



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας - Η μελέτη περίπτωσης της
Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)»**

**“Balanced Scorecard - The case study of Independent Authority for
Public Revenue (IARP)”**

ΜΑΡΙΑ ΒΛΑΧΑΝΤΩΝΗ

(Α.Μ.: ΔΜ2179)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ

Αθήνα

Δεκέμβριος 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βλαχαντώνη Μαρία του Σπήλιου, με αριθμό μητρώου ΔΜ:2179, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τον Δεκέμβριο 2023 και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Βλαχαντώνη Μαρία

Στον σύζυγό μου και την κόρη μας

Συντομογραφίες

BSC	Balanced Scorecard
Κ.Ε.Σ.	Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας
ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
Ν.	Νόμος
ΣΣ	Στρατηγικός Στόχος (ΑΑΔΕ)

Ευχαριστίες

Μέσα από την καρδιά μου αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην παρούσα εργασία.

Τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδωνα Κομισσόπουλο, ο οποίος με στήριξε καθόλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου καθοδηγώντας και ενθαρρύνοντας την προσπάθειά μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Κυρίως τον ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη του προς το πρόσωπό μου και τις πολύτιμες συμβουλές του.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και σε όλους τους καθηγητές και το προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» που μας προσέφεραν γενναιόδωρα την επιστημονική τους γνώση.

Ευχαριστώ επίσης όλους τους συναδέλφους μου στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων που συμμετείχαν στην έρευνα, γιατί χωρίς τη συμμετοχή τους δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους της εργασίας μου. Ιδιαίτερω ευχαριστώ όσους συναδέλφους μου με τα εύστοχα σχόλια και παρατηρήσεις τους προώθησαν την ερευνητική μου σκέψη.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγό μου Γιάννη, την κόρη μου Ιλεάνα, τους γονείς μου, καθώς και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς μου και τους φίλους μου για τη συμπαράσταση και την υποστήριξή τους. Χωρίς αυτούς το αποτέλεσμα της προσπάθειάς μου δεν θα ήταν το ίδιο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	13
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	16
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	17
ABSTRACT	18
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	22
1.1 Λόγοι δημιουργίας της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)	22
1.2 Ιστορική αναδρομή-Παρουσίαση του “tableau de bord”	24
1.3 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ “tableau de bord” και «Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας».....	26
1.4 Έννοια της «Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας».....	27
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Δομή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας - Στρατηγικοί χάρτες - SWOT analysis	30
2.1 Εισαγωγικά.....	30
2.2. 1 ^η γενιά Κ.Ε.Σ.	30
2.3. 2 ^η γενιά BSC	34
2.4. 3 ^η γενιά BSC	37
2.5 Στρατηγικοί χάρτες - SWOT Analysis.....	39
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Κ.Ε.Σ. ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	45
3.1 Εισαγωγικά - Αποτελέσματα έρευνας σε δημόσιους οργανισμούς Ν. Ζηλανδίας	45
3.2 Θεωρητικό πλαίσιο στρατηγικού χάρτη των δημόσιων οργανισμών	47
3.3 Στρατηγικοί χάρτες δημόσιων οργανισμών: αποστολή, αξίες, όραμα.....	49
3.4. Στρατηγικοί χάρτες δημόσιων οργανισμών: ανάπτυξη των 4 προοπτικών	52
4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	60

4.1. Στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας με βάση τον νόμο 3230/2004	60
4.2 Νόμος 4369/2016	63
4.3 Νόμος 4940/2022	65
4.4. Εγκύκλιος «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης Ν. 3230/2004» ..	67
5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ).....	74
5.1 Εισαγωγικά-Αρμοδιότητες Οργάνων Διοίκησης	74
5.2 Οργανόγραμμα «Αρχής»-Ανθρώπινο δυναμικό	75
5.3. Αξίες - όραμα - αποστολή κλπ.	80
5.4. Ανάλυση SWOT - Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (PESTEL Analysis)	82
5.4. Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός ΑΑΔΕ - Κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs).....	84
6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	90
6.1 Εισαγωγικά σχετικά με την έννοια της έρευνας	90
6.2. Καθορισμός του σκοπού της έρευνας-διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων	91
6.3. Συλλογή των απαραίτητων δεδομένων - ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	92
6.4 Δημογραφικά στοιχεία	94
6.5 Περιγραφική Στατιστική	97
6.6 Έλεγχος αξιοπιστίας α Cronbach	148
6.7 Επαγωγική στατιστική	149
6.8 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	175
7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	183
7.1 Συμπεράσματα	183
7.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας.....	185
7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	186
ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	187
Πηγές.....	187
Νόμοι.....	187
Εγκύκλιοι.....	187

Αποφάσεις Διοικητή ΑΑΔΕ	188
Εκθέσεις-Στρατηγικά Σχέδια ΑΑΔΕ	188
Βιβλιογραφία.....	188
Αρθρογραφία.....	189
Ιστοσελίδες	195
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	196

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συνήθη σφάλματα και αντιμετώπισή τους.....	62
Πίνακας 2: Pestel analysis στην ΑΑΔΕ	84
Πίνακας 3: Σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς άξονες	86
Πίνακας 4: Κρίσιμοι Δείκτες Απόφασης της Ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης (KPIs)	87
Πίνακας 5: Ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις	91
Πίνακας 6: Κλίμακα Likert.....	97
Πίνακας 7: Όραμα και αποστολή ΑΑΔΕ.....	98
Πίνακας 8: Αρχές και αξίες ΑΑΔΕ.....	99
Πίνακας 9: Σύνδεση 3 στρατηγικών στόχων ΑΑΔΕ με όραμα, αποστολή και αξίες	100
Πίνακας 10: Επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος στον επιχειρησιακό σχεδιασμό	101
Πίνακας 11: Ενσωμάτωση αξόνων κυβερνητικής πολιτικής.....	102
Πίνακας 12: Διάχυση Στρατηγικού Σχεδιασμού	103
Πίνακας 13: ΣΣ 1 - Στρατηγικός άξονας «Οικειοθελής Συμμόρφωση».....	104
Πίνακας 14: ΣΣ 1 - Στρατηγικός άξονας «Αντιμετώπιση μη συμμόρφωσης»	105
Πίνακας 15: ΣΣ2 - Στρατηγικός άξονας "Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων"	106
Πίνακας 16: ΣΣ 2 - Στρατηγικός άξονας "Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος».....	107
Πίνακας 17: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας «Διαφάνεια - Λογοδοσία»	108
Πίνακας 18: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας «Ανθρώπινο δυναμικό»	109
Πίνακας 19: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας "Τεχνολογία"	110
Πίνακας 20: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας "Διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών	111
Πίνακας 21: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας «Διαχείριση κινδύνων οργανισμού».....	112
Πίνακας 22: ΣΣ 1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διασφάλιση εσόδων και οικειοθελής συμμόρφωση».....	113
Πίνακας 23: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας "Καταπολέμηση φοροδιαφυγής"	114
Πίνακας 24: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Καταπολέμηση λαθρεμπορίου».....	115
Πίνακας 25: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών»	116

Πίνακας 26: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»	117
Πίνακας 27: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Επιτάχυνση επιστροφών φόρων»	118
Πίνακας 28: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Διευκόλυνση επιχειρείν και εμπορίου»	119
Πίνακας 29: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Προστασία δημόσιας υγείας»	120
Πίνακας 30: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ενίσχυση αποτελεσματικότητας Οργανισμού»	121
Πίνακας 31: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας "Ψηφιακός μετασχηματισμός"	122
Πίνακας 32: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαφάνεια – Λογοδοσία»	123
Πίνακας 33: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ανθρώπινο δυναμικό»	124
Πίνακας 34: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων - κοινωνική υπευθυνότητα»	125
Πίνακας 35: Συμβολή δημοσίευσης στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου	126
Πίνακας 36: Συμβολή δημοσίευσης ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού	127
Πίνακας 37: Συμβολή δημοσίευσης κρίσμων δεικτών απόδοσης	128
Πίνακας 38: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων εκθέσεων εξέλιξης δημοσίων εσόδων	129
Πίνακας 39: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων οικονομικών αναφορών δαπανών	130
Πίνακας 40: Η τριπλή στόχευση (3 στρατηγικοί στόχοι) και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα	131
Πίνακας 41: SWOT analysis	132
Πίνακας 42: Balanced Scorecard	133
Πίνακας 43: Προγραμματισμός - στοχοθεσία - αξιολόγηση απόδοσης	134
Πίνακας 44: SMART - κριτήριο "S" Specific	135
Πίνακας 45: SMART - κριτήριο "M" Measurable	136
Πίνακας 46: SMART - κριτήριο "A" Achievable	137
Πίνακας 47: SMART - κριτήριο "R" Realistic	138
Πίνακας 48: SMART - κριτήριο "T" Time related	139
Πίνακας 49: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με όραμα, αποστολή και αξίες	140
Πίνακας 50: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους	141

Πίνακας 51: Στόχοι υπηρεσίας και συμβολή τους στην επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου	142
Πίνακας 52: Η ΑΑΔΕ δίνει προτεραιότητα στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	143
Πίνακας 53: Η ΑΑΔΕ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων.....	144
Πίνακας 54: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην παροχή βελτιωμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών και συστημάτων στους υπαλλήλους της	145
Πίνακας 55: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην ενημέρωση του προσωπικού της για τις δράσεις και τα έργα της.....	146
Πίνακας 56: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην αξιοποίηση του προσωπικού της και στην ικανοποίηση των αναγκών του.....	147
Πίνακας 57: Πίνακας ελέγχου Cronbach's alpha	148
Πίνακας 58: Αποτελέσματα Independent Samples t-test με βάση το φύλο.....	150
Πίνακας 59: Αποτελέσματα One - Way Anova με βάση την ηλικία.....	153
Πίνακας 60: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση την ηλικία (για 5 μεταβλητές).....	157
Πίνακας 61: Αποτελέσματα Αποτελέσματα One - Way Anova με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	157
Πίνακας 62: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (για 3 μεταβλητές)	161
Πίνακας 63: Αποτελέσματα Αποτελέσματα One - Way Anova με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας.....	162
Πίνακας 64: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας (για 4 μεταβλητές).....	167
Πίνακας 65: Αποτελέσματα Independent Samples t - test με βάση τη θέση ευθύνης	168
Πίνακας 66: Αποτελέσματα Αποτελέσματα One - Way Anova με βάση την υπηρεσία	171
Πίνακας 67: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση την υπηρεσία (για 4 μεταβλητές).....	175

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού ΑΑΔΕ με βάση την ηλικία.....	79
Διάγραμμα 2: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού ΑΑΔΕ με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	80
Διάγραμμα 3: Φύλο.....	95
Διάγραμμα 4: Ηλικία	95
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	96
Διάγραμμα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ	96
Διάγραμμα 7: Θέση ευθύνης.....	96
Διάγραμμα 8: Υπηρεσία	97
Διάγραμμα 9: Όραμα και Αποστολή ΑΑΔΕ	98
Διάγραμμα 10: Αρχές και Αξίες ΑΑΔΕ	99
Διάγραμμα 11: Σύνδεση 3 στρατηγικών στόχων ΑΑΔΕ με όραμα, αποστολή και αξίες	100
Διάγραμμα 12: Επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος στον επιχειρησιακό σχεδιασμό	101
Διάγραμμα 13: Ενσωμάτωση αξόνων κυβερνητικής πολιτικής.....	102
Διάγραμμα 14: Διάχυση στρατηγικού σχεδιασμού	103
Διάγραμμα 15: ΣΣ1 - Στρατηγικός άξονας «Οικειοθελής συμμόρφωση»	104
Διάγραμμα 16: ΣΣ1 – Στρατηγικός άξονας «Αντιμετώπιση μη συμμόρφωσης»	105
Διάγραμμα 17: ΣΣ2 - Στρατηγικός άξονας «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»	106
Διάγραμμα 18: ΣΣ2 - Στρατηγικός άξονας «Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος».....	107
Διάγραμμα 19: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Διαφάνεια - Λογοδοσία».....	108
Διάγραμμα 20: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Ανθρώπινο Δυναμικό»	109
Διάγραμμα 21: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Τεχνολογία»	110
Διάγραμμα 22: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών»	111
Διάγραμμα 23: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Διαχείριση κινδύνων οργανισμού»	112
Διάγραμμα 24: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διασφάλιση εσόδων και οικειοθελής συμμόρφωση».....	113
Διάγραμμα 25: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «καταπολέμηση φοροδιαφυγής»	114

