

**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

# Αξιολόγηση στρατηγικής και Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων στο Δημόσιο Τομέα



**ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑΚΗ Π. ΜΑΡΙΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ

XANIA, 2017



## ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η μεταπτυχιακή εργασία εγκρίνεται από τους:

Επιβλέπων καθηγητής:

Κος **Γρηγορούδης Ευάγγελος**  
Αναπληρωτής καθηγητής

Μέλη Επιτροπής:

Κος **Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος**  
Καθηγητής

Κος **Ματσατσίνης Νικόλαος**  
Καθηγητής



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής μου εργασίας Κο Γρηγορούδη Ευάγγελο, ο οποίος με τις ουσιαστικές παρεμβάσεις και διορθώσεις του καθώς επίσης και με τις πολύτιμες συμβουλές του συνέβαλλε τα μέγιστα στην εκπόνηση αυτής της εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για τις γνώσεις και τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε προσφέροντας μου διαρκή βοήθεια.

Οφείλω να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη του τμήματος ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων για το χρόνο που αφιέρωσαν. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την Διευθύντρια της ΔΟΥ Κα Γιαννικάκη Όλγα για την αμέριστη συμπαράσταση και πολύτιμη συνδρομή της καθώς επίσης και τον επόπτη ελέγχου Κο Σταματόπουλο Ηλία για την προθυμία που επέδειξε. Επίσης, τους συναδέλφους Κα Σπύρου Δανάη, Κανταράκη Μαρία και Μασσαμάκη Γεώργιο των οποίων η άμεση ανταπόκριση επέτρεψε την συλλογή πολύτιμων πρωτογενών δεδομένων.

Την απέραντη ευγνωμοσύνη μου, δεν μπορεί να εκφράσει ένα απλό ευχαριστώ σε όλους τους δικούς μου ανθρώπους που στάθηκαν στο πλευρό μου και σε αυτή μου την προσπάθεια, αποτελώντας ανεξάντλητη πηγή ενθάρρυνσης και συμπαράστασης.

Τέλος την βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου θα ήθελα να εκφράσω στον καθηγητή Κο Ζοπουνίδη Κωνσταντίνο, τη συμβολή του οποίου θεωρώ πολύτιμη, καθώς επίσης και τον Κύριο Μασσατσίνη για τον χρόνο που θα αφιερώσει στην εργασία μου.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1.1 Περιγραφή θέματος και βασικών εννοιών .....	13
1.2 Η στρατηγική στο δημόσιο .....	20
1.3 Δομή και στόχοι εργασίας .....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	
2.1 Έννοια του προγραμματισμού.....	25
2.2 Σχεδίαση και ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο .....	30
2.3 Ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο.....	34
2.4 Διαμόρφωση Οράματος .....	40
2.5 Διαμόρφωση Αποστολής .....	41
2.6 Ανάλυση SWOT .....	42
2.7 Διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών.....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ</b>	
3.1 Τεχνική της Ισορροπημένης στοχοθεσίας.....	49
3.2 Βασικές έννοιες .....	53
3.3 Ανάπτυξη και διατήρηση BSC .....	56
3.4 Εφαρμογές στον δημόσιο τομέα.....	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 –ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	
4.1 Πολυκριτήρια ανάλυση .....	65
4.2 Πολυκριτήρια μέθοδος ΑΗΡ .....	67
4.3 Πολυκριτήρια μέθοδος TOPSIS.....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	
5.1 Λίγα λόγια για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.....	73
5.2 Καθορισμός Οράματος.....	74
5.3 Εκτίμηση της ισχύουσας κατάστασης .....	75

5.4 Προσδιορισμός οράματος και στρατηγικής.....	77
5.5 Καθορισμός στόχων – Επιλογή δεικτών επίδοσης .....	81
5.6 Στρατηγικός Χάρτης .....	91

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ**

6.1 Υπολογισμός βαρών .....	95
6.2 Αποτελέσματα.....	101

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΝΟΨΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

6.1 Συμπεράσματα.....	111
6.2 Προτάσεις – Επίλογος.....	112

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 117**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α (δείκτες) ..... 123**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β (TOPSIS) ..... 131**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ (Α.Α.Δ.Ε) ..... 141**

## **ΣΧΗΜΑΤΑ**

1-1:Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης .....	18
1-2: Η Balanced Scorecard στους δημόσιους οργανισμούς .....	20
2-1:Χάσμα στρατηγικής.....	27
2-2:Επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού .....	28
2-3:Προγραμματισμός και ιεραρχική δομή.....	29
2-4:Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων .....	29
2-5:Διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού.....	30
2-6:Προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος στρατηγικής διοίκησης .....	33
2-7:Καθορισμός υλοποίησης στόχων .....	34
2-8:Μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού κατά Bryson .....	39
2-9:Εσωτερικό Περιβάλλον .....	45
2-10:Εξωτερικό περιβάλλον .....	45
2-11:Στρατηγικές επιλογές .....	47



2-12:Στρατηγικές επιλογές .....	48
3-1:Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων στο πεδίο των δημόσιων οργανισμών .....	51
3-2:Η αρχή αιτίας-αποτελέσματος της BSC στους δημόσιους οργανισμούς .....	52
3-3:Σύστημα στρατηγικής με BSC.....	52
3-4:Δείκτες αποτελέσματος – Δράσεις BSC .....	55
4-1:Μεθοδολογικό πλαίσιο πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων .....	65
5-1:Swot ανάλυση τμήματος Ελέγχου .....	75
5-2:Επίπεδα στρατηγικής τμήματος Ελέγχου .....	79
5-3:Στρατηγικός Χάρτης τμήματος Ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων .....	93
6-1 Κλίμακα προτίμησης .....	96
6-2 Επιδόσεις δεικτών Αποτελεσματικότητας .....	103
6-3 Επιδόσεις δεικτών Ενδιαφερόμενων μερών .....	103
6-4 Επιδόσεις δεικτών Εσωτερικών διαδικασιών.....	104
6-5 Επιδόσεις δεικτών Ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού....	105
6-6 Κατάταξη έτους 2016 .....	105
6-7 Κατάταξη έτους 2015 .....	107
6-8 Κατάταξη έτους 2014 .....	108
6-9 Κατάταξη διαστάσεων BSC.....	109

## ΠΙΝΑΚΕΣ

2-1: Χρήση της Ανάλυση SWOT .....	44
4-1: Η κλίμακα προτίμησης της AHP .....	70
5-1: Στρατηγικά επίπεδα και στόχοι.....	81
5-2: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων διάστασης Ενδιαφερόμενων μερών.....	85
5-3: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων διάστασης Αποτελεσματικότητας.....	86
5-4: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων διάστασης Εσωτερικών διαδικασιών .....	87
5-5: Δείκτες μέτρησης επιδόσεων διάστασης Ενδυνάμωσης & Εκσυγχρονισμού .....	89
5-6: Μετρήσεις δεικτών .....	90
6-1: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Αποτελεσματικότητα .....	96

6-2: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Ενδιαφερόμενα μέρη .....	97
6-3: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες .....	97
6-4: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Ενδυνάμωση & Εκσυγχρονισμός.....	98
6-5: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Αποτελεσματικότητα και κανονικοποίηση .....	98
6-6: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Ενδιαφερόμενα μέρη και κανονικοποίηση.....	98
6-7: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες και κανονικοποίηση ..	99
6-8: Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Ενδυνάμωση & Εκσυγχρονισμός και κανονικοποίηση ..	99
6-9: Βάρη δεικτών στη διάσταση Αποτελεσματικότητα .....	99
6-10: Βάρη δεικτών στη διάσταση Ενδιαφερόμενα μέρη .....	100
6-11: Βάρη δεικτών στη διάσταση Εσωτερικές διαδικασίες .....	100
6-12: Βάρη δεικτών στη διάσταση Ενδυνάμωση & Εκσυγχρονισμός.....	101
6-13: Υπολογισμός score διαστάσεων BSC .....	108

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έλλειψη προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες δυσλειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία επισημάνθηκε σε αρκετές εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση. Στη σύγχρονη εποχή, οι δυσμενείς δημοσιονομικές συνθήκες ενισχύουν την απαίτηση της κοινωνίας τόσο για αυξημένη αποδοτικότητα όσο και για δίκαιες και διαφανείς διαδικασίες. Τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα, γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια των δημόσιων οργανισμών να βελτιώσουν την λειτουργία και την αποτελεσματικότητας τους μέσα από μια σειρά παρεμβάσεων στην τεχνολογική τους υποδομή, την οργανωσιακή τους κουλτούρα και την εκπαίδευση των ανθρώπων τους.

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να αναπτύξει ένα πλαίσιο αξιολόγησης στρατηγικής με βάση την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard – BSC) στο δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, στην αρχική φάση, θα εξεταστούν το βασικό πλαίσιο του συγκεκριμένου προβλήματος:

- Τι είναι το Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης, ποια η έννοια του Προγραμματισμού και ποια η σχεδίαση και ανάπτυξη του Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στο Δημόσιο.
- Πως επιτυγχάνεται η διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής (όραμα, αποστολή, SWOT ανάλυση, στρατηγικές επιλογές)

Παράλληλα, θα πραγματοποιηθεί εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση εφαρμογής της μεθόδου BSC σε δημόσιους οργανισμούς, ενώ η εφαρμογή του προτεινόμενου πλαισίου αξιολόγησης στρατηγικής θα πραγματοποιηθεί σε μια νευραλγική, αλλά και χαρακτηριστική υπηρεσία του δημόσιου τομέα, όπως είναι το Τμήμα Ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων.

Τα βασικά βήματα για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου συστήματος BSC περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό της στρατηγικής και του οράματος, τον καθορισμό των στόχων για κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις του BSC (χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, ανάπτυξη και μάθηση), την επιλογή των δεικτών μέτρησης (KPI – Key Performance Indicators) και την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη. Για τη σύνθεση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθούν οι πολυκριτήριες μέθοδοι AHP και TOPSIS.

Τα αποτελέσματα θα επικεντρωθούν στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής, καθώς και στον εντοπισμό συγκεκριμένων ενεργειών βελτίωσης.

#### 1.1 Περιγραφή θέματος και βασικών εννοιών

Η **στρατηγική** είναι λέξη που προέρχεται ετυμολογικά από την Αρχαία Ελλάδα (στρατός + ηγούμαι) και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Ειδικότερα, η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων<sup>1</sup>.

Η στρατηγική, ως σχέδιο δράσης που αποτελεί συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις όπως η πολιτική, η οικονομία, το εμπόριο, τα παιχνίδια, η τεχνολογία, κτλ.

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στο βιβλίο του William H. Newman "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management".

Στη διεθνή βιβλιογραφία η έννοια της στρατηγικής έχει πολλούς ορισμούς. Ο Andrews (1971) εκφράζει την άποψη ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Ο Igor Ansoff (1985) διατυπώνει τον ορισμό «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».

Κατά τους Hofer και Schendel (1978) «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον».

<sup>1</sup> Βικιπαίδεια, <https://el.wikipedia.org/wiki>, επίσκεψη 24/04/2017.

Ο καθηγητής του Harvard Michael Porter (1996), θεωρεί τη στρατηγική ως «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο καθηγητής του London Business School, Gary Hamel (1996), δίνει τη διάσταση της «επανάστασης».

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι:

- ▲ Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- ▲ Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων.
- ▲ Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της οργάνωσης μακροπρόθεσμα.
- ▲ Η ανταπόκριση στις ανάγκες του περιβάλλοντος και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Επομένως, στρατηγική<sup>2</sup> είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την οργάνωση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Η στρατηγική διοίκηση βασίζεται στην έννοια του ορθολογικού προγραμματισμού. Προκειμένου να διαμορφώσει μια οργάνωση τη στρατηγική της, λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της περιβάλλον πριν διαμορφώσει την αποστολή της, τους στόχους της, τις στρατηγικές της επιλογές, τον τρόπο δράσης της αλλά και την αξιολόγηση αυτών.

Ο ρόλος της στρατηγικής των οργανισμών είναι πάρα πολύ σημαντικός, γιατί είναι το μέσο σύζευξης του οράματος με τις δράσεις που αναλαμβάνει, προκειμένου αξιοποιώντας τους πόρους που διαθέτει, να υλοποιήσει τους στόχους της και την αποστολή της, με βάση την αντίληψη που έχει διαμορφώσει για το μέλλον της. Ιδιαίτερα σήμερα, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, του φιλελεύθερου εμπορίου, της ταχύτατης τεχνολογικής εξέλιξης και της τεράστιας γνώσης, η ανάπτυξη στρατηγικής από τις επιχειρήσεις/οργανώσεις απαντά στο ΠΩΣ θα πραγματώσουν την αποστολή ή το όραμα τους, τους δείχνει δηλαδή τους δρόμους που θα τις οδηγήσουν εκεί που επιθυμούν να βρεθούν στο μέλλον.

---

<sup>2</sup> βλ. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Α, σελ.47.

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει στην επίτευξη της.

Η **αξιολόγηση** της επιλεγόμενης από την επιχείρηση/οργάνωση στρατηγικής, αποτελεί σημαντική διαδικασία που πρέπει να επαναλαμβάνεται συνεχώς, τόσο κατά το χρόνο της δημιουργίας στρατηγικής, όσο και κατά την υλοποίησής της. Σήμερα οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι πληροφορίες διακινούνται και αλλάζουν με εκπληκτικούς ρυθμούς. Μέριμνα της διοίκησης δεν θα πρέπει να είναι μόνο η αποτίμηση της κατάστασης της επιχείρησής τους, στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Οφείλει να είναι σε θέση να μπορεί να διαπιστώνει το βαθμό επίτευξης των στόχων της, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής, επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση<sup>3</sup>. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά παραγόντων κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής<sup>4</sup>, όπως:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας.
- Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή των στρατηγικών στόχων.
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών.
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες.
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης, που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Βαρύτητα, δεν πρέπει να δίνεται μόνο στην αξιολόγηση μιας στρατηγικής μετά την υλοποίησή της, κάτι που συχνά συμβαίνει στον δημόσιο τομέα όταν αναπτύσσονται στρατηγικά προγράμματα. Είναι πολύ σημαντική η αξιολόγηση πριν την τελική επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής αλλά και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης μιας στρατηγικής. Αυτό δίνει την ευελιξία της άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές που πρέπει να γίνουν ώστε να μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να αξιοποιούν δεδομένα και να διαχειρίζονται, να

<sup>3</sup> βλ. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Α, σελ.488.

<sup>4</sup> McConkey D, "Planning in a Changing Environment", Business Horizons (Sept-Oct.1998), pp 64.

παρακολουθούν και να εκμεταλλεύονται γρήγορα πληροφορίες σχετικές π.χ. με προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους, διαθέσιμους πόρους, ποιότητας υπηρεσιών ή προϊόντων κ.λπ. Έτσι, έχουν το πλεονέκτημα της καλύτερης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στο να υλοποιήσουν τις στρατηγικές που υιοθετούν συχνά οφείλεται στα εργαλεία που χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν, υλοποιήσουν και αξιολογήσουν τις στρατηγικές αυτές. Τα εργαλεία αυτά συνήθως δεν είναι κατάλληλα.

Ένα σύστημα αξιολόγησης για να πετύχει θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης/οργανισμού που το δημιουργεί, χωρίς να είναι πάντα εξασφαλισμένη η επιτυχία. Μερικά από τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση είναι: η συνέπεια, η συμφωνία, το πλεονέκτημα, η εφικτότητα, η απλότητα, η χρονική καταλληλότητα, η χρήση πόρων, η υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο. Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και τι κοινό αίσθημα. Κανένα τμήμα της επιχείρησης δε θα πρέπει να αποτυγχάνει στη συνεργασία του με ένα άλλο, στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Θα πρέπει να είναι απλό. Θα πρέπει δηλαδή να μη είναι πολύπλοκο, ώστε να είναι εύκολα κατανοητό από τα άτομα τα οποία θα το χρησιμοποιήσουν. Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση μιας στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μη απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Επίσης, η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης ώστε να καθίσταται σημαντική. Θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων. Τέλος, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δέχονται εύκολα μια νέα διαφορετική πρόταση, να είναι πρόθυμοι να μελετήσουν νέες πληροφορίες, νέες ιδέες, νέες απόψεις κ.λπ.<sup>5</sup>

Η μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής, με την οποία λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, οδηγεί στη στρατηγική διοίκηση.

---

<sup>5</sup> βλ. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Α, σελ.505-507 (απόσπασμα).



Ο όρος στρατηγική διοίκηση ουσιαστικά αντικατέστησε τον αντίστοιχο του στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος ως φιλοσοφία διοίκησης υπήρχε ήδη από τη δεκαετία του 1960.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορούσε μια δομημένη και ολοκληρωμένη προσπάθεια των οργανισμών να αναγνωρίσουν και να αποτυπώσουν τη θέση στην οποία βρίσκονταν, αναφορικά με το περιβάλλον τους, να προσδιορίσουν την μελλοντική επιθυμητή τους κατάσταση και να χαράξουν την καταλληλότερη διαδρομή για να οδηγηθούν στην κατάσταση αυτή.

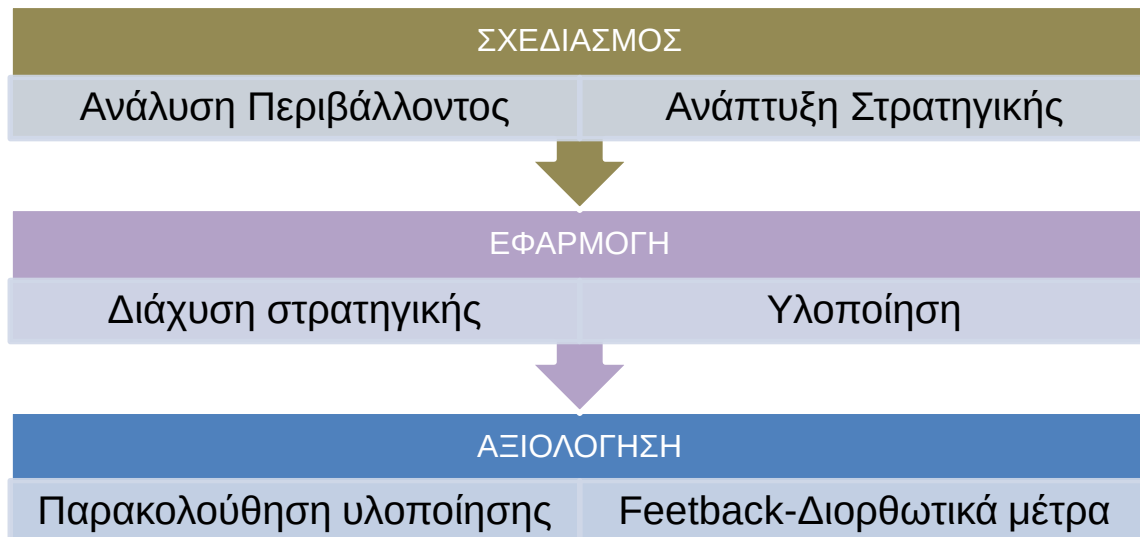
Σύμφωνα με τους Dess, Lumpkin and Eisner (2008), ως στρατηγική διοίκηση μπορεί να οριστούν οι αναλύσεις, οι αποφάσεις και οι δράσεις που ένας οργανισμός αναλαμβάνει με σκοπό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός για την στρατηγική διοίκηση δημοσίων οργανώσεων δόθηκε πρόσφατα από τους Bryson et al (Bryson, Berry and Yang, 2010), όπου η στρατηγική διοίκηση ορίζεται ως η κατάλληλη και λογική ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της εφαρμογής αυτού, σε συνεχή βάση, ώστε ένας οργανισμός να ενισχύει την ικανότητα του εκπλήρωσης της αποστολής του, εκτέλεσης των εντολών του, συνεχούς μάθησης και δημιουργία βιώσιμης δημόσιας αξίας.

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια, τα οποία πρέπει να ακολουθούνται συνεχώς, ώστε να εξασφαλίζεται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Τα στάδια αυτά είναι:

- Του **σχεδιασμού**, όπου αφενός αναλύεται τόσο το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αναζητήσει τάσεις ή δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, όπου προσπαθεί να εντοπίσει ελλείψεις ή αδυναμίες. Αφετέρου, στο στάδιο αυτό, διαμορφώνει και αναπτύσσει τη στρατηγική του, θέτοντας τις βασικές κατευθύνσεις της οργάνωσης προς το επιθυμητό μέλλον. Περιλαμβάνει τη δήλωση της αποστολής, τον καθορισμό του οράματος, τη χάραξη των στρατηγικών στόχων, την επιλογή κατάλληλων δεικτών μέτρησης και την επιλογή των κατάλληλων δράσεων για την επίτευξη των στόχων που επιλέχθηκαν.
- Της **εφαρμογής**, όπου ο οργανισμός, μέσω της διάχυσης της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα, στο σύνολο του οργανισμού, επιχειρεί να επιτύχει την υλοποίηση της στρατηγικής του.

- Της **αξιολόγησης**, όπου ο οργανισμός αναπτύσσει κατάλληλα συστήματα ή μεθόδους, προκειμένου να παρακολουθεί την υλοποίηση της στρατηγικής του και να επιτυγχάνει ανατροφοδότηση και λήψη διορθωτικών μέτρων.



Σχήμα 1-1: Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης

Η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια των οργανισμών και συμβάλλει στη λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι, η διεργασία της στρατηγικής διοίκησης, ενσωματώνει τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος πρέπει να μεταφραστεί σε επιχειρησιακό, προκειμένου να είναι αποτελεσματικότερη η υλοποίησή του. Ένα από τα εργαλεία του επιχειρησιακού σχεδιασμού, με το οποίο μπορούν να ενσωματωθούν χαρακτηριστικά και ικανότητες της οργάνωσης όπως ποιότητα υπηρεσιών ή προϊόντων, ικανοποίηση πελατών, καινοτομίες, υποκίνηση υπαλλήλων κ.λπ. και να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της πορείας της και της στρατηγικής της, είναι η **Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC-Balanced Scorecard)**, η οποία αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton (Kaplan and Norton, 1992), στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σαν αποτέλεσμα της έρευνας τους για δείκτες μέτρησης απόδοσης των επιχειρήσεων. Μέχρι τότε, σήμαινε σημασία για τη λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών κατείχε το χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο, δίνονταν έμφαση δηλαδή πρωτίστως στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η προσέγγιση των Kaplan και Norton, αφορούσε σε μια πιο ισορροπημένη επιλογή και παρακολούθηση των δεικτών μέτρησης μιας επιχείρησης,

ώστε τα επιτελικά στελέχη να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησής τους και να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις βέλτιστες αποφάσεις. Πρότειναν, τρεις νέες διαστάσεις απόδοσης, εκτός των χρηματοοικονομικών δεικτών, το σύνολο των διαστάσεων αυτών αποτελεί την Balanced Scorecard.

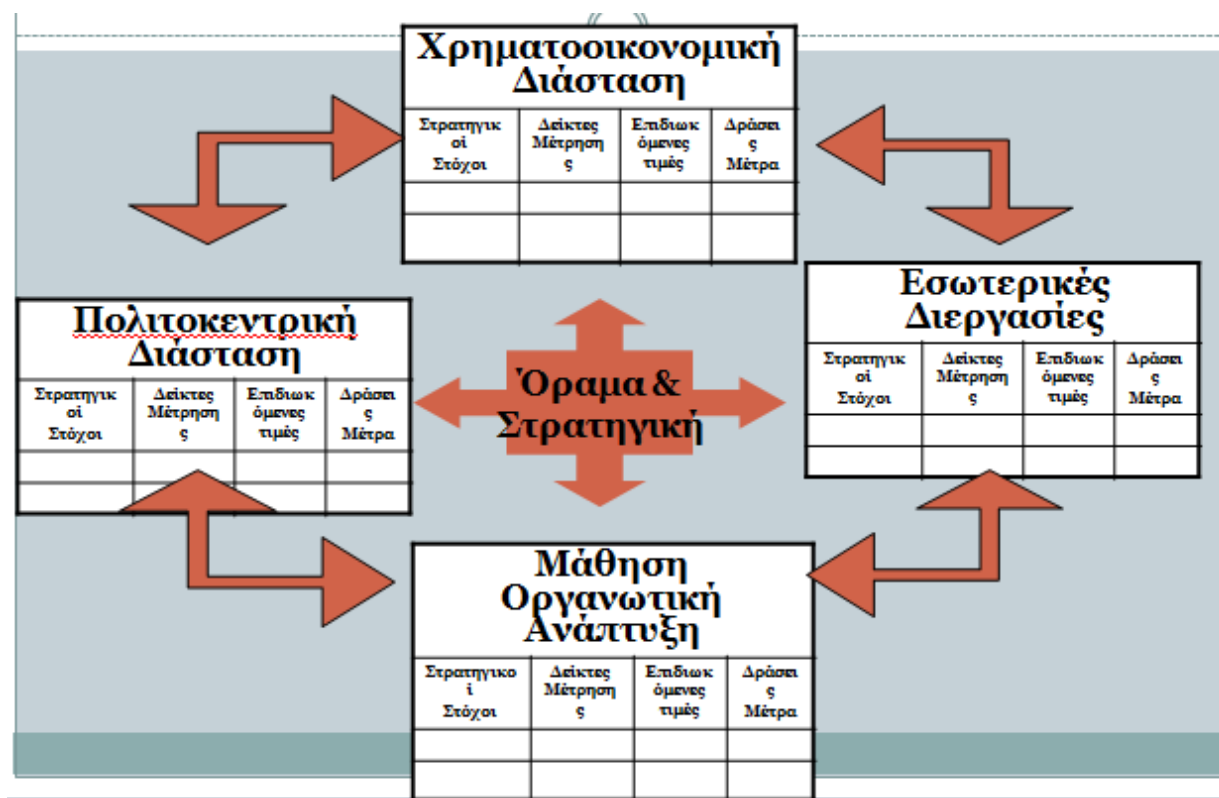
Οι διαστάσεις μέτρησης της απόδοσης ήταν οι εξής:

- ✓ Χρηματοοικονομικά στοιχεία
- ✓ Πελάτες
- ✓ Εσωτερικές Διεργασίες
- ✓ Μάθηση και Ανάπτυξη

Σήμερα η Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο, μέσω του οποίου επιτυγχάνονται τα κάτωθι:

- Μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού σε στόχους και δείκτες μέτρησης.
- Επικοινωνείται η στρατηγική στο σύνολο του οργανισμού.
- Περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρησιακών σχεδίων.
- Αναπτύσσεται η ικανότητα των οργανισμών για στρατηγική μάθηση, μέσω ανατροφοδότησης και μάθησης.

Στην περίπτωση των δημοσίων οργανώσεων στο επίκεντρο δεν τίθεται ο Πελάτης, αλλά συχνά ο Πολίτης ως χρήστης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι υπόλοιπες διαστάσεις-οπτικές αναδιατάσσονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν και να καθοδηγούν την ποιοτική εξυπηρέτηση του.



Σχήμα 1-2: Η Balanced Scorecard στους δημόσιους οργανισμούς<sup>6</sup>

## 1.2 Η στρατηγική στο δημόσιο

Το δημόσιο υπό την ευρεία αλλά και στενή του έννοια και κατ' επέκταση και η δημόσια διοίκηση δεν είναι αφηρημένες έννοιες. Η δημόσια διοίκηση είναι ο μηχανισμός για την επίτευξη των πολιτικών στόχων και για την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών. Έχει ως αποστολή την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των πολιτών αλλά και του επιπέδου ευημερίας τους. Ο ρόλος της διοίκησης στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας είναι καταλυτικός. Ένα σύγχρονο κράτος, ένα κράτος δικαίου, πρέπει να μπορεί να απελευθερώνει τις υγιείς δυνάμεις της κοινωνίας και να στηρίζει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αριστεία.

Για περισσότερα από εξήντα χρόνια (1920-1980) στην πλειονότητα των κρατών κυριάρχησε το προτεινόμενο από τον Max Weber γραφειοκρατικό σύστημα (παραδοσιακό μοντέλο). Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην εκτέλεση της αποστολής και της εργασίας, βασίζεται στην πιστή εφαρμογή θεσμικών και κανονιστικών οδηγιών και λογοδοτεί στη βάση της διαχείρισης των πόρων και των εισροών. Η έμφαση στην αρμοδιότητα και τον αυστηρό έλεγχο των διεργασιών και εισροών προβάλλονται ως τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του

<sup>6</sup> Εγκύκλιος Α.Π:ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007 «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης».

μοντέλου αυτού και σύμφωνα με τον Weber, εγγυούνται την υπεροχή του συγκεκριμένου συστήματος οργάνωσης έναντι οποιουδήποτε άλλου. Παράλληλα όμως, τα παραπάνω χαρακτηριστικά, αποτέλεσαν στην ουσία και τις εγγενείς αδυναμίες του μοντέλου, αφού οδήγησαν στην καθιέρωση ανελαστικών δομών που δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν ευέλικτα για να δώσουν λύση σε μη προβλεπόμενες και εκ των προτέρων καθορισμένες καταστάσεις, αυξάνοντας κατ' επέκταση το κόστος (σε χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους) των δραστηριοτήτων και της ίδιας της λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων, καθιστώντας αυτές τελικά ελάχιστα αποδοτικές.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 εμφανίστηκε ένα νέο μοντέλο δημοσίου management, που έγινε ευρύτερα γνωστό ως νέο δημόσιο management Hood (1991) και το οποίο επεδίωκε, κάνοντας χρήση ενός συνόλου νέων εργαλείων, τεχνικών και προοπτικών, να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες και τα προβλήματα των παραδοσιακών συστημάτων. Στην ουσία το νέο δημόσιο management, ως προσέγγιση, δεν αποτελεί ένα μοντέλο βασισμένο σε μια θεωρητική βάση, όπως η παραδοσιακή προσέγγιση με το σύστημα της γραφειοκρατίας, αλλά μια νέα οπτική στη διοίκηση των δημοσίων οργανώσεων, η οποία συντίθεται από τρεις μεγάλες κατηγορίες χαρακτηριστικών: τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, την διοικητική φιλοσοφία και τεχνικές και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Το νέο δημόσιο management είναι προϊόν της σύνθεσης ενός μεγάλου αριθμού τεχνικών, εργαλείων και ενεργειών, οι οποίες, ενώ δεν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν όλες μαζί, αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους, υποστηρίζοντας η μία την άλλη και διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την επιτυχία του μοντέλου. Στον πυρήνα είναι η επιδίωξη για αποδοτική και ευέλικτη λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων, η οποία έρχεται μέσα από την υιοθέτηση επιβεβαιωμένων πρακτικών διοίκησης, προερχόμενων από τον ιδιωτικό τομέα. Ως κυριότερο πρόβλημα αυτού του μοντέλου, αναφέρεται από τους μελετητές Priffner (2004) η διαφθορά και ως βασική αδυναμία η δυσκολία των δημοσίων οργανώσεων να διαχειριστούν λόγω της αδύναμης οργανωσιακής ικανότητας τους, την επίβλεψη των παραχωρούμενων στους ιδιώτες λειτουργιών. Προκειμένου να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα και οι αδυναμίες, η έρευνα οδηγήθηκε σε μια σειρά νέων προσεγγίσεων, οι οποίες εντάσσονται στο όρο μετά-νέο δημόσιο management.

Στον πυρήνα της προσέγγισης του μετά – νέου δημόσιου management, βρίσκεται η έννοια της αποτελεσματικότητας, σε αντίθεση με την επιδίωξη του νέου δημόσιου management για αποδοτικότητα. Το ζητούμενο σε αυτή την προσέγγιση είναι ότι, οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να διασφαλιστεί ότι λειτουργούν αποτελεσματικά ικανοποιώντας με τον καλύτερο

τρόπο τις ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις των πολιτών. Στο κέντρο προσέγγισης βρίσκεται η ενεργός συμμετοχή των πολιτών και των άλλων δρώντων, μέσω της οποίας διασφαλίζεται τόσο η ορθή λειτουργία όσο και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανώσεων.

Στην Ελλάδα, επιχειρείται η εισαγωγή στην καθημερινότητα των δημοσίων οργανώσεων, της εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων, το οποίο αποτελεί μια διαδεδομένη πρακτική του Ιδιωτικού τομέα, με το νόμο 3230/2004.

### **1.3 Δομή και στόχοι εργασίας**

Η εργασία αυτή αποτελεί μια προσπάθεια σύζευξης της θεωρίας με την εφαρμογή, καθώς σκοπός της είναι εκτός από την παράθεση του θεωρητικού πλαισίου, η παροχή χρήσιμης πληροφόρησης στη διοίκηση μιας δημόσιας υπηρεσίας. Στόχος της είναι η ανάπτυξη ενός πλαισίου αξιολόγησης στρατηγικής με βάση την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, μέσω του προσδιορισμού της στρατηγικής και του οράματος, τον καθορισμό στόχων σε κάθε μία διάσταση του BSC, την επιλογή δεικτών μέτρησης και την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη.

Στο πρώτο κεφάλαιο που αποτελεί και την εισαγωγή, αναπτύχθηκαν κάποιες βασικές έννοιες, σε μια προσπάθεια να ενταχθεί και το ζήτημα της αξιολόγησης μέσω της μεθόδου BSC. Επίσης, αναπτύχθηκε γενικά το ζήτημα της στρατηγικής στο δημόσιο και δόθηκαν η δομή και οι στόχοι της παρούσας εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, με εστίαση στην εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς και γίνεται μια γενική αναφορά σε εφαρμογές της στο δημόσιο σήμερα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναπτύσσονται τα μοντέλα πολυκριτήριας ανάλυσης AHP και TOPSIS, μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν στην πρακτική εφαρμογή που θα ακολουθήσει στο κεφάλαιο 6, προκειμένου να καθοριστούν τα βάρη και τα scores.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου αξιολόγησης.

Στο έκτο κεφάλαιο εφαρμόζεται η πολυκριτήρια μεθοδολογία.

Και τέλος στο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και προτάσεις για βελτιωτικές προτάσεις.





# ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2

## 2.1 Έννοια του προγραμματισμού

*« Ο προγραμματισμός είναι ότι πρέπει να γίνει*

*Σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, καθώς*

*Το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες»*

*P. Drucker*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η χρήση μοντέλων στρατηγικής διοίκησης σχετίζονται θετικά με την επίτευξη των στόχων μια επιχείρησης, την απόδοση της και την αύξηση των κερδών της. Ο προγραμματισμός αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι του management<sup>7</sup> και διοικητική λειτουργία σημαντική, καθώς αφορά σε ένα σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προσδιορίζουν την δράση του ατόμου, της ομάδας ή της οργάνωσης.

Η κατάρτιση στρατηγικών και επιχειρηματικών σχεδίων δεν είναι προνόμιο μόνο των κερδοσκοπικών οργανισμών αλλά αναγκαιότητα και για τους δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι από τη φύση τους έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

Για τον ιδιωτικό τομέα ο στρατηγικός σχεδιασμός ήταν μια περιοχή που είχε ήδη εξερευνηθεί, αφού συνδεόταν με τον κυρίαρχο στόχο που ήταν η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και η ανατροφοδότηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Στον Δημόσιο τομέα το γνωστικό αντικείμενο του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είχε διερευνηθεί γιατί δεν συνδέονταν άμεσα ή έμμεσα η βιωσιμότητα των δημόσιων οργανώσεων/οργανισμών με την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δημόσιοι οργανισμοί στην πλειοψηφία τους λειτουργούσαν ως μονοπώλια με το παλιό γραφειοκρατικό σύστημα του Weber.

<sup>7</sup> Η λέξη προέρχεται από από την Ιταλική maneggiare, η οποία προέρχεται από τη λατινική manus και σημαίνει την πράξη συντονισμού των ανθρώπων για την επίτευξη κοινού σκοπού.

Αναταράξεις δημιουργήθηκαν μετά την εμφάνιση του Νέου δημόσιου μανάτζμεντ, και τις τάσεις που ακολούθησαν για ιδιωτικοποιήσεις πολλών δημόσιων μονάδων ή συμπράξεις δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών.

Τότε ανέκυψαν θέματα που αφορούσαν σε αποφάσεις στρατηγικής σχετικά με την μελλοντική βιωσιμότητα των δημοσίων οργανισμών.

Η δημόσια διοίκηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις σημερινές προκλήσεις όπως μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης υπηρεσιών, στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες, κ.λπ. απαιτείται να λειτουργεί με ρυθμούς και δομές αντίστοιχες αυτών του ιδιωτικού τομέα και είναι αναγκαία η αλλαγή κουλτούρας και σχεδιασμού, διοίκησης.

Ενώ στον ιδιωτικό τομέα στο επίκεντρο του προγραμματισμού βρίσκεται το κέρδος, στις δημόσιες οργανώσεις που δρουν με βάση την αποστολή και την εκπλήρωση του κοινωνικού συμφέροντος βρίσκονται οι πολίτες-πελάτες των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο χώρος της διαμόρφωσης στρατηγικής σταδιακά διευρύνεται και απασχολεί περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, προσπαθώντας να βρουν ένα ορθολογικό τρόπο να διαμορφώσουν ένα πλάνο, ώστε να διασφαλίσουν την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και την βιωσιμότητα τους.

Ο όρος πολιτική για το δημόσιο τομέα είναι ταυτόσημος με τον όρο στρατηγική για τον ιδιωτικό.

Συστατική λειτουργία των δημοσίων πολιτικών αποτελεί ο προγραμματισμός ή στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος λειτουργικά συμβάλλει στην αποδοτική δράση ενός συστήματος, με τις τεχνικές που πρακτικά υποστηρίζουν την εφαρμογή των δημοσίων δράσεων<sup>8</sup>.

Ως Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται ως μία δυναμική και πολύπλοκη διαδικασία μέσα από την οποία διαμορφώνονται υλοποιούνται και αξιολογούνται οι μακροπρόθεσμες βιώσιμες επιλογές ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τους κρίσιμους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την διαρκή ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα, τις επιδόσεις και τελικά την επιτυχία του οργανισμού.

---

<sup>8</sup> Εκπαιδευτικό Υλικό: Δεξιότητες στην επιχειρησιακή αριστεία. Η νέα στρατηγική ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, Γκέκας,Α., Κωτσάκης, Α., Λιανός,Α.

Σύμφωνα με τον Bryson (1991), ως Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται η συστηματική προσπάθεια λήψης σημαντικών αποφάσεων και πλάνων δράσης, τα οποία θεωρούνταν απαραίτητα για να κατανοήσουμε τι είναι ο οργανισμός, τι προσπαθεί να πετύχει και γιατί.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, συνδέεται με την αποστολή του, σχετίζεται με τη διατύπωση της στρατηγικής των πολιτικών και των πλάνων δράσης του οργανισμού, κατανέμει τους απαιτούμενους και διαθέσιμους πόρους, επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της στρατηγικής και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Η οργάνωση θα λάβει αποφάσεις για το που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον και με ποιο τρόπο θα γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της σημερινής της θέσης και της επιθυμητής, θα προκαθορίσει **τι** θα γίνει, **γιατί**, **ποιός** θα το αναλάβει, **πότε** και με **ποιά μέσα**.



Σχήμα 2-1: Χάσμα στρατηγικής

Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό: Δεξιότητες στην επιχειρησιακή αριστεία. Η νέα στρατηγική ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, Γκέκας, Α., Κωτσάκης, Α., Λιανός, Α.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός οφείλει να αποβλέπει στη δημιουργία αποτελεσματικού κράτους το οποίο θα συμβάλλει στην βιώσιμη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

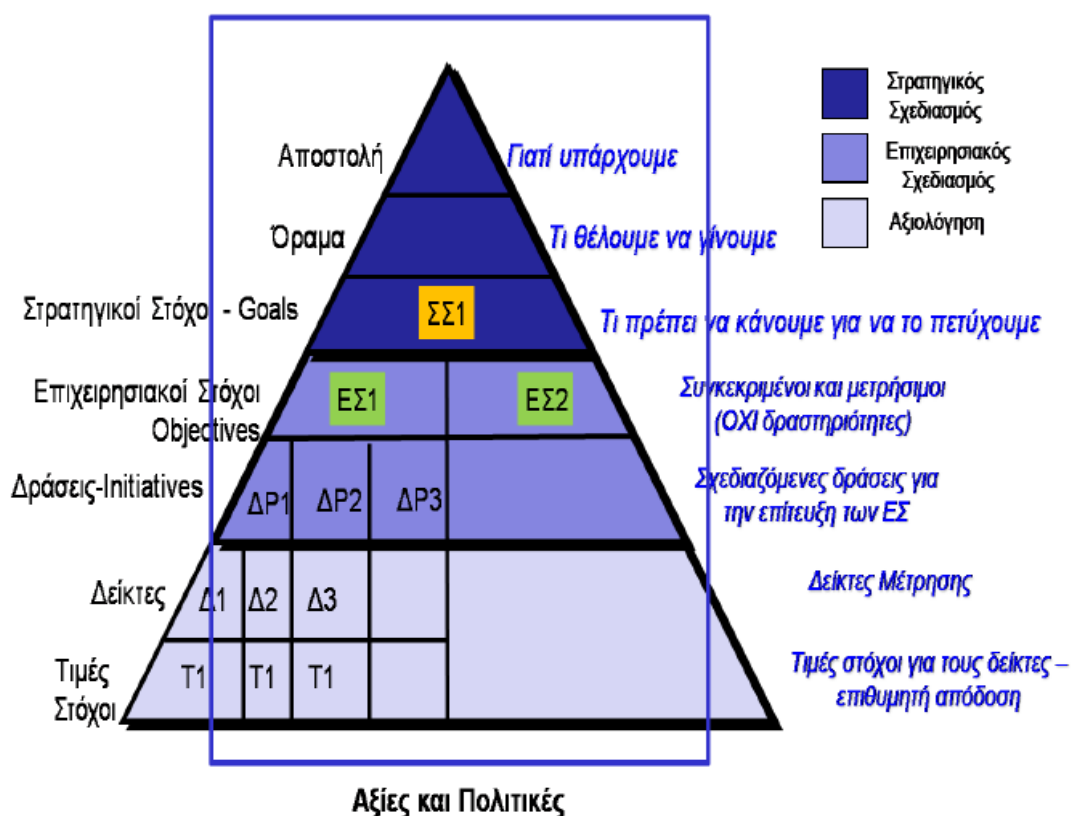
Σχηματικά ο στρατηγικός προγραμματισμός δίνεται από το σχήμα 2-2:

Ο προγραμματισμός ως έννοια διακρίνεται σε δύο επίπεδα. Στον στρατηγικό<sup>9</sup> προγραμματισμό και στον λειτουργικό ή επιχειρησιακό ή τακτικό προγραμματισμό<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τις αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, αυτές δηλαδή, που ρυθμίζουν τη σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον της και ως εκ τούτου, αντανάκλα στην φυσιογνωμία της κάθε οργάνωσης, Βλ. Δ. Μπουραντάς, «Μανατζμεντ», σ.51-71, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

<sup>10</sup> Ο λειτουργικός ή τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός εκτυλίσσεται σε πολύ βραχύτερο χρονικό ορίζοντα και περιλαμβάνει το σύνολο των προγραμμάτων δράσης που υλοποιούν τις στρατηγικές επιδιώξεις, βλ. Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα».

