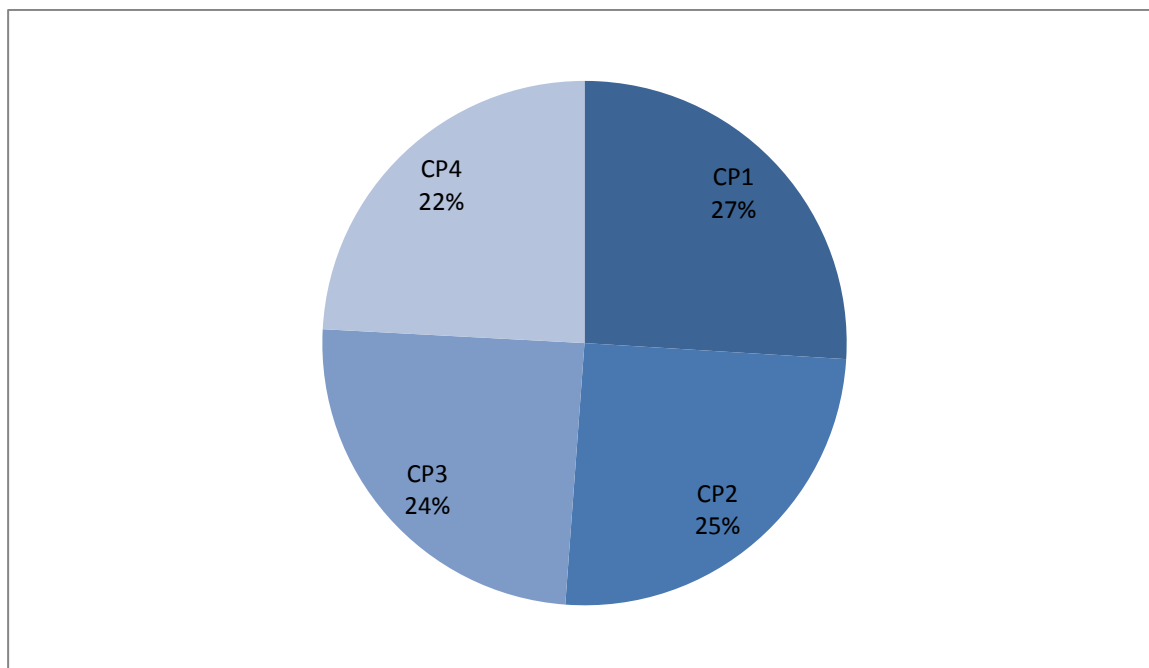


### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Σειρά Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης για την Πτυχή/  
Διάσταση Ενδιαφερόμενων Μερών

Κριτήρια Αξιολόγησης	CP1	CP2	CP3	CP4
<i>Κρισιμότητα</i>	30%	22%	30%	18%
<i>Πολυπλοκότητα</i>	25%	28%	17%	25%
<i>Αναγκαιότητα Ανασχεδιασμού</i>	25%	30%	0,8%	25%
<i>Εφικτότητα</i>	20%	18%	38%	23%
<i>Σύνολο</i>	100%	98%	95%	93%