Διάγραμμα 26: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Καταπολέμηση λαθρεμπορίου»	115
Διάγραμμα 27: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών»	116
Διάγραμμα 28: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων».....	117
Διάγραμμα 29: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Επιτάχυνση επιστροφών φόρων»...	118
Διάγραμμα 30: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Διευκόλυνση επιχειρείν και εμπορίου»	119
Διάγραμμα 31: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Προστασία δημόσιας υγείας».....	120
Διάγραμμα 32: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ενίσχυση αποτελεσματικότητας Οργανισμού».....	121
Διάγραμμα 33: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ψηφιακός μετασχηματισμός»	122
Διάγραμμα 34: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαφάνεια-Λογοδοσία»	123
Διάγραμμα 35: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ανθρώπινο δυναμικό».....	124
Διάγραμμα 36: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων - κοινωνική υπευθυνότητα»	125
Διάγραμμα 37: Συμβολή δημοσίευσης στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου ...	126
Διάγραμμα 38: Συμβολή δημοσίευσης ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού	127
Διάγραμμα 39: Συμβολή δημοσίευσης κρίσμων δεικτών απόδοσης.....	128
Διάγραμμα 40: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων εκθέσεων εξέλιξης δημοσίων εσόδων	129
Διάγραμμα 41: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων οικονομικών αναφορών δαπανών	130
Διάγραμμα 42: Η τριπλή στόχευση (3 στρατηγικοί στόχοι) και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα	131
Διάγραμμα 43: SWOT analysis	132
Διάγραμμα 44: Balanced Scorecard	133
Διάγραμμα 45: Προγραμματισμός - στοχοθεσία – αξιολόγηση απόδοσης.....	134
Διάγραμμα 46: SMART - κριτήριο "S" Specific.....	135
Διάγραμμα 47: SMART - κριτήριο "M" Measurable.....	136
Διάγραμμα 48: SMART - κριτήριο "A" Achievable	137
Διάγραμμα 49: SMART – κριτήριο "R" Realistic	138
Διάγραμμα 50: SMART - κριτήριο "T" Time related	139
Διάγραμμα 51: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με όραμα, αποστολή και αξίες	140

Διάγραμμα 52: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους	141
Διάγραμμα 53: Στόχοι υπηρεσίας και συμβολή τους στην επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου	142
Διάγραμμα 54: Η ΑΑΔΕ δίνει προτεραιότητα στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	143
Διάγραμμα 55: Η ΑΑΔΕ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων	144
Διάγραμμα 56: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην παροχή βελτιωμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών και συστημάτων στους υπαλλήλους της	145
Διάγραμμα 57: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην ενημέρωση του προσωπικού της για τις δράσεις και τα έργα της.....	146
Διάγραμμα 58: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην αξιοποίηση του προσωπικού της και στην ικανοποίηση των αναγκών του	147

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Η αυξανόμενη αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων στους Οργανισμούς	24
Σχήμα 2: Η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας συνδέει τα Μέτρα Απόδοσης.....	34
Σχήμα 3: Σύνδεση μέτρων με τη στρατηγική	36
Σχήμα 4: Στρατηγική Εκτέλεση Κ.Ε.Σ.	41
Σχήμα 5: SWOT Analysis (a)	43
Σχήμα 6: SWOT Analysis (b)	44
Σχήμα 7: SWOT matrix	44
Σχήμα 8: Η Προσαρμοσμένη Κ.Ε.Σ. σε Δημόσιους Οργανισμούς	59
Σχήμα 9: 2 Προοπτικές (Οικονομική & Πελάτη) υπό 3 διαφορετικές οπτικές γωνίες	59
Σχήμα 10: Πρότυπο Ανάπτυξης Στρατηγικής Διοίκησης.....	68
Σχήμα 11: Στρατηγικές επιλογές με βάση τη SWOT analysis	69
Σχήμα 12: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων	71
Σχήμα 13: Συνοπτικό οργανόγραμμα	78
Σχήμα 14: Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Υπηρεσίες	79
Σχήμα 15: Λογότυπο.....	81
Σχήμα 16: Σύνδεση αξιών και στόχων στο λογότυπο της ΑΑΔΕ	81
Σχήμα 17: SWOT Analysis ΑΑΔΕ για το έτος 2018	82
Σχήμα 18: SWOT Analysis ΑΑΔΕ - Μετακινήσεις αδυναμιών και απειλών κατά την περίοδο 2018-2023	83
Σχήμα 19: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2023	85
Σχήμα 20: Σύνδεση στρατηγικών στόχων και προοπτικών στην ΑΑΔΕ	88
Σχήμα 21: Στρατηγική Διοίκηση ΑΑΔΕ	89

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (“Balanced Scorecard”) και η εξέλιξή της από το 1992 μέχρι σήμερα έχει επιφέρει δραστικές αλλαγές στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών ανατρέποντας το μοντέλο μέτρησης της αποτελεσματικότητας αποκλειστικά και μόνο με οικονομικές παραμέτρους. Με την εισαγωγή τριών ακόμα προοπτικών για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, παρέχεται η δυνατότητα ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και ορθολογικότερης μέτρησης των αποτελεσμάτων. Πρόκειται για τις προοπτικές του πελάτη, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και της ανάπτυξης.

Όσον αφορά την εφαρμογή της μεθοδολογίας της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση και υπό το πρίσμα της ανάγκης ανάπτυξης στρατηγικής διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις, το 2007 εκδόθηκε εγκύκλιος, η οποία παρέχει λεπτομερείς οδηγίες και αναλυτική μεθοδολογία.

Περαιτέρω προκειμένου να αξιολογηθεί η συνεισφορά της συγκεκριμένης μεθοδολογίας στη δημόσια διοίκηση, εξετάστηκε η εφαρμογή της στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ). Από την έρευνα, στην οποία συμμετείχαν υπάλληλοι της ΑΑΔΕ, προέκυψε ότι η μεθοδολογία της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και ότι οι εργαζόμενοι της αντιλαμβάνονται τη σύνδεση των στόχων της υπηρεσίας τους με τους στρατηγικούς της στόχους. Παρόλ’ αυτά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, κυρίως όσον αφορά το σκέλος της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και του τρόπου με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον του Οργανισμού ως προς την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Λέξεις κλειδιά: Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας, στοχοθεσία, οικονομική προοπτική, προοπτική πελάτη, προοπτική εσωτερικών διαδικασιών, προοπτική μάθησης και ανάπτυξης, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

ABSTRACT

The “Balanced Scorecard” and its evolution since 1992 has caused radical changes in the strategic management of companies and organisations overturning the measurement model of effectiveness exclusively by financial terms. By introducing three more perspectives for the measurement of effectiveness and efficiency, there is the possibility of integrated set of objectives and more rational measurement of results. We are referring to the customer perspective, the perspective of internal processes and the perspective of learning and growth.

As far as the implementation of the Balanced Scorecard methodology in the Greek public services is concerned and taking into consideration the need for development of strategic management for public organisations, there is a circular which was published in 2007 and provides extensive constructions and analytical methodology.

In addition, in order to evaluate the contribution of the “Balanced Scorecard” in public administration, we have investigated its implementation in the Independent Authority for Public Revenue. According to the research, in which only employees of the Authority participated, the Balanced Scorecard methodology has a positive impact on the achievement of the strategic and the operational objectives and the personnel realise the connection of services or department goals with strategic objectives. Furthermore, there is scope for improvement in the area of making good use of the human resources potential and how employees perceive the interest of the Authority in meeting their needs.

Key words: Balanced Scorecard, objectives, financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, Independent Authority for Public Revenue

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν οι Kaplan and Norton το 1992 παρουσίασαν την «Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας» (“Balanced Scorecard”) ως μία ανατρεπτική μεθοδολογία στη διοίκηση των επιχειρήσεων, δεν μπορούσαν να προβλέψουν την επανάσταση που θα έφερνε η ανακάλυψή τους στην στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων και στον τρόπο μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσής τους τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Υπό το πρίσμα της αυξανόμενης δυσαρέσκειας απέναντι στην αποκλειστική αξιολόγηση της απόδοσης μίας οικονομικής μονάδας με βάση οικονομικά μεγέθη, προέκυψε και η θεμελιώδης καινοτομία της, σύμφωνα με την οποία για τη μέτρηση της απόδοσης συνεκτιμώνται «ισορροπημένα» τέσσερις προοπτικές: πρώτον του πελάτη, δεύτερον η οικονομική, τρίτον των εσωτερικών διαδικασιών και τέταρτον της μάθησης και της ανάπτυξης.

Η χρήση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας δεν περιορίστηκε μόνο στις Η.Π.Α. και στον ιδιωτικό τομέα, αλλά εφαρμόστηκε σε παγκόσμια κλίμακα και επεκτάθηκε και στη δημόσια διοίκηση και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Στην εκτεταμένη αυτή υιοθέτησή της, συνέβαλαν και οι πρωτόγνωρες αλλαγές που διαδραματίζονται τις τελευταίες δεκαετίες στο οικονομικό-κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον, αλλά και οι συνεχείς προκλήσεις τις οποίες οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής τους.

Στην Ελλάδα, η εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα έχει προβλεφθεί από το 2007 με εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)». Στην παρούσα εργασία αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων προκειμένου να παρουσιαστεί ο τρόπος που αναπτύσσεται εντός του οργανισμού η συγκεκριμένη μεθοδολογία και τα αποτελέσματα τα οποία παράγονται από την εφαρμογή της.

Όσον αφορά τη διάρθρωση της παρούσας εργασίας, αυτή χωρίζεται σε 7 κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρέχονται εισαγωγικά στοιχεία σχετικά με τους λόγους γένεσης της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας, παρουσιάζεται το “tableau de bord”, γαλλικής προέλευσης και χρονικά προγενέστερη της Κ.Ε.Σ. μεθοδολογία, η οποία προσέφερε για πρώτη φορά στη διοίκηση μίας επιχείρησης τη δυνατότητα σφαιρικής εικόνας των παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών της. Στη συνέχεια

το “tableau de bord” συγκρίνεται με την Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας. Στο τέλος του πρώτου κεφαλαίου παρουσιάζονται διεξοδικότερα τα εμπόδια που πολλές φορές εμποδίζουν την υλοποίηση της στρατηγικής σε έναν οργανισμό για να καταλήξουμε στη σκοπιμότητα εφαρμογής της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας προκειμένου να αρθούν τα εν λόγω εμπόδια και να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της δομής της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας, έτσι όπως εξελίχθηκε στο πέρασμα των ετών. Διακρίνονται 3 γενιές Κ.Ε.Σ, καθώς στην αρχική της δομή περιλαμβάνονταν οι τέσσερις βασικές προοπτικές, ενώ στη δεύτερη φάση της προστέθηκε και η έννοια των στρατηγικών στόχων και η δυνατότητα σύνδεσής τους με τα μέτρα μέσω ενός ενιαίου μοντέλου «στρατηγικής σύνδεσης» (“*Strategic Linkage Model*”). Στη βελτιωμένη εκδοχή της τρίτης γενιάς, ενσωματώνεται ένα ακόμα χαρακτηριστικό, η «δήλωση προορισμού» (“*destination statement*”), την οποία αναζητούν πρώτα τα στελέχη της επιχείρησης, καθώς ενεργεί ως σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό των στόχων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των σταδίων χάραξης της στρατηγικής της επιχείρησης με ιδιαίτερη αναφορά στην ανάλυση SWOT λόγω της καθοριστικής συνεισφοράς της κατά τη μελέτη του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, η παρουσίαση επικεντρώνεται στην εφαρμογή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις και αναλύονται περαιτέρω οι έννοιες της αποστολής, του οράματος και των αξιών τους. Αμέσως μετά περιγράφεται ο σχεδιασμός των στρατηγικών χαρτών και η ανάπτυξη των τεσσάρων προοπτικών στη δημόσια διοίκηση και αποτυπώνονται διακριτά σημεία και διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις αντίστοιχες προοπτικές στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία των σημαντικότερων ελληνικών νομοθετημάτων των τελευταίων είκοσι ετών που ασχολήθηκαν με τη στοχοθεσία σε δημόσιους οργανισμούς και την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα του Ν. 3230/2004, του Ν. 4369/2016 και του τελευταίου σχετικού νόμου, του Ν. 4940/2022 με ημερομηνία ισχύος των άρθρων του σχετικά με τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση την 01/01/2023. Επιπλέον, παρατίθεται εκτενώς η εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. του 2007 με την οποία εντάσσεται η μεθοδολογία της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) στις δημόσιες οργανώσεις στα πλαίσια της ευρύτερης ανάπτυξης συστήματος στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση.

Στα επόμενα τρία κεφάλαια, η παρουσίαση επικεντρώνεται στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).

Στο πέμπτο κεφάλαιο ξεκινώντας από τη συνοπτική παρουσίαση του Οργανισμού και του νομοθετικού πλαισίου που τον διέπει, γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες του Διοικητή και του Συμβουλίου Διοίκησης, στο οργανόγραμμα και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της. Ακολουθεί η παρουσίαση της αποστολής, του οράματος και των αξιών της και στη συνέχεια παραρατίζεται το στρατηγικό επιχειρησιακό της σχέδιο και οι Κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs) και η σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς της άξονες. Η παρουσίαση ολοκληρώνεται με τη SWOT analysis του Οργανισμού και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τη σχηματική απεικόνιση της μεθοδολογίας της BSC στην ΑΑΔΕ.

Στο έκτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το εμπειρικό μέρος της έρευνας. Μετά τον καθορισμό του σκοπού της έρευνας και τη διατύπωση των ερευνητικών στόχων και υποθέσεων, ακολουθεί η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της έρευνας και η επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων με τη χρήση μεθοδολογικών εργαλείων της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Επιπλέον, διεξάγεται έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων προκειμένου να διαπιστωθεί αν ισχύουν ή όχι.

Στο έβδομο κεφάλαιο η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βασικότερων συμπερασμάτων της έρευνάς μας, των περιορισμών της έρευνας και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

1.1 Λόγοι δημιουργίας της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Σε βάθος χιλιετιών η μέθοδος η οποία παραδοσιακά εξυπηρετούσε την ανάγκη μέτρησης της απόδοσης των οικονομικών μονάδων ήταν η οικονομική¹. Στο πέρασμα των ετών εξελίχθηκαν οι οικονομικές μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης και επινοήθηκαν διάφορα χρήσιμα μέσα μέτρησής της, όπως το μοντέλο της Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (Economic Value Added – EVA). Με το συγκεκριμένο μοντέλο, το οποίο αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990², δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαπίστωση του κόστους των επενδύσεων κεφαλαίου που είναι απαραίτητο για την αύξηση των κερδών των μετόχων της³. Επομένως, αν το κέρδος μιας επιχείρησης από μία επένδυση δεν υπερβαίνει το κόστος του κεφαλαίου που θα απαιτηθεί για μια επένδυση, δεν δημιουργεί προστιθέμενη αξία στους μετόχους⁴.