Ο στρατηγικός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας, η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή και το όραμα της, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους της, επιλέγει τις δράσεις της και καταναίμει τους πόρους της.



Σχήμα 2-2 : Επίπεδα Στρατηγικού Σχεδιασμού (Κωστάκης, 2014)

Πηγή: Κωστάκης Αριστομένης, Στρατηγικός σχεδιασμός διακυβέρνησης δημοσίων μονάδων, μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μάιος 2014.

Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός αποφασίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων. Βασικό στοιχείο του λειτουργικού προϋπολογισμού είναι ο προϋπολογισμός. Οι δύο μορφές προγραμματισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους αφού ο λειτουργικός απορρέει από τον στρατηγικό τον οποίο και υλοποιεί.

Τα προγράμματα διακρίνονται σε:

1. Στρατηγικό Πρόγραμμα, σχεδιάζεται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, 3-5 έτη.

2. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, το οποίο σχεδιάζεται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, αποτελείται από ένα σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος και έχει χρονικό ορίζοντα 1-3 έτη.
3. Πρόγραμμα Δράσης, το οποίο σχεδιάζεται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων, αφορά τις πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων και έχουν διάρκεια ένα έτος.

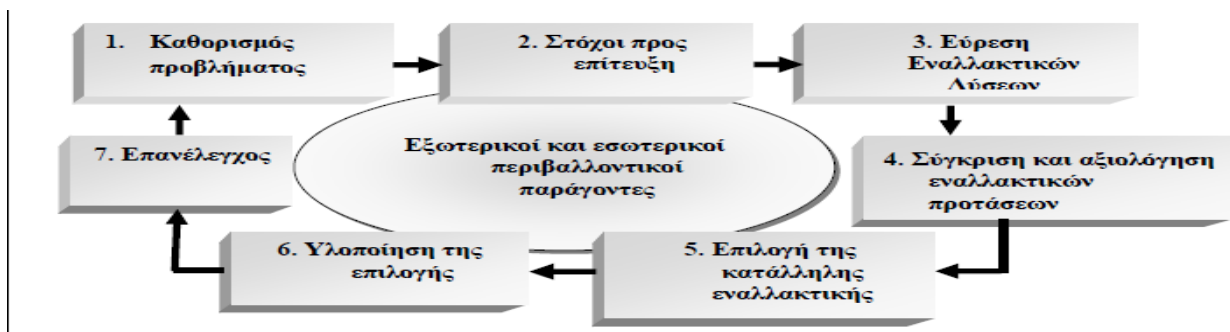
Ο προγραμματισμός διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- ▶ Την αρχή της **χρονικής δέσμευσης**, τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίηση.
- ▶ Η αρχή της **ελαστικότητας**, δηλαδή θα πρέπει να περιέχουν εναλλακτικά σενάρια και λύσεις, αφού αφορούν στο μέλλον στο οποίο εμπεριέχεται αβεβαιότητα.
- ▶ Η αρχή της **διόρθωσης**, θα πρέπει να επιδέχονται διορθώσεων και προσαρμογών σε νέα δεδομένα και να μην αποτελούν σχέδιο για όλες τις περιπτώσεις.



Σχήμα 2-3: Προγραμματισμός και Ιεραρχική Δομή (παραλλαγή)

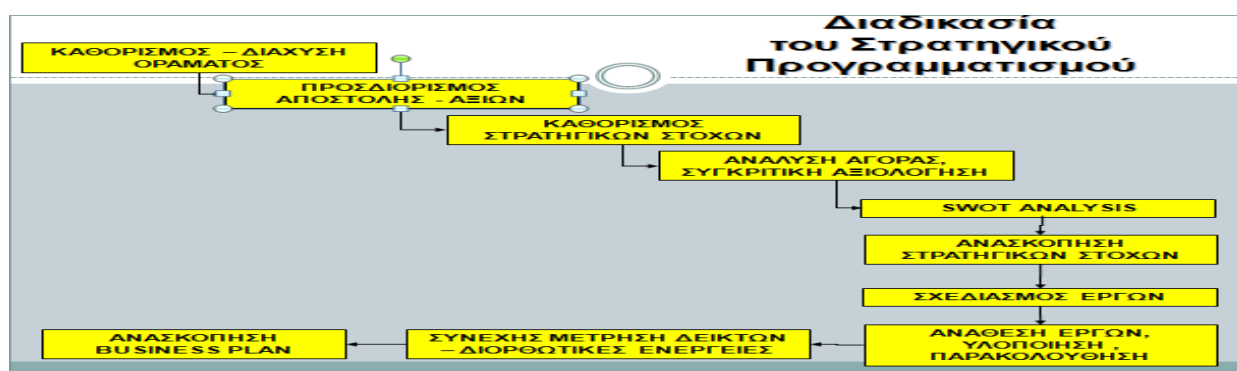
Ο προγραμματισμός ως μέρος ορθολογικού σχεδιασμού, ο οποίος αποτελεί βασική διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής σε μια οργάνωση ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα:



Σχήμα 2-4 :Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων

Με τη διαδικασία της ορθολογικής ανάλυσης του περιβάλλοντος, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, αποτυπώνονται οι εναλλακτικές επιλογές, επιλέγεται η βέλτιστη εξ αυτών, ακολουθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και η υλοποίηση του οράματος και της αποστολής.

Ως στρατηγικός προγραμματισμός δημοσίων υπηρεσιών θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία αποτύπωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα σχετικών με την μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού. Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού σχηματικά είναι η εξής:



Σχήμα 2-5: Διαδικασία στρατηγικού Προγραμματισμού<sup>11</sup>

## 2.2 Σχεδίαση και ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο

*«Αν δεν μετρήσεις*

*Δεν μπορείς να διαικήσεις»*

*Osborne-Gaebler (1993)*

Τα τελευταία χρόνια και ιδίως με την διόγκωση της οικονομικής κρίσης, και τη βίαιη είσοδο της στη ελληνική πραγματικότητα, η ανάγκη για βαθιές μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα, έχει γίνει σχεδόν καθημερινή συζήτηση από ειδικούς και μη. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον που πλέον διαμορφώνεται από τους όρους της παγκοσμιοποίησης, της πληροφοριακής έκστασης, της τηλεπικοινωνιακής επανάστασης, της τεχνολογικής έξαρσης, αλλά και από άγνωστα πριν από μερικά χρόνια προβλήματα ή

<sup>11</sup> Βλ. Σημειώσεις σεμιναρίου «Επιχειρησιακή Αριστεία», Α. Λιανός, ΕΚΔΔ, 2015.

λιγότερο επιτακτικά όπως π.χ. το μεταναστευτικό κίνημα, τα τεράστια προβλήματα της δημόσιας υγείας, η οικολογική ρύπανση, η εγκληματικότητα κ.α.

Όλα αυτά συνθέτουν νέες συνθήκες και όρους για τη δημόσια διοίκηση και το κράτος γενικότερα, καθιστώντας αναγκαία την αναζήτηση νέων δομικών σχημάτων υλοποίησης στρατηγικών και δημοσίων πολιτικών που απαντούν σε αυτά τα προβλήματα.

Η ποιότητα των υπηρεσιών, η αποτελεσματικότητα<sup>12</sup> και η αποδοτικότητα<sup>13</sup> της δημόσιας διοίκησης καθίσταται επιτακτική ανάγκη, με επείγουσα την κατεύθυνση για αναθεώρηση του τρόπου λειτουργίας τους και του εκσυγχρονισμού των δομών.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση οφείλει να ακούσει τα μηνύματα και να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, να ακολουθήσει παράλληλη πορεία με τις δημόσιες διοικήσεις των άλλων ευρωπαϊκών κρατών και να μπορέσει να ενταχθεί μέσα στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει.

Η έλλειψη ενός κοινού και συνεκτικού στρατηγικού οράματος, που να διαμορφώνει τους στόχους και τις κατευθύνσεις για το μέλλον της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας καθώς και η απουσία ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και η διαμόρφωση ολοκληρωμένων πολιτικών σε εθνικό επίπεδο, δηλώνονται ως αδυναμία του δημόσιου τομέα και των πολιτικών ηγεσιών διαχρονικά.

Με τον Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», επιχειρείται να καθιερωθεί ένα σύστημα διοίκησης μέσω στόχων με συστηματικό και επιστημονικό τρόπο, για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Εισάγεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ένα νέο μοντέλο διοίκησης η «Διοίκηση μέσω στόχων» ( management by objectives ).

Σύμφωνα με τον Peter F.Ducker, μέσα από το βιβλίο του “The practice of management”, η ουσία της Διοίκησης μέσω στόχων είναι ο συμμετοχικός καθορισμός στόχων και η συμμετοχική επιλογή κατεύθυνσης και απόφασης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης με στόχους είναι: α) να υπάρχει η Δέσμευση και η Βούληση τόσο της Πολιτικής Ηγεσίας όσο και της Διοικητικής Ιεραρχίας, β) οι οργανισμοί να έχουν Ιεραρχική Δομή.

<sup>12</sup> Η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

<sup>13</sup> Η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους.

Με βάση λοιπόν τις διατάξεις του Ν.3230/2004 και την εγκύκλιο ΥΠΕΣ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007, κάθε Υπουργός (ή όργανο διοίκησης), εξειδικεύει τις προτεραιότητες πολιτικής παρέμβασης στους τομείς πολιτικής που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο, στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του, στο πλαίσιο σχεδίασης και ανάπτυξης ενός Συστήματος Διοίκησης που αναφέρεται σε όλο το φάσμα αυτών.

Σύμφωνα με το άρθρο 3, για την σχεδίαση και ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος και κατ' επέκταση για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων, ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια:

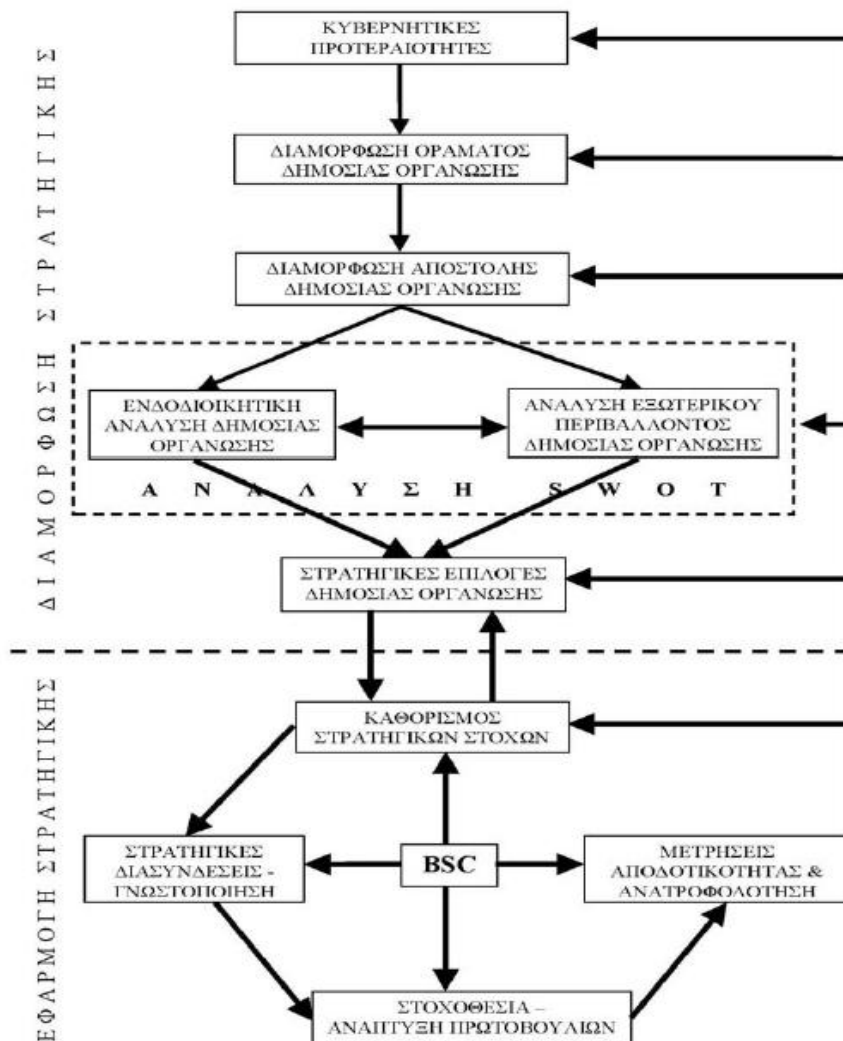
- α. Κατά τους μήνες Νοέμβριο/Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το Όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- β. Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια καταρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.
- γ. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.
- δ. Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, των οποίων η υλοποίηση είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης αποτυπώνεται στο Σχήμα 2-5 που ακολουθεί, με κύριο χαρακτηριστικό τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επί μέρους βημάτων.



## Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης



Σχήμα 2-5: Προτεινόμενο πρότυπο Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης<sup>14</sup>

Η εξειδίκευση των στρατηγικών στόχων σε επιχειρησιακού στόχους και τα σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχούν στην ιεραρχική διάρθρωση κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, προσδιορίζονται το όραμα και η αποστολή με οδηγό τα οποία καθορίζονται οι σκοποί του οργανισμού. Στη βάση του συστήματος, τοποθετούνται οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Όσο πλησιάζει κάποιος προς τη βάση διαπιστώνει ότι οι δραστηριότητες έχουν εκτελεστό χαρακτήρα, οι στόχοι είναι πολύ εξειδικευμένοι και οι αποφασιστικές αρμοδιότητες ελάχιστες.

<sup>14</sup> Πηγή : Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ/ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007, σελ.5.

Στη φάση που καθορίζονται οι στόχοι, η προσέγγιση που ακολουθείται είναι «από την κορυφή προς την βάση» (top-down), δηλαδή η στοχοθεσία αποφασίζεται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο και στην συνέχεια ακολουθεί η στοχοθεσία στο κατώτερο κάθε φορά ιεραρχικό επίπεδο.

Στην φάση υλοποίησης των στόχων, ακολουθείται η αντίστροφη πορεία δηλαδή από «τη βάση προς την κορυφή» (bottom-up), υλοποιούνται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι επιμέρους αυτοί στόχοι, συμβάλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης.



Σχήμα 2-6 : Καθορισμός και υλοποίηση στόχων<sup>15</sup>

### **2.3 Ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο τομέα<sup>16</sup>.**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται ένα από τα κλασικότερα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης δημοσίων υπηρεσιών, αυτό του Bryson (1988), όπως βελτιώθηκε σε μοντέλο στρατηγικής διοίκησης από τον ίδιο το 2004 (Bryson, 2004).

Το μοντέλο αποτελείται από δέκα στάδια στρατηγικής διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις, τα οποία συνοπτικά είναι:

#### **1. Ανάπτυξη αρχικής συμφωνίας αναφορικά με την προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού**

<sup>15</sup> Πηγή: Εκπαιδευτικό υλικό ΕΣΔΔ, "Διοίκηση Μέσω Στόχων και μέτρηση της αποδοτικότητας»

<sup>16</sup> Απόσπασμα από το εκπαιδευτικό υλικό για το μάθημα «Στρατηγικό μανατζμεντ», του ΕΚΔΔΑ σειρά ΚΔ', Γκέκας Αθανάσιος, 2016

Σε αυτό το βήμα αποσαφηνίζονται κύρια ζητήματα αναφορικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και κυρίως ο ρόλος και η βούληση των key decision makers για τη δημιουργία μίας βάσης εκκίνησης η οποία θα καλύπτει θέματα όπως: ο κύριος σκοπός της όλης προσπάθειας, η δομή, οι λειτουργίες και ο ρόλος του κάθε μέλους της ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού, ο προσδιορισμός και η διάθεση των απαιτούμενων πόρων για την υποστήριξη της όλης διεργασίας και οι βασικοί περιορισμοί που υπάρχουν.

## 2. Αναγνώριση και αποσαφήνιση των «άνωθεν» εντολών

Προσδιορίζεται και αναγνωρίζεται το σύνολο των εξωτερικά επιβαλλόμενων, επίσημων ή ανεπίσημων, εντολών (νόμοι, εγκύκλιοι, κανονισμοί, αποφάσεις, προφορικές εντολές κ.α.). Τα προβλεπόμενα στις εντολές οριοθετούν τη δράση του οργανισμού. Σε περίπτωση αποτυχίας προσδιορισμού των παραπάνω εντολών, τότε ο οργανισμός αφενός θα αποτύχει να υλοποιήσει τις «άγνωστες σε αυτόν» εντολές και αφετέρου δεν θα γνωρίζει τι επιτρέπεται και τι όχι.

## 3. Ανάπτυξη και αποσαφήνιση της αποστολής και των αξιών

Η αποστολή του οργανισμού αποτελεί το λόγο ύπαρξης αυτού και προσφέρει τη κοινωνική δικαιολόγηση της λειτουργίας του. Το να είναι σαφώς καθορισμένη η αποστολή μπορεί να εξαλείψει τυχόν συγκρούσεις μέσα σε ένα οργανισμό αλλά και με άλλους οργανισμούς και ακόμη να θέσει τα θεμέλια για συνεργασίες με κοινά οφέλη για όλους.

Για μια δημόσια οργάνωση αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχουν αναγνωρίσιμες κοινωνικές ή πολιτικές ανάγκες –απαιτήσεις για να καλύψει.

Βασικό στοιχείο της ανάπτυξης της αποστολής αποτελεί η ανάλυση συμμετεχόντων (stakeholders) η οποία βοηθά στην ανίχνευση των αναγκών και των απαιτήσεων που προαναφέρθηκαν.

## 4. Α. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Στη φάση αυτή αναλύονται:

- Οι κύριες δυνάμεις και οι τάσεις σε μία σειρά παραγόντων (Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Περιβαλλοντικοί, Νομικοί)
- Οι κύριοι παίκτες (key controllers) οι οποίοι επηρεάζουν τον οργανισμό (πελάτες, χρηματοδότες, νομοθέτες-ρυθμιστές) και μπορούν να παίξουν ρόλο κλειδί στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής του.
- Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός καθώς και οι πιθανές συνεργασίες οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

- Στο πλαίσιο αυτό ο εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών που περιέχει το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι στο κέντρο του συγκεκριμένου βήματος και θα αποτελέσουν τη βάση της στρατηγικής σκέψης και δράσης του οργανισμού.

#### 4. Β Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Στο βήμα αυτό αξιολογείται η οργανωσιακή ικανότητα του οργανισμού (πόροι, διεργασίες, απόδοση, κουλτούρα, δομές κ.α.), η παρούσα στρατηγική του (συνολικά, επί μέρους κύρια θέματα, διαδικασίες, λειτουργίες) καθώς και θέματα σχετικά με τη διοικητική απόδοση (δείκτες, αποτελέσματα, ιστορικότητα στοιχείων – πορεία). Βάσει αυτών εξάγονται αποτελέσματα για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Σε αρκετές περιπτώσεις το συγκεκριμένο βήμα είναι πολύ πιο δύσκολο να υλοποιηθεί από ότι το προηγούμενο, αν και αναφέρεται σε εντελώς εσωτερικά θέματα του οργανισμού.

#### 5. Προσδιορισμός των στρατηγικών ζητημάτων

Αποτελεί το αποτέλεσμα των πέντε προηγούμενων βημάτων, αφού ο συνδυασμός αυτών οδηγεί στον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων για τον οργανισμό.

Τα στρατηγικά ζητήματα αποτελούν τις βασικές ερωτήσεις πολιτικής δράσης, που επηρεάζουν την αποστολή και το θεσμικό πλαίσιο του οργανισμού. Η διαχείριση και η αντιμετώπιση των στρατηγικών ζητημάτων είναι κρίσιμες τόσο για την επιβίωση όσο και για την ανάπτυξη των οργανισμών.

Χαρακτηριστικό των στρατηγικών ζητημάτων είναι ότι βρίσκονται στο πυρήνα συγκρούσεων αναφορικά με την διάθεση των πόρων (πώς και με τι ;), τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (τι;), τη φιλοσοφία και τη λογική δράσης (γιατί;), το χώρο (που;), το χρόνο (πότε;) και τις δομές που επηρεάζουν και επηρεάζονται (ποιος;).

Η καταγραφή ενός στρατηγικού ζητήματος πρέπει να περιλαμβάνει 3 κύρια στοιχεία:

- Την καταγραφή σε μία παράγραφο του θέματος με τη μορφή ερωτημάτων που θέτουν το πλαίσιο και την προβληματική του στρατηγικού ζητήματος για τον οργανισμό.
- Μία λίστα με παράγοντες – προκλήσεις οι οποίες καθιστούν το στρατηγικό ζήτημα θεμελιώδες για τον οργανισμό (σε συσχέτιση με τα 4 προηγούμενα βήματα) η οποία βοηθά πολύ και το επόμενο βήμα (7).
- Την καταγραφή των συνεπειών από τη αποτυχία αντιμετώπισης του στρατηγικού ζητήματος (αν δεν υπάρχουν τέτοιες, δεν αποτελεί στρατηγικό ζήτημα).

Με αυτό τον τρόπο θα ξέρει ο οργανισμός ποια είναι τα στρατηγικά ζητήματα και θα έχει μια εικόνα για το βαθμό ένταξής τους στη στρατηγική του. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις

στον προσδιορισμό των στρατηγικών ζητημάτων (Direct approach, Goals approach, Vision of success approach, Indirect Happroach, Oval mapping, Tensions approach, Systems analysis κτλ).

#### 6. Διαμόρφωση -Ανάπτυξη στρατηγικής

Η στρατηγική αναπτύσσεται για την αντιμετώπιση των στρατηγικών ζητημάτων, τα οποία προτείνονται από τον οργανισμό. Η στρατηγική αποτελεί σύνθεση σκοπών, πολιτικών, προγραμμάτων, δράσεων, αποφάσεων και κατανομής πόρων και προσδιορίζει τι είναι ο οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει. Η στρατηγική ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο, τη λειτουργία και το χρονικό πλαίσιο αναφοράς.

Σε αυτό το βήμα προσχέδια της στρατηγικής διαμορφώνονται για να καταγράψουν πλέον αναλυτικότερα τον επιθυμητό σχεδιασμό διαμορφωμένο με βάση τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, τις δυνατότητες του οργανισμού, τις επιλογές που υπάρχουν τις δράσεις που περιλαμβάνει και τις συνέπειες των δράσεων.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την υποστήριξη της φάσης αυτής (βασικές κατά το Bryson η 5 step process και Strategic Options Development and Analysis-SODA).

#### 7. Αναθεώρηση και υιοθέτηση της Στρατηγικής

Έπειτα από τη διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτείται η προετοιμασία για την επίσημη υιοθέτησή της (το βήμα αφορά κυρίως μεγάλους οργανισμούς καθώς σε μικρότερους συγχωνεύεται με το προηγούμενο).

Βασική στο όλο εγχείρημα είναι η εξασφάλιση της πλήρους υποστήριξης της στρατηγικής από την πολιτική ηγεσία και πολλές φορές για να γίνει αυτό μπορεί να απαιτηθεί η αναθεώρηση μερικών ζητημάτων ιδίως σε συνεργασία με τους βασικούς αποφασίζοντες, έτσι ώστε να εγκριθεί το σύνολο της στρατηγικής.

#### 8. Περιγραφή της μελλοντικής εικόνας του οργανισμού

Στο βήμα αυτό, ο οργανισμός περιγράφει το λεγόμενο «όραμα για την επιτυχία», δηλαδή τη μελλοντική εικόνα του στη περίπτωση που αυτός υλοποιήσει επιτυχώς τη στρατηγική και αναπτύξει την πλήρη δυναμική του.

Αυτή η περιγραφή, δίδει στα μέλη του οργανισμού τι αναμένεται από αυτούς στο μέλλον με γενικό τρόπο, προκειμένου να κινητοποιηθούν αναλόγως για την ένταξή τους μέσα σε αυτή την εικόνα.

Το «όραμα για την επιτυχία» μπορεί να περιλαμβάνει π.χ. την αποστολή, τις βασικές στρατηγικές, τα κριτήρια απόδοσης, τους βασικούς κανόνες λήψης αποφάσεων και τον κώδικα συμπεριφοράς των υπάλληλων.

Σύμφωνα με το Bryson (2004), το συγκεκριμένο βήμα ενδέχεται να μην είναι απαραίτητο για όλους τους οργανισμούς στην όλη διεργασία, παρόλα αυτά αποτελεί ένα στοιχείο που ολοκληρώνει τον όλο σχεδιασμό και την αντιληπτική του ικανότητα.

#### 9. Ανάπτυξη αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής

Το στάδιο αυτό αποτελεί τον οδικό χάρτη εφαρμογής όσων σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα. Δηλαδή μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα πλάνα δράσης τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνουν π.χ. καθήκοντα και αρμοδιότητες, λεπτομερείς και μετρήσιμους στόχους, χρονοδιαγράμματα, πόρους και απαιτήσεις, διεργασίες αξιολόγησης και λήψης διορθωτικών μέτρων και τέλος μια συγκεκριμένη μέθοδο ή διεργασία επίτευξης/διασφάλισης της συνολικής λογοδοσίας για την εφαρμογή. Κρίσιμο είναι για την εφαρμογή το θέμα της χρηματοδότησης του πλάνου δράσης καθώς και η αποφυγή σπατάλης πόρων σε επικαλυπτόμενες δράσεις.

Τελικά στόχος της εφαρμογής είναι η δημιουργία ενός νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος σε κατάσταση λειτουργίας για τον οργανισμό.

#### 10. Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

Πρόκειται για μια διαρκή και διεξοδική αναθεώρηση του όλου συστήματος στρατηγικής διοίκησης, που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα εννέα βήματα.

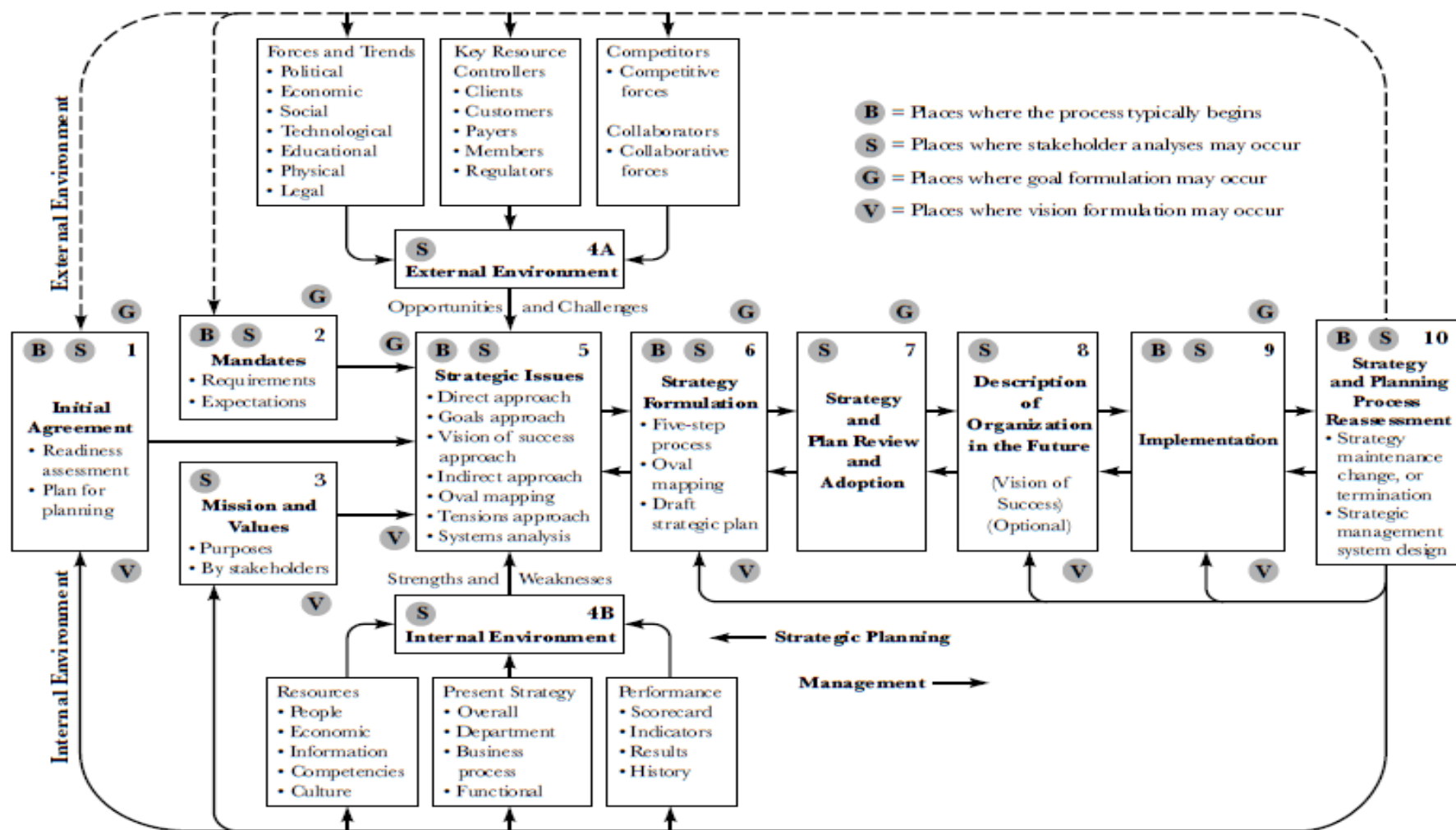
Στο βήμα αυτό γίνεται η συνολική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της στρατηγικής. Στην περίπτωση που η όλη διεργασία διεκόπη και ο οργανισμός δεν ασχολήθηκε με το στρατηγικό σχεδιασμό για κάποιο διάστημα, τότε αυτή η φάση μπορεί να θεωρηθεί ως χωριστή διαδικασία.

Όμως η ορθή πρακτική είναι κατά την προσέγγιση του Bryson:

- Η ανατροφοδότηση σε κάθε φάση, ώστε να επιτευχθεί αξιόλογο και εφαρμοστέο αποτέλεσμα.
- Η ανασκόπηση με τη μορφή της ανακύκλωσης της στρατηγικής η οποία θα συμπεριλαμβάνει και την αξιολόγηση της εκτελεσθείσας στρατηγικής προκειμένου να ξεκινήσει εκ νέου ένας νέος κύκλος Στρατηγικής Διοίκησης.

Το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού κατά Bryson (2004) παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2-7).





Σχήμα 2-7 : Κύκλος αναθεώρησης στρατηγικής

## 2.4 Διαμόρφωση Οράματος

Την απάντηση στο ερώτημα του **Που** θέλουμε να βρίσκεται η οργάνωση/ επιχείρηση σε πέντε χρόνια; την δίνει η διατύπωση του οράματος. Είναι το πραγματοποιήσιμο όνειρο για το που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον.

Το όραμα είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης μιας οργάνωσης/επιχείρησης. Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες για την πορεία του οργανισμού/επιχείρησης. Κάθε οργάνωση/επιχείρηση πρέπει να έχει το δικό της όραμα, πρέπει να πορεύεται με αυτό. Χωρίς όραμα, η οργάνωση/επιχείρηση μοιάζει με 'πλοίο χωρίς πυξίδα'.

Το όραμα μιας επιχείρησης πρέπει να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του οργανισμού και να ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες του.

Το όραμα θα πρέπει να κοινοποιείται στους εργαζόμενους της. Το όραμα πρέπει να είναι σύντομο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, απλό και περιεκτικό, σαφές, μοναδικό, συνεπές και σταθερό.

Αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαρκούς ενεργοποίησης του συνόλου της οργάνωσης. Με τη διατύπωση του οράματος επιτυγχάνεται:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό.
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους.
- Διευκολύνει τη μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, κατανεμημένες αρμοδιότητες.

Το όραμα μιας οργάνωσης, απορρέει από το πνεύμα της ανώτερης ηγεσίας, δεν πρέπει να εκφράζει αόριστες σκέψεις και δεν πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα πίεσης που μπορεί να προέρχεται από τις συνθήκες ή το γενικότερο περιβάλλον της οργάνωσης. Το όραμα ωθεί σε πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και κατευθύνσεις, και όσο πιο



μεγαλεπήβολο είναι τόσο περισσότερα κίνητρα παρέχει στην ηγεσία και τους εργαζόμενους της οργάνωσης για την επίτευξη του<sup>17</sup>.

## **2.5 Διαμόρφωση Αποστολής**

Πολλοί συγγραφείς συγχέουν λανθασμένα το 'όραμα' με την 'αποστολή'. Οι δύο αυτές έννοιες είναι τελείως διαφορετικές, έχοντας η κάθε μια το δικό της περιεχόμενο και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί η μια να αντικαταστήσει το περιεχόμενο της άλλης.

Η αποστολή, ή σκοπός, μιας οργάνωσης είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει, προσδιορίζει τον λόγο ύπαρξης της δημόσιας οργάνωσης όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο που την περιγράφει.

Κατά την διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα όπως :

- ο Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της δημόσιας οργάνωσης;
- ο Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών, η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί την λειτουργία της;
- ο Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η δημόσια οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών ώστε να επιτυγχάνονται μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που μεταφράζονται σε επιτυχή λειτουργία του Φορέα;

Η αποστολή θα πρέπει να μπορεί να περιγραφεί με δύο-τρεις προτάσεις, να είναι απλή, σαφής, κατανοητή, αλλά όχι υπεραπλουστευμένη και μακροπρόθεσμη. Θα πρέπει να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις.

α. Να είναι σαφής και απλή, αλλά όχι υπεραπλουστευμένη, ώστε να αντανakλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής.

β. Να εμπνέει αλλαγές ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης.

---

<sup>17</sup> (παραλλαγή) Α. Παπαδόπουλος, άρθρο «Όραμα και αποστολή επιχειρήσεων», δημοσιεύτηκε στην ιστοσελίδα [www.startup.gr](http://www.startup.gr) (<http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722>), επίσκεψη 30/04/2017.

γ. Να είναι μακροπρόθεσμη, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. Καθώς οι στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής της και τις λειτουργίες που θα έχει.

δ. Να είναι επικοινωνιακή, με χρήση απλής γλώσσας και όχι όρων ξένων προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη και απλή αποστολή, μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία στο προσωπικό της Δημόσιας Οργάνωσης.

## **2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

Η ηγεσία μιας δημόσιας οργάνωσης προκειμένου να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την εκπλήρωση της αποστολής της, πρέπει να μεταφράσει το όραμα της σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων, που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημοσίων πολιτικών με βάση τις προτεραιότητες που έχει θέσει.

Για να είναι σε θέση να διαμορφώσει, να αναπτύξει και να αξιολογήσει τη στρατηγική που θα επιλέξει είναι αναγκαίο να εφαρμόσει μοντέλα, εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως και στην ιδιωτική οικονομία, προσαρμοσμένα πάντα στις ιδιαίτερες ανάγκες που ο δημόσιος τομέας καλείται να καλύψει.

Ένα τέτοιο εργαλείο, μοντέλο είναι η Ανάλυση SWOT (από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats).

Η προέλευση του όρου είναι άγνωστη. Η ανάλυση αυτή περιγράφηκε από τους Learned et.al (1969) και αναπτύχθηκε ως βασικό εργαλείο απευθυνόμενο σε σύνθετες στρατηγικές καταστάσεις, μειώνοντας την ποσότητα πληροφοριών, για να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων. Ο Haberberg (2000) δήλωσε ότι το SWOT ήταν μία έννοια που χρησιμοποιήθηκε από ακαδημαϊκούς του Χάρβαρντ στην δεκαετία του '60 ενώ ο Turner το 2002 απέδωσε το SWOT στον Igor Ansoff (1987). Οι Wheelen και Hunger (1998) χρησιμοποίησαν SWOT, για να βρουν κενά και αντιστοιχίες μεταξύ ικανοτήτων και πόρων και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ανεξάρτητα από την ακριβή ιστορική πίστωση για τη δημιουργία του όρου, αυτό έχει μισό αιώνα χρήσης και τεκμηρίωσης στη βιβλιογραφία.

Για την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT κατασκευάζεται μία μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου SWOT στην κορυφή του κάθε τετραγώνου. Όταν αναφερόμαστε στην ανάλυση SWOT εννοούμε μία σειρά από αναλύσεις και όχι μόνο μία ανάλυση. Ο αριθμός των ξεχωριστών αναλύσεων, εξαρτάται από το εύρος του σχεδίου που αναπτύσσεται.

Η ανάλυση SWOT έτσι όπως εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα δεν διαφέρει και πολύ από τον τρόπο που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό. Στην πρώτη φάση ανάπτυξης της, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στρατηγικών προβλημάτων που η δημόσια οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει. Στη δεύτερη φάση ακολουθεί η ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών για να διασφαλιστεί η επιτυχής προσέγγιση των κατά την πρώτη φάση στρατηγικών προβλημάτων. Με την τεχνική αυτή παρατίθενται και συσχετίζονται τα ενδοδιοικητικά Δυνατά και Αδύνατα σημεία (Εσωτερικό περιβάλλον) μιας Δημόσιας Οργάνωσης, απέναντι στις Ευκαιρίες και Απειλές που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Οι τέσσερις μεγάλες κατηγορίες που σχηματίζουν την SWOT είναι:

#### □ **Δυνατά σημεία**

Αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τα οποία αποτελούν ισχυρά πλεονεκτήματα αυτού. Είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό του οργανισμού, το οποίο μπορεί να είναι καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης και εκπλήρωσης της αποστολής της Δημόσιας Οργάνωσης.

#### □ **Αδύνατα σημεία**

Αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τα οποία δημιουργούν κενά και αδυναμίες στη λειτουργία του. Είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που καθιστά την δημόσια οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση των πολιτικών ή αρμοδιοτήτων της.

Πίνακας 2-1: Χρήση της Ανάλυση SWOT

Εσ. Περιβάλλον	Strengths : Δυνατά Σημεία Υπεροχής
	Weaknesses - Αδύνατα Σημεία ή Μειονεκτήματα
Εξ. Περιβάλλον	Opportunities -Ευκαιρίες
	Threats- Απειλές
<input type="checkbox"/> Α΄ Φάση: Προσδιορισμός Στρατηγικών Προβλημάτων που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει.	
<input type="checkbox"/> Β΄ φάση : Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιλογών για να διασφαλιστεί η επιτυχής προσέγγιση των ως άνω στρατηγικών προβληματισμών	

#### ☐ Ευκαιρίες

Αφορά εκείνες τις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν πολλαπλασιαστικά και προς όφελος της λειτουργίας του οργανισμού. Είναι εξωτερική συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές στην παροχή υπηρεσιών της Δημόσιας οργάνωσης.

#### ☐ Απειλές

Αφορά τις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού, είτε μέσω της διεύρυνσης των αδυναμιών, είτε μέσω της εξασθένησης των δυνατών σημείων του οργανισμού.

<b>Εσωτερικό Περιβάλλον – Κριτήρια :</b>	<b>Δυνατό σημείο :</b> Εσωτερικό χαρακτηριστικό που μπορεί να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης και εκπλήρωσης της αποστολής της Δ.Ο.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ηγεσία</li> <li>▪ Σαφήνεια Οράματος</li> <li>▪ Αξίες</li> <li>▪ Ανθρώπινο Δυναμικό</li> <li>▪ Χρηματοδότηση</li> <li>▪ Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Ο</li> <li>▪ Οργανωτική δομή της Δ.Ο</li> <li>▪ Υλικοτεχνική Υποδομή</li> <li>▪ Διατιθέμενοι πόροι</li> <li>▪ Διαδικασίες</li> <li>▪ Εσωτερικοί δίαυλοι επικοινωνίας</li> <li>▪ Συνεργασίες- δίκτυα με ομάδες συμφερόντων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του οργανισμού</li> <li>▪ Τι πράττει ο οργανισμός καλά;</li> <li>▪ Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία του οργανισμού;</li> </ul> <p><b>Αδύνατο Σημείο :</b> Εσωτερικό χαρακτηριστικό που καθιστά την δημόσια οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση των πολιτικών / αρμοδιοτήτων της.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τι μπορεί να βελτιωθεί;</li> <li>▪ Τι πραγματοποιείται λάθος;</li> <li>▪ Τι πρέπει να αποφεύγεται;</li> </ul>

Σχήμα 2-7 : Εσωτερικό Περιβάλλον

<b>Εξωτερικό Περιβάλλον – Κριτήρια :</b>	<b>Ευκαιρία :</b> Εξωτερική συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές στην παροχή υπηρεσιών της Δ.Ο.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Χρηματοδοτικά Προγράμματα</li> <li>▪ Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία</li> <li>▪ Τεχνολογικές Εξελίξεις</li> <li>▪ Απαιτήσεις -Ανάγκες «Πολιτών-Πελατών»</li> <li>▪ Δημογραφικές Μεταβολές</li> <li>▪ Κοινωνικές συνθήκες – Τάσεις</li> <li>▪ Νομικό Πλαίσιο</li> <li>▪ Πολιτικές Συγκυρίες – Πολιτική βούληση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για τον οργανισμό;</li> <li>▪ Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν;</li> <li>▪ Πολύτιμες ευκαιρίες που μπορεί να προέλθουν από αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, αλλαγές στην τεχνολογία κτλ</li> </ul> <p><b>Απειλή :</b> Είναι η εξωτερική κατάσταση που υπονομεύει την αποτελεσματική λειτουργία της Δ.Ο.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποια εμπόδια υπάρχουν στον οργανισμό;</li> <li>▪ Πώς τα πηγαίνει ο ανταγωνισμός;</li> <li>▪ Μήπως αλλάζουν προδιαγραφές των υπηρεσιών;</li> <li>▪ Μήπως υπάρχουν προβλήματα λόγω αλλαγών στην τεχνολογία;</li> </ul>

Σχήμα 2-8: Εξωτερικό Περιβάλλον

Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης SWOT, ως εργαλείου ανάλυσης περιβάλλοντος, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής

- ✓ Είναι απλή στη χρήση.
- ✓ Αξιολογεί τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, προσφέροντας στους διαμορφωτές της στρατηγικής, μια ολοκληρωμένη εικόνα.
- ✓ Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού και σε κάθε δραστηριότητα αυτού.
- ✓ Δεδομένου ότι εξετάζει συνολικά τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, επιτρέπει στον οργανισμό να δρα προληπτικά .

