



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

**Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών
μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της
Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI's)**

Η Διπλωματική Εργασία
παρουσιάστηκε ενώπιον
του Διδακτικού Προσωπικού του
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Σε Μερική Εκπλήρωση
των Απαιτήσεων για το Δίπλωμα του
Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών
Τεχνολογίες και Διοίκηση Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων
του
Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων

της
ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΈΛΛΗΣ
Σεπτέμβριος 2010

Η ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΕΓΚΡΙΝΕΙ
ΤΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΈΛΛΗΣ:

Επίκουρος Καθηγητής Ι. ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ, Επιβλέπων
Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και
Επικοινωνιακών Συστημάτων

Επίκουρος Καθηγητής Ε. ΛΟΥΚΗΣ, Μέλος
Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και
Επικοινωνιακών Συστημάτων

Επίκουρος Καθηγητής Σ. ΚΟΚΟΛΑΚΗΣ, Μέλος
Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και
Επικοινωνιακών Συστημάτων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
Σεπτέμβριος 2010

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται, στον παγκόσμιο χάρτη των δημόσιων υπηρεσιών, ραγδαία ανάπτυξη νέων διοικητικών πληροφοριακών συστημάτων με έμφαση στην καινοτομία και τις τεχνολογίες αιχμής. Η Δημόσια Διοίκηση αλλάζει. Υπόκειται σε συνεχή αναδιάρθρωση, αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που της επιτρέπουν να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και το νέο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Στη χώρα μας, η πρόοδος που έχει συντελεστεί τα τελευταία χρόνια στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι σημαντική και αποτελεί εργαλείο για την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών σε όλο το εύρος της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης.

Τα αποτελέσματα των προσπάθειών άρχισαν ήδη να αλλάζουν την εικόνα αλλά κυρίως τη νοοτροπία του δημόσιου υπαλλήλου. Διαμορφώνεται περιβάλλον ψηφιακών συναλλαγών. Ανασχεδιάζονται οι κρίσιμες και πιο ελκυστικές για τον πολίτη διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι διαθέσιμες online. Αλλάζει η λειτουργία και οι πρακτικές των δημόσιων υπηρεσιών και ορισμένες αντικαθίστανται από νέες διαφανείς και πιο αποδοτικές στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μειώνεται η γραφειοκρατία. Απλουστεύονται οι διοικητικές διαδικασίες. Προωθείται η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις ίδιες τις δημόσιες υπηρεσίες.

Το θέμα που αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία, είναι η μέτρηση απόδοσης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Οι απαιτήσεις των πολιτών αυξάνονται ολοένα και περισσότερο για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτησή τους από τους ανωτέρω οργανισμούς, από τους οποίους προσδοκούν να έχουν ως στόχο την απόδοση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, αλλά ταυτόχρονα να διατηρούν την υπευθυνότητα του δημοσίου τομέα. Η παράμετρος αυτή,

σε συνδυασμό με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία δεν επιφέρει συνέπειες μόνο στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά και στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, ανάγουν την εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης στους τελευταίους, σε επιτακτική ανάγκη.

Γίνεται ανάλυση της *balanced scorecard*, ως μέσο μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, μετά την επιτυχή εφαρμογή της στον ιδιωτικό. Ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιαιτερότητες, οι οποίες αποτυπώνονται στους δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, καταρτίζονται από τις διοικητικές ομάδες και συμβάλλουν στην τελική λήψη αποφάσεων.

Abstract

In the past few years, a rapid growth of new administrative information systems, with an emphasis in innovation and smart technologies has been observed in the public services. Public Administration is changing; it is going through continuous reformation, which changes and reforms allow its coping with the requirements of the digital era and the new European environment. In our country, the progress that has taken place in the past few years, in the sector of electronic government, is important and it constitutes a tool for the import of new technologies in the whole area of Public Administration and autonomous -governing.

The results of the efforts made have already begun to change the pictured layout but mainly the mentality of the civil sector's employees. An environment of digital transactions is being formed; crucial and more attractive administration processes for the citizens are being redesigned, so that they are available online. The operation and the practices of certain public services are changed and are replaced by new translucent and more efficient practices in the frame of electronic governing. The bureaucracy is decreased; the administrative processes are simplified; and the auto-appointed search of documents is promoted by the public services themselves.

The subject which is analyzed in this dissertation is the measurement of performance in the public sector's organizations. The citizens' requirements are continuously increasing; they are demanding even better and more rapid services provided by the public sector, which they expect it faces the performance of enterprises of the private sector as its main aim, but they simultaneously expect it

maintains the responsibility of the public sector itself. This parameter, in combination with the rapid development of technology, which does not only bring consequences in the private sector's firms but in the public sector's organizations as well, induces the application of their performance measurement as an imperative need for the latter.

An analysis of the balanced scorecard is performed, as a means of measurement of performance in the public sector, after its successful adaptation in the private sector. The public sector is characterized by certain particularities which are impressed in the indicators of its performance. These indicators are very important and are compiled by certain administrative teams and contribute in the final goal of decision-making.

Λέξεις κλειδιά

Government, e-Government, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, balanced scorecard, performance measurement, γενικοί δείκτες, ειδικοί δείκτες

Ευχαριστίες - Αφιερώσεις

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Χαραλαμπίδη, Επίκουρο καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Τον ευχαριστώ για την υπομονή, για την πολύτιμη υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου, κ. Ευριπίδη Λουκή και κ. Σπύρο Κοκολάκη, Επίκουροι καθηγητές του τμήματος. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν. Είχα την χαρά και την τιμή να συνεργαστώ και να επικοινωνήσω μαζί τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Αφιερώνω την διπλωματική εργασία στην οικογένειά μου. Ένα ευχαριστώ είναι λίγο για όλα αυτά τα χρόνια κατά τα οποία είναι συνεχώς δίπλα μου, με βοηθούν και με στηρίζουν στις δύσκολες στιγμές που μας επιφυλάσσει η ζωή...

Στην οικογένειά μου

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|--|----|
| Περίληψη | 3 |
| Abstract..... | 5 |
| Λέξεις κλειδιά..... | 7 |
| Ευχαριστίες - Αφιερώσεις..... | 8 |
| Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή | 11 |
| 1.1 Σκοπός..... | 11 |
| 1.2 Αντικείμενο - Δομή | 11 |
| 1.3 Τάσεις μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα από το 1990 και μετά. 12 | |
| 1.4 Επενδυτική Δραστηριότητα σε ΤΠΕ κατά την περίοδο 1994-2006..... | 15 |
| Κεφάλαιο 2 - Μέτρηση απόδοσης | 22 |
| 2.1 Key Performance Indicators (KPIs) | 22 |
| 2.1.1 Καθορισμός των δεικτών μέτρησης | 25 |
| 2.2 Ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης | 28 |
| 2.3 Κριτήρια μέτρησης απόδοσης | 31 |
| 2.4 Η έννοια της μέτρησης απόδοσης | 32 |
| 2.5 Λόγοι για τους οποίους η μέτρηση απόδοσης είναι σημαντική..... | 33 |
| 2.6 Οι επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης | 36 |
| 2.6.1 Οι θετικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης | 37 |
| 2.6.2 Οι αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης..... | 38 |
| Κεφάλαιο 3 - Το πεδίο | 42 |
| 3.1 Government..... | 42 |
| 3.2 E-government | 46 |
| 3.2.1 Η τρέχουσα αντίληψη για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση | 50 |
| 3.2.2 Αδυναμίες..... | 52 |
| 3.2.3 Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης | 53 |
| 3.2.4 Ψηφιακή Στρατηγική 2007 - 2013 | 54 |
| 3.2.5 Ελληνική κυβερνητική πύλη (one-stop-shop)..... | 56 |
| 3.3 Performance measurement | 58 |
| 3.3.1 Οι έννοιες παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα | 58 |
| 3.3.3 Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα | 61 |
| Κεφάλαιο 4 - Ανασκόπηση μεθόδων Μέτρησης Αποδοτικότητας σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς | 64 |

| | |
|--|-----|
| 4.1 BSC | 64 |
| 4.1.1 Γενικά σχόλια και ορισμός του BSC | 64 |
| 4.1.2 Οι τέσσερις επιμέρους πτυχές που συνθέτουν το BSC | 67 |
| 4.1.3 Οι τέσσερις διαστάσεις είναι επαρκείς; | 77 |
| 4.1.4 Κριτική για το BSC | 78 |
| 4.1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του BSC | 82 |
| 4.1.6 CASE STUDY – Εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Chemical Bank..... | 84 |
| 4.2 BSC στο Δημόσιο..... | 92 |
| 4.2.1 Η επιτυχής εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα ως έναυσμα εισαγωγής της στο δημόσιο τομέα | 92 |
| 4.2.2 Τα μέτρα απόδοσης που ίσχυαν στο δημόσιο πριν την εισαγωγή της BSC | 93 |
| 4.2.3 Η διαμόρφωση του «στρατηγικού χάρτη» της BSC στο δημόσιο τομέα και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς | 93 |
| 4.2.4 Στοιχεία διαφοροποίησης της BSC στον ιδιωτικό από τον δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς | 99 |
| 4.2.5 CASE STUDY 1 - Εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μια Υπηρεσία της βρετανικής Εθνικής Άμυνας | 101 |
| 4.2.6 CASE STUDY 2 - Εφαρμογή της Balanced Scorecard στο ΤΕΙ Αθήνας | 111 |
| 4.3 Άλλες προσεγγίσεις στο Δημόσιο Τομέα..... | 114 |
| 4.4 Δείκτες Αξιολόγησης για τον Δημόσιο Τομέα | 115 |
| 4.5 Ενδεικτικοί δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας | 119 |
| Κεφάλαιο 5 – Μέθοδοι προσδιορισμού σύνθετων δεικτών αποδοτικότητας. | 142 |
| 5.1 Μέθοδοι προσδιορισμού των δεικτών αποδοτικότητας..... | 142 |
| 5.1.1 Η μέθοδος της SWOT Ανάλυσης | 142 |
| 5.1.2 Η μέθοδος της Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD)..... | 144 |
| 5.2 Κριτήρια για τον έλεγχο και τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης | 146 |
| 5.3 Ενδεικτικά σφάλματα και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης..... | 147 |
| 5.4 Δείκτες αποδοτικότητας | 148 |
| Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα | 158 |
| Βιβλιογραφία..... | 161 |

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αναλυτική παρουσίαση της balanced scorecard στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Έμφαση θα δοθεί στη διαδικασία περιγραφής και παρουσίασης των δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας για τον δημόσιο τομέα. Και στο τέλος θα αναφερθούμε σε μεθόδους προσδιορισμούς σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας.

1.2 Αντικείμενο - Δομή

Η παρούσα διπλωματική εστιάζεται στην ανάλυση της μεθοδολογίας BSC, στους δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα και πως επηρεάζεται η λειτουργία του. Το πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας εστιάζεται στους παρακάτω άξονες:

- Την παρουσίαση της μεθοδολογίας Balanced Scorecard
- Την παρουσίαση των δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και πως επηρεάζουν την λειτουργία του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα
- Μεθόδους προσδιορισμού σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας

Ειδικότερα, η παρούσα διπλωματική διαρθρώνεται σε 6 κεφάλαια με την ακόλουθη δομή:

- Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται συνοπτικά το θέμα της εργασίας και το περιεχόμενο κάθε κεφαλαίου και γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην δημόσια διοίκηση.

- Το **δεύτερο κεφάλαιο** αναφέρεται στη μέτρηση απόδοσης. Αναλύεται η έννοια της μέτρησης απόδοσης, τα κριτήρια και οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις που έχουν.
- Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύονται οι όροι government και e-government και οι έννοιες αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα.
- Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία του Balanced Scorecard για τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Αναφέρονται οι τέσσερις διαστάσεις καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθοδολογίας. Επίσης, παρουσιάζονται οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα και ορισμένα παραδείγματα εφαρμογής της BSC στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.
- Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται μέθοδοι προσδιορισμού των δεικτών αποδοτικότητας καθώς και μερικοί ειδικοί και γενικοί δείκτες αποδοτικότητας.
- Στο **έκτο κεφάλαιο** συνοψίζονται τα συμπεράσματα που ανέκυψαν από τη μελέτη και συγγραφή όλων των προηγούμενων κεφαλαίων.

1.3 Τάσεις μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα από το 1990 και μετά

Η έννοια της απόδοσης έδωσε το έναυσμα, έτσι ώστε να μπορούμε να συζητάμε για μια «νέα δημόσια διοίκηση». Ένας λόγος για τον οποίο προσέλκυσε τόσο ενδιαφέρον αυτή η έννοια, είναι λόγω του μεγάλου εύρους της: έχει διαφορετικές έννοιες, για διάφορους ανθρώπους και μεταφράζεται ποικιλοτρόπως (Carter N., 1991). Αυτό κάνει τον σχεδιασμό δεικτών απόδοσης τόσο για τον ιδιωτικό όσο και

για τον δημόσιο τομέα πολύ δύσκολο. Πέρα από το τεχνικό πρόβλημα της λειτουργικότητας μιας έννοιας μη συγκεκριμενοποιημένης, το ίδιο σύνολο δεικτών απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με τις διάφορες διαστάσεις της απόδοσης.

Ενώ η μέτρηση απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα, είναι εν γένει κάτι συνηθισμένο και μπορούμε να πούμε ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι εμποτισμένος με μια κουλτούρα βασισμένη στην απόδοση, η κοινή γνώση υποδεικνύει ότι υπάρχουν ειδικά χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα, τα οποία μετατρέπουν κατά κάποιον τρόπο την μέτρηση απόδοσης σε ακατάλληλη ή τουλάχιστον σε πολύ δύσκολη. Δύο εξηγήσεις χρησιμοποιούνται ευρέως για τις διαφορές μεταξύ μέτρησης απόδοσης στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα (Carter N., 1991). Η πρώτη υποθέτει ότι επειδή οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στοχεύουν κατά κύριο λόγο στη μεγιστοποίηση του κέρδους, η μέτρηση απόδοσης είναι μια ευθεία και ανταγωνιστική τεχνική διαδικασία.

Η δεύτερη εξήγηση, επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις που ασκούνται στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν με δεδομένα κονδύλια και οι πολίτες/πελάτες, συναγωνίζονται μεταξύ τους κατά κάποιον τρόπο προκειμένου να τους χορηγηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες. Η λύση της αγοράς, σε ανάλογη κατάσταση, θα ήταν να πληρώνουν οι πολίτες για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν έτσι ώστε οι χρήστες μιας υπηρεσίας να είναι κατεξοχήν αυτοί που πληρώνουν για αυτήν, αλλά ένα κράτος κοινωνικής πρόνοιας προστάζει τον αποκλεισμό αυτής της εναλλακτικής λύσης στην αγορά από τα οικονομικά βιβλία. Αυτό το έλλειμμα πόρων στον δημόσιο τομέα, υποδεικνύει ότι η ικανοποίηση πολιτών δεν μπορεί να είναι η μόνη ή η κυρίαρχη διάσταση της μέτρησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα και ότι

θα πρέπει αυτή να χειρίζεται με συνειδητή προσοχή (Poister T.H. and Henry G.T., 1994).

Υπάρχουν διάφορες διαστάσεις της μέτρησης απόδοσης. Από το 1980 και μετά, όλη η προσοχή επικεντρωνόταν σε τρεις έννοιες: την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Από το 1990 και μετά, η προσοχή άλλαξε επίκεντρο και μετατοπίστηκε στην ποιότητα και την ικανοποίηση πελατών (Kouzmin A., Loeffler E., Klages H., Korac-Kakabadse N., 1999).

Τρεις μεγάλες τάσεις μέτρησης απόδοσης μπορούν να εντοπιστούν από το 1990 και μετά:

- η ανάπτυξη μέτρων απόδοσης, τα οποία καθιστούν ικανές τις συγκρίσεις παρομοίων δραστηριοτήτων ανάμεσα σε πολλούς τομείς (π.χ. εργαλεία benchmarking, βραβεία ποιότητας),
- προσπάθειες μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (π.χ. φύλλα παραπόνων ή σχόλια πολιτών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου) και
- μείωση της σημασίας του μακροπρόθεσμου αντίκτυπου των προγραμμάτων μέτρησης απόδοσης και συγκεκριμένα της αξιολόγησης τέτοιων προγραμμάτων

Ενώ οι παραπάνω τάσεις συντελούν στην εγκαθίδρυση, στον δημόσιο τομέα, μιας κουλτούρας που βασίζεται στην απόδοση, υπάρχουν προβλήματα που σχετίζονται με την κυριαρχία του πελατειακού προσανατολισμού της μέτρησης απόδοσης. Στο παράδειγμα της «νέας δημόσιας διοίκησης», η βασική ερώτηση που οδηγεί την μέτρηση απόδοσης στον δημόσιο τομέα, δεν είναι «πόσες» αρμοδιότητες έχει κάποιος, αλλά «τι είδους» αρμοδιότητες (Osborne D. and Gaebler T., 1993).

1.4 Επενδυτική Δραστηριότητα σε ΤΠΕ κατά την περίοδο 1994-2006

Η επενδυτική δράση σε ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας) στον Δημόσιο Τομέα του Ελληνικού κράτους ξεκίνησε το 1994 με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κλεισθένης» για τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης για την περίοδο 1994 – 2000. Κύριο αντικείμενο του προγράμματος ήταν η δημιουργία συνθηκών για συνεχή εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα μέσω παρεμβάσεων σε τεχνικό, οργανωσιακό και εκπαιδευτικό επίπεδο. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών ήταν μία από τις κύριες προτεραιότητές του. Ανάμεσα στα πιο σημαντικά έργα που περιλάμβανε το πρόγραμμα ήταν η ανάπτυξη ηλεκτρονικών φορολογικών υπηρεσιών και η δημιουργία ενός εθνικού δικτύου δημόσιας διοίκησης. Το πρόγραμμα «Κλεισθένης» χρηματοδοτήθηκε με κεφάλαια του 2ου ΚΠΣ.

Το 1995 δημοσιεύτηκε το white paper «Ελληνική Στρατηγική για την Κοινωνία της Πληροφορίας: Ένα εργαλείο για την Απασχόληση, την Ανάπτυξη και την Ποιότητα ζωής». Η στρατηγική αυτή είχε τέσσερις στόχους προς πραγματοποίηση μέσα σε μία περίοδο 10 – 15 ετών: να αυξηθεί η χρήση των υψηλών ΤΠ προκειμένου να μειωθεί το κενό μεταξύ της Ελλάδας και των εταίρων της και να επιτευχθούν τα διεθνή επίπεδα. να ετοιμάσει τις ελληνικές εταιρείες να ενσωματώσουν τις ΤΠΕ. Να δώσει τη δυνατότητα σε έναν αυξανόμενο αριθμό πολιτών να έχουν πρόσβαση στις ΤΠ. Να ενθαρρύνει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στις δημόσιες υπηρεσίες.

Τον Μάρτιο του 1997 η Ελληνική Κυβέρνηση υιοθέτησε ένα «Στρατηγικό Σχέδιο για τη Διοικητική Αναμόρφωση», το οποίο έθεσε τέσσερις κύριες περιοχές δράσης: τη δομή του συστήματος διοίκησης,

τις δραστηριότητές του, τους ανθρώπινους πόρους του και τις νέες ΤΠΕ. Η εισαγωγή και χρήση των πληροφοριακών συστημάτων θα έπρεπε να συνοδεύει τις οργανωσιακές αλλαγές και την λειτουργική αναδιαμόρφωση.

Τον Φεβρουάριο του 1998 η Ελληνική Κυβέρνηση ξεκίνησε ένα καινοτόμο τηλεφωνικό κέντρο το οποίο έδωσε τη δυνατότητα στους πολίτες να κάνουν αιτήσεις για ένα πλήθος εγγράφων καλώντας τον πανεθνικό τετραψήφιο τηλεφωνικό αριθμό 1502. Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα, οι αιτήσεις των πολιτών καταχωρούνται από υπαλλήλους, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες λαμβάνοντας υπ' όψη τις διαθέσιμες υπηρεσίες και διαδικασίες και συμπληρώνουν μία προτυποποιημένη φόρμα σε Η/Υ. Αυτή στη συνέχεια προωθείται άμεσα μέσω του Διαδικτύου και μέσω fax προς την αρμόδια υπηρεσία, η οποία εκδίδει και στέλνει ταχυδρομικά τα ζητούμενα έγγραφα στον αιτούντα, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο (10 ημέρες). Σε περίπτωση που καταπατηθεί το παραπάνω χρονικό πλαίσιο, οι χρήστες (πολίτες) μπορούν να αιτηθούν αποζημίωση έως και 600€. Στις 23 Ιουνίου του 2003 το πρόγραμμα βραβεύτηκε με το πρώτο βραβείο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών στην κατηγορία «Αποτελέσματα βελτίωσης δημοσίων υπηρεσιών» για την γεωγραφική περιοχή Β. Αμερικής και Ευρώπης.

Τον Φεβρουάριο του 1999 η Ελληνική Κυβέρνηση δημοσίευσε το white paper «Η Ελλάδα στη Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγικές και Δράσεις», το οποίο ενημερώθηκε το 2002. Το συγκεκριμένο κείμενο έθεσε την Ελληνική πολιτική για την ανάπτυξη της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Παρουσίασε μία λεπτομερή στρατηγική, έθεσε προτεραιότητες και συγκεκριμένους στόχους, όπως επίσης και πόρους και μηχανισμούς για την επίτευξή τους. Ορίστηκαν δέκα κύριοι στόχοι, ανάμεσα στους οποίους και η ανάπτυξη μίας «ανοικτής και αποτελεσματικής» κυβέρνησης.

Το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-20006, γνωστό ως 3ο ΚΠΣ, είναι το «σχέδιο ανάπτυξης, που συμφωνήθηκε και υιοθετήθηκε από την Ελληνική Κυβέρνηση και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προκειμένου να παράσχει βοήθεια στις Ελληνικές περιοχές για την περίοδο από 1/1/2000 ως 31/12/2006» (Hellas KPS, 2004). Το σχέδιο αυτό προσπαθεί να διευθετήσει ένα πλήθος ανισοτήτων στις ΤΠΕ, όπως αναφέρεται παρακάτω: «Το 3ο ΚΠΣ εγκρίθηκε τον Ιούλιο του 2000 και υπογράφηκε το Νοέμβριο του 2000. Ενώ οι κύριες προτεραιότητες αυτού του αναπτυξιακού προγράμματος είχαν οριστεί σε συνεργασία με την Επιτροπή, η επιλογή των έργων και της διοίκησής τους είναι αποκλειστικά υπευθυνότητα των Ελληνικών εθνικών και τοπικών αρχών. Τα έργα τα οποία θα επιλέγονται, θα χρηματοδοτούνται με εθνικά και κοινοτικά κεφάλαια, αφού οι προϋπολογισμοί του προγράμματος πάντοτε περιέχουν κεφάλαια της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και εθνικούς πόρους (δημόσιους ή ιδιωτικούς). Το 3ο ΚΠΣ σκοπεύει να μειώσει το κενό μεταξύ της Ελλάδας και των άλλων κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι προτεραιότητές του εστιάζουν στην επένδυση σε φυσικούς και ανθρώπινους πόρους και σε πόρους γνώσης», (Hellas KPS, 2004). Ένα σαφές μέρος αυτού του προγράμματος είναι η εστίαση στις ΤΠΕ και η υπευθυνότητα για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας (Operational Programme for the Information Society - OPIS). Η Ελληνική στρατηγική Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υποστηρίζει ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνολική παρουσία, μοναδικότητα αναφοράς, αποϋλοποίηση, ποιότητα και αποτελεσματικότητα έναντι του κόστους. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services) θεωρούνται βασικές επιχειρηματικές δομές και πρέπει να σχεδιάζονται και να αναπτύσσονται μόνο σαν τέτοιες. Τα σημεία κλειδιά για την μεθοδολογία ανάπτυξης και υλοποίησής τους είναι: η αναγνώριση κρίσιμων περιοχών υπηρεσιών, ο προσδιορισμός επιχειρηματικών προτεραιοτήτων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, ο

εντοπισμός επιχειρηματικών συνεργατών και η επίτευξη συναίνεσης, και ο προσδιορισμός των ορίων μίας πιλοτικής εφαρμογής.

Με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής της Κοινωνίας της Πληροφορίας με έναν συγκροτημένο και ολοκληρωμένο τρόπο, υιοθετήθηκε το 2000 το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας, το οποίο υποστηρίζεται από την ΕΕ σαν τμήμα του ΚΠΣ. Πρόκειται για «ένα καινοτόμο οριζόντιο πρόγραμμα, που εκτείνεται μεταξύ κυβερνητικών τμημάτων, το οποίο στοχεύει να υλοποιήσει τα βασικά σημεία του white paper της Ελληνικής Κυβέρνησης του 1999 με τον τίτλο «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας». Ακολουθεί επίσης την πρωτοβουλία του eEurope και τις αποφάσεις της Συνόδου της Λισαβόνας τον Μάρτιο του 2000» (Infosociety, 2004). Προς υποστήριξη του προγράμματος το 2001 η Ελληνική κυβέρνηση ίδρυσε την εταιρεία κρατικής ιδιοκτησίας «Κοινωνία της Πληροφορίας», η οποία θα υποστηρίζει τα κυβερνητικά τμήματα και υπηρεσίες σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού επενδύσεων σε ΤΠΕ, της υλοποίησης και της λειτουργίας τους, υπό καθεστώς οικονομικής και διοικητικής αυτονομίας. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας περιέχει τέσσερις άξονες δράσης: «Εκπαίδευση και Πολιτισμός», «Πολίτες και Ποιότητα Ζωής», Ψηφιακή Οικονομία και Απασχόληση» και «Επικοινωνίες». Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί τμήμα του άξονα δράσεων «Πολίτες και Ποιότητα Ζωής» και περιέχει τα παρακάτω: βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις από τους φορείς δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ανάπτυξη διαδικτυακών εφαρμογών και χρήση των ΤΠΕ προκειμένου να οργανωθούν πιο αποδοτικά και να επανασχεδιαστούν διαδικασίες και η επικοινωνία μέσα και μεταξύ κυβερνητικών τμημάτων, καλύπτοντας όλη τη δημόσια διοίκηση, υποστήριξη της δημιουργίας γεωγραφικής και περιβαλλοντικής χαρτογράφησης και πληροφοριακών συστημάτων management, συνδέοντας την κεντρική με τις τοπικές

εξουσίες, χρήση της ΤΠ με σκοπό την προώθηση και την υποστήριξη μίας ευρύτερης στρατηγικής για την παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας σε όλους τους πολίτες και για την μεταρρύθμιση του management στον τομέα της υγείας και τη χρηματοδότησή του, εισαγωγή τηλεματικών εφαρμογών σε επίγειες, θαλάσσιες και αέριες μεταφορές (intelligent transport).

Το 2000 επίσης ξεκίνησε το πρόγραμμα «Αριάδνη» για τη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών που παρέχονται από περιφερειακές και τοπικές υπηρεσίες, ιδιαιτέρως μέσω της χρήσης του Διαδικτύου για τις περισσότερες συναλλαγές και επικοινωνίες με την κεντρική κυβέρνηση και για τις περισσότερες συναλλαγές με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το πρόγραμμα, το οποίο προβλεπόταν να ολοκληρωθεί εντός της περιόδου 2000 – 2006, έθεσε τον στόχο της δημιουργίας καταστημάτων «μίας στάσης» για την παροχή δημοσίων υπηρεσιών σε δήμους και κοινότητες, όπου οι πολίτες θα είχαν τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο ελαχιστοποιώντας το απαιτούμενο κόστος και χρόνο. Το πρόγραμμα επίσης περιείχε ένα φιλόδοξο έργο απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την ελάττωση του αντίστοιχου οικονομικού βάρους για πολίτες και επιχειρήσεις. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε περιείχε την χαρτογράφηση των υπαρχόντων διαδικασιών, την επισκόπηση του αντίστοιχου νομικού πλαισίου και την προετοιμασία ενός αναθεωρημένου νομικού/ρυθμιστικού πλαισίου βασισμένου σε ποιοτικά κριτήρια, με τελικό στόχο την ψηφιοποίηση της αναθεωρημένης διαδικασίας. Σαν ένα τμήμα του προγράμματος «Αριάδνη», το πρόγραμμα «Αστερίας» στοχεύει στη βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών στους κατοίκους των ελληνικών νησιών.

Το Μάιο του 2000 ξεκίνησε το πρόγραμμα «Πολιτεία» για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, το οποίο έθεσε τους στόχους μίας εθνικής στρατηγικής για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα.

Οι κύριοι στόχοι του ήταν η εισαγωγή σύγχρονων χρηματοοικονομικών μοντέλων, η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, η στρατολόγηση καλά εκπαιδευμένων δημοσίων υπαλλήλων και η εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφάνεια και να καταπολεμηθεί η διαφορά. Ο γενικότερος στόχος ήταν η μετάβαση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε μία σύγχρονη, εξωστρεφή δομή, εστιασμένη στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών.

Την 1η Απριλίου του 2001 η Ελληνική Κυβέρνηση έθεσε σε εφαρμογή το κυβερνητικό δίκτυο «Σύζευξις», σαν ένα πιλοτικό έργο, με τη συμμετοχή 15 κρατικών οργανισμών. Ο στόχος του προγράμματος είναι να αποτελέσει ένα πανεθνικό εσωτερικό δίκτυο δημόσιας διοίκησης, συνδέοντας ολοκληρωτικά περισσότερους από 1.700 οργανισμούς σε εθνικό επίπεδο. Το δίκτυο θα προσφέρει εξελιγμένες υπηρεσίες επικοινωνιών και πληροφοριών, περιλαμβάνοντας τηλεφωνία και μεταφορά δεδομένων και εικόνας.

Την άνοιξη του 2002 εγκαινιάστηκαν τα πρώτα δέκα «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΚΕΠ), τα οποία είναι υπηρεσιακές μονάδες που έχουν ως σκοπό να περιορίσουν τις μετακινήσεις των συναλλασσομένων με τη Δημόσια Διοίκηση πολιτών, από γραφείο σε γραφείο και από υπηρεσία σε υπηρεσία διεκπεραιώνοντας υποθέσεις από την υποβολή του σχετικού αιτήματος (αίτησης) μέχρι την ικανοποίησή του, για τις οποίες υποθέσεις συναρμόδιες είναι υπηρεσιακές μονάδες (Δ/νσεις, Τμήματα) ενός φορέα (π.χ. Δήμος, Νομαρχία) ή δικτύου φορέων (π.χ. ένα Υπουργείο, μία Νομαρχία, ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου). Τα ΚΕΠ έχουν σαν απώτερο στόχο να προσφέρουν όλες τις δημόσιες υπηρεσίες μέσω ολοκληρωμένων διαδικασιών που χρησιμοποιούν ΤΠΕ. Τα φυσικά καταστήματα μίας στάσης συμπληρώνονται από μία διαδικτυακή πύλη (internet portal) μία τηλεφωνική γραμμή εξυπηρέτησης (1564) που

λειτουργεί 7 ημέρες την εβδομάδα και 24 ώρες την ημέρα (Αντωνοπούλου Κ., 2009).

Το 2004 δημιουργήθηκε μία Επιτροπή για την Απλοποίηση των Κεντρικών Διαδικασιών. Οι κύριοι στόχοι της ήταν ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των διοικητικών απλοποιήσεων, η αναμόρφωση των κατάλληλων οργανωσιακών δομών για την υποστήριξη της πολιτικής απλοποίησης και ο προσχεδιασμός των δραστηριοτήτων προς ενημέρωση των κυβερνητικών αξιωματούχων ως προς τις μεθόδους και τεχνικές απλοποίησης.

Το Μάρτιο του 2005 ξεκίνησε το τριετές πρόγραμμα «Πολιτεία 2005 – 2007» για την «επανάδραση της δημόσιας διοίκησης». Οι στόχοι του προγράμματος ήταν η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών εστιάζοντας στις πραγματικές τους ανάγκες, αυξάνοντας τη διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, υλοποιώντας την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, αναδομώντας τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες, προστατεύοντας την ιδιωτικότητα του πολίτη και ισχυροποιώντας την εφαρμογή του νόμου.

Κεφάλαιο 2 - Μέτρηση απόδοσης

2.1 Key Performance Indicators (KPIs)

Οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας αποτελούν εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής απόδοσης και διακρίνονται σε **ποσοτικούς** δείκτες, όταν με ποσοτικούς όρους εκτιμούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα της εκάστοτε οργάνωσης και σε **ποιοτικούς**, όταν εκτιμούν τις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών και προϊόντων και τα συνακόλουθα χαρακτηριστικά τους. Οι ποιοτικοί δείκτες εκφράζουν την ποιότητα των εργασιών που μετρώνται και η αποτύπωσή τους γίνεται με ποιοτικές διαβαθμίσεις (π.χ. καλά, μέτρια) και οι ποσοτικοί εκφράζουν το ποσοστό των ορθώς εκτελεσθεισών εργασιών και η αποτύπωσή τους γίνεται με αριθμούς (π.χ. μέτρηση του όγκου εργασίας των υπηρεσιών στην μονάδα του χρόνου). Στην πράξη, ωστόσο, δεν υφίσταται απόλυτη διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, διότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικοί δείκτες για ποιοτικού χαρακτήρα μετρήσεις (π.χ. υγεία). Καθώς οι ποσοτικοί δείκτες παρέχουν μια συνολικότερη εικόνα και παρέχουν τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλους φορείς ή δράσεις του παρελθόντος, προτιμώνται σε σχέση με τους ποιοτικούς, οι οποίοι αποδεικνύονται πιο χρονοβόροι στη διαδικασία συλλογής, μέτρησης και ανάλυσης της πληροφορίας, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια και διακρίνονται για τον υποκειμενικό τους χαρακτήρα.

Σε ένα σύστημα μετρήσεων οι δείκτες μπορούν να εκτιμούν τόσο τις εισροές όσο τις διαδικασίες αλλά και τις εκροές και τις επιπτώσεις. Ως εισροές (inputs) εννοούμε τους πόρους που παρέχονται στην οργάνωση και αφορούν είτε ανθρώπινο δυναμικό είτε υλικό. Οι εκροές (outputs) αποτελούν τα πιο άμεσα αποτελέσματα του οργανισμού, δηλαδή, τις υπηρεσίες που παρέχονται από την οργάνωση στους

άμεσους αποδέκτες. Οι εκροές μπορεί να έχουν όχι μόνο ποσοτικές αλλά και ποιοτικές διαστάσεις. Συχνά περιλαμβάνουν μετρήσεις του αριθμού των αποδεκτών που έχουν πρόσβαση ή εξυπηρετούνται από τον οργανισμό. Ως αποτελέσματα (outcomes) ορίζουμε τις συνέπειες των εκροών στα ενδιαφερόμενα άτομα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τις αντιδράσεις ή την ικανοποίηση των ατόμων από τις υπηρεσίες. Οι δείκτες αποτελεσμάτων μετρώνται σε αριθμητικές ή οικονομικές μονάδες. Τα αποτελέσματα ανιχνεύονται ευκολότερα από τις επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις ή επιδράσεις ή αντίκτυπα (impacts) ορίζονται ως η τελική επιδίωξη ανάπτυξης της επίδρασης, στην οποία συμβάλλει η εκάστοτε οργάνωση, αποτελούν, δηλαδή, τις μακροπρόθεσμες και ευρείες αναπτυξιακές μεταβολές στην κοινωνία, την οικονομία ή το περιβάλλον, στο οποίο συμβάλλει ο οργανισμός. Οι δείκτες επιπτώσεων (impact indicators) διακρίνονται στους ειδικούς δείκτες (specific indicators), οι οποίοι μετρούν τις επιδράσεις που παρατηρούνται μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά συνδέονται άμεσα με την δράση που έλαβε χώρα και τους ανθρώπους που επωφελήθηκαν από αυτή και τους καθολικούς δείκτες (global indicators) που μετρούν τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που επηρεάζουν ένα ευρύτερο πληθυσμιακό σύνολο. Μια άλλη διάκριση στους ποιοτικούς δείκτες είναι αυτή που προτείνει ο J. Font (Μιχαλόπουλος Ν., 2007) σε δείκτες διαδικασιών, ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και ικανοποίησης πολιτών, ενώ η κατηγοριοποίηση σε ειδικούς ποιοτικούς δείκτες προσαρμοζόμενους στην εκάστοτε υπηρεσία (π.χ. για υπηρεσίες που έχουν σχέση με το ευρύ κοινό ως ειδικός δείκτης θα μπορούσε να θεωρηθεί ο δείκτης αριθμός παραπόνων των πολιτών/επιχειρήσεων) και σε εξωτερικούς δείκτες, δείκτες δηλαδή του ευρύτερου πλαισίου (π.χ. τεχνολογικοί: βαθμός χρήσης εξοπλισμού παλαιάς τεχνολογίας), είναι ιδιαίτερα χρήσιμη. Τέλος, η διάκριση σε (Alter C. and Hage J., 1993) **διατμηματικούς** ή **διοργανωτικούς** δείκτες αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ανάπτυξης συνεργιών, ώστε οι δημόσιες οργανώσεις να «δουλεύουν

μαζί» σε μια εποχή, όπου η έννοια των δικτύων αναδεικνύεται σε κυρίαρχη έννοια. Τα δίκτυα δεν αποτελούν κατασκευασμένες δομές αλλά προκύπτουν δια της εξέλιξης, συμπεριφορικά προσαρμοζόμενα συστήματα, αναιρώντας τις παραδοσιακές επιταγές του τυπικού ορθολογισμού.