Στις μέρες μας πλέον, η αποτελεσματική και ορθολογική διοίκηση ενός οργανισμού έχει αναδειχτεί σε μείζον ζήτημα και γίνεται ολοένα και πιο αντιληπτό ότι η χρήση μόνο οικονομικών μοντέλων μέτρησης της απόδοσης δεν επαρκεί στη ρεαλιστική της απεικόνιση και στην ορθή ανατροφοδότηση του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα κατά τις τελευταίες κυρίως δεκαετίες αναπτύχθηκε μία ολοένα αυξανόμενη δυσπιστία σχετικά με την υπερβολική και μερικές φορές αποκλειστική εξάρτηση ενός οργανισμού από τα οικονομικά μοντέλα μέτρησης της απόδοσης, καθώς πλέον θεωρείται ότι τα παραπάνω χρησιμεύουν περισσότερο κατά την παρουσίαση οικονομικών αποτελεσμάτων στους μετόχους και κατά την υποβολή χρηματοοικονομικών εκθέσεων παρά ως μοναδικό εργαλείο κατά τη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής μιας επιχείρησης⁵.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκαν οι συνθήκες ανάπτυξης της μεθοδολογίας της “Balanced Scorecard” (BSC) ή Κάρτας Εξισορροπημένης

¹ Niven P., “*Balanced Scorecard Step-by-step Maximizing Performance and Maintaining Results*”, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2006, p. 2

² Stern, J., Stewart III B., Chew D., “The EVA Financial System”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No. 2, 1995, pp. 41-43

³ McClatchey C., “Using EVA As A Decision Metric In Capital Budgeting”, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 20 no 4, January 2011, p. 73

⁴ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 3

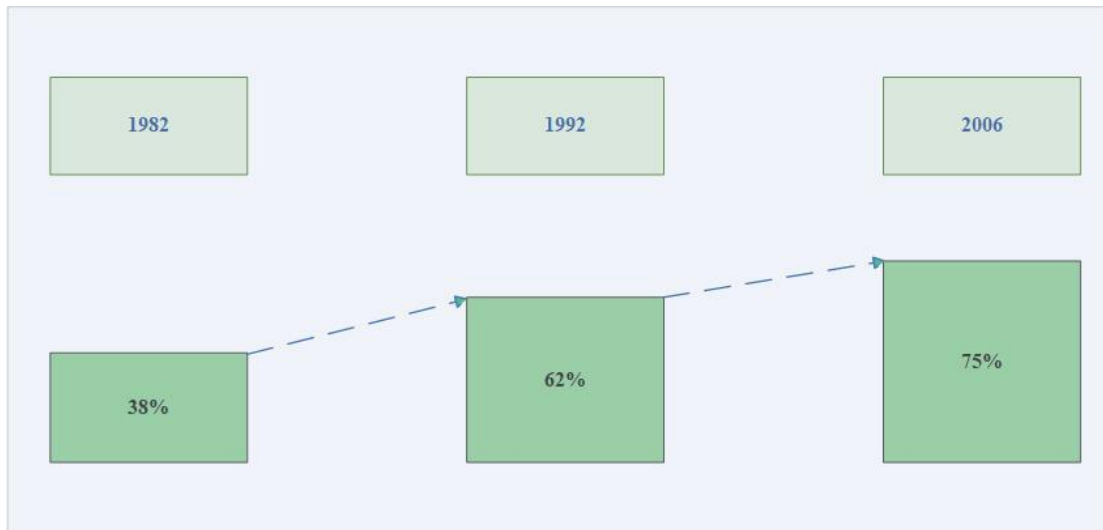
⁵ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 3

Στοχοθεσίας (Κ.Ε.Σ.). Από την πρώτη στιγμή της εισαγωγής της, υιοθετήθηκε σε οργανισμούς όλων των ειδών (κερδοσκοπικούς ή μη, κυβερνητικούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς) και ενσωματώθηκε με επιτυχία στις διαδικασίες τους για δύο κυρίως λόγους: Ο πρώτος είναι ότι οι παλαιότερες μέθοδοι ενσωμάτωσης μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων χρησιμοποιούσαν στατικά τα ποσοτικά μεγέθη από αυτές τις μετρήσεις κυρίως με τη λογική της λίστας ελέγχου και παρακολούθησης από τα διοικητικά στελέχη, χωρίς να αναπτύσσεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα συνδεδεμένων και δυναμικών μετρήσεων. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι στη μεθοδολογία της Κ.Ε.Σ. ενσωματώνονται και οι θεμελιώδεις αλλαγές που διαδραματίζονται σε τεχνολογικό επίπεδο επαναπροσδιορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το συγκριτικό αποτέλεσμα των επιχειρήσεων. Ανατρέχοντας στην οικονομική ιστορία, παρατηρείται ότι έως και το μεγαλύτερο μέρος του 20ού αιώνα, οι οργανισμοί αποκτούσαν συγκριτικό αποτέλεσμα από την επένδυση και τη διαχείριση των ενσώματων στοιχείων του ενεργητικού και υπό αυτό το πρίσμα η χρήση οικονομικών δεικτών αναδεικνυόταν ως η καταλληλότερη για την απεικόνιση των επενδύσεων στους ισολογισμούς τους. Σταδιακά όμως, ολοένα και περισσότερο, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία υπερτερούν των ενσώματων στον προσδιορισμό του συγκριτικού αποτελέσματος των επιχειρήσεων. Υπάρχει δηλαδή μία μετακίνηση στο οικονομικό περιβάλλον με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας ως απόρροια των στρατηγικών που δίνουν έμφαση στην απόκτηση γνώσης και επιτρέπουν στην ανάπτυξη των άυλων περιουσιακών στοιχείων⁶.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η εξέλιξη του αυξανόμενου μεγέθους των άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως το αναπαριστά ο Niven:

⁶ Kaplan R., Norton D., "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", American Accounting Association, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, March 2001, p.p. 87-88

Σχήμα 1: Η αυξανόμενη αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων στους Οργανισμούς



Προσαρμογή σχήματος από Kaplan and Norton (2001)⁷

1.2 Ιστορική αναδρομή-Παρουσίαση του “tableau de bord”

Η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας προκάλεσε μεγάλο ενδιαφέρον τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής όσο και σε πολλές άλλες χώρες. Παρόλ'αυτά κυρίως στη Γαλλία η υποδοχή της ήταν κατά πολύ λιγότερο ενθουσιώδης λόγω της γενικευμένης χρήσης επί τουλάχιστον πέντε δεκαετίες πριν την είσοδο της Κ.Ε.Σ. ενός εργαλείου, του λεγόμενου “tableau de bord” (ταμπλό, “dashboard”) το οποίο προσομοιάζει με αυτήν⁸. Τα πολιτιστικά στερεότυπα που ισχύουν και στις δύο χώρες ενίσχυσαν τη διαιώνιση αυτής της αντίθεσης, καθώς διατυπώνεται η επίκριση των Γάλλων προς τους Αμερικανούς ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τις καινοτομίες μη αμερικανικής προέλευσης. Από την άλλη πλευρά οι Αμερικανοί αισθάνονται αγανάκτηση για τους εν λόγω στερεοτυπικούς ισχυρισμούς που προβάλλουν οι Γάλλοι⁹. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι Γάλλοι αισθάνονται γενικά μία έντονη αμφιθυμία ως προς την εισαγωγή αμερικανικών ιδεών στους κόλπους των γαλλικών επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα ότι, ενώ επιθυμούν να ενσωματώσουν τις καινοτόμες ιδέες,

⁷ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 8

⁸ Bourguignon A., Malleret V., Norreklit, H. “Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective”, ResearchGate, 2001, p. 2

⁹ Βλ. Bourguignon A., Malleret V., Norreklit, H., όπ. π. (υποσημ. 8), p. 2-3

ταυτόχρονα εκδηλώνουν μία απροθυμία να αποδεχτούν την παντοδυναμία της Αμερικής¹⁰.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναλυθεί περαιτέρω η έννοια του “tableau de bord”. Σύμφωνα με τον ορισμό του Malo το 1995, ως “tableau de bord” θεωρείται το εργαλείο που χρησιμοποιούν τα ανώτατα στελέχη διοίκησης μίας επιχείρησης, προκειμένου να έχουν μία σφαιρική εικόνα των λειτουργιών της και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Συγκρίνονται μεταφορικά το “tableau de bord” με τον πίνακα ελέγχου οργάνων στο πιλοτήριο ενός αεροπλάνου και τα διοικητικά στελέχη με τον πιλότο του¹¹.

Αν επιχειρήσουμε να αναζητήσουμε τη γέννηση του “tableau de bord”, θα πρέπει να ανατρέξουμε στη Γαλλία περίπου έναν αιώνα πίσω, μεταξύ 1920-1930. Στις γαλλικές επιχειρήσεις βέβαια, από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα συντάσσονταν αναφορές σε εβδομαδιαία βάση, οι οποίες όμως αποτύπωναν με αφηγηματική μορφή τις δοθείσες πληροφορίες. Από τη δεκαετία του '20 ξεκίνησε σταδιακά η χρήση του “tableau de bord” ως χρήσιμου εργαλείου για την ανάκτηση σημαντικών στατιστικών πληροφοριών σχετικά με τις πωλήσεις και την παραγωγή¹².

Σε βιβλίο του Robert Satet το 1936, γίνεται αναφορά στην ανάγκη υιοθέτησης «*της κατάλληλης τεκμηρίωσης*” δηλαδή “*σωστή επιλογή των στατιστικών για την επίτευξη του προτεινόμενου στόχου*”». Για το σκοπό αυτό ο Satet παραθέτει το παράδειγμα μίας κλωστοϋφαντουργικής επιχείρησης, η οποία τηρεί τρία είδη στατιστικών μετρήσεων: α) εμπορικών και οικονομικών, β) βιομηχανικών και γ) χρηματοοικονομικών¹³. Ουσιαστικά ο Satet προβάλλει την ανάγκη ισορροπημένης τήρησης εμπορικών, βιομηχανικών και χρηματοοικονομικών στατιστικών και ανάπτυξης αυτής της κουλτούρας προμηνύοντας ουσιαστικά τη γέννηση της Balanced Scorecard¹⁴!

Επιγραμματικά από την ανασκόπηση της ιστορίας των “tableaux de bord” προκύπτουν δύο βασικά συμπεράσματα:

Το πρώτο πραγματεύεται το «γιατί» υπάρχουν τα “tableaux de bord”, δηλαδή τον σκοπό υπαρξής τους πέρα από την πιο γενικευμένη απάντηση ότι συνδράμουν

¹⁰ Kumar R., Usunier J.-C., “Management education in a globalizing world: Lessons from the French experience”, *Management Learning*, Sage Publications London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, Vol. 32(3), 2001, p. 364

¹¹ Bourguignon A., Malleret V., Norreklit H., όπ. π. (υποσημ. 8), p. 6

¹² Pezet A., “*Les “french tableaux de bord” (1885-1975)*”, HAL Open Science, 2010, p.p. 3-5

¹³ Βλ. Pezet A., όπ. π. (υποσημ. 12), p.p. 5-6

¹⁴ Βλ. Pezet A., όπ. π. (υποσημ. 12), p. 22

θετικά στους άξονες ορθολογικής λήψης αποφάσεων, αποδοτικότητας και ελέγχου. Το δεύτερο συμπέρασμα συνδέεται στο «πώς» των “tableaux de bord”, αφορά δηλαδή τον τρόπο που αυτά βοηθούν τα στελέχη διοίκησης, καθώς, μέσω της χρήσης τους, τα διοικητικά στελέχη αναπτύσσουν κάποιες ιδιαίτερες δεξιότητες¹⁵.

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα το “tableau de bord” είναι μία δυναμική μέθοδος αναπαράστασης (“representing”) δεδομένων που περιλαμβάνει διάφορες επιλογές ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες, καθώς λειτουργεί ως μικροσκόπιο προκειμένου τα στελέχη διοίκησης να εντοπίσει όσα δεν θα μπορούσαν «διά γυμνού οφθαλμού». Κατά συνέπεια επιλέγοντας τον κατάλληλο τύπο “tableau de bord” (χρηματοοικονομικό, εμπορικό, τεχνικό κλπ.), το επιθυμητό επίπεδο επεξεργασίας των δεδομένων και τον βαθμό μεγέθυνσης (εμβάθυνση, συχνότητα ανάλυσης), γίνεται η μετάβαση από την αναπαράσταση (“representing”) στην παρέμβαση (“intervening”)¹⁶.

1.3 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ “tableau de bord” και «Κάρτας Εξισορροπημένης Στοιχοθεσίας»

Με βάση την προηγούμενη παρουσίαση των δύο εννοιών, η κοινή συνισταμένη τους είναι ότι και οι δύο μέθοδοι δίνουν προτεραιότητα και σε άλλες παραμέτρους πέρα από την οικονομική διάσταση. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Mendoza & Zrihen το 1999, και στο “tableau de bord” και στην Κ.Ε.Σ., υπάρχει η κοινή θεώρηση ότι η πρόληψη είναι προτιμότερη από την αντίδραση, ενώ παράλληλα και στις δύο μεθόδους προτεραιοποιούνται επιλεγμένες μετρήσεις προς αποφυγή της περιττής υπερπληροφόρησης¹⁷.