Αντίστοιχα τα μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT, ως εργαλείου ανάλυσης περιβάλλοντος, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής :

- Περιορίζει την εξέταση του περιβάλλοντος σε ένα στενό εύρος γύρω από τον οργανισμό ή τον σκοπό για τον οποίο διεξάγεται, περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο την αντιληπτικότητα των σχεδιαστών και στερώντας τους την «μεγάλη εικόνα».
- Είναι στατική αξιολόγηση, αποτελεί δηλαδή φωτογραφία της στιγμής και δεν λαμβάνει υπόψη τυχόν ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Σε περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί με ειλικρίνεια και αναλυτικά, μπορεί να καταλήξει σε εσφαλμένες αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού, αφού, είτε θα διαθέτει εσφαλμένα ή υπεραισιόδοξα στοιχεία, είτε τα στοιχεία αυτά δεν θα είναι επαρκώς καθορισμένα.
- Παρέχει μόνο κατηγοριοποίηση των συνθηκών και χαρακτηριστικών.

Με την ολοκλήρωση της παραπάνω ανάλυσης, αξιολογείται από τον Δημόσιο οργανισμό κάθε ένα από τα σημεία που έχουν εντοπιστεί, επισημαίνονται τα σημαντικότερα και προσδιορίζονται οι σημαντικότεροι στρατηγικοί προβληματισμοί.

## **2.7 Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών**

Με τον προσδιορισμό των κυριότερων στρατηγικών προβλημάτων, ανευρίσκονται οι βασικοί άξονες των στρατηγικών επιλογών της δημόσιας οργάνωσης, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση SWOT.

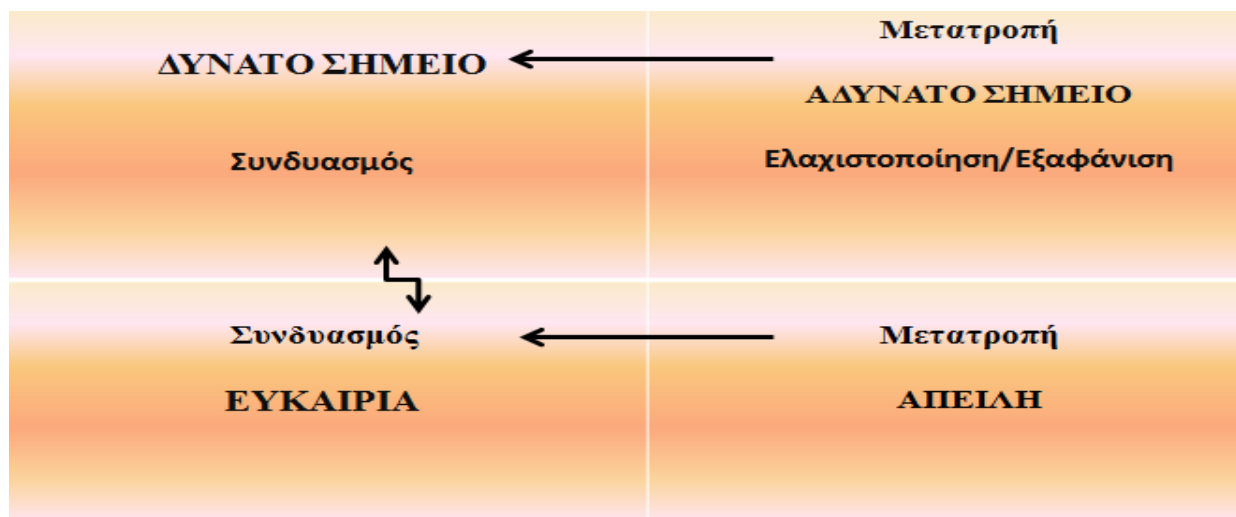


Οι βασικές στρατηγικές επιλογές μιας οργάνωσης μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες:

1. Δυνατών σημείων και ευκαιριών
2. Μετατροπή αδύνατων σημείων σε δυνατών
3. Μετατροπή απειλών σε ευκαιρίες
4. Ελαχιστοποίηση/εξαφάνιση των περιπτώσεων που η μετατροπή αδύνατων σημείων σε δυνατά ή απειλών σε ευκαιρίες είναι ανέφικτη.

Με βάση τα παραπάνω οι στρατηγικές επιλογές μια δημόσιας οργάνωσης μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν ως εξής:

→ Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών όπου χρησιμοποιούνται τα Δυνατά Σημεία της δημόσιας οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας Ευκαιρίας μέσω διαμορφούμενων συνδυασμών



**Στρατηγικές των :**

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών  | 2. Δυνατών Σημείων-Απειλών   |
| 3. Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών | 4. Αδύνατων Σημείων -Απειλών |

Σχήμα 2-9: Στρατηγικές επιλογές

→ Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών όπου χρησιμοποιούνται τα Δυνατά Σημεία της δημόσιας οργάνωσης με στόχο τον περιορισμό/εξάλειψη κάποιας Απειλής.

→ Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών όπου γίνεται μετατροπή-βελτίωση Αδύνατων Σημείων μέσα από την αξιοποίηση κάποιας Ευκαιρίας.

→ Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών όπου γίνεται περιορισμός/  
εξάλειψη Αδύνατων Σημείων υπό το πρίσμα ρεαλιστικών Απειλών (Σχήμα 2-10).

	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Ευκαιρίες	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων - Ευκαιριών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων - Ευκαιριών
Απειλές	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων - Απειλών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων - Απειλών

Σχήμα 2-10: Στρατηγικές Επιλογές  
Πηγή: (τροποποιημένο)Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ/ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-07 σελ.12

Με τον καθορισμό των στρατηγικών επιλογών ο δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να:

1. Εξισορροπήσει, τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους (Kaplan and Norton, 2001)
2. Μετατρέψει, τις αδυναμίες σε δυνατά σημεία, τις απειλές σε ευκαιρίες και τις ευκαιρίες σε δυνατά σημεία
3. Μορφοποιήσει, τροποποιήσει, προσαρμόσει τις τέσσερις διαστάσεις του BSC, στις ιδιαιτερότητες του.



# ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3

## 3.1 Η Τεχνική της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC), αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης τόσο των επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων οργανισμών.

Κατά τους ιδρυτές της, η BSC είναι ένα σύστημα που μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους σε μια σειρά «σταθμισμένων» βασικών δεικτών, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς, κρίσιμους για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Kaplan and Norton 1996; Kaplan 2008).

Η μεθοδολογία BSC συνιστά ένα σύνολο από μετρικές, το οποίο παρέχει στην ανώτερη διοίκηση μια γρήγορη αλλά περιεκτική άποψη του οργανισμού (Κυριαζόγλου και Πολίτου, 2005).

Ένας δημόσιος οργανισμός θα πρέπει αφού διαμορφώσει τη στρατηγική του να υιοθέτηση μια τεχνική που να του παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης της εφαρμογής της, με συστηματικό τρόπο και καθορισμένες τεχνικές, ενώ παράλληλα θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα μετατροπής της στρατηγικής σε προγράμματα δράσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο ΥΠΕΣΔΔΑ/ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5270/01-03-2007, η τεχνική που επιλέχθηκε για την ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η «Εξισορροπημένη Μέτρηση Επίδοσης- balanced Scorecard».

Η BSC είναι ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης με τη χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών μέτρησης
- Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης στρατηγικών δεικτών μέτρησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της δημόσιας οργάνωσης και
- Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία η οργάνωση θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές της μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της.

Σύμφωνα με τους ιδρυτές της μεθόδου Kaplan and Norton, το BSC είναι δομημένο σε τέσσερις διαστάσεις/οπτικές:

#### 1<sup>η</sup> Διάσταση **ΠΟΛΙΤΕΣ**<sup>18</sup>

Η διάσταση αυτή αφορά στο τι πρέπει να πετύχει ο οργανισμός για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες. Οι πολίτες εδώ έχουν κυρίαρχο ρόλο και ιδιάζουσα σημασία και μπορούν να αναλυθούν σε τέσσερις κατηγορίες-ρόλου, τον πολίτη ως πελάτη, τον πολίτη ως ιδιοκτήτη, τον πολίτη ως υποκείμενο δικαίου και τον πολίτη ως συνεργάτη.

#### 2<sup>η</sup> Διάσταση **ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ**

Η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών, περιλαμβάνει ποιες διεργασίες και διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει ο οργανισμός για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησης.

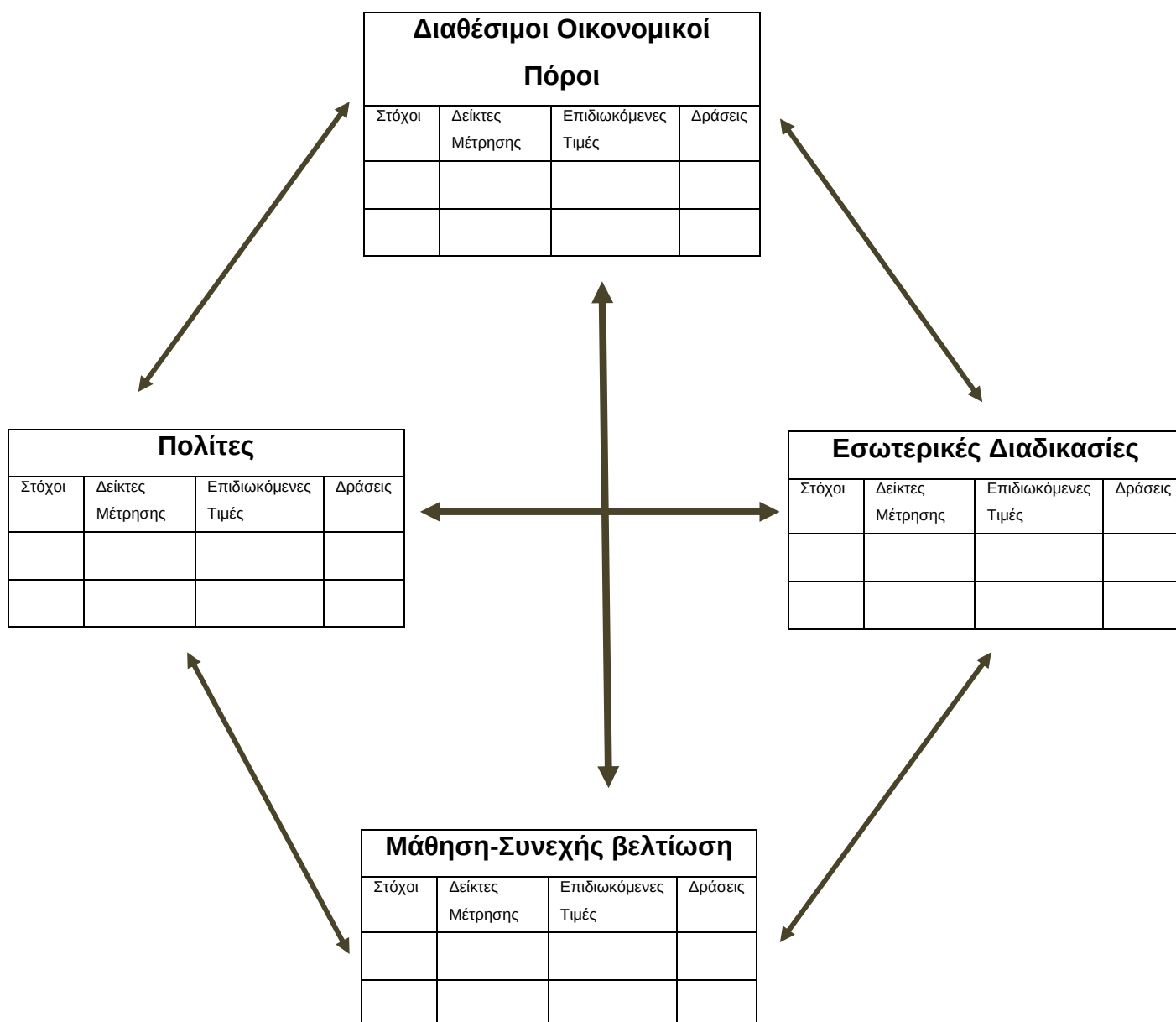
#### 3<sup>η</sup> Διάσταση **ΜΑΘΗΣΗ – ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ**

Η διάσταση της μάθησης, αφορά στην διαχείριση της γνώσης και πρέπει να μπορεί να απαντά στο ερώτημα: Πως πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα του οργανισμού για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη; Αφορά στα άυλα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και κυρίως σχετίζεται με θέματα όπως εκπαίδευση, ενδυνάμωση, διαχείριση της γνώσης ή των πληροφοριών όπως αυτές συλλέγονται μέσα από τη λειτουργία του οργανισμού.

<sup>18</sup> Στην εφαρμογή του BSC στον δημόσιο τομέα η διάσταση των ΠΕΛΑΤΩΝ, διαφοροποιείται, αφού στο επίκεντρο τίθεται ο ΠΟΛΙΤΗΣ ως χρήστης των υπηρεσιών του οργανισμού.

#### 4<sup>η</sup> Διάσταση **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

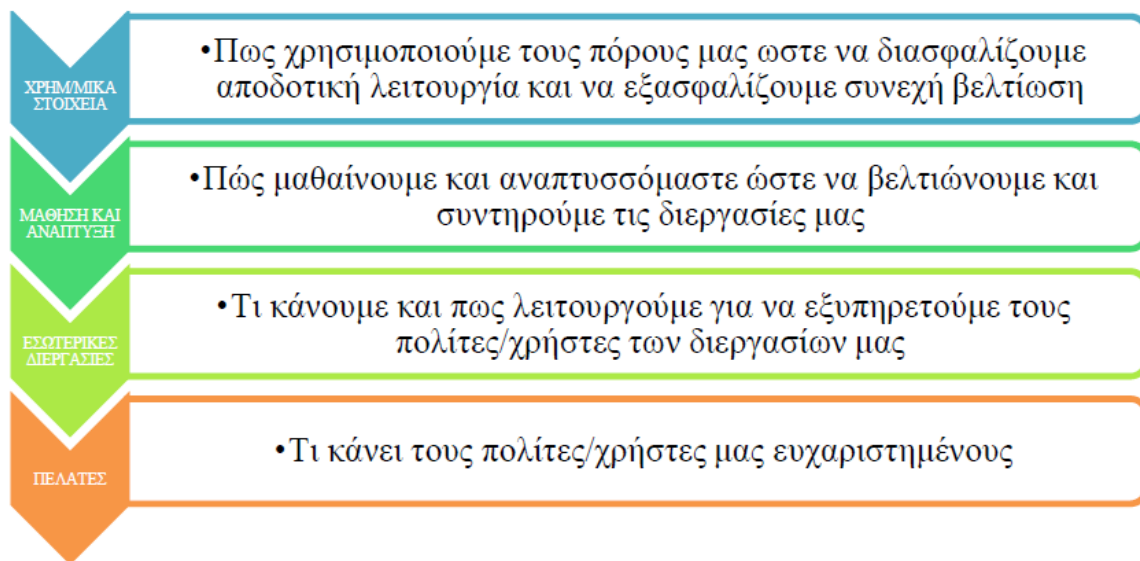
Η διάσταση αυτή αφορά στους οικονομικούς πόρους τους οποίους έχει στην διάθεση του ο οργανισμός, προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του. Συνήθως στο δημόσιο τομέα, οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιοριστικός παράγοντας λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης.



Σχήμα 3-1: Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, στο πεδίο των δημόσιων οργανώσεων<sup>19</sup>

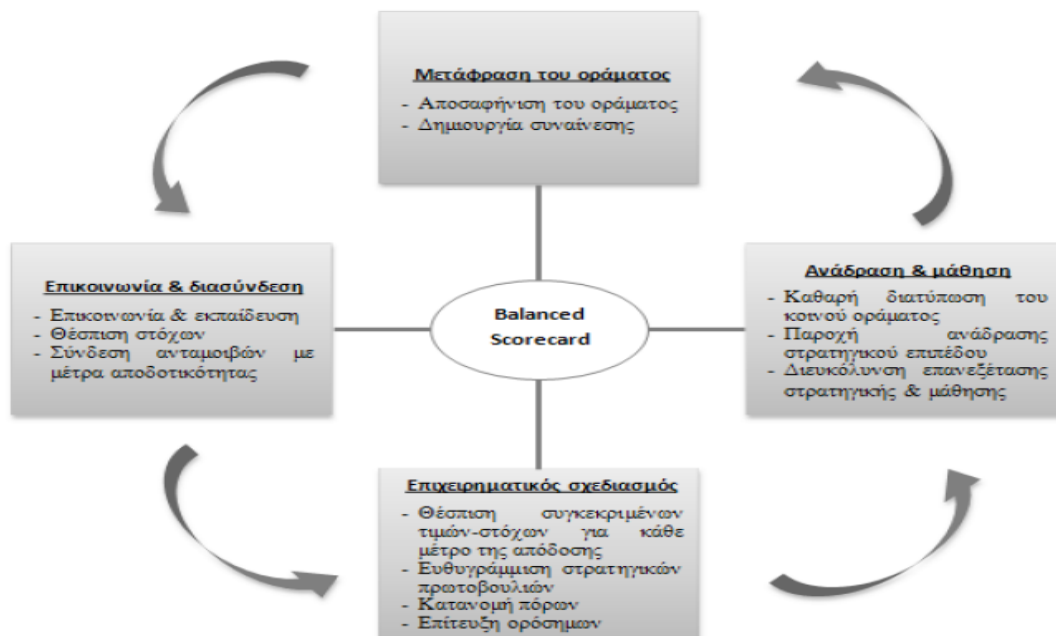
<sup>19</sup> ΠΗΓΗ: ΥΠΕΣΔΔΑ/ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5270/01-03-2007.

Οι σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος διαμορφώνονται όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 3-2.



Σχήμα 3-2: Η αρχή της αιτίας – αποτελέσματος της Balanced Scorecard στις δημόσιες οργανώσεις

Η διαδικασία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων βασίζεται σε μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (top-bottom), με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και εν συνεχεία να διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων.



Σχήμα 3-3: Σύστημα Στρατηγικής με BSC<sup>20</sup>

Η μεθοδολογία BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το δομικό στοιχείο στην ανάπτυξης της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης. Αρχικά μεταφράζει και επικοινωνεί το όραμα της

<sup>20</sup> (Προσαρμοσμένο) από Kaplan and Norton (1996α:77).

διοίκησης σε όλη την οργάνωση ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί και ως σύστημα μέτρησης της επίδοσης και ανατροφοδότησης της στρατηγικής. Ισορροπεί τόσο ανάμεσα στα οικονομικά και μη οικονομικά μεγέθη που αφορούν τους στρατηγικούς στόχους της διοίκησης, όσο και μεταξύ της μέτρησης της επίτευξης τελικού αποτελέσματος και του τρόπου επίτευξης του.

### ***3.2 Βασικές Έννοιες BSC***

Βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται και συνθέτουν το BSC (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων), τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στον δημόσιο με κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις είναι οι παρακάτω:

#### **1. Αποστολή**

Η αποστολή αναφέρεται στο λόγο ύπαρξης μιας δημόσιας οργάνωσης, στο λόγο για το οποίο δημιουργήθηκε να εξυπηρετεί. Η αποστολή καθοδηγεί την ανάπτυξη στρατηγικών και θέτει το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται καθημερινές αποφάσεις και στρατηγικές επιλογές.

#### **2. Όραμα**

Το όραμα περιγράφει που θέλει να βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον και περιλαμβάνει τα βασικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη στρατηγική του.

#### **3. Διαστάσεις**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η τεχνική BSC περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις:

- *Την Οικονομική/Χρηματοοικονομική*

Αφορά στις οικονομικές επιδόσεις που συνοψίζονται σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση κυρίως των ταμειακών ροών, η ανάπτυξη με την άνοδο των πωλήσεων και η απόδοση με την αύξηση της τιμής της μετοχής (Μπουρσανίδης, 2005). Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται εστιάζουν κυρίως στο μείγμα και την αύξηση των εσόδων, στη βελτίωση-μείωση του κόστους και στη χρήση περιουσιακών στοιχείων (Μπουραντάς, 2002).

- *Διάσταση Πελατών*

Η πελατειακή διάσταση, εστιάζει στις ανάγκες των πελατών και στην ικανοποίησή τους. Είναι πρωταρχικής σημασίας για τις επιχειρήσεις η μελέτη της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, με σκοπό την παροχή προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν, μέσω της διαφοροποίησης ή της καινοτομίας. Οι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι δείκτες ικανοποίησης πελατών, διατήρησης πελατών, κερδοφορίας πελατών, μεριδίων αγοράς κ.λπ.

- *Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών*

Περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης προκειμένου αφενός την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών της και αφετέρου την επίτευξη των, επιθυμητών οικονομικών αποτελεσμάτων. Τα μεγέθη των στόχων και των δεικτών που θα επιλεγούν για αυτή τη διάσταση σχετίζονται με τα επίπεδα ποιότητας, την παραγωγικότητα, τη διαχείριση αποθεμάτων, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.α.

- *Μάθηση και Ανάπτυξη*

Εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υποδομές. Επισημαίνεται, εδώ η σημαντικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, η τεχνολογική αναβάθμιση των συστημάτων και υποδομών και η ευθυγράμμιση των διαδικασιών και των πόρων, ώστε να διατηρείται η ικανότητα για αλλαγή ή βελτίωση. Βασικά πεδία στόχων και μέτρων αποτελούν η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα, η διατήρηση των εργαζομένων, η παρακίνηση κ.α.

#### **4. Στόχοι**

Οι στόχοι περιγράφουν τον τρόπο που ένας οργανισμός πρέπει να δραστηριοποιηθεί προκειμένου να επιτύχει να ικανοποιήσει το όραμα του, την αποστολή και την στρατηγική του. Οι στόχοι θέτουν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις, είναι σχέδια δράσης που συχνά περιλαμβάνουν αλλαγές στη δομή, τη λειτουργία, την ανακατανομή των πόρων ή τον επανασχεδιασμό διαδικασιών.

Αρχές διατύπωσης έξυπνων στόχων είναι ότι: ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και όχι αόριστος, να είναι μετρήσιμος, να είναι συμφωνημένος, να είναι ρεαλιστικός και να μπορεί να πραγματοποιηθεί σε λογικό χρονικό διάστημα.

## 5. Δείκτες μέτρησης

Οι δείκτες μέτρησης είναι ποιοτικοί ή ποσοτικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δράσης, δίνοντας μια συνοπτική και περιεκτική εικόνα του συστήματος και της οργάνωσης. Προσδιορίζουν την απόδοση σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προσδιορίζουν την απόκλιση μεταξύ προγραμματισθέντων στόχων και αποτελεσμάτων και καταγράφουν το βαθμό προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με τον αρχικό στόχο. Ως αποτέλεσμα έχει η διαδικασία αυτή να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων και να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

Διακρίνονται σε δείκτες αιτίου, οι οποίοι προσδιορίζουν το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι και σε δείκτες αποτελέσματος, οι οποίοι καταδεικνύουν το μέγεθος της επιτυχίας. Σε κάθε περίπτωση οι δείκτες είναι ένα από τα σημαντικότερα μέρη του BSC και πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ώστε με τη σωστή διασύνδεση μεταξύ τους με σχέσεις αιτιότητας να περιγράψουν τη στρατηγική.

Από το Σχήμα 3-4 που ακολουθεί φαίνεται ότι οι δείκτες αποτελέσματος αφορούν κυρίως στην οικονομική διάσταση και τη διάσταση των πελατών, ενώ οι δείκτες αιτίου, μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των προηγούμενων διαστάσεων, αφορούν κυρίως όμως την διάσταση της μάθησης-ανάπτυξης και τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών.



Σχήμα 3-4: Δείκτες Αποτελέσματος – Δράσεις BSC

Μια καλά σχεδιασμένη BSC περιέχει, τόσο καθοδηγητικά μέτρα και δείκτες, που καταδεικνύουν το μέλλον, προβλέπουν δηλαδή τι πρόκειται να συμβεί, όσο και δείκτες χρονικής υστέρησης, οι οποίοι δείχνουν τι έχει συμβεί (αποτελέσματα).

### ***3.3 Ανάπτυξη και Διατήρηση BSC***

Αρχικά ο σχεδιασμός της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, σχεδιάστηκε για να δώσει λύσεις σε προβλήματα και να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του ιδιωτικού τομέα. Χρησιμοποιείται το ίδιο αποτελεσματικά όμως και στον δημόσιο τομέα, ως σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης.

Στην ελληνική πραγματικότητα, έτσι όπως έχει θεσμοθετηθεί από το 2004 με τον ν.3230<sup>21</sup> και πρέπει να εφαρμόζεται από τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, περιλαμβάνει τρία στάδια:

- α) Το στάδιο της διατύπωσης της Δήλωσης Προορισμού της δημόσιας οργάνωσης.
- β) Το στάδιο του προσδιορισμού των στρατηγικών στόχων ανά οπτική γωνία.
- γ) Το στάδιο της ανάπτυξης του Χάρτη των στρατηγικών αλληλεπιδράσεων.

Αναλυτικότερα, κατά το στάδιο της διατύπωσης της δήλωσης Προορισμού της δημόσιας οργάνωσης γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί στο μέλλον. Η διατύπωση της δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ότι αφορά στις δραστηριότητες της δημόσιας οργάνωσης, αφού προϋποθέτει τη συναίνεση και κοινή θεώρηση τουλάχιστον σε στρατηγικό επίπεδο.

Κατά το στάδιο του προσδιορισμού των στρατηγικών στόχων ανά οπτική γωνία, επιλέγονται οι πιο σημαντικές δραστηριότητες των οποίων η βραχυπρόθεσμη εφαρμογή εξασφαλίζει ότι η δημόσια οργάνωση επιτυγχάνει τους μέσο-μακροπρόθεσμους στόχους της όπως αυτοί προσδιορίστηκαν με τη δήλωση προορισμού. Οι στρατηγικοί αυτοί στόχοι πρέπει να απαντούν στην ερώτηση, τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών έως πέντε ετών; Αποτελούν τον οδηγό για την εξειδίκευση της στρατηγικής της δημόσιας οργάνωσης και το μέσο για την ανάπτυξη των δεικτών απόδοσης. Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές.

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης του Χάρτη των στρατηγικών αλληλεπιδράσεων, δίνεται σχηματικά η αναπαράσταση των στόχων της δημόσιας οργάνωσης, κατανεμημένων στις τέσσερις οπτικές γωνίες και απεικονίζονται οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.

---

<sup>21</sup> ΦΕΚ 44/τ.Α/11-02-2004



Η παραπάνω ανάλυση της ανάπτυξης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων αναφέρεται γενικά στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης, για κάθε δηλαδή δημόσια οργάνωση. Όμως λόγω της πολυπλοκότητας, των ιδιαιτεροτήτων ή και ιδιομορφιών που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι δημόσιες οργανώσεις, επιβάλλεται αυτό να προσαρμόζεται ανάλογα κάθε φορά αλλά και να διευρύνεται σε επίπεδα Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων ή ακόμα και σε άτομα – υπαλλήλους. Έτσι επιτυγχάνεται η εξειδίκευση των στόχων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται και επηρεάζουν την απόδοση της οργάνωσης.

Η κάθε δημόσια διοίκηση μπορεί να διαμορφώνει το πρότυπο της τεχνικής Balanced Scorecard, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της και να διαφοροποιεί τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το περιεχόμενο τους. Σημαντικό όμως είναι το πρότυπο που θα αναπτυχθεί να εξασφαλίζει την ισορροπημένη αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Ως ένα βοήθημα οικοδόμησης του Balanced Scorecard, σε ένα οργανισμό θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τα έξι βήματα που προτείνονται από τον Rohn (2004):

1<sup>ο</sup> βήμα: είναι η εκτίμηση του οργανισμού, οι αξίες, οι ευκαιρίες, ο ανταγωνισμός, η οικονομική του θέση, οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του. Συνήθως αυτό αφορά σε μια ανάλυση SWOT όπου αναπτύσσονται και εξετάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός οργανισμού, οι ευκαιρίες και οι απειλές.

2<sup>ο</sup> βήμα: η ανάπτυξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής, δηλαδή του τι νομίζει η οργάνωση ότι μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία αλλά και τι προσεγγίσεις δεν επιλέγηκαν για την διαδρομή προς την επιτυχία.

3<sup>ο</sup> βήμα: η ανάλυση της στρατηγικής σε στόχους, ως βασικό δομικό κομμάτι της στρατηγικής. Χρησιμοποιώντας τις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος, οι στόχοι τοποθετούνται και συνδέονται στην κατάλληλη διάσταση του BSC. Η συσχέτιση μεταξύ των στόχων χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν οι βασικοί δείκτες απόδοσης, που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων αποτελεσμάτων στις διαστάσεις των οικονομικών και των πολιτών. Οι σχέσεις αυτές καταδεικνύουν πως ένας στόχος αποτελέσματος εξαρτάται από έναν στόχο αιτίας και πως μαζί διαμορφώνουν τη διαδρομή από τη δράση στα αποτελέσματα.

4<sup>ο</sup> βήμα: η δημιουργία του Στρατηγικού χάρτη, ο οποίος είναι μια σχηματική απεικόνιση των βασικών δραστηριοτήτων της οργάνωσης, ταξινομημένες στις τέσσερις διαστάσεις – οπτικές. Απεικονίζει μια σχέση αιτίου – αποτελέσματος κατά την οποία παρεμβάσεις / βελτιώσεις σε έναν τομέα μπορούν να δώσουν αποτελέσματα σε κάποιον άλλο.

5<sup>ο</sup> βήμα: στο βήμα αυτό αναπτύσσονται οι δείκτες που παρακολουθούν τόσο τη στρατηγική όσο και τη διαδικασία. Για να είναι οι δείκτες ουσιαστικοί πρέπει να επιλεγούν με μεγάλη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στα επιθυμητά για τον οργανισμό αποτελέσματα, όσο και στις διαδικασίες.

6<sup>ο</sup> βήμα: προσδιορίζονται οι νέες πρωτοβουλίες που πρέπει να αναπτυχθούν για να διασφαλιστεί η επιτυχία της στρατηγικής.

Μετά την οικοδόμηση του BSC, εξίσου σημαντική είναι και η διατήρηση του. Ο οργανισμός πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα διοίκησης τέτοιο ώστε να διαχειρίζεται, να συντηρεί, να ανατροφοδοτεί, να αξιολογεί και να βελτιώνει το BSC. Σε αυτή τη διαδικασία, εκτός από τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, πρέπει να διαχέεται η φιλοσοφία, οι στόχοι και το όραμα, σε όλα τα επίπεδα και τμήματα του οργανισμού, ώστε να ενεργοποιεί συναισθήματα συνδέσμευσης και των κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Κάθε εμπλεκόμενος με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να ιχνηλατεί την εργασία και τη συνεισφορά του στην επίτευξη του γενικότερου στόχου και εν τέλει στο όραμα του οργανισμού.

Η έλλειψη της ευθυγράμμισης των επιχειρησιακών λειτουργιών στο BSC έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί στην αποτυχία του, περισσότερο συχνά από ότι λόγοι που οφείλονται σε κακό σχεδιασμό. Επίσης και η αδυναμία του οργανισμού να εμπλέξει όλο το ανθρώπινο δυναμικό του ή η αδυναμία της συνεχούς δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης είναι λόγοι αποτυχίας.

### **3.4 Εφαρμογές στο δημόσιο**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι αρχικά δημιουργήθηκε για τον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα. Είναι όμως επίσης γεγονός ότι από πολύ νωρίς χρησιμοποιήθηκε και εφαρμόστηκε σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και

στον δημόσιο τομέα (Kaphan & Norton 2001). Επίσης όπου εφαρμόστηκε σωστά είχε θετικά αποτελέσματα.

Σταθμό στη διάδοση και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act –GPRA) που ψηφίστηκε στις Η.Π.Α. το 1993 από την κυβέρνηση Clinton (OECD, 1997) και η οποία ουσιαστικά σηματοδότησε την έναρξη του εξωστρεφούς προσανατολισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο της Πράξης αυτής έμφαση δόθηκε, όπως και τις προηγούμενες δεκαετίες, αφενός στο λογιστικό έλεγχο των δημόσιων οργανισμών, και αφετέρου στη βελτιστοποίηση του μίγματος απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών και παραγόμενων υπηρεσιών, στη στοχοθεσία, στη συστηματική παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία. Για τη μέτρηση της απόδοσης –αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας εφαρμόστηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο σύνθετες –πολυκριτήριες μέθοδοι, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard).

Μερικά παραδείγματα από την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας από Δημόσιους φορείς άλλων ευρωπαϊκών χωρών είναι τα παρακάτω:

*Στη Σουηδία από το 1993 όλες οι κρατικές υπηρεσίες υποχρεούνται να εκπονούν μία ετήσια αναφορά η οποία περιλαμβάνει α. Έκθεση επιδόσεων στην οποία περιλαμβάνονται πληροφορίες και σχόλια κριτικής για το βαθμό επιτυχίας των στόχων που τίθενται αποκλειστικά από την κυβέρνηση, β. Λογιστικές εκθέσεις, γ. Οικονομικές αναλύσεις. Οι ετήσιες αναφορές υποβάλλονται στο Υπουργικό συμβούλιο για να χρησιμοποιηθούν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού και ελέγχονται από τον Εθνικό Οργανισμό Παρακολούθησης.*

*Στην Γαλλική δημόσια διοίκηση υπάρχει από το 1969, εφαρμογή διοικητικής τεχνικής του συστήματος σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού, εξορθολογισμός της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων και των επιλογών που άπτονται του προϋπολογισμού, ενίσχυση της μέτρησης της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων πολιτικών.*

*Από τις αρχές του 2000 στην Ιταλία έχουν εισαχθεί τεχνικοί δημοσίου μάνατζμεντ σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, έχει συσταθεί ειδικό γραφείο στο γραφείο του Πρωθυπουργού με αρμοδιότητα: το σχεδιασμό του συστήματος δεικτών αποδοτικότητας, την υποστήριξη των*

Υπουργείων στην κατάρτιση συστηματικής έκθεσης για τους δείκτες και την εισαγωγή σειράς μέτρων απλούστευσης και αποτελεσματικής οργάνωσης του διοικητικού συστήματος.

Ύστερα από μακρά περίοδο έλλειψης ουσιαστικού ενδιαφέροντος σχετικά με την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, το 2004, με το Νόμο 3230, καταγράφεται μια νέα προσπάθεια εισαγωγής στοχοθεσίας στους δημόσιους οργανισμούς.

Για την υλοποίηση της στοχοθεσίας επιλέγεται ‘bottom-up’ προσέγγιση, δηλαδή, καθορισμός των στόχων και διαμόρφωση του περιεχομένου και αντικειμένου της στοχοθεσίας από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Η προσπάθεια αυτή απέτυχε εξαιτίας της προσέγγισης που επιλέχθηκε (bottom - up). Ειδικότερα, παρατηρήθηκε δυσκολία προσδιορισμού στόχων από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας, ανεπαρκής κατανόηση της φιλοσοφίας και του ρόλου που καλούνταν να διαδραματίσει η στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση, από σημαντικό μέρος των δημόσιων λειτουργών, καθώς και καθυστερήσεις που έθεσαν εκτός προκαθορισμένων χρονικών ορίων την όλη διαδικασία.

Από το 2009 επιχειρείται εκ νέου εισαγωγή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων. Ειδικότερα, προτείνεται η σύνδεση της χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών με την αποτελεσματικότητά τους, και με το βαθμό επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Κατ’ αυτό τον τρόπο επιχειρείται μετάβαση από την υφιστάμενη μορφή προϋπολογισμού και χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών: ‘Προϋπολογισμός Κονδυλίων’, σε νέα: ‘Προϋπολογισμός Προγραμμάτων και σύνδεση τους με τον Ν.3230/2004.

Οι προσπάθειες που έχουν γίνει για την παγίωση της ετήσιας στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ουσιαστική εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας στοχοθεσίας. Η διαδικασία έχει αρχίσει να εδραιώνεται στην συνείδηση των υπαλλήλων αν και είναι ακόμα πολλοί αυτοί που την αμφισβητούν ή δεν την καταλαβαίνουν, αρνούμενοι να δεχτούν την μετάβαση της διοίκησης σε διαδικασίες νέου δημόσιου μάνατζμεντ.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αν και καθυστέρησε να ακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις, σήμερα μπορούμε να πούμε ότι έχουν γίνει αξιόλογες προσπάθειες για την ενσωμάτωση πρακτικών νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Μέρος του οποίου αποτελεί και η υιοθέτηση της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης ως ένα σύστημα Διοίκησης απόδοσης

προσανατολισμένο στα αποτελέσματα. Με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυχρόνιων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας δημόσιας οργάνωσης με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συνεκτικών στόχων.

Ως αξιοσημείωτα προγράμματα βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας, μπορούν ενδεικτικά να αναφερθούν το Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης "Ποιότητα για τον Πολίτη», το πρόγραμμα «Καλλικράτης», το πρόγραμμα «Πολιτεία» κ.α.

Επίσης ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν μερικές περιπτώσεις Υπουργείων ή άλλων δημόσιων φορέων, που έχουν ανακοινώσει τα στρατηγικά ή επιχειρησιακά τους σχέδια, όπως είναι:

Με το με αρ. πρωτ. 12972/10-05-2016 το Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης ενημέρωσε όλα τα Υπουργεία και τις υπηρεσίες για τις ενέργειες που έπρεπε να προβούν προκειμένου να εφαρμόσουν σύστημα διοίκησης με στόχους για το 2017. Σ αυτήν την εγκύκλιο αναλύεται η διαδικασία, προτάσσεται χρονοδιάγραμμα και πλάνα εφαρμογής της στοχοθεσίας.

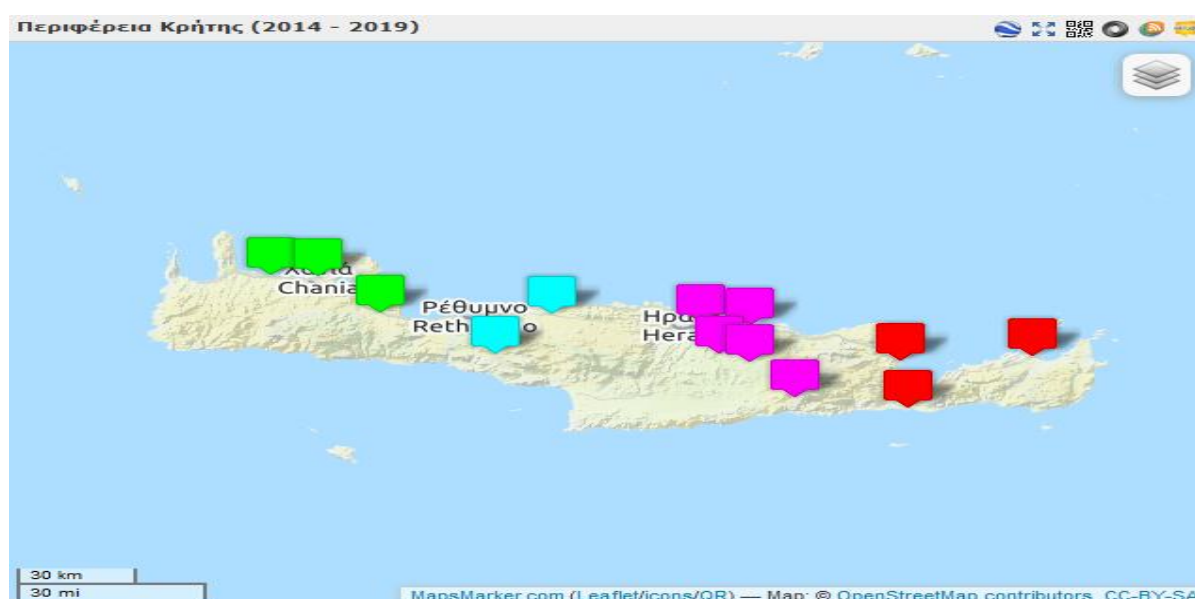
Η Α.Α.Δ.Ε με απόφαση του Διοικητή της ανακοίνωσε το στρατηγικό της σχέδιο 2017-2020 καθώς επίσης και το επιχειρησιακό της σχέδιο για το 2017 ενώ παράλληλα δημοσιοποίησε και τον απολογισμό του επιχειρησιακού σχεδίου 2016.

Το Υπουργείο Υγείας με την με αρ. πρωτ. Γ.2/Γ.Π.οικ.20930/17-3-2017 απόφαση για «Καθορισμός στρατηγικών στόχων και αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, έτους 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017- 2020)», προέβει στον καθορισμό του οράματος, των στρατηγικών στόχων και των αξόνων παρέμβασης του Υπουργείου Υγείας, για τις Υπηρεσίες Υγείας της Χώρας, για το έτος 2017, (με χρονική περίοδο εφαρμογής την τριετία 2017-2020), με βάση τις γενικές αρχές και τις αξίες του.

Το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης για το έτος 2017, με την με αρ. πρωτ. Οικ.1341/425/12-01-2017 απόφαση του, καθόρισε τους κεντρικούς στρατηγικούς στόχους για το έτος 2017, οι οποίοι θα εξειδικευτούν από τις αρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου.

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης με το με αρ. πρωτ. 83203/01-12-2016 επικοινωνήσε τη με αρ. πρωτ. Οικ.2198/23-11-2016 απόφαση της για τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων για το έτος 2017.

Αργά αρχίζουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν ολοένα και περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια. Ενδεικτικά παρακάτω αναφέρονται μερικά παραδείγματα για τους δήμους από την περιφέρεια Κρήτης (2014-2019) όπως αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών.



#### Δήμος Χανίων (2014 – 2019)

Ο Δήμος Χανίων ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την περίοδο 2014-2019, που εγκρίθηκε από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Κρήτης. Από την 18<sup>η</sup> Ιουνίου 2015, έχει αναρτηθεί στην ιστοσελίδα του Δήμου το κείμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος που περιλαμβάνει: στρατηγικό σχεδιασμό, επιχειρησιακό σχεδιασμό, οικονομικό προγραμματισμό, δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης.

#### Δήμος Αποκόρωνα (2014 – 2019)

Ο Δήμος Αποκόρωνα ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού του Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.