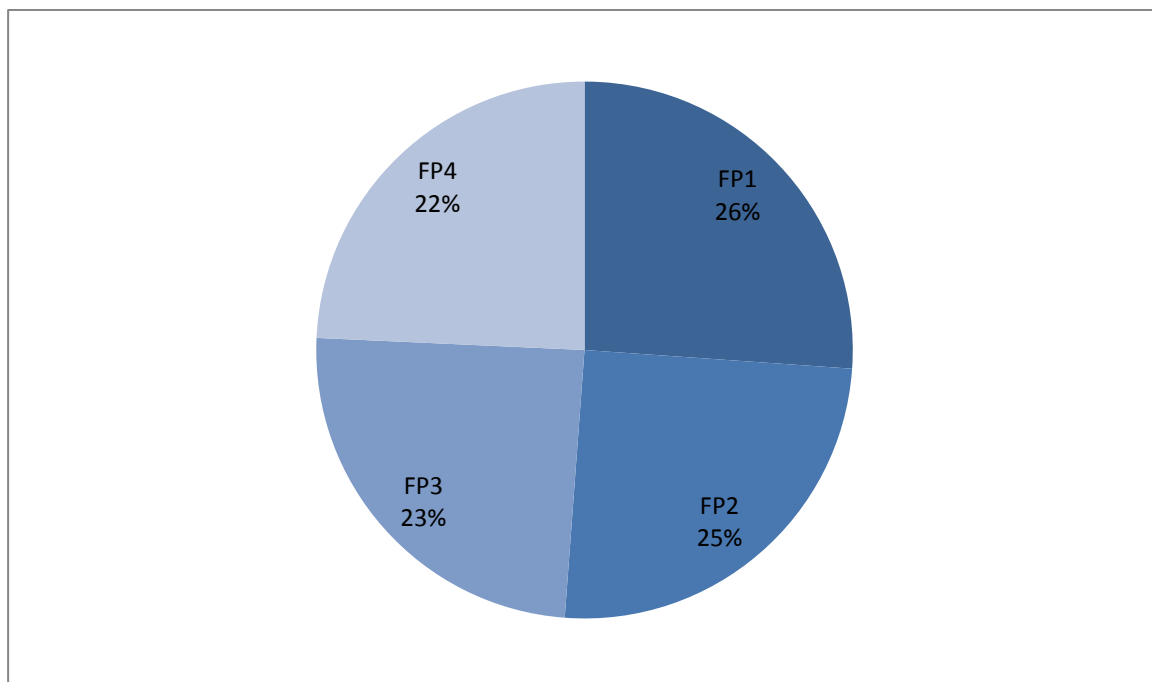
Γραφική Αναπαράσταση Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης για την Πτυχή/ Διάσταση Ενδιαφερόμενων Μερών



**Σειρά Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης για την Πτυχή/  
Διάσταση Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων**

<b>Κριτήρια Αξιολόγησης</b>	<b>FP1</b>	<b>FP2</b>	<b>FP3</b>	<b>FP4</b>
<i>Κρισιμότητα</i>	28%	30%	22%	20%
<i>Πολυπλοκότητα</i>	22%	21%	29%	28%
<i>Αναγκαιότητα Ανασχεδιασμού</i>	18%	20%	30%	32%
<i>Εφικτότητα</i>	30%	25%	13%	13%
<i>Σύνολο</i>	100%	96%	94%	93%

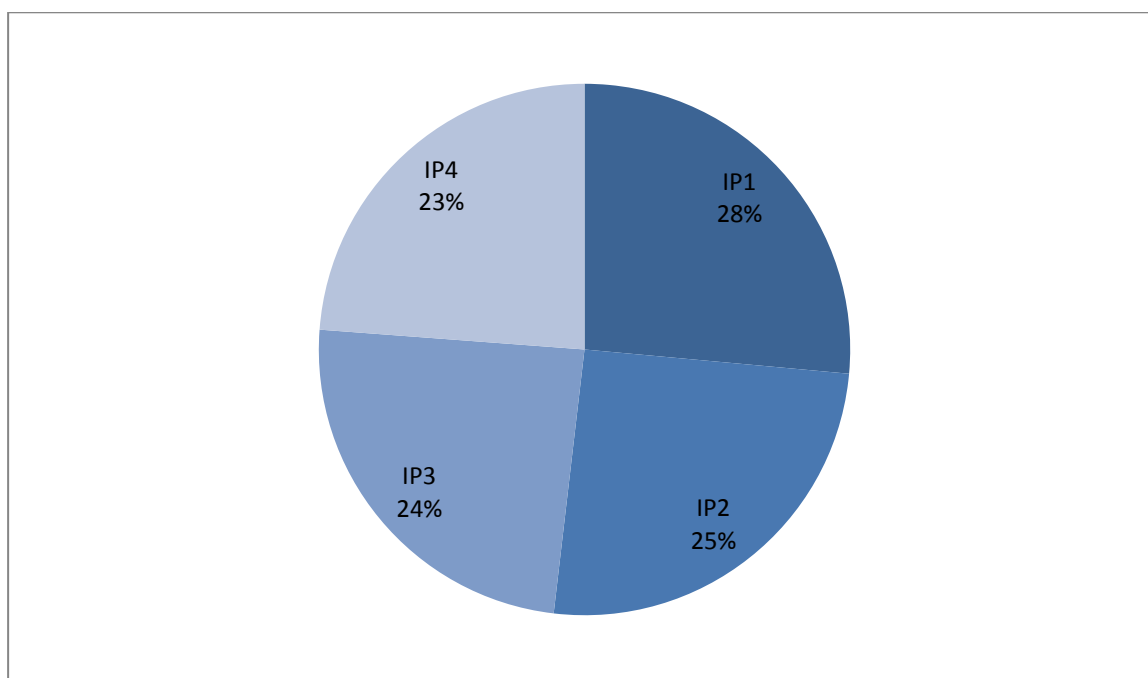
**Γραφική Αναπαράσταση Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης  
για την Πτυχή/ Διάσταση Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων**