Καθώς οι δείκτες είναι οι αιτιώδεις βρόγχοι μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της πραγματοποιούμενης απόδοσης και λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης, η χρήση τους συμβάλλει σε αποφασιστικό βαθμό στην διάγνωση της παροχής ή μη των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, τη βελτίωση της ανταπόκρισής τους στις σύγχρονες ανάγκες του πολίτη-πελάτη και τη συνακόλουθη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του δημόσιου τομέα, την ενίσχυση της λογοδοσίας στα πλαίσια της δημόσιας ευθύνης των οργανώσεων και τον έλεγχο των δημοσίων δαπανών λόγω των ασφυκτικών ορίων που θέτει επιτακτικά το πρόβλημα της στενότητας των πόρων. Οι δείκτες ως πολύτιμα εργαλεία μάθησης αποτυπώνουν τη διοικητική πραγματικότητα ενθαρρύνοντας τη συνεχή μάθηση ως μέρος της οργανωτικής της κουλτούρας σε μια πορεία δράσης, όπου μέτρηση και μάθηση είναι απολύτως συνυφασμένες έννοιες. Με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλουν αποφασιστικά στην μετεξέλιξη των δημόσιων οργανώσεων από οργανώσεις που δεν μαθαίνουν από τα λάθη τους σε μαθησιακού τύπου οργανώσεις (learning organizations) στο ενδεχομενικό περιβάλλον λειτουργίας τους.

| Λειτουργία | Δείκτες Απόδοσης |
|-----------------------|--|
| Απόθεμα | Μέση διάρκεια παραμονής |
| Logistics | Κόστος μεταφοράς ως % επί των πωλήσεων |
| Διείσδυση | Μερίδιο αγοράς |
| Ικανοποίηση πελατών | % πελατών που επιστρέφουν |
| Ποιότητα εξυπηρέτησης | Χρόνος αναμονής στο ταμείο |
| Τιμολ. Πολιτική | Μέσο % έκπτωσης (επί πωλήσεων) |
| Πωλήσεις | Πωλήσεις ανά είδος, υπάλληλο, μονάδα χώρου, υποκατάστημα |

Πίνακας 2-1. Παραδείγματα KPI

2.1.1 Καθορισμός των δεικτών μέτρησης

Η άντληση ασφαλών συμπερασμάτων από τη χρήση των δεικτών ως μηχανισμών πληροφόρησης προϋποθέτει την πλήρωση κάποιων χαρακτηριστικών, την ορθή χρήση τους και την αξιόπιστη ανάλυσή τους. Ως προς την πρώτη συνιστώσα, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της ΕΕ, οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες πρέπει να είναι profitable (επικερδείς), achievable (επιτεύξιμοι), important (σημαντικοί), να απαντούν, δηλαδή, στις διαστάσεις της στοχοθεσίας, numerical (αριθμητικοί) και να ανταποκρίνονται:

- στην αποστολή της δημόσιας οργάνωσης και ως εκ τούτου να συναρτώνται άμεσα με την πραγμάτωση των στόχων που εκείνη θέτει (σχετικότητα-συνάφεια)
- στην παροχή ερμηνείας που δεν οδηγεί σε πολλαπλές και αντιφατικές στάσεις (κατανόηση)

- στην προσαρμογή δεδομένων, ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες κάθε φορά ανάγκες
- στην ύπαρξη μοναδικότητας για την αποφυγή επικαλύψεων με άλλους δείκτες
- στην δημιουργία κόστους μη απαγορευτικού για την οργάνωση, οι δείκτες, όταν σχεδιάζονται υπόκεινται στη λογική κόστους-οφέλους[το μοντέλο κόστους-οφέλους (Standard Cost Model ή Cost Benefit Model) προωθήθηκε από την Ολλανδία και αποτελεί μια διεθνώς διαδεδομένη τεχνική κυρίως για εκείνους που αποφασίζουν, διότι τους παρουσιάζει τις συνέπειες των ενδεχόμενων αποφάσεων τους], ώστε το καθαρό όφελος να υπερβαίνει το κόστος που προκύπτει
- στην αποτροπή χειραγώγησης από την οργάνωση, ώστε να μην χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία είτε εξωραϊσμού είτε υποτίμησης της προς μέτρηση οργάνωσης
- στη συνεκτικότητα με την πραγματικότητα, ώστε να παρασχεθεί μια ολοκληρωμένη μέτρηση
- στην χρησιμότητα, το βαθμό, δηλαδή, στον οποίο τα αποτελέσματα καλύπτουν τις ανάγκες που υφίστανται
- στην αποδοχή από τους αξιολογούμενους
- στην αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων

Παγκόσμιο ζητούμενο, εφόσον η χρήση δεικτών αποκτά βαρύνουσα σημασία τα τελευταία χρόνια, αποτελεί η εξασφάλιση και εδραίωση των προϋποθέσεων που θα καταστήσουν ορθή τη χρήση τους. Γόνιμος προβληματισμός αναπτύσσεται συχνά σχετικά με τη συμμετοχική φύση του σχεδιασμού και της εφαρμογής του εκάστοτε συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Συχνά παρατηρείται το παράδοξο μη συνεργασίας μεταξύ διευθυντών και γενικών διευθυντών ή και διευθυντών με υφισταμένους. Η εφαρμογή ενός απολύτως ξεκάθαρα και κατανοητού πλαισίου αποτελεί, επίσης, ζωτική

προϋπόθεση για την ύπαρξη αναπτυγμένων συστημάτων μέτρησης, τα οποία πρέπει να σχεδιάζονται από πρόσωπα που κατέχουν την απαιτούμενη εξειδικευμένη γνώση που θα καταρτίσουν με ορθολογικό τρόπο το σύστημα χρήσης των δεικτών. Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλίζεται η επανεξέτασή τους, ώστε να συσχετίζονται οι στρατηγικοί στόχοι με το σύστημα μέτρησης. Η αναθεώρηση των δεικτών καθίσταται αναγκαία σε μια εποχή, όπου οι δημόσιες οργανώσεις δεν είναι εσωστρεφή, κλειστά συστήματα περιχαρακωμένα στον εαυτό τους με συμπαγή μονολιθική δομή αλλά ευέλικτα συστήματα με υψηλή αναστοχαστικότητα που τροφοδοτούνται με την αναγκαία επαναπληροφόρηση (feedback).

Η παρακολούθηση και επανεξέταση των δεικτών αποτελεί το τελευταίο στάδιο που τηρείται κατά τη διαδικασία μέτρησης των αποδόσεων. Τα υπόλοιπα επτά (7) είναι τα εξής:

- ανάλυση των υπάρχουσών διαδικασιών με τη χρήση ειδικών τεχνικών ποιότητας
- καθορισμός δεικτών αποτελεσματικότητας
- καθορισμός μεθόδου μέτρησης των δεικτών αποτελεσματικότητας
- προσδιορισμός συγκρινόμενης οργάνωσης
- συλλογή στοιχείων και δεδομένων
- ανάλυση στοιχείων και εντοπισμός αποκλίσεων. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων δύνανται να αποτελέσουν προσωπικές συνεντεύξεις, διοικητικά αρχεία, χαρτογραφήσεις (Μιχαλόπουλος Ν., 2007) είτε μέσω ερωτηματολογίων είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, διαβαθμισμένες παρατηρήσεις ενός εκπαιδευμένου παρατηρητή-αξιολογητή

- ανάπτυξη προγράμματος δραστηριοτήτων για την εξάλειψη των αποκλίσεων και προσέγγιση των στόχων(Καρκατσούλης Π., 2004)

Τέλος, κατά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, τη φάση, δηλαδή, μετασχηματισμού των δεδομένων σε πληροφορίες, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα και οι δείκτες δεν ταυτίζονται. Οι δείκτες δεν μετρούν το φαινόμενο *per se* αλλά μόνο έμμεσα, δείχνουν και δεν εξηγούν (Μιχαλόπουλος Ν., 2007). Οι δείκτες δεν αποτελούν παρά ένα μέσο ή μέτρο επιτυχίας ή αποτυχίας, καθώς παρέχουν μια συνολική εικόνα της οργάνωσης και του έργου που έχει επιτευχθεί, αποτιμώντας την υλοποίηση των προγραμματισμένων στόχων, χωρίς να αποτελούν πανάκεια ή κλειδί επιτυχίας μιας οργάνωσης.

2.2 Ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης

Μπορούμε, να εισάγουμε μια ομάδα ερωτήσεων, οι οποίες θα πρέπει να καθοδηγούν ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού δημοσίου τομέα.

Όπως πριν, μπορούμε να θεωρήσουμε «δεδομένη» την αποστολή των περισσότερων δημοσίων οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να «απαντά» σε ερωτήσεις όπως:

- Πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί την αποστολή του; Πώς το γνωρίζει αυτό;
- Πόσο αποδοτικά υποστηρίζει αυτήν την αποστολή του;
- Σε σύγκριση με τους άλλους οργανισμούς, λειτουργεί καλύτερα;
- Πώς παρουσιάζει τα αποτελέσματά του στους πολίτες;
- Πώς ανατροφοδοτείται από τους πολίτες;

Από τις παραπάνω ερωτήσεις, η πιο δύσκολη να απαντηθεί είναι η πρώτη- πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί την αποστολή του. Αυτό γιατί:

- ✓ δεν υπάρχει «ανταγωνισμός» και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν μετρήσιμα προς σύγκριση στοιχεία,
- ✓ η αποστολή είναι μακροπρόθεσμη,
- ✓ η αποστολή μπορεί να είναι πολιτική και
- ✓ είναι συχνά εύκολο να ανιχνευτούν δικαιολογίες για την μη εκπλήρωσή της

Με μια αποστολή η οποία δε συγκρίνεται άμεσα με τον ιδιωτικό τομέα, δύο από τις λίγες ευκαιρίες για μέτρηση και σύγκριση έγκεινται σε:

i. Σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου:

Αν ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός, η αποστολή του θα έχει μεταφραστεί σε μια σειρά στόχων για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το πρώτο μέτρο αποτελεσματικότητας της αποστολής, είναι η αξιολόγηση της φύσης αυτών των στόχων: είναι οι στόχοι ρεαλιστικοί και ξεκάθαρα ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή; Είναι, επίσης, κατάλληλοι, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι; Αν ναι, τότε η σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου, μπορεί να προσφέρει ένα πρίσμα αποτελεσματικότητας.

ii. Περιοδική μέτρηση: Τα δεδομένα μπορούν να συγκρίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η απόδοση μπορεί να φαίνεται ότι βελτιώνεται ή ότι μειώνεται. Παρόλα αυτά, όμως, ακόμα κι αν διαφαίνεται ότι η απόδοση μειώνεται, αυτό μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό της πραγματικότητας, Για παράδειγμα, αν ο

δείκτης εγκληματικότητας αυξάνεται, οι αστυνομικές αρχές μπορούν να ισχυριστούν ότι αυτό συμβαίνει εξαιτίας «μίας γενικής κατάρρευσης της αξίας της ηθικής στην κοινωνία». Μπορεί όντως η αστυνομία να επιτυγχάνει αυξημένο αριθμό συλλήψεων ενώ ο δείκτης εγκληματικότητας να ανέρχεται. Σε τέτοια περίπτωση, η αστυνομία μπορεί να ισχυριστεί ότι «κάνει καλή δουλειά» σε μια κατάσταση που χειροτερεύει ολοένα και περισσότερο. Μερικοί πολιτικοί θα συναινέσουν με αυτήν την άποψη ενώ άλλοι θα εναντιωθούν σε αυτή. Πού βρίσκεται η αλήθεια ;

Ένα τμήμα που υφίσταται εντός ενός οργανισμού δημοσίου τομέα και του οποίου το μόνο έργο που πρέπει να επιτελεί είναι η παραγωγή αντιγράφων/φωτοτυπιών, μπορεί να συγκριθεί με ένα αντίστοιχο του ιδιωτικού τομέα. Ο αριθμός των φωτοτυπιών, το σύνολο των υπαλλήλων που απασχολούνται και άλλες απλές παράμετροι, θα προσδώσουν ένα αξιόπιστο και αντικειμενικό μέτρο αποδοτικότητας. Αυτό ισχύει εν γένει για πολλές υποστηρικτικές υπηρεσίες των οργανισμών δημοσίου τομέα.

Ο καλύτερος τρόπος ανάδειξης της αποδοτικότητας ενός οργανισμού δημοσίου τομέα είναι να ερωτηθούν εκείνοι που αποδέχονται τις υπηρεσίες του. Αυτό μπορεί να αποτελεί επανάσταση για ορισμένους οργανισμούς, πλην, όμως, είναι μια περίπτωση όπου η αντίληψη αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα. Αυτά που πιστεύουν και αισθάνονται οι αποδέκτες των εκάστοτε υπηρεσιών, αποτελούν ένα άμεσο μέτρο επιτυχίας. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες, παρέχουν στους πολίτες τους, αυτό που εκείνες πιστεύουν ότι είναι το καλύτερο για αυτούς και ενώ επιφανειακά μπορεί να φαίνεται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τόσο των τελευταίων όσο και του έργου που πρέπει να επιτελούν, στην πραγματικότητα, αυτό δεν ισχύει καθόλου.

2.3 Κριτήρια μέτρησης απόδοσης

Από τα παραπάνω και εφόσον κατανοήθηκε τι αποτελεί ένα καλό καθεστώς μέτρησης, μπορούμε να διαχωρίσουμε την ουσία ενός αποτελεσματικού καθεστώτος μέτρησης απόδοσης ενός οργανισμού δημοσίου τομέα, έτσι ώστε να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στις προγενέστερα τιθέμενες ερωτήσεις. Τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει:

- να είναι σημαντικά-θα πρέπει να μετρούν εκείνους τους παράγοντες επιτυχίας που είναι «κλειδιά»,
- να προσφέρουν απόψεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες,
- να αντανακλούν τα συμφέροντα όλων των απολαβόντων των υπηρεσιών τους (Halachmi A., 2002),
- να χρησιμοποιούνται και να εξετάζονται συνολικά και όχι ξεχωριστά το ένα από το άλλο,
- να είναι σαφώς διαχωρισμένα ανάμεσα σε ποσοτικά και ποιοτικά,
- να μπορούν να διακρίνουν τις αλλαγές στις οποίες υπόκεινται,
- να μην αποτελούν τροχοπέδη της μέτρησης μέσω της υπερβολικής συλλογής δεδομένων

Στον σχεδιασμό ενός συνόλου μέτρων, χρειάζεται μια διαδικασία συνεργασίας έτσι ώστε τα μέτρα που θα προκύψουν να γίνουν «ιδιοκτησία» αυτών που θα υπόκεινται σε αυτά. Αυτή η συνεργασία, θα πρέπει στη συνέχεια να επιτρέπει την επακόλουθη διεργασία ελέγχου και αξιολόγησης, προκειμένου αυτοί που αναμειγνύονται, να συλλέγουν στοιχεία ανατροφοδότησης όσον αφορά στην απόδοση. Αν η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση γίνονται τακτικά, η διεργασία μέτρησης θα είναι σίγουρα εποικοδομητική, γιατί θα αντιληφθεί ως ένα σύστημα που αυξάνει την απόδοση και όχι ως ένα σύστημα τιμωρίας και συμμόρφωσης.

Η μέτρηση απόδοσης, θα πρέπει να εφαρμόζεται με προσοχή και σεβασμό και είναι σημαντικό η ανάπτυξη αυτών των μέτρων να μην αντιληφθεί ως απλά «μια δικαιολογία για το τι έγινε». Τα μέτρα απόδοσης, θα πρέπει να μας πληροφορούν για κάτι – με ελπίδες για κάτι σημαντικό-σχετικά με το τι συνέβη, αλλά δεν μας πληροφορούν για τα πάντα. Δεν αναλύουν απαραίτητα τα αίτια της καλής ή κακής απόδοσης καθόσον αυτό απαιτεί μια πιο «ερευνητική» εργασία. Η χαμηλή απόδοση, δεν αποδεικνύει απαραίτητως χαμηλή προσπάθεια, χαμηλές ικανότητες, χαμηλό συντονισμό κλπ., απλά προβάλλει έναν τομέα ο οποίος χρήζει περαιτέρω έρευνας και μελέτης. Όσο πιο περιεκτικό είναι το σύνολο των μέτρων απόδοσης, τόσο πιο πιθανό είναι ότι τα αίτια απλά θα αναγνωρίζονται και αυτό πιθανότατα θα απαιτήσει μια αλλαγή στην στάση απέναντι σε αυτά τα μέτρα.

2.4 Η έννοια της μέτρησης απόδοσης

Καθώς η μέτρηση απόδοσης είναι ένα θέμα για το οποίο συχνά γίνεται συζήτηση αλλά ποτέ δεν ορίζεται, θα ήταν χρήσιμο πρώτα να διασαφηνιστεί ο όρος. Ως μέτρηση απόδοσης, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την διαδικασία ποσοτικοποίησης μιας ενέργειας, όπου μέτρηση είναι η διαδικασία ποσοτικοποίησης και η ενέργεια συσχετίζεται με την απόδοση. Περαιτέρω, λοιπόν, θα μπορούσε να προταθεί, ότι απόδοση είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας ενέργειας, ορισμός ο οποίος οδηγεί στους ακόλουθους:

- Ως μέτρηση απόδοσης, ορίζεται η διεργασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας
- Ως μέτρο απόδοσης, ορίζεται ένα μέτρο, το οποίο χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και/ή της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας

- Ως σύστημα μέτρησης απόδοσης, ορίζεται το σύνολο των μέτρων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας

2.5 Λόγοι για τους οποίους η μέτρηση απόδοσης είναι σημαντική

Πολλοί οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα. Μπορεί να το κάνουν συστηματικά και διεξοδικά ή κατά καιρούς και επιφανειακά, αλλά το κάνουν. Η μέτρηση απόδοσης, είναι μια σημαντική βοήθεια στον σχηματισμό κρίσεων και στη λήψη αποφάσεων.

Γιατί οι οργανισμοί μετρούν την απόδοσή τους; Οι λόγοι για τους οποίους το κάνουν και οι οποίοι διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό είναι προκειμένου:

- να αναγνωρίσουν την επιτυχία,
- να γνωρίσουν αν καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών τους: αν δεν μετρήσουν, πώς θα ξέρουν ότι παρέχουν τις υπηρεσίες / προϊόντα που οι πελάτες τους επιθυμούν;
- να βοηθηθούν προκειμένου να κατανοήσουν τις διεργασίες τους: να επιβεβαιώσουν ό,τι γνωρίζουν και να αποκαλύψουν ό,τι δε γνωρίζουν,
- να εντοπίσουν πού υπάρχουν προβλήματα και πού είναι απαραίτητες κάποιες βελτιώσεις,
- να διαβεβαιωθούν ότι οι αποφάσεις τους βασίζονται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, σε συναίσθημα ή σε διαίσθηση και
- να αναδειχτεί αν οι βελτιώσεις που είχαν σχεδιαστεί, συνέβησαν

Για τους έμπειρους μάνατζερ, πολλοί από τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση απόδοσης είναι οι ακόλουθοι(Halachmi A., 2002).:

- i. Αν δεν μπορούμε να μετρήσουμε κάτι, δεν μπορούμε να το κατανοήσουμε
- ii. Αν δεν μπορούμε να το κατανοήσουμε, δεν μπορούμε να το ελέγξουμε
- iii. Αν δεν μπορούμε να το ελέγξουμε, δεν μπορούμε να το βελτιώσουμε
- iv. Αν γνωρίζουν ότι σκοπεύουμε να μετρήσουμε κάτι, θα το κάνουν
- v. Αν δεν μετρήσουμε τα αποτελέσματα, δεν μπορούμε να διακρίνουμε την αποτυχία από την επιτυχία
- vi. Αν δεν μπορούμε να διακρίνουμε την επιτυχία, δεν μπορούμε να την επιβραβεύσουμε
- vii. Αν δεν μπορούμε να επιβραβεύσουμε την επιτυχία, πιθανότατα επιβραβεύουμε την αποτυχία
- viii. Αν δεν αναγνωρίζουμε την επιτυχία, μπορεί να μην είμαστε ικανοί να τη διατηρήσουμε
- ix. Αν δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε την επιτυχία ή την αποτυχία, δεν μπορούμε να μάθουμε από αυτή
- x. Αν δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε την αποτυχία, θα επαναλάβουμε τα παλιά λάθη
- xi. Αν δεν μπορούμε να συσχετίσουμε το αποτέλεσμα με τους καταναλωθέντες πόρους, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε το πραγματικό κόστος
- xii. Αν δε γνωρίζουμε το πραγματικό κόστος μιας ενέργειας, δεν μπορούμε να ξέρουμε αν θα την επαναλάβουμε ή αν θα την αποκλείσουμε
- xiii. Αν δεν μπορούμε να ανακοινώσουμε τα αποτελέσματα, μπορεί να υπονομεύσουμε την ικανότητά μας για επικοινωνία με τους

πολίτες- «μετόχους» και δεν μπορούμε να κερδίσουμε τη δημόσια υποστήριξή τους

Παρόλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι ,αν και τα περισσότερα οικονομικά βιβλία δεν το επισημαίνουν, η μέτρηση απόδοσης στον δημόσιο τομέα συμπεριλαμβάνει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική υπευθυνότητα. Η εσωτερική υπευθυνότητα έχει να κάνει πρώτα από όλα με τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-διευθυντών και υπαλλήλων. Υπευθυνότητα, εδώ, σημαίνει το σύνολο των ευθυνών που επωμίζεται ένας υπάλληλος πριν τους ανωτέρους του, τους κατωτέρους του ή τους υπολοίπους συναδέλφους του. Η εσωτερική υπευθυνότητα, έχει, επίσης, να κάνει με την ευθύνη δημιουργίας συγκεκριμένων καταστάσεων οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία άλλων μονάδων εντός του ίδιου οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η εξωτερική υπευθυνότητα, έχει να κάνει με την επιτυχή αφομοίωση προτύπων, τα οποία σχετίζονται με το ηθικό, νομικό, επαγγελματικό και οικονομικό επίπεδο της συμπεριφοράς του οργανισμού. Τέτοια πρότυπα, τίθενται από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. τα μέσα μαζικής ενημέρωσης), προκειμένου να διαβεβαιωθεί ο βαθμός στον οποίο δεν παραβιάζονται σημαντικές κοινωνικές προσδοκίες και στερεότυπα (Halachmi A., 2002).

Όταν η μέτρηση απόδοσης χρησιμοποιείται πρωτίστως για τη διευκόλυνση των διοικούντων να διοικήσουν τις υπηρεσίες τους, η διαδικασία ανάπτυξής της, θα θεωρηθεί το πιθανότερο σαν επένδυση. Τέτοιου είδους μέτρηση, θα αναδείξει πολλά θέματα «εσωτερικής υπευθυνότητας». Όταν η ανάπτυξη της μέτρησης απόδοσης επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες, παρά το ότι μπορεί να αποβεί αρωγός της εσωτερικής υπευθυνότητας, θα θεωρηθεί πιθανότατα ως ένα μέσο διασφάλισης εξωτερικής υπευθυνότητας και ως τέτοιο, θα επιφέρει αντίσταση. Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι υπάρχουν πολλά

προβλήματα και εμπόδια στο δρόμο της επιτυχούς εφαρμογής οποιουδήποτε προγράμματος μέτρησης απόδοσης. Αυτά τα προβλήματα ανακύπτουν από τη φύση των μέτρων ή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για benchmarking ή την αξιολόγηση της αλλαγής στην απόδοση, το πολιτικό περιεχόμενο της λειτουργίας των οργανισμών και τις πιθανές δυσλειτουργίες της μέτρησης απόδοσης (Halachmi A. and Boorsma P.B., 1998).

2.6 Οι επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης

Η κεντρική ιδέα πίσω από την μέτρηση απόδοσης είναι απλή: ένας οργανισμός δημοσίου τομέα τυποποιεί την ιδεατή απόδοση και υποδεικνύει πώς αυτή μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση δεικτών απόδοσης.

Παρόλα αυτά, μια τέτοια απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Αυτό αληθεύει κυρίως ως προς το «αποτέλεσμα»: την τελευταία επίδραση. Αυτό το αποτέλεσμα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο χρόνος μεταξύ της προσπάθειας και της επιδράσεώς της μπορεί να είναι πολύς έτσι ώστε να εξαχθεί σημαντική έρευνα.

Αυτό που είναι μετρήσιμο είναι οι άμεσες επιδράσεις: η εκροή, π.χ. ο αριθμός των αποφάσεων ενός δικαστηρίου, ο αριθμός των ασθενών που εξετάστηκαν από ένα γιατρό ή ο αριθμός των αποφοίτων ενός πανεπιστημίου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλά συστήματα μέτρησης απόδοσης επικεντρώνονται στην εκροή. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ορίζονται, οι στόχοι «παραγωγής» συμφωνούνται και η εκροή μετράται και αναφέρεται ετησίως.

Αυτή η μέτρηση απόδοσης μπορεί να εξυπηρετήσει πολλές λειτουργίες:

- Διαφάνεια: ένας οργανισμός μπορεί να ξεκαθαρίσει τι «προϊόντα» παράγει και μέσω μιας ανάλυσης εισροής-εκροής, τα κόστη που εμπεριέχονται
- Εκμάθηση: ένας οργανισμός «προχωρεί» ένα βήμα παραπάνω όταν χρησιμοποιεί την μέτρηση απόδοσης για εκμάθηση. Η διαφάνεια που δημιουργείται, μπορεί να διδάξει σε έναν οργανισμό τι «κάνει καλά» και πού είναι πιθανές κάποιες βελτιώσεις
- Εκτίμηση: μία εκτίμηση βασισμένη στην απόδοση μπορεί να δοθεί για τη λειτουργία ενός οργανισμού

Η μέτρηση απόδοσης έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιδράσεις.

2.6.1 Οι θετικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης

- i. Η μέτρηση απόδοσης επιφέρει διαφάνεια: η μέτρηση απόδοσης παρέχει σε έναν οργανισμό μια ενδοσκόπηση στα «προϊόντα» του, το κόστος ανά προϊόν και δείχνει, επίσης, κατά πόσο ένα συγκεκριμένο τμήμα ή μια δραστηριότητα του οργανισμού, συμβάλλει στη συνολική του εκροή. Η διαφάνεια μπορεί ακολούθως να καταλήξει σε διάφορες μορφές ορθολογισμού. Για παράδειγμα, μπορεί να προκαλέσει μια εσωτερική συζήτηση, σχετικά με πώς διάφορες δραστηριότητες συμβάλλουν στην απόδοση του οργανισμού. Υπάρχει, επίσης, ένα σαφές πρότυπο κρίσης νέων διαδικασιών ή δομών: πώς συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Osborne D. and Gaebler T., 1992). Η φράση «ό,τι μετράται, γίνεται», επιβεβαιώνει τα παραπάνω: ο

ορθολογισμός και η διεργασία βελτίωσης ξεκινούν όταν ο οργανισμός μπορεί να μετρήσει την υπαρκτή του εκροή.

ii. Η μέτρηση απόδοσης είναι ένα κίνητρο για εκροή: η μέτρηση απόδοσης επιβραβεύει την εκροή κι έτσι αποτελεί ένα κίνητρο για απόδοση-δεν επιβραβεύει τις καλές προθέσεις (εισροή), ούτε τις επιμελείς προσπάθειες αλλά τα αποτελέσματα.

iii. Η μέτρηση απόδοσης αποτελεί έναν κομψό τρόπο σχηματισμού υπευθυνότητας: όταν το έργο που πρέπει να επιτελέσει ένας δημόσιος οργανισμός γίνεται περίπλοκο και πιο δύσκολο, μπορεί να είναι απαραίτητο σε αρκετές περιπτώσεις, να του χορηγηθεί περισσότερη αυτονομία. Αν αυτή η αυτονομία χορηγηθεί, συνεπάγεται υπευθυνότητα: αυτοί στους οποίους χορηγείται αυτονομία, είναι υπόλογοι της απόδοσής τους και διενεργούν ενδοσκοπήση σε αυτή. Η μέτρηση απόδοσης είναι ένας κομψός τρόπος σχηματισμού της υποχρέωσης του να είναι κανείς υπόλογος για την απόδοσή του:

- ✓ οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση μετρώνται συστηματικά και ποσοτικοποιούνται, καθιστώντας, τοιούτοτρόπως, εφικτές τις συγκρίσεις σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- ✓ οι πληροφορίες μπορούν εύκολα να ανταλλαχτούν
- ✓ οι πληροφορίες μπορούν να ανακύψουν την ίδια στιγμή κάθε χρόνο

2.6.2 Οι αρνητικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης

i. Η μέτρηση απόδοσης ενισχύει την εσωτερική γραφειοκρατία: η έρευνα δείχνει, επίσης, ότι οι οργανισμοί των οποίων το σύστημα μέτρησης απόδοσης ήταν επιτυχές, επένδυσαν αρκετά σε διαδικαστικά και οργανωσιακά προληπτικά μέτρα προκειμένου να

- ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του συστήματος μέτρησης απόδοσης (Leeuw F.L., 1996). Για παράδειγμα, είχαν δημιουργήσει ένα ξεχωριστό τμήμα του οποίου η γραφειοκρατική αρμοδιότητα ήταν να μετατρέπει όλες τις δραστηριότητες σε «ελέγξιμες».
- ii. Η μέτρηση απόδοσης παρεμποδίζει τις καινοτομίες: αυτοί που επιθυμούν να καινοτομήσουν, θα ανακαλύψουν το άγνωστο και θα αποδεχτούν το ρίσκο που επέχουν τα αποτελέσματά τους να είναι είτε διαφορετικά είτε λιγότερα από τα προσδοκώμενα. Ως αποτέλεσμα, η καινοτομία μπορεί να βλάψει την εκροή του οργανισμού. Η μέτρηση απόδοσης, επιβραβεύει την συνεχή αναπαραγωγή του υπαρκτού (Behn R. D. and Kant P.A., 1999).
- iii. Η μέτρηση απόδοσης αποτελεί τροχοπέδη των φιλοδοξιών: το φαινόμενο αύξησης της απόδοσης ενός οργανισμού μέσω αποτελεσματικής χρήσης της εκροής του, είναι γνωστό. Το κριτήριο επιλογής των εισροών του, είναι ότι «για να επιτύχουμε την επιθυμητή εκροή, πρέπει να είμαστε εκλεκτικοί στο είδος της εισροής». Τα σχολεία που έχουν επιβραβευτεί για την απόδοσή τους, έχουν βρεθεί να επιλέγουν την εισροή τους. Μπορούν να αρνηθούν την εγγραφή σε δυνητικούς μαθητές τους (Zollers N. and Ramanathan K.A., 1998). Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την εισροή του, το κάνει εις βάρος των φιλοδοξιών του.
- iv. Ο επαγγελματισμός της μέτρησης απόδοσης: οι δείκτες απόδοσης μετρούν ποσότητες και ως εκ τούτου, θα καλύπτουν κυρίως τις μετρήσιμες και ξεκάθαρα ορισθείσες πλευρές της απόδοσης. Για ένα μουσείο, αυτές είναι ο αριθμός των επισκεπτών παρά το ότι υπάρχουν άλλες σημαντικές πλευρές, όπως η αξία της συλλογής για επιστημονική έρευνα (Carnegy G.D. and Wolnizer P.W., 1996). Η μέτρηση μιας έννοιας με τόσες διαστάσεις, απαιτεί επαγγελματισμό. Επαγγελματισμός σημαίνει ότι όλες αυτές οι διαστάσεις είναι σεβαστές (ο επαγγελματίας δεν αγνοεί την

πολυπλοκότητα του έργου του) και ότι, αν χρειαστεί, θα γίνει μια ανταλλαγή ανάμεσα σε αυτές. Ο επαγγελματίας θα σχηματίσει μια «σιωπηρή» γνώση στο χειρισμό αυτής της πολυπλοκότητας. Μέρος αυτής της γνώσης είναι οι συγκεκριμένες, τοπικές συνθήκες (του μουσείου Α, του μουσείου Β κλπ.). Η μέτρηση απόδοσης επικεντρώνεται υπερβολικά στις ξεκάθαρα ορισθείσες πλευρές της απόδοσης. Μπορεί, λοιπόν, να αποτελέσει ένα κίνητρο άγνοιας της πολυπλοκότητας και να γίνει μια ανταλλαγή χάριν των ξεκάθαρα ορισθεισών πλευρών της, γεγονός το οποίο δεν συνεπάγεται επαγγελματισμό.

v. Η μέτρηση απόδοσης «σκοτώνει» την υπευθυνότητα του συστήματος: αυτός ο μηχανισμός μπορεί να υφίσταται και μεταξύ οργανισμών. Συγκεκριμένα στον δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί έχουν την υπευθυνότητα ενός συστήματος. Αυτοί οι οργανισμοί, αναμένονται να παρέχουν τις επαγγελματικές τους «διαφωτιστικές ματιές» και στους άλλους οργανισμούς. Η μέτρηση απόδοσης μπορεί να αποκλείσει αυτή την υπευθυνότητα του συστήματος. Τα σχολεία που συναγωνίζονται μεταξύ τους για την απόδοση, είναι λιγότερο πρόθυμα να μοιραστούν τις «καλύτερες πρακτικές» τους και ως εκ τούτου, η μέτρηση απόδοσης έχει μια δυσμενή επίδραση στις μεταξύ τους σχέσεις (Fiske E.B. and Ladd H.F., 2000).

vi. Η μέτρηση απόδοσης τιμωρεί την καλή απόδοση: η μέτρηση απόδοσης επιφέρει διαφάνεια και μπορεί να τονώσει την εκροή. Ως αποτέλεσμα, περισσότερα μπορούν να παραχθούν με δεδομένο προϋπολογισμό και η ίδια απόδοση μπορεί να επιτευχθεί με χαμηλότερο προϋπολογισμό. Ένας οργανισμός που επενδύει στην αποδοτικότητα και είναι διαφανής, παίρνει ένα ρίσκο: ο μάνατζερ μπορεί να το μεταφράσει αυτό σε χαμηλότερο προϋπολογισμό τον επόμενο χρόνο για την ίδια απόδοση. Ο ομοειδής οργανισμός που δεν επενδύει στην αποδοτικότητα και τη

διαφάνεια, αμείβεται με τον ίδιο προϋπολογισμό για την ίδια απόδοση (Bordewijk P. and Klaasen H.L., 2000).

Κεφάλαιο 3 - Το πεδίο

3.1 *Government*

Με τον όρο Δημόσια Διοίκηση (Government) χαρακτηρίζεται γενικά το σύνολο μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους (www.el.wikipedia.org).

Η Δημόσια Διοίκηση μιας χώρας αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού της και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας. Υπό την ευρεία έννοια η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες, αυτή της εκάστοτε Κυβέρνησης και «υπό στενή έννοια» αυτή της Διοίκησης.

Σημειώνεται ότι υπό τη στενή έννοια των πολιτικών αυτών όρων η Κυβέρνηση διαφέρει της Διοίκησης στο ότι κινείται με απόλυτη (νόμιμη) πρωτοβουλία και είναι αυτή που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η δεύτερη περιορίζεται στην εφαρμογή και παρακολούθηση της κυβερνητικής θέλησης. Δημόσια Διοίκηση υφίσταται σε όλες τις Χώρες του κόσμου, ανεξάρτητα του πολιτεύματός των.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή έννοια της Κυβέρνησης/ Δημόσιας Διοίκησης (Government), η Διακυβέρνηση έχει καθιερωθεί την τελευταία δεκαετία ως μία ευρύτερη έννοια που προϋποθέτει δύο επιπλέον εννοιολογικούς καθορισμούς: α) μια νέα οπτική ενός μικρότερου, λιγότερο ιεραρχικού, φιλικού προς τον πολίτη κράτους που συνδιαλέγεται συνεχώς - και μερικές φορές συναποφασίζει - κυρίως με την κοινωνία πολιτών αλλά και τον ιδιωτικό τομέα στα πλαίσια καθορισμένων, διαφανών ρυθμίσεων και αρχών, β) μια σαφή εδραίωση του κράτους ως του πιο βασικού αλλά όχι αποκλειστικά αποφασιστικού στα πλαίσια μιας πλουραλιστικής, τριπολικής κοινωνίας με τρεις διακριτούς χώρους. Κράτος, Αγορά, Τρίτος Τομέας/Κοινωνία Πολιτών. Η νέα σχέση του Κράτους με την κοινωνία πολιτών αποτελεί το ειδοποιό

χαρακτηριστικό της Διακυβέρνησης (Governance). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή έννοια της κυβέρνησης σε μια αντιπροσωπευτική δημοκρατία, που αναπαρίσταται γραφικά με μια πυραμίδα που στη βάση της βρίσκεται το εκλογικό σώμα/λαός και στην κορυφή η εκλεγμένη κυβέρνηση που εκπροσωπεί αποκλειστικά την νόμιμη έκφραση της οργανωμένης κοινωνίας, στην οπτική της Διακυβέρνησης χωρίς να αμφισβητείται η πρωτοκαθεδρία της νόμιμα εκλεγμένης κυβέρνησης προστίθενται στην αλυσίδα των διαδικασιών της δημόσιας απόφασης και οι δύο άλλοι πόλοι/χώροι των σύγχρονων κοινωνιών. κοινωνιών.

Εάν το ζητούμενο στις κοινωνίες του 21ου αιώνα είναι η ισορροπία των τριών χώρων με ανάδειξη στο επίκεντρο της νέας ιδιότητας του πολίτη χωρίς την «αποικιοποίηση» της κοινωνίας είτε από το κράτος είτε από την αγορά, τότε μια σειρά νέοι θεσμοί και διαδικασίες πρέπει να εφευρεθούν και να ενδυναμωθούν. Οι θεσμοί μπορεί να είναι είτε α) επίσημοι με μετακύλιση δημόσιας εξουσίας που δεν ανήκουν όμως στο κράτος π.χ. σε Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (ΕΣΡ: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, Συνήγορος του Πολίτη, Επιτροπή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων κ.α.) είτε β) ημιεπίσημοι, χωρίς δημόσια εξουσία αλλά με μερική ρυθμιστική αρμοδιότητα (φορείς κοινωνικού διαλόγου εργοδοτών - εργαζομένων), είτε συμβουλευτικοί [όργανα διαβούλευσης με ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις) και Κοινωνία Πολιτών], είτε άτυποι (citizen juries, φόρουμ πολιτών). Οι διαδικασίες μπορεί να είναι διαδικασίες ηλεκτρονικής ψηφοφορίας και Δημόσιας Διαβούλευσης, τοπικά δημοψηφίσματα, προκριματικές εκλογές με ανοικτή κάλπη για την ανάδειξη υποψηφίων στα κόμματα κ.α. Σε αυτό ακριβώς το σημείο αναδεικνύεται και η κρίσιμη διαφορά της Διακυβέρνησης από την κλασική λογική της κυβέρνησης / διοίκησης.