Υπάρχουν, όμως όπως θα φανεί και διεξοδικότερα τόσο στο παρόν όσο και στα επόμενα κεφάλαια (στα οποία θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα η έννοια της Κ.Ε.Σ.), ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις δύο έννοιες. Σε αντίθεση με την Κ.Ε.Σ., το “tableau de bord” δεν βασίζεται σε συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά εξαρτάται από τις στρατηγικές θεωρήσεις των διοικητικών στελεχών του. Περαιτέρω, στην Κ.Ε.Σ. αφενός αναπτύσσεται μία συστηματική μεθοδολογία, η οποία σε αδρές γραμμές (και με συγκεκριμένες προδιαγραφές) θα μπορούσε δυνητικά να εφαρμοστεί από όλους τους οργανισμούς και αφετέρου υπάρχουν αιτιώδεις συνδέσεις μεταξύ των προοπτικών

¹⁵ Βλ. Pezet A., όπ. π. (υποσημ. 12), p. 27

¹⁶ Βλ. Pezet A., όπ. π. (υποσημ. 12), p.p. 27-29

¹⁷ Βλ. Bourguignon A., Malleret V., Norreklit H., όπ. π. (υποσημ. 8), p. 10

και των στρατηγικών στόχων. Στο “tableau de bord” αντίθετα, οι αιτιώδεις συνδέσεις δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια, ενώ ο manager καλείται να εφαρμόσει μία ουσιαστικά αόριστη διαδικασία και να την προσαρμόσει στα δικά του «μέτρα», ενώ επιπλέον απουσιάζει η διαδικασία διαλόγου και διαπραγμάτευσης μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων για τον καθορισμό των στόχων. Τέλος, είναι διαφορετική η προσέγγιση των δύο εννοιών στο θέμα των ανταμοιβών. Στη μεν Κ.Ε.Σ. οι ανταμοιβές συνδέονται με τη μέτρηση της αποδοτικότητας, καθώς δίνεται η δυνατότητα εξαγωγής ποσοτικών αποτελεσμάτων για «ποιοτικούς» στόχους μεταβάλλοντας ουσιαστικά την παλαιότερα κρατούσα αντίληψη της μέτρησης οικονομικών μεγεθών. Σε αντιδιαστολή το “tableau de bord”, δίνεται προτεραιότητα στη μάθηση και στην πληροφόρηση σχετικά «με το τι έχει συμβεί και τι πρόκειται να συμβεί»¹⁸.

1.4 Έννοια της «Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας»

Ο κεντρικός πυρήνας του λόγου ύπαρξης της Κ.Ε.Σ. είναι, όπως ήδη προαναφέρθηκε, ότι μέσω αυτής διαχέεται και υλοποιείται η στρατηγική του οργανισμού. Η Κ.Ε.Σ. παρέχει ένα πλαίσιο στο οποίο περιλαμβάνονται οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα τα οποία θα επιτρέψουν την επίτευξη κρίσιμων στόχων άμεσα συνδεδεμένων με το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης. Αυτή ακριβώς η σύνδεση μεταξύ των μέτρων απόδοσης και της στρατηγικής της επιχείρησης αποτελεί και πρωταρχικό της πλεονέκτημα¹⁹.

Ουσιαστικά η Κ.Ε.Σ. συμβάλλει στην αντιμετώπιση τριών θεμελιωδών ζητημάτων: πρώτον στην αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού, δεύτερον, στην ανάπτυξη των άυλων περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού και τον βαθμό που αυτά επηρεάζουν τη δυνατότητα ακριβούς μέτρησης της εταιρικής απόδοσης και τρίτον στο στοίχημα της υλοποίησης των προκαθορισμένων στρατηγικών στόχων δίνοντας ταυτόχρονα λύσεις στην πολυπλοκότητα αυτών των τριών σύνθετων προκλήσεων^{20,21}.

¹⁸ Βλ. Bourguignon A., Malleret V., Norreklit H., όπ. π. (υποσημ. 8), p.p. 10-11

¹⁹ Wongrassamee S., Gardiner P., Simmons J., “Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model”, *Measuring Business Excellence* ·March 2003, Vol. 7, No. 1, 2003, p.p. 18-19

²⁰ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 1

²¹ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 12

Στην πράξη, ενώ η Κ.Ε.Σ. εφαρμόστηκε αρχικά με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης στο παρελθόν, γρήγορα λειτούργησε με κύρια κατεύθυνση προς τη μελλοντική προοπτική, καθώς οι επιλεγμένοι στόχοι της διοίκησης μεταλαμπαδεύονται σε όλες τις οργανικές μονάδες και τους εργαζόμενους. Σταδιακά κατά την εφαρμογή της αποκτάται μία δυναμική που εκμεταλλεύονται οι οργανισμοί για να ενσωματώσουν τα μέτρα και τους στόχους στο σύστημα διοίκησης²².

Από τα προαναφερόμενα συνάγεται ότι η επικράτηση της Κ.Ε.Σ. ως απαραίτητης μεθοδολογίας για οργανισμούς όλων των ειδών ήταν απόλυτα συνυφασμένη με την καθιέρωση της έννοιας της στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Η επιχειρησιακή στρατηγική -σε αντίθεση με τη στρατιωτική στρατηγική, η οποία έχει αναπτυχθεί εδώ και χιλιετίες- άνθισε τον 20ό αιώνα και η υλοποίησή της έχει αναδειχθεί σε αδιαμφισβήτητο κυρίαρχο παράγοντα επιτυχίας μίας επιχείρησης²³. Παρά το αξιοσημείωτο θετικό αντίκτυπο της στρατηγικής σε έναν οργανισμό, σε μερικές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να υιοθετήσουν την κατάλληλη στρατηγική ή να την υλοποιήσουν στην πράξη. Σχετικά με αυτή τη δυσχέρεια, οι δημιουργοί της Balanced Scorecard, Kaplan and Norton, πιστεύουν ότι τα κύρια αίτια αποτυχίας κατά την υλοποίηση της στρατηγικής μπορούν να καταταχθούν στα τέσσερα ακόλουθα εμπόδια τα οποία θα πρέπει να έχουν ξεπεραστεί πριν την εφαρμογή της²⁴:

Εμπόδιο στο όραμα: Μεγάλη μερίδα των εργαζομένων δεν μπορεί να γίνει κοινωνός στο όραμα της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, γεγονός το οποίο δεν είχε σημαντική επίδραση σχεδόν μέχρι το τέλος του 20^{ου} αιώνα, όταν η κερδοφορία των επιχειρήσεων ήταν συνυφασμένη με τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού και οι εργαζόμενοι απλά «γρανάζια» στην παραγωγική διαδικασία. Από τις αρχές όμως του 21^{ου} αιώνα, κατά τον οποίο πλέον διανύουμε την εποχή της γνώσης και της πληροφορίας, ο τρόπος οργάνωσης πολλών επιχειρήσεων με ανώτερα στελέχη τα οποία εξακολουθούν να δίνουν διαταγές και να συντηρούν τυπολογία ελέγχου κατά τρόπο που παραπέμπει σε οργανώσεις της βιομηχανικής εποχής είναι πλέον ακατάλληλος. Πρακτικά είναι σχεδόν αδύνατο όταν δεν έχει καθοριστεί το κατάλληλο πλαίσιο εντός του οποίου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να κατανοήσουν τη στρατηγική

²² Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p.p. 101-102

²³ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p.p. 8-9

²⁴ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 9

της οργάνωσης, να προσδοκά η διοίκησή της ότι αυτοί θα έχουν ενεργό συμμετοχή στη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού²⁵.

Εμπόδιο στους ανθρώπους: Πολλές επιχειρήσεις δίνουν ως κίνητρο επίτευξης βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων μία χρηματική αμοιβή με σκοπό να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους τους. Με αυτόν όμως τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορεί να εστιάζουν προς αυτή την κατεύθυνση λειτουργώντας σε βάρος της προσπάθειας δημιουργίας μακροχρόνιας αξίας για τον οργανισμό²⁶.

Εμπόδιο των πόρων: Πολλές επιχειρήσεις δεν συνδέουν τους προϋπολογισμούς τους με τη στρατηγική τους και ταυτόχρονα οι διαδικασίες σύνταξης του προϋπολογισμού και χάραξης της στρατηγικής λειτουργούν εντελώς διακριτά και αποκομμένα. Πέρα από αυτήν την προφανή δυσλειτουργία, όπως και στο προαναφερόμενο εμπόδιο, οι επιχειρήσεις εγκλωβίζονται σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και στοχοθεσία²⁷.

Εμπόδιο στη διοίκηση: Οι συσκέψεις μεταξύ διοικητικών στελεχών πολλές φορές επικεντρώνονται σε παρουσιάσεις περίπλοκων χρηματοοικονομικών αναλύσεων χωρίς να υπεισέρχονται σε εντοπισμό δυσλειτουργιών και αναζήτηση λύσεων. Μέσα από την εκμετάλλευση των δυναμικών που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και τη διατύπωση των διαφόρων απόψεων και επιχειρημάτων σχετικά με ζητήματα που τον απασχολούν μπορεί να επιταχυνθεί η εξέλιξή του και να δοθεί ώθηση στην πορεία του προς τα εμπρός²⁸.

²⁵ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 10

²⁶ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p.p. 10-11

²⁷ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p. 11

²⁸ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 1), p.p. 11-12

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Δομή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας - Στρατηγικοί χάρτες - SWOT analysis

2.1 Εισαγωγικά

Όπως εύστοχα ανέφεραν οι δημιουργοί της Kaplan and Norton, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ως «ακρογωνιαίο λίθο στο νέο σύστημα στρατηγικής διοίκησης έχουν δύο καθήκοντα: πρώτον να την κατασκευάσουν και δεύτερον να τη χρησιμοποιήσουν.²⁹»

Αναλύοντας περαιτέρω το πρώτο καθήκον, δηλαδή το ζήτημα της κατασκευής μίας Κ.Ε.Σ., διαπιστώνεται ότι αρχικά αυτή είχε μία συγκεκριμένη δομή, αλλά σταδιακά στην πιο εξελιγμένη διάστασή της συμπεριέλαβε επιπρόσθετα χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν από την αρχική της μορφή³⁰. Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε 3 γενιές Καρτών Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια.

2.2. 1^η γενιά Κ.Ε.Σ.

Στην πρώτη γενιά Κ.Ε.Σ. αναπτύχθηκε η προσέγγιση των 4 προοπτικών (“4-box approach”). Η Balanced Scorecard παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τους δημιουργούς της Kaplan and Norton το 1992 και συμπεριλάμβανε οικονομικές μετρήσεις και αποτελέσματα για ήδη ληφθείσες ενέργειες, οι οποίες συμπληρώνονται από μέτρα σε κείριους επιχειρησιακούς άξονες, όπως η ικανοποίηση των πελατών, οι εσωτερικές διαδικασίες και οι καινοτόμες δράσεις του οργανισμού ως προς την περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξή του. Ουσιαστικά η BSC δίνει απαντήσεις σε 4 βασικά ερωτήματα σε σχέση με καθεμία από τις 4 προαναφερόμενες περιοχές, και συγκεκριμένα³¹:

Πώς βλέπουν την επιχείρηση οι πελάτες; (προοπτική πελάτη)

Ενώ παλαιότερα οι επιχειρήσεις έδιναν βάση μόνο στις εσωτερικές τους δυνατότητες, δίνοντας προτεραιότητα σε παράγοντες όπως η απόδοση και η

²⁹ Kaplan R., Norton D., “*The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*”, Harvard Business School Press, 1996, p. 43

³⁰ Cobbold I., Lawrie G., “*The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*”, ResearchGate, January 2002, p. 1

³¹ Kaplan R., Norton D., “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*”, *Harvard Business Review*, vol. 70, January-February, 1992, p. 71

τεχνολογική πρόοδος, στο πέρασμα των ετών αποδείχτηκε ότι αν ένας οργανισμός δεν εστιάζει στις ανάγκες των πελατών, κάποιιο άλλοι θα το κάνουν γιατί διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτιμώνται θετικά και ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τόσο των υπαρχόντων όσο και των εν δυνάμει πελατών³².

Κεντρικές παράμετροι αποτελούν το μερίδιο της αγοράς, η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών, η απόκτηση νέων πελατών, η ικανοποίησή τους και η ωφέλειά τους. Σε αυτό το πλαίσιο πέρα από το ζήτημα της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καταλυτικό ρόλο έχει η ποιότητα και ο χρόνος. Ειδικά η ποιότητα δεν θεωρείται πλέον στρατηγικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, αλλά αποτελεί αναγκαιότητα στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Ανήκει λοιπόν σε αυτό που θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως παράγοντα υγιεινής³³. Η δε παράμετρος του χρόνου δεν θεωρείται σημαντική μόνο για τα υπάρχοντα αγαθά και υπηρεσίες, αλλά μπορεί να αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά για ορισμένους πελάτες που επιθυμούν από τους προμηθευτές τους διαρκή ροή νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε σύντομο χρονικό διάστημα και παράλληλα επιθυμούν να μεσολαβεί ελάχιστος χρόνος ανάμεσα στο χρονικό σημείο ζήτησης μίας νέας απαίτησης μέχρι την τελική της παράδοση³⁴.