#### Δήμος Ηρακλείου (2014 – 2019)

Ο Δήμος Ηρακλείου ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Πενταετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος για την περίοδο 2015-2019, εγκρίνοντας το με την 575/2016 απόφαση του

Δημοτικού Συμβουλίου, απόφαση που εγκρίθηκε στην συνέχεια ως προς τη νομιμότητα της από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Κρήτης.
<b>Δήμος Αρχανών – Αστερουσίων (2014 -2019)</b> Ο Δήμος Αρχανών – Αστερουσίων ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του επιχειρησιακού προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Ιεράπετρας (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Ιεράπετρας ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού του Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Πλατανιά (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Πλατανιά έχει ξεκινήσει τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού του Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Αγίου Βασιλείου (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Αγίου Βασιλείου ξεκίνησε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού του Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Μίνωα Πεδιάδας (2014 2019)</b> Ο Δήμος Μίνωα Πεδιάδας ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την περίοδο 2015 – 2019.
<b>Δήμος Αγίου Νικολάου (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Αγίου Νικολάου ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Σητείας (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Σητείας ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Βιάννου (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Βιάννου ξεκίνησε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού του Προγράμματος για την περίοδο 2014 – 2019.
<b>Δήμος Μυλοποτάμου (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Μυλοποτάμου ξεκίνησε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού του Προγράμματος για την περίοδο 2016 – 2019.
<b>Δήμος Χερσονήσου (2014 – 2019)</b> Ο Δήμος Χερσονήσου ολοκλήρωσε τις διαδικασίες κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την περίοδο 2015 – 2020.





# ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

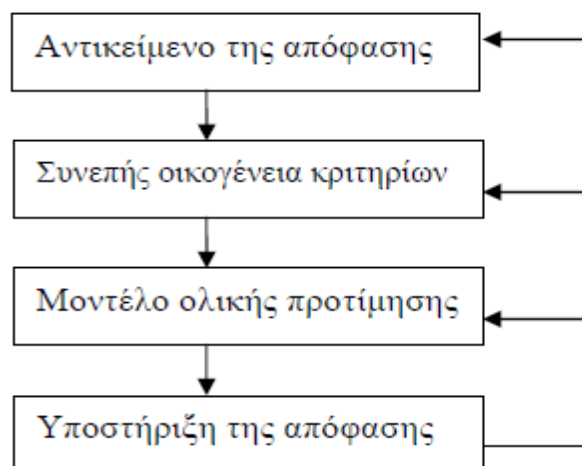
ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4

## 4.1 Πολυκριτήρια Ανάλυση Αποφάσεων

Η Πολυκριτήρια Ανάλυση Αποφάσεων (ΠΑΑ), αναπτύχθηκε για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων τα οποία περιλαμβάνουν πολλά κριτήρια και πολλές εναλλακτικές λύσεις, τα οποία περιλαμβάνουν ποσοτικές ή και ποιοτικές πτυχές. Ένας από τους στόχους των μεθόδων ΠΑΑ είναι να βοηθήσουν τους αποφασίζοντες να οργανώσουν και να συνθέσουν την πληροφόρηση με έναν τρόπο, ο οποίος θα τους κάνει να νιώσουν πιο σίγουροι σχετικά με την απόφαση τους, ελαχιστοποιώντας το ενδεχόμενο να μετανιώσουν, όντας ικανοποιημένοι ότι έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα κριτήρια (Belton and Steward, 2002). Σύμφωνα με τον Δούμπο (2005), ο χώρος της ΠΑΑ έχει τρεις βασικούς στόχους: α. την ανάλυση της ανταγωνιστικής φύσης των κριτηρίων, β. τη μοντελοποίηση των προτιμήσεων των αποφασιζόντων και γ. τον εντοπισμό ικανοποιητικών λύσεων.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο της ΠΑΑ σύμφωνα με τον Roy (1996), αποτελείται από τέσσερα στάδια τα οποία απεικονίζονται στο Σχήμα 4-1.



Σχήμα: 4-1: Το μεθοδολογικό πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων

Το πρώτο στάδιο αφορά τον καθορισμό των εναλλακτικών δραστηριοτήτων και της προβληματικής της ανάλυσης. Ως εναλλακτική δραστηριότητα ή απλά εναλλακτική ορίζεται

κάθε πιθανή επιλογή η οποία αποτελεί λύση του εξεταζόμενου προβλήματος και η οποία πρέπει να αξιολογηθεί ως προς την καταλληλότητα της (Δούμπος, 2005). Αφού ορισθούν οι εναλλακτικές, ακολουθεί ο καθορισμός της προβληματικής. Υπάρχουν τέσσερις προβληματικές που καλύπτουν το σύνολο των πρακτικών περιπτώσεων:

1. Προβληματική **α** (επιλογή, choice): αναφέρεται στην επιλογή μίας ή περισσότερων εναλλακτικών οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες.
2. Προβληματική **β** (ταξινόμηση, classification/sorting): αναφέρεται στην ταξινόμηση των εναλλακτικών σε προκαθορισμένες ομοιογενείς κατηγορίες.
3. Προβληματική **γ** (κατάταξη, ranking): αναφέρεται στην κατάταξη των εναλλακτικών από τις καλύτερες προς τις χειρότερες.
4. Προβληματική **δ** (περιγραφή, description): αναφέρεται στην περιγραφή των εναλλακτικών βάσει των επιδόσεων τους στα επιμέρους κριτήρια, με τρόπο κατανοητό από τον αποφασίζοντα.

Στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας καθορίζεται μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων (consistent family of criteria). Ως κριτήριο ορίζεται μια συνάρτηση δηλωτική των προτιμήσεων του αποφασίζοντα, τέτοια ώστε για κάθε δύο εναλλακτικές να καθορίζονται οι σχέσεις προτίμησης ή αδιαφορίας ώστε να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις.

Μετά τα δύο αυτά στάδια ακολουθεί η κατασκευή και χρήση ενός μοντέλου ολικής προτίμησης, δηλαδή η σύνθεση όλων των κριτηρίων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της ανάλυσης ανάλογα με την προβληματική που έχει καθοριστεί.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια διαδικασία η οποία κάνει χρήση των μαθηματικών για την εξαγωγή αποτελεσμάτων, σε ένα πραγματικό πρόβλημα συχνά εμφανίζονται πολλοί και αντικρουόμενοι στόχοι, όπου λόγω περιορισμών η βελτίωση κάποιου επιδεινώνει κάποιος άλλον. Η ΠΑΑ επιτυγχάνει μέσω μιας πληθώρας μεθοδολογιών που έχουν αναπτυχθεί, με μια τυποποιημένη μαθηματικά και συστηματική προσπάθεια να συμβάλλει στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της ΠΑΑ είναι ότι ανταποκρίνεται σε πραγματικά προβλήματα όπου το ζητούμενο είναι πολυδιάστατο μέγεθος και ο αντικειμενικός του προσδιορισμός περιέχει την εκτίμηση των μεγεθών που το προσδιορίζουν. Ο ρόλος του αποφασίζοντα είναι καθοριστικός, αφού συμμετέχει στη διαδικασία λήψης απόφασης, καθώς επιβάλλεται η ενσωμάτωση της εμπειρίας του και των προτιμήσεων του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθούν η μέθοδος της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας ή αλλιώς ΑΗΡ , με τη οποία θα υπολογισθούν τα βάρη των δεικτών που

επιλέγηκαν ανά διάσταση στην Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και εν συνεχεία η μέθοδος TOPSIS, προκειμένου να υπολογισθούν τα scores. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η σύνθεση των αποτελεσμάτων των δύο μεθόδων, με το σταθμισμένο άθροισμα των βαρών με τα scores.

#### **4.2 Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (AHP)**

Η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (AHP) προτάθηκε από τον Saaty στα τέλη της δεκαετίας του 70 και έκτοτε έχει καθιερωθεί ως μία από τις περισσότερο εφαρμοσμένες τεχνικές ανάλυσης αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια.

Η μέθοδος έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος προβλημάτων όπως: i) επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων σε προβλήματα με πολλαπλούς στόχους, ii) κατανομή πόρων σε ανεπάρκεια (scarce resources), iii) προβλέψεις.

Η μέθοδος AHP Βασίζεται στην πολύ καλά ορισμένη μαθηματική δομή των συνεπών πινάκων (consistent matrices) και την ικανότητα των χαρακτηριστικών ιδιοδιανυσμάτων τους (eigenvectors) να παράγουν αληθείς ή με πολύ καλή προσέγγιση σχετικές βαρύτητες.

Αποτελεί μια τεχνική βασισμένη στην άμεση συμμετοχή του αποφασίζοντα.

Η μέθοδος αντιμετωπίζει ένα πολυκριτήριο πρόβλημα μέσω μια διαδικασίας τεσσάρων σταδίων:

1. Την ιεραρχική ανάλυση του προβλήματος απόφασης σε στοιχεία απόφασης.
2. Την συλλογή προτιμήσεων από τον αποφασίζοντα σχετικά με τα στοιχεία απόφασης (εισαγωγή δεδομένων).
3. Τον υπολογισμό των επιμέρους προτεραιοτήτων (βαρών) για τα στοιχεία απόφασης.
4. Την σύνθεση των επιμέρους προτεραιοτήτων σε γενικές προτεραιότητες των εναλλακτικών λύσεων.

Το πρώτο στάδιο είναι το σημαντικότερο και καθορίζει την ποιότητα των αποτελεσμάτων.

Ο απώτερος (γενικός) στόχος αναλύεται σε επιμέρους υποστόχους (κριτήρια απόφασης), οι οποίοι στη συνέχεια αναλύονται όλο και περισσότερο στα πρότυπα ιεραρχικής δομής.

Σε αυτή την δομή τα ανώτερα επίπεδα αναφέρονται σε γενικούς στόχους-κριτήρια και όσο κατεβαίνει κανείς προς τα κάτω, τα κριτήρια εξειδικεύονται όλο και περισσότερο, μέχρι του σημείου που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για τη σύγκριση εναλλακτικών λύσεων. Οι λύσεις αυτές συνήθως αναφέρονται σε ένα περιορισμένο σύνολο εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η μέθοδος ουσιαστικά οδηγεί στην κατάταξη των εναλλακτικών από τις καλύτερες προς τις χειρότερες.

Στο δεύτερο στάδιο της μεθόδου, ο αποφασίζων πρέπει να εισάγει τα δεδομένα του προβλήματος, εκφράζοντας τις προτιμήσεις του με συγκρίσεις μεταξύ των κριτηρίων και των εναλλακτικών επιλογών, με τη διαδικασία των ανά ζεύγη συγκρίσεων (pair wise comparisons), όλων των στοιχείων κάθε επιπέδου της ιεραρχίας που καθορίστηκε στο προηγούμενο βήμα.

Για την έκφραση των προτιμήσεων του ο αποφασίζων κατά τη διεξαγωγή των συγκρίσεων χρησιμοποιεί τη κλίμακα συγκρίσεων που προτάθηκε από τον Saaty είναι η εξής: I (identical, 1), WP (weak preference, 3), SP (strong preference, 5), DP (very strong preference, 7) και AP (absolute preference, 9). Υπάρχουν επίσης και οι ενδιάμεσες τιμές 2, 4, 6, 8. Τελικά η συνολική κλίμακα που προτάθηκε από τον Saaty είναι:  $P = \{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/7, 1/8, 1/9\}$  συμπεριλαμβάνοντας και τις αντίστροφες τιμές  $1/X$ . Η αριθμητική κλίμακα παρουσιάζεται στο Πίνακα 4-1.

Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων που πραγματοποιεί ο αποφασίζων σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας διαμορφώνουν ένα πίνακα  $Y$  διαστάσεων  $n \times n$ , όπου ως  $n$  συμβολίζεται το πλήθος των στοιχείων του επιπέδου της ιεραρχίας στο οποίο αναφέρεται ο πίνακας  $Y$ .

$$Y = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 \cdots & w_1/w_n \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

Όπου με  $w = (w_1, w_2 \dots w_n)$  συμβολίζεται το διάνυσμα των πραγματικών σχετικών βαρών που αποδίδει ο αποφασίζων σε κάθε κριτήριο.

Με την ολοκλήρωση των συγκρίσεων όλων των στοιχείων της ιεραρχίας, στο τρίτο στάδιο, η μέθοδος υπολογίζει τα σχετικά βάρη των στοιχείων ενός επιπέδου, σε σχέση με τα στοιχεία του αμέσως προηγούμενου επιπέδου, βάσει των οποίων έγιναν οι συγκρίσεις. Στην περίπτωση όπου οι συγκρίσεις που πραγματοποίησε ο αποφασίζων ήταν συνεπείς μεταξύ τους, τότε τα βάρη μπορούν να υπολογισθούν από τη σχέση:

$$Y \times w = n \times w$$

Στην πλειοψηφία όμως των περιπτώσεων, λόγω της πολυπλοκότητας των προς επίλυση προβλημάτων, οι συγκρίσεις που πραγματοποιεί ο αποφασίζων δεν είναι απολύτως συνεπείς μεταξύ τους, με αποτέλεσμα ο πίνακας  $\hat{Y}$  να εμπεριέχει ασυνέπειες (inconsistencies). Επομένως, η εκτίμηση των πραγματικών σχετικών βαρών, θα πρέπει να γίνει βάσει της σχέσης:

$$\hat{Y} \times \hat{w} = \hat{w} \times \lambda_{\max}$$

Όπου  $\hat{Y}$  είναι ο πίνακας των συγκρίσεων που έγιναν από τον αποφασίζοντα,  $\lambda_{\max}$  είναι η μέγιστη ιδιοτιμή του πίνακα  $\hat{Y}$  ( $\lambda_{\max} \geq n$ ) και  $\hat{w}$  είναι η εκτίμηση του διανύσματος  $w$  των πραγματικών σχετικών βαρών.

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο της μεθόδου, γίνεται ο συνδυασμός των σχετικών βαρών των στοιχείων όλων των επιπέδων, ώστε να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές αποφάσεις του τελευταίου επιπέδου της ιεραρχίας, σε σχέση με το πρώτο επίπεδο που αφορά στο στόχο του προβλήματος. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται πολλαπλασιάζοντας όλους τους πίνακες των εκτιμώμενων σχετικών βαρών όλων των επιπέδων:

$$C\{1, k\} = \prod_{j=2}^k B_j$$

Όπου,  $C\{1, k\}$  είναι ο πίνακας των βαρών των στοιχείων του  $k$  επιπέδου, σε σχέση με το γενικό στόχο του προβλήματος και  $B_j$  είναι ο πίνακας των εκτιμώμενων σχετικών βαρών των στοιχείων του επιπέδου  $j$  της ιεραρχίας σε σχέση με όλα τα στοιχεία του επιπέδου  $j-1$ . Τα βάρη των εναλλακτικών λύσεων που υπολογίζονται μέσα από την παραπάνω διαδικασία, δίνουν ουσιαστικά ένα σκορ για κάθε εναλλακτική λύση, βάσει του οποίου λαμβάνεται η απόφαση.

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί το λογισμικό πρόγραμμα Microsoft Excel, και το AHP online calculator από την σελίδα [bpmmsg.com/ahp-online-calculator](http://bpmmsg.com/ahp-online-calculator) για τον υπολογισμό μόνο των βαρών.

Πίνακας 4-1: Η κλίμακα προτίμησης της AHP

Αριθμητική τιμή	Ερμηνεία	Κλίμακα Saaty	Κλίμακα Expert Choice
1	Τα συγκρινόμενα στοιχεία είναι ίσης σημασίας	I (identical)	EQUAL
3	Το ένα στοιχείο είναι ελαφρά πιο σημαντικό από το άλλο.	WP (weak preference)	MODERATE
5	Το ένα στοιχείο είναι πολύ πιο σημαντικό από το άλλο.	SP (strong preference)	STRONG
7	Το ένα στοιχείο είναι πάρα πολύ πιο σημαντικό από το άλλο.	DP (very strong preference)	VERY STRONG
9	Το ένα στοιχείο είναι απόλυτα πιο σημαντικό από το άλλο.	AP (absolute preference)	EXTREME
2, 4, 6, 8	Ενδιάμεσες τιμές		

### **4.3 Technique for Order Preference By Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)**

Η μεθοδολογία TOPSIS παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τους Hwang και Yoon (1981) για τη λύση πολυκριτηριακών προβλημάτων αποφάσεων. Η βασική ιδέα της μεθοδολογίας είναι ο ορισμός της ιδανικής (ideal) και της μη ιδανικής (negative ideal ή anti-ideal) λύσης. Η ιδανική λύση είναι αυτή που μεγιστοποιεί τα ωφέλιμα κριτήρια και ελαχιστοποιεί τα κριτήρια κόστους, ενώ η μη ιδανική λύση ελαχιστοποιεί τα ωφέλιμα κριτήρια και μεγιστοποιεί τα κριτήρια κόστους. Η εναλλακτική που θα προτιμηθεί θα είναι αυτή που θα είναι πιο κοντά στην ιδανική λύση αλλά ταυτόχρονα και πιο μακριά από τη μη ιδανική λύση. Η εφαρμογή της μεθόδου είναι απλή και παράγει μια σειρά προτίμησης. Στη διαδικασία εφαρμογής της TOPSIS οι συντελεστές στάθμισης και τα κριτήρια δίνονται σε απόλυτες αξίες (crisp values). Ο πίνακας των αποφάσεων είναι κλιμακωτός και σταθμισμένος. Για τη συνάρτηση κλίμακας, οι συγγραφείς χρησιμοποιούν τη σχέση<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> (Triantaphyllou et al., 1996, Nauman, 1998)

$$V_{ij} = \frac{d_{ij} \times w_i}{\sqrt{\sum_i d_{ij}}}$$

ώστε κάθε συντελεστής κριτηρίου να είναι κανονικός. Οι συγγραφείς υπολογίζουν τη σχετική Ευκλείδια απόσταση των λύσεων από μία φανταστική ιδανική λύση. Η λύση που πλησιάζει περισσότερο την ιδανική λύση και απομακρύνεται περισσότερο από την αρνητική-αντι-ιδανική λύση, επιλέγεται ως η βέλτιστη.

Η Ευκλείδια απόσταση μεταξύ κάθε λύσης και της ιδανικής και αρνητικής-αντι-ιδανικής λύσης ορίζεται ως:

$$S^{*}(-)(S_i) := \sqrt{\sum_j (v_{ij} - v_j^{*-})^2}$$

και το μέγεθος που δείχνει πόσο πλησιάζει η λύση την ιδανική λύση δίνεται από τη σχέση:

$$C^*(S_i) = \frac{S - S_i}{S^* S_i + S - S_i}$$

Σύμφωνα με τους Alessio Ishizaka et al. (2013)<sup>23</sup>, το πρώτο βήμα αφορά στη συλλογή τιμών όσον αφορά στις εναλλακτικές επιδόσεις των διαφόρων κριτηρίων καθώς και η κανονικοποίηση τους (normalized scores), μέσω της χρήσης μαθηματικών τύπων. Στο δεύτερο βήμα οι κανονικοποιημένες τιμές (normalizes scores) του πρώτου βήματος, πολλαπλασιάζονται με τα αντίστοιχα βάρη (weights), με αποτέλεσμα να προκύπτουν νέες τιμές (weighted normalized decision matrix). Στο επόμενο βήμα δημιουργούνται οι ιδανικές και μη ιδανικές λύσεις χρησιμοποιώντας συναρτήσεις μέγιστου και ελάχιστου. Στο τέταρτο βήμα υπολογίζονται οι αποστάσεις της τιμής του κάθε κριτηρίου από τις αντίστοιχες ιδανικές ή μη ιδανικές λύσεις. Και τέλος, στο πέμπτο βήμα με τη χρήση μαθηματικού τύπου υπολογίζουμε την απόσταση (σχετική εγγύτητα) από την ιδανική λύση (relative closeness to the ideal solution), για κάθε κριτήριο. Τα αποτελέσματα αυτού του βήματος καθορίζουν την ιεραρχική σειρά κατάταξης των κριτηρίων.

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί το πρόγραμμα Microsoft Excel, για τον υπολογισμό των παραπάνω τιμών.

<sup>23</sup> Multi-Criteria Analysis: Methods and Software, First Edition, Alessio Ishizaka and Philippe Nemery 2013, John Wiley & Sons, Ltd Published 2013 By John Wiley & Sons, Ltd.





# ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

**5**

## 5.1 Λίγα λόγια για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε), η οποία συστάθηκε με τις διατάξεις της παραγράφου 1 του άρθρου 1 του Κεφαλαίου Α΄ του Μέρους πρώτου του ν. 4389/2016, με έδρα την Αθήνα, είναι Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα.

Αποστολή της Α.Α.Δ.Ε είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της. Απολαμβάνει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, κρατικούς φορείς ή άλλες διοικητικές αρχές, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο.

Τα Όργανα Διοίκησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι το Συμβούλιο Διοίκησης και ο Διοικητής αυτής.

Στην Α.Α.Δ.Ε, λειτουργεί διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, η οποία υπάγεται απευθείας στον Διοικητή. Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης είναι:

- ✦ Η ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, ώστε να υποστηρίζει την επίτευξη των συνολικών στόχων και σκοπών της Αρχής.
- ✦ Η υποστήριξη του Διοικητή στο έργο του σε θέματα αποτελεσματικού σχεδιασμού της λειτουργίας και της εξέλιξης της Α.Α.Δ.Ε.
- ✦ Ο αποτελεσματικός συντονισμός των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., η ανάπτυξη εφαρμογή και η παρακολούθηση της διαχείρισης των δράσεων και των έργων της (project management), σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο.
- ✦ Η εκπόνηση αναλύσεων, εκθέσεων και μελετών σχετικά με θέματα της Α.Α.Δ.Ε και η υποβολή τους προς το Διοικητή της Αρχής.
- ✦ Ο καθορισμός του χαρτοφυλακίου μεγάλων έργων της Αρχής, η επίβλεψη της διοίκησης τους και η αναφορά των αποτελεσμάτων στην Διοίκηση.

Το οργανόγραμμα και λοιπά στοιχεία για την Α.Α.Δ.Ε, επισυνάπτονται στο παράρτημα Γ.

## ***5.2 Καθορισμός Οράματος***

Το τμήμα ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων ως ένα κομμάτι μιας περιφερειακής υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών παλαιότερα, της Α.Α.Δ.Ε σήμερα, δεν είχε διατυπωμένο δικό του όραμα, το οποίο θα προσπαθούσε να υλοποιήσει μέσα από στρατηγικά σχέδια. Ως ένα κομμάτι ενός ευρύτερου μηχανισμού, λειτουργούσε προς την κατεύθυνση που του έδιναν κάθε φορά. Η δημιουργία της Γ.Γ.Δ.Ε αρχικά και της Α.Α.Δ.Ε σήμερα σαν ανεξάρτητη αρχή και έχοντας υιοθετήσει πρακτικές του νέου δημόσιου και μετά-δημόσιου μάνατζμεντ, ο ρόλος των υπηρεσιών έχει μεταβληθεί, αφού πια η στοχοθεσία είναι κυρίαρχα ζητήματα τόσο για την αξιολόγηση της υπηρεσίας αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού με πρωταγωνιστές τους προϊστάμενους κάθε φορά.

Σε διάφορα κείμενα νόμου, όπως είναι ο οργανισμός λειτουργίας των ΔΟΥ, το ΠΔ καθορισμού των αρμοδιοτήτων κ.ά. , υπάρχουν αναφορές ως προς την αποστολή του τμήματος. Συνήθως η αποστολή μιας υπηρεσίας, καθορίζεται από τον ιδρυτικό της νόμο έτσι κι αλλιώς.

Σε μια προσπάθεια σύνθεσης των εννοιών που αναφέρονται στα κείμενα και του στρατηγικού σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε<sup>24</sup>, καθώς και σε συζητήσεις με τους προϊσταμένους του τμήματος, έγινε μια πρώτη αποτύπωση του οράματος. Η αναζήτηση του οράματος του τμήματος και η διατύπωση μιας στρατηγικής που θα το περιγράφει, βασίστηκε στις εξεφρασμένες<sup>25</sup> αξίες της ΑΑΔΕ, συνεκτιμώντας την υφιστάμενη κατάσταση .

Η ανάπτυξη ενός συστήματος Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (BSC), ως αρχικό βήμα έχει την διατύπωση της δήλωσης Προορισμού, η οποία είναι μια σαφής και ξεκάθαρη περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί στο μέλλον (σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα) η Δημόσια οργάνωση.

Η φράση που θα μπορούσε να περιγράψει το όραμα του τμήματος ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων είναι:

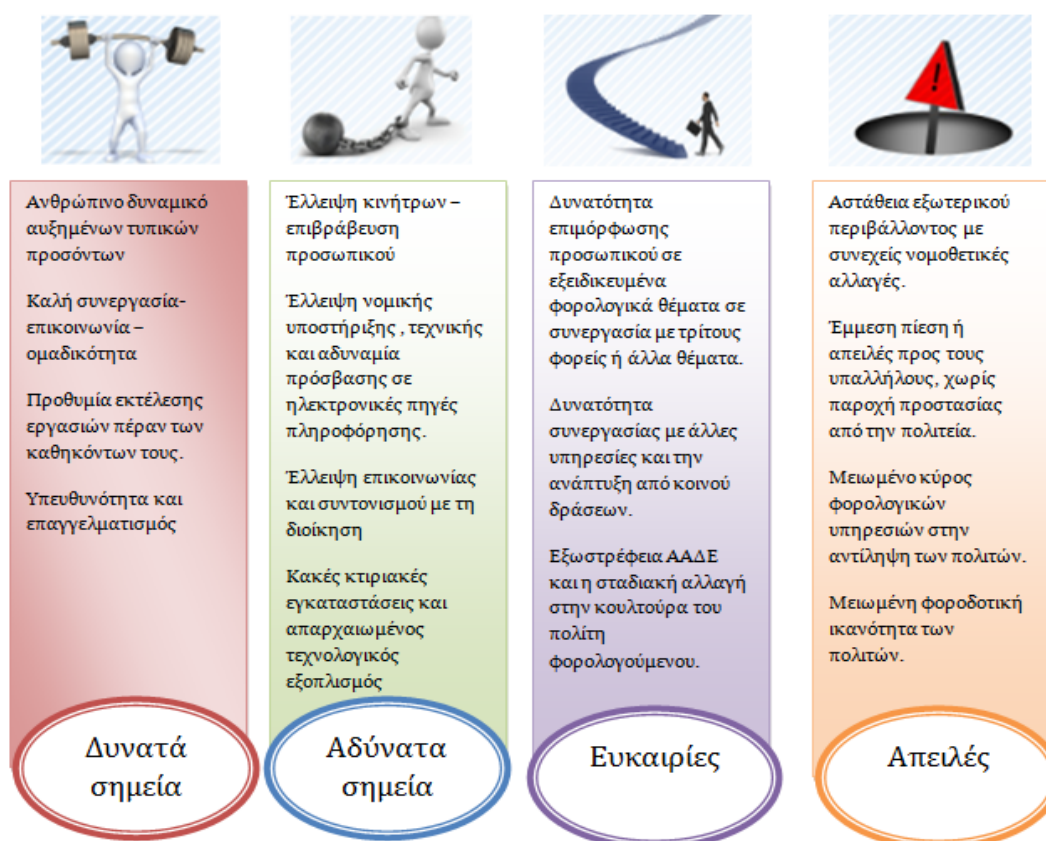
***Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής με ορθή και ομοιόμορφη τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος των εσόδων κατά το μέρος που αναλογεί στην υπηρεσία, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους και βελτιώνοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών λειτουργώντας με σεβασμό και ευαισθησία στις ανάγκες τους .***

<sup>24</sup> Η ΑΑΔΕ ως ανωτέρα αρχή, έχει σχεδιάσει και διατυπώσει το στρατηγικό της σχέδιο, το οποίο, το τμήμα ελέγχου δεν μπορεί να παραβλέψει και να ακολουθήσει άλλη διαφορετική στρατηγική από την αρχικά διατυπωμένη.

<sup>25</sup> «Δικαιοσύνη, Διαφάνεια, Αμεροληψία, Λογοδοσία, Ακεραιότητα, Αξιοκρατία, Γνώση, Συνεχής βελτίωση». Στρατηγικό σχέδιο 2017-2020.

### 5.3 Εκτίμηση της κατάστασης

Ξεκινώντας την προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικού σχεδίου για το Τμήμα Ελέγχου, αναπτύχθηκε η ανάλυση SWOT που ακολουθεί, προκειμένου να εκτιμηθεί το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο χωροθετείται, να δραστηριοποιηθεί το τμήμα.



Σχήμα 5-1: Swot Ανάλυση τμήματος ελέγχου Χανίων

Ως δυνατά σημεία μπορούν να αναγνωριστούν το ανθρώπινο δυναμικό. Το τμήμα διαθέτει ανθρώπους με υψηλού επιπέδου μόρφωση και με αυξημένα τυπικά προσόντα, που είναι σε θέση να τεκμηριώνουν και να στοιχειοθετούν τις απόψεις τους στις εκθέσεις τους. Όλοι οι υπάλληλοι του τμήματος είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με υψηλού επιπέδου προσόντα, ενώ αρκετοί εξ αυτών κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. Η διάθεση για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των ανθρώπων του τμήματος, η οποία προκαλείται όχι μόνο από ανάγκη, λόγω αλλαγών της νομοθεσίας, αλλά και από μεράκι, διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο. Το καλό κλίμα συνεργασίας, η

επικοινωνία και η ομαδικότητα είναι χαρακτηριστικά που αναγνωρίζονται στις σχέσεις των υπαλλήλων.

Όχι μόνο η φύση της εργασίας αλλά και οι εν γένει δυσκολίες της καθημερινότητας απαιτούν υπευθυνότητα και επαγγελματισμό, ιδιότητες που είναι ανεπτυγμένες στους εργαζόμενους του τμήματος. Επίσης, επιδεικνύουν μεγάλη προθυμία εκτέλεσης εργασιών πέραν των καθηκόντων τους ή και του ωραρίου εργασίας τους χωρίς αμοιβή.

Ως δυνατό σημείο του τμήματος θα μπορούσε επίσης να προσμετρηθεί, η μηχανογραφική υποστήριξη του ελεγκτικού έργου μέσω ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που έχει εγκαθιδρυθεί σε όλες τις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε το elenxis. Παρά το γεγονός της οικονομικής δυσπραγίας της υπηρεσίας και της μη τακτικής αναβάθμισης των υπολογιστικών μηχανημάτων, το elenxis αποτελεί ένα εργαλείο που βοηθά στην παρακολούθηση, και καταγραφή των ελέγχων, δίνοντας την δυνατότητα παραγωγής δεδομένων για στατιστικές ή άλλες αναλύσεις. Παράλληλα αποτελεί και ένα λογισμικό δημιουργίας ελέγχων, δηλαδή καταγραφής μιας υπόθεσης και δημιουργίας διαφόρων εντύπων, πράξεων κ.λπ.

Αντίθετα στα αδύνατα σημεία του τμήματος ελέγχου μπορούν να καταγραφούν η έλλειψη κινήτρων ή επιβράβευσης. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα δεν σταματούν να εργάζονται στη λήξη του ωραρίου τους. Είναι σε μία διαρκή αναζήτηση προκειμένου συνεχώς να ενημερώνονται τόσο για τα τρέχοντα, όσο και για τα παλιά φορολογικά θέματα, στο μυαλό τους συνεχώς επεξεργάζονται τις υποθέσεις τους και βρίσκονται σε μια αέναη και διαρκή ένταση, προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο τεράστιο φόρτο εργασίας. Γεγονός που επιτείνεται από την μεγάλη ευθύνη και τον κίνδυνο λάθους κυρίως λόγω της πολυδαίδαλης νομοθεσίας χωρίς να έχουν νομική στήριξη. Μία άλλη αδυναμία που καταγράφεται αφορά στην αδυναμία πρόσβασης σε ηλεκτρονικές πηγές πληροφόρησης (μέσα στην υπηρεσία). Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι στη ΔΟΥ Χανίων η δυνατότητα προσπέλασης στο internet για τους ελεγκτές από τη θέση εργασίας τους, λειτουργεί εδώ και μόλις δύο χρόνια, και αυτό σε επιλεγμένα site από τον administrator του syzefxis. Επίσης, δεν παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης σε συνδρομητικές π.χ. φορολογικές βιβλιοθήκες, νομικές κ.λπ., με συνέπεια όλα αυτά να επαφίνονται στον επαγγελματισμό και στο φιλότιμο του κάθε ελεγκτή. Η έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού με την διοίκηση είναι άλλο ένα από τα αδύνατα σημεία του τμήματος, γεγονός που οδηγεί σε συγκρούσεις ή έλλειψη εμπιστοσύνης και αισθήματος αδικίας. Τέλος, ένα άλλο σημαντικό αδύνατο

σημείο είναι αφενός η πολύ κακή κατάσταση των κτιριακών υποδομών που πέραν του ότι είναι ακαλαίσθητες είναι και επικίνδυνες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους επισκέπτες-πολίτες και αφετέρου ο απαρχαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός.

Η έμμεση πίεση ή οι απειλές προς τους ελεγκτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, χωρίς την υποστήριξη ή την προστασία της πολιτείας γενικότερα, αποτελούν μια σημαντική απειλή για το τμήμα ελέγχου. Επίσης, η μειωμένη φοροδοτική ικανότητα των πολιτών σε συνάρτηση με την συνεχή εντατικοποίηση των ελεγκτικών ενεργειών, οδηγούν σε ένα επικίνδυνο συνδυασμό. Ως απειλή μπορεί επίσης να θεωρηθούν το μειωμένο κύρος των φορολογικών υπηρεσιών στην αντίληψη των πολιτών, που ίσως συντελούν στην ένταση των προηγούμενων φαινομένων και η αστάθεια του εξωτερικού περιβάλλοντος με συνεχείς και ατελείωτες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Ως Ευκαιρίες, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, για το τμήμα ελέγχου μπορούν να θεωρηθούν η δυνατότητα επιμόρφωσης του προσωπικού σε εξειδικευμένα θέματα τόσο φορολογικά, όπως π.χ. offshore, ηλεκτρονικό εμπόριο κ.α.), όσο και άλλα γενικότερου ενδιαφέροντος όπως π.χ. διαχείριση συγκρούσεων, κρίσεων κ.λπ. σε συνεργασία με άλλους τοπικούς φορείς όπως επιμελητήρια. Επίσης, η συνεργασία με άλλους φορείς όπως λιμεναρχείο, αστυνομία, περιφέρεια κ.α. για την ανάπτυξη από κοινού δράσεων, τόσο για την καταστολή όσο όμως και για την ενημέρωση της κοινής γνώμης. Σε αυτό συντελεί και η εξωστρέφεια που έχει αναπτυχθεί από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, μέσω δράσεων ενημέρωσης που διενεργεί, της ιστοσελίδας που έχει αναπτύξει, και στην ισχυρή αλλά σταδιακή αλλαγή της κουλτούρας του πολίτη προς την φορολογική διοίκηση και την υποχρέωση του προς το σύνολο της κοινωνίας.

## ***5.4 Προσδιορισμός Αποστολής - Οράματος και Στρατηγικής***

### **ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Η αποστολή του κάθε τμήματος ελέγχου σε κάθε Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία όπως έχει διαμορφωθεί από τον ιδρυτικό της χάρτη έχει ως εξής :

α) Η διενέργεια φορολογικού ελέγχου σε επιχειρήσεις, με ετήσια ακαθάριστα έσοδα, όπως καθορίζονται και ανακαθορίζονται με αποφάσεις του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και σε φυσικά

πρόσωπα, τα οποία δεν χαρακτηρίζονται ως φορολογούμενοι μεγάλου πλούτου, όπως αυτοί καθορίζονται ή ανακαθορίζονται με όμοιες αποφάσεις.

β) Η διενέργεια φορολογικών ελέγχων για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης των φορολογουμένων και τον εντοπισμό εισοδημάτων και περιουσιακών στοιχείων που δεν έχουν δηλωθεί, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων του έβδομου κεφαλαίου του Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας, όπως ισχύουν και με τα εκδοθέντα επιχειρησιακά προγράμματα.

γ) Η επιδίωξη της πλήρους επίτευξης των ποσοστών κάλυψης των ελέγχων ανά τύπο ελέγχου, που έχουν τεθεί από την Διεύθυνση Ελέγχων της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης, σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο και η παρακολούθηση της πορείας αυτών.

δ) Η αποτελεσματική και αποδοτική διενέργεια όλων των τύπων ελέγχου, με την ορθή και ποιοτική εφαρμογή των διαδικασιών ελέγχου, σύμφωνα με τα προγράμματα που έχουν αναπτυχθεί από την Διεύθυνση Ελέγχων.

ε) Η τήρηση των ελεγκτικών προτύπων, που έχουν εκπονηθεί από την Διεύθυνση Ελέγχων και η εφαρμογή σύγχρονων βέλτιστων πρακτικών ελέγχου, καθώς και των διαδικασιών, των κανόνων και των οδηγιών που έχουν τεθεί από τις αρμόδιες Υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης.

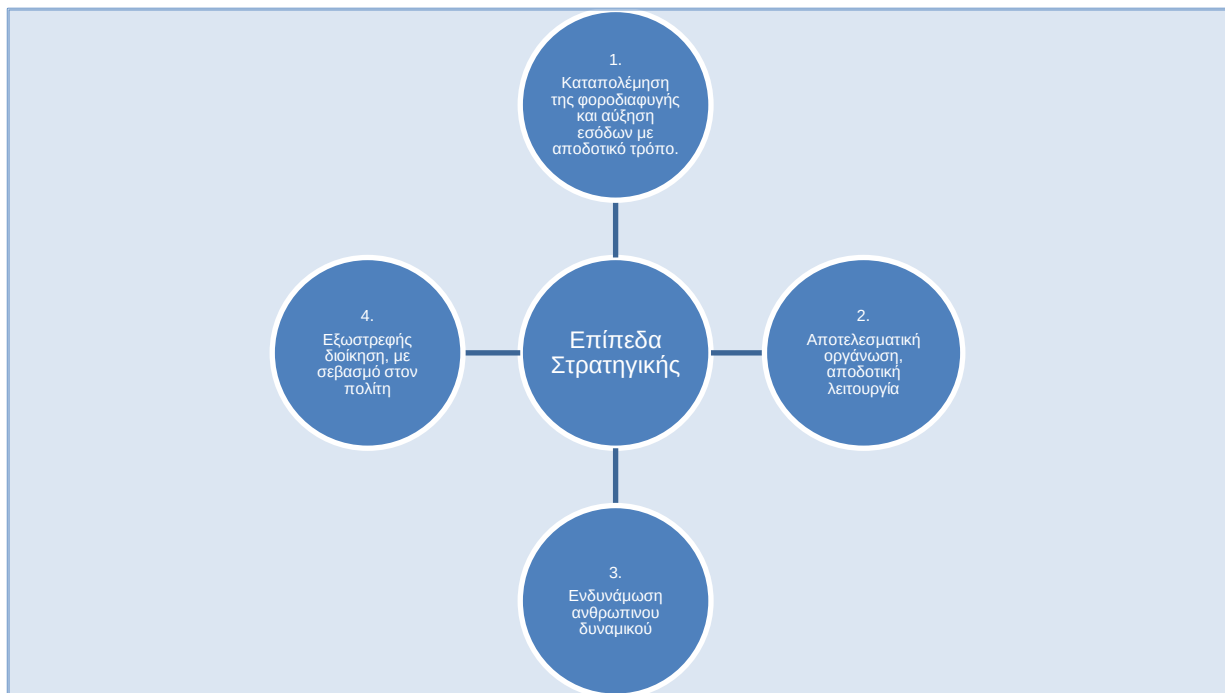
στ) Η εφαρμογή των διατάξεων περί τήρησης βιβλίων και έκδοσης στοιχείων.

Όπως διατυπώθηκε στην παράγραφο 5.2 το όραμα του τμήματος ελέγχου εναρμονισμένο με την αποστολή της υπηρεσίας είναι:

*Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής με ορθή και ομοιόμορφη τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος των εσόδων κατά το μέρος που μας αναλογεί, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους και βελτιώνοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών λειτουργώντας με σεβασμό και ευαισθησία στις ανάγκες τους .*

Η στρατηγική πρέπει να προσανατολίζεται προς το όραμα και να παρακινεί σε δράση. Η στρατηγική που αναπτύσσεται περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα, τα οποία καθορίστηκαν με την διοίκηση του τμήματος παρουσιάζεται στο Σχήμα 5-2.





Σχήμα 5-2. Επίπεδα Στρατηγικής τμήματος Ελέγχου

**Στρατηγικό Επίπεδο 1:** Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής και αύξηση εσόδων με αποδοτικό τρόπο.

Η μάχη με την φοροδιαφυγή είναι καθημερινή πραγματικότητα για όλες τις φορολογικές υπηρεσίες. Παραμένει ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα για την χώρα, αφού η μη καταβολή φόρων δεν οδηγεί μόνο στην απώλεια δημοσίων εσόδων αλλά και στην επιβράδυνση της ανάπτυξης. Η κυριότερη και σημαντικότερη αποστολή που επιτελεί το τμήμα ελέγχου είναι η πάταξη της φοροδιαφυγής. Στα πλαίσια αυτά στρατηγικός στόχος που θα οδηγήσει προς το όραμα είναι η δραστική καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, στις περιοχές που έχει αρμοδιότητα να ενεργεί η υπηρεσία. Προτεραιότητα θα είναι η εντατικοποίηση όλων των τύπων των ελέγχων αλλά κυρίως των προληπτικών, η άριστη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες στα πλαίσια της αποτελεσματικότητας των ελέγχων, οι συντονισμένες δράσεις με άλλα ελεγκτικά σώματα, η καλύτερη στόχευση σε κατασταλτικούς ελέγχους, οι διασταυρώσεις στοιχείων για αποκάλυψη φορολογητέας ύλης και η στόχευση σε κατηγορίες υψηλού κινδύνου. Επίσης πρωταρχικής σημασίας είναι η αύξηση των εσόδων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Και όλα αυτά πάντα με γνώμονα την εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας με ορθότητα, δικαιοσύνη και ομοιομορφία.

**Στρατηγικό Επίπεδο 2:** Αποτελεσματική Οργάνωση και αποδοτική λειτουργία.

Στα πλαίσια του στρατηγικού στόχου 2, πρωταρχικό ρόλο θα έχει η σωστή και έγκαιρη προτεραιοποίηση των ελέγχων, δίνοντας έμφαση σε κριτήρια όπως η εισπραξιμότητα, η προσπάθεια ισοκατανομής των υποθέσεων, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων του προσωπικού και η επίτευξη των αποτελεσμάτων του τμήματος με το μικρότερο δυνατόν κόστος. Προτεραιότητα επίσης θα είναι και η ανάπτυξη ενός επιτυχούς συστήματος επικοινωνίας, ώστε να ανταλλάσσονται απόψεις, ιδέες, να παρέχεται ενημέρωση και οδηγίες έγκαιρα και σωστά. Άλλες δράσεις που θα χτιστούν κάτω από αυτό το στρατηγικό στόχο θα είναι η προσπάθεια μείωσης των λαθών με άμεση και έγκαιρη διόρθωση ή αντικατάσταση, καλύτερη τεκμηρίωση των εκθέσεων, κατάρτιση ετήσιου προγράμματος ελέγχων, η πρόγραμμα κατανομής πιστώσεων με έμφαση στους προληπτικούς, κυρίως κατά την θερινή περίοδο.