Αντίστοιχα, η e-Governance ή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προϋποθέτει την ανάπτυξη μορφών ηλεκτρονικής Δημοκρατίας που θα

συμπληρώσουν ή ακόμη θα «περικυκλώσουν» δημιουργικά τις παραδοσιακές μορφές της αντιπροσωπευτικής Δημοκρατίας (ανά τετραετία εκλογές, γενική μυστική ψηφοφορία, ανταγωνισμός κομμάτων). Και όχι μόνο αυτό. Θα αναπτύξουν επίσης την δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών σε ολόκληρη την αλυσίδα της νομοπαραγωγικής διαδικασίας (Δημόσια Διαβούλευση για προτεινόμενα νομοσχέδια, δυνατότητα προτάσεων νομοσχεδίων, Διαδικτυακές Πύλες Διαφάνειας Δημόσιων Πολιτικών με διαχείριση από τις ΜΚΟ κ.α.).

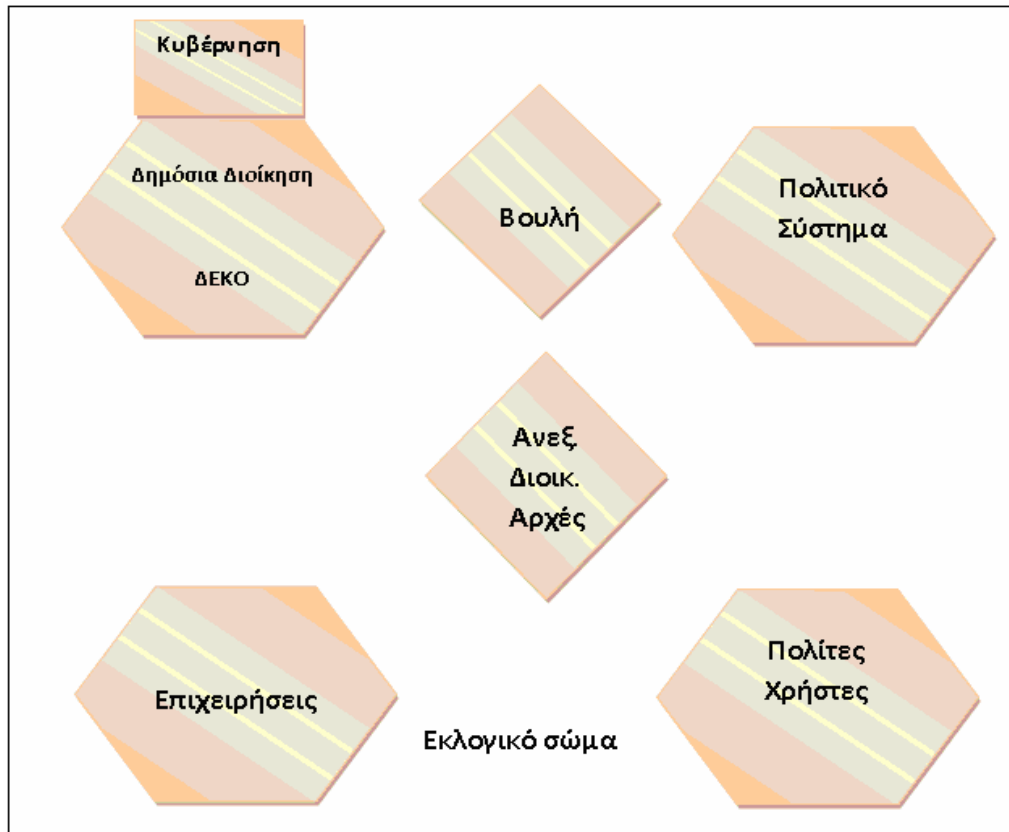
Γι αυτόν ακριβώς τον λόγο η εισαγωγή των ΤΠΕ (ICT) στη δημόσια διοίκηση παράγει εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα στις δύο διακριτές λογικές της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της ηλεκτρονικής κυβέρνησης. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε ριζική αλλαγή της λειτουργίας του κράτους στην σχέση του με τους πολίτες ενώ στην δεύτερη απλή βελτίωση της διεκπεραίωσης της διοικητικής πληροφορίας και των συναλλαγών με οριακές βελτιώσεις στην λειτουργία του κράτους.

Βεβαίως στην πραγματική ζωή και ιδίως στην πολιτική συνθηματολογία των κομμάτων οι διαφορές δεν είναι τόσο διακριτές. Υπάρχουν δύο λόγοι γι' αυτό. Ο πρώτος είναι ότι η έννοια και η πρακτική της Διακυβέρνησης είναι κυριολεκτικά «νεογέννητες». Υποστηρίζεται προς το παρόν από τμήματα της Παγκόσμιας Κοινωνίας Πολιτών και των κοινωνικών κινημάτων, εξετάζεται ευμενώς από διεθνείς Οργανισμούς [ΟΟΣΑ(Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), ΟΗΕ, Συμβούλιο της Ευρώπης] και προβληματίζει ήδη αρκετούς mainstream διανοητές (π.χ. Peter Drucker). Την μεγαλύτερη ώθηση η Διακυβέρνηση έχει βρει στα πλαίσια των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της ΕΕ που έχει εκδώσει ήδη «Λευκή Βίβλο για την Διακυβέρνηση» (European Governance: A White Paper), ενώ στο προτεινόμενο Σύνταγμα στα άρθρα 46-47 κατοχυρώνεται επισήμως ο

ρόλος της κοινωνίας πολιτών. Ο Διαδικτυακός Χώρος, Futurum, που λειτούργησε στα πλαίσια της Συνέλευσης για το Μέλλον της Ευρώπης στον οποίο συμμετείχαν μέσω διαδικτύου εκατοντάδες ΜΚΟ από όλη την Ευρώπη, αλλά και η επιτυχημένη πρωτοβουλία της Ελληνικής Προεδρίας για το e-Voting, αποτελούν ήδη προπαρασκευαστικά προπλάσματα της λογικής της Διακυβέρνησης σε ευρωπαϊκό, διεθνικό επίπεδο. Αυτό δεν είναι τυχαίο. Η ΕΕ είναι ένα ιδιότυπο κρατικό «μόρφωμα» με σαφή ομοσπονδιακά χαρακτηριστικά. Εάν είναι να ολοκληρώσει αυτόν τον χαρακτήρα θα περάσει αναγκαστικά μέσα από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Γι' αυτό και στο ευρωπαϊκό επίπεδο η παράμετρος Διακυβέρνηση θα γνωρίσει εξαιρετική άνθηση. Από αυτό συνάγεται και ο δεύτερος λόγος της σύγχυσης των δύο αντιλήψεων Κυβέρνησης- Διακυβέρνησης. Η Διακυβέρνηση ως πρακτική έχει λίγες δυνατότητες ανάπτυξης στα επιμέρους εθνικά κράτη της Ένωσης.



Εικόνα 3-1. Το Ιεραρχικό κράτος



Εικόνα 3-2. Μοντέλο Διακυβέρνησης

3.2 E-government

Με τον όρο **ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government)** χαρακτηρίζεται γενικά η εισαγωγή των τεχνολογιών της πληροφορικής και των υπολογιστών στη δημόσια διοίκηση και οι νέες διοικητικές πρακτικές, τις οποίες οι τεχνολογίες αυτές εισήγαγαν. Ο όρος αυτός δημιουργήθηκε με τις γενικότερες πρακτικές, σύμφωνα με τις οποίες τοποθετείται το επίθετο «ηλεκτρονικό-ή» (“e”) με σκοπό να δώσει έμφαση στον ηλεκτρονικό τρόπο παραγωγής και διανομής των υπηρεσιών (ηλεκτρονικό εμπόριο, ηλεκτρονικό επιχειρείν, ηλεκτρονική μάθηση κλπ (www.el.wikipedia.org)).

Υπάρχουν δύο φιλοσοφικές αντιλήψεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Για μερικούς η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι «η εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών του ηλεκτρονικού εμπορίου στη λειτουργία της διακυβέρνησης». Αυτή η αντίληψη εστιάζει στη πρακτική αποδοτικότητα και στη μείωση του κόστους, όπως αυτές που μπορούν για παράδειγμα να προέλθουν από την ηλεκτρονική κατάθεση της φορολογικής δήλωσης και τον ηλεκτρονικό εφοδιασμό. Για κάποιους άλλους, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει τη δυναμική να «βελτιώσει τη δημοκρατική συμμετοχή» και να «υπερκεράσει τη πολιτική αποστασιοποίηση». Η αντίληψη αυτή εστιάζει σε πρωτοβουλίες που θα φέρουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων μορφών διακυβέρνησης και του πολίτη σε νέα επίπεδα.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό της ΕΕ είναι «η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών». Παρόλο που ο ορισμός της είναι σαφέστατος, η υλοποίηση των στόχων της και η διείσδυσή της σε παγκόσμιο επίπεδο κρύβουν πολλά εμπόδια.

Στις σημαντικότερες πρωτοβουλίες στο χώρο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συναντάμε τη δημιουργία των ΚΕΠ μέσω του προγράμματος Αριάδνη, τις προκηρύξεις των δυο μεγάλων έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης Σύζευξις και Police Online, το TAXISnet, τη δημιουργία του επιχειρησιακού προγράμματος Πολιτεία, που είχε σχεδιαστεί για να καλύψει e-ανάγκες που δεν ήταν επιλέξιμες από την ΚτΠ, μια προσπάθεια που δεν ολοκληρώθηκε για τη δημιουργία της νέας δομής της δημόσιας διοίκησης μέσω σχετικού νομοσχεδίου, τη δημιουργία της ΚτΠ ΑΕ - μιας εταιρίας που δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τους φορείς του δημοσίου στην υλοποίηση των e-έργων

τους, τον σχεδιασμό των ΠεΣΥΠ, τη δημιουργία του πλαισίου διαλειτουργικότητας πληροφοριακών συστημάτων του δημόσιου τομέα, τα «crash» προγράμματα επιτάχυνσης στα οποία συμμετείχαν οι γενικές γραμματείες των υπουργείων και στελέχη των περιφερειών και βέβαια το σχεδιασμό, την ένταξη και την προκήρυξη πολλών σχετικών έργων που, δυστυχώς όμως, δεν ακολούθησαν σε σημαντικό ποσοστό και το δρόμο της κατακύρωσης.

Πρόκειται για μια κεντρική τάση που αναπτύσσεται στο σύνολο των αναπτυσσόμενων χωρών, και σε ένα μικρό αριθμό αναπτυσσόμενων, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και συνίσταται στην χρήση των νέων τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών από το κράτος και την Δημόσια Διοίκηση στις συναλλαγές με τους πολίτες. Αναπτύχθηκε κάτω από την επιρροή των θεωριών του New Public Management (Osborn, "Reinventing Government" 1992) στα πλαίσια της ανάγκης ενός μικρότερου, φθηνότερου, πιο επιτελικού και περισσότερο «πελατοκεντρικού» κράτους. Η ραγδαία αναπτυσσόμενη παγκοσμιοποιημένη και τεχνολογικά προηγμένη ιδιωτική οικονομία σε συνδυασμό με τις αυξημένες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών για καλύτερη διαχείριση του χρόνου τους και τακτοποίηση των σημαντικών γεγονότων της ζωής τους σχεδόν επέβαλλαν αυτήν την εξέλιξη. Παρότι η εισαγωγή των ΤΠΕ στην καθημερινή και πολυπλόκαμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί σημαντικές αλλαγές στον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας και στη διεπαφή με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αυξάνοντας την αποδοτικότητα, την διαφάνεια και μειώνοντας ενδεχομένως το κόστος λειτουργίας, η προώθηση της ηλεκτρονικής κυβέρνησης (e-Government) δεν προϋποθέτει από μόνη της καμία ριζική αλλαγή στην φιλοσοφία αντιμετώπισης του κράτους. Το κράτος προσλαμβάνει ένα ψηφιακό κέλυφος αλλά παραμένει στη λογική του κυριαρχικού, πυραμιδωτού οργανισμού που αποφασίζει μόνο του σε

ασύμμετρες σχέσεις με τους πολίτες, την οργανωμένη Κοινωνία Πολιτών και τις επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο.

Δεν προϋποθέτει δηλαδή μια ριζικά άλλη σχέση του Κράτους με τον πολίτη σε όλα τα σημεία της αλυσίδας παραγωγής των δημοσίων πολιτικών εκτός από το τελευταίο σκέλος της παροχής τμημάτων της διοικητικής πληροφορίας και των συναλλαγών στους πολίτες. Είναι χαρακτηριστικό και καθόλου τυχαίο ότι ανολοκλήρωτα δημοκρατικά καθεστώτα ή χώρες με πατερναλιστικές σχέσεις κράτους-κοινωνίας πολιτών όπως η Σιγκαπούρη και η Νότια Κορέα βρίσκονται σε εξαιρετικά προχωρημένα στάδια εφαρμογής λύσεων e-Government αξιοποιώντας τεχνικές e-Business του ιδιωτικού τομέα μέσα στα πλαίσια υψηλού επιπέδου διείσδυσης του Διαδικτύου και των ευρυζωνικών δικτύων τηλεπικοινωνίας. Σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν από την τελευταία έκθεση προόδου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ενιαία αγορά τηλεπικοινωνιών, η Δανία, η Φινλανδία, η Ολλανδία και η Σουηδία είναι οι χώρες εκείνες που εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά ευρυζωνικής διείσδυσης (πάνω από 30% τα τέλη του 2007). Οι χώρες αυτές μαζί με τη Βρετανία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο και τη Γαλλία, σημείωσαν μεγαλύτερο ποσοστό ευρυζωνικής διείσδυσης σε σχέση με τις ΗΠΑ, η οποία είχε 22,1% τον Ιούλιο του 2007. Κατά τη διάρκεια του 2007, στην Ευρωπαϊκή Ένωση προστέθηκαν 19 εκατομμύρια ευρυζωνικές γραμμές, αριθμός που αντιστοιχεί σε 50.000 νοικοκυριά καθημερινώς.

Αν και η e-Government εκτιμάται ότι θα αναπτυχθεί σε όλα τα σενάρια η πιο δυναμική μορφή της, αναμένεται να είναι στο σενάριο «Ανταγωνιστική-Φιλελεύθερη Ευρώπη», όπου υπό την πίεση των αγορών και της τεχνολογίας θα λάβει την μορφή ενός σχεδόν «ιδιωτικοποιημένου κράτους» με την μορφή του e-Business και της Electronic Public Service Delivery στη βάση μιας ακραίας φιλελεύθερης εκδοχής της έννοιας «Δημόσια Υπηρεσία». Πράγμα που σημαίνει π.χ. ότι

για την έκδοση ενός πιστοποιητικού δεν έχει σημασία ποιος το εκδίδει (δημόσιος φορέας ή ιδιωτική επιχείρηση) αρκεί να το εκδίδει γρήγορα, φθηνά και αποτελεσματικά. Εξαιρετικά ενδιαφέρονσα για αυτή την προβληματική είναι η μελέτη "Electronic Government Services for the 21st century".

3.2.1 Η τρέχουσα αντίληψη για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Κατά την τρέχουσα αντίληψη η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσλαμβάνεται με έναν ατελή και ατελέσφορο τρόπο. Εξισώνεται συχνά με κάποιο site ή portal που δημιουργεί ένας δημόσιος οργανισμός ή ένας δήμος για να παρέχει ενημέρωση και κάποιες στοιχειώδεις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Ακόμη χειρότερα, η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ταυτίζεται με ένα πακέτο ασυντόνιστων, αποσπασματικών, πολλές φορές κακοσχεδιασμένων και ασύνδετων μεταξύ τους έργων πληροφορικής και επικοινωνιών που υλοποιούνται από τους διάφορους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης.

Ωστόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν μπορεί να προκύψει αυτόματα από ένα απλό άθροισμα τέτοιων έργων. Δεν πρόκειται για μια απλή εμφύτευση των αναγκαίων πληροφορικών συστημάτων και δικτυακών υποδομών στον κορμό του δημοσίου τομέα. Άλλωστε η τεχνολογία δεν είναι αυτοσκοπός. Σημασία έχει η οργανική ενσωμάτωση των Τεχνολογιών Πληροφορικής. Στην Δανία «Η αξιοποίηση των ΤΠΕ πρέπει να συνδεθεί με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που υπερβαίνει την αναγκαία κατάρτιση. Οι άνθρωποι και όχι η τεχνολογία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της καινοτομίας». Ο Lundvall, αναφερόμενος στη μακρόχρονη προσπάθεια της Δανίας να γίνει η πιο προωθημένη χώρα στην αξιοποίηση των ΤΠΕ, επισημαίνει ότι αρχικά οι σχετικές επενδύσεις οδήγησαν σε μείωση της

παραγωγικότητας και μόνον όταν συνδυάστηκαν με την ανάπτυξη και την εξοικείωση του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησαν σε οφέλη παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ προϋποθέτει και απαιτεί συμπληρωματικά: ενεργά ανθρώπινα δίκτυα, τεχνική υποστήριξη, οργανωτικές και θεσμικές αλλαγές, αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας και, κυρίως, αλλαγές στις νοοτροπίες (π.χ., καταπολέμηση της τεchnοφοβίας), στις αντιλήψεις, στις συμπεριφορές.

Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (με άλλα λόγια, η λειτουργική και αναπτυξιακή αξιοποίηση των ΤΠΕ) είναι πολύτιμη. Κλειδί για τη λειτουργική και αναπτυξιακή αξιοποίηση των ΤΠΕ αποτελεί η διασύνδεση των τεχνολογικών επενδύσεων με την ανθρώπινη προσπάθεια για την αξιοποίησή τους. Συνοψίζοντας, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί μια νέα κουλτούρα και ένα αναγκαίο εγχείρημα κοινωνικό-τεχνολογικής αλλαγής με σημαντικά οικονομικά και αναπτυξιακά οφέλη.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί σήμερα μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων της χώρας και μπορεί να υποστηρίξει πολιτικές πρωτοβουλίες μεγάλης εμβέλειας που προωθεί η νέα κυβέρνηση. Συγκεκριμένα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνδέεται κατ' αρχάς με τη διοικητική μεταρρύθμιση, την ορθολογική διαχείριση των δημόσιων οικονομικών, την πολιτική με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη και ευρύτερα με την αναζωογόνηση του αναπτυξιακού προτύπου της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Ταυτόχρονα είναι απαραίτητη η διασύνδεση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με μεγάλους πολιτικούς στόχους, για να δοθεί μια ιδιαίτερη ώθηση στο ίδιο το εγχείρημα της λειτουργικής αξιοποίησης των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση και στην αυτοδιοίκηση.

3.2.2 Αδυναμίες

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μια δύσκολη υπόθεση, ειδικότερα στη χώρα μας, η περιπέτεια της αξιοποίησης της πληροφορικής στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει μια μακρά ιστορία περιορισμένων επιτυχιών και επαναλαμβανόμενων αδυναμιών. Τρεις παράγοντες προσφέρουν κάποια εξήγηση:

Πρώτον, η νέα τεχνολογία διαχέεται εύκολα όταν διατίθεται ενσωματωμένη σε τελικά καταναλωτικά προϊόντα (π.χ. κινητή τηλεφωνία, DVD), ενώ η αξιοποίησή της δυσχεραίνεται όταν απαιτείται αφομοίωση, εμπάθунση και οργανική διασύνδεση με την οργάνωση της εργασίας και της παραγωγής.

Δεύτερον, η εμμονή στα μεγάλα «ολοκληρωμένα» συστήματα (τις «φάλαινες» της πληροφορικής) και η ελλιπής αντίληψη των καινοτομιών που επιφέρει το Διαδίκτυο στη δομή και στην αρχιτεκτονική των συστημάτων και των παρεχομένων υπηρεσιών (π.χ. Service Oriented Architecture).

Τρίτον, τα έργα πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση, στη χώρα μας, σχεδιάζονται κατά κανόνα με βάση τις «έτοιμες λύσεις» που διαθέτει ο εκάστοτε προμηθευτής/ανάδοχος και όχι με τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών, που άλλωστε- με λίγες εξαιρέσεις- έχουν μικρή γνώση και ακόμη μικρότερη ανάμειξη στον κύκλο της υλοποίησής τους. Τα έργα αυτά, κατά κανόνα, υλοποιούνται σε κλίμακα μεγέθους δυσανάλογη με τις πραγματικές απαιτήσεις, με μεγάλη χρονική καθυστέρηση και σε αναντιστοιχία με τον τεχνολογικό κύκλο που είναι σαφώς βραχύτερος. Έτσι, ένα έργο πληροφορικής συρρικνώνεται στην απλή διαχείριση μιας σύμβασης και απομακρύνεται από την επίλυση του προβλήματος για την αντιμετώπιση του οποίου σχεδιάστηκε.

3.2.3 Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η αποτελεσματική προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει παρεμβάσεις σε τρεις άξονες:

✓ Μετατροπή του κράτους σε ευφυή χρήστη ΤΠΕ. Όλη η αλυσίδα παραγωγής διοικητικού έργου οφείλει να ψηφιοποιείται στην πηγή. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η εξοικείωση των δημοσίων υπαλλήλων με τη χρήση των ΤΠΕ και η σταδιακή διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των εργασιών, η συγκρότηση μηχανισμών υποστήριξης της χρήσης, η πλήρης αξιοποίηση του Δικτύου «Σύζευξης», η διαλειτουργικότητα μεταξύ των πληροφορικών συστημάτων του δημόσιου τομέα σε όλες της τις πτυχές (νομοθετική, τεχνολογική, επιχειρησιακή, σημασιολογική) και η αποκατάσταση μιας συνεχούς ροής πληροφοριών και εγγράφων που κάνει περιττή τη συνεχή παρουσία των πολιτών σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες για τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεών τους προς τη Διοίκηση (π.χ., ηλεκτρονική διακίνηση πιστοποιητικών μεταξύ δύο υπηρεσιών του Δημοσίου), σε συνδυασμό με πολιτικές και τεχνικές προστασίας των προσωπικών δεδομένων, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια τέτοια εξέλιξη.

✓ Αναβάθμιση του κράτους σε ικανό και απαιτητικό αγοραστή. Η επιτυχής υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτεί την αλλαγή στον τρόπο υλοποίησης έργων ΤΠΕ με τη μετατόπιση της έμφασης στο επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών, την υιοθέτηση λειτουργικών προδιαγραφών, ανοιχτών προτύπων και αρχιτεκτονικών και τη χρήση ανοιχτού λογισμικού, με τη σταδιακή και σπονδυλωτή ανάπτυξη ευέλικτων λύσεων που στηρίζονται στην αξιοποίηση του Διαδικτύου (τα «δελφίνια» της πληροφορικής), την ανάπτυξη μιας εφαρμογής για την πολλαπλή

επαναχρησιμοποίησή της, τη συμμετοχή των χρηστών στον σχεδιασμό ενός έργου ΤΠΕ από την αρχική σύλληψη ως την παραγωγική λειτουργία του, την υιοθέτηση συνεργατικών πρακτικών και την αξιοποίηση νέων εργαλείων και τάσεων (cloud computing, software as a service, virtualization κτλ.), με την ανακατανομή των προϋπολογισμών των έργων με τη διάθεση περισσότερων πόρων για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης, την ενεργοποίηση των υποψηφίων χρηστών και την υποστήριξη της λειτουργίας τους.

✓ Πολιτικές για την ανασυγκρότηση της βιομηχανίας πληροφορικής Η ανάπτυξη μιας απαιτητικής και προωθημένης δημόσιας ζήτησης σε συνδυασμό με τον νέο τρόπο σχεδιασμού και υλοποίησης έργων ΤΠΕ και σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς μπορεί να ωθήσει στον αναπροσανατολισμό και στην αναδιάρθρωση της βιομηχανίας πληροφορικής στην Ελλάδα μέσω του μετασχηματισμού των υφισταμένων επιχειρήσεων (και της ανάδειξης νέων) που επενδύουν στη γνώση και στο ανθρώπινο δυναμικό και αναζητούν ευκαιρίες και στις διεθνείς αγορές. Επιπροσθέτως, οι πολιτικές αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στον τρόπο παραγωγής καινοτομιών προς ένα πιο συνεργατικό, ανοιχτό και κατευθυνόμενο από τη χρήση νέο υπόδειγμα.

3.2.4 Ψηφιακή Στρατηγική 2007 - 2013

Σήμερα, πολλές πτυχές της παρελθούσης στρατηγικής και του σχεδιασμού για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχουν αλλάξει. Η Επιτροπή Πληροφορικής βρίσκεται σήμερα πολύ κοντά στην ολοκλήρωση ενός σχεδίου εθνικής επιχειρησιακής στρατηγικής με την ονομασία Ψηφιακή Στρατηγική. Το εν λόγω σχέδιο αφορά στη χρονική

περίοδο 2007 έως και 2013 και προτείνει, ανάμεσα σε άλλα, την υιοθέτηση της πρακτικής των συγχρηματοδοτούμενων έργων και για το χώρο της πληροφορικής.

Αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι το Σύζευξις, που αποτελεί και ακρογωνιαίο λίθο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έχει πλέον κατακυρωθεί, κυβερνητική απόφαση για τη δημιουργία εθνικής δημόσιας πύλης στο Διαδίκτυο έχει ήδη ληφθεί, ενώ συστήθηκε και λειτουργεί Συμβούλιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ειδική υπηρεσία η οποία θα αναλάβει το συντονισμό και την επιτυχή εφαρμογή των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.(Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης). Μάλιστα, το Συμβούλιο ήδη εκπονεί μελέτη για την αποτύπωση της παρούσας κατάστασης.

Είναι πάντως χαρακτηριστικό το ότι ο όρος e-government δεν είναι γνωστός στο μεγαλύτερο ποσοστό του ελληνικού πληθυσμού που ούτως ή άλλως δε βλέπει και καμία ουσιαστική διαφορά στην επαφή του με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα κύρια εμπόδια στην υλοποίηση των προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν είναι τεχνικά. Είναι κοινωνικά και πολιτισμικά. Το e-government πρέπει να ακολουθείται από αλλαγές στην οργάνωση, τη φιλοσοφία και τη δομή των δημόσιων υπηρεσιών. Απαιτεί εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και των πολιτών, αντιμετώπιση πλήθους θεσμικών ζητημάτων, σημαντική διείσδυση του Διαδικτύου. Όλα αυτά τα εμπόδια στην εξάπλωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πρέπει να λυθούν άμεσα και η αρχή καλό θα ήταν να γίνει με την αντιμετώπιση της άγνοιας των πολιτών, που στην παρούσα φάση ελάχιστη γνώση έχουν γύρω από το τι σημαίνει Κοινωνία της Πληροφορίας, τι αλλαγές θα φέρει στην καθημερινότητά τους το e-government. Ούτως ή άλλως, ακόμα και το τελειότερο τεχνολογικό

σύστημα για να χαρακτηριστεί πετυχημένο, απαιτεί, αν μη τι άλλο, χρήστες.

3.2.5 Ελληνική κυβερνητική πύλη (one-stop-shop)

Αν ρίξουμε μια ματιά στην ηλεκτρονική ετοιμότητα των διάφορων κρατών-μελών, θα δούμε ότι η Ελλάδα αποτελεί μια από τις ελάχιστες χώρες που δεν διαθέτουν κυβερνητικό portal. Συνήθως τα κράτη δημιουργούν ένα ηλεκτρονικό "one stop shop", όπου τόσο οι πολίτες όσο και οι επιχειρήσεις μπορούν πολύ εύκολα να εντοπίσουν τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Αξίζει, βέβαια, να συμπληρώσουμε ότι το πρώτο βήμα για την «ελληνική κυβερνητική πύλη» ολοκληρώθηκε, με ειδική κυβερνητική απόφαση που κάνει λόγο για τη «Δημιουργία εθνικής δημόσιας πύλης στο Διαδίκτυο η οποία θα λειτουργεί ως 'υπηρεσία μιας στάσης' και θα αποτελεί το κύριο σημείο για την πρόσβαση στις πληροφορίες, υπηρεσίες και προϊόντα της δημόσιας διοίκησης».

Η ΕΕ για να μπορεί να μετρά την πρόοδο των κρατών-μελών στο χώρο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δημιούργησε διάφορους δείκτες, ενώ σε συνεννόηση με τα ίδια τα κράτη προχώρησε στη δημιουργία μιας λίστας με 20 βασικές δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, 12 προς τους πολίτες και 8 προς τις επιχειρήσεις.

Προς πολίτες

1. Φόρος εισοδήματος: δήλωση, ειδοποίηση εισφορών, πληρωμή
2. Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας συμπεριλαμβανομένης αίτησης για εργασία σε φορείς του δημοσίου
3. Πιστοποιητικά (γεννήσεων, γάμου): αίτηση και αποστολή
4. Αίτηση για κοινωνικά επιδόματα
5. Προσωπικά έγγραφα (ταυτότητα, δίπλωμα οδήγησης κλπ)

6. Άδεια αυτοκινήτου
7. Οικοδομικές άδειες
8. Δήλωση στην αστυνομία (π.χ. σε περίπτωση κλοπής)
9. Χρήση δημόσιων βιβλιοθηκών (ηλεκτρονικοί κατάλογοι, μηχανές αναζήτησης)
10. Εγγραφές σε σχολεία και πανεπιστήμια, καθώς και αιτήσεις για απολυτήρια και πτυχία
11. Ανακοινώσεις αλλαγής κατοικίας
12. Υπηρεσίες σχετικές με θέματα υγείας (π.χ. λίστες αναμονής στα νοσοκομεία)

Προς επιχειρήσεις

1. Φόρος εισοδήματος/εργοδοτική εισφορά: πληρωμή, εγγραφή
2. Δημοτικός φόρος: δήλωση, ειδοποίηση, πληρωμή
3. ΦΠΑ: εγγραφή, δήλωση, πληρωμή
4. Σύσταση εταιρίας
5. Υποβολή πληροφοριών σε στατιστικά γραφεία
6. Άδειες εξαγωγών
7. Άδειες σχετικές με το περιβάλλον
8. Δημόσιες προμήθειες.

Παράλληλα, θέλοντας να εξετάσει και το ποσοστό «ηλεκτρονικοποίησης» των υπηρεσιών - για παράδειγμα άλλο είναι να παρέχεται η σελίδα μιας αίτησης ηλεκτρονικά και άλλο να μπορεί και να κατατεθεί ηλεκτρονικά - η ΕΕ υιοθέτησε μια μέθοδο που είχε αναπτύξει η ολλανδική κυβέρνηση, σύμφωνα με την οποία, κάθε υπηρεσία ανάλογα με το βαθμό της ηλεκτρονικής της ωρίμανσης μπορεί να καταταχθεί στα 4 παρακάτω στάδια:

- Πρώτο στάδιο: Απλή παροχή πληροφοριών .
- Δεύτερο στάδιο: Αλληλεπίδραση (για παράδειγμα το «κατέβασμα» αιτήσεων).
- Τρίτο στάδιο: Αλληλεπίδραση «διπλής κατεύθυνσης» (η αίτηση επεξεργάζεται άμεσα και το αίτημα κατατίθεται ηλεκτρονικά).
- Τέταρτο στάδιο: Συναλλαγές (το αίτημα ικανοποιείται ηλεκτρονικά ή μια πληρωμή ολοκληρώνεται ηλεκτρονικά).

Αξιζει να αναφέρουμε εδώ ότι δεν γίνεται όλες οι υπηρεσίες να φθάσουν το τέταρτο στάδιο. Για παράδειγμα, η έκδοση διαβατηρίου μπορεί να φθάσει μέχρι το τρίτο, αφού το διαβατήριο αυτό καθαυτό θα πρέπει να περάσει ο πολίτης αυτοπροσώπως να το παραλάβει από την αρμόδια υπηρεσία.

3.3 Performance measurement

3.3.1 Οι έννοιες παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα

Αρχικά καλό θα ήταν να ορίσουμε τις κρίσιμες έννοιες αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Διότι ο σκοπός των μετρήσεων αποδοτικότητας είναι να κάνουμε εκείνο που έχει τεθεί ως στόχος (αποτελεσματικότητα) με τον σωστό τρόπο και το μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα), ώστε να είμαστε παραγωγικοί (παραγωγικότητα) (Καρκατσούλης Π., 2004).

Ο όρος **παραγωγικότητα** (productivity) εκφράζει μια σχέση μεταξύ αποτελέσματος και μέσων (Μιχαλόπουλος Ν., 2007) αποτελώντας, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Ο.Ο.Σ.Α. το 1950, «το πηλίκο της διαίρεσης του παραγομένου αποτελέσματος δι' ενός των

συντελεστών της παραγωγής». Ένας σαφέστερος ορισμός του είναι ο λόγος του προϊόντος προς το σταθμικό μέσο των εισροών ή το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα. Στην ουσία πρόκειται για τη σχέση μεταξύ εισροών-εκροών.

Η **αποτελεσματικότητα** (efficiency) είναι ο λόγος ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό. Ο όρος χρησιμοποιείται κυρίως στα οικονομικά. Μια μέθοδος (διαδικασία, συμπεριφορά, κανόνας) είναι πιο αποτελεσματική από μια άλλη, όταν απαιτεί μικρότερο κόστος για το ίδιο αποτέλεσμα. Με αφετηρία την υπόθεση ότι στόχος μας είναι η μείωση του κόστους, επιλέγουμε συνήθως την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στα κλασικά οικονομικά μοντέλα στην παραδοχή ότι τα υποκείμενα είναι λογικά, εγωιστικά και στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους (όποιας μορφής κι αν είναι αυτό) (Rational, egoistic, utility-maximizer) (www.el.wikipedia.org).

Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται ανάλογα με τη μέθοδο μέτρησής της σε:

- Αποτελεσματικότητα κατά Παρέτο: μετράται το κατά πόσο μπορεί να αλλάξει μια δεδομένη κατανομή μεταξύ δεδομένων υποκειμένων χωρίς να χειροτερέψει η θέση κανενός από τα υποκείμενα. Αν οποιαδήποτε ανακατανομή ή αλλαγή στην υπάρχουσα κατανομή χειροτερεύσει τη θέση έστω και ενός των υποκειμένων, τότε η υπάρχουσα κατανομή είναι η βέλτιστη κατά Παρέτο (Pareto-Optimum).
- Αποτελεσματικότητα κατά Kaldor-Hicks: όμοια με την προηγούμενη αλλά λιγότερο αυστηρή. Μια αλλαγή στην υπάρχουσα κατανομή λογίζεται ως αύξηση της

αποτελεσματικότητας ακόμη κι αν χειροτερεύσει η θέση κάποιων υποκειμένων, αν η βελτίωση αρκεί για να αποζημιωθούν αυτοί των οποίων η θέση χειροτέρευσε.

Ειδικά στα οικονομικά του ανταγωνισμού διακρίνεται σε τρία είδη, ανάλογα με το αντικείμενο που μετράται:

- τη διανεμητική αποτελεσματικότητα (allocative efficiency): τα αγαθά κατανέμονται εκεί που ο καταναλωτής τα έχει περισσότερη ανάγκη
- την παραγωγική αποτελεσματικότητα (productivity efficiency): οι πρώτες ύλες βρίσκονται στον παραγωγό που τις αξιοποιεί καλύτερα
- τη δυναμική αποτελεσματικότητα (dynamic efficiency): η καινοτομία επιτυγχάνεται με το λιγότερο δυνατό κόστος

Ο όρος **αποδοτικότητα** (efficiency) αναφέρεται στο λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική, αποδοτικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Διαμαντόπουλος Χρ., 1986).

Η αποδοτικότητα διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, καθώς η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων αλλά και τις συνέπειες τους στο περιβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή τις αγορές και τα λοιπά κοινωνικά υποσυστήματα (Καρκατσούλης Π., 2004)

Η εννοιολόγησή τους αναδεικνύει τους σκοπέλους, στους οποίους ενδέχεται να προσκρούσουν οι μετρήσεις. Η μέτρηση της παραγωγικότητας, για παράδειγμα, διευκολύνεται, όταν τα διοικητικά έργα επιδέχονται ποσοτικών μετρήσεων (quantifiable) π.χ. αριθμός

έκδοσης διοικητικών αδειών λειτουργίας διαφόρων επαγγελματών. Ο βαθμός αντικειμενικότητας του χρησιμοποιούμενου δείκτη, όπως και η ύπαρξη προγενέστερων δεδομένων (data) για ίδια ή παραπλήσια έργα, συνεκτιμώνται και συνπροσδιορίζουν την ακρίβεια μέτρησης της παραγωγικότητας τους. Παρόμοιες δυσκολίες συναντώνται και στη προσπάθεια μέτρησης της αποδοτικότητας, καθώς η αποδοτικότητα δεν αποτιμάται μόνο ως προς τις οικονομικές της εκφάνσεις. Και όταν η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται σε σχέση με το κόστος, δεν γίνεται σε απόλυτες τιμές αλλά σε σχετικές με την έννοια ότι μετράμε την επίτευξη του αποτελέσματος σε σχέση με τις πηγές που διατέθηκαν. Οι έννοιες της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς συνιστούν κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής δράσης, δεν συνιστούν απόλυτα μεγέθη. Η σημασία των παραπάνω εννοιών αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στη σύγχρονη εποχή, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και η αλόγιστη χρήση τους κρίνεται απαγορευτική. Επιπροσθέτως, το κράτος είναι σύγχρονο, όταν «πλοηγεί» σωστά την οικονομία και αξιοποιεί αποτελεσματικά το δημόσιο χρήμα όντας υπόλογο απέναντι στους πολίτες, οι οποίοι κάνουν χρήση των υπηρεσιών που προσφέρει και φορολογούνται από αυτό δρομολογώντας μια αμφίδρομη και ισότιμη σχέση.