**Σειρά Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης για την Πτυχή/  
Διάσταση Εσωτερικών Διεργασιών**

Κριτήρια Αξιολόγησης	IP1	IP2	IP3	IP4
<i>Κρισιμότητα</i>	25%	28%	27%	20%
<i>Πολυπλοκότητα</i>	20%	25%	20%	26%
<i>Αναγκαιότητα Ανασχεδιασμού</i>	30%	25%	23%	22%
<i>Εφικτότητα</i>	25%	18%	22%	22%
<i>Σύνολο</i>	100%	96%	92%	90%

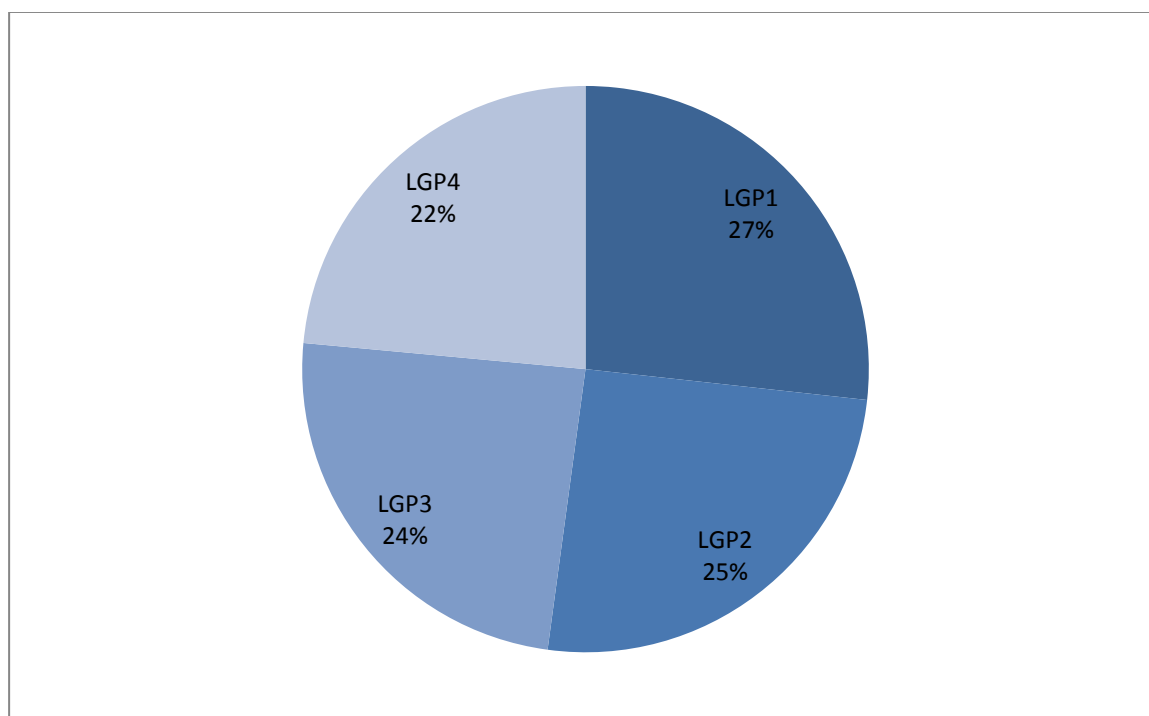
**Γραφική Αναπαράσταση Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης για την Πτυχή/ Διάσταση Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων**