Σε τι πρέπει να υπερέχει ο οργανισμός; (εσωτερική προοπτική)

Η δυνατότητα μέτρησης των διαλειτουργικών και των ολοκληρωμένων εσωτερικών διαδικασιών και με άλλες παραμέτρους πλην της οικονομικής, αποτελεί αξιοσημείωτη εξέλιξη σε σχέση με τα προϋπάρχοντα συστήματα μέτρησης της απόδοσης. Με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (“Total Quality Management”) και άλλων αντίστοιχων καινοτόμων προσεγγίσεων, όπως το «Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας» (“European Foundation for Quality Management”) υιοθετήθηκαν προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας και των επιχειρησιακών διεργασιών. Παρόλ’ αυτά αν η εστίαση στη χρήση κατάλληλων οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας περιορίζεται μόνο επί των υφισταμένων εσωτερικών διαδικασιών δεν μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην ουσιαστική βελτίωσή του ούτε να τού προσδώσει μοναδικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, τα μοντέλα ολικής ποιότητας συχνά δεν ασχολούνται με την ανεύρεση βέλτιστων πρακτικών, αλλά επικεντρώνονται σε

³² Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p.p. 63-64

³³ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p. 87. Ο όρος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί κατ’ αντιστοιχία με τη θεωρία παρακίνησης του Herzberg.

³⁴ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p. 87

ζητήματα τοπικής εμβέλειας, ασύνδετα μεταξύ τους και κάποιες φορές ήσσονος σημασίας^{35,36}.

Η ειδοποιός διαφορά με την εισαγωγή της BSC είναι η ξεκάθαρη σύνδεση της στρατηγικής με τις προσδοκίες των πελατών και των μετόχων της επιχείρησης. Μέσω αυτής της διαδοχικής διαδικασίας που διαπερνά όλα τα ιεραρχικά στρώματα της οργάνωσης από την κορυφή ως τις χαμηλότερες βαθμίδες, αποκαλύπτονται νέες δυνατότητες και κατευθύνσεις προς τις οποίες οι εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να στραφούν³⁷. Πρωταρχικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζει η εξέλιξη όσον αφορά τους τομείς της κανοτομίας, των λειτουργιών και των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη μετά την πώληση συνυπολογίζοντας τόσο τις ενέργειες επιτάχυνσης της ολοκλήρωσης του κύκλου εξυπηρέτησης των πελατών όσο και τη δυνατότητα πρόβλεψης ή ακόμα και επηρεασμού των νέων αιτημάτων τους³⁸. Τα κατάλληλα συστήματα πληροφορικής έχουν επίσης καθοριστική σημασία, καθώς μπορούν να ανιχνεύουν τα προβλήματα από τα συγκεντρωτικά οικονομικά και απολογιστικά στοιχεία³⁹.

- Μπορεί ο οργανισμός μας να εξακολουθήσει να βελτιώνεται και να δημιουργεί υπεραξία; (προοπτική καινοτομίας και διαδικασίας μάθησης)

Τα διοικητικά στελέχη σε αρκετούς οργανισμούς έχουν διαπιστώσει ότι ο προσανατολισμός ως προς την αποδοτικότητα σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο δεν επαρκεί για να υποστηρίξει επενδύσεις που εστιάζουν στην ενδυνάμωση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση των πληροφοριακών συστημάτων και των οργανωτικών διαδικασιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συνδρομή της Κ.Ε.Σ., η οποία υπογραμμίζει την αξία της επένδυσης για την επίτευξη φιλόδοξων στόχων του οργανισμού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα⁴⁰. Η δυνατότητα ενός οργανισμού να αναπτύσσεται, να βελτιώνεται και να μαθαίνει, συνδέεται άρρηκτα με το σύστημα αξιών της και προϋποθέτει ότι τα στελέχη του δεν επαναπαύονται στις δάφνες τους⁴¹.

³⁵ Βλ. Kaplan R., Norton D. (1996), όπ. π. (υποσημ. 29), p. 93

³⁶ Kaplan R., Norton D., "The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage", Harvard Business Press, 2008, p.p. 159-160

³⁷ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p.p. 93-94

³⁸ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p.p. 95-96

³⁹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 31), p.p. 74-75

⁴⁰ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p.p. 126-127

⁴¹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 31), p. 75

Πώς φαίνεται ο οργανισμός στους μετόχους; (οικονομική προοπτική)

Οι οικονομικοί στόχοι μπορούν να διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κύκλο ζωής ενός οργανισμού, αν δηλαδή βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, διατήρησης ή «συγκομιδής»⁴². Οι στρατηγικές αυτές φάσεις συνδυάζονται με τρεις βασικούς άξονες. Ο πρώτος είναι η αύξηση των εσόδων, η οποία σχετίζεται με την επέκταση/μεταβολή στη σύνθεση/επανατιμολόγηση των παρεχόμενων από την επιχείρηση προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και στην προσέγγιση νέων πελατών και αγορών. Ο δεύτερος στρατηγικός άξονας είναι η μείωση του κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας και συνδέεται με τη μείωση του άμεσου και έμμεσου κόστους της επιχείρησης, ενώ ο τρίτος ασχολείται με το ζήτημα της ελαχιστοποίησης του απαιτούμενου κεφαλαίου κίνησης που χρειάζεται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου μείγματος επιχειρηματικών δράσεων⁴³.

Από την παραπάνω ανάπτυξη των απαντήσεων που δίνει η BSC στα ερωτήματα που τίθενται για καθεμία από τις 4 προοπτικές το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι στόχοι και τα μέτρα των προοπτικών του πελάτη, των εσωτερικών διαδικασιών και της καινοτομίας και μάθησης θα πρέπει να συνδέονται άρρηκτα με την οικονομική προοπτική. Μέσω αυτής της σύνδεσης αναγνωρίζεται ότι ο μακροπρόθεσμος στόχος μία επιχείρησης είναι η δημιουργία οικονομικών αποδόσεων και όλες οι δράσεις, έργα και στρατηγικές της επιλογές αποσκοπούν συν τοις άλλοις στη μακροπρόθεσμη επίτευξη των οικονομικών στόχων. Με την εφαρμογή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας η ανάπτυξη των στόχων και των τεσσάρων προοπτικών είναι συνεκτική, συντονισμένη και αρμονική⁴⁴.

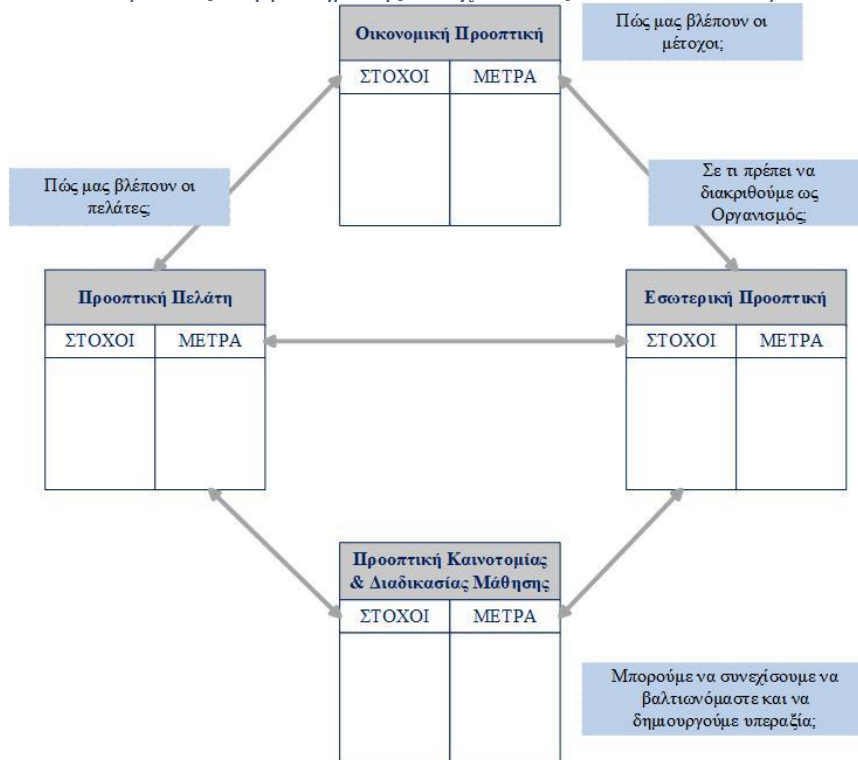
Ολοκληρώνοντας την παραπάνω ανάλυση, η BSC μπορεί να απεικονιστεί σχηματικά με την πιο κάτω μορφή:

⁴² Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p. 48

⁴³ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p. 51

⁴⁴ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p.p. 61-62

Σχήμα 2: Η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας συνδέει τα Μέτρα Απόδοσης



Προσαρμογή σχήματος από Kaplan and Norton (1992)⁴⁵

Η κριτική που ασκήθηκε, όσον αφορά την πρώτη φάση ανάπτυξης της Κ.Ε.Σ., είναι ότι οι Kaplan & Norton ασχολήθηκαν σε αδρές γραμμές με τη φιλοσοφία που θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν ως προς τον καθορισμό του οράματος και της στρατηγικής τους. Δεν εστίασαν όμως περαιτέρω στον τρόπο με τον οποίο θα προσδιορίζονταν και θα επιλέγονταν τα καταλληλότερα μέτρα⁴⁶. Πράγματι οι αρνητικές συνέπειες από τη μη πετυχημένη επιλογή των κατάλληλων μέτρων κατά την εφαρμογή της Κ.Ε.Σ. έχει επισημανθεί από αρκετούς συγγραφείς⁴⁷. Επιπλέον, στην πρώτη γενιά της Κ.Ε.Σ. δεν υπήρξε κάποια μέριμνα αναφορικά με τον τρόπο ομαδοποίησης των μέτρων σε «προοπτικές»⁴⁸.

2.3. 2^η γενιά BSC

Το κενό που υπήρχε στο μοντέλο Κ.Ε.Σ. 1^{ης} γενιάς, προσπάθησαν να καλύψουν, μόλις έναν χρόνο μετά, οι ίδιοι οι δημιουργοί της εισάγοντας την έννοια

⁴⁵ Βλ. Kaplan R., Norton D. (1992), όπ. π. (υποσημ. 31), p. 72

⁴⁶ Lawrie G., Cobbold I., "Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 7, Emerald Group Publishing Limited, 2004, p. 613

⁴⁷ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 613

⁴⁸ Βλ. Cobbold I., Lawrie, G., όπ. π. (υποσημ. 30), p. 2

των «στρατηγικών στόχων» (“strategic objectives”). Πιο συγκεκριμένα σε άρθρο τους το 1993, αναφέρουν ότι η αποτελεσματική μέτρηση είναι ένα ουσιαστικό και αναντικατάστατο στοιχείο στη διαδικασία του management, ενώ επιπλέον μέσα από τη μεθοδολογία των ισορροπημένων καρτών απόδοσης παρέχεται η δυνατότητα στα στελέχη των οργανισμών να έχουν «ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους μίας εταιρείας σε ένα ενιαίο σύνολο μέτρων απόδοσης⁴⁹».

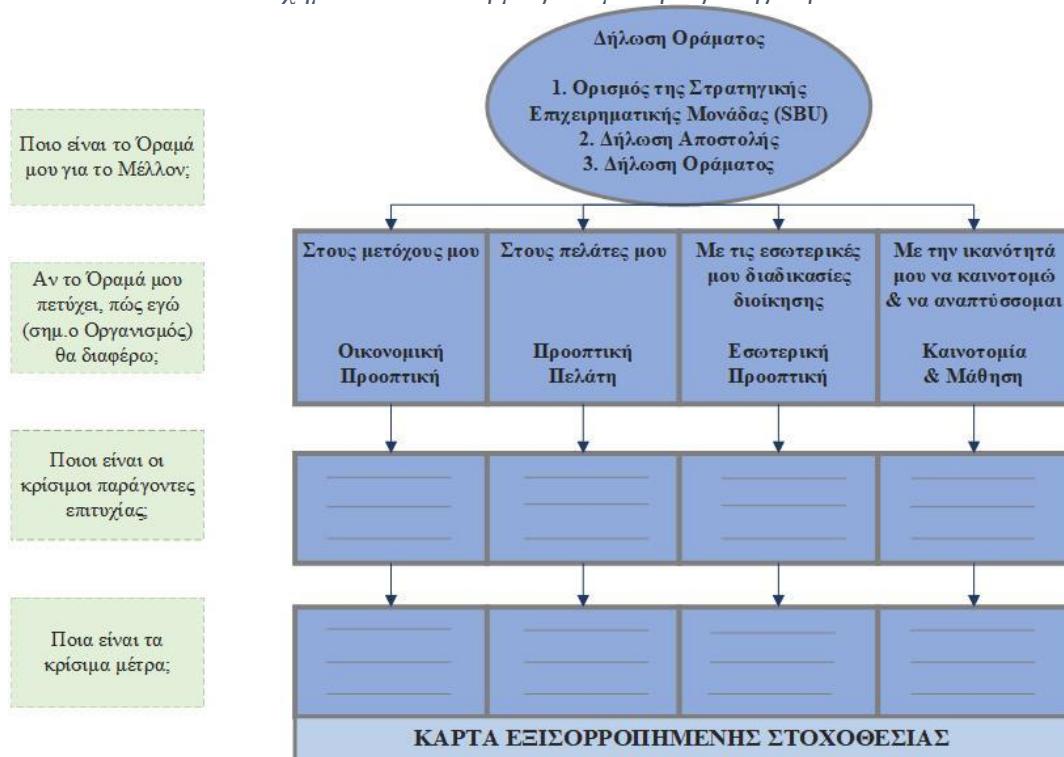
Περαιτέρω η Κ.Ε.Σ. δεν μπορεί να θεωρείται ως ένα και μοναδικό προδιαγεγραμμένο πρότυπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μία και μόνο αμετάβλητη μορφή από όλων των ειδών επιχειρήσεις και οργανισμούς. Διαφορετικές συνθήκες στο εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον, στη στρατηγική των οργανισμών ή στον τομέα που αυτοί δραστηριοποιούνται, μεταβάλλουν τόσο πολύ τα δεδομένα έτσι ώστε ο κάθε οργανισμός να αποτελεί μία μοναδική περίπτωση και να πρέπει να χαράζει τη δική του εξατομικευμένη πορεία προκειμένου να ανακαλύψει την κατάλληλη για αυτόν και μόνο κάρτα εξισορροπημένης στοχοθεσίας⁵⁰.