**Στρατηγικό Επίπεδο 3:** Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός.

Γνωρίζοντας ότι τίποτα δεν μπορεί να γίνει αν οι άνθρωποι σου δεν το θέλουν, θα δοθεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, που αποτελεί άλλωστε και την ψυχή του κάθε οργανισμού. Η συνεχής εκπαίδευση και ενδυνάμωση του προσωπικού θα είναι μια προτεραιότητα, καθώς και η θωράκιση του με τα εφόδια που χρειάζεται προκειμένου να επιτελέσει απερίσπαστο το έργο του, στα πλαίσια φυσικά των δυνατοτήτων του τμήματος. Επίσης η ανάπτυξη εργαλείων εσωτερικής πληροφόρησης όπως σύστημα καταγραφής και αξιοποίησης της πληροφορίας και της γνώσης, δράσεις μεταβίβασης της γνώσης με σύσταση μικτών συνεργείων ελέγχου, βελτίωση των συνεργασιών μεταξύ ομάδων ή ατόμων.

**Στρατηγικό Επίπεδο 4:** Εξωστρεφής διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη

Η εξυπηρέτηση του πολίτη που συνδιαλέγεται με το τμήμα ελέγχου θα γίνεται με σεβασμό στις ανάγκες του, με ευγενική και καλοπροαίρετη προσέγγιση, πάντα όμως με γνώμονα το νόμο και την αντικειμενικότητα. Δράσεις που θα χτίσουν τον στρατηγικό αυτό στόχο θα είναι η έγκαιρη και άμεση εσωτερική πληροφόρηση σε τρέχοντα θέματα φορολογικής επικαιρότητας με εσωτερικές ομάδες εργασίας, ώστε να διασφαλίζεται η ενιαία αντιμετώπιση απαντήσεων στους πολίτες, εβδομαδιαίες συναντήσεις για ανάλυση διατάξεων, επίλυση θεμάτων και εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης. Σχεδιασμός πρότυπων διαδικασιών και ενεργειών για συνήθειες και πολύ συχνές εργασίες.



Πίνακας 5-1: Στρατηγικά Επίπεδα και στόχοι

ΣτρΕπ1: καταπολέμηση της φοροδιαφυγής	ΣτρΕπ2: Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία	ΣτρΕπ3: Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού	ΣτρΕπ4: εξωστρεφής διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη
Στόχοι	Στόχοι	Στόχοι	Στόχοι
Αύξηση του αριθμού των ΦΠ και ΝΠ που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις, μέσω εντατικοποίησης	Μείωση υποθέσεων που προσφεύγουν στη ΔΕΔ	Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών	Αξιόπιστη πληροφόρηση των πολιτών για φορολογικά θέματα
Στόχευση σε ομάδες με υψηλής παραβατικότητας	Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών για αμεσότερη βεβαίωση των φόρων	Βελτίωση υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού συστήματος με νέες δυνατότητες άντλησης και επεξεργασίας δεδομένων αλλά και διαχείρισης της γνώσης.	Σχεδιασμός πρότυπων διαδικασιών για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών
Αποτελεσματική συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και αξιοποίηση κάθε πληροφορίας για εντοπισμό	Αύξηση φορολογικών εσόδων με τον αποδοτικότερο τρόπο		"Γραφείο υποδοχής" για καλύτερη εξυπηρέτηση σε θέματα ελέγχου.
Βελτίωση των κριτηρίων στόχευσης των υποθέσεων	Επίτευξη στόχου εσόδων		

## 5.5 Καθορισμός στόχων - επιλογή δεικτών μέτρησης

### 5.5.1 Διαστάσεις BSC

Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση της κάθε διάστασης του BSC, όπως προτείνεται στην παρούσα εργασία, με την επιλογή των στόχων και των δεικτών.

#### Διάσταση 1<sup>η</sup> «Ενδιαφερόμενα μέρη»

Το βασικό σχέδιο της BSC διαφοροποιείται όσον αφορά το τμήμα ελέγχου, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει, καθόσον αποτελεί ιδιόμορφη περίπτωση κυρίως γιατί απευθύνεται σε δύο κατηγορίες πελατών

Τους πελάτες – ΠΟΛΙΤΕΣ με την έννοια ότι απευθύνονται στην υπηρεσία «προαιρετικά» για να διεκπεραιώσουν υποθέσεις τους όπως επιστροφές ΦΠΑ, Φόρου Εισοδήματος κ.λπ. αλλά και «υποχρεωτικά», κατόπιν εντολών ελέγχων για να διευθετήσουν φορολογικές τους υποχρεώσεις τις οποίες εκούσια ή ακούσια παραμέλησαν.

Τον πελάτη – Κυβέρνηση, με την έννοια ότι το Υπουργείο Οικονομικών έχει υποχρέωση πραγματοποίησης των στόχων του κρατικού προϋπολογισμού κατά το σκέλος των εσόδων, όργανο για την επίτευξη του οποίου αποτελεί η ΑΑΔΕ, και μέρος της πίτας

καλείτε να καλύψουν τα τμήματα ελέγχων των ΔΟΥ, μέσω στοχευμένων ή άλλων ελέγχων, προκειμένου να αποκαλύψουν έσοδα, να πατάξουν τη φοροδιαφυγή κ.λπ.

Τον πελάτη –Θεσμοί, όπου μέσα από τα τεχνικά κλιμάκια παρακολουθούν τόσο την πορεία των ελέγχων που αφορούν σε καταλογισμούς όσο και σε επιστροφές, προσπαθώντας να διασφαλίσουν τόσο την εγκυρότητα των στοιχείων που λαμβάνουν όσο και την επίτευξη των τεθέντων στόχων κάθε φορά σε θέματα φοροδιαφυγής, φοροαποφυγής και ελέγχων.

Το γεγονός αυτό της τριπλής διάστασης των πελατών σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η οικονομική διάσταση είναι εξίσου σημαντική και πρέπει να ικανοποιηθούν εξίσου, το διαφοροποιεί σημαντικά. Επίσης, θεωρήθηκε σημαντικό η διάσταση αυτή να ονομαστεί *Ενδιαφερόμενα μέρη* προκειμένου να καλύψει και τις προηγούμενες τρεις ομάδες.

Ως ειδικοί στόχοι που περιλαμβάνονται σε αυτή τη κατηγορία είναι αφενός η επίτευξη του στόχου των εσόδων, ο οποίος αφορά στον ετήσιο τεθέντα στόχο στο τμήμα από την ανώτερη αρχή σύμφωνα με τον σχεδιασμό της και κατά πόσον ανταποκρίθηκε σε αυτών και αφετέρου η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών. Αυτά θα τα επιτύχει αυξάνοντας τα επίπεδα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης, κυρίως μέσω την παροχής αξιόπιστης και τεκμηριωμένης φορολογικής πληροφόρησης και μέσω του σχεδιασμού πρότυπων διαδικασιών για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών. Ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών για εσφαλμένες απαντήσεις σε ερωτήματα τους ή πληροφορίες, καθώς και ο αριθμός των πρότυπων διαδικασιών που θα σχεδιάζονται θα αποτελέσουν τους δείκτες μέτρησης της διάστασης αυτής.

### Διάσταση 2<sup>η</sup> Αποτελεσματικότητα

Η διάσταση αυτή διαφοροποιήθηκε από την αρχική οικονομική διάσταση και ονομάστηκε αποτελεσματικότητα ως όρος γενικότερος, προσδίδοντας περισσότερο έμφαση στο μη κερδοσκοπικό ρόλο του τμήματος, αφού αποστολή του δεν είναι η επίτευξη κέρδους, αλλά η αύξηση των φορολογικών εσόδων βεβαίωσης με τον αποδοτικότερο τρόπο, δηλαδή με το χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, το τμήμα δεν έχει προϋπολογισμό δαπανών να διαχειριστεί ούτε έσοδα από άλλες πηγές που μπορεί να διαχειριστεί για ίδιο όφελος. Επομένως, στην διάσταση αυτή ο μοναδικός στόχος είναι η αύξηση των φορολογικών εσόδων που προέρχονται από τη βεβαίωση, δηλαδή από τα αποτελέσματα του ελέγχου, τα οποία πρέπει να τα επιτύχει με όσον το δυνατό μικρότερο κόστος.

### Διάσταση 3<sup>η</sup> «Εσωτερικές Διαδικασίες»

Στην διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, οι στόχοι εστιάζονται στην μείωση των λαθών για τυπικούς ή άλλους λόγους με άμεση επιδιόρθωση ή αντικατάσταση, στην μείωση των υποθέσεων που προσφεύγουν στην ΔΕΔ<sup>26</sup>, βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών με αποτέλεσμα την γρηγορότερη βεβαίωση των αποτελεσμάτων των ελέγχων. Επίσης, εστιάζονται στην βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης υποθέσεων επιστροφής φόρων και κυρίως Φ.Π.Α, και στοχεύονται ομάδες υψηλής φοροδιαφυγής. Επιδιώκεται η αποτελεσματική συνεργασία με τρίτες ελεγκτικές ή άλλες υπηρεσίες. Επίσης, σημαντικός στόχος αυτής της διάστασης αποτελεί η αύξηση του αριθμού συμμόρφωσης η οποία θα παρακολουθείτε μέσω των διενεργηθέντων ελέγχων και των αποτελεσμάτων αυτών. Τέλος, ως στόχος τίθεται και η σύσταση γραφείου υποδοχής για εξυπηρέτησης σε θέματα ελέγχου, ώστε να αποφευχθεί η άσκοπη απασχόληση παραγωγικών δυνάμεων. Οι στόχοι που τέθηκαν σε αυτήν την διάσταση έχουν να κάνουν με αλλαγές σε υφιστάμενες ή δημιουργία νέων διαδικασιών, ώστε να προστεθεί αξία στις παρεχόμενες διαδικασίες.

### Διάσταση 4<sup>η</sup> «Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός»

Στη διάσταση αυτή δίνεται μεγάλη έμφαση στην ενδυνάμωση-μάθηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο το ζητούμενο όλων των συστημάτων διοίκησης και ιδίως αυτά που έχουν ως επίκεντρο την απόδοση του υπαλλήλου και τη μέτρηση αυτής, την αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αυτή που θα οδηγήσει σε επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Στην διάσταση αυτή η διοίκηση επικεντρώθηκε σε επιμέρους στόχους που συντελούν στην βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι στόχοι αυτοί είναι η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων τόσο σε φορολογικά θέματα αλλά και σε άλλα γενικότερα, η πρόσβαση σε όσον το δυνατόν περισσότερες βάσεις δεδομένων, η βελτίωση του υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού συστήματος ώστε με την προσθήκη νέων δυνατοτήτων ή την βελτίωση υπαρχόντων να μπορούν να αντλούνται δεδομένα και στοιχεία για επεξεργασία. Επίσης, η μεταβίβαση γνώσης ανάμεσα σε νέους και έμπειρους ελεγκτές με τη δημιουργία μικτών συνεργείων ελέγχου, γεγονός που θα βοηθήσει και στην βελτίωση των συνεργασιών μεταξύ ομάδων ή ατόμων. Η καλύτερη στόχευση των υποθέσεων είναι

---

<sup>26</sup> ΔΕΔ: Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών, υπηρεσία στην οποία μπορούν να προσφεύγουν οι ελεγχόμενοι προκειμένου να αμφισβητήσουν το αποτέλεσμα του ελέγχου. Η προσφυγή στην ΔΕΔ προηγείται υποχρεωτικά της προσφυγής στα Διοικητικά δικαστήρια.

άλλος ένας στόχος σημαντικός, αφού μέσω της καλύτερης στόχευσης θα επιδιωχθεί η καλύτερη απόδοση. Τέλος, η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης και η προβολή και επιβράβευση των ικανότερων ελεγκτών.

### **5.5.2 Δείκτες μέτρησης επίδοσης**

Οι δείκτες μέτρησης αποτελούν τα εργαλεία με τα οποία προσδιορίζεται ο βαθμός ικανοποίησης του οράματος και της αποστολής και ο βαθμός απόκλισης από προκαθορισμένους στόχους και επομένως παρουσιάζουν την επιτυχή εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής.

Οι δείκτες που έχουν επιλεγεί για τη διάσταση της αποτελεσματικότητας μαζί με αυτούς των ενδιαφερόμενων μερών είναι ίσως οι πιο σημαντικοί για το τμήμα, χωρίς να παραγνωρίζεται η ουσιαστική και αναγκαία συνδρομή στον επιτυχή σχεδιασμό η διάσταση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού.

Τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για τις μετρήσεις όλων των δεικτών θα αντληθούν από το πληροφοριακό σύστημα της ΔΟΥ Χανίων, και όπου αυτό δεν είναι εφικτό θα επιχειρηθούν εμπειρικές εκτιμήσεις. Οι μονάδες μέτρησης των δεικτών θα αφορούν σε ετήσια βάση. Λόγω της ιδιαιτερότητας της υπηρεσίας και της δέσμευσης από το φορολογικό απόρρητο, οι επιλεγέντες δείκτες είναι γενικοί και αναφέρονται σε στοιχεία ανακοινώσιμα από την Α.Α.Δ.Ε. Δεν επιχειρήθηκε εξ αυτού του λόγου η εξειδίκευση περεταίρω των δεικτών, κάτι που όμως αν η διοίκηση του τμήματος ελέγχου αποφασίσει να υιοθετήσει την προτεινόμενη μεθοδολογία μπορεί να προεκτείνει και να εξειδικεύσει. Παράλληλα, η προσπάθεια ανάπτυξης της Ισορροπημένης κάρτας επίδοσης, έγινε με γνώμονα ότι η αναπτυσσόμενη στρατηγική του τμήματος πρέπει να συντάσσεται και να υπηρετεί το στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε όπως αυτό ανακοινώνεται κάθε φορά, ως ένα επιμέρους κομμάτι του γενικότερου σχεδιασμού της.

#### **5.5.2.1 Διάσταση Ενδιαφερόμενα μέρη**

Ως καταλληλότεροι δείκτες για την παραπάνω διάσταση και λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζει και τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω επιλεγήκαν οι εξής:

- Έσοδα από βεβαίωση: Ο ουσιαστικότερος δείκτης μέτρησης που επιλέχθηκε είναι ο δείκτης που θα μετράει ως ποσοστό το σύνολο των εσόδων βεβαίωσης του τμήματος ελέγχου, στο σύνολο των εσόδων της ΔΟΥ.
- Λάθος Πληροφόρηση: ο δείκτης αυτός θα παρακολουθεί τον αριθμό των διενεργούμενων παραπόνων όσον αφορά σε λάθος πληροφορίες που παρασχέθηκαν σε ελεγχόμενους ή πολίτες. Θα συμβάλλει στη μέτρηση της κατάρτισης και της τεκμηρίωσης των απόψεων που παρέχονται από τους ελεγκτές. Όσο χαμηλότερος τόσο καλύτερος.
- Πρότυπες Διαδικασίες: ο δείκτης θα παρακολουθεί αριθμητικά το πόσες ενέργειες έχουν γίνει προς τη δημιουργία πρότυπων διαδικασιών για την αμεσότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών. Οι πρότυπες διαδικασίες συμβάλλουν στην ομοιόμορφη εφαρμογή τόσο της νομοθεσίας όσο και της ελεγκτικής αντιμετώπισης των ελεγχόμενων, με κοινές ενέργειες για παρόμοιες ή ίδιας κατηγορίας υποθέσεις ελέγχου.

Με την παρακολούθηση των παραπάνω η διοίκηση θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει εάν συγκλίνει τόσο ως προς την ενίσχυση της εμπιστοσύνη των πολιτών όσο και ως προς τον στόχο των εσόδων της.

Πίνακας 5-2 Δείκτες μέτρησης επιδόσεων στη διάσταση των **ενδιαφερόμενων μερών**

Στόχος	Δείκτης	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης
Επίτευξη στόχου εσόδων	Έσοδα από βεβαίωση	Ποσοστό εσόδων βεβαίωσης προς συνολικά έσοδα Δ Ο Υ	%
Αξιόπιστη πληροφόρηση των πολιτών για φορολογικά θέματα	Λάθος Πληροφόρηση	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.	Αριθμός
Σχεδιασμός πρότυπων διαδικασιών για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών	Πρότυπες Διαδικασίες	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.	Αριθμός

#### **5.5.2.2. Διάσταση Αποτελεσματικότητας**

Στην διάσταση αυτή ο δείκτης Επίτευξη στόχου ελέγχων που θα μετράει το ποσό (κατά μέσο όρο) επίτευξης των εσόδων βεβαίωσης (δηλαδή αυτών που προέρχονται από

ελέγχους) σε σχέση με το αριθμό των ελέγχων που έχουν διενεργηθεί. Το ποσό που προέρχεται από ελέγχους είναι σημαντικό και όσο υψηλότερο τόσο καλύτερος ο δείκτης.

Επίσης, λόγω της έμφασης που δίνεται για την συνεχή παρουσία του ελέγχου στην αγορά εξίσου σημαντικός είναι και ο δείκτης του ποσοστού απορρόφησης της πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους. Με δεδομένη την οικονομική δυσπραγία και την στενότητα των πιστώσεων, το τμήμα πρέπει να επιδείξει πειθαρχία ως προς αυτή την πίστωση παράλληλα όμως να επιτύχει τον αριθμητικό στόχο των ελέγχων και να τον ξεπεράσει με τον οικονομικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.

Πίνακας 5-3: Δείκτες μέτρησης επίδοσης στη διάσταση της **αποτελεσματικότητας**

Στόχος	Δείκτης	Περιγραφή	μονάδα μέτρησης
<b>Αύξηση φορολογικών εσόδων με τον αποδοτικότερο τρόπο</b>	% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	Σύνολο πραγματικής ετήσιας δαπάνης / πίστωση	%
	Επίτευξη στόχου Ελέγχων	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέντων ελέγχων	Αριθμός

### **5.5.2.3. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών**

Στη διάσταση αυτή οι δείκτες σε μεγάλο βαθμό ασχολούνται με τις διαδικασίες και προσανατολίζονται στην βελτίωση τους. Ειδικότερα αναπτύσσονται:

Για τη μέτρηση της επίδοσης του στόχου της μείωσης των υποθέσεων που προσφεύγουν στην Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών, δηλαδή ελεγχομένων που αμφισβητούν το αποτέλεσμα του φορολογικού ελέγχου επιλέχθηκε ο:

1. Δείκτης ΔΕΔ: αφορά τον αριθμό των υποθέσεων που προσφεύγουν στην ΔΕΔ, όσο μικρότερος αυτός ο αριθμός τόσο καλύτερο το ελεγκτικό έργο.

Για το στόχο της βελτίωσης του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών για την αμεσότερη βεβαίωση των φόρων επιλέχθηκαν οι παρακάτω δύο δείκτες:

2. Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχων: ο δείκτης αυτός θα μετράει σε μέρες το χρόνο, κατά μέσο όρο, που απαιτείται προκειμένου να ολοκληρωθεί ένας έλεγχος.

3. Ολοκληρωμένοι έλεγχοι: Σε ποσοστό ο αριθμός των ολοκληρωμένων ελέγχων σε σχέση με το σύνολο των ελέγχων.

Για την μέτρηση της επίτευξης του στόχου της αύξησης του αριθμού Φ.Π και Ν.Π που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις, μέσω της εντατικοποίησης των ελέγχων επιλέχθηκαν οι:

4. Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας: υπολογίζεται ως ποσοστό επί του συνόλου των ελέγχων του τμήματος, ο αριθμός των ελέγχων με πιθανή υψηλή εισπραξιμότητα.
5. Αριθμός προληπτικών ελέγχων: Αφορά στον αριθμό των εντολών που έχουν εκδοθεί και αφορούν σε προληπτικούς ελέγχους του έτους αναφοράς ως προς το συνολικό αριθμό ελέγχων.

Για τον στόχο της στόχευσης σε ομάδες με υψηλή παραβατικότητα, συγκεκριμένες ομάδες επαγγελματιών που στατιστικά σημειώνουν υψηλή παραβατικότητα, επιλέγει ο δείκτης:

6. Στοχευμένες ομάδες: Ο δείκτης αυτός μετρά τον αριθμό των ελέγχων σε στοχευμένες ομάδες προς το συνολικό αριθμό ελέγχων πλην των προληπτικών.

Για το στόχο της αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες και αξιοποίηση κάθε πληροφορίας για τον εντοπισμό φορολογητέας ύλης:

7. Τρίτες πηγές: Αφορά στον αριθμό των εντολών που έχουν εκδοθεί με αφορμή Δελτία πληροφοριών ή άλλες πηγές προς το σύνολο των ελέγχων.

Για το στόχο της καλύτερης εξυπηρέτησης σε θέματα ελέγχου ο δείκτης:

8. Γραφείο Υποδοχής: Αφορά στον αριθμό των περιπτώσεων που εξυπηρετήθηκαν από το γραφείο υποδοχής.

Πίνακας 5-4: Δείκτες μέτρησης επίδοσης στη διάσταση **Εσωτερικές Διαδικασίες**

Στόχος	Δείκτης	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης
Μείωση υποθέσεων που προσφεύγουν στη ΔΕΔ	Υποθέσεις ΔΕΔ	Αριθμός υποθέσεων που προσφεύγουν στην ΔΕΔ ως προς το σύνολο των ολοκληρωμένων ελέγχων	%
Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών για αμεσότερη βεβαίωση των	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	Μέσο όρο σε ημέρες ολοκλήρωσης ελέγχου από τον ελεγκτή έως τη βεβαίωση των φόρων.	Χρόνος (σε ημέρες)



φόρων	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	Σε ποσοστό ο αριθμός των ολοκληρωμένων ελέγχων σε σχέση με το σύνολο των ελέγχων	%
Αύξηση του αριθμού των ΦΠ και ΝΠ που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις, μέσω εντατικοποίησης ελέγχων	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητα	Σε ποσοστό ο αριθμός των ελέγχων με υψηλή εισπραξιμότητα (δηλ. για χρήσεις μετά το 2012) προς το σύνολο των ελέγχων	%
	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	Σε ποσοστό το σύνολο των προληπτικών του έτους αναφοράς προς το σύνολο των ελέγχων	%
Στόχευση σε ομάδες με υψηλής παραβατικότητας	Στοχευμένες ομάδες	Αριθμός ελέγχων σε στοχευμένες ομάδες προς συνολικό αριθμό ελέγχων (πλην προληπτικών)	%
Αποτελεσματική συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και αξιοποίηση κάθε πληροφορίας για εντοπισμό φορολογητέας ύλης	Τρίτες Πηγές	Αριθμός εντολών από Δ.Π ή τρίτες πηγές προς σύνολο ελέγχων	%
"Γραφείο υποδοχής" για καλύτερη εξυπηρέτηση σε θέματα ελέγχου.	Γραφείο Υποδοχής	Αριθμός περιπτώσεων που εξυπηρετήθηκαν από το γραφείο υποδοχής.	Αριθμός

#### **5.5.2.4. Διάσταση Ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός**

Οι δείκτες που αναπτύχθηκαν σε αυτή τη διάσταση έχουν σχέση με την εκπαίδευση-κατάρτιση του προσωπικού, την ενδυνάμωση του υπηρεσιακά και προσωπικά, καθώς και με τρόπους βελτίωσης της καθημερινής εσωτερικής τεχνολογικής λειτουργίας.

Πιο αναλυτικά:

Για το στόχο της συνεχούς εκπαίδευσης των ελεγκτών επιλέγηκαν οι:

1. Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών: Ο αριθμός των ελεγκτών που συμμετείχαν σε σεμινάρια, ημερίδες κ.λπ.
2. Χρόνος κατάρτισης: Ο μέσος ετήσιος χρόνος κατάρτισης ανά ελεγκτή.

Για το στόχο της βελτίωσης του υπάρχοντος εσωτερικού συστήματος πληροφόρησης με νέες δυνατότητες άντλησης και επεξεργασίας δεδομένων αλλά και διαχείρισης της γνώσης οι δείκτες:



3. Πληροφοριακό σύστημα: Ο αριθμός των βελτιώσεων – παρεμβάσεων που διενεργούνται κάθε χρόνο στα εσωτερικά λογισμικά πληροφόρησης, που έχουν αναπτυχθεί από το τμήμα για διευκόλυνση του έργου του ελέγχου.

4. Μικτά Συνεργεία: Ο αριθμός των μικτών συνεργειών ελέγχου, προς το σύνολο των ελέγχων, προκειμένου να διευκολυνθεί η μεταβίβαση γνώσης από τους εμπειρότερους στους λιγότερο έμπειρους σε ετήσια βάση.

Και για τον στόχο της βελτίωσης των κριτηρίων στόχευσης των υποθέσεων ο δείκτης:

5. Κριτήρια στόχευσης: Ένας δείκτης που μετράει πόσες υποθέσεις από το σύνολο των υποθέσεων επιλέγονται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια στόχευσης.

Πίνακας 5-5: Δείκτες μέτρησης επίδοσης στη διάσταση της **Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός**

Στόχος	Δείκτης	Περιγραφή	Μονάδα μέτρησης
Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών	Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	Αριθμός ελεγκτών που συμμετείχε σε σεμινάρια, ημερίδες κ.λπ.	Αριθμός
	Χρόνος κατάρτισης	Μ.Ο ωρών κατάρτισης ανά ελεγκτή	Ώρες (σε ώρες)
Βελτίωση υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού συστήματος με νέες δυνατότητες άντλησης και επεξεργασίας δεδομένων αλλά και διαχείρισης της γνώσης.	Πληροφοριακό Σύστημα	Αριθμός βελτιώσεων- παρεμβάσεων στο εσωτερικό σύστημα πληροφόρησης	Αριθμός
	Μικτά Συνεργεία	Αριθμός μικτών συνεργειών ελέγχου προς το συνολικό αριθμό εντολών ελέγχου	%
Βελτίωση των κριτηρίων στόχευσης των υποθέσεων	Κριτήρια Στόχευσης	Αριθμός υποθέσεων που επιλέγηκαν με βάση κριτήρια στόχευσης	Αριθμός

### **5.5.3 Υπολογισμός Δεικτών Επίδοσης**

Στην παρούσα εργασία θα γίνει ανάλυση για τις χρονιές 2016, 2015 και 2014. Τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν αντλήθηκαν από το πληροφοριακό σύστημα της ΔΟΥ ή από άλλες πηγές της ΔΟΥ στην πλειοψηφία τους. Με δεδομένο ότι δεν καταγράφονταν όλες οι πληροφορίες που αναζητήθηκαν από την έρευνα, για όσες δεν υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία, αναζητήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα με βάση την εμπειρία.

Οι δείκτες όπως μετρήθηκαν για τα τρία χρόνια της ανάλυσης παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5-6: Μετρήσεις δεικτών

A/A	Δείκτης	Τρόπος μέτρησης	M.M	2016 Τιμή Δείκτη	2015 Τιμή Δείκτη	2014 Τιμή Δείκτη
1	Έσοδα από βεβαίωση	(Ποσοστό εσόδων βεβαίωσης φόρων προς συνολικά έσοδα Δ Ο Υ) X 100	%	2,16	2,09	2,01
2	Λάθος πληροφόρηση	Αριθμός καταγεγραμμένων ή προφορικών παραπόνων (ή κατ' εκτίμηση)	Αριθμός	11	15	25
3	Πρότυπες Διαδικασίες	Αριθμός διαδικασιών (κατ' εκτίμηση)	Αριθμός	5	3	2
4	% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	(Σύνολο πραγματικής δαπάνης / πίστωση ) X 100	%	95,56	92,50	85,71
5	Επίτευξη στόχου ελέγχων	Ποσά βεβαίωσης προς διενεργηθέντες ελέγχους	€	6.842.820	6.462.655	6.020.892
6	Υποθέσεις ΔΕΔ	Αριθμός υποθέσεων που προσφεύγουν στην ΔΕΔ ως προς το σύνολο των ολοκληρωμένων ελέγχων	%	30	77	25
7	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	M.O αριθμού ελέγχων(εντολών)= Αριθμό οριστικών ελέγχων / αριθμό ελεγκτών (1), M.O σε ημέρες ολοκλήρωσης ελέγχου = 365/ M.O αριθμού ελέγχων (2)	%	14,91	18,60	22
8	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	(Αριθμός ολοκληρωμένων οριστικών ελέγχων / Σύνολο ελέγχων) X 100	%	55,42	48,13	58
9	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	(Αριθμός ελέγχων για χρήσεις μετά το 2012 / συνολικό αριθμό ελέγχων) X 100	%	59,95	36,57	36,29
10	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	(Αριθμός προληπτικών ελέγχων / Συνολικό αριθμό ελέγχων) X 100	%	19,19	15,89	13
11	Στοχευμένες ομάδες	(Αριθμός ελέγχων σε στοχευμένες ομάδες / Συνολικό αριθμό ελέγχων πλην προληπτικών ) X 100	%	9,78	7,77	4,79
12	Τρίτες Πηγές	(Αριθμός ελέγχων από ΔΠ ή Τρίτες πηγές / Συνολικό αριθμό ελέγχων) X 100	%	25,27	30,61	33,03
13	Γραφείο Υποδοχής	Αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών.	Αριθμός	3000	3253	3300
14	Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	Αριθμός ελεγκτών που συμμετείχαν	Αριθμός	18	16	23
15	Χρόνος κατάρτισης	Συνολικές ώρες κατάρτισης / αριθμό ελεγκτών	%	22,40	44,40	70,38
16	Πληροφοριακό Σύστημα	Αριθμός ενεργειών κατ' εκτίμηση	Αριθμός	4	3	2
17	Μικτά Συνεργεία	(Αριθμός μικτών συνεργειών / συνολικό αριθμό συνεργειών) X 100	%	23,12	16,94	18,55
18	Κριτήρια Στόχευσης	Αριθμός υποθέσεων που επιλέχθηκαν με βάση κριτήρια στόχευσης	Αριθμός	54	51	45

Οι παραπάνω δείκτες επεξηγούνται αναλυτικά στο παράρτημα Α.

## **5.6 Στρατηγικός χάρτης**

Σημαντικό κομμάτι στην ανάπτυξη της Ισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας αποτελεί η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των στόχων, δηλαδή η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος. Ο χάρτης αυτός των σχέσεων μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε τα βασικά μονοπάτια της απόδοσης, τα οποία είναι κρίσιμες διαδικασίες για την υλοποίηση του οράματος και της στρατηγικής.

Η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον καθορισμό αυτών των μονοπατιών και φυσικά από την ικανότητα του οργανισμού να τα ακολουθήσει.

Στο Σχήμα 5-2 που ακολουθεί αναπαριστάται ο Στρατηγικός Χάρτης για το τμήμα ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων, όπου υπάρχει μια αλυσίδα συνδέσεων, οι οποίες σημειώνονται με βέλη, των στρατηγικών στόχων οι οποίοι έχουν επιλεγεί και αποτελούν συστατικό κομμάτι του προτεινόμενου balanced scorecard.

Στον χάρτη αυτό όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς υπάρχουν συνδέσεις τόσο ανάμεσα σε στρατηγικούς στόχους της ίδιας διάστασης του balanced scorecard, όσο και εκείνες που ορίζουν οι στόχοι όλων των διαστάσεων, ξεκινώντας από την διάσταση της Ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού και καταλήγοντας τελικά στην διάσταση των Ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή είναι και βασική ιδέα πάνω στην οποία στηρίζεται το σύστημα της balanced scorecard, δηλαδή οι στόχοι των διαφόρων διαστάσεων αλληλοστηρίζονται και αλληλοχτίζονται έως ότου φτάσουν στην επίτευξη του κυρίαρχου στρατηγικού στόχου.

Η επιλογή των δεικτών μέτρησης ακολούθησε το αιτιολογικό μοντέλο, έγινε δηλαδή προσπάθεια να επιλεγούν δείκτες που η πληροφορία τους θα είναι σημαντική για την αξιολόγηση της στρατηγικής και παρουσιάζονται οι πιο χαρακτηριστικές σχέσεις αιτιότητας.

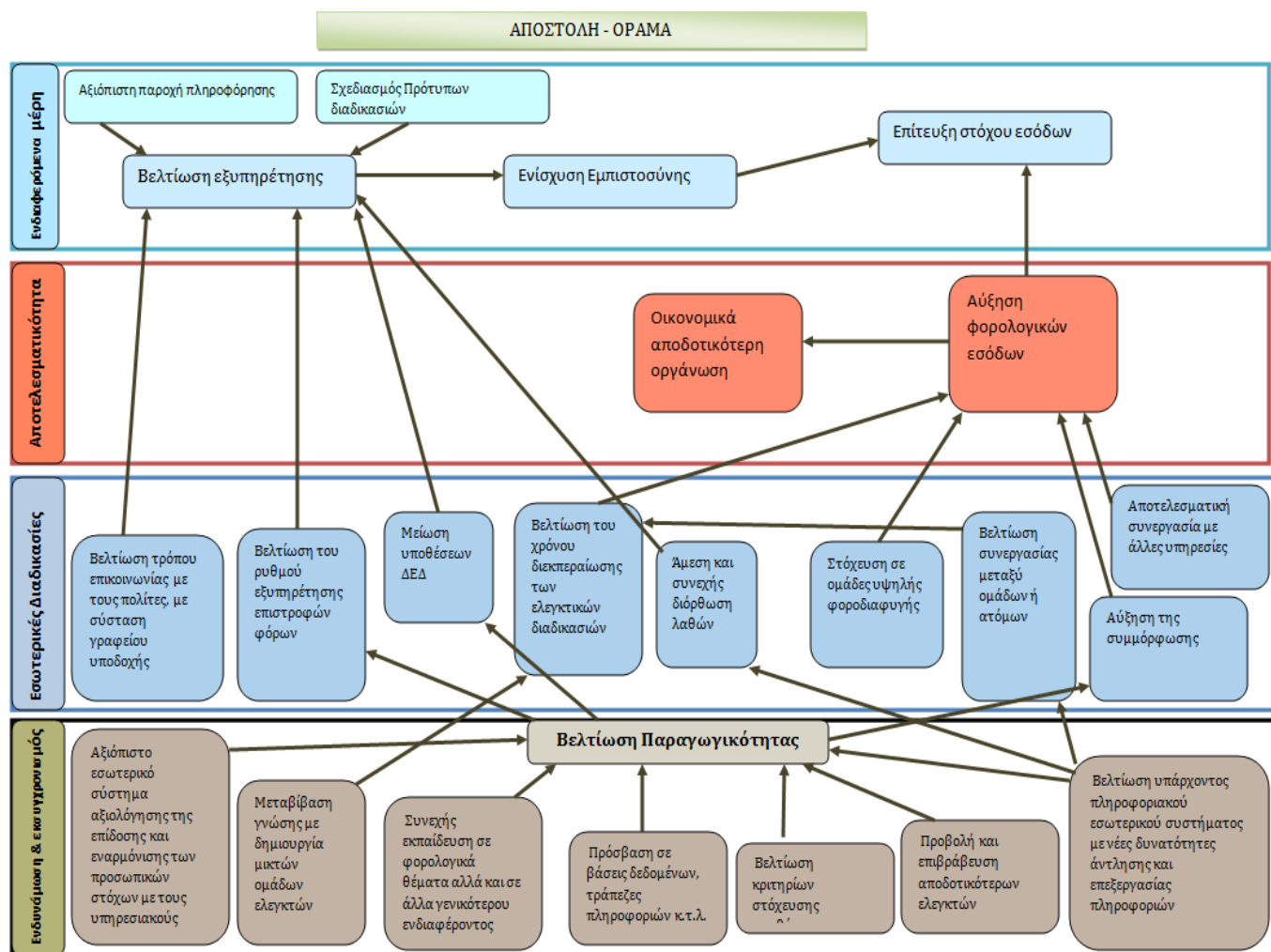
Από την παρατήρηση του γενικού BSC του τμήματος, γίνεται φανερό ότι τη βάση του αποτελεί η διάσταση της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού, αφού οι δείκτες που επιλέγηκαν είναι συνυφασμένοι με την βελτίωση της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων γενικά αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την επίτευξη της αποστολής ενός οργανισμού. Η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση θα συμβάλλει στη ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων, της προσωπικότητας, του ανθρώπινου

δυναμικού. Η προβολή και η επιβράβευση, η πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, τράπεζες πληροφοριών, η μεταβίβαση γνώσης από τους εμπειρότερους στους νεότερους, είναι εργαλεία που βελτιστοποιούν τις συνθήκες. Επίσης, η βελτίωση του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος με νέες δυνατότητες άντλησης δεδομένων ή επεξεργασίας αυτών καθώς και η ανάπτυξη αξιόπιστου εσωτερικού συστήματος αξιολόγησης, είναι στόχοι που θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια. Όλα μαζί οδηγούν στον υπέρτατο στόχο της διάστασης αυτής που είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, και που αποτελεί συνήθως και το μεγάλο ζητούμενο στο δημόσιο τομέα.

Η σχέση αιτίας και αποτελέσματος συνδέονται άμεσα με την επόμενη διάσταση των *εσωτερικών διαδικασιών* από τους συνδέσμους που δημιουργούνται ανάμεσα στην βελτίωση της παραγωγικότητας και των στόχων αυτής της διάστασης, αφού είναι σαν να τίθεται προαπαιτούμενη η παραγωγικότητα.

Η σύνδεση με την επόμενη διάσταση της αποτελεσματικότητας μας φανερώνει ότι η επιτυχία των στόχων της προηγούμενης διάστασης θα μας οδηγήσει στην επίτευξη του οικονομικού στόχου του τμήματος με τον αποδοτικότερο τρόπο.

Και τελικά φτάνουμε στην διάσταση των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή των πελατών όπως αναλύθηκαν παραπάνω, όπου οι στόχοι εδώ σκοπό έχουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων τους, που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι αφενός η βελτίωση της εξυπηρέτησης και της εμπιστοσύνης των πελατών-πολιτών και αφετέρου η επίτευξη του στόχου των εσόδων βεβαίωσης για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη – κυβέρνηση και κατ' επέκταση του πελάτη – θεσμοί.



Σχήμα 5-3: Στρατηγικός Χάρτης τμήματος Ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων



# ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## 6

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθούν οι πολυκριτήριες μέθοδοι AHP και TOPSIS, με τις οποίες θα συνθέσουμε τα αποτελέσματα. Με τη βοήθεια της AHP θα υπολογισθούν η σημαντικότητα ή αλλιώς το βάρος για κάθε δείκτη ανά διάσταση. Γνωρίζοντας το βάρος κάθε δείκτη με τη βοήθεια της μεθοδολογίας TOPSIS, θα υπολογιστούν τα scores. Εν συνεχεία το σταθμισμένο άθροισμα τους θα μας δώσει τα τελικά αποτελέσματα.

### 6.1 Υπολογισμός Βαρών

Η μέθοδος της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας (AHP), μετράει την υποκειμενική απόσταση μεταξύ των διαφόρων κριτηρίων, τα οποία μπορεί να είναι ποσοτικά ή ποιοτικά. Βασίζεται στην αρχή ότι για να ληφθούν κάποιες αποφάσεις η εμπειρία και η γνώση των αποφασιζόντων είναι πολύτιμη όσο και οι πληροφορίες που χρησιμοποιούν. Αφού γίνει η ιεράρχηση του προβλήματος, ο αποφασίζων θα πρέπει να εισάγει τα δεδομένα του προβλήματος, εκφράζοντας τις προτιμήσεις του μέσα από διμερείς συγκρίσεις.

Στην περίπτωση της Ισορροπημένης Κάρτας Επίδοσης, θα πρέπει να γίνουν διμερείς συγκρίσεις των δεικτών ανά διάσταση, αφού επιδιώκεται η εξαγωγή των βαρών των δεικτών ανά διάσταση.

Στην παρούσα εργασία η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία θα χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση των βαρών των δεικτών επίδοσης των διαστάσεων και εν συνεχεία για την ανάλυση των δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί το λογισμικό από την ιστοσελίδα <http://bpmsg.com/ahp-online-calculator/>. Τα αποτελέσματα θα διαμορφωθούν με το Microsoft Excel.

Για την έκφραση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα, κατά τις συγκρίσεις, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Saaty, όπως περιγράφεται στο κεφ. 4.2.

Προκειμένου όμως να διευκολυνθεί ο αποφασίζων και να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες μη κατανόησης της κλίμακας, αφού αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχούς μέτρησης των βαρών, επεξηγήθηκε παραπάνω ως εξής:

Του δόθηκε μία κλίμακα (σχήμα 6-1), όπου στο κέντρο υπήρχε η μονάδα. Τη μονάδα την χρησιμοποιούσε όταν τα συγκρινόμενα στοιχεία της γραμμής και της στήλης ήταν ίσης σημασίας. Όταν το συγκρινόμενο στοιχείο της γραμμής ήταν σημαντικότερο από αυτό της στήλης χρησιμοποιούσε την κλίμακα από το 2 έως το εννέα, ενώ αν το στοιχείο της γραμμής ήταν λιγότερο σημαντικό από αυτό της στήλης, χρησιμοποιούσε κατά αντιστοιχία τον αντίστροφο λόγο των τιμών δηλαδή  $1/3$ ,  $1/5$ ,  $1/7$ ,  $1/9$  και τις ενδιάμεσες τιμές.