3.3.3 Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα

Σε όλες τις εποχές, η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί μια στρατηγική στόχευση παρούσα σε όλα τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Κατά τη δεκαετία του '70, ο δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν από έντονες δυσλειτουργίες και ανεπάρκειες, με αποτέλεσμα η συμπόρευση με τον ιδιωτικό τομέα να εμφανίζεται ως η μόνη ιδεατή λύση. Εάν συνυπολογίσουμε την «κρίση διακυβέρνησης», την πληροφοριακή έκρηξη, την προσέγγιση της δημόσιας

γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τις αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες (public client – oriented services) και την αναζήτηση από τους εργαζομένους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες αυτοπραγμάτωσης, συνθέτουμε τη συνολική εικόνα αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας που ωθεί στην εδραίωση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Γίνεται αντιληπτή η έμφαση στις αξίες που πρεσβεύει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ με κυρίαρχες εκείνες της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας. Η οικονομικότητα, ως θεμελιώδης αρχή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, εξυπηρετείται μέσω της εκτίμησης του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος και αποτυπώνεται καταρχήν στη σύνταξη των δημοσίων προϋπολογισμών. Η υπαγωγή της διοίκησης σε μια λογική αξιολόγησης της δράσης της βάσει του οικονομικού οφέλους και μόνο αποτέλεσε την βασική εστία επικρίσης του μοντέλου αυτού διοίκησης. Παρά τις επικρίσεις που δέχθηκε, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ προβάλλει ως διαφορετικός τρόπος λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών που συμβάλλει στην ποιοτικότερη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών και συμπεριλαμβάνει δράσεις που ανήκουν είτε στο κλασικό μάνατζμεντ είτε σε επιμέρους κοινωνικές επιστήμες (Stanford, Καρκατσούλης Π., 2004):

- αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων
- προγραμματισμό
- ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- σχεδίαση δημοσίων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού
- διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με βάση τη γνώση
- αξιοποίηση των ΤΠΕ
- ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας με τη δημιουργία εξω-ιεραρχικών σχημάτων
- λήψη αποφάσεων με ευρεία κοινωνική διαβούλευση

- κατάργηση εμποδίων για την ανάπτυξη των αγορών μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης
- βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω των εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησής τους
- συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγματεύσεις και όχι σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες δημοσίου δικαίου και
- μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking) αντανακλώντας τις ουσιαστικές της διαφορές με το γραφειοκρατικό πρότυπο, οι οποίες αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.

| <u>Δημόσια Γραφειοκρατία</u> | <u>Δημόσιο Μάνατζμεντ</u> |
|---|--|
| Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός | Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός |
| Στατική στοχοθεσία | Δυναμική στοχοθεσία |
| Αποφυγή λαθών | Επιδίωξη επιτυχίας |
| Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι | Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι |
| Ιεραρχική και άκαμπτη δομή | Απέριπτη δομή |
| Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης | Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης |
| Έμφαση στους τύπους | Έμφαση στα αποτελέσματα |

Πίνακας 3-1. Διαφορές μεταξύ Δημόσιας Γραφειοκρατίας και Δημόσιου Μάνατζμεντ

Κεφάλαιο 4 - Ανασκόπηση μεθόδων Μέτρησης Αποδοτικότητας σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

4.1 BSC

4.1.1 Γενικά σχόλια και ορισμός του BSC

Οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον διαμορφώνονται συνεχώς για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που σχετίζεται με την πληροφόρηση. Η ικανότητα τους να εκμεταλλεύονται τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι πλέον ισχυρότερη από την ικανότητα να επενδύουν και να διευθύνουν τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία. Οι παραδοσιακές μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης είχαν πολλές ανεπάρκειες γεγονός που οδήγησε πολλούς μάνατζερ στην εγκατάλειψη μεγεθών, όπως ο δείκτης ROE (Return on equity). Τα στελέχη χρειάζονταν μια ισορροπημένη παρουσίαση των μεγεθών που να επιτρέπει την παρακολούθηση της εταιρίας από πολλές πλευρές ταυτόχρονα.

Το Balanced Scorecard – BSC (πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας) αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton (1992) για τη μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης μιας επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητάς της: τη χρηματοοικονομική, την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διεργασίες και την πτυχή ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Η τεχνική αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης, που συνδέει τη στρατηγική της επιχείρησης με τη μέτρηση της απόδοσης, χρησιμοποιώντας πολυδιάστατους οικονομικούς και μη δείκτες απόδοσης (Epstein M.J. and Wisner P.S., 2001). Το όνομά της οφείλεται στο ότι η προσέγγιση αυτή αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς που είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της

επιχείρησης (Kaplan and Norton, 1997). Η ονομασία αντανακλά την ισορροπία που οφείλει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών μέτρων, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και πρωταρχικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα οι ιδιαιτερότητες της τεχνικής που δικαιολογούν τον όρο «ισορροπημένης» είναι (Niven, 2003):

- Αναλύονται ταυτόχρονα οικονομικοί και μη δείκτες απόδοσης, καλύπτοντας το εύρος λειτουργιών και μέτρων αξιολόγησης της επιχείρησης
- Έμφαση δίνεται τόσο στην εξωγενή (πελάτες, μέτοχοι) όσο και στην εσωτερική (εργαζόμενοι) σύσταση της επιχείρησης
- Αναλύεται παράλληλα το παρελθόν και το μέλλον της επιχείρησης. Οι δείκτες απόδοσης, που περιγράφουν το αποτέλεσμα παλαιών δράσεων, και οι δείκτες μελλοντικών δράσεων, στοχεύουν στην αναγνώριση του τρόπου επίτευξης των τιθέμενων στόχων.
- Η ανάλυση των τεσσάρων προτεινόμενων πτυχών οδηγεί σε ένα ισοζύγιο μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των μέσων που οδηγούν σ' αυτά, μεταξύ των ποιοτικών και ποσοτικών μέτρων (Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., Soderquist K.E., 2005).

Η μέθοδος στηρίζεται στην υπόθεση ότι δεν αποτελεί η αποδοτική χρήση του επενδυτικού κεφαλαίου το μόνο μέτρο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, αλλά ότι και άλλοι παράγοντες όπως οι γνώσεις και η εκπαίδευση του προσωπικού (γνωστικό κεφάλαιο), η ικανοποίηση των πελατών, συμβάλλουν σημαντικά προς αυτή την κατεύθυνση (Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., 2002).

Αρχικά, η μεθοδολογία παρουσιάστηκε ως προσέγγιση τεσσάρων σημείων για τη μέτρηση της απόδοσης και αρχικός στόχος ήταν η παρουσίαση των σχέσεών τους, χωρίς την αξιοποίησή τους (Cobbold I., Lawrie G., 2002). Η πρακτική εφαρμογή της μεθόδου ανέδειξε την ανάγκη αλλαγών στη μεθοδολογία, που στην πρόσφατη μορφή της δίνει έμφαση στη θέσπιση στόχων και στη διαμόρφωση χαρτών δράσης για την επίτευξή τους μέσα από τα τέσσερα σημεία μελέτης. Έτσι από ένα αρχικά εργαλείο μέτρησης της απόδοσης μετατράπηκε σε εργαλείο εφαρμογής στρατηγικών, παρέχοντας το πλαίσιο για ευθυγράμμιση του ανθρώπινου, πληροφοριακού, οργανωτικού και οικονομικού κεφαλαίου της επιχείρησης στη στρατηγική της (Kaplan and Norton, 1996).

Το BSC αντικατοπτρίζει την αλλαγή που έχει συντελεστεί στη φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Στη βιομηχανική εποχή, οι εταιρίες εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επενδύσεις τους και από την διοίκηση των μετρήσιμων μεγεθών τους όπως τα αποθέματα και ο εξοπλισμός. Σε μια οικονομία που κυριαρχούσαν τα μετρήσιμα μεγέθη, οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν οι πιο ακριβείς για να αποτυπώσουν την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης. Προς το τέλος, όμως, του 20ου αιώνα τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από την διαχείριση μετρήσιμων πόρων στην δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο, το οποίο στην υλοποίηση του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με

το δικό της μοναδικό τρόπο. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με την στρατηγική της επιχείρησης.

Οι Kaplan και Norton περιγράφουν το σύστημα τους ως «...περισσότερο τακτικό ή επιχειρησιακό σύστημα μέτρησης...». Επίσης δείχνουν ότι το BSC εξελίχθηκε σε ένα στρατηγικό διοικητικό σύστημα, με τους οργανισμούς να το χρησιμοποιούν για να διοικήσουν τη στρατηγική τους μακροχρόνια. Αυτό γίνεται όταν το χρησιμοποιούν για να:

- αποσαφηνίσουν και να μεταφράσουν το όραμα και τη στρατηγική
- επικοινωνήσουν και να συνδέσουν την επιδιωκόμενη στρατηγική με τις μετρήσεις
- σχεδιάσουν, θέσουν στόχους και ευθυγραμμίσουν στρατηγικές πρωτοβουλίες
- εμπλουτίσουν την στρατηγική ανάδραση και μάθηση
- συνδέσουν την απόδοση με ανταμοιβές

4.1.2 Οι τέσσερις επιμέρους πτυχές που συνθέτουν το BSC

Η Πελατειακή πτυχή (Customer Perspective)

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό, χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι τα εξής: ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος (Mahoney J., 2005).

Η έννοια του χρόνου αφορά είτε το διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή είτε, για ήδη υπάρχοντα προϊόντα, τον χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος.

Η έννοια της ποιότητας αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος. Η απόδοση αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ η έννοια του κόστους, αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Κατά την εφαρμογή του BSC κάθε επιχείρηση πρέπει να θέσει συγκεκριμένους στόχους για τα τέσσερα σημεία που ενδιαφέρουν τον πελάτη και στη συνέχεια να μεταφράσουν τους στόχους αυτούς σε συγκεκριμένες μετρήσεις. Με τον τρόπο αυτό, εξετάζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από την σκοπιά των πελατών, η οποία κάποιες φορές μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που πιστεύει ή προβλέπει η διοίκηση. Με την πελατειακή πτυχή στο BSC είναι πιο εύκολη η αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και η όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή τους. Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Τιμές πωλήσεων ανά ομάδα πελατών
- Κατάταξη των πελατών σε κατηγορίες / ομάδες
- Δείκτης ικανοποίησης των πελατών
- Μεριδίο αγοράς (στα διάφορα στρώματα της αγοράς)
- Ρυθμός αύξησης της ζήτησης για τα προϊόντα / υπηρεσίες
- Η πιστότητα των πελατών προς την εταιρία ή τα προϊόντα της
- Το πόσο αγοράζει όλη την σειρά των προϊόντων
- Η ακρίβεια στους χρόνους παράδοσης και στις παραγγελίες
- Λάθη στις παραγγελίες και επιστροφές

- Κερδοφορία ανά πελάτη / προϊόν / περιοχή

Η πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών (Internal Process Perspective)

Οι μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντικές, αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών. Συνέπεια αυτών είναι να συγκεκριμενοποιούνται τα πραγματικά και δυνητικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η τεχνολογία που απαιτείται για να υλοποιηθούν και εισάγονται οι αντίστοιχες μετρήσεις για την παρακολούθησή τους, όπως η παραγωγικότητα, ο χρόνος παραγωγής, το κόστος κ.ά.. Επειδή συνήθως η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, είναι απαραίτητο οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλυθούν στο κάθε ένα από αυτά ώστε να εντοπίζονται τόσο οι καλές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντική η συμβολή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία είναι σε θέση να συνθέσουν ή να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Ώρες που διατίθενται για ομάδα πελατών
- Δείκτης επιτυχίας των γραπτών προσφορών σε πελάτες
- Ποσοστό ολοκλήρωσης με επιτυχημένο αποτέλεσμα του κύκλου για το κλείσιμο μιας εργασίας(και της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη)-έμφαση επί της διαδικασίας
- Δείκτες ασφάλειας της εργασίας-στο χώρο της εργασίας
- Δείκτης επίδοσης των προσπαθειών για την προσέλκυση νέου πελάτη
- Δείκτης ανάγκης για επανεπεξεργασία μιας πρότασης
- Ποιότητα στις διαδικασίες

- Χρόνος ολοκλήρωσης ενός κύκλου/φάσεως παραγωγής (σε σχέση με τον προγραμματισμό)
- Ποσοστό φύρας προϊόντων
- Ταχύτητα προσαρμογής/ετοιμασίας των επιμέρους μηχανημάτων για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος
- Επιλογή του κατάλληλου για την παραγωγή μεγέθους
- Ποσοστό βλαβών των μηχανημάτων
- Χρόνος επιδιόρθωσης των βλαβών στα μηχανήματα
- Κόστος ανά επιδιόρθωση μηχανήματος
- Μοναδιαίο κόστος παραγωγής
- Δείκτες παραγωγικότητας

Η πτυχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)

Οι πιο σημαντικές παράμετροι για την κερδοφορία της επιχείρησης ορίζονται από τις προηγούμενες δύο πτυχές. Ωστόσο, τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά ακόμη περισσότερο να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Mahoney J., 2005). Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Ποσοστό επί τοις εκατό εισοδήματος από νέες υπηρεσίες/δράσεις
- Δείκτης ρυθμού αύξησης των βελτιώσεων
- Έρευνα επί των απόψεων του προσωπικού
- Ποσοστό επί τοις εκατό των προτάσεων που προέρχονται από τους εργαζομένους
- Εισπράξεις ανά εργαζόμενο
- Ποσοστό επί τοις εκατό της δαπάνης για εκπαίδευση και έρευνα / ανάπτυξη
- Μέτρο ικανοποίησης των εργαζομένων

- Ύπαρξη δεξιοτήτων/ικανοτήτων των εργαζομένων
- Βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων
- Βαθμός, συχνότητα εναλλαγής των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας για την εκπαίδευσή τους και σε άλλες εργασίες και αποτελεσματικότητα από αυτή την ενέργεια

Η Χρηματοοικονομική πτυχή(Financial Perspective)

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση αφορά στη σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη αναφέρεται στην άνοδο των πωλήσεων, και η απόδοση στην αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE (Return on Equity). Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχθεί σημαντική κριτική τα τελευταία χρόνια, για κατασκευασμένες ανακρίβειες, απεικόνιση του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Πολλοί θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση είναι απλώς το αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης. Επομένως, αν εστιάσουμε στις λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά μεγέθη θα ακολουθήσουν. Η κριτική αυτή όμως είναι ανακριβής, καθώς η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και τις οικονομικής επιτυχίας είναι ασταθής και αβέβαιη.

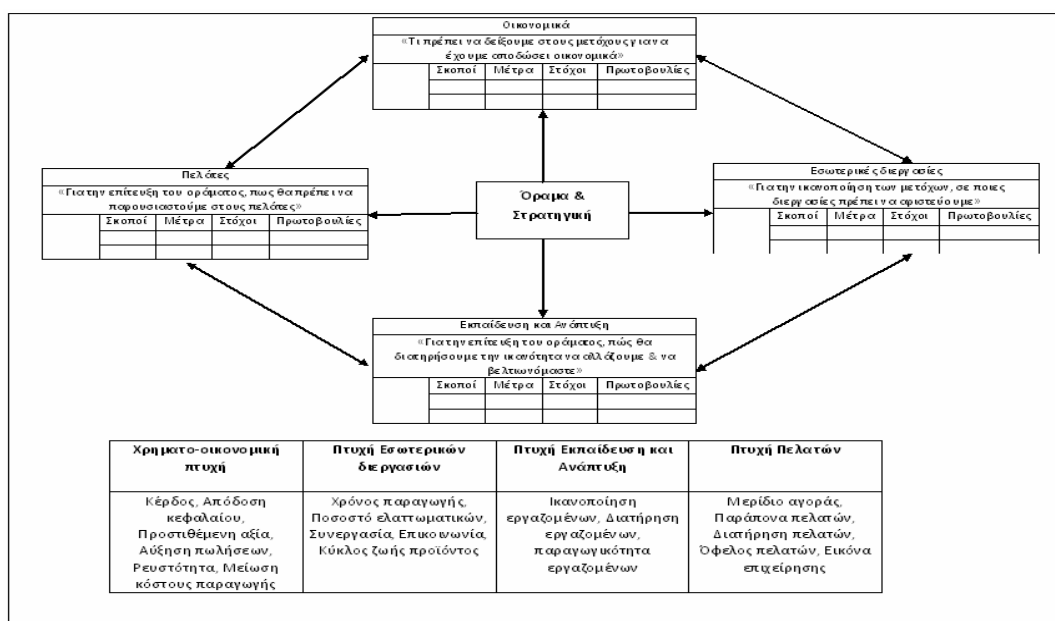
Η χρήση ενός σωστά σχεδιασμένου συστήματος οικονομικού ελέγχου ενισχύει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων, όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν

μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του ROI (Return on Investment) (Malina M., Selto F., 2001).

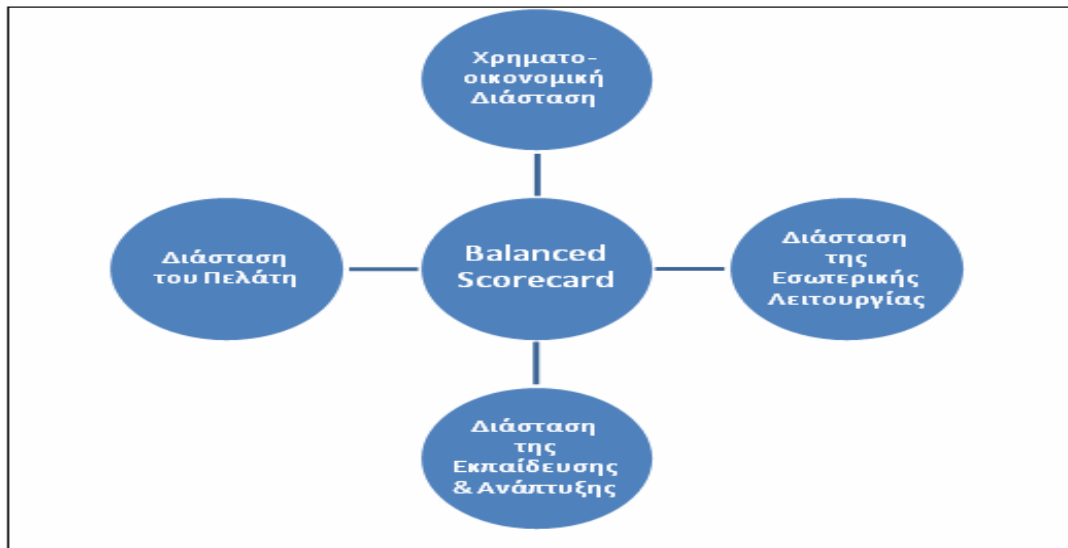
Οι σχετικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

- Απόδοση επί του επενδυθέντος κεφαλαίου
- Ταμειακές χρηματοροές
- Αποδοτικότητα επένδυσης
- Ποσοστό μικτών και καθαρών κερδών επί των πωλήσεων
- Αξιοπιστία της πρόβλεψης κερδών
- Ποσοστό προστιθέμενης αξίας
- Προβλέψεις πωλήσεων και σύγκριση με τις πωλήσεις προηγούμενων περιόδων
- Επιτεύξεις/πραγματοποιήσεις πωλήσεων και σύγκριση τους τόσο με τις προβλέψεις όσο και με τις πωλήσεις προηγούμενων περιόδων

Οι τέσσερις πτυχές του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC) εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 4-1. Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)

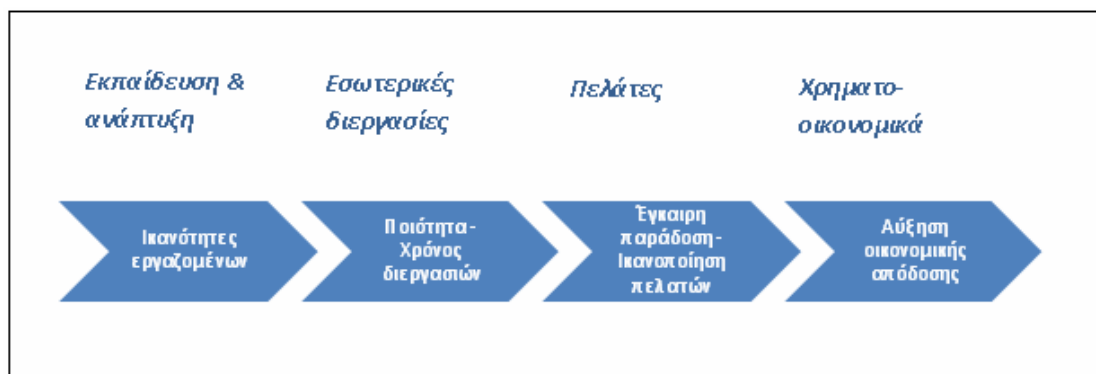


Εικόνα 4-2. Οι διαστάσεις του BSC

Οι τέσσερις πτυχές της μεθόδου δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά συνδέονται με άμεσους ή έμμεσους τρόπους και τελικά όλες συμβάλλουν στη δημιουργία του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, της χρηματοοικονομικής πτυχής. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν πολύπλοκες αλυσίδες αιτίου - αποτελέσματος, των οποίων ο προσδιορισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός για την ορθή οργάνωση του BSC (Καρρά Ε.Δ., Παπαδόπουλος Δ.Λ., 2003).

Ο BSC αποτελεί το γενικό πλαίσιο, που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές ανάλυσης, αλλά στην υλοποίησή του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Κι αυτό γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, τη δική της αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με το δικό της μοναδικό τρόπο (Erstein M.J., Manzoni J.F., 1997). Πρέπει, λοιπόν, να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική δεν περιγράφεται απλώς μ' ένα σύνολο δεικτών και μέτρων δράσης, αλλά οι δείκτες και τα μέτρα συνδέονται σε μια σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Ορίζοντας στόχους στο πλαίσιο της στρατηγικής, ξεκινώντας από τη

χρηματοοικονομική πτυχή και στη συνέχεια μέσω των υπολοίπων, μπορούν να αναγνωριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν κυρίως την τιμή των δεικτών και επομένως την επίτευξη των στόχων (Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., 2002b).

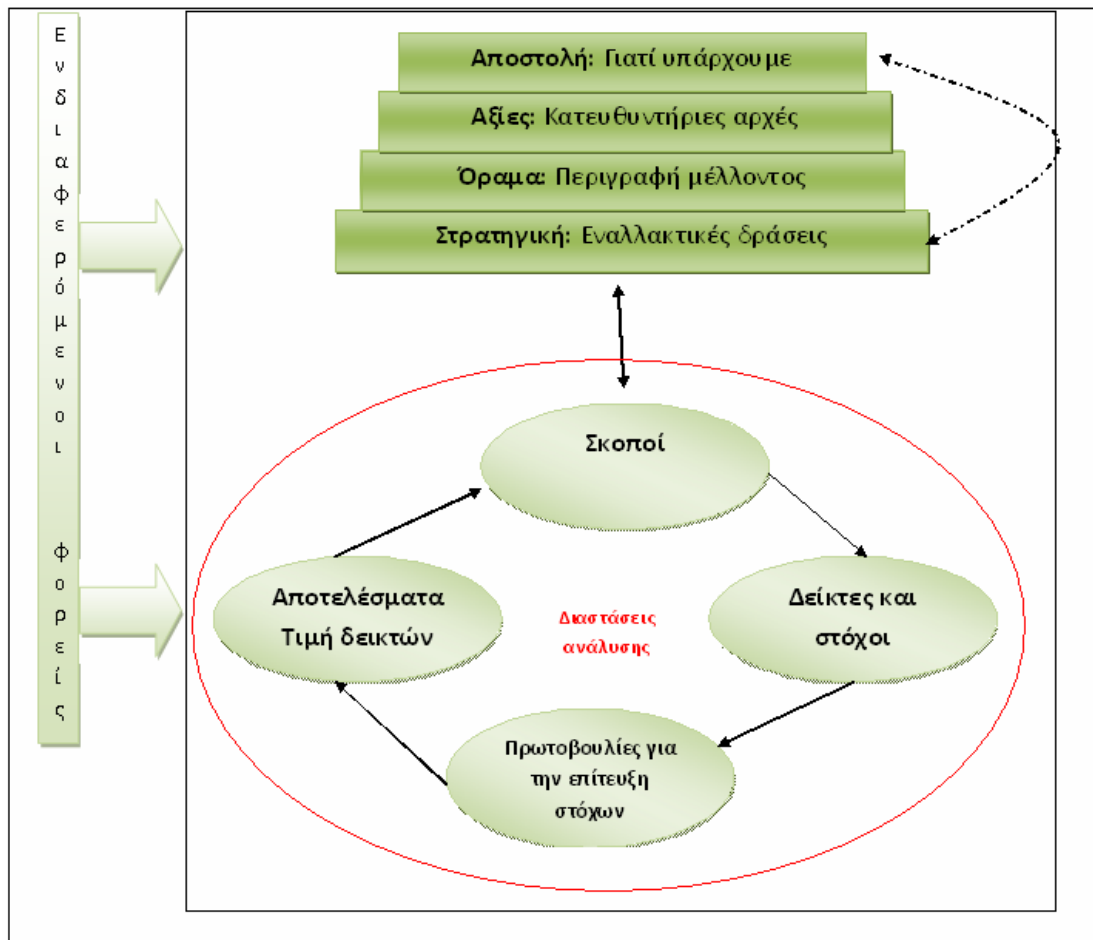


Εικόνα 4-3. Παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων

Ο ακριβής προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του BSC επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης (Kaplan and Norton, 2000 & 2001a). Ο στρατηγικός χάρτης είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει i) τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και ii) τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται μεταξύ τους, ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού της επιχείρησης και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξή του (Kaplan and Norton, 2001b).

Η μέθοδος BSC μπορεί να θεωρηθεί, επομένως, ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, στρατηγικού σχεδιασμού και επικοινωνίας (Niven, 2003):

- Η μέθοδος ακολουθεί μια top-down προσέγγιση, ξεκινώντας από τη θέσπιση ενός οράματος για την επιχείρηση και στη συνέχεια την καθιέρωση μέτρων για την επίτευξή του. Τα μέτρα αυτά περιγράφονται με δύο ειδών δείκτες: τους δείκτες που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των δράσεων και αυτούς που εκφράζουν τις κινητήριες δυνάμεις για μελλοντική απόδοση και συνδέονται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι, η μέθοδος παρέχει το πλαίσιο για παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των μέτρων σε σχέση με την πολιτική της επιχείρησης.
- Παρόλο που ο αρχικός σκοπός της τεχνικής ήταν να συνδυάσει ιστορικά οικονομικά μεγέθη με γεγονότα που ενδεχόμενα μελλοντικά θα επηρεάσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης στην αγορά, εξελίχθηκε ως εργαλείο ευθυγράμμισης βραχυπρόθεσμων πολιτικών με τη μακροχρόνια στρατηγική της. Έτσι, αποτελεί ένα εργαλείο ενίσχυσης του σχεδιασμού της επιχείρησης.
- Η χρήση του BSC ως εργαλείο επικοινωνίας έγκειται στο ότι περιγράφει με ευκρίνεια την πολιτική της επιχείρησης, κάνοντάς την κατανοητή και προσιτή στο σύνολο των εργαζομένων. Η περιγραφή των αποτελεσμάτων με τους δείκτες επιτρέπει την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της εφαρμοζόμενης πολιτικής, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους να συμβάλλουν με τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.



Εικόνα 4-4. Μέθοδος BSC

Η συμβολή της μεθόδου προς την κατεύθυνση επίτευξης της στρατηγικής μιας επιχείρησης, μέσω της απεικόνισης των συσχετίσεων των στόχων και αποτελεσμάτων, αξιοποιήθηκε και για την ενσωμάτωση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού σχεδιασμού στην πολιτική των επιχειρήσεων. Έτσι, ανέκυψε ο όρος του «πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας για τη βιωσιμότητα» (sustainable scorecard). Η βασική αρχή της τεχνικής αυτής είναι ότι η συμβολή μιας εταιρείας στη βιώσιμη ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την ταυτόχρονη βελτίωση της απόδοσής της στις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας: οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον (Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M, 2001). Υπάρχουν τρεις βασικές μεθοδολογίες ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών

και κοινωνικών ζητημάτων στον BSC (Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M, 2002). Σύμφωνα με την πρώτη, τα ζητήματα αυτά εντάσσονται σε μια από τις τέσσερις διαστάσεις του BSC. Στη δεύτερη περίπτωση, μια πέμπτη διάσταση προστίθεται για να τα περιγράψει, ενώ τέλος η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί ξεχωριστά για περιβαλλοντικά ή κοινωνικά ζητήματα.

4.1.3 Οι τέσσερις διαστάσεις είναι επαρκείς;

Οι τέσσερις διαστάσεις της ισορροπημένης κάρτας αποδείχθηκαν επαρκείς σε ένα σημαντικό εύρος επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, οι τέσσερις αυτές διαστάσεις πρέπει να θεωρηθούν υπόδειγμα και όχι μία μοναδική επιλογή. Δεν υπάρχει κάποιο μαθηματικό θεώρημα που να αποδεικνύει τόσο την χρησιμότητα όσο και την επάρκεια και των τεσσάρων διαστάσεων. Υπάρχουν παραδείγματα εταιριών που χρησιμοποίησαν λιγότερες διαστάσεις, αλλά φυσικά αυτό εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο και από την υιοθετούμενη επιχειρηματική στρατηγική, η οποία μπορεί να επιτάσσει την χρησιμοποίηση μίας ή και περισσότερων επιπρόσθετων διαστάσεων. Για παράδειγμα, κάποιοι εξέφρασαν την επιθυμία, η κάρτα να μην ικανοποιεί τα συμφέροντα μόνο των μετόχων και των πελατών, αλλά και άλλων βασικών ενδιαφερομένων της επιχειρηματικής οντότητας, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και η κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Η διάσταση των εργαζομένων σαφώς και συμπεριλαμβάνεται σε όλες τις κάρτες στη διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Παρομοίως, αν υπάρχουν σημαντικές-δυνατές σχέσεις προμηθευτών που επηρεάζουν καταλυτικά την επιχειρηματική στρατηγική στην επίτευξη υψηλής απόδοσης σε επίπεδο πελατών και χρηματοοικονομικό επίπεδο, σχετικά μέτρα και οδηγοί απόδοσης θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη διάσταση εσωτερικές επιχειρηματικές

διαδικασίες. Δεν υποστηρίζεται παρά ταύτα από τους Kaplan και Norton η συνήθεια, να συμπεριλαμβάνονται αυτομάτως όλοι οι ενδιαφερόμενοι της επιχείρησης σε κάποια από τις διαστάσεις της κάρτας. Δεν υποστηρίζεται επίσης, και η εισαγωγή μίας νέας διάστασης που να αποτελείται από ένα σύνολο από μέτρα που να είναι εντελώς απομονωμένα από τα υπόλοιπα μέτρα και τις άλλες διαστάσεις, απλά και μόνο επειδή οι μάνατζερ επιθυμούν να τα έχουν «υπό έλεγχο». Τα μέτρα και οι οδηγοί απόδοσης που εμπεριέχονται στην κάρτα οφείλουν να μετρούν εκείνους τους παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.

4.1.4 Κριτική για το BSC

Τα σημεία τα οποία αποτελούν μεγαλύτερο αντικείμενο κριτικής του Balanced Scorecard είναι τα παρακάτω:

- Κατηγοριοποίηση σε διαστάσεις δεν είναι δυνατή στην πράξη
- Οι περισσότερες από τις εταιρίες που χρησιμοποιούν BSC κάνουν χρήση μίας ημιτελούς ή ατελούς έκδοσής του
- Υποκειμενικότητα στελεχών όσον αφορά τους συντελεστές βαρύτητας και την επιλογή μέτρων απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία
- Μη επαρκής περιγραφή σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος
- Αδυναμία διατύπωσης σχέσεων αιτίας αποτελέσματος στην πράξη
- Έλλειψη χρονικής διάστασης στις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος

Τα στοιχεία των πτυχών σε ένα BSC θα πρέπει να συνδέονται με χρηματοοικονομικούς στόχους του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία υποδηλώνει ότι η στρατηγική μεταφράζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων για τα αίτια και τα αποτελέσματα. Χωρίς τα χαρακτηριστικά των αιτιών και των αποτελεσμάτων, μια πραγματική BSC δεν υφίσταται. Η υπόθεση

της σχέσης αίτιο-αποτελέσματος μεταξύ των μέτρων είναι ουσιαστική για την αποτελεσματικότητα του BSC επειδή επιτρέπει μετρήσεις μη-χρηματοοικονομικών περιοχών να χρησιμοποιηθούν ως προάγγελοι μελλοντικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Η αυτονόητη υπόθεση του BSC είναι ότι οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις λένε κάτι για την παρελθοντική επίδοση, ενώ οι μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις είναι οδηγοί μελλοντικής επίδοσης.

Πολλές εταιρίες (Muras A., Smith T., Meyers D., 2008) δεν έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από τη χρήση του BSC, καθώς δεν ακολουθούν τους κανόνες που τον καθιστούν αποτελεσματικό. Έρευνες αποδεικνύουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων των εταιριών που χρησιμοποιούν το BSC, δε γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης τους ή τι πρέπει να κάνουν ώστε να συνεισφέρουν στην επίτευξη τους.

Ο Michael Jensen (2001) ασκεί κριτική στο BSC, χαρακτηρίζοντας την ιδέα του ως ελαττωματική, καθώς δε δίνει σαφή αποτελέσματα στους μάνατζερ. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα ασυνεννοησίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων λόγω ανακρίβειας του αποτελέσματος που παρουσιάζει το BSC. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει δυσκολία στην υλοποίηση σημαντικών αποφάσεων, καθώς οι υπεύθυνοι δεν ξέρουν τελικά αν η αξία της εταιρίας μεγιστοποιείται ή όχι. Έτσι, προκαλείται σύγχυση, αναποτελεσματικότητα, απογοήτευση, και επομένως το BSC είναι αντιπαραγωγικό σαν σύστημα μέτρησης απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Jensen, το κατάλληλο κριτήριο για να αξιολογηθεί μια επιχείρηση είναι το κατά πόσον αυτή δημιουργεί αξία. Η ύπαρξη πολλών τμημάτων καθιστά το κριτήριο δημιουργίας αξίας πολλές φορές αναποτελεσματικό. Υποστηρίζει πως το κατάλληλο μέτρο προσδιορίζεται από τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης και από τους

τρόπους με τους οποίους αυτή εφαρμόζεται. Πιο συγκεκριμένα, ο Jensen προτείνει δύο τρόπους προσδιορισμού αυτού του μέτρου:

- ο συγκεντρωτικός (centralized way): η διοίκηση ορίζει τον κατάλληλο τρόπο μέτρησης της απόδοσης και τους παράγοντες που τον επηρεάζουν για κάθε τμήμα, και
- ο αποκεντρωτικός (decentralized way): η διοίκηση ορίζει τον κατάλληλο τρόπο μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού και το τμήμα προσπαθεί να επιτύχει αυτόνομα απόδοση βάσει αυτού του μέτρου.

Ο Jensen συμφωνεί με τους Kaplan και Norton ότι το BSC πρέπει να αντικατοπτρίζει:

- την στρατηγική του οργανισμού,
- τις σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος μεταξύ των μεγεθών και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση

Επίσης θεωρεί ότι γίνεται λάθος χρήση της λέξης "balance". Προτείνει την αποφυγή της λέξης αυτής, καθώς δεν υποκαθιστά τις αμφίβολες καταστάσεις μεταξύ θετικών και αρνητικών γεγονότων ως την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Προτείνει, επίσης, τη διεξαγωγή επιπλέον μελλοντικών ερευνών για προσδιορισμό της σημασίας της λέξης αυτής στα πλαίσια των επιχειρησιακών συνθηκών.

Στο άρθρο τους οι Malina M., Selto F. (2001), αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα του BSC ως στρατηγική επικοινωνίας και εργαλείο ελέγχου για τους μάνατζερ. Αρχικά, παρουσιάζουν κάποια δημοσιεύματα σχετικά με τις στρατηγικές επικοινωνίας και τα εργαλεία ελέγχου, ώστε να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των δυο αυτών τομέων. Στη συνέχεια, οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο επικοινωνίας και ελέγχου προσαρμόσιμο στο BSC. Μετά, εξετάζουν, μέσω συνεντεύξεων και δεδομένων από αρχεία, τη χρήση του μοντέλου

του BSC, καθώς και την αποτελεσματικότητα των στοιχείων επικοινωνίας και ελέγχου που εμπλούτισαν το BSC. Τα αρχεία δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονταν από διάφορα τμήματα μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας και δημιουργήθηκαν από τους υπεύθυνους δημιουργίας και εφαρμογής του BSC. Τέλος, οι ερευνητές μελέτησαν τα προβλήματα και τις προκλήσεις κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του BSC από μεγάλη και κερδοφόρα εταιρεία. Υποστηρίζουν ότι τα συμπεράσματα τους μπορούν να γενικευτούν για άλλες επιχειρήσεις που σκέφτονται να υιοθετήσουν το BSC σαν εργαλείο στρατηγικού και διοικητικού ελέγχου.