Η προαναφερόμενη αυτή μοναδική διαδικασία που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός, μπορεί να αποτυπωθεί σχηματικά ως εξής:

⁴⁹ Kaplan R., Norton D., “Putting the Balanced Scorecard to Work”, (1993), 1th article from the collection: “*Focusing Your Organization on Strategy - with the Balanced Scorecard*”, 2nd Edition, Harvard Business Review On Point, 2004, p. 4

⁵⁰ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 49), p.p. 5-10

Σχήμα 3: Σύνδεση μέτρων με τη στρατηγική



Προσαρμογή σχήματος από Kaplan R. and Norton D. (1993)⁵¹

Ουσιαστικά η καινοτομία των μοντέλων Balanced Scorecard δεύτερης γενιάς σε σχέση με εκείνα της πρώτης γενιάς είναι ότι πλέον το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ομαδοποίηση των μέτρων και τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στις προοπτικές. Επομένως σε μία τυπική περίπτωση στρατηγικής σύνδεσης η σχέση αιτιότητας διαπερνά τις τέσσερις προοπτικές και με αφετηρία τη μάθηση και την ανάπτυξη και μέσω των των εσωτερικών διαδικασιών και της προοπτικής των «πελατών» καταλήγει στην οικονομική προοπτική⁵². Η ανωτέρω παρουσίαση της αιτιότητας μεταξύ των στρατηγικών στόχων είναι γνωστή ως «μοντέλο στρατηγικής σύνδεσης» (*“Strategic Linkage Model”*). Μέσα από την υιοθέτηση του εν λόγω μοντέλου, προσδιορίζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια οι δυνατότητες του οργανισμού και τα αντίστοιχα μέτρα τους, τα οποία και χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό προβλημάτων και των καθορισμό έγκαιρων διορθωτικών παρεμβάσεων^{53,54}.

Παρά την αξιοσημείωτη αυτή βελτίωση που λαμβάνει χώρα με το μοντέλο BSC δεύτερης γενιάς, τόσο οι ομάδες διοίκησης όσο και οι εμπλεκόμενοι σύμβουλοι

⁵¹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 49), p.p. 10

⁵² Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 616

⁵³ Βλ. Cobbold, I., Lawrie, G., όπ. π. (υποσημ. 30), p. 4

⁵⁴ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 615

αντιμετωπίζουν και πάλι δυσχέρειες όσον αφορά την ανάπτυξη του προαναφερόμενου μοντέλου στρατηγικής σύνδεσης, καθώς και δυσκολία στην τεκμηρίωση της ανάγκης υιοθέτησης του μοντέλου στα χαμηλότερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας του οργανισμού και γενικότερα στα στελέχη που δεν έχουν επιφορτιστεί με την κατασκευή του^{55,56}.

2.4. 3^η γενιά BSC

Το μοντέλο BSC τρίτης γενιάς ουσιαστικά βελτιώνει τις αδυναμίες του προηγούμενου μοντέλου, καθώς τελειοποιεί τα σχεδιαστικά του χαρακτηριστικά προκειμένου να επιτύχει αυξημένη λειτουργικότητα και ενισχυμένη στρατηγική συνάφεια. Αναλυτικότερα στα τέλη της δεκαετίας του '90, μέσω της BSC, αναπτύχθηκε ένα ακόμα σχεδιαστικό χαρακτηριστικό: η «δήλωση προορισμού» (*“destination statement”*)^{57,58}.

Νωρίτερα, πριν της επέλευση της BSC τρίτης γενιάς, η «δήλωση προορισμού» προστέθηκε αρχικά ως βήμα προς το τέλος της διαδικασίας σχεδιασμού προκειμένου να ενθαρρύνει τα εμπλεκόμενα διοικητικά στελέχη να προβλέψουν την επίδραση στον οργανισμό από την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού. Αυτή η ενιαία θεώρηση αποδείχτηκε ιδιαίτερα εποικοδομητική στον εντοπισμό αντιφάσεων ως προς τους επιλεγμένους στόχους⁵⁹. Επιπλέον, το 1995 ο Kotter, μεταξύ των λόγων αποτυχίας των προτεινόμενων διαρθρωτικών αλλαγών ενός οργανισμού, ανέφερε ως λανθασμένη πρακτική την απουσία οράματος παραθέτοντας ως παράδειγμα αποτυχημένου μετασχηματισμού την περίπτωση μίας εταιρείας η οποία παρέδωσε στους εργαζομένους της βαρυσήμαντα πολυσέλιδα σχέδια, στα οποία καταγραφόταν με υπερβολική λεπτομέρεια ο τρόπος με τον οποίο θα επιτυγχανόταν η αλλαγή της. Αυτό είχε το αντίθετο αποτέλεσμα, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι ένιωθαν μπερδεμένοι και σε αμφιθυμία ως προς την προοπτική της αλλαγής. Αυτό που μεταξύ άλλων θα έκανε τη διαφορά ήταν μία ξεκάθαρη και καθηλωτική «δήλωση προορισμού»⁶⁰.

⁵⁵ Βλ. Cobbold I., Lawrie G., όπ. π. (υποσημ. 30), p. 4

⁵⁶ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 616

⁵⁷ Βλ. Cobbold I., Lawrie G., όπ. π. (υποσημ. 30), p. 4

⁵⁸ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 616

⁵⁹ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 616

⁶⁰ Kotter J., “Leading change: Why transformation efforts fail”, *Best of HBR Harvard Business Review*, January 2007, p. 5

Όμως, η καινοτομία με την BSC τρίτης γενιάς συνίσταται ότι στην προκειμένη περίπτωση η δήλωση λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό του στόχου⁶¹. Πολύ σύντομα αποδείχτηκε στην πράξη ότι οι ομάδες διοίκησης μπορούσαν πολύ ευκολότερα να συζητήσουν, να αναπτύξουν τη δήλωση προορισμού του οργανισμού όταν δεν έχουν να τη συσχετίσουν με συγκεκριμένους στόχους. Με το μοντέλο Κ.Ε.Σ. τρίτης γενιάς, η διαδικασία σχεδιασμού αντιστράφηκε, καθώς οι εμπλεκόμενες ομάδες πρώτα αναζητούν τη δήλωση προορισμού και στη συνέχεια προχωρούν στην αναζήτηση και επιλογή των καταλληλων στρατηγικών στόχων, η οποία πλέον καθίσταται πολύ ευκολότερη υπόθεση. Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο συναίνεσης και συναντίληψης της ομάδας⁶².

Ουσιαστικά το μοντέλο BSC 3^{ης} γενιάς ενσωματώνει τη δήλωση προορισμού και τη στρατηγική σύνδεση με τις δύο «εξωστρεφείς» προοπτικές, αυτή του πελάτη/αποδέκτη και της οικονομικής/του μετόχου.

Επομένως τα σημεία ορόσημα σε ένα μοντέλο Κ.Ε.Σ. 3^{ης} γενιάς είναι τα εξής:

➤ **Δήλωση προορισμού**, η οποία περιλαμβάνει αρκετά λεπτομερειακά και ξεκάθαρα τη μελλοντική εικόνα του οργανισμού όπως θα την διατυπώσουν τα στελέχη σε ένα συμφωνημένο διάστημα.

➤ **Στρατηγικοί στόχοι** οι οποίοι τίθενται αφού τα στελέχη επιλέξουν τη «δήλωση προορισμού». Ο καθορισμός τους επιτρέπει στη διοίκηση να αποκτήσει την κατάλληλη εστίαση προκειμένου να τους επιτύχει μέχρι τη λήξη του συμφωνημένου διαστήματος.

➤ **Μοντέλο στρατηγικής σύνδεσης και προοπτικές**: Οι προκαθορισμένοι στρατηγικοί στόχοι κατανέμονται στις προοπτικές.

➤ **Μέτρα και πρωτοβουλίες**: Τίθενται τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξη των στόχων και λαμβάνονται πρωτοβουλίες, δηλαδή δράσεις και έργα με ορισμένη διάρκεια που διευκολύνουν την επίτευξη των τελικών στόχων⁶³.

Ουσιαστικά το μοντέλο Κ.Ε.Σ. 3^{ης} γενιάς ενσωματώνει τη δήλωση προορισμού και τη στρατηγική σύνδεση, ενώ οι 4 προοπτικές μπορούν να ενσωματωθούν σε 2 και συγκεκριμένα η προοπτική του πελάτη και η οικονομική αποτελούν την ενιαία προοπτική του «αποτελέσματος», ενώ οι άλλες δύο προοπτικές, των εσωτερικών

⁶¹ Βλ. Lawrie G. & Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 616

⁶² Βλ. Cobbold I., Lawrie G., όπ. π. (υποσημ. 30), p.p. 4-5

⁶³ Βλ. Cobbold I., Lawrie G., όπ. π. (υποσημ. 30), p. 5

διαδικασιών και εκείνη της μάθησης και ανάπτυξης ενοποιούνται στην ενιαία προοπτική της «δραστηριότητας»⁶⁴.

Επιπλέον, η υιοθέτηση του μοντέλου Κ.Ε.Σ. 3^{ης} γενιάς καθιέρωσε την ανάπτυξη πολλαπλών καρτών εξισορροπημένης στοχοθεσίας σε πολύπλοκους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα (ακολουθεί διεξοδικότερη ανάλυση στο επόμενο κεφάλαιο). Σύμφωνα με τους Lawrie and Cobbold, η χρησιμότητα των Κ.Ε.Σ. πηγάζει πρωταρχικά από την ιδιότητά τους να αντιμετωπίζουν το θέμα της ασύμμετρης πληροφόρησης εντός του οργανισμού^{65,66}.

Συμπερασματικά μέσα από την εξέλιξή τους και αξιολογώντας την τρίτη γενιά τους, διαπιστώνεται ότι πλέον οι κάρτες εξισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται όχι μόνο τα ανώτερα στελέχη, αλλά και τα κατώτερα στρώματα διοικητικής ιεραρχίας. Περαιτέρω αν και κατά την εφαρμογή τους στην πράξη οι Κ.Ε.Σ. θέτουν κάποια όρια ελέγχου, δεν λειτουργούν ασφυκτικά. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι με την εφαρμογή τους σε έναν οργανισμό, ελαχιστοποιείται ο διαχωρισμός μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής⁶⁷.

2.5 Στρατηγικοί χάρτες - SWOT Analysis

Στις αρχή του παρόντος κεφαλαίου είχαμε αναφερθεί στον σχολιασμό των Kaplan and Norton ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ως *«ακρογωνιαίο λίθο στο νέο σύστημα στρατηγικής διοίκησης έχουν δύο καθήκοντα: πρώτον να την κατασκευάσουν και δεύτερον να τη χρησιμοποιήσουν»*⁶⁸.

Στις προηγούμενες ενότητες αναλύθηκε το πρώτο κομμάτι της διαδικασίας, που αφορά την κατασκευή της Κ.Ε.Σ. Στην παρούσα ενότητα θα αναπτυχθεί το δεύτερο σκέλος που αφορά τον τρόπο που χρησιμοποιείται η Κ.Ε.Σ. σε έναν οργανισμό και πώς αυτή συνδυάζεται αυτή με τη στρατηγική του. Η βασική ερώτηση που τέθηκε σε ανώτερα στελέχη από το 1992 που αναπτύχθηκε για πρώτη φορά η έννοια της Κ.Ε.Σ.

⁶⁴ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 618

⁶⁵ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 619

⁶⁶ Lawrie G., Cobbold I., Marshall J., “Corporate performance management system in a devolved UK governmental organisation: a case study”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 4, 2004, p. 353

⁶⁷ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 619

⁶⁸ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 29), p. 43

ήταν «τι είναι η στρατηγική;» Η ερώτηση αυτή επέτρεψε την ανάπτυξη της στρατηγικής και τον μετέπειτα σχεδιασμό της Κ.Ε.Σ.⁶⁹. Ήδη, λίγα χρόνια μετά, το 1996, ένα πρωταρχικό συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα περισσότερων από 100 Καρτών Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας είναι ότι τόσο τα χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μέτρα πρέπει να προκύπτουν από τη μοναδική στρατηγική που έχει κάθε οργανισμός⁷⁰. Όπως εύστοχα αναφέρουν σχετικά και οι Kaplan and Norton, «η στρατηγική συνεπάγεται τη μετακίνηση ενός οργανισμού από την παρούσα θέση του σε μία επιθυμητή, αλλά αβέβαιη, μελλοντική. Καθώς ο οργανισμός δεν έχει βρεθεί σε αυτό το μελλοντικό σημείο, το μονοπάτι προς αυτό αποτελείται από μία σειρά συνδεδεμένων υποθέσεων»⁷¹.