**Σχήμα 6 - 1:** Κλίμακα προτίμησης

Στη συνέχεια, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα, μέσω των συγκρίσεων που προηγήθηκαν, υπολογίζονται τα βάρη των δεικτών. Ο αποφασίζων συμπληρώνει μόνο τα στοιχεία που βρίσκονται πάνω από την διαγώνιο του πίνακα. Σε κάθε πίνακα τοποθετούνται οριζόντια (γραμμές) και κάθετα (στήλες) οι δείκτες κάθε διάστασης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

**Πίνακας 6-1:** Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Αποτελεσματικότητα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέντων ελέγχων
Αύξηση φορολογικών εσόδων με τον αποδοτικότερο τρόπο	% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	1,000	0,333
	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέντων ελέγχων	3,000	1,000
Σύνολα		4,000	1,333



**Πίνακας 6-2:** Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Ενδιαφερόμενα μέρη

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ		Έσοδα από βεβαίωση	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.
Επίτευξη στόχου εσόδων	Έσοδα από βεβαίωση	1,000	9,000	7,000
Αξιόπιστη πληροφόρηση των πολιτών για φορολογικά θέματα	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.	0,111	1,000	3,000
Σχεδιασμός πρότυπων διαδικασιών για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.	0,143	0,500	1,000
Σύνολα		1,254	10,500	11,000

**Πίνακας 6-3:** Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		Υποθέσεις ΔΕΔ	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	Στοχευμένες ομάδες	Τρίτες Πηγές	Σύσταση γραφείου υποδοχής
Μείωση υποθέσεων που προσφεύγουν στη ΔΕΔ	Υποθέσεις ΔΕΔ	1,000	2,000	2,000	2,000	0,333	0,200	0,333	1,000
Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών για αμεσότερη βεβαίωση των φόρων	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	0,500	1,000	3,000	0,333	0,500	0,200	0,333	0,500
	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	0,500	0,333	1,000	0,333	0,200	0,200	0,200	0,500
Αύξηση του αριθμού των ΦΠ και ΝΠ που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις, μέσω εντατικοποίησης ελέγχων	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	0,500	3,000	3,000	1,000	0,333	1,000	1,000	3,000
	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	3,000	2,000	5,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000
Στόχευση σε ομάδες με υψηλής παραβατικότητας	Στοχευμένες ομάδες	5,000	5,000	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000
Αποτελεσματική συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και αξιοποίησης κάθε πληροφορίας για εντοπισμό φορολογητέας ύλης	Τρίτες Πηγές	3,000	3,000	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Σύσταση "γραφείου υποδοχής" για καλύτερη εξυπηρέτηση σε θέματα ελέγχου.	Σύστασης γραφείου υποδοχής	1,000	2,000	2,000	0,333	0,333	0,333	1,000	1,000
Σύνολα		14,500	18,333	26,000	9,000	4,700	4,933	5,867	13,000

**Πίνακας 6-4:** Διμερείς συγκρίσεις στη διάσταση Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ		Αριθμός καταρτισθέν των ελεγκτών	Χρόνος κατά κό Σύστημα	Πληροφορια κό Σύστημα	Μικτά Συνεργεία	Κριτήρια Στόχευσης
Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών	Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	1,00	0,33	3,00	1,00	2,00
Βελτίωση υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού	Χρόνος κατάρτισης	3,00	1,00	5,00	3,00	2,00
Βελτίωση των κριτηρίων στόχευσης των υποθέσεων	Πληροφοριακό Σύστημα	0,33	0,20	1,00	0,20	0,33
	Μικτά Συνεργεία	1,00	0,33	5,00	1,00	2,00
	Κριτήρια Στόχευσης	0,50	0,50	3,00	0,50	1,00
Σύνολα		5,83	2,37	17,00	5,70	7,33

Εν συνεχεία, αφού συμπληρώνονται οι παραπάνω πίνακες κανονικοποιούνται, δηλαδή διαιρείται το κάθε στοιχείο της κάθε στήλης με το άθροισμα της στήλης και προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες ανά διάσταση:

**Πίνακας 6-5:** Κανονικοποίηση στη διάσταση Αποτελεσματικότητα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		Κανονικοποίηση			
		% απορρόφης ης πίστωσης για προληπτικού ς ελέγχους	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέν των ελέγχων	% απορρόφης ης πίστωσης για προληπτικού ς ελέγχους	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέν των ελέγχων
Αύξηση φορολογικών εσόδων με τον αποδοτικότερο τρόπο	% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	1	1/3	0,25	1/4
	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέντων ελέγχων	3	1	0,75	0,75
Σύνολα		4	1,33333	1	1

**Πίνακας 6-6:** Κανονικοποίηση στη διάσταση Ενδιαφερόμενα μέρη

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ		Κανονικοποίηση					
		Εσοδα από βεβαίωση	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρη ση από το τμήμα ελέγχου.	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστ ηκαν ή απλουστεύτ ηκαν ή τυποποιήθη καν.	Εσοδα από βεβαίωση	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρη ση από το τμήμα ελέγχου.	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστ ηκαν ή απλουστεύτ ηκαν ή τυποποιήθη καν.
Επίτευξη στόχου εσόδων	Εσοδα από βεβαίωση	1,00	9,00	7,00	0,7974692	0,8571429	0,6363636
Αξιόπιστη πληροφόρηση των πολιτών για φορολογικά θέματα	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.	0,11	1,00	3,00	0,0886068	0,0952381	0,2727273
Σχεδιασμός πρότυπων διαδικασιών για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.	0,14	0,50	1,00	0,1139241	0,047619	0,0909091
Σύνολα		1,25	10,50	11,00	1	1	1

Πίνακας 6-7: Κανονικοποίηση στη διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες

										Κανονικοποιημένες τιμές							
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		Υποθέσεις ΔΕΔ	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	Στοχευμένες ομάδες	Τρίτες Πηγές	Σύστασης γραφείου Υποδοχής	Υποθέσεις ΔΕΔ	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	Στοχευμένες ομάδες	Τρίτες Πηγές	Σύστασης γραφείου Υποδοχής
Μείωση υποθέσεων που προσφεύγουν στη ΔΕΔ	Υποθέσεις ΔΕΔ	1,00	2,00	2,00	2,00	0,33	0,20	0,33	1,00	0,068966	0,109091	0,076923	0,222222	0,070922	0,040541	0,056818	0,076923
Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	0,50	1,00	3,00	0,33	0,50	0,20	0,33	0,50	0,034483	0,054545	0,115385	0,037037	0,106384	0,040541	0,056818	0,038462
Αύξηση του αριθμού των ΦΠ και ΝΠ που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	0,50	0,33	1,00	0,33	0,20	0,20	0,20	0,50	0,034483	0,018182	0,038462	0,037037	0,042553	0,040541	0,034091	0,038462
Στόχευση σε ομάδες με υψηλής παραβατικότητας	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	0,50	3,00	3,00	1,00	0,33	1,00	1,00	3,00	0,034483	0,163636	0,115385	0,111111	0,070922	0,202704	0,170455	0,230769
Αποτελεσματική συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και αξιοποίηση κάθε πληροφορίας για εντοπισμό φορολογητέας ύλης	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	3,00	2,00	5,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	0,206897	0,109091	0,192308	0,333333	0,212767	0,202704	0,170455	0,230769
Σύσταση "γραφείου υποδοχής" για καλύτερη εξυπηρέτηση σε θέματα ελέγχου.	Στοχευμένες ομάδες	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	0,344828	0,272727	0,192308	0,111111	0,212767	0,202704	0,170455	0,230769
	Τρίτες Πηγές	3,00	3,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,206897	0,163636	0,192308	0,111111	0,212767	0,202704	0,170455	0,076923
	Σύστασης γραφείου Υποδοχής	1,00	2,00	2,00	0,33	0,33	0,33	1,00	1,00	0,068966	0,109091	0,076923	0,037037	0,070915	0,067561	0,170455	0,076923
Σύνολο		14,50	18,33	26,00	9,00	4,70	4,93	5,87	13,00	1	1	1	1	1	1	1	1

Πίνακας 6-8: Κανονικοποίηση στη διάσταση Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός

							Κανονικοποιημένες Τιμές				
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ		Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	Χρόνος κατά	Πληροφοριακό Σύστημα	Μικτά Συνεργεία	Κριτήρια Στόχευσης	Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	Χρόνος κατά	Πληροφοριακό Σύστημα	Μικτά Συνεργεία	Κριτήρια Στόχευσης
Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών	Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	1,00	0,33	3,00	1,00	2,00	0,171429	0,140847	0,176471	0,175439	0,272727
Βελτίωση υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού	Χρόνος κατάρισης	3,00	1,00	5,00	3,00	2,00	0,514286	0,422541	0,294118	0,526316	0,272727
Βελτίωση των κριτηρίων στόχευσης των υποθέσεων	Πληροφοριακό Σύστημα	0,33	0,20	1,00	0,20	0,33	0,057142	0,084508	0,058824	0,035088	0,045455
	Μικτά Συνεργεία	1,00	0,33	5,00	1,00	2,00	0,171429	0,140833	0,294118	0,175439	0,272727
	Κριτήρια Στόχευσης	0,50	0,50	3,00	0,50	1,00	0,085714	0,211271	0,176471	0,087719	0,136364
Σύνολο		5,83	2,37	17,00	5,70	7,33	1	1	1	1	1

Κατόπιν των παραπάνω συγκρίσεων τα βάρη των δεικτών ανά διάσταση είναι:

Πίνακας 6-9: Βάρη δεικτών στη διάσταση Αποτελεσματικότητα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΒΑΡΗ (w)	%
% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	0,25	25
Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέντων ελέγχων	0,75	75
	1	100

MAX Eigen Value= 2, CI=0, CR=CI/RI=0

Ο βαθμός συνέπειας (Consistency ratio, CR), πρέπει να είναι μικρότερος από 0,10 για να είναι μέσα στα αποδεκτά όρια.

Στη διάσταση της Αποτελεσματικότητας, ο δείκτης μέτρησης των ποσών βεβαίωσης προς τον αριθμό των ελέγχων είναι πρώτος στις προτιμήσεις του αποφασίζων με βάρος 0,75 γεγονός που δηλώνει τη σημαντικότητα του, αφού τα έσοδα έχουν κυρίαρχο ρόλο και αποτελούν το ζητούμενο της φορολογικής διοίκησης, επομένως η αύξηση της μέσης τιμής του δείκτη αυξάνει το κυρίαρχο στόχο των εσόδων. Ο δείκτης του % απορρόφησης των πιστώσεων για προληπτικούς ελέγχους ακολουθεί με βάρος 0,25 είναι σημαντικός γιατί όσο περισσότεροι προληπτικοί έλεγχοι τόσο μεγαλύτερη η συμμόρφωση.

**Πίνακας 6-10:** Βάρη δεικτών στη διάσταση *Ενδιαφερόμενα μέρη*

<b>ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ</b>	<b>Βάρος (w)</b>	<b>%</b>
Έσοδα από βεβαίωση	<b>0,80</b>	<b>80%</b>
Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.	<b>0,12</b>	<b>12%</b>
Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.	<b>0,08</b>	<b>8%</b>

MAX Eigen Value = 3,09993, C.I = 0,0499666, C.R = CI/RI = 0.086149 < 0.10

Στη διάσταση των ενδιαφερόμενων μερών, η μέθοδος κατέταξε το δείκτη που μετράει τα έσοδα από βεβαίωση πρώτο με βάρος 0,80 ενώ ακολουθούν με 0,12 ο δείκτης των παραπόνων και με μόλις 0,08 ο δείκτης των πρότυπων διαδικασιών. Είναι σημαντικό για τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως αυτά έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια, η επίτευξη του στόχου των εσόδων. Οι δείκτες της λάθος πληροφόρησης και των πρότυπων διαδικασιών, ουσιαστικά είναι βοηθητικοί και συνεπικουρούν στην παρακολούθηση της βελτίωσης της εξυπηρέτησης η οποία οδηγεί στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το τμήμα ελέγχου και όλα μαζί συνεπικουρούν στην επίτευξη του στόχου της επίτευξης του στόχου των εσόδων. Τα αποτελέσματα τους δεν επηρεάζουν τη συνολική θέση της διάστασης αυτής.

**Πίνακας 6-11:** Βάρη δεικτών στη διάσταση *Εσωτερικές Διαδικασίες*

<b>Εσωτερικές Διαδικασίες</b>	<b>Βάρος (w)</b>	<b>%</b>
Υποθέσεις ΔΕΔ	<b>0,09</b>	<b>9%</b>
Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	<b>0,06</b>	<b>6%</b>
Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	<b>0,04</b>	<b>4%</b>

Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	0,13	13%
Αριθμός προληπτικών ελέγχων	0,21	21%
Στοχευμένες ομάδες	0,22	22%
Τρίτες Πηγές	0,17	17%
Γραφείο Υποδοχής	0,08	8%

MAX Eigen Value = 8.66009, C.I = 0,0942989, C.R = CI/RI = 0.06688 < 0.10

Στην διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, ξεχωρίζουν ο δείκτης των ελέγχων σε στοχευμένες ομάδες με βάρος 0,22 ο δείκτης του αριθμού των προληπτικών με βάρος 0,21 και ο δείκτης ελέγχων από τρίτες πηγές με βάρος 0,17. Το χαμηλότερο βάρος έλαβε ο δείκτης των ολοκληρωμένων ελέγχων 0,04. Και στην διάσταση αυτή το τμήμα επικεντρώνεται περισσότερο στην διενέργεια ελέγχων και λιγότερο στις λοιπές διαδικασίες.

**Πίνακας 6-12:** Βάρη δεικτών στη διάσταση *Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού*

<i>Ενδυνάμωση &amp; Εκσυγχρονισμός</i>	<b>Βάρος (w)</b>	<b>%</b>
Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	0,19	19%
Χρόνος κατάρτισης	0,41	41%
Πληροφοριακό Σύστημα	0,06	6%
Μικτά Συνεργεία	0,21	21%
Κριτήρια Στόχευσης	0,14	14%
	1,00	100%

MAX Eigen Value = 5,1938, C.I = 0.0484489, CR= CI/RI= 0,0432579 < 0,10

Στην διάσταση της Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού, μεγαλύτερη βαρύτητα λαμβάνει ο δείκτης της κατάρτισης με 0,41 ως βασικό στοιχείο ποιοτικής και τεκμηριωμένης εργασίας, ακολουθεί ο δείκτης των μικτών συνεργείων με βάρος 0,21. Το χαμηλότερο βάρος έλαβε ο δείκτης του πληροφοριακού συστήματος 0,14.

## **6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

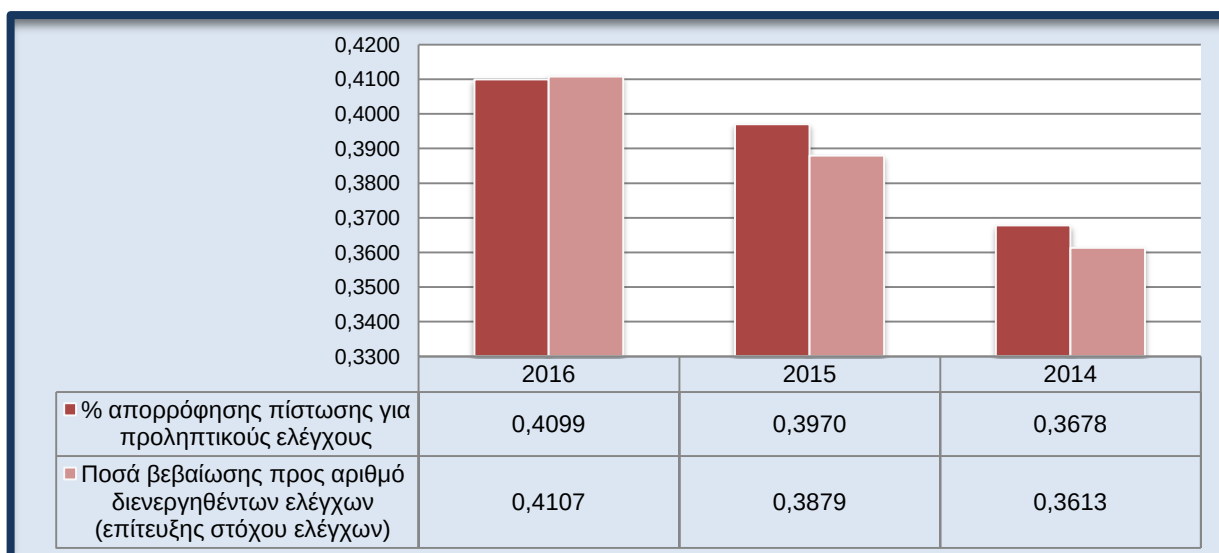
Έχοντας υπολογίσει μετρήσεις για τους δείκτες και τα κριτήρια προτίμησης (βάρη) των δεικτών ανά διάσταση, θα υπολογιστούν τα scores χρησιμοποιώντας τη μέθοδο TOPSIS. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παράρτημα Β. Η μέθοδος βασίζεται στο ορισμό της ιδανικής και μη ιδανικής λύσης, όπου η ιδανική μεγιστοποιεί τα ωφέλιμα κριτήρια και ελαχιστοποιεί τα κριτήρια κόστους ενώ η μη ιδανική κάνει το αντίθετο. Η

εναλλακτική που τελικά θα προτιμηθεί θα είναι αυτή που θα είναι πιο κοντά στην ιδανική λύση αλλά ταυτόχρονα και πιο μακριά από την μη ιδανική λύση, δημιουργώντας έτσι μια σειρά προτίμησης.

Στην εργασία αυτή θα επιχειρηθεί να μετρηθούν οι χρονιές 2014, 2015 και 2016 για τις οποίες αντλήθηκαν δεδομένα, και να καταταγούν σε μια σειρά προτίμησης ανά διάσταση της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων. Η κατάταξη αυτή ουσιαστικά θα δείχνει τα σκορ των επιδόσεων στην κάθε διάσταση ανά έτος. Για την καλύτερη εφαρμογή της Πολυκριτήριας μεθόδου και προκειμένου να υπολογιστούν η ιδανική και η μη ιδανική λύση θα χρησιμοποιηθούν σενάρια, ώστε από ένα ικανοποιητικό πλήθος εξεταζόμενων ετών, οι λύσεις αυτές να είναι πιο ρεαλιστικές. Αφού εκτιμηθούν οι ιδανικές και μη ιδανικές λύσεις στη συνέχεια θα υπολογιστούν οι αποστάσεις των πραγματικών τιμών των εξεταζόμενων ετών από αυτές.

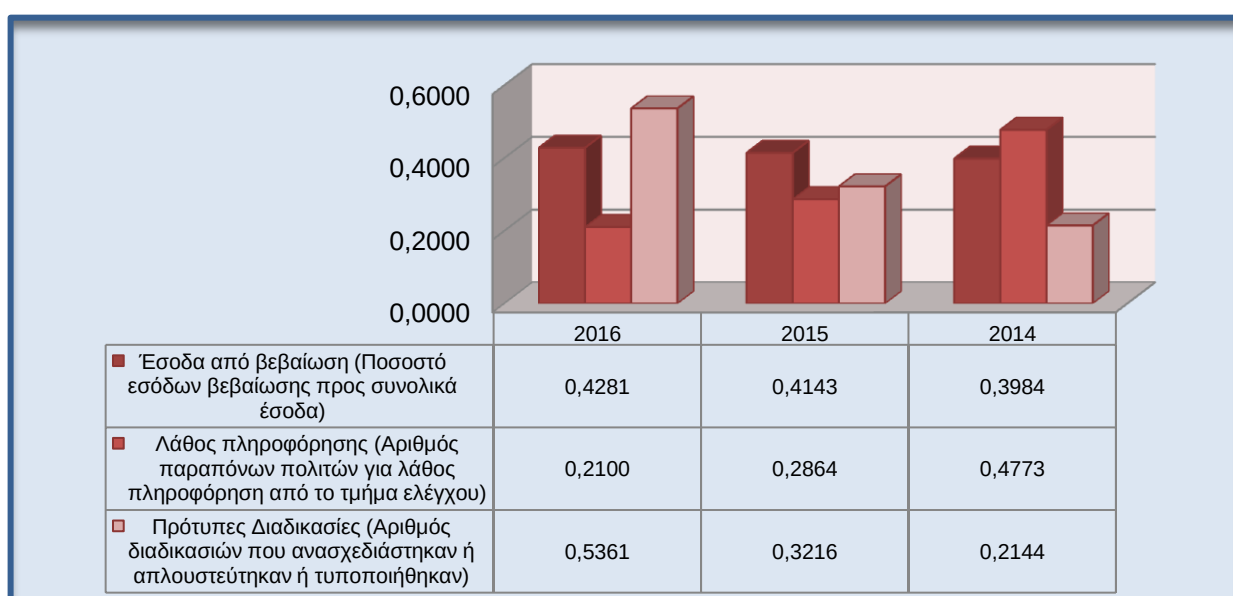
Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν διαγράμματα με τις επιδόσεις των δεικτών ανά διάσταση με βάση τις μη σταθμισμένες τιμές που προκύπτουν από την εφαρμοζόμενη μέθοδο, οι επιδόσεις ανά εξεταζόμενο έτος και τέλος οι συνολικές επιδόσεις.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 6-2 που ακολουθεί, παρατηρείτε μια μικρή αλλά σταθερή αύξηση και των δύο δεικτών της διάστασης της αποτελεσματικότητας. Ο δείκτης του ποσοστού απορρόφησης της πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους παρουσιάζει βελτίωση σε σχέση με το 2014, γεγονός που καταγράφει την ανάγκη καλύτερης διαχείρισης των χρηματικών κονδυλίων που διαχειρίζεται το τμήμα με αποδοτικότερο τρόπο. Η γενικότερη περιορισμένη δημοσιονομική πολιτική θέτει όρια ως προς τις πιστώσεις χωρίς αυτό να περιορίζει κατά αντιστοιχία και τον αριθμό των ελέγχων που πρέπει να γίνουν. Αντίθετα με περιορισμένους πόρους πρέπει να μπορεί να επιτυγχάνεται τουλάχιστον ο τιθέμενος στόχος από την κεντρική διοίκηση κάθε φορά. Τα τμήμα ελέγχου της ΔΟΥ φαίνεται ότι σταθερά μπορεί να διαχειρίζεται αυτό το κονδύλι καλύτερα από έτος σε έτος. Ο δείκτης των εσόδων από βεβαίωση παρουσιάζει και αυτός βελτίωση σε σχέση με το 2014, πράγμα που δείχνει ότι γίνεται καλύτερη αξιολόγηση των προς έλεγχο υποθέσεων με αποτέλεσμα να αποδώσουν κατά μέσο όρο περισσότερο.



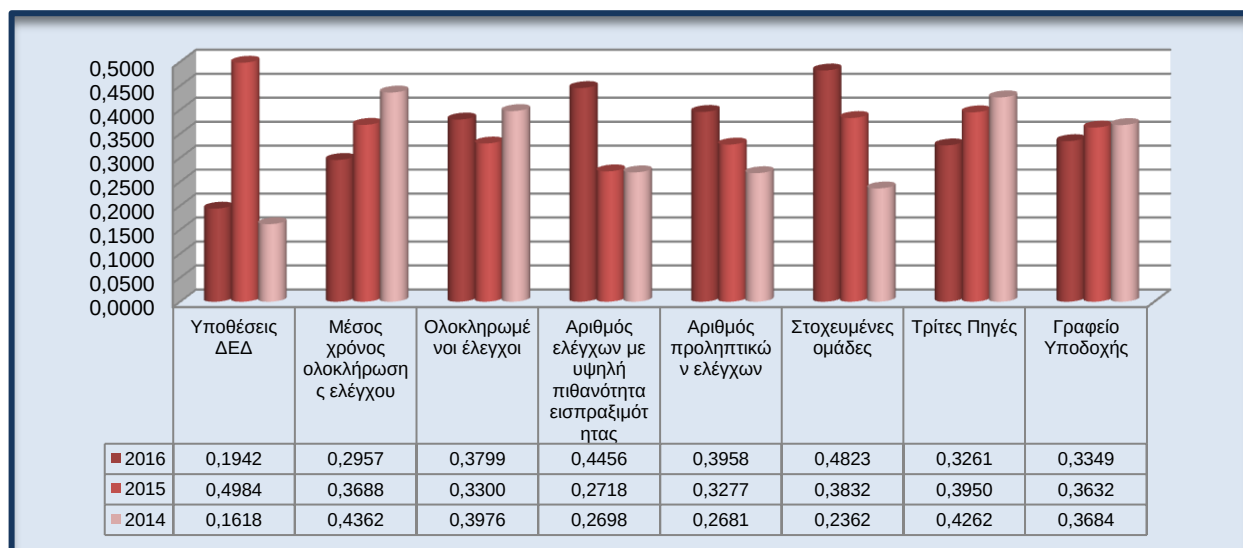
Σχήμα: 6-2 Επιδόσεις Δεικτών Αποτελεσματικότητας

Στη διάσταση των ενδιαφερόμενων μερών (Σχήμα 6-3) παρατηρείται βελτίωση των επιδόσεων των δεικτών από έτος σε έτος. Ο δείκτης των εσόδων από βεβαίωση παρουσίασε μικρή βελτίωση το 2016 σε σχέση με το 2014 αποτέλεσμα στην καλύτερη στόχευσης και της πίεσης από τους διενεργούμενους ελέγχους παρά την μειωμένη φοροδοτική ικανότητα των ελεγχομένων. Επίσης, ο δείκτης του αριθμού των παραπόνων μειώθηκε σε σχέση με το 2014, γεγονός που σημειώνει τη βελτίωση του επιπέδου των ελεγκτών από έτος σε έτος. Και τέλος, η προσπάθεια δημιουργίας (εσωτερικών) διαδικασιών που θα τυποποιούν κάποιες ενέργειες αυξήθηκε το 2016 σε σχέση με το 2014.



Σχήμα: 6-3 Επιδόσεις Δεικτών Ενδιαφερόμενων Μερών

Στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, που είναι η διάσταση που περιγράφει ουσιαστικά το έργο του τμήματος συνολικά το 2016 παρουσίασε βελτίωση σε σχέση με τα δύο προηγούμενα χρόνια. Ο δείκτης που μετράει τις υποθέσεις που προσφεύγουν στη ΔΕΔ παρουσίασε μείωση σε σχέση με το 2015, ενώ το 2015 αυξήθηκε σε σχέση με το 2014. Αυτό ίσως εξηγείτε από το γεγονός ότι μέσα σε αυτά τα χρόνια άλλαξαν οι διαδικασίες και ο τρόπος διενέργειας των ελέγχων, με αποτέλεσμα να γίνονται λιγότερα λάθη τυπικής μορφής. Επίσης, η υπηρεσία της ΔΕΔ ήταν νεοσύστατη και ενδεχομένως αυτό να έδωσε κίνητρο στους ελεγχόμενους για ελπίδες δικαίωσης. Με το χρόνο όμως και την παράλληλη βελτίωση των ελεγκτών, ο αριθμός αυτών των υποθέσεων βαίνει μειούμενος. Ο μέσος χρόνος ολοκλήρωσης των ελέγχων βελτιώθηκε το 2016 σε σχέση με το 2014 πράγμα που πρέπει να προβληματίσει τον επόπτη ελέγχου και να επιδιώξει περαιτέρω βελτίωση του. Επίσης το ποσοστό ολοκληρωμένων ελέγχων δεν σημείωσε αισθητή βελτίωση, γεγονός που επίσης πρέπει να προβληματίσει. Οι δείκτες ελέγχων με υψηλή πιθανότητα είσπραξης, προληπτικών και στοχευμένων ομάδων παρουσίασαν βελτίωση το 2016 σε σχέση με το 2014, ενώ ο δείκτης τρίτων πηγών παρουσίασε μείωση. Εδώ η διοίκηση του τμήματος ίσως πρέπει να κάνει παρεμβάσεις στις στρατηγικές δράσεις που θα αναληφθούν στο μέλλον ώστε να βελτιώσει περισσότερο τους δείκτες αυτούς.

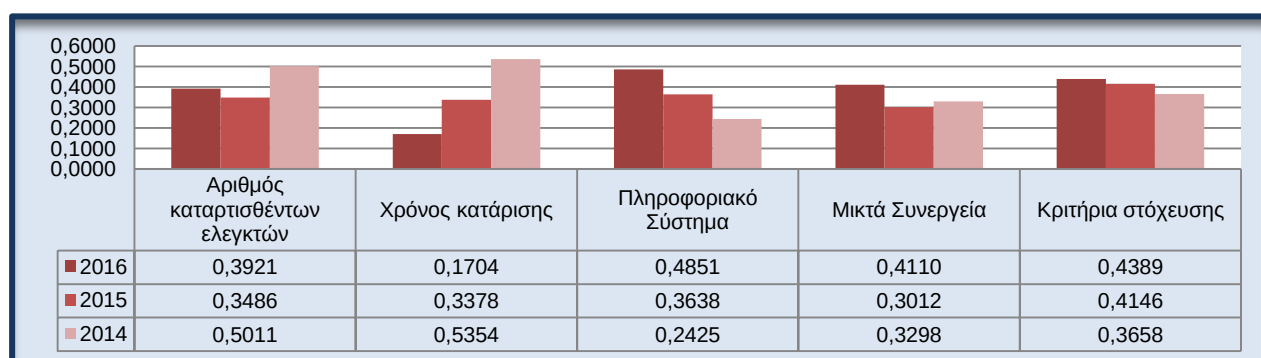


Σχήμα: 6-4 Επιδόσεις Δεικτών Εσωτερικών Διαδικασιών

Στη διάσταση της Ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού οι δείκτες κατάρτισης του προσωπικού παρουσιάζουν αισθητή μείωση το 2016 σε σχέση με το 2014 και όπως εξηγήθηκε και παραπάνω αυτό οφείλεται αφενός στον περιορισμό των

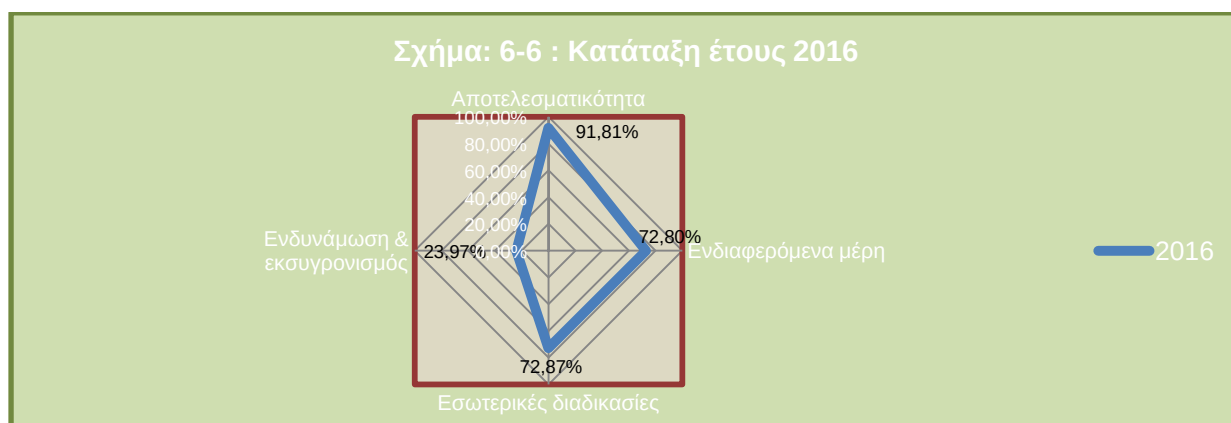


πιστώσεων από την κεντρική διοίκηση για επιμόρφωση των περιφερειακών υπηρεσιών το 2016 και αφετέρου στην επιτακτική ανάγκη επιμόρφωσης το 2014 λόγω αλλαγής των συνθηκών. Οι υπόλοιποι δείκτες αυτής της διάστασης παρουσιάζουν βελτίωση με άξιο σχολίου αυτού των μεικτών συνεργειών που δεικνύει την ανάγκη μεταβίβασης γνώσης εξαιτίας από τη μία της γήρανσης του εργασιακού πληθυσμού και από την άλλη εξαιτίας του γεγονότος της πολυπλοκότητας των ελέγχων.



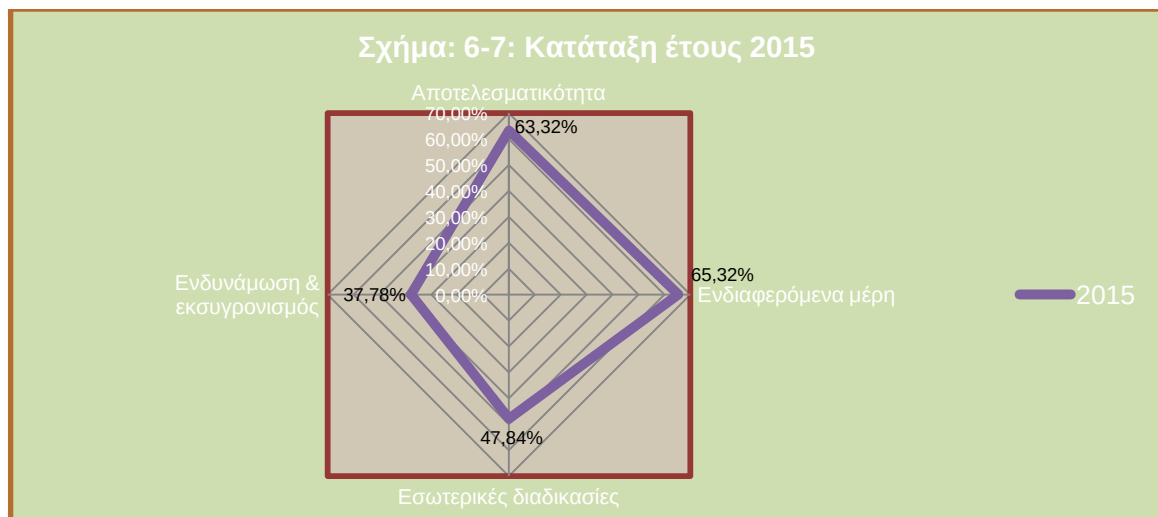
Σχήμα: 6-5 Επιδόσεις Δεικτών Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Εκσυγχρονισμού.

Για το έτος 2016 όπως φαίνεται στον Σχήμα 6-6 που ακολουθεί, η διάσταση της αποτελεσματικότητας σημειώνει το μεγαλύτερο σκορ, ακολουθούν η διάσταση των ενδιαφερόμενων μερών, οι εσωτερικές διαδικασίες και η ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός. Γεγονός που δικαιολογείται από την έμφαση που δόθηκε τόσο στην εξωστρέφεια της υπηρεσίας και τις προσπάθειες βελτίωσης της εξυπηρέτησης όσο και στην επίτευξη του στόχου των εσόδων, που γίνεται κάθε χρόνο και πιο επιτακτικός. Επίσης δόθηκε έμφαση στην αύξηση των φορολογικών εσόδων και στον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο απορρόφησης των πιστώσεων για προληπτικούς ελέγχους (περισσότεροι έλεγχοι με λιγότερο κόστος) καθώς επίσης και στην προσπάθεια διενέργειας ελέγχων με ποσά καταλογισμού γεγονός που βελτιώνει τα ποσά βεβαίωσης.

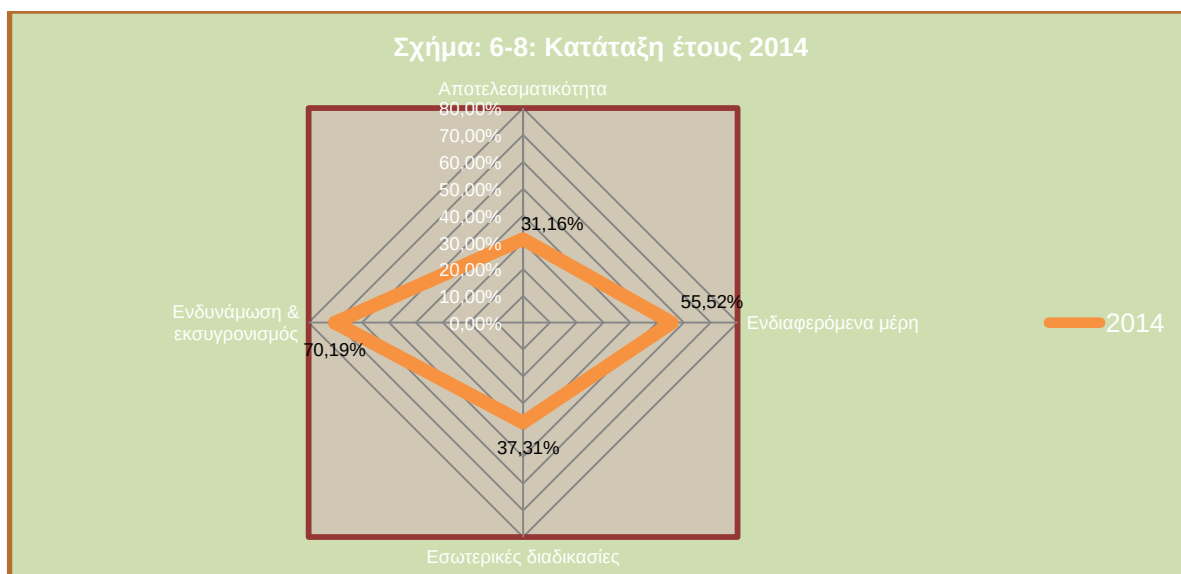


Η διάσταση της εσωτερικών διαδικασιών είναι υψηλή και αυτό οφείλετε κυρίως στην προσεκτικότερη και μετά από μελέτη πια επιλογή των προς έλεγχο υποθέσεων. Πρέπει το τμήμα να συνεχίσει να προσπαθεί προς την κατεύθυνση της βελτίωσης ακόμη περισσότερο της διάστασης αυτής, έχοντας κατά νου ως δεδομένο ότι η πίεση επίτευξης των στόχων τα επόμενα χρόνια θα είναι πιο έντονη και οι δείκτες της διάστασης αυτής καθοριστικής σημασίας. Τέλος η ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός παρουσίασε υστέρηση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, όχι γιατί δεν υπάρχει ανάγκη επιμόρφωσης ή ενδιαφέρον από τους ελεγκτές αλλά κυρίως λόγω έλλειψης πιστώσεων από την κεντρική διοίκηση για την κάλυψη δαπανών μετακίνησης, διαμονής και διατροφής με αποτέλεσμα να προτείνονται προς επιμόρφωση υπάλληλοι από την Αττική και τις γύρω περιοχές που δεν είχαν ανάγκη διατροφής και διαμονής και όχι από την πιο απομακρυσμένη περιφέρεια. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο χαμηλό ποσοστό αυτής της διάστασης και να αναζητηθούν τρόποι απεμπλοκής από τις πιστώσεις της κεντρικής διοίκησης του οργανισμού, αποκλειστικά, που θα βοηθούν στην επιμόρφωση και στον εκσυγχρονισμό του τμήματος, αναλαμβάνοντας ή επανακαθορίζοντας δράσεις ή επανεκτιμώντας τους δείκτες της διάστασης.

Για το έτος 2015 όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 6-7, η διάσταση των ενδιαφερόμενων μέρων είναι η σημαντικότερη από τις διαστάσεις με την υψηλότερη απόδοση, ακολουθούν η αποτελεσματικότητα, οι εσωτερικές διαδικασίες και η ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός. Για το έτος 2015 η αύξηση των εσόδων ήταν πολύ σημαντική παράμετρος στην οποία δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα, τόσο για το τμήμα και την επίτευξη των ποσοτικών του στόχων όσο και για τον κρατικό προϋπολογισμό γενικότερα, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη πίεση σε αυτό το κομμάτι. Επίσης δόθηκε σημασία στη βελτίωση της εξυπηρέτησης και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών. Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών βελτιώθηκε σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, αφού είναι ουσιαστικά οι χρονιές που ξεκινάει μια νέα νοοτροπία τόσο ως προς τον έλεγχο και τις ελεγκτικές διαδικασίες όσο και ως προς την προτεραιοποίηση και την αξιολόγηση των υποθέσεων. Η διάσταση της ενδυνάμωσης σημείωσε καλύτερο σκορ σε σχέση με το 2016, γιατί υπήρχε μεγαλύτερη οικονομική δυνατότητα της διοίκησης να εντάξει ελεγκτές σε προγράμματα επιμόρφωσης.



Το έτος 2014, υψηλότερο σκορ από όλες τις διαστάσεις πετυχαίνει η διάσταση της ενδυνάμωσης & εκσυγχρονισμού, ακολουθούν η αποτελεσματικότητα, οι εσωτερικές διαδικασίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διάσταση της ενδυνάμωσης & εκσυγχρονισμού σημείωσε το καλύτερο σκορ γεγονός που εξηγείται από την ανάγκη επιμόρφωσης όλων των ελεγκτών στο χειρισμό και την κατανόηση του πληροφοριακού συστήματος elenxis που υποστηρίζει και καταγράφει όλες τις ελεγκτικές διαδικασίες και ενέργειες και είχε μόλις αρχίσει η λειτουργία του. Επιπρόσθετα με τη δημιουργία των πιστοποιημένων ελεγκτών βεβαίωσης, απαιτούνταν η παρακολούθηση σεμιναρίων που θα οδηγούσαν στην πιστοποίηση τους. Αυτά τα δύο υποχρεωτικά προγράμματα οδήγησαν κατά κύριο λόγο στην υψηλή τιμή της διάστασης, χωρίς να παραβλέπεται η ανάγκη παρακολούθησης σεμιναρίων λόγω των ραγδαίων και ριζικών νομοθετικών αλλαγών που είχαν ξεκινήσει από την προηγούμενη χρονιά και συνεχίζονταν. Η διάσταση της αποτελεσματικότητας είναι υψηλή κυρίως λόγω της έντασης στην επίτευξη αυξημένων φορολογικών εσόδων. Ακολουθούν η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών η οποία επιτυγχάνει ένα ικανοποιητικό σκορ και ακολουθεί η διάσταση των ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιδόσεις ανά διάσταση για το έτος 2014 παρουσιάζονται στο Σχήμα 6-8 που ακολουθεί.

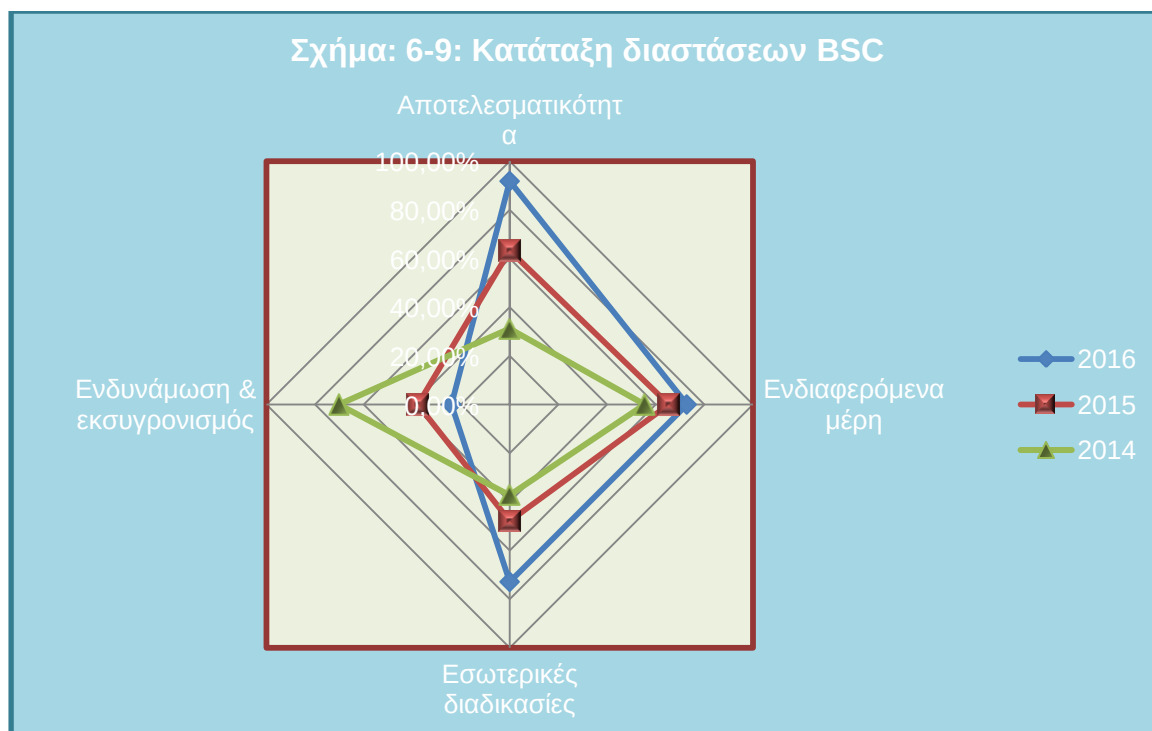


Παρατηρούμε ότι τα επόμενα χρόνια, δηλαδή τα έτη 2015 και 2016 οι διαστάσεις που δεν είχαν απόλυτη εξάρτηση από την κεντρική διοίκηση, βελτιώθηκαν αισθητά. Δηλαδή βελτίωση παρουσίασε η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, στην οποία εντάσσονται δράσεις και ενέργειες που εξαρτώνται άμεσα από τη διοίκηση του τμήματος και ο παρεμβατισμός ως προς τον τρόπο διαχείρισης είναι ελάχιστος. Το ίδιο συνέβη και με τις άλλες δύο διαστάσεις. Στη διάσταση όμως της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμού τα πράγματα χειροτέρεψαν εξ αιτίας της μη αυτονομίας του τμήματος ως προς την επιμόρφωση αλλά από την αποκλειστική εξάρτηση του από την κεντρική διοίκηση, οι αδυναμίες της οποίας δημιουργούν υστέρηση στη διάσταση αυτή.