Με την έρευνα τους οι Malina και Selto καταλήγουν ότι το BSC είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο ελέγχου της εταιρικής στρατηγικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει διαφωνία μεταξύ των υψηλόβαθμων και των μεσαίων μάνατζερ όσον αφορά την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων πλευρών του BSC σαν εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας, της επικοινωνίας και του ελέγχου. Σε κάποιες περιπτώσεις, το BSC βελτιώθηκε και έγιναν αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, η ασυνεννοησία μεταξύ των μάνατζερ δεν επέτρεψε την χρήση του BSC με αποτελεσματικό τρόπο.

Οι Mooraj S., Oyon D., Hostettler D. (1999) σε σχετικό τους άρθρο εξετάζουν αν το BSC είναι «απαραίτητο καλό» ή «απαραίτητο κακό» για μια επιχείρηση. Αναφέρουν ότι παρά το γεγονός ότι το BSC δημιουργήθηκε πριν από κάποια χρόνια, η εφαρμογή του υποστηρίζεται τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και επαγγελματικούς κύκλους. Ωστόσο, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να αντιληφθούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει και άρα οι περισσότερες δεν ξοδεύουν χρόνο και χρήμα για αποτελέσματα που δεν γνωρίζουν αν θα είναι θετικά ή όχι. Μέσω κριτικής σε διάφορα άλλα άρθρα και δημοσιεύματα, οι Mooraj, Oyon και Hostettler καταλήγουν πως το BSC είναι ένα

«απαραίτητο καλό» για μια επιχείρηση. Είναι ένα εργαλείο που αυξάνει την αξία παρέχοντας «ισορροπημένες» πληροφορίες με ένα συνοπτικό τρόπο για τους μάνατζερ, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον που συμβάλλει στην ευκολότερη μελέτη της εταιρίας. Επίσης, μειώνει την ανάγκη για τους μάνατζερ να επιλέξουν τι είδους εργαλείο ελέγχου θα χρησιμοποιήσουν κάθε χρονική στιγμή. Παρόλα αυτά, το άρθρο καταλήγει στο ότι κατά την εφαρμογή του BSC υπάρχουν επίσημες και ανεπίσημες (formal and informal) διαδικασίες και κανόνες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή εφαρμογή του BSC.

4.1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του BSC

Οι υποστηρικτές του BSC εστιάζουν στα πολύπλευρα πλεονεκτήματα που προσφέρει το μοντέλο σαν μέθοδος εκτίμησης της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα για του BSC δίνονται παρακάτω:

- δίνει τη δυνατότητα να μελετηθεί μακροπρόθεσμα η ανάπτυξη μιας εταιρίας μέσω της μελέτης των στόχων που αυτή θέτει, καθώς το μοντέλο περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη για την πραγματοποίηση της, έτσι ώστε να γίνεται όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα,
- συνδέει μακροπρόθεσμους στόχους με καθημερινές λειτουργίες,
- επιτρέπει την σύνδεση και την επικοινωνία των στόχων,
- προωθεί την ευθυγράμμιση των ατομικών και των διατμηματικών στόχων με εταιρικούς στόχους και την περαιτέρω ευθυγράμμιση των επιμέρους ενεργειών,
- περιλαμβάνει γνωστά μεγέθη και έννοιες στον επιχειρηματικό κόσμο. Το γεγονός ότι δεν εισάγει νέες έννοιες αλλά ήδη γνωστές, καθιστά τα αποτελέσματα του εύκολα κατανοητά. Αυτός είναι και

ο λόγος της μεγάλης διάδοσης και της καλής φήμης που απέκτησε το BSC στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο.

Από την άλλη πλευρά, οι επικριτές του μοντέλου εστιάζουν στα προβλήματα που προκύπτουν κυρίως κατά την εφαρμογή του BSC:

- υποστηρίζουν ότι το μοντέλο είναι μια θεωρητική προσέγγιση χωρίς πρακτική εφαρμογή,
- η κατηγοριοποίηση σε τέσσερις τομείς ενδιαφέροντος (διαστάσεις) δεν είναι δυνατή στην πράξη,
- οι περισσότερες από τις εταιρίες που κάνουν χρήση του BSC, χρησιμοποιούν μια ημιτελή ή ατελή έκδοση του μοντέλου,
- τα οφέλη από την εφαρμογή του BSC δεν έχουν ακόμη αποδειχθεί στην πράξη,
- τα υπεύθυνα στελέχη επιλέγουν με υποκειμενικά κριτήρια τα μεγέθη μέτρησης της απόδοσης, γεγονός που συνήθως οδηγεί σε αποτυχία του μοντέλου,
- η περιγραφή των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος είναι ανεπαρκής και ανέφικτη στην πράξη.

Οι Davis και Albright το 2003 και οι Grojer και Johanson, το 1998 στις έρευνες τους αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή του BSC οδηγεί σε υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση. Επίσης, οι έρευνες των Davis και Albright το 2004 και του Aidemark το 2001 αποδεικνύουν ότι η βασικότερη υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται και από την οποία εξαρτάται η επιτυχημένη εφαρμογή του BSC είναι η αλληλεπίδραση των τεσσάρων επιμέρους πτυχών. Η ύπαρξη του BSC ωστόσο, δε μεταφράζεται αυτόματα σε αύξηση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των εταιριών. Η επιτυχία ή αποτυχία του BSC εξαρτάται από τρόπο χρησιμοποίησης του από την κάθε εταιρία.

Η μεθοδολογία του BSC αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει σε συνδυασμό με το μετασχηματισμό αυτής σε μετρήσιμους στόχους. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων που συνδέονται τη στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο, παρέχει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης στους στόχους και στο όραμα αυτής.

Η μεθοδολογία του BSC συμβάλλει στον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ στόχων και συστημάτων αξιολόγησης. Η καινοτομία του BSC εντοπίζεται στο ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και τα εργαλεία για να περιγράψει τη στρατηγική της, μη αγνοώντας τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία ως συντελεστές δημιουργίας αξίας και καθιστά εμφανή τον τρόπο με τον οποίο τα άυλα αυτά στοιχεία συνδέονται με τα οικονομικά αποτελέσματα που επιδιώκει.

4.1.6 CASE STUDY – Εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Chemical Bank

Το 1995 ο Michael Hegarty, πρόεδρος της Chemical Bank, διέγινωσε ότι έπρεπε να γίνουν ορισμένες σημαντικές αλλαγές στην τράπεζά του προκειμένου να αντεπεξέλθει στις νέες συνθήκες της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, μέχρι τώρα τα κύρια έσοδα της τράπεζας προέρχονταν από τις καταθέσεις των πελατών της. Όμως, αυτό το γεγονός δεν διασφάλιζε ένα σίγουρο μέλλον για την τράπεζα, καθώς τα δεδομένα στην αγορά είχαν αλλάξει.

Οι πελάτες πλέον αναζητούσαν νέου είδους υπηρεσίες, πιο ποιοτικές και αυτοματοποιημένες από ότι στο παρελθόν, καθώς κάτι τέτοιο ήταν δυνατό εξαιτίας των εξελίξεων στον τομέα της τεχνολογίας. Η

τράπεζα, προκειμένου να διατηρήσει ή και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς που κατείχε έπρεπε να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τις νέες και διαφοροποιημένες, σε σχέση με το παρελθόν, ανάγκες των πελατών και να εφεύρει και να προσφέρει νέα προϊόντα, με ότι αυτό συνεπάγονταν στην κουλτούρα των εργαζόμενων και στον τρόπο λειτουργίας της τράπεζας.

Η αρχή για να αντιμετωπιστεί η νέα κατάσταση είχε γίνει το 1991 με τη συγχώνευση της Chemical Bank με τη Manufacturers Hanover Corporation

Το τμήμα για την αγορά της Νέας Υόρκης

Το τμήμα της Νέας Υόρκης συνεργάζονταν και είχε ως πελατεία το μεγαλύτερο ποσοστό (24%) των μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων στη Νέα Υόρκη, καθώς επίσης και το 16-17% των ιδιωτών. Το 1993 είχε καθαρά κέρδη \$15,3 εκατομμύρια, ενώ για το 1994 προγραμματίζονταν κέρδη \$28,6 εκατομμύρια. Ο Ted Francavilla, διευθυντής στρατηγικού σχεδιασμού και οικονομικών του τμήματος που ήταν υπεύθυνο για την αγορά της Νέας Υόρκης διέγνωσε ότι προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα κατάσταση έπρεπε να δοθεί έμφαση σε έξι κρίσιμους παράγοντες:

- Στροφή προς την παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών
- Εφαρμογή διαδικασιών διαρκούς διάγνωσης και κατανόησης των αναγκών της αγοράς
- Εσωτερικές διαδικασίες που θα επικεντρώνονται πιο πολύ στον πελάτη
- Ανάπτυξη ευέλικτων και εύκολα ανταποκρίσιμων στις ανάγκες της αγοράς δικτύων διανομής των υπηρεσιών
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για πληροφόρηση και χρησιμοποίησή της για την επίτευξη των εμπορικών στόχων

- Μείωση ή συγκράτηση του κόστους

Ανάπτυξη του Balanced Scorecard

Ο Francavilla αποφάσισε να εφαρμόσει το BSC αφού πρώτα είχε παρακολουθήσει και κάποια σεμινάρια σχετικά με αυτό. Είδε ότι οι 4 σκοπιές του συστήματος αυτού εάν εφαρμόζονταν θα εξυπηρετούσαν απόλυτα τους στόχους της Chemical Bank για αλλαγή και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις.

Μάλιστα, συμβουλευόμενος και τον Tony LoFrumento, αντιπρόεδρο στρατηγικού σχεδιασμού και οικονομικών της τράπεζας και γνώστη του BSC, αποφάσισε να εισηγηθεί στον Hegarty την ανάθεση του σχεδιασμού και της εφαρμογής του σε top-managers και όχι σε μεσαία στελέχη. Πράγματι, σχηματίστηκαν 4 ομάδες από τα κορυφαία στελέχη και κάθε μια είχε επιφορτιστεί το σχεδιασμό των μέτρων για κάθε μια από τις 4 σκοπιές του BSC αντίστοιχα.

Παρακάτω φαίνονται αναλυτικά οι εισηγήσεις της κάθε ομάδας για τις 4 σκοπιές του BSC.

I. Strategic Financial (Shareholder) Objectives for BSC

- Βελτίωση της απόδοσης των κεφαλαίων που ξοδεύονται (ROS). Στόχος είναι η ταύτιση των εξόδων με υψηλής αξίας και υψηλής απόδοσης ενεργειών, ώστε να αυξηθεί το ROS.
- Μείωση του κόστους. Με αύξηση της αποδοτικότητας, με επανασχεδιασμό κρίσιμων λειτουργιών της τράπεζας και με μείωση των εξόδων που δεν αποφέρουν αύξηση στα έσοδα.
- Αύξηση των εσόδων. Διατήρηση των ήδη υπαρχόντων ωφέλιμων για την τράπεζα πελατών και προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών με την προώθηση νέων προϊόντων

- Μείωση του ρίσκου. Δηλαδή στροφή σε προϊόντα που αποπληρώνονται σε μετρητά και μείωση της εξάρτησης της τράπεζας από προϊόντα που φέρνουν κέρδη λόγω των επιτοκίων που υπάρχουν

II. Strategic Customer Objectives for BSC

- Εντοπισμός των ενεργειών που διαφοροποιούν την τράπεζα με προσφορά value propositions σε τομείς στόχους της αγοράς
- Αποσαφήνιση της οικονομικής πλευράς προκειμένου να εφαρμοστεί η παραπάνω τακτική
- Στόχευση στους προσοδοφόρους για την εταιρία πελάτες, των οποίων οι απαιτήσεις ικανοποιούνται κερδοφόρα από την επιχείρηση
- Διαφοροποίηση των εργαζομένων ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις των πελατών και με όπλο τις γνώσεις τους, να τους ικανοποιούν

Αναγκαίες προϋποθέσεις:

- Συνέπεια των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες
- Προσπάθεια οι απαιτήσεις των πελατών να ικανοποιούνται σε χρόνο –αν είναι δυνατό- μικρότερο απ' αυτό που απαιτούν
- Ελαχιστοποίηση λαθών κατά την εξυπηρέτηση των πελατών

III. Strategic Internal Objectives for BSC

A) Καινοτομίες

- Διαμόρφωση της αγοράς. Εντοπισμός των αναγκών και των οικονομικών δυνατοτήτων των πελατών που είναι οι πιο κερδοφόροι για την τράπεζα. Προσδιορισμός του ρίσκου των ενεργειών της τράπεζας, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την ζητούμενη διαφοροποίηση απέναντι σε αυτούς τους πελάτες.

- Δημιουργία του προϊόντος. Δημιουργία καινοτομικών, κερδοφόρων, οικονομικών προϊόντων/υπηρεσιών, τα οποία είναι πρωτοποριακά στην αγορά, εύχρηστα, αξιόπιστα και με μικρό κόστος για την τράπεζα.

B) Παράδοση – Διανομή

- Αγορά και Πωλήσεις. Προώθηση των προϊόντων μέσω σωστά εκπαιδευμένων, ενεργητικών και οργανωμένων υπαλλήλων. Οι πελάτες πρέπει διαρκώς να ενημερώνονται για τα προϊόντα μέσω των πωλητών της τράπεζας. Οι τελευταίοι πρέπει συστηματικά να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και να χρησιμοποιούν επαγγελματικές πρακτικές.
- Διανομή και Υπηρεσίες. Η ποιότητα διανομής προϊόντων είναι μεν ζωτικής σημασίας, όχι, όμως, ικανή κάνει τη διαφορά και να εξασφαλίσει τη διατήρηση των παλαιών και την προσέλκυση νέων υπαλλήλων. Η αριστοποίηση της εξυπηρέτησης είναι το κλειδί για την διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την προσέλευση νέων. Και αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω των τραπεζικών υπαλλήλων και συστημάτων, προσφέροντας αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, ανταπόκριση στις ανάγκες και μηδενικά λάθη.

IV. Strategic Learning and Growth Objectives for BSC

- Στρατηγική Πληροφόρησης για τα Αγαθά
Αναγνώριση και επεξεργασία του πλούτου πληροφορησης που υπάρχει. Ικανότητα των τμημάτων της τράπεζας να αναγνωρίζει ποιες και πόσες πληροφορίες είναι ικανές να οδηγήσουν με σιγουριά στην λήψη σωστών αποφάσεων. Βελτίωση της χρήσης, πρόσβασης και χρόνου επεξεργασίας της πληροφορίας.

➤ Επανεκπαίδευση

Ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών και να προωθήσουν τα προϊόντα. Ευρύτερες γνώσεις πάνω στα προϊόντα, ώστε να επιτευχθεί η ζητούμενη αύξηση των εσόδων.

➤ Κινητοποίηση, ενδυνάμωση, υποκίνηση υπαλλήλων και επιβράβευσή τους για συμπεριφορές σύμφωνες με το BSC

Οι τέσσερις ομάδες στελεχών κορυφής, με την βοήθεια των low lever managers, παρέδωσαν το πλήρες διαμορφωμένο BSC στα τέλη του 1993 στον Francanilla, ο οποίος παρατήρησε ότι ουσιαστικά όλα τα παραπάνω μέτρα στοχεύουν προς τρεις κατευθύνσεις: τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη βελτίωση των υπαλλήλων μέσω εκπαίδευσης. Μέχρι το τέλος του 1993 τα κριτήρια για την κάθε διάσταση είχαν αποφασιστεί και για κάθε διάσταση του BSC ανέλαβε ένα ανώτατο στέλεχος να συλλέξει αναφορές και να φροντίσει για την εφαρμογή των μέτρων.

Για πιο εύκολη εφαρμογή των παραπάνω μέτρων, μάλιστα, αναπτύχθηκαν κατάλληλοι συνδυαστικοί κρίκοι μεταξύ τους. Για παράδειγμα, αν εφαρμοστούν τα μέτρα που έχουν να κάνουν με τις εσωτερικές διαδικασίες, μοιραία οδηγούν και στα μέτρα του Learning & Growth. Εφαρμόζοντας τα μέτρα για το Learning & Growth, οι υπάλληλοι γίνονται κάτοχοι της γνώσης και πιο εξειδικευμένοι και έτσι, μπορούν οι ίδιοι να γίνουν φορείς των εσωτερικών αλλαγών. Με παρόμοιο τρόπο διαμορφώνονται σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ και των υπόλοιπων μέτρων του BSC. Φαίνεται έτσι η διαδοχή των αλλαγών/ενεργειών που επιβάλλει το BSC, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μέτρων.

Επιδράσεις και προβλήματα του BSC

Ο Francavilla επισήμανε τα θετικά του BSC αναφερόμενος στην αρνητική κατάληξη παλαιότερων προσπάθειών επιβολής παρόμοιων αλλαγών στην τράπεζα και στις αντιδράσεις που υπήρχαν τότε. Παρατήρησε ότι με τη βοήθεια του BSC γίνονταν ορατά τα πλεονεκτήματα ορισμένων αλλαγών με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν αμφισβητήσεις και αντιδράσεις.

Παράλληλα, ο Lee Wilson, διευθυντής προσωπικού της τράπεζας, συμφώνησε στις θετικές επιδράσεις του BSC, επισήμανε όμως τη δυσκολία που υπήρχε αρχικά στην εφαρμογή του καθώς η κουλτούρα και η συμπεριφορά των υπαλλήλων των δύο τραπεζών που συγχωνεύτηκαν ήταν διαφορετικές.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που υπήρχε, ήταν ότι στις πρώτες φάσεις της εφαρμογής των μέτρων αυτά γίνονταν αντιληπτά και κατανοητά μόνο από τα ανώτερα στελέχη. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι δεν ήταν πλήρως ενημερωμένοι για τις αλλαγές που είχαν σχεδιαστεί και άρχισαν να εφαρμόζονται. Στην πορεία, όμως, δόθηκε λύση στο πρόβλημα, καθώς χρησιμοποιήθηκαν ως μέσα κοινοποίησης των νέων μέτρων, η εφημερίδα που εκδίδονταν και κυκλοφορούσε στους υπαλλήλους της τράπεζας και η ετήσια συνάντηση του προσωπικού.

Ο Wilson, επίσης, παρατήρησε ότι μερικά κριτήρια αποδείχτηκαν στην πράξη μη εφαρμόσιμα όπως αυτό για τους δυσαρεστημένους πελάτες (Trailway to Trolls). Το συγκεκριμένο κριτήριο περιλάμβανε πάνω από 100 μέτρα που είχαν να κάνουν με παράπονα πελατών και με το βαθμό δυσαρέσκειάς τους.

Υπήρχαν όμως και άλλοι μάνατζερ που θεώρησαν το BSC απόλυτα θετικό όπως ο William Jordan, υπεύθυνος διευθυντής για τους πελάτες της τράπεζας. Παρατήρησε ότι ενώ η τακτική ήταν ως τώρα να

τείθονται βραχυχρόνιοι (π.χ. ανά μήνα) οικονομικοί στόχοι και να επιτυγχάνονται συνήθως, δεν υπήρχε η δυνατότητα εύκολης θεώρησης των μακροχρόνιων στόχων (3-5 χρόνων) και διαπίστωσης των προσοδοφόρων για την τράπεζα πελατών. Το BSC, όμως, παρείχε τη δυνατότητα να καλυφτούν αυτά τα κενά.

Τέλος, ο Dave Mooney, υπεύθυνος πωλήσεων, υποστήριξε ότι εξαιτίας του BSC μπόρεσε να εφαρμοστεί η τακτική των πιο συχνών επαφών των πωλητών με τους πελάτες και να καμφθούν οι όποιες αντιδράσεις υπήρχαν από τους πωλητές. Η επίτευξη της αναλογίας των 2,5-3 πωληθέντων προϊόντων ανά 10 επαφές με πελάτες θεωρήθηκε πολύ ικανοποιητικό, ειδικά για το ξεκίνημα αυτής της τακτικής και πολύ ενθαρρυντικό για τη συνέχισή της. Επιπλέον, οι πωλητές που εφαρμόζαν τα μέτρα του BSC, γνώριζαν ότι ο Mooney έπρεπε να δώσει αναφορά για την πορεία εφαρμογής των μέτρων στους ανωτέρους του, και αυτό ήταν και υποκινητικό για τους πωλητές και δημιουργούσε την αίσθηση του υποχρεωτικού. Πολύ εύστοχα ο Mooney παρατήρησε ότι το BSC αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο δεν καθορίζει τον τρόπο διοίκησης. Το μάνατζμεντ είναι αυτό που πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτό το εργαλείο με το σωστό τρόπο.

Looking Ahead

Συμπερασματικά, ο Francavilla διαπίστωσε από τη μία τις ευεργετικές συνέπειες της εφαρμογής του BSC, καθώς υπήρχαν επίσημα στοιχεία βελτίωσης των επιδόσεων της τράπεζας σε διάφορους τομείς, και από την άλλη ορισμένα προβλήματα που προέκυψαν στην πορεία και που δεν μπόρεσαν να αντιμετωπιστούν εύστοχα. Τα προβλήματα αυτά κυρίως δημιουργήθηκαν λόγω του ότι το 1994 ήταν η πρώτη χρονιά εφαρμογής των νέων μέτρων. Ο Francavilla μαζί με τον LoFrumento σχεδίαζαν ότι μέσα στο 1995 θα γίνονταν μία αναθεώρηση ορισμένων μέτρων που αποδείχτηκαν ακατάλληλα, ενώ η εμπειρία

αυτού του χρόνου θα βοηθούσε στην θέσπιση νέων πιο αποδοτικών κριτηρίων. Παράλληλα υπολόγιζαν ότι οι αρχές και τα μέτρα του BSC θα γίνονταν ακόμα πιο γνωστά στις κατώτερες τάξεις των εργαζόμενων και το BSC θα εφαρμόζονταν με ακόμα μεγαλύτερη επιτυχία.

4.2 BSC στο Δημόσιο

4.2.1 Η επιτυχής εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα ως έναυσμα εισαγωγής της στο δημόσιο τομέα

Η Balanced scorecard έχοντας ανταποκριθεί στην πρόκληση μέτρησης της απόδοσης του ιδιωτικού τομέα, μετέβη γρήγορα στις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις του 21^{ου} αιώνα. Η μετάβαση αυτή χαρακτηρίστηκε από κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με το σχεδιασμό της στον ιδιωτικό τομέα. Ενώ η στρατηγική παραμένει ο πυρήνας της balanced scorecard, η αποστολή τοποθετείται στην κορυφή του πλαισίου και δηλώνει αυτή την διαφοροποίηση. Ένα ακόμη αξιοσημείωτο στοιχείο είναι η εμφάνιση της προοπτικής του πελάτη, ως πρωταρχική προοπτική της Balanced scorecard, γεγονός που δεν αλλοιώνει την σπουδαιότητα των άλλων προοπτικών που ορίστηκαν αρχικά. Η χρηματοοικονομική προοπτική παραμένει κρίσιμη σε όλες τις οργανώσεις και συχνά λειτουργεί είτε ως ενδυνάμωση είτε ως περιορισμός. Η εσωτερική προοπτική εξακολουθεί να δημιουργεί αξία για τους πελάτες και η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης παρέχει το θεμέλιο μιας ολοκληρωμένης Balanced scorecard. Η επικέντρωση της μεθόδου στην σχέση αιτίου-αποτελέσματος που παρατηρείται στον ιδιωτικό τομέα, εμφανίζει την ίδια βαρύτητα και στον δημόσιο τομέα.

4.2.2 Τα μέτρα απόδοσης που ίσχυαν στο δημόσιο πριν την εισαγωγή της BSC

Ο δημόσιος τομέας ασχολήθηκε με την μέτρηση της απόδοσης εδώ και πολλά χρόνια και μεταχειρίστηκε πολλά εργαλεία για να πετύχει το σκοπό αυτό. Το 1960 χρησιμοποιήθηκε το Performance Programming Budgeting System (PPBS), ένα σύστημα προϋπολογισμού και μια σειρά από αναλυτικές τεχνικές που αναπτύχθηκε από το Rand Corporation. Ακολούθησαν το 1970 το Zero-Based Budgeting και το Management by Objectives (MBO). Έπειτα, το 1993, το GPRA (Government Performance and Results Act) ήρθε σε ισχύ, απαιτώντας από τις ομοσπονδιακά χρηματοδοτούμενες υπηρεσίες να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα αξιόπιστο σύστημα, βασισμένο στη μέτρηση απόδοσης, περιλαμβάνοντας τελικούς σκοπούς και αντικειμενικούς στόχους και μετρώντας την πρόοδο κατά την υλοποίησή τους. Στη συνέχεια μια άλλη μεθοδολογία, το GASB (Governmental Accounting Standards Board), έρχεται να εξαπλώσει το Result-based management σε επίπεδο τοπικών αυτοδιοικήσεων των ομοσπονδιακών κρατών. Η εφαρμογή της BSC στο δημόσιο τομέα έρχεται να δημιουργήσει νέα δεδομένα στην μέτρηση της απόδοσής του και να αποτελέσει την πιο δυναμική μεθοδολογία μέτρησης.

4.2.3 Η διαμόρφωση του «στρατηγικού χάρτη» της BSC στο δημόσιο τομέα και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Ο στρατηγικός χάρτης αποτυπώνει την κατανομή των βασικών στόχων στις τέσσερις προοπτικές. Οι στόχοι στο στρατηγικό χάρτη ορίζουν την εκτέλεση της στρατηγικής και αναπτύσσονται διαμέσου της ανάλυσης των ερωτημάτων που τίθενται ξεδιπλώνοντας καθεμία από τις προοπτικές. Ο αριθμός των στόχων δεν είναι προκαθορισμένος. Παρόλα αυτά υπάρχει η λογική της χρησιμοποίησης σχετικά μικρού

αριθμού στόχων, η οποία θα οδηγήσει σε περιορισμένο αριθμό μέτρων και θα αναδείξει τις επικοινωνιακές ικανότητες της Balanced scorecard. Οι προοπτικές στον στρατηγικό χάρτη του δημοσίου τομέα είναι ευέλικτες σε αλλαγές προκειμένου να ευθυγραμμίζονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Η αποστολή δηλώνει το λόγο ύπαρξης της οργάνωσης. Μια αποτελεσματική αποστολή θα πρέπει να εμπνέει αλλαγή, να είναι ευκολονόητη και μεταδοτική και να έχει μια προοπτική μεγάλης διάρκειας. Η Balanced scorecard επιτρέπει στην οργάνωση να μεταφράζει την αποστολή της σε συγκεκριμένους στόχους, με τους οποίους ευθυγραμμίζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Τα μέτρα πρέπει να αντανakλούν τις φιλοδοξίες της αποστολής, ώστε να παρέχεται μια αποτελεσματική κατεύθυνση.

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τις βαθιές πεποιθήσεις μέσα στον οργανισμό και τις ανεξίτηλες αρχές στην λήψη αποφάσεων. Οι αξίες αντανakλούν συχνά τις προσωπικές πεποιθήσεις ενός διευθυντή. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εξασφαλίσουν αυτές τις αξίες που αντιπροσωπεύουν τον πυρήνα τους. Η Balanced scorecard παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης στην ευθυγράμμιση των αξιών στους οργανισμούς, μετρώντας παράλληλα τον βαθμό τήρησης των διατυπωμένων αξιών .

Το όραμα παρουσιάζει τη μελλοντική εικόνα της οργάνωσης, δεδομένης της επιτυχίας της εφαρμογής της πλήρους υιοθέτησης της μεθόδου. Αποτελεσματικά οράματα ισορροπούν εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία, έλκουν όλους τους συμμετέχοντες, ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τις αξίες, και είναι συγκεκριμένα, εφικτά και παρέχουν έμπνευση.

Η στρατηγική εκφράζει τις προτεραιότητες του οργανισμού για την αναγνώριση του λειτουργικού περιβάλλοντος και για την αναζήτηση της αποστολής του. Η στρατηγική αναδεικνύει την αποστολή, τις αξίες και το όραμα, αλλά αυτόνομη δεν μετασχηματίζει έναν οργανισμό. Μόνο διαμέσου της εκτέλεσής της, τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Η Balanced scorecard παρέχει το πλαίσιο μετάφρασης της στρατηγικής σε δράση και αποτελέσματα, διαμέσου της ανάπτυξης στόχων και μέτρων απόδοσης σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές.

Με την ολοκλήρωση του στρατηγικού χάρτη προσδιορίζονται τα μέτρα, οι στόχοι και οι πρωτοβουλίες. Ανάλογα με την προοπτική διαμορφώνονται και τα αντίστοιχα μέτρα. Η προοπτική του πελάτη μπορεί να περικλείει: πρόσβαση, χρονική συνέπεια, συλλογή και αποτελεσματικότητα. Η μετάφραση των μέτρων αυτών οδηγεί στην διατύπωση των μέτρων της εσωτερικής προοπτικής. Κάποια από αυτά είναι: ποιότητα, καινοτομία, συνεταιρισμός, μάρκετινγκ και κεφαλαιοποίηση. Όσον αφορά την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης τα μέτρα συνδέονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, το κεφάλαιο της πληροφορίας και ένα κλίμα θετικής δράσης. Η τελευταία προοπτική, η χρηματοοικονομική, περιλαμβάνει: την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, εμπλουτισμό εισοδήματος και την δήλωση των οικονομικών συστημάτων.

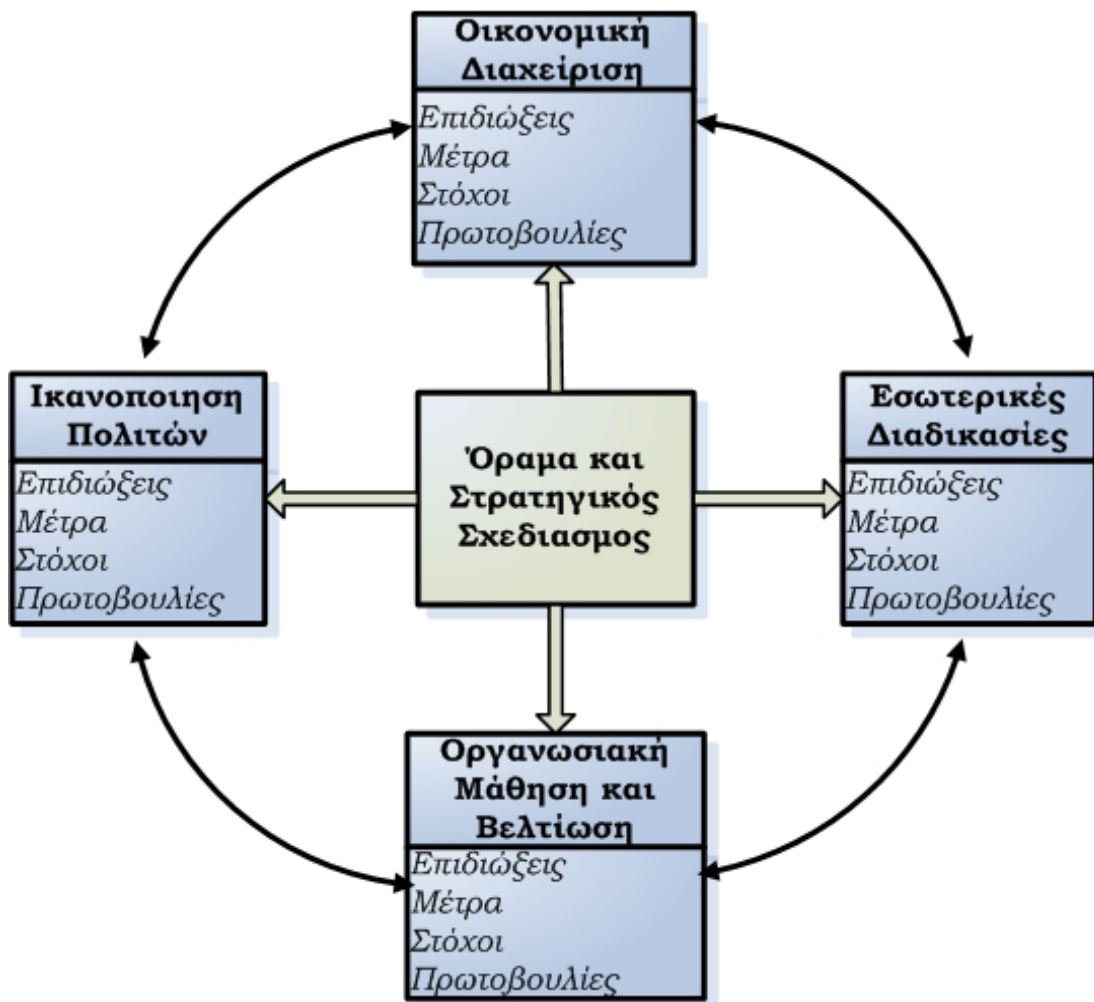
Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ενός μέτρου απόδοσης. Τα αποτελέσματα της Balanced scorecard δεν θα είχαν ιδιαίτερη σημασία εάν δεν συγκρίνονταν με το στόχο απόδοσης. Οι στόχοι μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας ή περιορισμένης. Η ανάπτυξη των στόχων στηρίζεται σε: τάσεις και βασικές γραμμές, εθνικούς ή κρατικούς ή τοπικούς ή βιομηχανικούς μέσους όρους, άλλες οργανώσεις, καθώς και σε ανατροφοδότηση από άλλους πελάτες και ενδιαφερόμενους (stakeholders).

Οι πρωτοβουλίες είναι τα ειδικά προγράμματα ή σχέδια δράσης που θέτουν σε εφαρμογή τους στόχους, γι' αυτό και είναι και στρατηγικής σημασίας στην υλοποίηση της Balanced scorecard. Κάθε οργανισμός αναλύει τις πρωτοβουλίες του υπό το πρίσμα της στρατηγικής και θέτει τέλος σε αυτές που αναστέλλουν την εκτέλεση.

Η μέθοδος balanced scorecard διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα επιχειρησιακά προγράμματα, ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί, επίσης, μια μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας που θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος balanced scorecard πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις: α) των οικονομικών πόρων β) των πολιτών-πελατών γ) των εσωτερικών διαδικασιών και δ) της μάθησης και συνεχούς βελτίωσης. Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

- διατύπωση δήλωσης προορισμού της οργάνωσης ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών
- προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία και ακολούθως,
- καταρτίζεται ο χάρτης στρατηγικών αλληλεπιδράσεων, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθεμίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων

- καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων
- αναπτύσσονται πρωτοβουλίες, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος,
- η οργάνωση προβαίνει σε κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων.



Εικόνα 4-5. Οι 4 πτυχές του BSC

Η διαδικασία του balanced scorecard βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας από μορφή εξειδικευμένων δράσεων. Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

- κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ. όπως και οι ΟΤΑ (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης) α' και β' βαθμού, σε ετήσια βάση καθορίζουν στόχους κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν. 3463/2006)
- δίνει βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου στα άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους
- οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους
- σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα
- οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου

- η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού.

Καθώς οι οργανώσεις είναι ανοικτά συστήματα, μεταβάλλονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο. Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους.

4.2.4 Στοιχεία διαφοροποίησης της BSC στον ιδιωτικό από τον δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Λόγω της φύσης του δημοσίου τομέα και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις που αποτυπώνονται στην BSC. Η πρώτη διαφοροποίηση αφορά την τοποθέτηση της αποστολής στην κορυφή του πλαισίου. Κάθε οργάνωση αυτής της μορφής θέτει μια αποστολή, η οποία αποτυπώνει το λόγο ύπαρξης της εκφράζει το σκοπό της. Η αποστολή των δημοσίων οργανώσεων δεν απορρέει από την οικονομική προοπτική, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στηρίζεται και διαμορφώνεται από την προοπτική των πολιτών, εσωτερικών και εξωτερικών, οι οποίοι είναι ο κυρίαρχος στόχος. Γι' αυτό το λόγο η προοπτική των πολιτών βρίσκεται στην

κορυφή των προοπτικών, με τις υπόλοιπες προοπτικές να συνεργάζονται προς την υλοποίηση αυτής. Η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης εκπαιδεύει και ενισχύει το προσωπικό με τα κατάλληλα μέσα, ώστε μέσω της επιλογής των κατάλληλων ενεργειών της εσωτερικής προοπτικής και της εξασφάλισης των απαραίτητων πόρων της οικονομικής προοπτικής να δημιουργηθεί αξία στους πολίτες.

Παρατηρούμε επίσης και μερικές διαφοροποιήσεις στην ονοματολογία των προοπτικών σε σχέση με τον αρχικό τους καθορισμό. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πιο ευέλικτοι στην μετονομασία των προοπτικών, προκειμένου να τις ευθυγραμμίσουν με τα σημεία που επιδέχονται ιδιαίτερης σημασίας για αυτούς.

Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσέγγισης. Η ανάπτυξη μιας ενιαίας μεθοδολογίας μπορεί να προκαλέσει εσωτερικές διαταραχές, αφού δεν είναι δυνατόν να ευθυγραμμιστούν όλα τα επίπεδα οργάνωσης με τους στόχους της κεντρικής διοίκησης. Η BSC των δημοσίων οργανισμών έρχεται να επιλύσει αυτό το πρόβλημα, λαμβάνοντας υπόψη, κατά την ανάπτυξή της, κάποιες παραμέτρους. Η συνεπής ευθυγράμμιση της BSC χαμηλότερων επιπέδων με την BSC υψηλού επιπέδου δίνει λύσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Αυτή η διαδικασία ξεκινά με την εκπαίδευση όλων των διοικητικών ομάδων των διαφόρων επιπέδων πάνω στη BSC, ακολουθεί η προτροπή ανάπτυξης προσωπικών και ομαδικών σχεδίων-προτάσεων για την υλοποίηση αυτής και ολοκληρώνεται με την ενεργή συμμετοχή τους κατά τη εφαρμογή της στα πλαίσια διοίκησής τους. Κάθε τμήμα του οργανισμού οφείλει, στο πλαίσιο που διαμορφώνει, να περιλαμβάνει όλους τους στόχους και τα μέτρα επίτευξης αυτών, ώστε να ευθυγραμμίζονται τόσο με τις απαιτήσεις της κεντρικής ηγεσίας, όσο και με τις ανάγκες των πολιτών. Επομένως η BSC του δημοσίου τομέα είναι μια πολυσυλλεκτική κάρτα επίδοσης, η οποία συντάσσεται και εφαρμόζεται για να

ανταποκριθεί στις ανάγκες πολλών διαφορετικών ενδιαφερομένων μέσα σε μια οργάνωση.