Δώδεκα χρόνια αργότερα, το 2008, οι Kaplan and Norton πρότειναν τα 6 βασικά στάδια για την κατασκευή ενός ενιαίου και ολιστικού συστήματος διοίκησης «που θα συνδέει τη διαμόρφωση και τον σχεδιασμό της στρατηγικής με την επιχειρησιακή εκτέλεσή της»⁷², το οποίο οι Hanafi and Fatma το 2014 αναπαρέστησαν σχηματικά ως εξής:

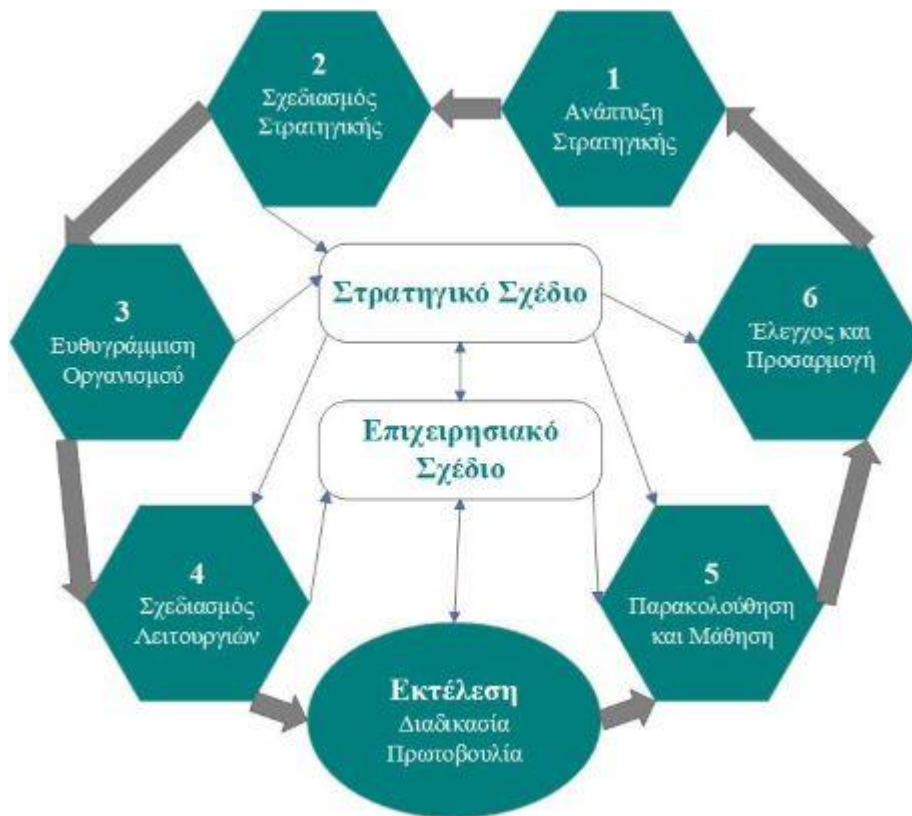
⁶⁹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 89

⁷⁰ Kaplan R., Norton, D., “Linking the Balanced Scorecard to strategy”, *California Management Review*, vol. 39, no. 1, 1996, p. 55

⁷¹ Kaplan R., Norton D., “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, (2000), 4th article from the collection: *Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard*, 2nd Edition, Harvard Business Review On Point, 2004, p. 60

⁷² Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 36), p.p. 7-8

Σχήμα 4: Στρατηγική Εκτέλεση Κ.Ε.Σ.



Προσαρμογή σχήματος από Hanafi and Fatma (2014)⁷³

Με βάση το παραπάνω σχήμα, στα πλαίσια της στρατηγικής εκτέλεσης της Κ.Ε.Σ. σε έναν οργανισμό, προτείνονται από τους Kaplan and Norton τα εξής στάδια:

Στάδιο 1: Τα στελέχη αναπτύσσουν τη στρατηγική σε τρία επίπεδα: πρώτον προσδιορίζουν την αποστολή, τις αξίες και το όραμα του οργανισμού, δεύτερον μέσω της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και της προόδου της προϋπάρχουσας στρατηγικής και τρίτον διαμορφώνοντας τη στρατηγική του οργανισμού με βάση την κατασκευή μίας tailor made SWOT μήτρας για τα εξειδικευμένα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Στάδιο 2: Σχεδιάζεται η στρατηγική σε 4 φάσεις. Αρχικά καθορίζονται οι στόχοι, τα μέτρα, οι οικονομικοί πόροι, στη συνέχεια χαρτογραφείται η στρατηγική από το βραχυπρόθεσμο προς το μακροπρόθεσμο επίπεδο, μετά ακολουθεί η αντιστοίχιση των στρατηγικών στόχων με τους στόχους και τα μέτρα που έχουν

⁷³ Hanafi E., Fatma Z., "The effect of the integration between levers of control and swot analysis on organizational performance: balanced scorecard approach", *International Journal of Academic Research*, Vol. 7. No. 1, January 2015, p. 219

προσδιοριστεί με τη BSC και τέλος, τα στελέχη επιλέγουν τις καταλληλότερες στρατηγικές.

Στάδιο 3: Μέσω του στρατηγικού χάρτη σκιαγραφείται η ευθυγράμμιση του οργανισμού με την στρατηγική του.

Στάδιο 4: Αφορά τον σχεδιασμό των λειτουργιών και τη σύνδεση των καθημερινών ενεργειών με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική του οργανισμού.

Στάδιο 5: Καθώς οι διαδικασίες εκτελούνται, ο οργανισμός παρακολουθεί και διδάσκεται από τα προβλήματα και τις δυσκολίες που ανακύπτουν. Για τον σκοπό αυτό, τα στελέχη συμμετέχουν σε συναντήσεις αρχικά για επίλυση επιχειρησιακών θεμάτων σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο και στη συνέχεια και σε εξέταση αναθεώρησης της ισχύουσας στρατηγικής και εκτίμησης της προόδου της υλοποίησής της και των εμποδίων που τίθενται κατά την εκτέλεσή της. Αυτό περιλαμβάνει και περαιτέρω εμπάθυνση αναζήτησης και της ρίζας και της αλληλουχίας αυτών των προβλημάτων. Όλες αυτές οι διεργασίες λαμβάνουν χώρα με αφετηρία τους δείκτες των Κ.Ε.Σ..

Στάδιο 6: Αφορά τον έλεγχο και την ενδεχόμενη προσαρμογή της στρατηγικής από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία ελέγχουν αν οι βασικές παραδοχές της στρατηγικής εξακολουθούν να ισχύουν, αξιολογούν την απόδοσή της και με βάση τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προχωρούν στις απαραίτητες διορθώσεις. Κατά τον τρόπο αυτό ξεκινά άλλος ένας βρόχος στα πλαίσια του ολοκληρωμένου στατηγικού σχεδιασμού^{74,75}.

Από την παραπάνω παρουσίαση της στρατηγικής εκτέλεσης της BSC, από το πρώτο στάδιο έως το τελευταίο, προβάλλει επιτακτικά η ανάγκη μελέτης του περιβάλλοντος κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής ενός οργανισμού. Στα πλαίσια της περαιτέρω ανάλυσης του περιβάλλοντος, η SWOT analysis, οι ρίζες της οποίας φτάνουν στη δεκαετία του '50, προτείνεται ως μία αξιόλογη και αξιόπιστη μέθοδος για τα διοικητικά στελέχη. Και αυτό γιατί, παρά την απλότητά της, μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικότατο εργαλείο τόσο κατά τη λήψη διαχειριστικών αποφάσεων και πράξεων όσο και κατά τον εντοπισμό των κριτηρίων που επηρεάζουν τη στρατηγική, αλλά και τη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. Παρόλ' αυτά η

⁷⁴ Βλ. Hanafi E., Fatma Z., όπ.π. (υποσημ. 73), p. 219

⁷⁵ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 36), p.p. 8-9

απλότητα του εργαλείου δεν πρέπει να παρερμηνευθεί και να χρησιμοποιηθεί υπεραπλουστευτικά⁷⁶.

Σχηματικά η SWOT analysis θα μπορούσε να απεικονιστεί ως εξής:

Σχήμα 5: SWOT Analysis (a)

S Strengths	W Weaknesses
O Opportunities	T Threats

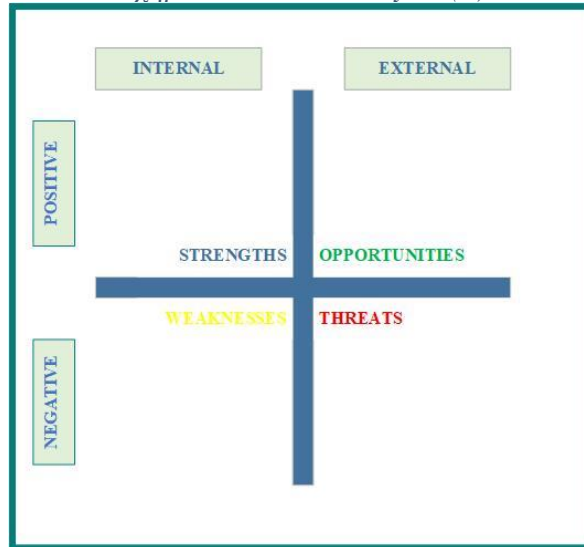
Η χρήση της SWOT ανάλυσης είναι διάχυτη στη διοίκηση και στο marketing των επιχειρήσεων, αλλά και στο πεδίο της λήψης αποφάσεων και εξεύρεσης εναλλακτικών προτάσεων σε πολύπλοκα ζητήματα, μεταξύ άλλων και λόγω της απλότητάς της και του επιτυχημένου ακρωνύμιού της (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats). Συνήθως τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού αναζητούν τα «δυνατά» και τα «αδύνατα» χαρακτηριστικά του ίδιου του οργανισμού (Strengths - Weaknesses), τα οποία αποτυπώνονται στην πάνω γραμμή της «σχάρας» και μπορούν να σχετίζονται με τη δομή, την εικόνα, τους οικονομικούς πόρους, την ικανότητα ή την αποτελεσματικότητα. Στη συνέχεια στη δεύτερη γραμμή αποτυπώνονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Opportunities - Threats), οι οποίες περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι τάσεις στην αγορά, οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές μεταβολές, οι νέες τεχνολογίες κ.ά.⁷⁷.

Εναλλακτικά μπορούμε να έχουμε μία διαφορετική σχηματική απεικόνιση της SWOT analysis όπου τα «δυνατά» και «αδύνατα» στοιχεία (εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού) αναφέρονται στην πρώτη στήλη και οι «ευκαιρίες» και οι «απειλές» (εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού) στη δεύτερη, όπως αυτή που παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:

⁷⁶ Pickton D., Wright S., "What' s swot in strategic analysis?", *Strategic Change* 7, John Wiley & Sons Ltd., March-April 1998, p.p. 101-102

⁷⁷ Helms M., Nixon J., "Exploring SWOT analysis –where are we now? A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3, No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2010, p. 216

Σχήμα 6: SWOT Analysis (b)



Προσαρμογή σχήματος από Bull et al (2016)⁷⁸

Ολοκληρώνοντας την εν λόγω παρουσίαση σχετικά με την αναγκαιότητα της SWOT analysis στους οργανισμούς όλων των ειδών, αξίζει η αναφορά σε μία εναλλακτική προσέγγιση ανάλυσης καταστάσεων με τη χρήση της SWOT matrix, η οποία διακρίνει τη στρατηγική σε 4 κατηγορίες, όπως αυτές αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα 7: SWOT matrix

	S trengths (Δυνάμεις) ➤ ➤ ➤ ➤	W eaknesses (Αδυναμίες) ➤ ➤ ➤
O pportunities (Ευκαιρίες) ➤ ➤ ➤	<u>Στρατηγικές Ευκαιριών και Δυνάμεων</u> <i>Χρησιμοποιούμε τις δυνάμεις μας έτσι ώστε να εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες</i>	<u>Στρατηγικές Ευκαιριών και Αδυναμιών</u> <i>Εκμεταλλευόμαστε τις ευκαιρίες για να μπορέσουμε να ξεπεράσουμε τις αδυναμίες μας</i>
T hreats (Απειλές) ➤ ➤ ➤	<u>Στρατηγικές Απειλών και Δυνάμεων</u> <i>Χρησιμοποιούμε τις δυνάμεις μας έτσι ώστε να αποφύγουμε τις απειλές</i>	<u>Στρατηγικές Απειλών και Αδυναμιών</u> <i>Ελαχιστοποιούμε τις αδυναμίες μας και αποφεύγουμε τις απειλές</i>

Προσαρμογή σχήματος από Hanafi and Fatma (2014)⁷⁹ Πηγή Weirich (1982)⁸⁰

⁷⁸ Bull J. et al, “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework”, *Ecosystem Services* 17, 2016, p. 104

⁷⁹ Βλ. Hanafi E., Fatima Z., όπ.π. (υποσημ. 73), p. 216

⁸⁰ Weirich H., “The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis”, *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2, 1982, p. 63

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Κ.Ε.Σ. ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1 Εισαγωγικά - Αποτελέσματα έρευνας σε δημόσιους οργανισμούς Ν. Ζηλανδίας

Στα χρόνια που ακολούθησαν τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις της νέας δημόσιας διοίκησης (“new public management”), προς το τέλος της δεκαετίας του ’80 και τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του ’90, υπήρχε γενικευμένη απαίτηση για αποτύπωση της αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών σε παγκόσμια κλίμακα. Η ανάγκη για μεγαλύτερη κρατική διαφάνεια και αποτελεσματικότητα οδήγησε τους δημόσιους οργανισμούς να στραφούν στη μεθοδολογία που χρησιμοποιούσε ο ιδιωτικός τομέας προκειμένου να παρουσιάσουν τα επιτεύγματά τους και να βελτιώσουν τις πρακτικές τους. Παρατηρήθηκε ειδικότερα μία στροφή προς τη θέσπιση στρατηγικών στόχων που θα μπορούσαν μετά να αποτελέσουν και δημοσιοποιήσιμους στόχους απόδοσης⁸¹.