Στο διάγραμμα radar 6-9, της συνολικής απόδοσης ή της τελικής κατάταξης των τεσσάρων διαστάσεων για τα τρία εξεταζόμενα έτη, φαίνεται να ξεχωρίζει το έτος 2016, πετυχαίνοντας υψηλότερα σκορ στις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας, ενδιαφερόμενων μερών και εσωτερικών διαδικασιών, ενώ ξεχωρίζει το έτος 2014 στην διάσταση της ενδυνάμωσης και εκσυγχρονισμού.

**Πίνακας 6-13 Υπολογισμός score διαστάσεων BSC**

Διάσταση BSC	Έτη		
	2016	2015	2014
Αποτελεσματικότητα	91,81%	63,32%	31,16%
Ενδιαφερόμενα μέρη	72,80%	65,32%	55,52%
Εσωτερικές διαδικασίες	72,87%	47,84%	37,31%
Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού & εκσυγχρονισμός	23,97%	37,78%	70,19%



Παρατηρούμε μια σταδιακή «μετατόπιση» από τη διάσταση της ενδυνάμωσης ανθρωπίνου δυναμικού & εκσυγχρονισμού προς τη διάσταση της αποτελεσματικότητας και των εσωτερικών διαδικασιών, γεγονός που πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση του τμήματος, επανεξετάζοντας δράσεις και ενέργειες, ώστε να πετύχει την καλύτερη εξισορρόπηση των τεσσάρων διαστάσεων.



#### 7.1 Συμπεράσματα

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων δημιουργήθηκε λόγω της ανάγκης μέτρησης και αξιολόγησης ενός οργανισμού, όχι μόνο από την αμιγώς χρηματοοικονομική διάσταση, που πρωταγωνίστησε κατά την βιομηχανική περίοδο, αλλά με μια πολύπλευρη προσέγγιση με την οποία θα έπρεπε να συνεκτιμηθούν παράγοντες εξίσου σημαντικοί όπως είναι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, το πληροφοριακό και το οργανωσιακό κεφάλαιο. Τα παλιά λογιστικά συστήματα δεν προσμετρούσαν τα στοιχεία αυτά στη δημιουργία αξίας, ούτε λάμβαναν υπόψη την συμβολή τους στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων.

Στη σημερινή εποχή, η δημιουργία αξίας προκύπτει κυρίως μέσα από την επένδυση στην πληροφορία, το ανθρώπινο κεφάλαιο, την τεχνολογία, την καινοτομία και την έρευνα.

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, συμπληρώνει τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, με μέτρα που εστιάζουν στο πώς οι οργανισμοί δημιουργούν αξία για τους πελάτες τους, πώς να αναμορφώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες και πώς να συνδράμουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου και πληροφοριακού τους κεφαλαίου.

Με τον τρόπο αυτό η ισορροπημένη κάρτα οδηγεί στην αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων που ενεργοποιούν και καθοδηγούν την μακροχρόνια διατηρήσιμη βελτίωση την συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Kaplan & Atkinson, 1998; Niven, 2008).

Η μετεξέλιξη της μεθοδολογίας από τις αρχικές της εφαρμογές την μετέτρεψε σε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, που επιτρέπει τη σύνδεση των βραχυχρόνιων ενεργειών με μακροχρόνιες στρατηγικές. Βασική και πολύ σημαντική εξέλιξη σε όλα αυτά είναι η δημιουργία των Στρατηγικών χαρτών (Niven, 2005), όπου επιλύθηκε το βασικό πρόβλημα των οργανισμών, το πώς θα περιγράψουν με απλό και κατανοητό τρόπο την στρατηγική τους ώστε να την επικοινωνήσουν σε όλο τον οργανισμό.

Με αυτό τον τρόπο συμμετέχουν όλοι στην στρατηγική, φέρνοντας αέρα αναζωογόνησης και αλλαγής τόσο στον τρόπο συμμετοχής των ανθρώπων ενός οργανισμού, όσο και στη λειτουργία του, αναπτύσσοντας νέες πολιτικές και διαδικασίες.

Για να είναι επιτυχές το εγχείρημα της Ισορροπημένης κάρτας, πρέπει η διοίκηση να έχει όραμα και να είναι διατεθειμένοι να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές τόσο στην λειτουργία του οργανισμού όσο και στην κουλτούρα.

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, ένα σύστημα μέτρησης επιδόσεων αλλά και ως ένα μέσο επικοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται σοβαρή προσπάθεια υιοθέτησης του BSC από πολλούς δημόσιους οργανισμούς, αναγνωρίζοντας έτσι την αναγκαιότητα χάραξης στρατηγικής με μετρήσιμα αποτελέσματα και λογοδοσία. Είναι αναγκαία σε αυτές τις περιπτώσεις η μεταβολή των διαστάσεων κυρίως των πελατών και των χρηματοοικονομικών, αφού σκοπός των οργανισμών αυτών αφενός δεν είναι το κέρδος και αφετέρου απευθύνονται σε άλλες κατηγορίες «πελατών» στους οποίους κυρίως παρέχουν υπηρεσίες.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, επιχειρήθηκε η ανάπτυξη ενός μοντέλου BSC στο τμήμα ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων ως ένα κομμάτι του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, το οποίο θα περιγράφει και θα προσδιορίζει τη στρατηγική του τμήματος, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του. Επίσης επιχειρήθηκε η αξιολόγηση των επιδόσεων των διαστάσεων του BSC, έτσι όπως διαμορφώθηκαν μέσα από τους δείκτες μέτρησης που επιλέγηκαν για τα τρία προηγούμενα έτη. Από τη διερευνητική διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, είναι εύκολο να καταλάβει κανείς, ότι θα μπορούσε το BSC να εφαρμοστεί σε μια πιο μόνιμη βάση για το τμήμα, αλλά και για όλη την υπηρεσία ή και για κάθε τμήμα αυτής ξεχωριστά. Θα αποτελούσε ένα εγχειρίδιο για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τις βελτιώσεις, τις αναθεωρήσεις κ.λπ. που οφείλουν να προχωρήσουν, προκειμένου, ιδίως σήμερα, η υπηρεσία ή το τμήμα να προσαρμόζεται εύκολα, να μετράει τις επιδόσεις της και να έχει εικόνα της πορείας της.

## **7.2 Προτάσεις - Επίλογος**

Η ανάπτυξη Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο τμήμα ελέγχου της ΔΟΥ Χανίων, είναι ένα εγχείρημα που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε μόνιμη βάση, όχι μόνο από το τμήμα



αυτό, αλλά από ολόκληρη την οργανική μονάδα, δημιουργώντας επιμέρους σχέδια για κάθε τμήμα ή να αναπτυχθεί εξ' ολοκλήρου και από άλλα τμήματα. Με την αξιολόγηση μπορούν να διαγνωστούν προβλήματα ή αδυναμίες, να εντοπιστούν τομείς δράσεις με θετικά αποτελέσματα και να εστιαστούν τα κρίσιμα εκείνα σημεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί έμφαση τον επόμενο ή τα επόμενα έτη. Η απόφαση όμως της υιοθέτησης ενός σύγχρονου συστήματος στρατηγικής διοίκησης ανήκει στη διοίκηση της ΔΟΥ.

Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των δεικτών επίδοσης για τα εξεταζόμενα έτη 2016, 2015 και 2014 θα μπορούσαν να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις, όπως:

- Η αύξηση της αποτελεσματικότητας οδηγεί και σε αύξηση των εσόδων, κάτι που αποτελεί μεγάλο ζητούμενο στις δύσκολες οικονομικά εποχές που διανύουμε. Το τμήμα έχει κατορθώσει παρά τις αντιξοότητες να ακολουθεί μια μικρή σταθερή ανοδική πορεία. Ίσως αυτό θα πρέπει να το συνδυάσει και με δράσεις για την βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας τόσο προς τους πολίτες όσο και ως προς τις επιχειρήσεις.
- Σύμφωνα με μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α (Tax Administration, 2015), προκύπτει ότι σε κάθε υπάλληλο της Φορολογικής Διοίκησης στην Ελλάδα αντιστοιχούν 1.068 εγγεγραμμένοι φορολογούμενοι, όταν ο μέσος όρος των λοιπών χωρών της Ε.Ε είναι 629 φορολογούμενοι. Επίσης, στην Ελλάδα αντιστοιχούν ανά ελεγκτή βεβαίωσης 775 επιτηδευματίες (φυσικά και νομικά πρόσωπα), όταν ο μέσος όρος των χωρών της Ε.Ε είναι 467 επιτηδευματίες ανά ελεγκτή. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η βεβαίωση των εσόδων βασίζεται στην συντονισμένη προσπάθεια του προσωπικού και στο φιλότιμο του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες εθνικές απαιτήσεις, αξιοποιώντας τα λοιπά μέσα (τεχνολογικά κ.λπ.) που έχει στη διάθεση του. Επιπρόσθετα, η υπερβολική πίεση και οι αντίξοες συνθήκες εργασίας δημιουργούν κλίμα δυσαρέσκειας πολλές φορές και έλλειψης επικοινωνίας, που σε συνδυασμό με την έλλειψη κινήτρων επιβράβευσης χρηματικών ή ηθικών, οδηγούν σε αισθήματα αδικίας ή ανισοκατανομής εργασιακού φόρτου.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων θα βοηθήσει και θα δώσει την ευκαιρία στο προσωπικό, της συμμετοχής τόσο στην εφαρμογή όσο και στη διατήρηση του, θα βελτιώσει τις επικοινωνιακές μεθόδους, θα ορίσει ξεκάθαρους στόχους και δείκτες απόδοσης και θα ενταχθεί και θα ευθυγραμμιστεί με τις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος. Φυσικά, χρειάζεται προσπάθεια και

διάχυση του οράματος της διοίκησης σε όλους τους εργαζομένους, για να μπορέσει να λειτουργήσει σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

- Στην παρούσα εργασία, δεν εντάχθηκαν έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων, όμως σε μια ενδεχόμενη εφαρμογή, οι έρευνες ικανοποίησης τόσο των εσωτερικών «πελατών», όσο και των εξωτερικών (έστω και σε μικρά δείγματα), θα αποτελούσε χρήσιμη πηγή πληροφόρησης για την ανάπτυξη ενός δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- Επίσης, η Α.Α.Δ.Ε υλοποίησε τη δέσμευση της για τη δημιουργία Φορολογικής Ακαδημίας, που ως έργο θα έχει την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού της. Όμως οι δυσκολίες κάλυψης στελεχών από την περιφέρεια φάνηκε από νωρίς. Η διοίκηση του τμήματος θα πρέπει να αναλάβει δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση, παράλληλα με την λειτουργία της Φορολογικής Ακαδημίας, σε τοπικό επίπεδο, προκειμένου να αποκτήσει μια «αυτονομία» ως προς την επιμόρφωση. Από την αξιολόγηση των δεικτών φάνηκε η υστέρηση επιμόρφωσης τόσο το 2015 όσο δε περισσότερο το 2016. Η ίδια υστέρηση θα παρατηρηθεί και για το 2017. Επομένως, στα πλαίσια αυτά ίσως πρέπει να αναπτύξει δράσεις με άλλους τοπικούς φορείς ή ακόμα και ενδουπηρεσιακά σε συνεργασία με εμπειρότερους εργαζομένους.
- Ένα άλλο αξιοπρόσεκτο σημείο, που αποτελεί και στοιχείο του οράματος του τμήματος είναι η ομοιόμορφη και δίκαιη εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας. Ο καταγισμός φορολογικών διατάξεων πολλές φορές αντικρουόμενες μεταξύ τους, τα τελευταία χρόνια, ο υπέρογκος αριθμός φορολογικών διατάξεων παλαιότερων ετών, ο υπερβολικός αριθμός φορολογικών εγκυκλίων και αποφάσεων, η ανάγκη ενημέρωσης για άλλες μη φορολογικές διατάξεις που άπτονται όμως του φορολογικού ελέγχου κ.λπ. καθιστούν σχεδόν αδύνατη την πολύπλευρη και έγκαιρη πληροφόρηση που χρειάζεται σήμερα ο φορολογικός ελεγκτής βεβαίωσης. Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε δράσεις όπως: εβδομαδιαίες συναντήσεις με συγκεκριμένη θεματολογία (π.χ. ανάλυση τρεχουσών διατάξεων, ανάλυση συγκεκριμένων θεμάτων όπως ΦΠΑ, Εισοδήματος κ.α., ανάλυση μεθοδολογιών και ενεργειών ελέγχου όπως μερικού επιστροφής επενδυτικού αγαθού ή άλλων δύσκολων περιπτώσεων, ανάπτυξη μεθοδολογίας και συμπεριφοράς στον προληπτικό, κ.λπ.).

Δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση θα επηρεάσουν την ποιότητα της παρεχόμενης ελεγκτικής υπηρεσίας, θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της

ενδυνάμωσης, ενώ παράλληλα θα δημιουργήσουν κλίμα «ασφάλειας» στους εργαζομένους και στους λοιπούς ενδιαφερόμενους με την ομοιόμορφη και δίκαιη εφαρμογή της νομοθεσίας.

Η κορυφή του οργανισμού (Α.Α.Δ.Ε), έχει αναπτύξει το στρατηγικό της σχέδιο για το 2017-2020, στο οποίο προσδιορίζει τους στρατηγικούς στόχους και τους άξονες με βάση τους οποίους θα κινηθεί. Η δημιουργία ενός επιμέρους στρατηγικού σχεδίου ή ακόμα και επιχειρησιακού στην οργανική μονάδα της ΔΟΥ, με τη μορφή Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων της. Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η δημιουργία ενός επί μέρους συστήματος στρατηγικής διοίκησης μέσω της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για το τμήμα ελέγχου, αξιολογώντας τις επιδόσεις των επιλεγέντων δεικτών για τα τρία τελευταία έτη στις τέσσερις διαστάσεις, δείχνοντας παράλληλα και το δρόμο για την πλήρη υιοθέτηση του. Η ανάπτυξη του συστήματος αυτού έγινε με δέσμευση ως προς το στρατηγικό σχέδιο της κεντρικής διοίκησης.

Η τρέχουσα τόσο κοινωνική όσο και οικονομική συγκυρία καθώς και η ενδουπηρεσιακή κουλτούρα, δεν προσφέρονται για βέλτιστη απόδοση, εν τούτοις μπορούν να αναληφθούν δράσεις και πρωτοβουλίες προς την κατεύθυνση αυτή. Όπως λέει και ο Γερμανοελβετός συγγραφέας, λυρικός Herman Hesse «Για να προκύψει το δυνατό, πρέπει κάθε τόσο να επιχειρηθεί το αδύνατο».

Άλλωστε, η μέτρηση της απόδοσης, έχει νόημα μόνο όταν γνωρίζεις τι θέλεις να πετύχεις, που θέλεις να οδηγηθείς και γιατί θέλεις να οδηγηθείς εκεί.



# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

**Γεωργόπουλος, Ν. (2002).** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

**Γκέκας, Αθ. (2016).** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκπαιδευτικό υλικό, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΔ' Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα.

**Γκέκας, Αθ. (2015).** Δεξιότητες στην επιχειρησιακή αριστεία. Η νέα στρατηγική ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, Εκπαιδευτικό Υλικό.

**Γρηγορούδης, Β. και Σίσκος, Γ. (2005).** Ποιότητα υπηρεσιών & μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη., Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

**Λιανός, Α., (2015).** Διοίκηση Μέσω Στόχων & Μέτρηση της Αποδοτικότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, σεμινάριο Επιχειρησιακή Αριστεία, ΕΚΔΑ.

**Μακρυδημήτρης, Α. (2002).** Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων. Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

**Μακρυδημήτρης, Α. και Σπηλιωτόπουλος, Α.** Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα: Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη, Μιχαλόπουλος Ν.

**Ματσατσίνης, Νικόλαος. (2010).** Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

**Μιχαλόπουλος Ν., (199).** Το μετα-γραφειοκρατικό παράδειγμα, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Εκδόσεις Α. Σάκκουλα, Αθήνα.

**Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).** Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

**Μιχαλόπουλος, Ν. (2007).** Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

**Μπουραντάς, Δ. (2002).** Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.51-71.

**Παπαδάκης, Β. (2002).** Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

**Σιώμκος, Γ. (2004).** Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ.185-195.

## **ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

**Γαλανός, Θ.,** Εφαρμογή απλής και ασαφούς ιεραρχικής ανάλυσης στον σχεδιασμό βιομηχανικής κατασκευής, Τμήμα μηχανικών παραγωγής και διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

**Γκιουζέπης Βασίλειος. (2016).** "Εφαρμογή της μεθόδου της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας", Πολυτεχνείο Κρήτης, Διπλωματική εργασία.

**Δατσέρης Εμμανουήλ. (2014.)** "Ανάπτυξη ιεραρχικού συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων και στρατηγικής με βάση τη μεθοδολογία Balanced Scorecard σε δημόσιους οργανισμούς", Πολυτεχνείο Κρήτης, Διπλωματική εργασία.

**Κουγιουμτζή Καλλιόπη. (2008).** "Balanced scorecards, information technology and accounting. How are they related?", Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διπλωματική εργασία.

**Κουελης Αν. Ευάγγελος. (2014).** "Η υιοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών", ΚΒ' Εκπαιδευτική σειρά, ΕΚΔΔΑ.

**Κωτσάκης, Α. (2014).** Στρατηγικός σχεδιασμός διακυβέρνησης δημοσίων μονάδων, μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

**Μούσιου Χρυσοβαλάντο. (2005).** "Εξισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων ένα σύγχρονο εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης", Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Μεταπτυχιακή εργασία.

**Μπολανακη Δέσποινα. (2015).** "Ανάπτυξη μοντέλου εκτίμησης της αξιοποίησης προσωπικού-εφαρμογή σε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης", Πολυτεχνείο Κρήτης, Μεταπτυχιακή Διατριβή.

**Μπουρσανίδης, Χρήστος.** "Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση", 1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημών, ΕΚΔΔΑ.

**Μυλωνάς Δημήτριος. (2011).** "Στρατηγική και Διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα", Πανεπιστήμιο Πειραιά, Διπλωματική εργασία.

**Ορφανουδάκη Ευαγγελία. (2008).** "Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας", Πολυτεχνείο Κρήτης, Μεταπτυχιακή εργασία.

**Παντελάκη Δέσποινα. (2016).** "Αξιολόγηση επιδόσεων και στρατηγικής με βάση τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC)", Πολυτεχνείο Κρήτης, Μεταπτυχιακή Διατριβή.

**Πέτρος Αγγου. (2016).** « Αξιολόγηση και ιεράρχηση μοντέλων ηλεκτρικής κιθάρας με χρήση πολύ-κριτήριων μεθόδων», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

**Τσινιά Ελένη. (2009).** "Μοντέλα αποφάσεων & Πολυκριτήρια ανάλυση στην επιλογή προσωπικού εφαρμογή M-MACBETH", Πανεπιστήμιο Πατρών, Διπλωματική εργασία.

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους (ν.3230/2004), μεθοδολογία στοχοθεσίας, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005

Εγκύκλιος Α.Π.:ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007 «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης».

Εγκύκλιος Δ.ΟΡΓ.Α 1036960 ΕΞ 2017 «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)», ΦΕΚ Β'968/22-03-2017

Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44/11.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

## **ΞΕΝΗ**

**Amirhossein Abdolalipour, Morteza Shafiee, Zabiollah Rezaiee., 2011,** Designing a balance scorecard model for procurement performance assessment in IOTC using TOPSIS, 3rd international Conference on Information and Financial Engineering.

**Andrews, K. (1971).** The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL:Irwin.

**Ansoff, I. (1985).** Corporate Strategy, London Penguin.

**Besai, A.B.**, 2009, Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision, 685-693.

**Bryson, J.M., Berry, F.S. and 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*.

**Danaei A, H. Hematian, and A. Fakhari.**, 2017. Evaluation of hadid firm's performance using the balanced scorecard (BSC) model Arabian Journal of Business and Management Review(Oman Chapter) Vol. 6, No. 8.

**Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Eisner, A.B.**, 2008 *Strategic Management : text and cases*, 4th edition, New York: McGraw-Hill.

**Hamel. G.** (1996). Strategy as Revolution, Harvard Business Review, (July-August 1996), pp 69-82

**Hamel. G.** (1998). The Challenge Today: Changing the Rules of the Game, Business Strategy Review (1998), 9,2,19-26.

**Hofer, C.W and Schendel,D.** (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts, West.

**Dodangeh,J., Yusuff, R., Javad Jassbi,J.**, 2010, Using Topsis Method with Goal Programming for Best selection of Strategic Plans in BSC Model, Journal of American Science, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1723729>

**Johnson, G and K.Scholes.**, 1999, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe,1999, fifth edition, pp.10.

**Kaplan, R.S. and Norton, D.**, 1996, Linking the Balanced Scorecard to strategy, *California Management Review*, vol. 39, no. 1, pp. 53-79.

**Kaplan, R.S. and Norton, D.**, 1996, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 1, pp. 75-85.

**Kaplan, R.S. and Norton, D.P.**, 1992, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, pp. 71–79.

**Kaplan, R.S. and Norton, D.P.**, 2000, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It', *Harvard Business Review*, pp. 167-176.

**Manian, A., Fathi Reza, M., Zarchi Karimi, M., and Omidian, A.**, 2011. Performance Evaluating of IT Deraetment using a Modified Fuzzy TOPSIS and BSC methodology, (Case study: Tehran Province Gas Company), Journal of management research. ISSN 1941-899X2011, Vol. 3, No. 2: E10.

**McConkey, D.**, 1998, Planning in a Changing Environment, Business Horizons (Sept-Oct.1998), pp 64.

**Mohammed F. Alya, Hazem A. Attiab and Ayman M. Mohammed.**, 2014, Prioritizing Faculty of Engineering Education Performance by Using AHP-TOPSIS and Balanced Scorecard Approach, International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Volume 3, Issue 1.

**Porter, M.**, 1996, What is Staregy?, Harvard Business Review, Nov-Dec.

**Ruhollah Tavallaei, Sajjad Shokouhyar, Farnoush Padash Pour.**, 2013, Effects of Electronic Banking Services Adoption on Banks' Performance via Balanced Scorecard Approach Using Fuzzy TOPSIS, International Journal of Social Sciences and Humanities Research

**Srikrishna S, Sreenivasulu Reddy.A, Vani S., 2014,** A new car selection in the Market using TOPSIS Technique, International Journal of Engineering Research and General Science Volume 2, Issue 4.

**Steiner, G.A., 1969.** Top Management Planning, Εκδ. Macmillan, New York.



# Παραρτήματα



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Περιγραφή – Τεκμηρίωση Δεικτών

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δείκτες με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που είναι η ονομασία, η διάσταση BSC, η περιγραφή, η τυπική μορφή υπολογισμού, η μονάδα μέτρησης, η συχνότητα μέτρησης, μέθοδος υπολογισμού.

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	1	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα μετράει το ποσοστό απορρόφησης του κονδυλίου για προληπτικούς ελέγχους.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Συνολική ετήσια πραγματική δαπάνη προς ετήσια πίστωση			
Διάσταση BSC		Αποτελεσματικότητα			
Στόχος		Αύξηση φορολογικών εσόδων με τον αποδοτικότερο τρόπο			
Στρατηγικό Επίπεδο		Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	2	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Επίτευξη στόχου Ελέγχων		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης προσδιορίζει το μέσο όρο σε ποσό των ποσών βεβαίωσης ανά έλεγχο.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	€	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός διενεργηθέντων ελέγχων προς ποσά βεβαίωσης			
Διάσταση BSC		Αποτελεσματικότητα			
Στόχος		Αύξηση φορολογικών εσόδων με τον αποδοτικότερο τρόπο			
Στρατηγικό Επίπεδο		Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	3	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Έσοδα από βεβαίωση		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτη προσδιορίζει το ποσοστό των εσόδων βεβαίωσης που αντιστοιχεί στο σύνολο των εσόδων της ΔΟΥ			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	

Μέθοδος Υπολογισμού	Ποσοστό εσόδων βεβαίωσης προς συνολικά έσοδα Δ Ο Υ
Διάσταση BSC	Ενδιαφερόμενα μέρη
Στόχος	Επίτευξη στόχου εσόδων
Στρατηγικό Επίπεδο	Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	4	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Λάθος Πληροφόρηση		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει τον αριθμό των παραπόνων των πολιτών για λάθος πληροφορίες που έλαβαν από το τμήμα ελέγχου.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.			
Διάσταση BSC		Ενδιαφερόμενα μέρη			
Στόχος		Αξιόπιστη πληροφόρηση των πολιτών για φορολογικά θέματα			
Στρατηγικό Επίπεδο		Εξωστρεφής διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	5	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Πρότυπες Διαδικασίες		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα μετράει τον αριθμό των πρότυπων διαδικασιών			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.			
Διάσταση BSC		Ενδιαφερόμενα μέρη			
Στόχος		Σχεδιασμός πρότυπων διαδικασιών για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών			
Στρατηγικό Επίπεδο		Εξωστρεφής διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	6	Ονομασία Δείκτη μέτρησης		Υποθέσεις ΔΕΔ	
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει το ποσοστό των ολοκληρωμένων υποθέσεων που προσέφυγαν στη ΔΕΔ			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός υποθέσεων που προσφεύγουν στην ΔΕΔ ως προς το σύνολο			

	των ολοκληρωμένων ελέγχων
Διάσταση BSC	Εσωτερικές Διαδικασίες
Στόχος	Μείωση υποθέσεων που προσφεύγουν στη ΔΕΔ
Στρατηγικό Επίπεδο	Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	7	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει τον μέσο χρόνο που απαιτείται από την παραλαβή της εντολής ελέγχου από τον ελεγκτή έως την βεβαίωση των ποσών που προκύπτουν από τον έλεγχο.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Μέσο όρο σε ημέρες ολοκλήρωσης ελέγχου από τον ελεγκτή έως τη βεβαίωση των φόρων.			
Διάσταση BSC		Εσωτερικές Διαδικασίες			
Στόχος		Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών για αμεσότερη βεβαίωση των φόρων			
Στρατηγικό Επίπεδο		Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	8	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα μετράει τον αριθμό των ολοκληρωμένων ελέγχων σε σχέση με το σύνολο των ελέγχων.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού	Σε ποσοστό ο αριθμός των ολοκληρωμένων ελέγχων σε σχέση με το σύνολο των ελέγχων				
Διάσταση BSC	Εσωτερικές Διαδικασίες				
Στόχος	Βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των ελεγκτικών διαδικασιών για αμεσότερη βεβαίωση των φόρων				
Στρατηγικό Επίπεδο	Αποτελεσματική οργάνωση και αποδοτική λειτουργία				

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης			
α/α	9	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει το ποσοστό των ελέγχων που	

		αντιστοιχεί σε υποθέσεις με υψηλή εισπραξιμότητα, δηλαδή είναι πιο κοντά χρονικά στο τρέχον έτος.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού	Ο αριθμός των ελέγχων με υψηλή εισπραξιμότητα (δηλ. για χρήσεις μετά το 2012) προς το σύνολο των ελέγχων				
Διάσταση BSC	Εσωτερικές Διαδικασίες				
Στόχος	Αύξηση του αριθμού των ΦΠ και ΝΠ που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις, μέσω εντατικοποίησης ελέγχων				
Στρατηγικό Επίπεδο	Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής				

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	10	Ονομασία Δείκτη μέτρησης		Αριθμός προληπτικών ελέγχων	
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει το ποσοστό των προληπτικών στο σύνολο των ελέγχων.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Το σύνολο των προληπτικών του έτους αναφοράς προς το σύνολο των ελέγχων			
Διάσταση BSC		Εσωτερικές Διαδικασίες			
Στόχος		Αύξηση του αριθμού των ΦΠ και ΝΠ που συμμορφώνονται με τις φορολογικές διατάξεις, μέσω εντατικοποίησης ελέγχων			
Στρατηγικό Επίπεδο		Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	11	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Στοχευμένες ομάδες		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει το ποσοστό των ελέγχων που αφορούν σε στοχευμένες ομάδες.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός ελέγχων σε στοχευμένες ομάδες προς συνολικό αριθμό ελέγχων (πλην προληπτικών)			
Διάσταση BSC		Εσωτερικές Διαδικασίες			
Στόχος		Στόχευση σε ομάδες με υψηλής παραβατικότητας			
Στρατηγικό Επίπεδο		Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	12	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Τρίτες Πηγές		

Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσμετρά το ποσοστό των ελέγχων που αφορούν σε πληροφόρηση από τρίτες πηγές.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού	Αριθμός εντολών από Δ.Π ή τρίτες πηγές προς σύνολο ελέγχων				
Διάσταση BSC	Εσωτερικές Διαδικασίες				
Στόχος	Αποτελεσματική συνεργασία με άλλες υπηρεσίες και αξιοποίηση κάθε πληροφορίας για εντοπισμό φορολογητέας ύλης				
Στρατηγικό Επίπεδο	Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής				

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	13	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Γραφείο Υποδοχής		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης θα προσδιορίζει τον αριθμό των εξυπηρετούμενων πολιτών (ΦΠ ή ΝΠ) που εξυπηρετήθηκαν από το τμήμα.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός περιπτώσεων που εξυπηρετήθηκαν από το γραφείο υποδοχής.			
Διάσταση BSC		Εσωτερικές Διαδικασίες			
Στόχος		"Γραφείο υποδοχής" για καλύτερη εξυπηρέτηση σε θέματα ελέγχου.			
Στρατηγικό Επίπεδο		Εξωστρεφής διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	14	Ονομασία Δείκτη μέτρησης		Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης προσμετρά τον αριθμό των ελεγκτών που συμμετείχαν σε προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, σεμινάρια κ.λπ..			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός ελεγκτών που συμμετείχε σε σεμινάρια, ημερίδες κ.λπ..			
Διάσταση BSC		Ενδυνάμωση Ανθρώπινου δυναμικού & Εκσυγχρονισμού			
Στόχος		Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών			
Στρατηγικό Επίπεδο		Ενδυνάμωση ανθρώπινου προσωπικού			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	15	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Χρόνος κατάρτισης		

Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης προσδιορίζει το μέσο όρο των ωρών κατάρτισης ανά ελεγκτή.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού	Συνολικός αριθμός ωρών κατάρτισης προς αριθμό ελεγκτών.				
Διάσταση BSC	Ενδυνάμωση Ανθρώπινου δυναμικού & Εκσυγχρονισμού				
Στόχος	Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών				
Στρατηγικό Επίπεδο	Ενδυνάμωση ανθρώπινου προσωπικού				

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	16	Ονομασία Δείκτη μέτρησης		Πληροφοριακό Σύστημα	
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης καταδεικνύει τον αριθμό των βελτιωτικών ενεργειών στο εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός βελτιώσεων-παρεμβάσεων στο εσωτερικό σύστημα πληροφόρησης			
Διάσταση BSC		Ενδυνάμωση Ανθρώπινου δυναμικού & Εκσυγχρονισμού			
Στόχος		Βελτίωση υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού συστήματος με νέες δυνατότητες άντλησης και επεξεργασίας δεδομένων αλλά και διαχείρισης της γνώσης.			
Στρατηγικό Επίπεδο		Ενδυνάμωση ανθρώπινου προσωπικού			

Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	17	Ονομασία Δείκτη μέτρησης		Μικτά Συνεργεία	
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης καταγράφει ως ποσοστό από τον αριθμό των συνεργείων ελέγχου πόσα εξ αυτών ήταν μικτά, δηλαδή συμμετείχαν σε αυτά έμπειροι και λιγότερο έμπειροι ελεγκτές.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Ποσοστό	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός μικτών συνεργείων ελέγχου προς το συνολικό αριθμό εντολών ελέγχου			
Διάσταση BSC		Ενδυνάμωση Ανθρώπινου δυναμικού & Εκσυγχρονισμού			
Στόχος		Βελτίωση υπάρχοντος εσωτερικού πληροφοριακού συστήματος με νέες δυνατότητες άντλησης και επεξεργασίας δεδομένων αλλά και διαχείρισης της γνώσης.			
Στρατηγικό Επίπεδο		Ενδυνάμωση ανθρώπινου προσωπικού			



Στοιχεία Δείκτη μέτρησης					
α/α	18	Ονομασία Δείκτη μέτρησης	Κριτήρια Στόχευσης		
Περιγραφή Δείκτη μέτρησης		Ο δείκτης προσμετρά τον αριθμό των υποθέσεων ελέγχου που είναι αποτέλεσμα κριτηρίων στόχευσης.			
Συχνότητα διεξαγωγής μετρήσεων	Ετήσιος	Μονάδα Μέτρησης	Αριθμός	Ποσοτικός στόχος δείκτη μέτρησης	
Μέθοδος Υπολογισμού		Αριθμός υποθέσεων που επιλέγηκαν με βάση κριτήρια στόχευσης			
Διάσταση BSC		Ενδυνάμωση Ανθρώπινου δυναμικού & Εκσυγχρονισμού			
Στόχος		Βελτίωση των κριτηρίων στόχευσης των υποθέσεων			
Στρατηγικό Επίπεδο		Καταπολέμηση της Φοροδιαφυγής			



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### Αποτελέσματα Πολυκριτήριας μεθόδου TOPSIS.

Ο οργανισμός αφού συμπλήρωσε τους πίνακες των διμερών συγκρίσεων που χρησιμοποιήθηκαν στη μεθοδολογία AHP χρησιμοποιώντας το εργαλείο BPMSG AHP priority calculator και το Microsoft Excel, προέκυψαν τα βάρη των δεικτών μέτρησης. Η μεθοδολογία αναπτύχθηκε με πίνακες στο κύριο σώμα της εργασίας. Χρησιμοποιώντας τα βάρη αυτά, στη μέθοδο TOPSIS, προέκυψαν τα scores των διαστάσεων του BSC.

Οι υπολογισμοί αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω για τους οποίους χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Excel.

benefit		benefit
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
senaria	% απορρόφησης πίστωσης για προληπτικούς ελέγχους	Ποσά βεβαίωσης προς αριθμό διενεργηθέντων ελέγχων
2016	95,50	6843
2015	92,50	6463
2014	85,71	6021
2013	96,00	6950
2012	86,00	5800
2011	88,00	5900
2010	70,00	6000

2016	9120,25	46826649
2015	8556,25	41770369
2014	7346,20	36252441
2013	9216,00	48302500
2012	7396,00	33640000
2011	7744,00	34810000
2010	4900,00	36000000
<b>Σύνολα</b>	<b>54278,70</b>	<b>277601959</b>

2016	0,409910116	0,410710000
2015	0,397033359	0,387902780
2014	0,367888964	0,361374384
2013	0,412056242	0,417132032
2012	0,369133717	0,348110185
2011	0,377718222	0,354112085

2010	0,300457677	0,360113985
------	-------------	-------------

Wi	0,25	0,75
----	------	------

2016	0,102477529	0,308032500
2015	0,099258340	0,290927085
2014	0,091972241	0,271030788
2013	0,103014061	0,312849024
2012	0,092283429	0,261082639
2011	0,094429556	0,265584064
2010	0,075114419	0,270085489
max	0,103014060	0,312849000
min	0,075114420	0,261082600
	benefit	benefit
positive	0,103014061	0,312849024
negative	0,075114419	0,261082639

#### Διαφορά από ιδεατό

2016	0,000536532	0,004816525		
2015	0,003755721	0,021921939		
2014	0,011041820	0,041818236		

#### Απόσταση από ιδεατό

2016	0,00000029	0,00002320	0,00002349	0,00484632
2015	0,00001411	0,00048057	0,00049468	0,02224133
2014	0,00012192	0,00174876	0,00187069	0,04325144

#### Διαφορά από αντιιδεατό

2016	0,027363110	0,046949861
2015	0,024143920	0,029844446
2014	0,016857822	0,009948149

#### Απόσταση από Αντιιδεατό

2016	0,00074874	0,002204289	0,00295303	0,05434178
2015	0,00058293	0,000890691	0,00147362	0,03838776
2014	0,00028419	9,89657E-05	0,00038315	0,01957426

results				
	positive d+	negative d-	ci	rank
2016	0,005	0,054	0,918	1
2015	0,022	0,038	0,633	2
2014	0,043	0,020	0,312	3

benefit      cost      benefit

**Ενδιαφερόμενα μέρη**

	Έσοδα από βεβαίωση	Αριθμός παραπόνων πολιτών για λάθος πληροφόρηση από το τμήμα ελέγχου.	Αριθμός διαδικασιών που ανασχεδιάστηκαν ή απλουστεύτηκαν ή τυποποιήθηκαν.
<b>2016</b>	2,16	11	5
<b>2015</b>	2,09	15	3
<b>2014</b>	2,01	25	2
<b>2013</b>	2,50	18	4
<b>2012</b>	1,30	30	2
<b>2011</b>	1,48	22	5
<b>2010</b>	1,50	8	2

<b>2016</b>	4,6656	121	25
<b>2015</b>	4,3681	225	9
<b>2014</b>	4,0401	625	4
<b>2013</b>	6,2500	324	16
<b>2012</b>	1,6900	900	4
<b>2011</b>	2,1904	484	25
<b>2010</b>	2,2500	64	4
<b>Σύνολα</b>	<b>25,4542</b>	<b>2743</b>	<b>87</b>

<b>2016</b>	0,428128387	0,210029250	0,536056267
<b>2015</b>	0,414253856	0,286403523	0,321633760
<b>2014</b>	0,398397249	0,477339204	0,214422507
<b>2013</b>	0,495518967	0,343684227	0,428845014
<b>2012</b>	0,257669863	0,572807045	0,214422507
<b>2011</b>	0,293347228	0,420058500	0,536056267
<b>2010</b>	0,297311380	0,152748545	0,214422507

<b>Wi</b>	<b>0,80</b>	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>
-----------	-------------	-------------	-------------

<b>2016</b>	0,342502710	0,025203510	0,042884501
<b>2015</b>	0,331403085	0,034368423	0,025730701
<b>2014</b>	0,318717800	0,057280705	0,017153801
<b>2013</b>	0,396415174	0,041242107	0,034307601
<b>2012</b>	0,206135890	0,068736845	0,017153801

2011	0,234677783	0,050407020	0,042884501
2010	0,237849104	0,018329825	0,017153801
<i>max</i>	<i>0,396415170</i>	<i>0,068736850</i>	<i>0,042884500</i>
<i>min</i>	<i>0,206135890</i>	<i>0,018329830</i>	<i>0,017153800</i>
	benefit	cost	benefit
positive	0,396415174	0,018329825	0,042884501
negative	0,206135890	0,068736845	0,017153801

#### Διαφορά από ιδεατό

		-	
2016	0,053912464	0,006873685	0
		-	
2015	0,065012088	0,016038597	0,017153801
		-	
2014	0,077697374	0,038950879	0,025730701

#### Απόσταση από ιδεατό

				Άθροισμα	d+
2016	0,00290655	0,00004725	0,00000000	0,00295380	0,054349
2015	0,00422657	0,00025724	0,00029425	0,00477806	0,069124
2014	0,00603688	0,00151717	0,00066207	0,00821612	0,090643

#### Διαφορά από αντιιδεατό

		-	
2016	0,136366820	0,043533335	0,025730701
		-	
2015	0,125267195	0,034368423	0,008576900
		-	
2014	0,112581909	0,011456141	0

#### Απόσταση από Αντιιδεατό

				Άθροισμα	d-
2016	0,01859591	0,00189515	0,00066207	0,02115313	0,145441
2015	0,01569187	0,00118119	0,00007356	0,01694662	0,130179
2014	0,01267469	0,00013124	0,00000000	0,01280593	0,113163

	positive d+	negative d-	ci	rank
2016	0,054	0,145	0,728	1
2015	0,069	0,130	0,653	2
2014	0,091	0,113	0,555	3

	cost	cost	benefit	benefit	benefit	benefit	benefit	cost
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ								
	Υποθέσεις ΔΕΔ	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης ελέγχου	Ολοκληρωμένοι έλεγχοι	Αριθμός ελέγχων με υψηλή πιθανότητα εισπραξιμότητας	Αριθμός προληπτικών ελέγχων	Στοχευμένες ομάδες	Τρίτες Πηγές	Γραφείο Υποδοχής
2016	30	14,91	55,42	59,95	19,19	9,78	25,27	3000
2015	77	18,6	48,13	36,57	15,89	7,77	30,61	3253
2014	25	22	58	36,29	13	4,79	33,03	3300
2013	35	11	62	32	25	10	31	3500
2012	90	15	43	57	22	6,5	35	4100
2011	73	28	47	64	14	3	23	3800
2010	42	19	68	59	16	9	25	2500

2016	900	222,3081	3071,3764	3594,0025	368,2561	95,6484	638,5729	9000000
2015	5929	345,96	2316,4969	1337,3649	252,4921	60,3729	936,9721	10582009
2014	625	484	3364	1316,9641	169	22,9441	1090,9809	10890000
2013	1225	121	3844	1024	625	100	961	12250000
2012	8100	225	1849	3249	484	42,25	1225	16810000
2011	5329	784	2209	4096	196	9	529	14440000
2010	1764	361	4624	3481	256	81	625	6250000
<b>Σύνολα</b>	<b>23872</b>	<b>2543,2681</b>	<b>21277,87</b>	<b>18098,33</b>	<b>2350,748</b>	<b>411,2154</b>	<b>6006,526</b>	<b>80222009</b>

2016	0,19416764	0,29565251	0,37992897	0,44562538	0,39579647	0,48228546	0,32605703	0,334945763
2015	0,498363609	0,36882205	0,32995275	0,2718352	0,3277335	0,38316544	0,39495867	0,363192855
2014	0,161806367	0,43624113	0,39761603	0,26975388	0,26812684	0,23621139	0,42618376	0,368440339
2013	0,226528913	0,21812056	0,42503782	0,23786509	0,51562855	0,49313442	0,39999081	0,390770056
2012	0,58250292	0,29743713	0,2947843	0,42369719	0,45375312	0,32053737	0,45160253	0,457759209
2011	0,47247459	0,55521598	0,32220609	0,47573018	0,28875199	0,14794033	0,29676738	0,424264633
2010	0,271834696	0,3767537	0,46617052	0,43856376	0,33000227	0,44382098	0,32257324	0,279121469