Η διαφορετική φύση του δημοσίου τομέα αντικατοπτρίζεται και από την επιλογή των δεικτών κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη. Εξαιτίας της αποστολής, του οράματος και των αξιών ενός δημοσίου οργανισμού, οι δείκτες διαμορφώνονται βάσει της προοπτικής του πολίτη. Ενώ στο δημόσιο τομέα οι δείκτες της πελατειακής προοπτικής αφορούν την πρόσβαση, τη χρονική συνέπεια, τη συλλογή και την αποτελεσματικότητα, στον ιδιωτικό έχουμε το χρόνο, την ποιότητα, την απόδοση και το κόστος. Παρατηρούμε ότι το επιπρόσθετο και σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης των δύο οργανισμών είναι η παράμετρος του κόστους που προστίθεται στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό είναι λογικό λόγω της κεντρικής αποστολής του ιδιωτικού τομέα, που οδηγεί όλους τους μηχανισμούς στην μεγιστοποίηση του κέρδους, παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε προσιτές για τους πελάτες τιμές. Σε αντίθεση ο δημόσιος τομέας στοχεύει στην ικανοποίηση των πολιτών για την διατήρηση της ισορροπίας του και της λειτουργίας του σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα πολυσχιδές και ταραχώδες.

4.2.5 CASE STUDY 1 - Εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μια Υπηρεσία της βρετανικής Εθνικής Άμυνας

Γενικά χαρακτηριστικά

Το DSDA είναι μια ημιαυτόνομη κεντρική κυβερνητική υπηρεσία που ανήκει στον τομέα της βρετανικής άμυνας. Η κεντρική δραστηριότητα του DSDA είναι η παροχή βασικών στοιχείων διοικητικής υποστήριξης στις ένοπλες δυνάμεις του Ηνωμένου Βασιλείου και της βορειοδυτικής Ευρώπης. Το 2003, είχε έναν προϋπολογισμό περίπου

£250 εκατομμύρια και περίπου 5.000 υπάλληλους, από τους οποίους πάνω από το 95% είναι πολίτες. Η Υπηρεσία είναι ένα λειτουργικό στοιχείο της οργάνωσης Αμυντικών Διοικητικών Μεριμών (DLO). Εντούτοις, λόγω της ημιαυτόνομης φύσης της Υπηρεσίας, το Συμβούλιο του DSDA και ο Διοικητικός Αρχηγός είναι υπεύθυνοι για την απόδοση της Υπηρεσίας

Διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού

Τον Ιανουαρίου του 2002, το Συμβούλιο του DSDA πήρε την απόφαση να εισάγει την Balanced scorecard στο επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου. Η επιλογή της εφαρμογής της Balanced scorecard στο DSDA, επηρεάστηκε από δύο παράγοντες. Κατ' αρχάς, το Υπουργείο Άμυνας και το DLO είχαν ήδη σε ισχύ ένα σύστημα βασισμένο στην Balanced scorecard. Δεύτερον, οι ισοδύναμες με το DSDA οργανώσεις στις ΗΠΑ είχαν ήδη καθιερώσει ένα σύστημα βασισμένο στην Balanced scorecard.

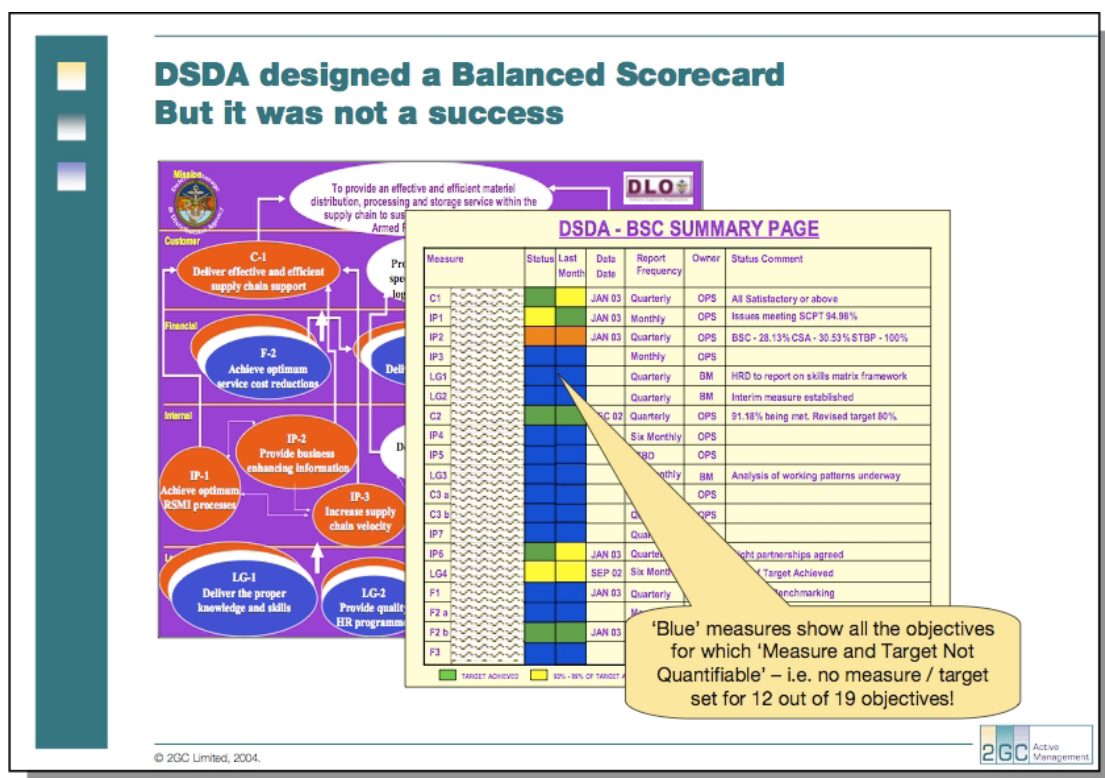
Πριν από την έναρξη του σχεδιασμού, το DSDA ασχολήθηκε με την εκπαίδευση των μελών της ομάδας του προγράμματος η οποία έγινε από μια εξωτερική οργάνωση. Αυτή η εκπαίδευση εστίασε στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της «2ης γενιάς» Balanced scorecard. Στη συνέχεια η ομάδα κατασκεύασε και εκτέλεσε ένα σχέδιο προγράμματος ώστε να δημιουργήσει μια Balanced scorecard αυτού του τύπου.

Η 2η γενιά Balanced scorecard εστιάζει στην ανάπτυξη διάφορων συνδεδεμένων «στρατηγικών στόχων» που γίνονται στη συνέχεια η βάση για την επιλογή των κατάλληλων μέτρων και των στόχων απόδοσης. Η ομάδα προγράμματος του DSDA, που εργάστηκε στην πρώτη Balanced scorecard αγωνίστηκε να συγκεντρώσει επαρκή στοιχεία από τη διοικητική ομάδα. Η ασάφεια θεωρήθηκε το άμεσο

αποτέλεσμα της ανεπαρκούς δέσμευσης της διοίκησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού. Τρία παραδείγματα των αρχικών ασαφών στόχων είναι:

- «Ασφαλείς νέες επενδύσεις»
- «Μακροπρόθεσμες ευεργετικές συνεργασίες»
- «Αποδοχή της ποικιλομορφίας»

Αυτή η ασάφεια έκανε την επιλογή μέτρων και στόχων δύσκολη. Εντούτοις, το σχέδιο ολοκληρώθηκε και οι εκθέσεις παρουσιάστηκαν τον Οκτώβριο του 2002 στην συνεδρίαση του Συμβουλίου του DSDA με την πλειοψηφία των στόχων να υπολείπεται καθορισμένων μέτρων. Τα στοιχεία σχεδίου που συνέθεσαν την Balanced scorecard απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 4-6. Ο αρχικός σχεδιασμός της Balanced Scorecard στο DSDA

Η απουσία διευκρινίσεων των στόχων για το DSDA από τη διοικητική ομάδα κατέστησε τις βελτιώσεις του σχεδίου δύσκολες. Από τον Ιανουαρίου του 2003 και για εννέα μήνες μετά την έναρξη αυτής της πρωτοβουλίας μόνο επτά από τους δεκαεννέα στόχους θα μπορούσαν να αναδειχθούν. Η απουσία δυναμικών στοιχείων στις διοικητικές συνεδριάσεις υπονόμωσε τη χρησιμότητα της μεθόδου και έτσι λίγος χρόνος διατέθηκε στη συζήτηση για την Balanced scorecard στις διοικητικές συνεδριάσεις. Τον Ιανουαρίου του 2003, η χρήση του συστήματος είχε τεθεί σε αναμονή.

Εντούτοις, η ελλοχεύουσα ανάγκη του DSDA για καλύτερες πληροφορίες διαχείρισης απόδοσης παρέμεινε και η ομάδα προγράμματος και το εταιρικό τμήμα σχεδίων που είχαν οδηγήσει την αρχική εργασία ήταν ακόμα σίγουρες ότι η Balanced scorecard θα μπορούσε να ωφελήσει το DSDA. Μετά από μια εσωτερική αναθεώρηση και μια αλλαγή των μελών του Συμβουλίου, τέθηκε σε λειτουργία το Μαρτίου του 2003 ένα πρόγραμμα εξέτασης του υπάρχοντος μηχανισμού, με προοπτική βελτίωσης της χρησιμότητας του, επανεγκαθίδρυσης της αξιοπιστία του και ενσωμάτωσης των πρόσφατων αλλαγών στη διαχείριση. Ένα στοιχείο της διαδικασίας ήταν η απόφαση να χρησιμοποιηθεί ένα εξωτερικό συμβαλλόμενο μέρος που να βοηθήσει με τον επανασχεδιασμό.

Οι συζητήσεις με την ομάδα του DSDA, που ήταν αρμόδια για την πρώτη προσπάθεια, επικεντρώθηκαν στα ακόλουθα σημεία που υστερούσαν στην αρχική Balanced scorecard:

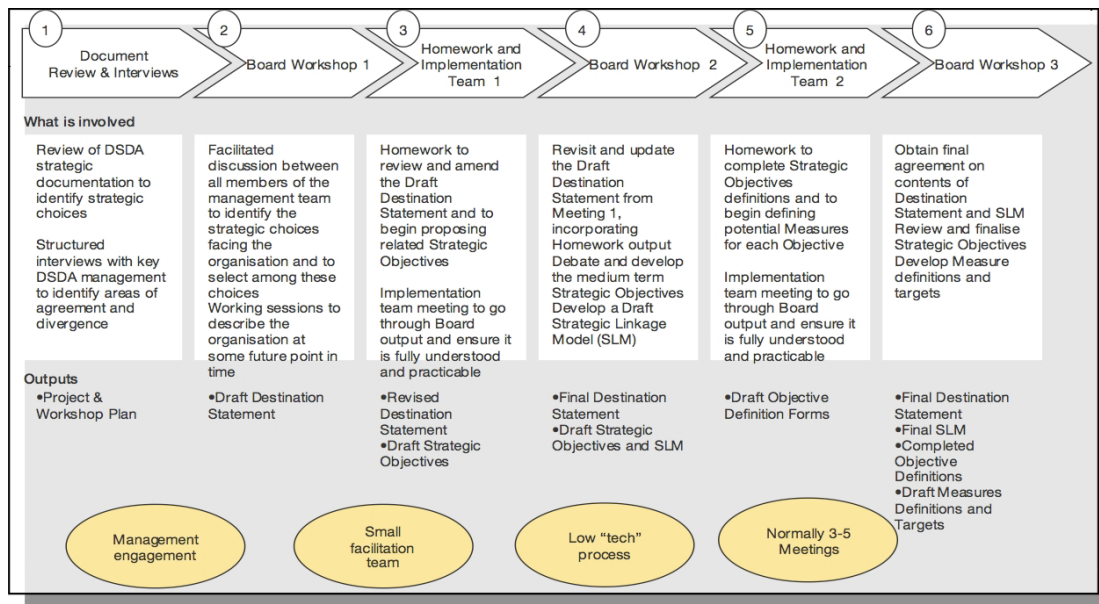
1. Έλλειψη χρηματοδότησης από το συμβούλιο.
2. Μίξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών ζητημάτων με τα λειτουργικά θέματα.
3. Περιορισμοί στους διαθέσιμους εσωτερικούς πόρους, οι οποίοι

ενθαρρύνουν την ολοκλήρωση των στόχων, τη διατήρηση της ορμής και την εξασφάλιση της εσωτερικής οικονομικής συναλλαγής.

4. Αποσύνδεση του Συμβουλίου το οποίο σχεδίαζε την Balanced scorecard - επιλέγοντας στόχους - από την ομάδα που ήταν υπεύθυνη για τη μέτρηση και το σύστημα αναφοράς της οργάνωσης. Δεν υπήρχε πλήρης κατανόηση των στόχων του Συμβουλίου.

Πολλά από αυτά τα σημεία εξετάστηκαν από την 3^η γενιά Balanced scorecard, η οποία ωθεί όλα τα μέλη της διοικητικής ομάδας να χρησιμοποιήσουν την αποτελεσματική Balanced scorecard στο σχέδιό τους. Στηρίζεται σε ένα σύνολο εξειδικευμένων ομάδων εργασίας, οι οποίες χρησιμοποιούν ένα προκαθορισμένο πλαίσιο σχεδίου ώστε να ενδυναμώσουν τους διευθυντές στην διατύπωση μελλοντικών προτεραιοτήτων, επίτευξη, έλεγχο και μέτρηση βασικών στόχων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση μιας γρήγορης διαδικασίας σχεδιασμού, η οποία καθιστά τη συμμετοχή των διοικητικών διευθυντών εύκολη, συνυπολογίζοντας ένα πρόσθετο στοιχείο σχεδιασμού. Αυτό το στοιχείο, η δήλωση προορισμού, αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το ζήτημα της δυσκολίας σχεδιασμού και της τοποθέτησης στόχων, που αποτελούν σημαντικά ζητήματα της 1ης και της 2ης γενιάς της Balanced scorecard.

Τον Ιουνίου του 2003, το επανασχεδιασμένο πρόγραμμα τέθηκε σε ισχύ. Το πρόγραμμα περιελάμβανε ένα σύνολο από εξωτερικές εξειδικευμένες ομάδες εργασίας των οποίων οι κύριες στρατηγικές επιλογές για το DSDA θα διευκρινίζονταν από την διοικητική ομάδα και μια σειρά συνεδριάσεων της ομάδας εφαρμογής που θα ήλεγχε την πορεία καθορισμού της μεθόδου. Η διαδικασία περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 4-7. Η διαδικασία σχεδιασμού της balanced Scorecard στο DSDA

Οι μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ του δεύτερου προγράμματος και του πρώτου είναι:

- Η ανάληψη ευθύνης για την διαδικασία και το περιεχόμενο του σχεδίου ανήκει στο Συμβούλιο και την εκτελεστική διοικητική ομάδα και η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει άμεσα τους βασικούς συντελεστές της εφαρμογής και συνδέει το σύστημα στην οργάνωση.
- Το πρόγραμμα έχει ως στόχο να υπερβεί το σχετικά σύντομο χρονοδιάγραμμα (τρεις μήνες) προκειμένου να εξασφαλίσει ώθηση.
- Υπάρχει ενεργός ευθυγράμμιση όλων των μελών του συμβουλίου στα αποτελέσματα που προκύπτουν από κάθε εργασία .
- Υπάρχει εξασφάλιση ότι το σχέδιο που αναπτύχθηκε σχετίζεται με τις ανάγκες της ομάδας ηγεσίας της οργάνωσης και επομένως εξασφάλιση της χρησιμότητας του σχεδίου και μετά την

ολοκλήρωση του.

Αυτή η αλλαγή στη διαδικασία σχεδιασμού είχε την επιθυμητή επίδραση. Το πρόγραμμα προχώρησε σύμφωνα με το σχεδιασμό του, με την πλήρη συμμετοχή των εκτελεστικών μελών του Συμβουλίου και στις τρεις ομάδες εργασίας. Μια πλήρως σχεδιασμένη Balanced scorecard ήταν σε λειτουργία από το Συμβούλιο έξι μήνες αφότου η σχεδιαστική εργασία είχε ξεκινήσει. Τα σημαντικά αποτελέσματα από αυτήν την διαδικασία σχεδιασμού παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

DSDA set out to re-design and invigorate their failing performance management system

Key elements of new project approach

- Project team – Internal and External
- Management board doing the work
- Focus on consensus
- Clear picture of the future
- Making choices on objectives
- Activities and Outcomes
- Clear objective descriptions
- A blend of measures – some projects some hard numbers
- Adoption of a 3rd Generation Balanced Scorecard Design

© 2GC Limited, 2004. 2GC Active Management

Εικόνα 4-8. Σημαντικά αποτελέσματα από το σχεδιασμό της balanced Scorecard στο DSDA

Θα μπορούσε να υποστηριχτεί, επομένως, ότι η αναθεωρημένη 3ης γενιάς Balanced scorecard και η χρήση της εξωτερικής επέμβασης παρήγαγαν μια Balanced scorecard στο DSDA που θα μπορούσε να υποστηρίξει αποτελεσματικότερα το Συμβούλιο στην οδήγηση της οργάνωσης.

Συμπεράσματα

Υπήρχαν ιδιαίτερες αβεβαιότητες ακόμη και ανησυχία σχετικά με τη χρησιμοποίηση μιας προσέγγισης Balanced scorecard στο Συμβούλιο του DSDA, οι οποίες αυξήθηκαν μετά από την αποτυχία του πρώτου προγράμματος. Η αποδοχή της διαχείρισης για επανασχεδιασμό της Balanced scorecard ήταν ένα κρίσιμο βήμα στην πραγματοποίηση του προγράμματος. Το σχέδιο βασίστηκε σε μια καθορισμένη σαφή διαδικασία, που διευκολύνθηκε από τους πεπειραμένους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, των οποίων ο ρόλος ήταν η εξασφάλιση της διατήρησης της ορμής και της έγκαιρης παράδοσης του προγράμματος. Επανασχεδιάζοντας την Balanced scorecard, όχι μόνο δικαιώθηκε η επένδυση στη νέα προσέγγιση της διαχείρισης απόδοσης, αλλά και ενισχύθηκε η γνώση του Συμβουλίου για το στρατηγικό έλεγχο.

Εντούτοις, η αποδοχή της έναρξης του προγράμματος από την εκτελεστική διοικητική ομάδα δεν ήταν αρκετή για την επιτυχία. Το ενδιαφέρον και η υποστήριξη για την εργασία έπρεπε να διατηρηθούν πέρα από το πρόγραμμα, έτσι ώστε όταν ολοκληρωθεί να χρησιμοποιηθεί στην πράξη.

Οι 2^{ης} γενιάς σχεδιαστικές διαδικασίες ξεκινούν με τον καθορισμό των πιο σημαντικών στρατηγικών στόχων για την οργάνωση. Η παραγωγή των πιο σημαντικών στρατηγικών στόχων είναι δύσκολη και έτσι αποφεύγεται με έναν από τους δύο τρόπους. Μια δυνατότητα είναι η επιλογή αόριστων διατυπωμένων στόχων και μια άλλη είναι η ανάθεση της διαδικασίας λήψης απόφασης σε πληρεξούσιους εκτός της ίδιας της διοικητικής ομάδας (π.χ. με τη χρησιμοποίηση ενός συμβούλου για να λάβει τις αποφάσεις, οι οποίες επικυρώνονται έπειτα από τη διοικητική ομάδα). Καθεμία δυνατότητα (ή και οι δύο μαζί, όπως στην πρώτη διαδικασία σχεδιασμού του DSDA) επιτρέπει στη διαδικασία

σχεδιασμού την ταχύτερη ολοκλήρωση και την ελάχιστη συμμετοχή της ομάδα ηγεσίας. Οι συνέπειες είναι ότι η ασάφεια οδηγεί σε έλλειψη καθορισμού μέτρων και στόχων και η ανάθεση της διαδικασίας σχεδιασμού αυξάνει τον κίνδυνο απόρριψης του σχεδίου από την διοικητική ομάδα. Σε αντίθεση, η 3η γενιά Balanced scorecard ξεκίνησε με την ανάγκη ανάπτυξης μια σαφούς άρθρωσης μελλοντικής κατάστασης της οργάνωσης, που τεκμηριώθηκε στη αποκαλούμενη δήλωση προορισμού. Οι περισσότερες διοικητικές ομάδες βρίσκουν την ανάπτυξη της Δήλωσης προορισμού εύκολη (δεδομένου ότι περιγράφει τι θέλουν διευθυντές ή χρειάζεται να επιτύχουν, παρά το πώς θα γίνει). Παρέχει ένα σαφή μελλοντικό προορισμό της διαχείρισης πριν τη διαδικασία επίλυσης ζητημάτων σχετικά με τους βραχυπρόθεσμους στόχους προτεραιότητας. Αυτό καθιστά τις ανοιχτές δραστηριότητες στο σχεδιαστικό πρόγραμμα σχετικά εύκολες για τους διευθυντές ώστε να συμμετέχουν. Η δραστηριότητα τείνει να προωθήσει τη συνεργασία και συναίνεση παρά διαφωνίες σχετικά με τους πιο σημαντικούς στόχους. Ένα απόσπασμα από τη δήλωση προορισμού DSDA παρουσιάζεται κατωτέρω:

How DSDA re-invigorated their Balanced Scorecard
The DSDA Destination Statement

4 Headings
 Stakeholder & Financial Expectations
 External Relationships
 Processes & Capabilities
 Organisation & Culture

Focus on things within control

Quantified where possible

Based on group consensus

Focused and clear statements

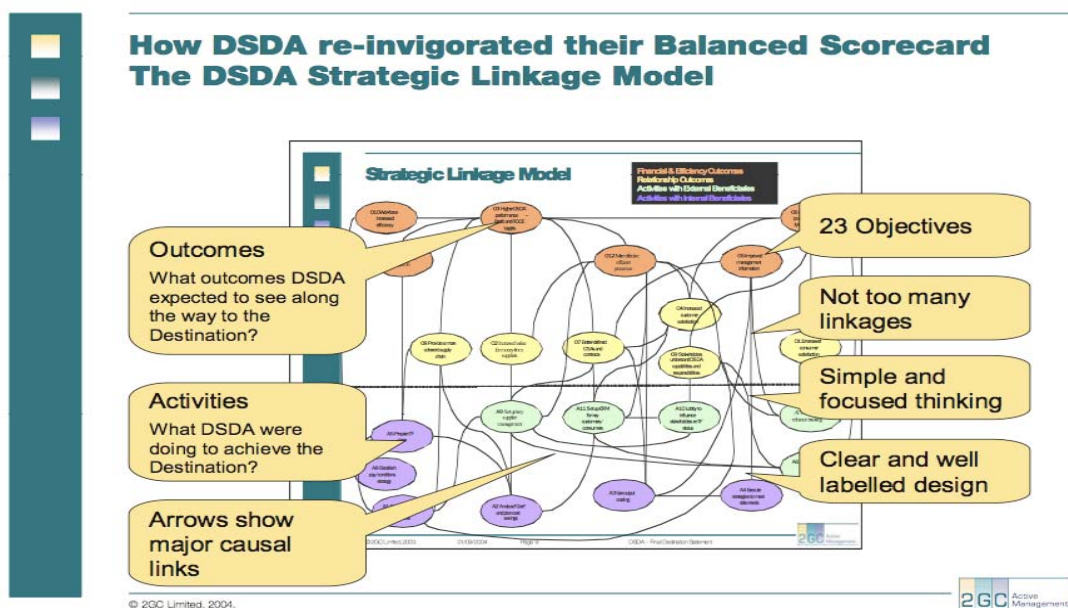
DSDA - Destination Statement April 2008
 External Relationships

ER1 - DSDA has win / win flexible relationships with key customers / consumers (NIL, NIL)
 ER2 - DSDA has benefited from its benchmarking relationships with the DSDA, government agencies and other organisations in that business improvement (NIL, NIL)
 ER3 - DSDA has identified its key markets and is the first choice provider within those markets (NIL, NIL)
 ER4 - Customers / consumers use DSDA because they perceive we meet their needs (ONE, NIL)
 ER5 - DSDA meets customer / consumer needs as promised (FOUR, SEVEN)
 ER6 - DSDA knows the value / worth of its services and charges accordingly (FOUR, SEVEN)
 ER7 - DSDA has win / win flexible relationships with key suppliers (FOUR, SEVEN)
 ER8 - To meet business needs DSDA has partnered to complement and support its capabilities (NIL, NIL)
 ER9 - DSDA has excellent relationships with politicians, HMW, the press and the DLO HQ (NIL, NIL)
 ER10 - DSDA is the first choice employer locally (NIL, NIL)

© 2001-2004 GGC Limited, 2004. GGC Active Management

Εικόνα 4-9. Απόσπασμα από την δήλωση Προορισμού του DSDA

Στην περίπτωση του DSDA, ένας υψηλός βαθμός συναίνεσης επιτεύχθηκε στο Συμβούλιο (πολλοί από αυτούς δεν είχαν συνεργαστεί ποτέ ο ένας με τον άλλον πριν από αυτά τις ομάδες εργασίας) σχετικά με τον προορισμό για το DSDA μέχρι το 2008. Μέσω αυτού αναδύθηκαν δύο ευεργετικά αποτελέσματα. Κατ' αρχάς, η δήλωση προορισμού έθεσε την προκαταρκτική εργασία για ένα σύνολο συνεδριάσεων που πραγματοποιήθηκαν μετέπειτα ώστε να αντιμετωπιστεί το ζήτημα των στρατηγικών στόχων και των επιλογών που απαιτούνται. Δεύτερον, ενίσχυσε την κινητοποίηση στην απόφαση επανασχεδιασμού της Balanced scorecard, παρέχοντας στην ομάδα ηγεσίας τη γρήγορη κινητοποίηση στη διαδικασία σχεδιασμού, προστατεύοντας έτσι το πρόγραμμα συνολικά. Περαιτέρω, όταν έπρεπε στις συνεδριάσεις να επιλεγούν οι βραχυπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι, η διοικητική ομάδα θα μπορούσε να επιλύσει διαφωνίες αναφορικά με τις προηγούμενες συμφωνημένες συνθήκες: αποδείχθηκε πολύτιμο στη διατήρηση της συναίνεσης κατά τη λήψη δύσκολων αποφάσεων γύρω από τις προτεραιότητες. Το σχήμα παρακάτω παρουσιάζει τους στρατηγικούς στόχους του DSDA.



Εικόνα 4-10. Στρατηγικοί στόχοι του DSDA

Ένα δεύτερο βασικό όφελος αισθητό μεταξύ των δύο μεθόδων αφορά την επιλογή μέτρων και στόχων. Ένας από τους λόγους για τους οποίους δεν ορίστηκαν τα μέτρα και οι στόχοι ήταν η αδυναμία ευθυγράμμισής τους με τους αρχικούς αντικειμενικούς στόχους, λόγω της ασάφειας που τα διέκρινε. Κατά την παρουσίαση αυτών στην διοικητική ομάδα για επιδοκιμασία ήταν σαφές ότι τα μέτρα και οι στόχοι που επιλέγονταν ήταν λανθασμένα, χωρίς όμως κάποια προσέγγιση στα κατάλληλα. Σε αντίθεση, η ανάπτυξη της 3ης γενιάς Balanced scorecard, όχι μόνο υποστήριξε περισσότερο την επιλογή των στόχων (χάρη στο πλαίσιο που παρέχεται από τη δήλωση προορισμού), η οποία επιτρέπει την ευκολότερη επιλογή μέτρων, αλλά δημιούργησε και την περιγραφή της δήλωσης προορισμού.

4.2.6 CASE STUDY 2 - Εφαρμογή της Balanced Scorecard στο TEI Αθήνας

Αξιοποιώντας με ένα κριτικά αναστοχαστικό τρόπο, στο πλαίσιο μίας συγκριτικής αξιολόγησης, τις εμπειρίες πρακτικής εφαρμογής του Balanced Scorecard και τα ευρήματα συναφών μελετών στην προκειμένη περίπτωση εφαρμογής της τεχνικής του Balanced Scorecard στο TEI Αθήνας, όπως φαίνεται από το συναφές σχήμα παρουσίασης των δομικών στοιχείων και της αρχιτεκτονικής του Balanced Scorecard TEI Αθήνας, προτείνονται οι εξής τέσσερις διαστάσεις στρατηγικής ανάπτυξης (το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο Πανεπιστήμιο Βιέννης).

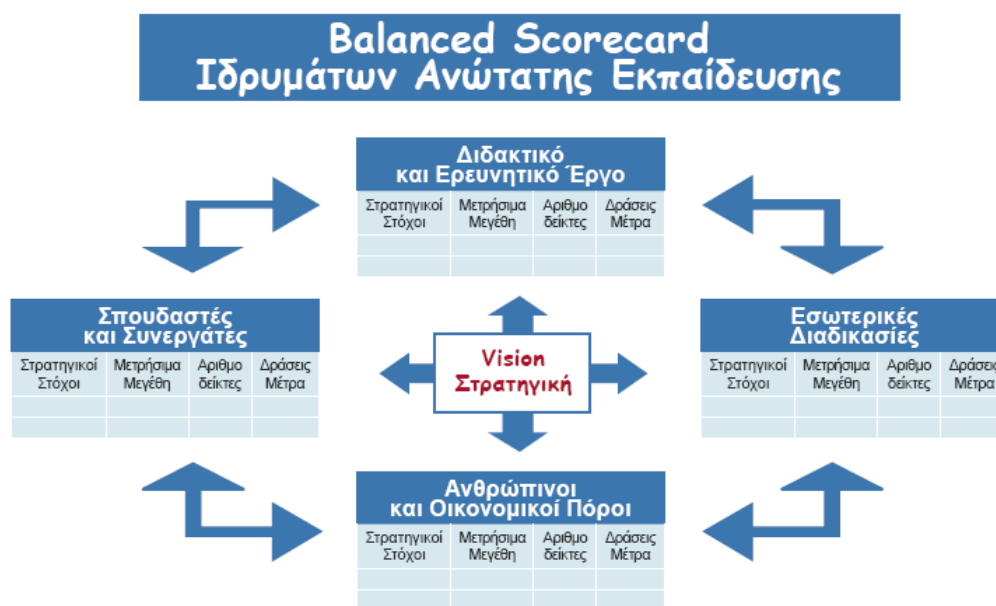
1 Διδακτικό και ερευνητικό έργο: Ως βασική και κεντρική διάσταση επιλέχθηκε η εκπλήρωση της δημόσιας εντολής του TEI, η οποία συνίσταται στη μέγιστη δυνατή ποιότητα του παρεχόμενου διδακτικού έργου και του παραγόμενου ερευνητικού έργου και συνδέεται άρρηκτα με τον ουσιαστικό σκοπό λειτουργίας αυτού.

2 Σπουδαστές και Συνεργάτες: Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στους κατεξοχήν «πελάτες» του ΤΕΙ, δηλαδή τους σπουδαστές, διευρυμένη όμως με την υποδιάσταση των συνεργατών του ΤΕΙ. Η διεύρυνση αυτή εδράζεται αφενός στην αναγνώριση της ιδιότητας των συνεργατών, ως πελατών και αφετέρου στην εκτίμηση του στρατηγικά σημαντικού ρόλου αυτών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό διοικητικό-επιστημονικό περιβάλλον.

3 Εσωτερικές διαδικασίες: Ως τρίτη διάσταση παραμένει κλασσικά η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών με την λογική διάκριση αυτών σε διοικητικές και σε διαδικασίες, οι οποίες αφορούν καθαρά το διδακτικό και ερευνητικό έργο.

4 Ανθρώπινο δυναμικό και Οικονομικοί πόροι: Η τέταρτη διάσταση είναι αποτέλεσμα μίας διεύρυνσης και συγχώνευσης της παραδοσιακής διάστασης ανθρώπινου δυναμικού με τη διαφοροποιημένη στη χρήση και κατανόηση της οικονομική διάσταση, στη προκείμενη περίπτωση αυτή των οικονομικών πόρων. Με αυτήν την έννοια αυτή η τέταρτη διάσταση αναφέρεται και εμπεριέχει στοιχεία εισροών και υποδομής της επιστημονικής διαδικασίας του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Η διοικητική κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί πάντα έναν σημαντικό παράγοντα επιρροής όταν πρόκειται για την ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών, όπως του BSC. Η παρατήρηση-επισήμανση αυτή ισχύει ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για οργανισμούς και κοινωνικά συστήματα αυξημένης πολυπλοκότητας, όπως το εκπαιδευτικό σύστημα και οι επιμέρους εκπαιδευτικές του μονάδες (ΑΕΙ\ΤΕΙ), αλλά και ειδικότερα το ΤΕΙ Αθήνας με το παγιωμένο προεδροκεντρικό μοντέλο διοικητικής κουλτούρας.



Εικόνα 4-11. BSC Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης

Βέβαια, μπορεί να αντιταχτεί το επιχείρημα ότι η ποιότητα του ακαδημαϊκού έργου δεν μπορεί να εκφρασθεί επαρκώς στη βάση απλώς και μόνο αναφοράς πέντε με επτά δεικτών προ επιλεγμένη διάσταση στρατηγικής και ότι άλλες τεχνικές, όπως αυτή του Ισολογισμού Γνώσεων (Auer 2005), στο πλαίσιο της οποίας προβλέπονται μέχρι και 140 δείκτες και ως εκ τούτου λόγω των δυνατοτήτων μίας πιο ακριβούς μέτρησης μπορούν να εκληφθούν ως πιο κατάλληλα εργαλεία για την ποιοτική ανάπτυξη και το μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών μονάδων. Μία τέτοια παρατήρηση όμως παραγνωρίζει το γεγονός ότι τα πρόσωπα που κατέχουν θέση ευθύνης μάνατζμεντ αυτών των οργανισμών δεν είναι συνήθως εξειδικευμένοι στην εφαρμογή τέτοιων εργαλείων μάνατζμεντ ούτε, βέβαια, έχουν και τον αιτούμενο χρόνο στη διάθεσή τους για μία διαρκή παρακολούθηση και λεπτομερή έλεγχο των εξελίξεων των Ιδρυμάτων.

Η τεχνική του BSC με τον ενσυνείδητο αυτοπεριορισμό σε ορισμένους μόνο στρατηγικά σημαντικούς δείκτες δεν προσφέρει μόνο

μία από την σκοπιά της οικολογικής διαχείρισης του ζητήματος των πληροφοριών ενδιαφέρουσα λύση αλλά συνιστά από ακαδημαϊκή άποψη ένα χρήσιμο εργαλείο απομείωσης της διαχειριστικής πολυπλοκότητας του οργανισμού (Scheytff 2007), στοιχείο το οποίο με αυτήν την έννοια αποτελεί και την κρυφή γοητεία αυτού του εργαλείου, και εξηγεί κατά κάποιον τρόπο γιατί έχει ένα τόσο δημοφιλές αντικείμενο ενασχόλησης σε θεωρητικό επίπεδο και ένα και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο σε επίπεδο πολυποίκιλων πρακτικών εφαρμογών. Μία σε τακτά διαστήματα ανάλυση ορισμένων μόνο σημαντικών πληροφοριών, δηλαδή συστήματος δεικτών αυξημένης περιεκτικής αξίας, για την κατανόηση των οποίων, εισέτι, δεν απαιτείται μία τόσο εξειδικευμένη γνώση, παίζει για το στρατηγικό μάνατζμεντ ενός οργανισμού ένα πιο ισχυρό στοχοπροωθητικό ρόλο απ' ότι η δημιουργία βάσεων πλήθους δεδομένων, οι ο οποίοι συνεπάγονται ένα μεγάλο όγκο εργασιών επιλογής και επεξεργασίας και εμπεριέχουν τον κίνδυνο δημιουργίας ενίοτε στεσογόνων για τους οργανισμούς καταστάσεων «υπερπληροφόρησης» και λεπτομερούς «υπερσυντονισμού» ή καταλήγουν, όχι ελάχιστες φορές, στη δημιουργία απλώς «νεκροταφείου δεδομένων».

4.3 Άλλες προσεγγίσεις στο Δημόσιο Τομέα

Σε θεωρητικό επίπεδο έχουν αναπτυχθεί και σε πρακτικό επίπεδο έχουν εφαρμοσθεί ποικίλα συστήματα μέτρησης απόδοσης εκ των οποίων τα πιο γνωστά είναι:

- EFQM-Modell
- Tableau de Bord
- Data-Envelopment-Analysis
- Skandia Navigator (Wissensbilanz)

- Performance Pyramid
- Performance Prism

4.4 Δείκτες Αξιολόγησης για τον Δημόσιο Τομέα

Με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις καθορίστηκαν δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, των Περιφερειών και των Νομαρχιών της χώρας.