**Σειρά Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης για την Πτυχή/  
Διάσταση Μάθησης & Ανάπτυξης**

<b>Κριτήρια Αξιολόγησης</b>	<b>LGP1</b>	<b>LGP2</b>	<b>LGP3</b>	<b>LGP4</b>
<i>Κρισιμότητα</i>	25%	30%	28%	25%
<i>Πολυπλοκότητα</i>	25%	18%	16%	28%
<i>Αναγκαιότητα Ανασχεδιασμού</i>	25%	25%	25%	20%
<i>Εφικτότητα</i>	25%	22%	22%	15%
<i>Σύνολο</i>	100%	95%	91%	88%

**Γραφική Αναπαράσταση Κατάταξης Στόχων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης  
για την Πτυχή/ Διάσταση Μάθησης & Ανάπτυξης**



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΟΥΣ MIDDLE MANAGERS

1) Χρησιμοποιεί ο Οργανισμός έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ?

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 5=22.72% |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 11=50%   |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 2=9,09%  |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 4=8,80%  |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%     |

2) Οι καθημερινές λειτουργίες ευθυγραμμίζονται με το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού?

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%     |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 9=40,90% |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 5=22,72% |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 8=36,36% |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%     |

**3) Είναι οι στόχοι του Οργανισμού μετρήσιμοι και κατανοητοί?**

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 10=45,45% |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 2=9,09%   |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 10=45,45% |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |

**4) Γίνεται σχεδιασμός από τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού?**

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 5=22,72% |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 11=50%   |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 2=9,09%  |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 4=18,18% |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%     |

**5) Η καθιέρωση του middle manager έχει συνεισφέρει στις δυσλειτουργικές και περιεκτικές διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού ?**

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 7=31,81%  |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 3=12,63%  |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 12=54,54% |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |

**6) Υπάρχει σαφής περιγραφή θέσεων εργασίας και εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων?**

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 3=13,63%  |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 12=54,54% |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 3=13,63%  |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 4=18,18%  |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |



**7)** Το σύστημα μέτρησης έχει επιλέξει τις κατάλληλες παραμέτρους σε επίπεδο διαδικασίας?

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 6=27,27%  |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 13=59,09% |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 3=13,63%  |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |

**8)** Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της υπηρεσίας και διάχυση της πληροφορίας?

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 3=13,63%  |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 1=4,54%   |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 14=63,63% |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 4=18,18%  |

**9)** *Ενημερώνεται το σύστημα συνεχώς με νέα δεδομένα?*

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%      |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 3=13,63%  |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 5=22,72%  |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 10=45,45% |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 4=18,18%  |

**10)** *Οι υπεύθυνοι των τμημάτων στέλνουν την ανάλογη πληροφορία?*

- |                              |          |
|------------------------------|----------|
| ○ Διαφωνώ Απόλυτα            | 0=0%     |
| ○ Μάλλον Διαφωνώ             | 1=4,54%  |
| ○ Δεν Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ | 0=0%     |
| ○ Μάλλον Συμφωνώ             | 11=50%   |
| ○ Συμφωνώ Απόλυτα            | 9=40,90% |