Wi	0,09	0,06	0,04	0,13	0,21	0,22	0,17	0,08
----	------	------	------	------	------	------	------	------

2016	0,017475088	0,01773915	0,01519716	0,0579313	0,08311726	0,1061028	0,05542969	0,026795661
2015	0,044852725	0,02212932	0,01319811	0,03533858	0,06882404	0,0842964	0,06714297	0,029055428
2014	0,014562573	0,02617447	0,01590464	0,035068	0,05630664	0,0519665	0,07245124	0,029475227
2013	0,020387602	0,01308723	0,01700151	0,03092246	0,10828199	0,10848957	0,06799844	0,031261605
2012	0,052425263	0,01784623	0,01179137	0,05508064	0,09528816	0,07051822	0,07677243	0,036620737
2011	0,042522713	0,03331296	0,01288824	0,06184492	0,06063792	0,03254687	0,05045045	0,033941171
2010	0,024465123	0,02260522	0,01864682	0,05701329	0,06930048	0,09764061	0,05483745	0,022329718
max	0,052425263	0,033313	0,018647	0,061845	0,108282	0,10849	0,076772	0,0366207
min	0,014562573	0,0130872	0,011791	0,030922	0,056307	0,032547	0,05045	0,0223297

	cost	cost	benefit	benefit	benefit	benefit	benefit	cost
positive	0,014562573	0,01308723	0,01864682	0,06184492	0,10828199	0,10848957	0,07677243	0,022329718
negative	0,052425263	0,03331296	0,01179137	0,03092246	0,05630664	0,03254687	0,05045045	0,036620737

Διαφορά από ιδεατό

2016	-0,00291251	-0,00465192	0,00344966	0,00391362	0,02516474	0,00238677	0,02134274	-0,00446594
2015	-0,03029015	-0,00904209	0,00544871	0,02650635	0,03945796	0,02419317	0,00962946	-0,00672571
2014	0,00000000	-0,01308723	0,00274218	0,02677692	0,05197536	0,05652307	0,00432119	-0,00714551

Απόσταση από ιδεατό

									Άθροισμα	d+
2016	0,00000848	0,00002164	0,00001190	0,00001532	0,00063326	0,00000570	0,00045551	0,00001994	0,00117176	0,03423094
2015	0,00091749	0,00008176	0,00002969	0,00070259	0,00155693	0,00058531	0,00009273	0,00004524	0,00401173	0,06333821
2014	0,00000000	0,00017128	0,00000752	0,00071700	0,00270144	0,00319486	0,00001867	0,00005106	0,00686182	0,08283613

Διαφορά από αντιιδεατό

2016	-0,034950175	-0,0155738	0,00340579	0,02700884	0,02681062	0,07355593	0,00497924	-0,00982508
2015	-0,007572538	-0,0111836	0,00140674	0,00441611	0,0125174	0,05174953	0,01669252	-0,00756531
2014	-0,03786269	-0,0071385	0,00411327	0,00414554	0	0,01941963	0,02200079	-0,00714551

Απόσταση από Αντιιδεατό

									Άθροισμα	d-
2016	0,00122151	0,00024254	0,00001160	0,00072948	0,00071881	0,00541047	0,00002479	0,00009653	0,00845574	0,0919551
2015	0,00005734	0,00012507	0,00000198	0,00001950	0,00015669	0,00267801	0,00027864	0,00005723	0,00337447	0,0580902
2014	0,00143358	0,00005096	0,00001692	0,00001719	0,00000000	0,00037712	0,00048403	0,00005106	0,00243086	0,0493038

	positive d+	negative d-	ci	rank
2016	0,034	0,092	0,729	1
2015	0,063	0,058	0,478	2
2014	0,083	0,049	0,373	3

	benefit	benefit	benefit	benefit	benefit
	ενδυναμωση ανθρωπινου δυναμικου & εκσυγχρονισμός				
	Αριθμός καταρτισθέντων ελεγκτών	Χρόνος κατάρτιση	Πληροφοριακό Σύστημα	Μικτά Συνεργεία	Κριτήρια στόχευσης
2016	18	22,40	4	23,12	54
2015	16	44,40	3	16,94	51
2014	23	70,38	2	18,55	45
2013	23	85,70	1	17,20	38
2012	12	25,00	3	25,40	65
2011	15	28,50	2	12,30	32
2010	10	20,00	5	30,10	30

2016	324	501,76	16	534,53	2916
2015	256	1971,36	9	286,96	2601
2014	529	4953,34	4	344,10	2025
2013	529	7344,49	1	295,84	1444
2012	144	625,00	9	645,16	4225
2011	225	812,25	4	151,29	1024
2010	100	400,00	25	906,01	900
<b>Σύνολα</b>	<b>2107</b>	<b>16608,20</b>	<b>68</b>	<b>3163,90</b>	<b>15135</b>



2016	0,392139181	0,1704114	0,4850713	0,4110327	0,43893736
2015	0,348568161	0,3377798	0,3638034	0,3011633	0,41455195
2014	0,501066731	0,5354266	0,2425356	0,3297862	0,36578113
2013	0,501066731	0,6519759	0,1212678	0,3057856	0,30888185
2012	0,261426121	0,1901913	0,3638034	0,4515671	0,52835053
2011	0,326782651	0,2928946	0,2425356	0,2186723	0,26011103
2010	0,2178551	0,1521531	0,6063391	0,5351248	0,24385409

Wi	0,19	0,41	0,06	0,21	0,14
----	------	------	------	------	------

2016	0,074506444	0,0698687	0,0291043	0,0863169	0,06145123
2015	0,066227951	0,1384897	0,0218282	0,0632443	0,05803727
2014	0,095202679	0,2195249	0,0145521	0,0692551	0,05120936
2013	0,095202679	0,2673101	0,0072761	0,064215	0,04324346
2012	0,049670963	0,0779784	0,0218282	0,0948291	0,07396907
2011	0,062088704	0,1200868	0,0145521	0,0459212	0,03641554
2010	0,041392469	0,0623828	0,0363803	0,1123762	0,03413957
max	0,09520268	0,26731	0,03638	0,112376	0,0739691
min	0,04139247	0,062383	0,007276	0,045921	0,0341396

	benefit	benefit	benefit	benefit	benefit
positive(ιδεατό	0,095202679	0,2673101	0,0363803	0,1123762	0,07396907
negative	0,041392469	0,0623828	0,0072761	0,0459212	0,03413957

#### Διαφορά από ιδεατό

2016	0,02069623	0,19744142	0,00727607	0,02605933	0,01251784
2015	0,02897473	0,12882039	0,01455214	0,04913192	0,01593180
2014	0,00000000	0,04778519	0,02182821	0,04312110	0,02275971

#### Απόσταση από ιδεατό

						Άθροισμα	d+
2016	0,00042833	0,03898311	0,00005294	0,00067909	0,00015670	0,04030017	0,20074903
2015	0,00083953	0,01659469	0,00021176	0,00241395	0,00025382	0,02031376	0,14252635
2014	0,00000000	0,00228342	0,00047647	0,00185943	0,00051800	0,00513733	0,07167516

#### Διαφορά από αντιιδεατό

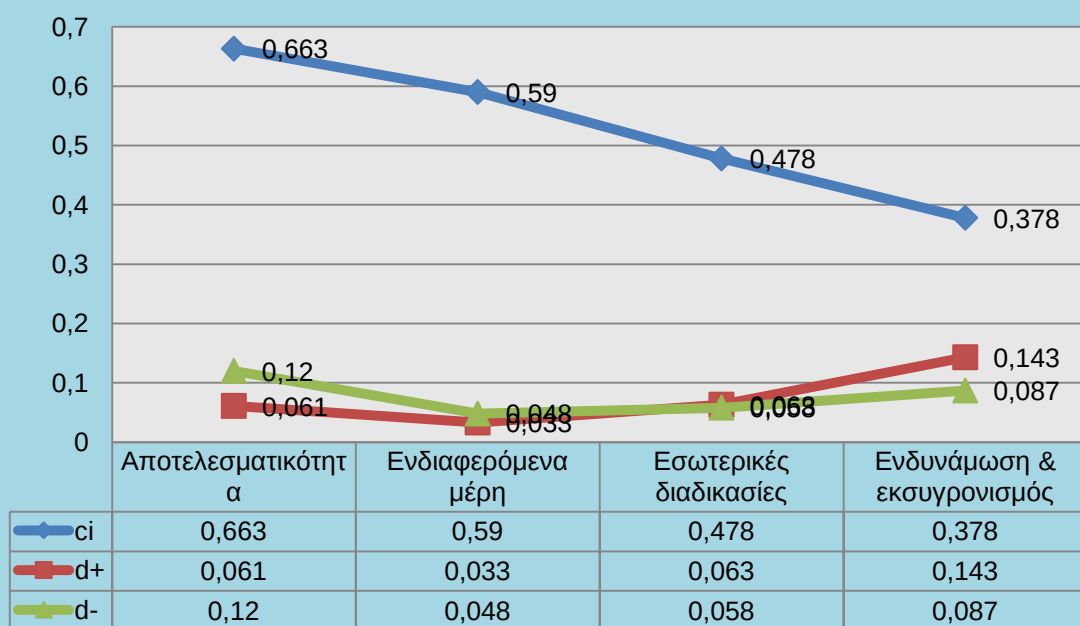
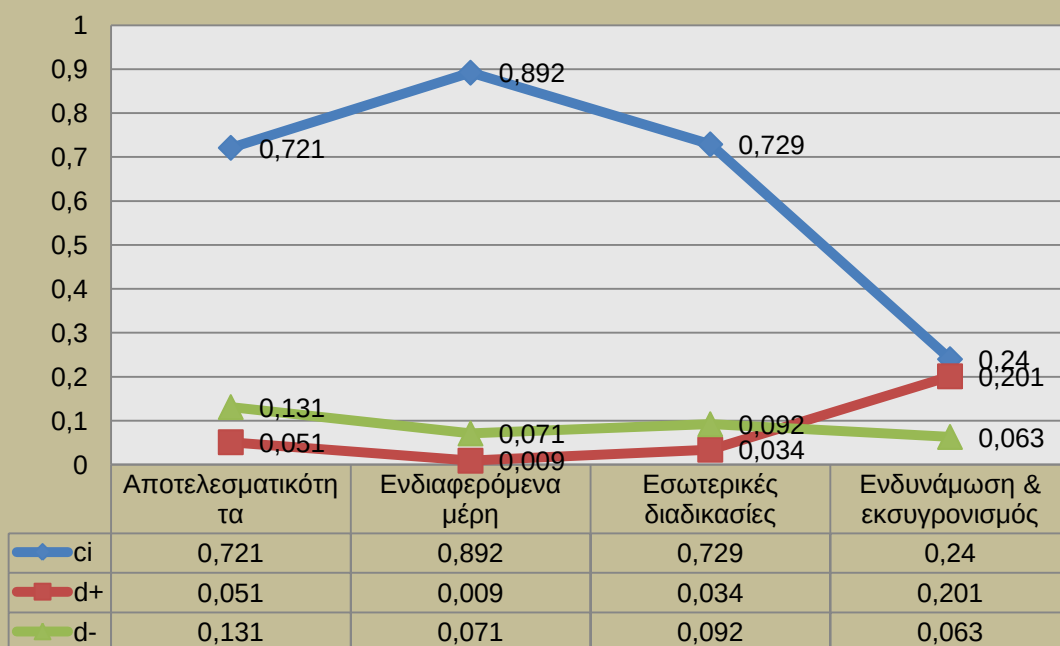
2016	0,03311398	0,00748593	0,02182821	0,04039570	0,02731166
2015	0,02483548	0,07610696	0,01455214	0,01732311	0,02389770
2014	0,05381021	0,15714216	0,00727607	0,02333393	0,01706979

#### Απόσταση από Αντιιδεατό

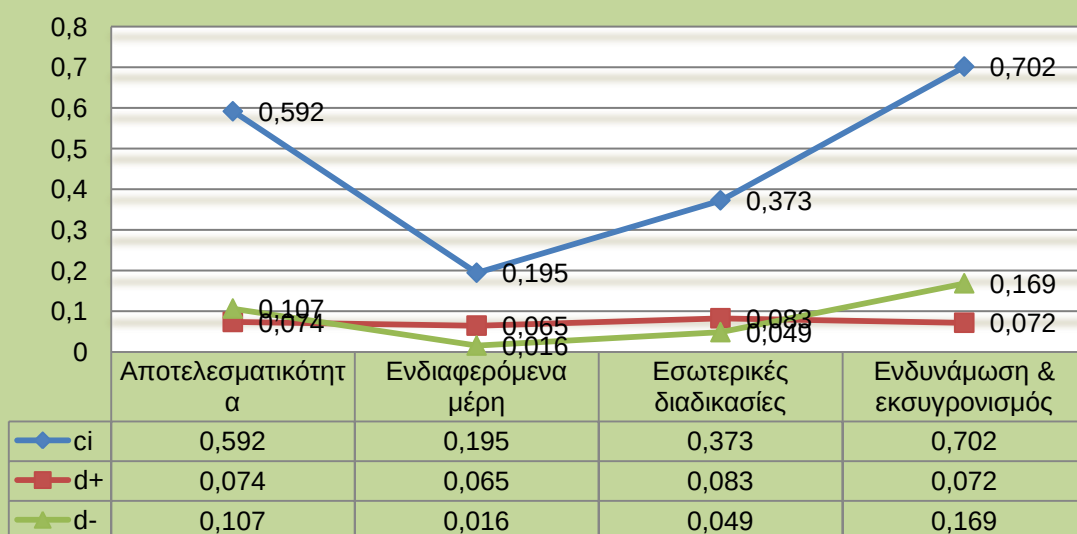
						Άθροισμα	d-
2016	0,00109654	0,00005604	0,00047647	0,00163181	0,00074593	0,00400678	0,06329917
2015	0,00061680	0,00579227	0,00021176	0,00030009	0,00057110	0,00749203	0,08655649
2014	0,00289554	0,02469366	0,00005294	0,00054447	0,00029138	0,02847799	0,16875422

	positive d+	negative d-	ci	rank
2016	0,201	0,063	0,240	3
2015	0,143	0,087	0,378	2
2014	0,072	0,169	0,702	1

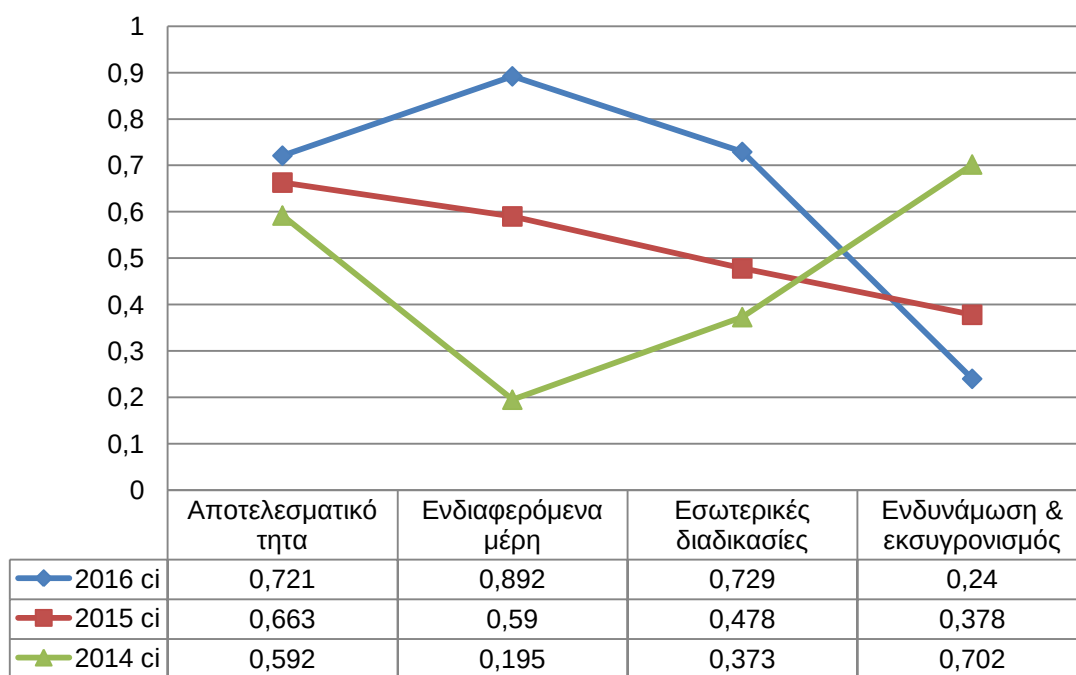
### Συγγενής Εγγύτητα και επιμέρους αποστάσεις 2016



## 2014



### Συνολική επίδοση ανα διάσταση





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

### Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)

Είναι χρήσιμο, για καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας, να ειπωθούν συνοπτικά μερικά πράγματα για την νεοσύστατη Α.Α.Δ.Ε, κομμάτι της οποίας αποτελεί η περιφερειακή οργανική μονάδα της ΔΟΥ Χανίων, τμήμα της οποίας είναι και το εξεταζόμενο τμήμα ελέγχου.

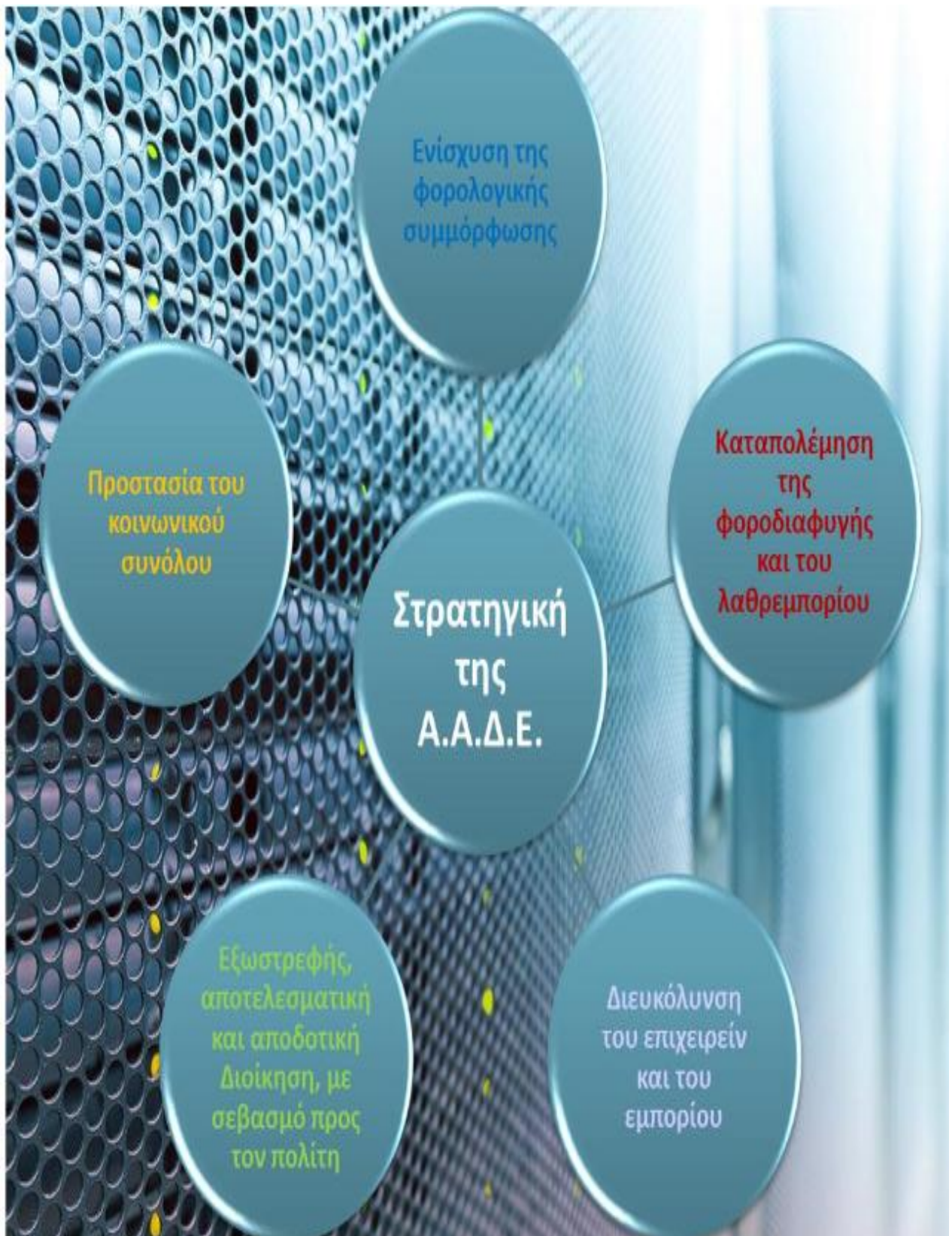
Για το λόγο αυτό δανείστηκα τμήματα του επιχειρησιακού σχεδίου 2017 το οποίο ανακοινώθηκε πριν μερικές ημέρες, από τον URL της αρχής [www.aade.gr](http://www.aade.gr).

#### Το Όραμά μας

**Όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι να θεμελιώσει σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και να εξελιχθεί σε έναν πρότυπο οργανισμό διασφάλισης των δημοσίων εσόδων της χώρας.**

#### Η Αποστολή μας

**Αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι να διασφαλίσει τα δημόσια έσοδα, ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.**





## Οι Αξίες μας

### Δικαιοσύνη

Διασφαλίζουμε την ισότητα και με σεβασμό με ταχείας κίνηση όλων των φορολογουμένων με γνώμονα το Νόμο.

### Διαφάνεια

Εφαρμόζουμε τις διαδικασίες μας με διαφάνεια και χτίζουμε σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

### Αμεροληψία

Διαμορφώνουμε περιβάλλον ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής της νομοθεσίας και εξασφαλίζουμε ένα δίκαιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

### Λογοδοσία

Υπεύθυνη εναντίον των πολιτών για τις πράξεις μας και ελεγχόμεστε για τη δράση μας από τα αρμόδια θεσμικά όργανα της Πολιτείας.

### Ακεραιότητα

Προάγουμε την εντιμότητα, προστατεύουμε το Δημόσιο Συμφέρον με ευθύνη και επαγγελματισμό, προλαμβάνουμε και καταπαλνουμε ενεργά τις αντιδεοντολογικές και παράνομες συμπεριφορές και πράξεις.

### Αξιοκρατία

Τοποθετούμε, προάγουμε και αξιολογούμε το ανθρώπινο δυναμικό μας σε όλες τις θέσεις εργασίας, με κριτήρια το επίπεδο κατάρτισης, την ικανότητα, τη γνώση και την εμπειρία τους.

### Γνώση

Το βασικό μας κεφάλαιο είναι οι άνθρωποι μας, γι' αυτό εκπαιδεύουμε συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό μας και αναβαθμίζουμε την εκπαιδευτική διαδικασία του Οργανισμού.

### Συνεχής Βελτίωση

Επενδύουμε σε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες και υιοθετούμε αλλαγές, οι οποίες θα βελτιώσουν τον Οργανισμό και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) συστάθηκε με την υποπαραγράφο Ε2 του Ν. 4093/2012 (ο οποίος τροποποιήθηκε με το Ν. 4336/2015) και αντικατέστησε τη Γενική Γραμματεία Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων. Με το Ν. 4389/2016, από 01/01/2017 η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων καταργήθηκε και συστάθηκε η **Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)**, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα περί αυτονομίας στη Φορολογική Διοίκηση. Αποστολή της Α.Α.Δ.Ε. είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων απολαύει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή σε εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο. Επιπλέον, δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από τον Υπουργό Οικονομικών. Με τον τρόπο αυτό θωρακίζεται η θεσμική ανεξαρτησία της ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης και επιτυγχάνεται μια πιο ευέλικτη και αποτελεσματική Διοίκηση.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων της Α.Α.Δ.Ε., στο νέο πλαίσιο της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της, περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών και τελωνειακών εσόδων, καθώς και η είσπραξη των λοιπών δημοσίων εσόδων.
- Η λήψη και η εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της, στους τομείς της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας, της εφαρμογής των διατάξεων της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας, της βεβαίωσης και είσπραξης και της

βελτίωσης της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων.

- Η λήψη και η εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών, καθώς και για τη συμβολή στην υγιή λειτουργία της αγοράς, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και η παροχή σχετικής επιστημονικής υποστήριξης σε δικαστικές, αστυνομικές και λοιπές κρατικές Αρχές και Υπηρεσίες.
- Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των δράσεων όλων των Υπηρεσιών της και η κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης.
- Ο εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας που τυχόν παρατηρούνται στη λειτουργία και στη δράση των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών Υπηρεσιών της.
- Η κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού των δαπανών της και του προγράμματος προμηθειών για την ομαλή λειτουργία των Υπηρεσιών της.
- Η παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας.
- Ο καθορισμός της τεχνολογικής στρατηγικής της ως προς το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Ο Υπουργός Οικονομικών μπορεί να υποβάλει στρατηγικές προτάσεις και να παρέχει στρατηγικές οδηγίες στην Αρχή σχετικά με το σχεδιασμό για την υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής. Τα όργανα διοίκησης της Α.Α.Δ.Ε. είναι το Συμβούλιο Διοίκησης (Σ.Δ.) και ο Διοικητής. Το Συμβούλιο Διοίκησης είναι πενταμε-



λές, αποτελούμενο από τον Πρόεδρο και τέσσερα ακόμη τακτικά μέλη. Οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου Διοίκησης περιγράφονται αναλυτικά στο άρθρο 9 του Ν. 4389/2016 και οι αρμοδιότητες του Διοικητή στο άρθρο 14 του Ν. 4389/2016. Κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της Αρχής, στο Συμβούλιο Διοίκησης θα παρέχει εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες, Εμπειρογνώμονας με εμπειρία σε

ζητήματα φορολογικής διοίκησης που έχει αποκτηθεί στο εξωτερικό. Ο Εμπειρογνώμονας δύναται να συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Σ.Δ. χωρίς δικαίωμα ψήφου.

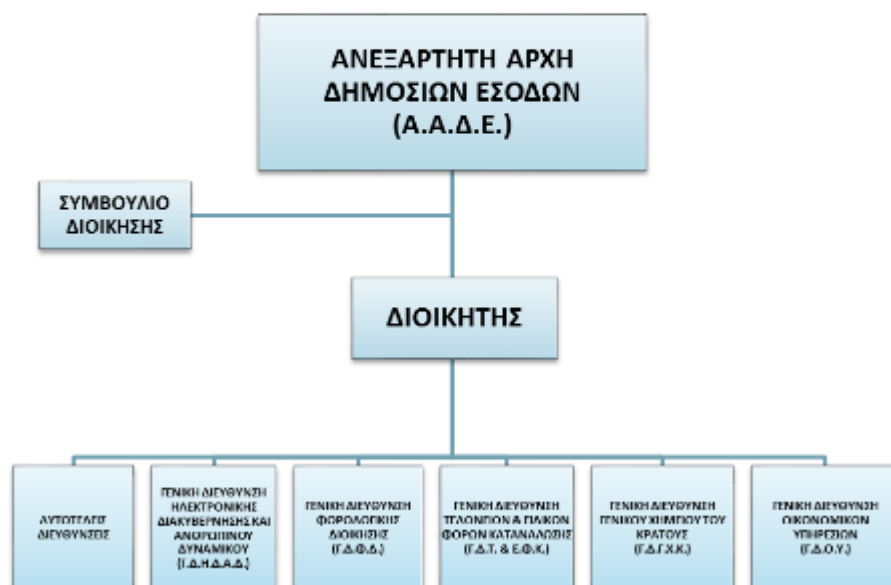
Το Συμβούλιο Διοίκησης παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες για το στρατηγικό σχεδιασμό της Αρχής, σύμφωνα με τις διατάξεις του αρ. 9 του ίδιου Νόμου.

### Οργανόγραμμα – Διάρθρωση Α.Α.Δ.Ε.

Στην τρέχουσα δομή της (αρ. Απόφασης: Δ.ΟΡΓ.Α 1036960/2017-Φ.Ε.Κ. 968/Β'/22-3/2017), η Α.Α.Δ.Ε. διαρθρώνεται σε:

- Κεντρικές Υπηρεσίες
- Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Διοικητή της Αρχής και Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις
- Περιφερειακές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ., Τελωνεία, Χημικές Υπηρεσίες)

Πιο συγκεκριμένα, η Α.Α.Δ.Ε. αποτελείται από Αυτοτελείς Διευθύνσεις και 5 Γενικές Διευθύνσεις, όπως φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα:



Απόσπασμα οθόνης που λήφθηκε: 24/6/2017; 6:50 μμ

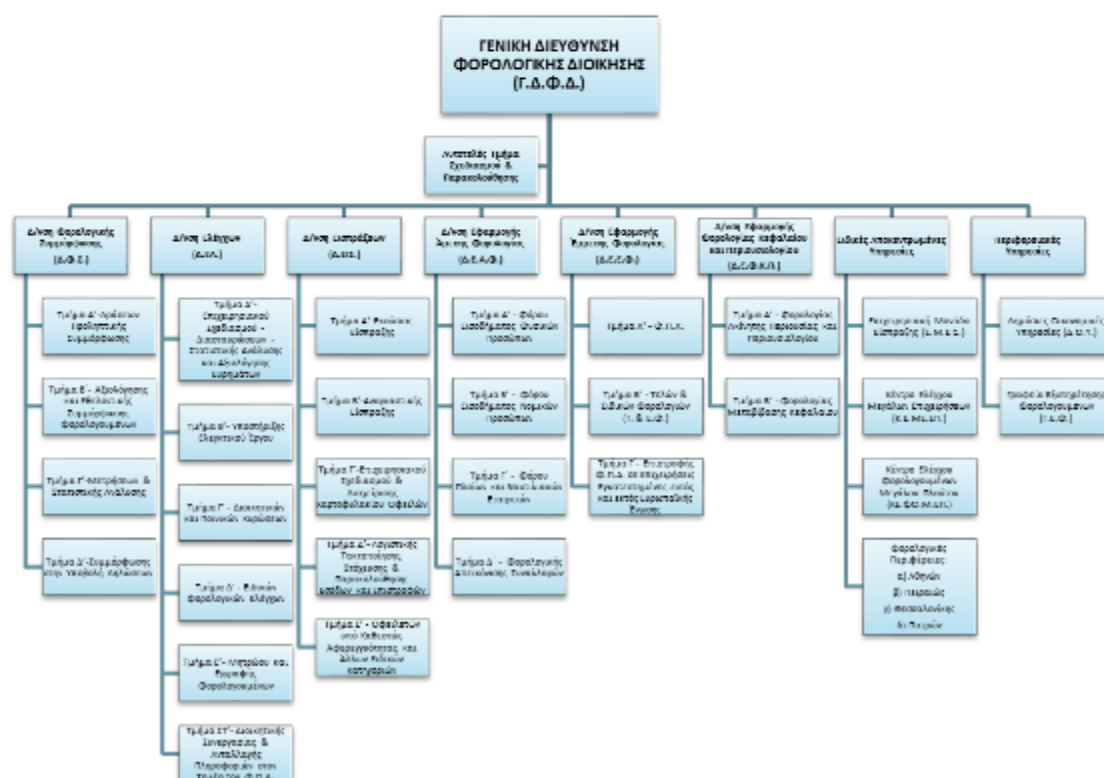


[illegible]

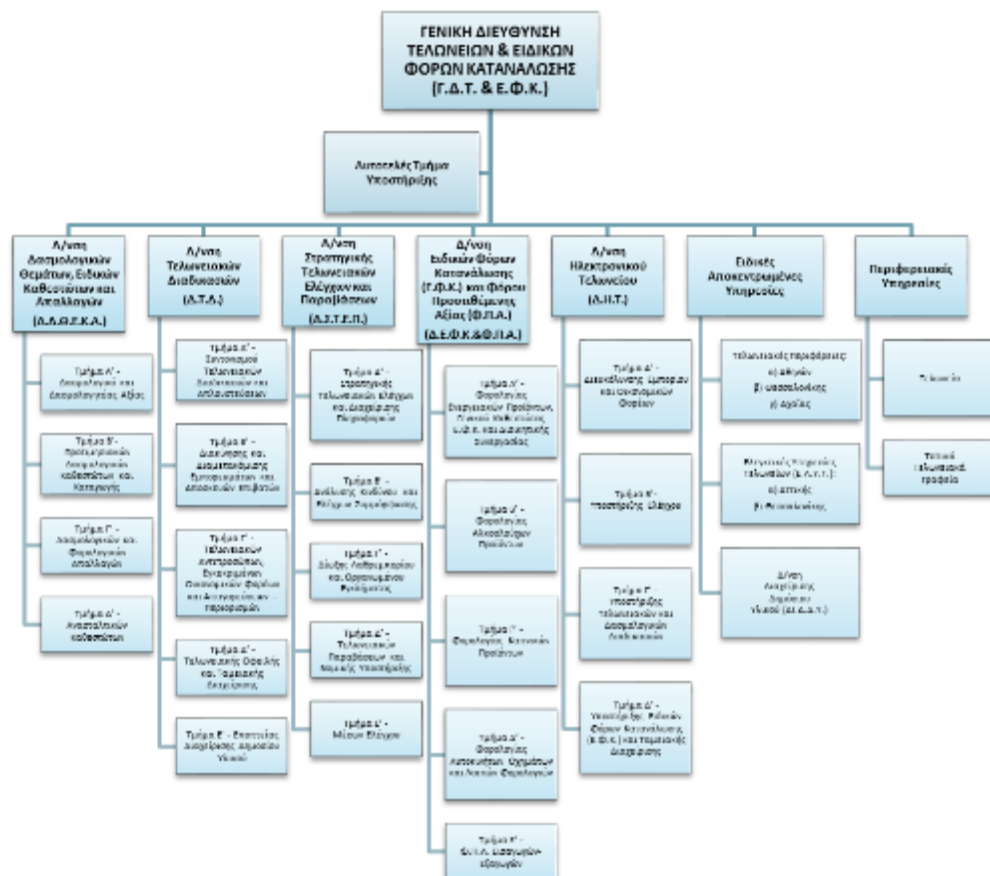
Σελίδα 147

Στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης εντάσσονται:

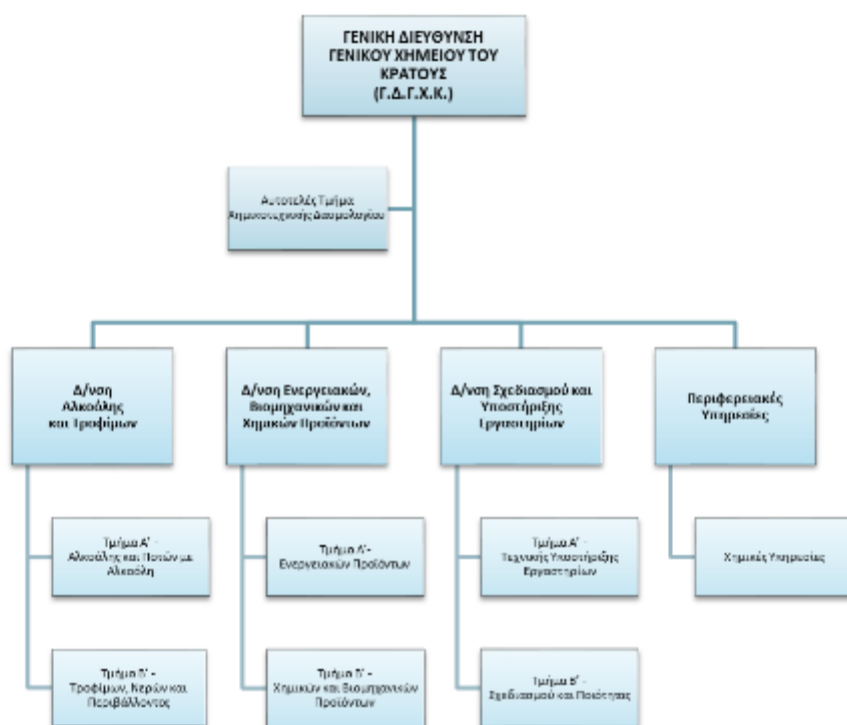
- Έξι Κεντρικές Διευθύνσεις και ένα Αυτοτελές Τμήμα Σχεδιασμού & Παρακολούθησης.
- Τρεις Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες (Ε.Μ.ΕΙΣ., Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ., Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.).
- Τέσσερις Φορολογικές Περιφέρειες υπαγόμενες απευθείας στον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης.
- Εκατόν δεκαοκτώ Περιφερειακές Υπηρεσίες Δ.Ο.Υ., καθώς και Γραφεία Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Γ.Ε.Φ.).



Στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.) εντάσσονται πέντε Κεντρικές Διευθύνσεις, ένα αυτοτελές τμήμα υποστήριξης του Γενικού Διευθυντή Τελωνείων και Ε.Φ.Κ., τρεις Τελωνιακές Περιφέρειες, δύο Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (ΕΛ.Υ.Τ.), η Διεύθυνση Διαχείρισης Δημόσιου Υλικού (ΔΙ.Δ.Δ.Υ.), ενενήντα τέσσερα Τελωνεία και δεκατέσσερα τοπικά Τελωνιακά Γραφεία.

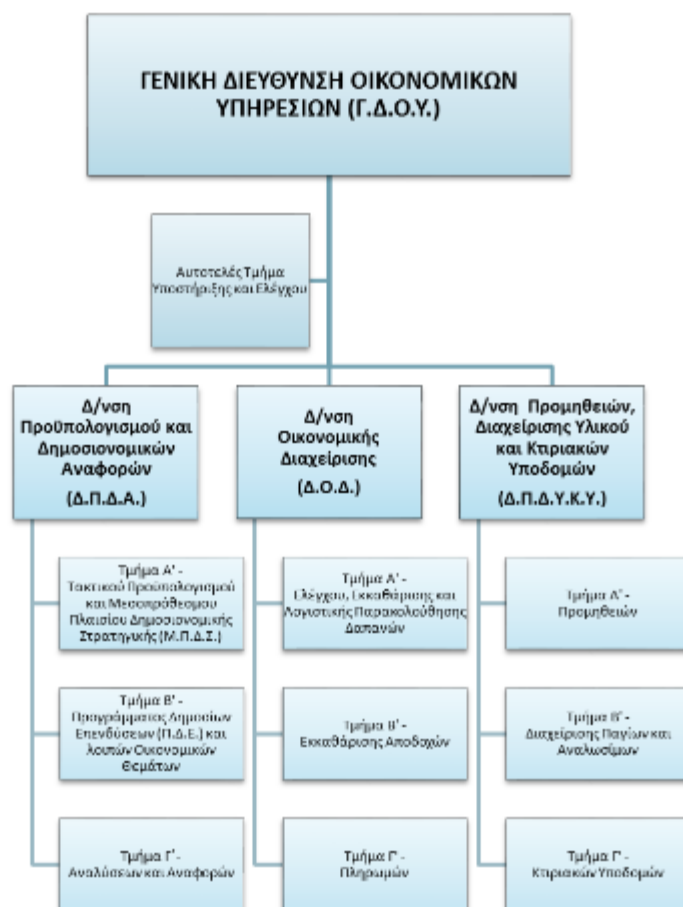


Στη Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.) εντάσσονται τρεις Κεντρικές Διευθύνσεις, ένα αυτοτελές τμήμα Χημικοτεχνικής Δασμολογίου και δεκαπέντε Περιφερειακές Χημικές Υπηρεσίες (εκ των οποίων οκτώ Διευθύνσεις και επτά Αυτοτελή Τμήματα).



Απόσπασμα οθόνης που λήφθηκε: 24/6/2017; 6:52 μμ

Στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (Γ.Δ.Ο.Υ.) εντάσσονται τρεις Κεντρικές Διευθύνσεις και ένα Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης και Ελέγχου του Γενικού Διευθυντή της Γ.Δ.Ο.Υ.



Απόσπασμα οθόνης που λήφθηκε: 24/6/2017; 6:53 μμ

Κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης (KPIs)					
	Δείκτης	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Είσπραξη ληξιπρόθεσμου χρέους</b>					
1	Εισπράξεις έναντι του παλαιού ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκ. €)	890	1600	2210	2700
2	Εισπραξιμότητα επί του νέου ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης.	13,4%	16,2%	18,8%	23,5%
3	Συνολικό ποσό εισπράξεων της Ε.Μ.ΕΙΣ. από μεγάλους οφειλότες και από στοχευμένες δράσεις.	165	341	495	690
<b>Έλεγχοι φρέσκων υποθέσεων για το σύνολο της Γ.Γ.Δ.Ε.</b>					
4	Ποσοστό ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων επί "φρέσκων" υποθέσεων (που αφορούν χρήσεις από το 2011 και μετά), επί του συνόλου των ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων.	60%	60%	60%	60%
<b>Φορολογικοί έλεγχοι και εισπράξεις από Μεγάλες Επιχειρήσεις</b>					
5	Εισπραξιμότητα από ελέγχους του Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.	42%	41%	41%	41%
<b>Φορολογικοί έλεγχοι και εισπράξεις από Φορολογούμενους Μεγάλου Πλούτου</b>					
6	Εισπραξιμότητα από ελέγχους του Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%
<b>Υπηρεσίες προς τους φορολογούμενους</b>					
7	Ποσοστό αιτήσεων επιστροφής Φ.Π.Α. που εξετάζονται εντός 90 ημερών από την υποβολή της αίτησης.	60%	65%	58%	70%
<b>Συμμόρφωση και αναγκαστική είσπραξη</b>					
8	Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φόρο Εισοδήματος (Φ.Π. και Ν.Π.), Φ.Π.Α. και ΕΝ.Φ.Ι.Α. βάσει δηλώσεων.	81%	83%	82%	83%
9	Ποσοστό οφειλετών υπό αναγκαστικά μέτρα είσπραξης της φορολογικής διοίκησης (αφορά οφειλότες για τους οποίους η φορολογική διοίκηση δύναται να λάβει μέτρα).	47%	51%	54%	57%
<b>Ενδικοφανείς προσφυγές</b>					
10	Ποσοστό εξετασθεισών υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών πριν από την κατά νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία.	58%	77%	93%	95%
<b>Έλεγχοι δίωξης από Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)</b>					
11	Διενέργεια ελέγχων δίωξης από τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)	3.080	7.546	10.934	15.400

**Ημείωση:** Οι στόχοι και τα αποτελέσματα για τα KPIs με α/α 4,7,10 έχουν τριμηνιαία περίοδο αναφοράς (i.e. Q1=1/1-1/3, Q2=1/4-30/6, Q3=1/7-30/9, Q4=1/10-31/12) ενώ τα υπόλοιπα KPIs έχουν σωρευτική περίοδο αναφοράς (i.e. Q1=1/1-31/3, Q2=1/1-30/6, Q3=1/1-30/9, Q4=1/1-31/12).