Με τον Ν. 3230/04 ορίζεται, ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υπηρεσιών, μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες που αφορούν τους τομείς της Διοίκησης, της Εποπτείας των Ο.Τ.Α., της Αστικής κατάστασης και της Μετανάστευσης, της Έρευνας, της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, της Ανάπτυξης, των Οικονομικών Πόρων, του Περιβάλλοντος, της Προστασίας των Δασών, της Γεωργικής Ανάπτυξης, των Φυσικών Πόρων, των Μεταφορών και των Διαπεριφερειακών - Διακρατικών συνεργασιών.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ν 3230/2004, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες **γενικούς** και **ειδικούς**. Οι γενικοί δείκτες αφορούν:

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα για κάθε πτυχή του Balanced Scorecard έχουμε τους δείκτες:

Η Πελατειακή πτυχή (Customer Perspective)

- Βαθμός ικανοποίησης πολιτών/επιχειρήσεων
- Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- Αριθμός ατόμων που εξυπηρετούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες ανά έτος και ανά υπηρεσία
- Αριθμός παραπόνων ανά υπηρεσία και ανά έτος
- Μεταβολή φυσικών επισκέψεων πολιτών ανά υπηρεσία
- Μέσος χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών στις διαδικασίες
 - i. Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας ενάριθμου επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης(I.X.),
 - ii. Χορήγηση Δελτίου Μετακίνησης ΑμεΑ με τα μαζικά μέσα συγκοινωνίας,
 - iii. Ανανέωση άδειας οδήγησης,
 - iv. Άρση παρακράτησης κυριότητας επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (I.X.),
 - v. Χορήγηση αντιγράφου άδειας οδήγησης ελληνικής ή άλλου κράτους μέλους της Ε.Ε. λόγω απώλειας, κλοπής, φθοράς, ανά έτος
- Απαιτούμενος μέσος χρόνος για την χορήγηση άδειας για την ίδρυση ή για τη λειτουργία:
 - i. συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων,
 - ii. πρατηρίου υγρών καυσίμων,

- iii. σταθμού αυτοκινήτων, ανά έτος
- Μέσος απαιτούμενος χρόνος για την χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας:
 - i. Βιομηχανίας,
 - ii. Βιοτεχνίας,
 - iii. Εργαστηρίου,
 - iv. Αποθήκης,
 - v. Στεγνοκαθαριστηρίου,
 - vi. Συνεργείου συντήρησης ανελκυστήρων,
 - vii. Εφεδρικού σταθμού ηλεκτροπαραγωγής, ανά έτος
- Μέσος χρόνος για τη χορήγηση/ανανέωση/ανάκληση των αδειών παραμονής αλλοδαπού
- Αριθμός συναλλαγών που διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά ανά ημέρα
- Ποσοστό αιτήσεων που παραλαμβάνονται σε ηλεκτρονική μορφή
- Συνολικός αριθμός συναλλαγών που διεκπεραιώνονται από την υπηρεσία ανά ημέρα
- Αριθμός επισκέψεων σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν (ημερησίως)
- Αριθμός εγγράφων που ανταλλάσσονται ηλεκτρονικά με πολίτες/επιχειρήσεις(ημερησίως)
- Ποσοστιαία εξοικονόμηση χρόνου για πολίτες/επιχειρήσεις
- Ποσοστό αιτήσεων που προέρχεται από απομακρυσμένες περιοχές σε ηλεκτρονική μορφή σε σχέση με τις συνολικές

Η Χρηματοοικονομική πτυχή(Financial Perspective)

- Κόστος εξοπλισμού που αποκτήθηκε
- Ετήσιο κόστος συντήρησης/επικαιροποίησης πληροφοριακών συστημάτων
- Κόστος απόκτησης πακέτων λογισμικού

- Κόστος προγραμμάτων κατάρτισης υπαλλήλων της υπηρεσίας
- Μέσο κόστος ανά κρατούμενο(για φυλακές)
- Κόστος διοικητικών υπηρεσιών/συνολικό κόστος
- Κόστος ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκαν
- Κόστος αποκομιδής ανά νοικοκυριό
- Κόστος συντήρησης σωλήνων αποχέτευσης ανά 100 χιλιόμετρα
- Μέσο κόστος συντήρησης δρόμων ανά χιλιόμετρο
- Κόστος προγραμμάτων επιδοτούμενων θέσεων εργασίας/ωφελούμενο
- Συνολικές δαπάνες υγείας κατά κεφαλή

Η πτυχή των Εσωτερικών Διεργασιών(Internal Process Perspective)

- Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων ανά ώρα
- Ποσοστιαία μεταβολή στην ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων με άλλες δημόσιες υπηρεσίες
- Αριθμός άλλων υπηρεσιών εντός του φορέα με τις οποίες επήλθε ηλεκτρονική διασύνδεση
- Αριθμός φορέων με τους οποίους επήλθε ηλεκτρονική διασύνδεση
- Ποσοστιαία μεταβολή του συνολικού αριθμού πρωτοκόλλων εσωτερικής
- Ποσοστό μεταβολής αριθμού υπαλλήλων χρησιμοποιούν email για υπηρεσιακούς λόγους
- Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο internet, ανά έτος
- Αριθμός οργανικών μονάδων με εσωτερική δικτύωση (intranet), ανά έτος

Η πτυχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)

- Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα έρευνας, τεχνολογίας καινοτομίας
- Αριθμός καινοτόμων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν εισαχθεί ανά υπηρεσία και ανά έτος
- Ποσοστό υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πιστοποιημένη επιμόρφωση, στο σύνολο των υπαλλήλων
- Ώρες εκπαίδευσης υπαλλήλων ανά έτος
- Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων κατά φορέα
- Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
- Μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας
- Αριθμός χρηστών Η/Υ ανά ηλικιακή ομάδα
- Αριθμός χρηστών internet ανά ηλικιακή ομάδα
- Βαθμός εμπιστοσύνης πολιτών προς το ηλεκτρονικό εμπόριο
- Ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων άνω των 55 ετών που συμμετείχαν σε προγράμματα κατάρτισης σε ΤΠΕ

4.5 Ενδεικτικοί δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Αρχικά θα διαχωρίσουμε τα είδη των οργανισμών σε:

- Υπουργεία
- Περιφέρειες
- Νομαρχίες
- Δήμους

Σύμφωνα με τον παραπάνω διαχωρισμός έχουμε τους εξής δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας:

Υπουργεία

➤ Υπουργείο Οικονομικών

A. Φορολογικό σύστημα

1. Σχέση άμεσων – έμμεσων φόρων
2. Σχέση προϋπολογισθέντων – απολογισθέντων -συλλεγέντων
3. Σχέση εισπραχθέντων – βεβαιωθέντων εσόδων
4. Συνολικός αριθμός εταιρειών που ελέγχονται ανά τρίμηνο & ανά ΔΟΥ
5. Κόστος διαχείρισης ανά φόρο & φορολογούμενο
6. Εκκρεμείς φορολογικές υποθέσεις πέραν των τριών μηνών
7. Συχνότητα φορολογικών ελέγχων ανά είδος φορολογικής υπόθεσης
8. Ποσοστιαία αύξηση φορολογικών εσόδων ανά τρίμηνο / αύξηση πυκνότητας ελέγχων
9. Αριθμός φορολογικών επιθεωρήσεων με στόχο την αποκάλυψη της παραοικονομίας
10. Συχνότητα λαθών (κατά τη συμπλήρωση φορολογικών δηλώσεων) που εντοπίζονται στους ελέγχους ανά ΔΟΥ/ανά έτος
11. Ύψος διαφυγόντων εσόδων από φορολογική απάτη (ανά τομέα δραστηριότητας)
12. Αριθμός υποθέσεων που διεκπεραιώνονται ανά τμήμα / ανά εργαζόμενο / ανά ΔΟΥ
13. Αριθμός ελέγχων που πραγματοποιούνται ανά τμήμα / ανά εργαζόμενο / ανά ΔΟΥ
14. Ώρες εκπαίδευσης υπαλλήλων ανά έτος & ανά ΔΟΥ

B. Σχέση με τον πολίτη

15. Αριθμός παραπόνων των φορολογουμένων ανά έτος / ανά ΔΟΥ
16. Μέσος χρόνος για την επεξεργασία παραπόνων πολιτών

17. Μέσος χρόνος αναμονής ανά ΔΟΥ
18. Μέση Διάρκεια διεκπεραίωσης της φορολογικής διαδικασίας
19. Αριθμός διαδικασιών που έχουν απλουστευθεί
20. Αριθμός εντύπων, η υποβολή των οποίων έχει εξαιρεθεί, λόγω της απλούστευσης διαδικασιών
21. Αριθμός οικονομικών υπηρεσιών που είναι προσβάσιμες σε ΑΜΕΑ
22. Αριθμός φορολογικών δηλώσεων που έχουν υποβληθεί μέσω διαδικτύου
23. Μέσος χρόνος καθυστέρησης για την επιστροφή φόρου
24. Σύνολο προστίμων για λόγους καθυστέρησης επιστροφής φόρου ανά ΔΟΥ

Γ. Ευρύτερη οικονομική πολιτική

1. Ύψος εξαγωγών ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής τομέας)
2. Δείκτες ανάπτυξης (ΑΕΠ, παραγωγικότητα)

➤ **Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικής Ασφάλισης**

A. Απασχόληση

1. Δείκτης ανεργίας (άντρες, γυναίκες, μακροχρόνια άνεργοι)
2. Δείκτης απασχόλησης (άντρες, γυναίκες)
3. Αριθμός νέων θέσεων εργασίας (κατά ομάδα πληθυσμού)
4. Αριθμός ανέργων που βρήκαν εργασία (κατά ομάδα ανέργων) ανά Κέντρο Προώθησης Απασχόλησης
5. Αριθμός ανέργων ηλικίας κάτω των 25 ετών στους οποίους έχει προσφερθεί δυνατότητα συμμετοχής σε ενεργή πολιτική απασχόλησης πριν/μετά τη συμπλήρωση έξι μηνών ανεργίας (πρόληψη-καταστολή)

6. Αριθμός ανέργων ηλικίας άνω των 25 ετών στους οποίους έχει προσφερθεί δυνατότητα συμμετοχής σε ενεργή πολιτική απασχόλησης πριν/μετά τη συμπλήρωση 12 μηνών ανεργίας
7. Ποσοστό γυναικών σε ενεργές πολιτικές απασχόλησης (σε αντιστοιχία με το 6 & το 7)
8. Ποσοστό ΑΜΕΑ σε ενεργές πολιτικές απασχόλησης (σε αντιστοιχία με το 6 & το 7)
9. Δαπάνες για ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης / ωφελούμενα άτομα
10. Δαπάνες για ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης ως ποσοστό του ΑΕΠ
11. Αριθμός τοποθετήσεων ανέργων σε θέσεις από τα Γραφεία Εργασίας (κατά ομάδα ανέργων)
12. Αριθμός επιχειρήσεων που υλοποιούν προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζομένους
13. Αριθμός επιδοτούμενων θέσεων εργασίας
14. Κόστος προγραμμάτων επιδοτούμενων θέσεων εργασίας / ωφελούμενο
15. Αριθμός εργαζομένων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης
16. Αριθμός ανέργων που διεκδικούν επίδομα ανεργίας
17. Μέσος χρόνος διεκπεραίωσης αίτησης άνεργου να ενταχθεί σε πρόγραμμα του ΟΑΕΔ
18. Αριθμός ανέργων άνω των 50 ετών
19. Αριθμός ανθρωπο-ημερών απεργίας ανά 1000 εργαζόμενους
20. Αριθμός ελέγχων της Επιθεώρησης Εργασίας κατ' έτος

➤ **Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης**

Α. Δημόσια Υγεία

1. Αριθμός εσωτερικών ασθενών / έτος
2. Αριθμός εξωτερικών ασθενών / έτος
3. Ποσοστά παιδικής θνησιμότητας
4. Κατανάλωση αλκοόλ κατά κεφαλήν (λίτρα) / έτος
5. Κατανάλωση καπνού κατά κεφαλή (γραμμάρια) / έτος
6. Συνολικές δαπάνες υγείας κατά κεφαλή
7. Δαπάνες φαρμάκων κατά κεφαλή
8. Αριθμός γιατρών ανά 1000 κατοίκους
9. Αριθμός νοσοκομειακών κλινών ανά 1000 κατοίκους
10. Μέση διάρκεια επείγουσας νοσηλείας
11. Αριθμός εσωτερικών ασθενών των νοσοκομείων ανά 1000 κατοίκους
12. Αναλογία εσωτερικών ασθενών που νοσηλεύτηκαν για χρονικό διάστημα τριών μηνών
13. Μέσος αριθμός εκτελούμενων συνταγών από φαρμακεία και άλλες υπηρεσίες υγείας
14. Κόστος φαρμάκων ανά συνταγή
15. Ποσοστό θανάτων άνω των 65 ετών στο σύνολο των θανάτων
16. Ποσοστό προγενετικής θνησιμότητας
17. Ποσοστό αμβλώσεων ανά 1000 κατοίκους
18. Ποσοστό γυναικών μεταξύ 25-64 ετών που υποβάλλονται σε pap-test
19. Ποσοστό παιδιών 0-5 ετών που τυγχάνουν οδοντιατρικής παρακολούθησης
20. Ειδικές νοσηλευτικές υπηρεσίες: εσωτερικοί ασθενείς (απόλυτος αριθμός και ανά διαθέσιμο κρεβάτι), μέση παραμονή, περίθαλψη εξωτερικών ασθενών (εξωτερικά ιατρεία και επείγοντα περιστατικά)
21. Αριθμός ασθενών που περιμένουν για Χ μήνες να εξυπηρετηθούν (για μη επείγουσα νοσηλεία, ή για μονομερή περίθαλψη ή για την πρώτη εξέταση)

- 22.Αριθμός ασθενών που εξετάστηκαν εντός Χ λεπτών από την άφιξή τους στα επείγοντα περιστατικά
- 23.Αριθμός εξωτερικών ασθενών που έγιναν δεκτοί Χ λεπτά μετά το προκαθορισμένο ραντεβού τους
- 24.Αριθμός ασθενοφόρων που καταφθάνουν εντός χρόνου-στόχου σε περιπτώσεις επείγοντος περιστατικού
- 25.Ποσοστό θνησιμότητας ασθενών με καρδιακές παθήσεις
- 26.Ποσοστό θνησιμότητας από καρκίνο ατόμων κάτω των 65 ετών
- 27.Σχέση ηλικίας πληθυσμού και ποσοστού θανάτων από καρκίνο
- 28.Ποσοστό αλκοολικών ατόμων στο σύνολο του πληθυσμού
- 29.Ποσοστό εθισμένων στα ναρκωτικά στο σύνολο του πληθυσμού (κατά κατηγορία πληθυσμού)
- 30.Ποσοστό ατόμων που έχουν προσβληθεί από τον ιό του AIDS (κατά κατηγορία)
- 31.Κόστος κατ' άτομο ανά πρόγραμμα φροντίδας (μητρότητας, δυσκολίες μάθησης κλπ)
- 32.Ποσοστό περιπτώσεων μονοήμερης περίθαλψης στο σύνολο των εισαγωγών σε διάφορα νοσοκομειακά τμήματα
- 33.Μέσος όρος παραμονής ανά ομάδα ασθενών που υποβάλλονται σε ειδική διαγνωστική εξέταση
- 34.Αριθμός νοσηλειών ανά 1000 κατοίκους
- 35.Αριθμός κλινών ανά νοσηλευτική υπηρεσία
- 36.Μέσος χρόνος παραμονής στο νοσοκομείο (σε ημέρες)
- 37.Μέσος χρόνος παραμονής στο νοσοκομείο πριν από εγχείρηση (σε ημέρες)
- 38.Αριθμός κατ' οίκον επισκέψεων που διεξάγονται από τις υπηρεσίες υγείας
- 39.Ποσοστό εργατών που εξετάστηκαν στην εργασία τους και παρουσιάζουν ειδικό νόσημα
- 40.Ποσοστό παραπόνων για τις υπηρεσίες υγείας στο σύνολο των παραπόνων για τη δημόσια διοίκηση

41. Ποσοστό εφήβων καπνιστών στο σύνολο των εφήβων (άντρες – γυναίκες)
42. Αριθμός νοσοκομείων που έχουν κάποια μορφή πιστοποίησης (ISO, HACCP, κλπ)

B. Κοινωνική πολιτική/πρόνοια

1. Ποσοστό πληθυσμού που λαμβάνει επιδόματα
2. Αριθμός των εργαζομένων για τη φροντίδα των ηλικιωμένων
3. Αριθμός αυτών που βρίσκονται κάτω από το «όριο της φτώχειας»
4. Αριθμός εργασιακών ατυχημάτων ανά έτος
5. Ποσοστό αναζήτησης κενών θέσεων εργασίας ανά μέσο-κανάλι πληροφόρησης (ΟΑΕΔ, εφημερίδες, internet, φίλοι / γνωστοί)
6. Αριθμός παιδιών σε ορφανοτροφεία
7. Αριθμός αστέγων
8. Ποσοστό πληθυσμού που μένει σε προσωρινή μορφή κατοικίας λόγω κρίσης (π.χ. σεισμός)

➤ **Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής**

A. Περιβάλλον

Αέρας

1. Ετήσιες εκπομπές CO₂, SOX, NO ανά m³ και κατά κεφαλή
2. Ετήσιες εκπομπές VOC, CFC ανά m³ και κατά κεφαλή
3. Ετήσιες εκπομπές αερίων θερμοκηπίου κατά κεφαλή
4. Ετήσιες εκπομπές αερίων ατμοσφαιρικής ρύπανσης κατά κεφαλή
5. Κατανάλωση ενέργειας κατά κεφαλή
6. Κατανάλωση ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κατά κεφαλή
7. Ποσοστά μείωσης εκπομπών αερίων θερμοκηπίου ανά τριετία

Νερό

1. Κατανάλωση ύδατος κατά κεφαλή
2. Ποσοστό του πληθυσμού που εξυπηρετείται από βιολογικούς καθαρισμούς
3. Συγκέντρωση DO, BOD, N, P και αμμωνίας σε υδάτινους αποδέκτες
4. Ποσοστά συγκέντρωσης βαρέων μετάλλων ανά m^3 (πόσιμο και αποδεκτών)
5. Ποσοστό των ακτών που κρίνονται κατάλληλες για κολύμβηση σε σχέση με το σύνολο των δυνάμενων να χρησιμοποιηθούν ακτών
6. Αριθμός ελέγχων καταλληλότητας δικτύου ύδρευσης κατ' έτος

Στερεά απόβλητα

1. Ποσότητα οικιακών απορριμμάτων κατά κεφαλή
2. Κόστος διάθεσης οικιακών απορριμμάτων ανά τόνο
3. Ποσοστό οικιακών & βιομηχανικών απορριμμάτων που διατέθηκαν σε άλλες χρήσεις (π.χ. ανακύκλωση, παραγωγή ενέργειας, λιπασματοποίηση)
4. Ποσοστό ανακυκλούμενου γυαλιού, πλαστικού, χαρτιού και αλουμινίου στο σύνολο των αντίστοιχων αναγκών
5. Ποσοστό διατιθέμενων απορριμμάτων υπό μη ελεγχόμενες συνθήκες
6. Ποσοστό διατιθέμενων απορριμμάτων σε ΧΥΤΑ

Λοιποί τομείς

1. Αριθμός μονάδων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO,14000 ή EMAS
2. Ετήσια κατανάλωση λιπασμάτων & εντομοκτόνων ανά στρέμμα καλλιεργήσιμου εδάφους

3. Ποσοστό δασικών εκτάσεων που καταστράφηκαν από πυρκαγιά / σύνολο δασικών εκτάσεων
4. Ποσοστό αναδασωθείσών εκτάσεων / σύνολο κατεστραμμένων δασών από πυρκαγιές
5. Ποσοστό προστατευόμενων περιοχών σε σχέση με την συνολική έκταση της χώρας
6. Ποσοστό του προϋπολογισμού που διατίθεται για θέματα προστασίας περιβάλλοντος
7. Ποσοστό βιοκαλλιεργειών στο σύνολο των καλλιεργειών της χώρας
8. Ύψος κατανάλωσης ενέργειας κατά μορφή ενέργειας
9. Ποσοστό κατανάλωσης βιολογικών προϊόντων
10. Ποσοστό εξαγωγών βιολογικών προϊόντων

Προστασία καταναλωτή

1. Συνολικός αριθμός επιθεωρήσεων κατ' έτος
2. Ποσοστό επιχειρήσεων που επιθεωρούνται / έτος
3. Ποσοστό επιχειρήσεων με υγειονομικές παραβάσεις / σύνολο ελεγχόμενων
4. Ποσοστό επιχειρήσεων που τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας, τις οποίες πρέπει να πληρούν τα προσφερόμενα στην κατανάλωση τρόφιμα / σύνολο ελεγχόμενων
5. Ποσοστό υγειονομικών ελέγχων στους οποίους βρέθηκαν αποκλίσεις από τους κανονισμούς στο σύνολο των υγειονομικών ελέγχων κατ' έτος
6. Αριθμός ελέγχων τροφίμων / έτος
7. Ποσότητες αποσυρόμενων ή καταστρεφόμενων προϊόντων λόγω υγειονομικών προβλημάτων κατ' έτος
8. Συνολικός αριθμός υγειονομικών ελέγχων σε σφάγια κατ' έτος
9. Ποσοστό επιμολυσμένων σφαγίων στο σύνολο των ελεγχόμενων σφαγίων κατ' έτος

10. Αριθμός υγειονομικών ελέγχων σε εισερχόμενα ζώντα ζώα κατ' έτος
11. Δαπάνες υγειονομικής προστασίας κατά κεφαλή
12. Ποσοστό θανάτων από μολυσμένες τροφές / έτος
13. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης από τις αρμόδιες υπηρεσίες σε αιτήματα / παράπονα για υγειονομικά θέματα

➤ **Υπουργείο Μεταφορών, Υποδομών και Δικτύων**

A. Μεταφορές

Οδικό δίκτυο

1. Ποσοστό ανάπτυξης του οδικού δικτύου κατ' έτος (προσπιθέμενα χιλιόμετρα)
2. Δαπάνες συντήρησης οδικού δικτύου ανά χλμ
3. Ποσοστό καρκινογόνων ρύπων από εκπομπές αυτοκινήτων
4. Αριθμός ατυχημάτων, θανάτων και τραυματισμών κατ' έτος
5. Συνολικό Ύψος / Αριθμός προστίμων τροχαίων παραβάσεων κατ' έτος
6. Αριθμός παραβάσεων ΚΟΚ που διαπιστώθηκαν από την Τροχαία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα
7. Αριθμός τροχαίων ατυχημάτων που οφείλονται σε υπέρβαση ορίου ταχύτητας
8. Αριθμός τροχαίων ατυχημάτων που οφείλονται σε κατανάλωση αλκοόλ
9. Αριθμός ημερών κατάληψης οδοστρωμάτων λόγω έργων ανά χλμ
10. Κατά κεφαλή δαπάνες για τις δημόσιες συγκοινωνίες
11. Αριθμός διανυόμενων χλμ ανά λεωφορείο (ΚΤΕΛ και αστικά) ετησίως

12. Έσοδα ανά εργαζόμενο στα λεωφορεία (αστικά και ΚΤΕΛ) ετησίως / έξοδα ανά εργαζόμενο
13. Αριθμός μετακινούμενων με Μέσα Μαζικής Μεταφοράς επιβατών κατ' έτος
14. Αριθμός παραπόνων για θέματα οδικού δικτύου κατ' έτος

Αεροπορική συγκοινωνία

1. Αριθμός προσγειώσεων κατ' έτος
2. Ανθρωπόωρες για τη ρύθμιση της εναέριας κυκλοφορίας ανά αεροσκάφος
3. Μέσος χρόνος καθυστερήσεων στα αεροδρόμια
4. Αριθμός μετακινούμενων επιβατών κατ' έτος
5. Αριθμός αεροπορικών ατυχημάτων

Σιδηροδρομικό δίκτυο

1. Ποσοστό των εμπορευματικών και επιβατικών μεταφορών με σιδηρόδρομο στο σύνολο των μεταφορών της χώρας
2. Ποσοστό τρένων με καθυστέρηση αναχώρησης / άφιξης μικρότερη των 10 λεπτών
3. Αριθμός σιδηροδρομικών ατυχημάτων, θανάτων και τραυματισμών κατ' έτος
4. Αριθμός αφύλακτων διαβάσεων
5. Αριθμός βλαβών τροχαίου υλικού ανά 10000 διανυόμενα χλμ
6. Αριθμός μετακινούμενων επιβατών κατ' έτος
7. Ποσοστό ανάπτυξης σιδηροδρομικού δικτύου (προστιθέμενα χιλιόμετρα)
8. Σύνολο δαπανών για την ανάπτυξη του σιδηροδρομικού δικτύου κατ' έτος

Θαλάσσιες μεταφορές

1. Ποσοστό αριθμού διασώσεων επιβατών και σκαφών κατ' έτος
2. Ποσοστό θαλασσίων ατυχημάτων κατ' έτος
3. Αριθμός εκτάκτων επιθεωρήσεων ελληνικών και ξένων πλοίων στην Ελλάδα
4. Αριθμός μετακινούμενων επιβατών κατ' έτος
5. Αριθμός περιβαλλοντικών ατυχημάτων στα ελληνικά ύδατα κατ' έτος
6. Αριθμός ταξιδιών άγονης γραμμής κατ' έτος
7. Αριθμός παραπόνων για θέματα θαλάσσιων μεταφορών κατ' έτος
8. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα / παράπονο από την αρμόδια υπηρεσία

Τηλεπικοινωνίες – Ταχυδρομικές υπηρεσίες

1. Αριθμός παραπόνων στους δημόσιους τηλεπικοινωνιακούς φορείς & ταχυδρομικές υπηρεσίες
2. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα / παράπονο για την εξυπηρέτηση από τους τηλεπικοινωνιακούς φορείς & τις ταχυδρομικές υπηρεσίες
3. Μέσος χρόνος επίδοσης επιστολής/δέματος ανά κατηγορία ταχυδρομικής υπηρεσίας
4. Αριθμός ατόμων που εξυπηρετούνται από τις δημόσιες τηλεπικοινωνίες κατ' έτος
5. Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν τις δημόσιες τηλεπικοινωνίες προς χάριν των ιδιωτικών κατ' έτος

➤ **Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη**

Δημόσια Ασφάλεια

1. Συχνότητα εγκλημάτων ανά τύπο εγκλήματος
2. Ποσοστό εγκληματικών περιπτώσεων που εξιχνιάστηκαν στο σύνολο των εγκλημάτων
3. Αλκοτέστ: Αριθμός / έτος, ποσοστό περιπτώσεων που ανακλήθηκαν οι άδειες οδήγησης
4. Ποσοστό τροχαίων ατυχημάτων με νεκρούς ή τραυματίες που προκλήθηκαν από τη χρήση αλκοόλ
5. Αναλογία αστυνομικών ανά 1000 κατοίκους
6. Χρόνος παραμονής περιπολικών στους δρόμους
7. Χρόνος παραμονής αστυνομικών πεζών περιπόλων στους δρόμους (ανά αστυνομικό τμήμα, ανά ημέρα κλπ)
8. Ταχύτητα επέμβασης σε περιστατικά και ποσοστό παρεμβάσεων μέσα στον χρόνο-στόχο
9. Καταγεγραμμένα εγκλήματα ανά 1000 κατοίκους
10. Διάρρηξη κατοικιών ανά 1000 κατοικίες
11. Αριθμός παραπόνων που κατατέθηκαν από ή εκ μέρους των πολιτών
12. Αριθμός αστυνομικών περιπολίας ανά 1000 κατοίκους
13. Σύνολο εργαζομένων στη δημόσια ασφάλεια
14. Κατά κεφαλή καθαρές δαπάνες για αστυνομικές υπηρεσίες
15. Ποσοστό νεανικής εγκληματικότητας
16. Δαπάνες ανά αστυνομικό
17. Ποσοστό εγκληματικότητας
18. Αριθμός συλλήψεων / έτος
19. Αριθμός κυκλοφοριακών παραπτώματων / έτος
20. Αριθμός κλεμμένων αυτοκινήτων / έτος
21. Ποσοστό επεμβάσεων έναντι κλήσεων

22. Κατανομή πόρων για την αντιμετώπιση της παραβατικής συμπεριφοράς ανά τομείς (π.χ. εγκλήματα βίας, οικονομικά εγκλήματα, ναρκωτικά, τροχαία, κλοπές, τρομοκρατία)
23. Αριθμός κατοίκων ανά αστυνομικό, ανά αστυνομικό τμήμα και ανά περιοχή αστυνόμευσης
24. Ποσοστό υποθέσεων που παραπέμπονται στις εισαγγελικές αρχές
25. Αριθμός καταδικασθέντων αστυνομικών οργάνων για πειθαρχικά παραπτώματα

➤ **Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων**

A. Δικαιοσύνη

1. Ποσοστό διεκπεραιουμένων κατ' έτος υποθέσεων έναντι εκκρεμών (σε ετήσια και συνολική βάση εκκρεμοτήτων)
2. Μέσος όρος των υποθέσεων ανά δικαστή (ποινικά, πολιτικά και διοικητικά δικαστήρια)
3. Αριθμός υποθέσεων που εισάγονται στο Εφετείο
4. Μέσος χρόνος που απαιτείται από την άσκηση μέχρι την εκδίκαση εφέσεως στα Ποινικά, Πολιτικά και Διοικητικά Δικαστήρια
5. Μέσος χρόνος παραμονής υπόδικων, υπό καθεστώς προσωρινής κράτησης
6. Ποσοστό ποινικών υποθέσεων, έναντι συνόλου εκδικασθεισών, σε ετήσια βάση, για τις οποίες τα Ποινικά δικαστήρια παύουν τη δίωξη, λόγω παραγραφής
7. Αριθμός αναιρέσεων που ασκούνται στον Άρειο Πάγο και το Συμβούλιο της Επικρατείας

8. Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από την κατάθεση μέχρι την εκδίκαση αναιρέσεων (αστικού, ποινικού, και διοικητικού χαρακτήρα υποθέσεων)
9. Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από την κατάθεση αιτήσεων ακυρώσεως μέχρι την εκδίκασή τους, από το Συμβούλιο της Επικρατείας και τα διοικητικά δικαστήρια (ακυρωτικές διαφορές)
10. Μέσος χρόνος που μεσολαβεί από την άσκηση της μήνυσης/αναφοράς/έγκλησης/αγωγής μέχρι την εκδίκαση της υπόθεσης
11. Ποσοστό ποινικών υποθέσεων, σε ετήσια βάση, για τις οποίες επιβλήθηκαν ποινές μετατρέψιμες σε χρήμα

B. Σωφρονιστικό Σύστημα

1. Ποσοστό κρατουμένων που απέδρασαν
2. Ποσοστό κρατουμένων που εργάζονται σε εργαστήρια των φυλακών
3. Ποσοστό εξετάσεων, επί του συνόλου κρατουμένων, με θετικό αποτέλεσμα, για χρήση ναρκωτικών
4. Μέσο κόστος ανά κρατούμενο
5. Μέσος όρος χορηγούμενων αδειών ανά κρατούμενο
6. Αναλογία προσωπικού φύλαξης (φυλάκων) ανά κρατούμενο
7. Ποσοστό πρώην κρατουμένων που παραμένουν άνεργοι περισσότερο από ένα χρόνο μετά την αποφυλάκισή τους
8. Ποσοστό κρατουμένων που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια φυλάκισής τους
9. Ποσοστό κρατουμένων που συνεχίζουν τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα και μετά την αποφυλάκισή τους

➤ Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής
Διακυβέρνησης

Δημόσια Διοίκηση

1. Κόστος προσωπικού: δαπάνες μισθοδοσίας και πρόσθετες δαπάνες ως ποσοστό επί της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
2. Κόστος διαχείρισης θεμάτων προσωπικού: δαπάνες μονάδων προσωπικού ως ποσοστό της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
3. Ανθρωποώρες δικαιολογημένων και αδικαιολόγητων απουσιών ως ποσοστό επί των συνολικών ανθρωποωρών ανά υπουργείο
4. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο INTERNET
5. Αριθμός υπηρεσιών με εσωτερική δικτύωση (intranet)
6. Διαδικασίες τηλε-εργασίας (αριθμός εργασιών που μπορούν να εκτελούνται δια τηλε-εργασίας)
7. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας
8. Αριθμός ιστοσελίδων δημόσιων υπηρεσιών και φορέων/ σύνολο δημοσίων υπηρεσιών και φορέων
9. Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων κατά φορέα
10. Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
11. Μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας
12. Αριθμός κέντρων πληροφόρησης πολιτών, σε κεντρικό, περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο νομικών προσώπων, οργανισμών κλπ
13. Αριθμός κλήσεων που δέχεται σε καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία βάση το τηλεφωνικό Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών («1564»)
14. Αριθμός επισκέψεων πολιτών στο Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση

- 15.Αριθμός ερωτήσεων πολιτών στις οποίες δεν δόθηκε απάντηση μετά από τηλεφωνική κλήση στο «1564»
- 16.Μέσος Χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών σε συγκεκριμένες διαδικασίες (π.χ. έκδοση άδειας οδήγησης)
- 17.Αριθμός διαδικασιών έκδοσης πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από δημόσιες υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται μέσω υποβολής τηλεφωνικής αίτησης από την υπηρεσία «1502»
- 18.Αριθμός αιτήσεων που υποβάλλονται τηλεφωνικά μέσω «1502» για την έκδοση κάθε πιστοποιητικού και βεβαίωσης ξεχωριστά, σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση
- 19.Αριθμός διαδικασιών που έχουν απλουστευθεί στο σύνολο των υφιστάμενων ανά υπουργείο
- 20.Αριθμός αιτήσεων πολιτών για αποζημίωση στις Επιτροπές του άρθρου δεύτερου, παρ. 13 του ν.2690/1999
- 21.Ποσοστό επιβαρυντικών για τις δημόσιες υπηρεσίες αποφάσεων των Επιτροπών αυτών στο σύνολο των αιτήσεων και συνολικό ύψος επιβληθέντων αποζημιώσεων
- 22.Αριθμός/ Ποσοστό δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργούν και το απόγευμα
- 23.Μέσος όρος αναμονής του πολίτη σε «ουρά» προκειμένου να διεκπεραιώσει υπόθεσή του ανά υπουργείο και ανά υπηρεσία υπουργείου
- 24.Μέσος όρος επαφών που απαιτείται να πραγματοποιήσει ο πολίτης με διάφορες οργανικές μονάδες ή υπαλλήλους της υπηρεσίας, για να διεκπεραιώσει μια υπόθεσή του
- 25.Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων ανά ώρα
- 26.Βαθμός ικανοποίησης του πολίτη απέναντι στη δημόσια διοίκηση
- 27.Αριθμός ελέγχων της οικονομικής διαχείρισης ανά υπουργείο / έτος

➤ Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων

Εκπαίδευση

A. Συνολικά Θέματα

1. Αριθμός ατόμων που εγκαταλείπουν το σχολείο πριν την ολοκλήρωση της β'θμιας και α'θμιας εκπαίδευσης / έτος
2. Αριθμός δια-πολιτισμικών σχολείων ανά Περιφέρεια (ποσοστό μαθητών στο σύνολο των μαθητών) που φοιτούν σε δια-πολιτισμικά σχολεία
3. Ποσοστό αλλοδαπών μαθητών στο σύνολο (των μαθητών)
4. Αριθμός ολοήμερων / απογευματινών σχολείων
5. Δαπάνες πολιτικών για την παιδεία ως ποσοστό του ΑΕΠ
6. Μέσος όρος καθηγητών / σύνολο μαθητών
7. Μέσος όρος Η/Υ / σύνολο μαθητών
8. Ποσοστό μαθητών σε σχολεία που διαθέτουν εργαστήρια που χρησιμοποιούνται
9. Ποσοστό σχολείων ανά εκπαιδευτική βαθμίδα που διαθέτει βιβλιοθήκη που χρησιμοποιείται
10. Αριθμός μαθητών που επωφελούνται από προγράμματα ενισχυτικής εκπαίδευσης / έτος
11. Ποσοστό ενηλίκων (στο σύνολο του ενεργού πληθυσμού) που συμμετέχουν σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης
12. Ποσοστό κατόχων διπλωμάτων ξένων γλωσσών (στο σύνολο του πληθυσμού)
13. Ποσοστό αναλφάβητων / σύνολο πληθυσμού

B. Γ' Βαθμια Εκπαίδευση

1. Ποσοστό αποφοίτων γ'βαθμιας εκπαίδευσης που βρίσκουν εργασία στον τομέα των σπουδών τους εντός 6 μηνών από την έναρξη αναζήτησης

2. Αριθμός διεθνών δημοσιεύσεων κατ' έτος ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
3. Αριθμός βραβείων / αναγνωρίσεων σε διεθνείς διαγωνισμούς ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
4. Αριθμός πιστοποιημένων Πανεπιστημιακών σχολών (ISO κλπ)
5. Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα Έρευνας, Τεχνολογίας & Καινοτομίας (διεθνή & εθνικά), ανά Πανεπιστημιακή Σχολή
6. Αριθμός έργων/μελετών που έχουν ανατεθεί από τον ιδιωτικό τομέα, ανά Πανεπιστημιακή / Τεχνολογική Σχολή
7. Κόστος φοιτητή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά πρόγραμμα σπουδών

Περιφέρειες

A. Ανάπτυξη

1. ΑΕΠ Περιφέρειας (επίπεδο ανάπτυξης) σε σχέση με το εθνικό ΑΕΠ
2. Ύψος χρηματοδότησης από ΚΠΣ / περιφέρεια
3. Ποσοστό χρημάτων που έχουν απορροφηθεί σε σχέση με το σύνολο της χρηματοδότησης του ΚΠΣ / περιφέρεια
4. Ποσοστό ανέργων Περιφέρειας
5. Ποσοστό μακροχρόνια ανέργων Περιφέρειας
6. Αριθμός νέων επιχειρήσεων Περιφέρειας & κατ' έτος
7. Ποσοστό εργαζομένων (στο σύνολο των εργαζομένων της Περιφέρειας) στον πρωτογενή / δευτερογενή / τριτογενή τομέα
8. Ποσοστό κατόχων/ χρηστών Η/Υ (στο σύνολο των πολιτών)/περιφέρεια
9. Ποσοστό ατόμων (στο σύνολο των πολιτών) με πρόσβαση στο διαδίκτυο / περιφέρεια
10. Σύνολο εσόδων από εξαγωγές της Περιφέρειας ανά παραγωγικό τομέα/ έτος

11. Αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας (διοικητική υποστήριξη, πάρκα/κέντρα καινοτομίας κλπ)
12. Δαπάνες ενεργητικής πολιτικής για την ανάπτυξη (π.χ. αναπτυξιακά κίνητρα) / αριθμό ωφελούμενων επιχειρήσεων (Περιφέρειας)

B. Διοίκηση

1. Αριθμός ελέγχων νομιμότητας διοικητικών πράξεων των ΟΤΑ Περιφέρειας
2. Ώρες εκπαίδευσης υπαλλήλων / έτος
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών

Γ. Χωροταξικός Σχεδιασμός

1. Αριθμός ενεργειών περί χωροταξικού σχεδιασμού, πολεοδόμησης κλπ / έτος
2. Ύψος κονδυλίων για ενέργειες με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος / ποσοστό στο σύνολο των δαπανών Περιφέρειας (φύλαξη βιοτόπων κλπ) / έτος

Δ. Προστασία Δασών

1. Αριθμός ενεργειών δασικής ανάπτυξης και προστασίας δασών Περιφέρειας & κατ' έτος
2. Αριθμός ενεργειών/μέτρων με στόχο τη γεωργική ανάπτυξη & αγροτική πολιτική Περιφέρειας & κατ' έτος

Νομαρχίες

A. Διοικητικές Υπηρεσίες

(Η συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους ΟΤΑ Α' Βαθμού)

1. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης της υπηρεσίας σε αιτήματα των Δημοτών (Ληξιαρχείο κλπ)
2. Αριθμός παραπόνων πολιτών ανά έτος
3. Κόστος διοικητικών υπηρεσιών / συνολικό κόστος

B. Μηχανογράφηση – Εισαγωγή νέων τεχνολογιών

(Η συγκεκριμένη κατηγορία δεικτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους ΟΤΑ Α' Βαθμού)

1. Αριθμός Η/Υ / Σύνολο διοικητικών & τεχνικών υπαλλήλων
2. Αριθμός χρηστών / σύνολο προσωπικού
3. Αριθμός μηχανογραφημένων υπηρεσιών / Σύνολο εργασιών που μπορούν να μηχανογραφηθούν

Δήμοι

A. Καθαριότητα

1. Κόστος ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκαν
2. Κόστος αποκομιδής ανά νοικοκυριό
3. Αριθμός παραπόνων ανά 1000 κατοίκους
4. Τόνοι αποκομισθέντων απορριμμάτων ανά εργάτη αποκομιδής
5. Μέσος όρος χρόνου αποκομιδής απορριμμάτων (ανά 1000 κατοίκους)

6. Ποσοστό των απορριμμάτων που ανακυκλώνονται
7. Αριθμός κάδων ανακύκλωσης ανά 1000 κατοίκους

Β. Ύδρευση

1. Αριθμός κλήσεων λόγω βλαβών ανά έτος
2. Αριθμός παραπόνων για την ποιότητα του νερού και την παρεχόμενη υπηρεσία ανά έτος
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε κλήσεις για βλάβη

Γ. Επεξεργασία Λυμάτων

1. Κόστος ανά 1000 τόνους
2. Συνολικό κόστος ανά νοικοκυριό

Δ. Αποχέτευση

1. Κόστος συντήρησης σωλήνων αποχέτευσης ανά 100 χιλιόμετρα

Ε. Συντήρηση οδών & πεζοδρομών

1. Μέσο κόστος συντήρησης πεζοδρομών ανά χιλιόμετρο
2. Μέσο κόστος συντήρησης δρόμων ανά χιλιόμετρο
3. Αριθμός παραπόνων για την κατάσταση δρόμων και πεζοδρομών
4. Ποσοστό πεζοδρομών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άτομα με ειδικές ανάγκες
5. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης-επισκευής σε αναφορά χαλασμένου οδοστρώματος / πεζοδρόμου
6. Αριθμός ατυχημάτων λόγω κακής ποιότητας οδοστρώματος / πεζοδρόμου ανά έτος

ΣΤ. Κοινωνικές Υπηρεσίες

1. Μέσο κόστος ανά εξυπηρετούμενο από τη «Βοήθεια στο σπίτι»
2. Αριθμός παιδιών που εξυπηρετούνται από βρεφονηπιακούς / παιδικούς σταθμούς
3. Μέση «ηλικία» κτισμάτων όπου στεγάζονται βρεφονηπιακοί / παιδικοί σταθμοί
4. Αριθμός κέντρων ψυχικής υγείας/κοινωνικής παρέμβασης
5. Αριθμός ΚΑΠΗ
6. Αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών από τις προαναφερθείσες κοινωνικές υπηρεσίες (ΚΑΠΗ, παιδικοί σταθμοί, Βοήθεια στο σπίτι)

Ζ. Βιβλιοθήκες

1. Αριθμός επισκεπτών / πληθυσμός
2. Αριθμός περιοδικών
3. Αριθμός βιβλίων

Η. Μεταφορά - Συγκοινωνίες

1. Αριθμός γραμμών τοπικής συγκοινωνίας
2. Αριθμός επιβατών που εξυπηρετούνται ανά τρίμηνο

Κεφάλαιο 5 – Μέθοδοι προσδιορισμού σύνθετων δεικτών αποδοτικότητας

5.1 Μέθοδοι προσδιορισμού των δεικτών αποδοτικότητας

Η εφαρμογή ενός νέου μοντέλου, καταρχήν προϋποθέτει τον καθορισμό των πιο χρήσιμων μετρήσεων δηλαδή των καθορισμό των δεικτών. Για να γίνει σωστή επιλογή χρησιμοποιούμε μεθόδους όπως η **SWOT ANALYSIS** και **QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT**, οι οποίες αναλύονται συνοπτικά αμέσως παρακάτω.

5.1.1 Η μέθοδος της SWOT Ανάλυσης

Η Ανάλυση Δυνατά - Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες - Απειλές (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats - SWOT) απεικονίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες (εσωτερικοί παράγοντες) μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να ελεγχθούν από τον κάθε τομέα, όπως π.χ. ο σχεδιασμός του προϊόντος/υπηρεσίας, η χρηματοοικονομική διάρθρωση κ.α. Οι εξωτερικοί παράγοντες όπως π.χ. οι πολιτικοκοινωνικές συνθήκες, η εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι πέρα από τον έλεγχο του τομέα, αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την πρόοδό του, γιατί κάθε τομέας βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του.

Ο προσδιορισμός όλων των παραγόντων που παρουσιάζονται στις τέσσερις περιοχές της SWOT ανάλυσης, επιτρέπει στη συνέχεια τη δημιουργία των ακόλουθων συνδυασμών, που απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

- Μέγιστο – Μέγιστο (S/O). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο ο τομέας μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις του για να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος
- Μέγιστο – Ελάχιστο (S/T). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο ο τομέας μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του ώστε να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον
- Ελάχιστο – Μέγιστο (W/O). Αυτός ο συνδυασμός δείχνει πως να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες του τομέα αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ελάχιστο – Ελάχιστο (W/T). Αυτός ο συνδυασμός ορίζει μια αμυντική στρατηγική ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και να αποφευχθούν οι εξωτερικές απειλές

| | Δυνάμεις (Strengths) | Αδυναμίες (Weaknesses) |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Ευκαιρίες (Opportunities) | S/O | S/T |
| Απειλές (Threats) | W/O | W/T |

Πίνακας 5-1. Πίνακας Συνδυασμοί στο πλαίσιο της SWOT analysis

Το πλεονέκτημα της SWOT ανάλυσης είναι ότι εξετάζει μόνο τους συνδυασμούς των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων, γιατί μόνο αυτοί συμβάλλουν στη χάραξη της στρατηγικής και την ορθή λήψη αποφάσεων. Η χρησιμοποίηση της SWOT ανάλυσης επιτρέπει τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας.

5.1.2 Η μέθοδος της Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment - QFD)

Η Στρατηγική Διάχυση της Λειτουργίας Ποιότητας σε κάθε κατεύθυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι μία τεχνική η οποία μπορεί να μετατρέψει τις προσδοκίες του πελάτη/πολίτη σε χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας. Χρησιμοποιεί μια σειρά από πίνακες μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποιοτικοί συσχετισμοί ώστε να προσεγγίσει το ανώτερο εφικτό επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας. Ειδικότερα βοηθά στον κάθε τομέα να σχεδιάσει την αποτελεσματική διαχείριση των υλικοτεχνικών της δυνατοτήτων ώστε να υποστηρίξουν και να συμπληρώνουν η μία την άλλη και να δρομολογούν τα θέματα υψηλότερης προτεραιότητας. Επιπλέον εντοπίζει τα σημεία ενδιαφέροντος του πελάτη/πολίτη που μπορούν να βελτιωθούν με τη εισαγωγή νέων τεχνικών ή παραλλαγών. Η μέθοδος QFD εισάγει την άποψη ότι όλοι οι πολίτες πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού μιας υπηρεσίας.

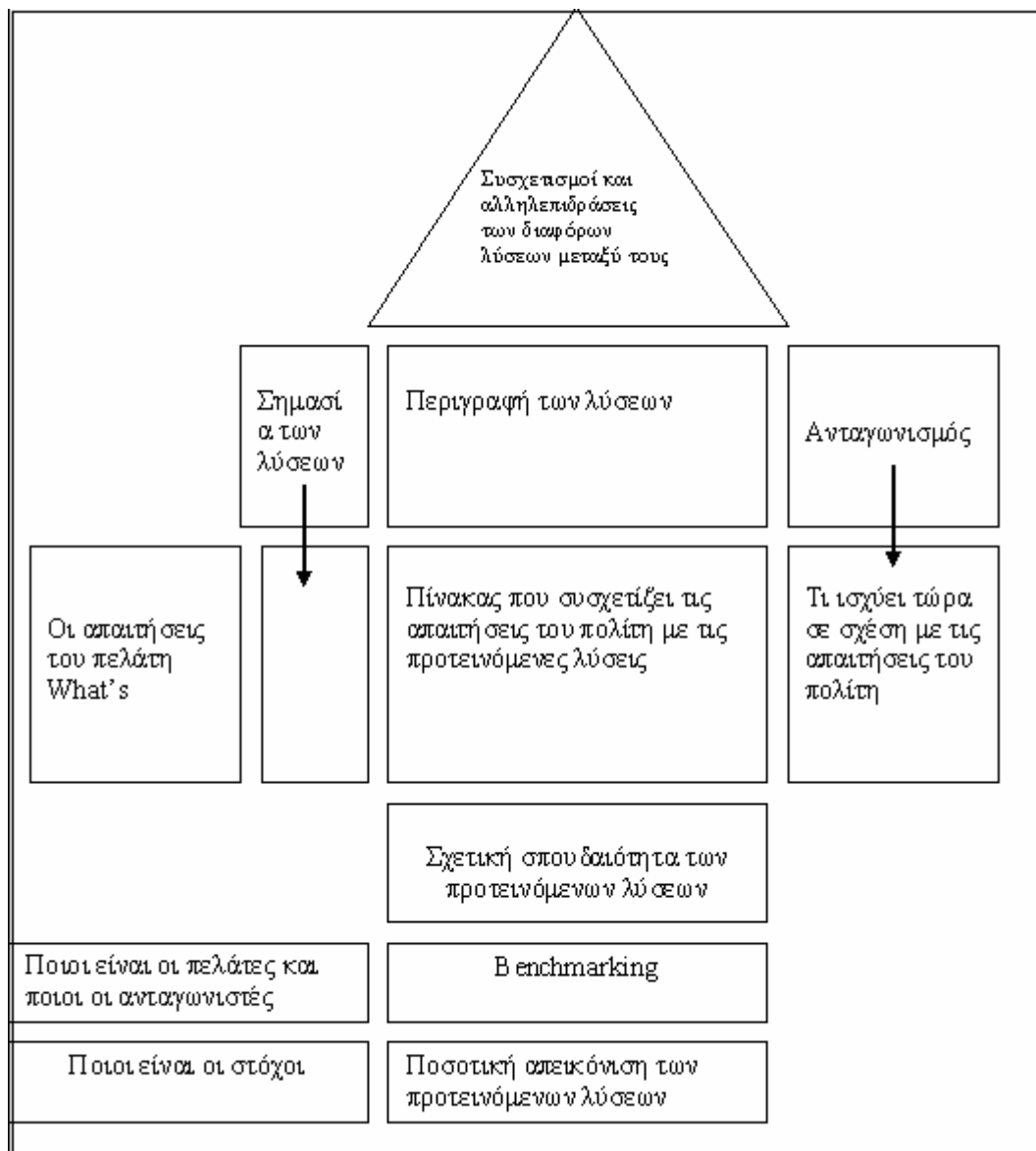
Η εφαρμογή της διαδικασίας QFD περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις φάσεις:

- Συγκεκριμενοποίηση του αντικείμενου της έρευνας (Ορισμός του προβλήματος)
- Συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών από τους πολίτες , είτε μέσω ατομικών ερωτηματολογίων, είτε μέσω των υπαλλήλων.
- Ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων με τη δημιουργία κατάλληλων διαγραμμάτων (the house of quality)

Η καρδιά του QFD είναι ένας σύνθετος πίνακας ο οποίος καλείται «το σπίτι της ποιότητας» (the house of quality). Αποτελείται από δύο βασικά τμήματα: το πρώτο αφορά **τι** (what's) θέλουμε να επιτύχουμε

και το δεύτερο, **πώς** (how's) θα οδηγηθούμε στην επιτυχία [Eldin N., 2002].

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας της μεθόδου QFD οδηγεί στην επιλογή σημαντικών δεικτών κλειδιά γιατί η μέθοδος προσδιορίζει όχι μόνο τις απαιτούμενες βελτιώσεις και καινοτομίες αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων της.



Εικόνα 5-1. Το σπίτι της ποιότητας (the house of quality)

5.2 Κριτήρια για τον έλεγχο και τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

- Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)
- Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών
- Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της Δημόσιας Οργάνωσης
- Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος
- Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης
- Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν (π.χ. προς όφελος του προσωπικού)
- Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων
- Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης)
- Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες
- Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες
- Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες. (Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει

εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να προκύψει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών/πελατών).

5.3 Ενδεικτικά σφάλματα και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

- 1) Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης σε ερευνητικά ή καινοτόμα έργα. Η Δημόσια Οργάνωση πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.
- 2) Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους. Καθορίζονται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι
- 3) Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό της μετρούμενης απόδοσης και να παραμεληθούν κύριοι τομείς της μέτρησης, όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς στόχους.
- 4) Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ό,τι πράγματι είναι. Τα στρεβλά συμπεράσματα μπορούν να

ελαχιστοποιηθούν με επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή, κατά το σχεδιασμό των δεικτών, εκείνων των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης τα οποία έχουν καλή γνώση του αντικειμένου.

- 5) Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία. Η επικέντρωση στους κύριους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες.
- 6) Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των μετόχων. Ο προσδιορισμός των μετόχων, η σαφής πληροφόρηση καθώς και η χρήση στρατηγικών επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν στον εύστοχο σχεδιασμό των δεικτών σε σχέση με την κατανόηση των αναγκών των μετόχων.
- 7) Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα. Συγκρίνονται όμοια στοιχεία ανά έτος.
- 8) Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνεπώς δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, καθίστανται ξεπερασμένοι και πιθανόν να οδηγήσουν τη Δημόσια Οργάνωση σε λάθος κατεύθυνση. Η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στον αρχικό σχεδιασμό των δεικτών ένα σύστημα αξιολόγησής τους. Επίσης, θα πρέπει να προχωρά σε τακτή αναθεώρηση των μεμονωμένων δεικτών και να τους επικαιροποιεί.

5.4 Δείκτες αποδοτικότητας

Κάποιοι χρήσιμοι ενδεικτικοί δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουμε την αποδοτικότητα στον δημόσιο τομέα, είναι:

Γενικοί Δείκτες

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Ποσοστό υπαλλήλων του τμήματος που έχουν πρόσβαση στο εσωτερικό δίκτυο (intranet) |
| Περιγραφή | Με τον δείκτη αυτό θα μετρηθεί το ποσοστό των υπαλλήλων του τμήματος που έχουν πρόσβαση στο εσωτερικό δίκτυο κατά το έτος αναφοράς. |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$\Gamma\Delta_1 = \frac{\text{Αριθμός υπαλλήλων του τμήματος που έχουν πρόσβαση στο intranet κατά το έτος αναφοράς}}{\text{συνολικός αριθμός υπαλλήλων του τμήματος κατά το έτος αναφοράς}} * 100$$

| | |
|------------------------|--|
| Όνομασία δείκτη | Ποσοστό υπαλλήλων που επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τους πολίτες και τις υπηρεσίες |
| Περιγραφή | Μετρά την χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στην επικοινωνία με τους πολίτες αλλά και με άλλες υπηρεσίες ή φορείς |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$\Gamma\Delta_2 = \frac{\text{Αριθμός υπαλλήλων με τακτική χρήση e - mail για υπηρεσιακούς σκοπούς}}{\text{Σύνολο υπαλλήλων}} * 100$$

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας |
| Περιγραφή | Μετρά την διαθεσιμότητα/επάρκεια ηλεκτρονικών υπολογιστών σε κάθε θέση εργασίας |
| Μονάδα μέτρησης | Η/Υ |

Τύπος:

$$\Gamma\Delta_3 = \frac{\text{Σύνολο Η/Υ}}{\text{Σύνολο θέσεων εργασίας}}$$

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο Internet |
| Περιγραφή | Μετρά την δυνατότητα χρήσης του Διαδικτύου από το προσωπικό |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$\Gamma\Delta_4 = \frac{\text{Αριθμός υπαλλήλων με πρόσβαση στο Internet}}{\text{Σύνολο υπαλλήλων}} * 100$$

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός οργανικών μονάδων με εσωτερική δικτύωση Intranet |
| Περιγραφή | Με τον δείκτη αυτό θα υπολογιστεί ο αριθμός των μονάδων της περιφέρειας που έχει συνδεθεί στο Intranet την περιφέρειας |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός επισκεπτών στην ιστοσελίδα της περιφέρειας |
| Περιγραφή | Με τον δείκτη αυτό θα μετρηθεί ο αριθμός των επισκεπτών στην ιστοσελίδα της περιφέρειας στο έτος αναφοράς |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Μέσος χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών για έκδοση διαφόρων πιστοποιητικών |
| Περιγραφή | Με τον δείκτη αυτό θα διαπιστωθεί πόσο γρήγορα εξυπηρετείται ο πολίτης στην διάρκεια του έτους αναφοράς |
| Μονάδα μέτρησης | Ημέρες |

Τύπος:

$$\Gamma\Delta_7 = \frac{\sum_1^n (\text{Ημερομηνία έκδοσης και κοινοποίησης της απόφασης στον πολίτη} - \text{Ημερομηνία λήψης της αίτησης από τον πολίτη})}{n}$$

όπου n: ο συνολικός αριθμός των αιτημάτων των πολιτών στη διάρκεια του έτους αναφοράς

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών για θέματα που αφορούν την Επιτροπή του αρ. 5 Ν.2690/99 |
| Περιγραφή | Με τον δείκτη αυτό θα διαπιστωθεί κατά πόσο εξυπηρετείτε ο πολίτης στη διάρκεια του έτους αναφοράς, μέσω των έγκαιρων απαντήσεων της Επιτροπής του άρθρου 5 |
| Μονάδα μέτρησης | Μήνες |

Τύπος:

$$\Gamma\Delta_8 = \frac{\sum_1^n (\text{Ημερομηνία έκδοσης και κοινοποίησης της απόφασης στον πολίτη} - \text{Ημερομηνία λήψης της αίτησης από τον πολίτη})}{n}$$

όπου n: ο συνολικός αριθμός των αιτημάτων των πολιτών στη διάρκεια του έτους αναφοράς

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός παραπόνων εξυπηρέτησης των πολιτών |
| Περιγραφή | Μετρά τον αριθμό των παραπόνων που υποβλήθηκαν από πολίτες στο έτος αναφοράς |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

Ειδικοί δείκτες

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός δικαιολογητικών που αναζητήθηκαν αυτεπάγγελτα από τις Υπηρεσίες |
| Περιγραφή | Με το δείκτη αυτό μετράται η εξυπηρέτηση και διευκόλυνση των υπαλλήλων, μέσω της αυτοδίκαιης αναζήτησης δικαιολογητικών - πληροφοριών |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Ποσοστό υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πιστοποιημένη επιμόρφωση, στο σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης |
| Περιγραφή | Μετρά το ποσοστό συμμετοχής του προσωπικού της Διεύθυνσης σε πιστοποιημένη επιμόρφωση |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$ΕΔ_2 = \frac{\text{Αριθμός υπαλλήλων που συμμετείχε σε πιστοποιημένα προγράμματα στη διάρκεια του έτους}}{\text{Σύνολο των υπαλλήλων της ΔΔιεύθυνσης}} * 100$$

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Ποσοστό ηλεκτρονικής καταγραφής των προσωπικών μητρώων των υπαλλήλων |
| Περιγραφή | Με το δείκτη αυτό δια διαπιστωθεί – μετρηθεί το ποσοστό δημιουργίας των ηλεκτρονικών ατομικών μητρώων των υπαλλήλων στο έτος αναφοράς |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$E\Delta_3 = \frac{\text{Αριθμός των ηλεκτρονικών ατομικών μητρώων των υπαλλήλων}}{\text{Συνολικός αριθμός ατομικών μητρώων των υπαλλήλων}} * 100$$

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Μέσος χρόνος για την χορήγηση των αδειών παραμονής αλλοδαπού |
| Περιγραφή | Μετρά το μέσο χρόνο που απαιτείται για την χορήγηση αδειών παραμονής |
| Μονάδα μέτρησης | Ημέρες |

Τύπος:

$$E\Delta_4 = \frac{\text{Άθροισμα χρόνων χορήγησης αδειών παραμονής}}{\text{Σύνολο αδειών που χορηγήθηκαν στη διάρκεια του έτους}}$$

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Μέσος χρόνος για την ανανέωση των αδειών παραμονής αλλοδαπού |
| Περιγραφή | Μετρά το μέσο χρόνο που απαιτείται για την ανανέωση αδειών παραμονής |
| Μονάδα μέτρησης | Ημέρες |

Τύπος:

$$E\Delta_5 = \frac{\text{Άθροισμα χρόνων ανανέωσης αδειών παραμονής}}{\text{Σύνολο αδειών που ανανεώθηκαν στη διάρκεια του έτους}}$$

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα έρευνας, τεχνολογίας, καινοτομίας |
| Περιγραφή | Μετρά τον αριθμό των συμμετοχών σε προγράμματα έρευνας, τεχνολογίας, καινοτομίας |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Συνολική επιχορήγηση επενδύσεων επιχειρήσεων που εντάχθηκαν στον αναπτυξιακό νόμο κατά το έτος αναφοράς |
| Περιγραφή | Μετρά την συνολική επιχορήγηση επενδύσεων των επιχειρήσεων που εντάχθηκαν στον αναπτυξιακό νόμο κατά το έτος αναφορά. |
| Μονάδα μέτρησης | Ευρώ |

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός νέων θέσεων εργασίας που προέκυψαν από τα επενδυτικά σχέδια επιχειρήσεων που ολοκληρώθηκαν μέσω του αναπτυξιακού νόμου εντός του έτους αναφοράς |
| Περιγραφή | Μετρά των αριθμών των νέων θέσεων |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός νέων θέσεων εργασίας |

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Αριθμός επιχειρήσεων που ανέστειλαν την λειτουργία τους |
| Περιγραφή | Μετρά των αριθμό των επιχειρήσεων που ανέστειλαν την λειτουργία τους |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός επιχειρήσεων |

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Ποσοστό του προϋπολογισμού που διατίθεται για θέματα προστασίας περιβάλλοντος |
| Περιγραφή | Μετρά το ποσοστό προϋπολογισμού που διατίθεται για θέματα προστασίας περιβάλλοντος |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$ΕΔ_{10} = \frac{\text{Χρήματα που δόθηκαν για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος}}{\text{Συνολικός προϋπολογισμός}} * 100$$

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Αριθμός ημερών που καταγράφονται υπερβάσεις των ορίων ατμοσφαιρικής ρύπανσης |
| Περιγραφή | Μετρά όλες τις μέρες κατά τις οποίες έχουμε υπέρβαση των ορίων ατμοσφαιρικής ρύπανσης |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Ποσοστό δασικών εκτάσεων που καταστράφηκαν από πυρκαγιά στο σύνολο των δασικών εκτάσεων |
| Περιγραφή | Μετρά το ποσοστό κατεστραμμένων δασικών εκτάσεων από πυρκαγιά στο σύνολο των δασικών εκτάσεων |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$ΕΔ_{12} = \frac{\text{Σύνολο κατεστραμμένων εκτάσεων}}{\text{Σύνολο εκτάσεων προ πυρκαγιών}} * 100$$

| | |
|------------------------|--|
| Όνομασία δείκτη | Ποσοστό εκτάσεων που αναδασώθηκαν στο σύνολο των κατεστραμμένων δασών από πυρκαγιές |
| Περιγραφή | Μετρά το ποσοστό εκτάσεων που αναδασώθηκαν στο σύνολο των κατεστραμμένων δασών από πυρκαγιές |
| Μονάδα μέτρησης | % |

Τύπος:

$$ΕΔ_{13} = \frac{\text{Αναδασωθείσες εκτάσεις}}{\text{Κατεστραμμένες εκτάσεις}} * 100$$

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Μέσος χρόνος ελέγχου και έγκρισης μελετών έργων αναδασώσεων και δασικών υποδομών |
| Περιγραφή | Μετρά το μέσο χρόνο που απαιτείται για την έγκριση μελετών έργων αναδασώσεων και δασικών υποδομών |
| Μονάδα μέτρησης | Ημέρες |

Τύπος:

$$E\Delta_{14} = \frac{\text{Άθροισμα χρόνου ελέγχου μελετών}}{\text{Σύνολο εκδοθέντων εγκρίσεων}}$$

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Εκτάσεις στις οποίες γίνεται εκμετάλλευση ορυκτών πόρων κατά το έτος αναφοράς |
| Περιγραφή | Μετρά τις εκτάσεις στις οποίες γίνεται εκμετάλλευση ορυκτών πόρων κατά το έτος αναφοράς |
| Μονάδα μέτρησης | Στρέμματα |

| | |
|------------------------|---|
| Ονομασία δείκτη | Μήκος νέου οδικού δικτύου που ολοκληρώθηκε |
| Περιγραφή | Μετρά το μήκος του δικτύου που ολοκληρώθηκε |
| Μονάδα μέτρησης | Χλμ |

| | |
|------------------------|--|
| Ονομασία δείκτη | Μήκος οδικού δικτύου που συντηρήθηκε/βελτιώθηκε |
| Περιγραφή | Μετρά το μήκος του οδικού δικτύου που συντηρήθηκε/βελτιώθηκε |
| Μονάδα μέτρησης | Χλμ |

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Κόστος συντήρησης του οδικού δικτύου ανά χλμ |
| Περιγραφή | Μετρά το κόστος συντήρησης του οδικού δικτύου ανά χλμ |
| Μονάδα μέτρησης | Ευρώ/χλμ |

Τύπος:

$$ΕΔ_{18} = \frac{\text{Σύνολο χρημάτων που δόθηκαν για την συντήρηση του οδικού δικτύου}}{\text{Συνολικό μήκος οδικού δικτύου που συντηρήθηκε}}$$

| | |
|------------------------|---|
| Όνομασία δείκτη | Ημερήσιος αριθμός συναλλαγών των πολιτών σε κάθε διεύθυνση |
| Περιγραφή | Μετρά τον αριθμό των συναλλαγών που γίνονται καθημερινά σε κάθε διεύθυνση |
| Μονάδα μέτρησης | Αριθμός |

Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα

Η BSC ξεχωρίζει έναντι των υπόλοιπων μεθόδων μέτρησης απόδοσης εξαιτίας ορισμένων κριτηρίων που αυτή καλύπτει. Αυτά τα κριτήρια είναι :

- Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός
- Σύνδεση δεικτών με στρατηγική
- Ισορροπία δεικτών
- Τυποποίηση
- Εμπλοκή διοίκησης
- Διάχυση
- Υπευθυνότητα και Λογοδοσία
- Σύγκριση
- Διαχείριση αλλαγών
- Χρόνος

Οι υπόλοιπες μέθοδοι δεν καλύπτουν όλα τα παραπάνω έτσι ώστε να ξεχωρίσουν. Η ικανότητα της BSC να συνεργάζεται με τις υπόλοιπες μεθοδολογίες για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών την καταξιώνει ως το πληρέστερο μεθοδολογικό πλαίσιο μέτρησης.

Το έργο της μέτρησης απόδοσης σε οργανισμούς δημοσίου τομέα, δεν αποτελεί ένα εύκολο εγχείρημα. Η εισαγωγή της BSC στους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς χαρακτηρίζεται από πίεση προσαρμογής στους κοινωνικούς κανόνες και τις νομικές απαιτήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το αντικείμενο μέτρησης δεν έχει οικονομική υπόσταση, αλλά κοινωνικό και πολιτικό χαρακτήρα. Αν και η ικανοποίηση πολιτών αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος, εξαιτίας της έρευνας αγοράς, υπάρχουν διάφοροι άλλοι δείκτες, των οποίων ο προσδιορισμός είναι μια επίπονη διαδικασία. Η BSC προσπαθεί, μέσω

του στρατηγικού σχεδιασμού και του προσδιορισμού σαφών αιτιωδών σχέσεων, να υπερβεί τις δυσκολίες που συνθέτουν ένα πολιτικο-κοινωνικό περιβάλλον.

Σκοπός της μέτρησης απόδοσης, είναι να συμβάλλει στην προσπάθεια να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις :

- Πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί ένας οργανισμός δημοσίου τομέα την αποστολή του; Πώς το γνωρίζει αυτό;
- Πόσο αποδοτικά υποστηρίζει αυτήν την αποστολή του;
- Σε σύγκριση με τους άλλους οργανισμούς, λειτουργεί καλύτερα;
- Πώς παρουσιάζει τα αποτελέσματά του στους πολίτες;
- Πώς ανατροφοδοτείται από τους πολίτες;

Επομένως, η μέτρηση απόδοσης είναι ένας πολύτιμος αρωγός, διότι με τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συγκρίσεις τομέων και υπηρεσιών ανάμεσα στους οργανισμούς:

- Βοηθά στην κατανομή των πόρων ενός οργανισμού και στη λήψη αποφάσεων,
- Διευκολύνει την άσκηση της διοίκησης, καθόσον παρέχει μια σαφή βάση σχεδιασμού και ελέγχου,
- Υπερτιμά την υπευθυνότητα των οργανισμών δημοσίου τομέα και παρέχει στοιχεία επιτυχίας ή μη,
- Βοηθά στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες των οργανισμών δημοσίου τομέα, διότι οι διοικούντες αυτών, μέσω της μέτρησης απόδοσης, λαμβάνουν καλύτερες πληροφορίες βάσει των οποίων διαχειρίζονται τις λειτουργίες ελέγχου των οργανισμών και λαμβάνουν αποφάσεις βελτίωσης

Το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή του BSC είναι η ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης της απόδοσης ώστε αυτοί να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική και τους στόχους του δημόσιου τομέα. Οι μέθοδοι που

παρουσιάστηκαν, SWOT ANALYSIS, QFD για τον προσδιορισμό των δεικτών απόδοσης είναι περισσότερο αποτελεσματικές, σε σχέση με την εμπειρική μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται από τους μάντζερ για λόγους ευκολίας και οικονομίας. Τα μειονεκτήματα της εμπειρικής μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και χαμηλότερη ικανότητα εντοπισμού των πραγματικά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας βέβαια δεν στερείται αδυναμιών, πρόκειται όμως για μια από τις πιο αποτελεσματικές νέες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του δημόσιου τομέα και υπόκειται σε συνεχείς βελτιώσεις με στόχο της εξάλειψη των προβλημάτων του και την τελειοποίησή του, τόσο σαν μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης όσο και σαν μέσο στρατηγικής διοίκησης του δημόσιου τομέα.

Βιβλιογραφία

- ❖ Alter C. and Hage J. (1993), *Organizations Working Together*, Sage Publication
- ❖ Behn, R. D. and Kant, P.A., (1999), *Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting*, *Public Productivity and Management Review*
- ❖ Bordewijk P. and Klaasen, H.L. (2000), *It's Hard to Get to Know Us*
- ❖ Carnegie G.D. and Wolnizer, P.W.,(1996), *Enabling accountability in museums*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*
- ❖ Carter, N. (1991), *Learning to measure performance: the use of indicators in organizations*
- ❖ Cobbold I., Lawrie G., (2002), *The development of the balanced score card as a strategic management tool*, PMA Conference, *Performance Measurement Research and Action*, 3rd International conference on theory and practice in performance measurement, 17-19 July, Boston, USA
- ❖ Cokins G., (2009), *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*
- ❖ Eldin N., (2002) *A Promising Planning Tool: Quality Function Deployment*. *Cost Engineering* Vol.44 no.3 (March) p.28-37
- ❖ Epstein M.J., Wisner P.S., (2001), *Using a balanced scorecard to implement sustainability*, *Environmental Quality management*
- ❖ Epstein M.J., Manzoni J.F., (1997) *The Balanced Scorecard and Tableaux de Board: Translating Strategy into Action*, *Management Accounting* (August)
- ❖ Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., (2002), *The sustainability balanced scorecard-Linking sustainability management to business strategy*, *Business, Strategy and the Environment*
- ❖ Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., (2002b), *The sustainability balanced scorecard-Theory and application of a*

tool for value based sustainability management, Greening of Industry Network Conference, Gothenburg, Sweden, 23- 26 June, Corporate Social Responsibility-Governance for sustainability

- ❖ Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M, (2001), Sustainability Balanced Scorecard
- ❖ Fiske E.B. and Ladd, H.F. (2000), When Schools Compete: A Cautionary Tale, The Brooking Institution, Washington, DC
- ❖ Halachmi A., (2002), Performance measurement and performance management, Emerald Group
- ❖ Halachmi A. and Boorsma P.B., (1998), Inter and intra government arrangements for productivity: an agency approach, Kluwer academic publishers
- ❖ Jensen C. Michael, (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P, (2001a), Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part I, Accounting Horizons (March)
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P, (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. Accounting Horizons (June)
- ❖ Kaplan R.S. ,Norton D.P, (2000), Having problem with your strategy; then Map it, Harvard Business Review (September – (October)
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P, (1998), The balanced scorecard: Measuring total business unit performance. Advanced Management Accounting 3rd edition, Chapter 8. Prentice Hall
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P., (1997), Why does business need a Balanced Scorecard?, Journal of cost management (May-June)
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review

- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business Review
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P., (1993), Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review
- ❖ Kaplan R.S., Norton D.P., (1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, Harvard Business Review (January-February)
- ❖ Kouzmin, A., Loeffler, E., Klages, H., Korac-Kakabadse, N. (1999), "Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness"
- ❖ Leeuw, F.L., (1996), Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers", Accounting, Auditing Accountability Journal
- ❖ Lundvall, 1992 "National systems of innovation, towards a theory of innovation and interactive learning"
- ❖ Mahoney J., (2005) Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management
- ❖ Malina M., Selto F., (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard
- ❖ Mooraj S., Oyon D., Hostettler D., (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil
- ❖ Muras A., Smith T., Meyers D., (2008). Simple, Effective Performance Management: A Top-Down and Bottom-Up Approach
- ❖ Niven P.R., (2003), Balanced Scorecard, Step by Step for Government and non-profit agencies, John Wiley & Sons
- ❖ Osborne, D. and Gaebler, T. (1993), Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector, Νέα Υόρκη, NY.

- ❖ Parmenter D., (2010), Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, Second Edition
- ❖ Poister, T.H. and Henry, G.T. (1994), Citizen ratings of public and private service quality: a comparative perspective
- ❖ Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., Soderquist K.E., (2005), An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action, European management journal
- ❖ Schalm Corinne, (2008), Implementing a balanced scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization, Journal of Health Services Research & Policy(2008)
- ❖ Zollers N. and Ramanathan, K.A., (1998), For-profit charter schools and students disabilities: The sordid side of the business of schooling
- ❖ Αντωνοπούλου Κ., (2009), Ανάπτυξη εργαλείου υποστήριξης αποφάσεων για το διοικητικό μετασχηματισμό με βάση στοιχεία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, Διπλωματική εργασία
- ❖ Αγαλλόπουλου Ν. Χρ., (1946), Το Δημοσιοϋπαλληλικό ζήτημα, στο περιοδικό Η Νέα Οικονομία, σ. 123, τεύχος 2, έτος
- ❖ Διαμαντόπουλος Χρ., (1986), Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα και η σύγχρονη Διοίκηση, Αθήνα
- ❖ Καρκατσούλης Π., (2004), Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση, εκδ.Ι.Σιδέρη, Αθήνα 2004
- ❖ Καρρά Ε.Δ., Παπαδόπουλος Δ.Λ., (2003), Μέθοδοι προσδιορισμού και επιλογής δεικτών επίδοσης της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας: κριτική διερεύνηση, 2ο ετήσιο συνέδριο, Σύνδεσμος Επιστημόνων Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής Επιστήμης
- ❖ Μιχαλόπουλος Ν., (2007), Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, σ.133, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

- ❖ <http://www.observatory.gr/page/default.asp?la=1&id=22>
- ❖ <http://www.teiath.gr/userfiles/admin/documents/periodika/periodiko14internet.pdf>
- ❖ <http://www.balancedscorecard.org/>
- ❖ <http://www.ypes.gr/el/>
- ❖ <http://www.eetaa.gr/>
- ❖ <http://www.gspa.gr/%282912780080256290%29/eCPortal.asp?id=3813&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811&lang=1&lang=1>
- ❖ <http://www.synigoros.gr/>
- ❖ http://www.dsanet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230_04.htm
- ❖ <http://www.el.wikipedia.org>