Παρόλ’ αυτά, τα πρώτα αποτελέσματα από τη χρήση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα δεν ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις κύριες αιτίες μη υλοποίησης της Κ.Ε.Σ. στην πράξη, αποτέλεσαν η ανεπαρκής ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, η ελλιπής υποστήριξη του εργαλείου από τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη των οργανισμών, καθώς και η έλλειψη χρόνου. Περαιτέρω στους λόγους ανεπιτυχούς εφαρμογής της, κρίσιμο ρόλο έπαιξε η απουσία μισθολογικών κινήτρων και ανταμοιβών, η αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές και η δυσκολία εντοπισμού των κατάλληλων KPIs (“Key Performance Indicators” - βασικοί δείκτες απόδοσης)⁸². Επιπλέον, όπως στον ιδιωτικό τομέα έτσι και στον δημόσιο, είναι πρακτικά δύσκολο να προσδιοριστούν οι άυλες εκροές και το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού παρά τις προσπάθειες των δημόσιων οργανισμών να βρουν κατάλληλα εργαλεία για τη μέτρησή τους^{83,84}.

⁸¹ Northcott D., Taulapapa T., “Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations Issues and Challenges”, *International Journal of Public Sector*, Vol. 25, No. 3, 2012, p.p. 166-167

⁸² Βλ. Northcott D., Taulapapa T., όπ. π. (υποσημ. 81), p. 169

⁸³ Βλ. Northcott D., Taulapapa T., όπ. π. (υποσημ. 81), p.p. 181-182

⁸⁴ Cavalluzzo K., Ittner C., “Implementing performance measurement innovations: evidence from government”, *Accounting Papers Wharton Faculty Research*, University of Pennsylvania, Scholarly Commons, 4/2004, p.p. 30-31

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στα αποτελέσματα έρευνας που διεξάχθηκε στο σύνολο των τοπικών κυβερνητικών οργανισμών της Νέας Ζηλανδίας (Local Governmental Organizations) τον Δεκέμβριο 2007⁸⁵. Στην εν λόγω έρευνα, ως κρίσιμες παράμετροι για την πετυχημένη υλοποίηση της Κ.Ε.Σ., αναδείχτηκαν η δυνατότητα προσαρμογής της στις ανάγκες του οργανισμού και η ανάπτυξη της μάθησης. Και οι δύο παράμετροι θα πρέπει να είναι επικεντρωμένες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του οργανισμού τόσο πριν την έναρξη εφαρμογής της Κ.Ε.Σ. όσο και κατά τη διάρκεια που αυτή εφαρμόζεται⁸⁶.

Αναλυτικότερα τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα ως προς τη χρήση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ήταν τα εξής:

➤ Η οργανωσιακή στρατηγική θα πρέπει να έχει ξεκάθαρα γίνει αντιληπτή στα στελέχη διοίκησης του δημόσιου οργανισμού προκειμένου να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη δυναμική της BSC, αλλά και να παγιωθεί η δέσμευσή τους σε αυτήν.

➤ Με εκκίνηση το βασικό μοντέλο της Κ.Ε.Σ. για δημόσιους οργανισμούς που προτείνει ο Niven το 2006 (το οποίο θα αναπτυχθεί στην αμέσως επόμενη ενότητα), αντί του κλασικού μοντέλου που παρουσίασαν οι Kaplan and Norton το 1992, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες παραμετροποιήσεις για κάθε δημόσιο οργανισμό με γνώμονα τις ειδικότερες ανάγκες του ώστε να προκύψει ένα προσαρμοσμένο και μοναδικό μοντέλο Κ.Ε.Σ..

➤ Τα στελέχη διοίκησης θα πρέπει να αναζητούν κοινά στοιχεία και σημεία αναφοράς με άλλους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δημιούργησαν τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη Καρτών Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας.

➤ Πρωταρχική σημασία πρέπει επίσης να δοθεί στην εξακρίβωση της προσδοκώμενης αιτιώδους σχέσης ανάμεσα στις παραμέτρους της Κ.Ε.Σ. έτσι ώστε η τελευταία να επιβεβαιώσει τον ρόλο της ως επιτυχημένο εργαλείο προσανατολισμένο στην απόδοση του οργανισμού.

➤ Ο προαναφερόμενος εμπειρικός έλεγχος της προσδοκώμενης αιτιώδους σχέσης μπορεί επίσης να ενδυναμώσει την αδιάλειπτη ανάπτυξη και τη δέσμευση στη χρήση της Κ.Ε.Σ. Με αυτόν τον τρόπο θα συλλεγούν διαχρονικά δεδομένα απόδοσης τα οποία είναι αναγκαία για δοκιμές και επανελέγχους⁸⁷.

⁸⁵ Βλ. Northcott D., Taulapapa T., όπ. π. (υποσημ. 81), p. 171

⁸⁶ Βλ. Northcott D., Taulapapa T., όπ. π. (υποσημ. 81), p. 175

⁸⁷ Βλ. Northcott D., Taulapapa T., όπ. π. (υποσημ. 81), p. 181

3.2 Θεωρητικό πλαίσιο στρατηγικού χάρτη των δημόσιων οργανισμών

Από το 1996, έτος κατά το οποίο η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ξεκίνησε να εφαρμόζεται και σε μη κερδοσκοπικούς και δημόσιους οργανισμούς, τα στελέχη τους πρέπει να αντιμετωπίσουν μία σημαντική δυσκολία η οποία συνδέεται με τη δυσκολία επαρκούς και ξεκάθαρα καθορισμού της στρατηγικής τους⁸⁸. Πολλές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και κυβερνητικοί οργανισμοί αντιμετώπισαν δυσκολίες ως προς την πρωτότυπη δομή της Κ.Ε.Σ., που θέτει το οικονομικό κριτήριο ως πρωτεύον στην κλίμακα των προτεραιοτήτων⁸⁹. Πράγματι, όπως προαναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η άκαμπτη τυποποίηση των τεσσάρων προοπτικών της Κ.Ε.Σ. μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στους δημόσιους οργανισμούς πολλώ δε μάλλον αν αναλογιστούμε ότι η συλλογιστική για τη δημιουργία των τεσσάρων αυτών προοπτικών ήταν η συνεκτίμηση και άλλων διαστάσεων πλην της οικονομικής ως προς τη μέτρηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού⁹⁰.

Θα πρέπει πάντως να επισημανθεί ότι η προστιθέμενη αξία της προτεινόμενης προσέγγισης για τον δημόσιο τομέα από την 3η γενιά της Balanced Scorecard προκύπτει από την παρατήρηση και υιοθέτηση των γενικότερων πολιτικών management και όχι από τη δυνατότητα σχεδίασης ενός νέου μοντέλου που θα συμπεριλαμβάνει υποχρεωτικά τα μοναδικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου δημόσιου οργανισμού. Προκύπτει δηλαδή κατ' αναλογία, από τις ομοιότητες της προσέγγισης ανάμεσα στις αντίστοιχες διαδικασίες διοίκησης του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα⁹¹.

Όσον αφορά το συγκεκριμένο ζήτημα, οι Lawrie and Cobbold υποστήριξαν ότι στο στάδιο του σχεδιασμού της «δήλωσης προορισμού» από τους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά ο προσεκτικός καθορισμός των επικεφαλίδων των «κατηγοριών» που θα επιλέξουν κατά τη μορφοποίηση της δήλωσης προορισμού, περιορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ανάγκη υιοθέτησης των συγκεκριμένων τεσσάρων προοπτικών στο μοντέλο στρατηγικής σύνδεσης. Κατά

⁸⁸ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 97

⁸⁹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 98

⁹⁰ Βλ. Lawrie G., Cobbold I., όπ. π. (υποσημ. 46), p. 617

⁹¹ Andersen H., Lawrie G., "Examining Opportunities For Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management", Conference Paper, ResearchGate, January 2002, p. 8

συνέπεια στη θέση των τεσσάρων ή και περισσότερων προοπτικών στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, τα στελέχη των δημόσιων οργανισμών μπορούν με ανακούφιση να διαλέξουν τους δύο προοπτικές, τη «δραστηριότητα» και το «αποτέλεσμα»⁹².

Επομένως, στην πράξη όσον αφορά τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα μπορεί να γίνει επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων και αντί της οικονομικής προοπτικής να προηγηθούν οι πολίτες (με την ιδιότητα του πελάτη της υπηρεσίας) ή οι ψηφοφόροι⁹³. Μία τροποποιημένη πρόταση για την περίπτωση των κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών θα μπορούσε ενδεχομένως να κινηθεί σε τρεις θεμελιώδεις άξονες:

Πρώτον, το κόστος που προκύπτει κατά τη λειτουργική δραστηριότητα του φορέα και περιλαμβάνει τις δαπάνες του όσο και το κοινωνικό κόστος που επιβάλλεται στους πολίτες κατά τη δραστηριοποίησή του. Επιδίωξη του φορέα θα πρέπει να είναι η μείωση των λειτουργικών δαπανών και του κοινωνικού κόστους που προκύπτει κατά την εφαρμογή του έργου του⁹⁴.

Δεύτερον, η αξία που δημιουργείται από την παρεχόμενη υπηρεσία του δημόσιου φορέα. Πρακτικά η μέτρησή της είναι δύσκολη, καθώς δεν είναι εύκολη η ποσοτικοποίηση του κέρδους από τη βελτίωση μίας υπηρεσίας. Στην πράξη με την εφαρμογή της Κ.Ε.Σ., η απόδοση της αξίας μπορεί να γίνει μέσω του προσδιορισμού των εκροών και όχι των οικονομικών αποτελεσμάτων, όπως για παράδειγμα μετρώντας το ποσοστό επίτευξης ενός συγκεκριμένου ποσοτικοποιημένου στόχου⁹⁵.

Τρίτον, η εξασφάλιση ευρείας νομιμοποιητικής υποστήριξης της παρεχόμενης υπηρεσίας καταρχήν από το νομοθετικό σώμα και στη συνέχεια από τους τελικούς αποδέκτες που μπορεί να είναι οι πολίτες, οι φορολογούμενοι, το εκλογικό σώμα⁹⁶.

Πέρα από τις τρεις προαναφερόμενες παραμέτρους, στο στάδιο του σχεδιασμού της κατάλληλης balanced scorecard, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διαχειριστούν δύο σημαντικές προκλήσεις: 1^ο η διαδικασία σχεδιασμού να είναι σχετικά απλή και ξεκάθαρα διατυπωμένη για τα λιγότερο καταρτισμένα στελέχη που συμμετέχουν στην εν λόγω διαδικασία προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία ο σχεδιασμός της και 2^ο η δυνατότητα υλοποίησης των προγραμματισμένων δράσεων και πρωτοβουλιών χωρίς

⁹² Βλ. Lawrie G. & Cobbold I., όπ.π. (υποσημ. 46), p.p. 617-618

⁹³ Βλ. Kaplan, R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 98

⁹⁴ Βλ. Kaplan, R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 99

⁹⁵ Βλ. Kaplan, R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 99

⁹⁶ Βλ. Kaplan, R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 99

να απαιτείται συχνή ή σημαντική υποστήριξη από τις κεντρικές υπηρεσίες του οργανισμού⁹⁷.

Πάντως στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, ένα στοίχημα που πρέπει να κερδίσει ένας δημόσιος οργανισμός είναι να κατανοήσει ότι η στρατηγική του δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο τι σκοπεύει να «κάνει» ο οργανισμός, αλλά να επεκτείνεται στο τι αποφασίζει να «μην κάνει⁹⁸». Σε αυτό το σημείο βρίσκει γόνιμο έδαφος η εφαρμογή της προτροπής του Porter, ότι «η στρατηγική καθιστά τις επιλογές για το τι δεν πρέπει να κάνετε τόσο σημαντικές όσο τις επιλογές για το τι πρέπει να κάνετε»⁹⁹.

3.3 Στρατηγικοί χάρτες δημόσιων οργανισμών: αποστολή, αξίες, όραμα

Η παραπάνω σύσταση του Porter βρίσκει πρακτική εφαρμογή και κατά την προσαρμογή των 4 πρότυπων προοπτικών της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Πράγματι ένα λάθος που τα στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού δεν πρέπει να διαπράξουν κατά τον σχεδιασμό του στρατηγικού χάρτη είναι να δημιουργηθεί ένας χάρτης στρατηγικής με μονομερή προσανατολισμό ως προς τα ενδιαφερόμενα-εμπλεκόμενα μέρη. Παρόλο που στους στρατηγικούς χάρτες είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται «ευγενείς» και ειλικρινείς στόχοι σε σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αντενδείκνυται η δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη «ενδιαφερόμενων μερών», καθώς μπορεί να λαμβάνονται υπόψη και ομάδες ενδιαφέροντος μη στενά συνδεδεμένες με τον οργανισμό, ενώ πλασματικά αγνοούνται οι άλλες προοπτικές της Κ.Ε.Σ.¹⁰⁰.

Επιπλέον, αν ο προσανατολισμός επικεντρωθεί μονοδιάστατα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού, αυτό μπορεί να σταθεί εμπόδιο στο να ανακαλύψει ο οργανισμός «πώς» θα οδηγηθεί στην επιτυχία. Προκειμένου να έχουμε έναν καλά δομημένο στρατηγικό χάρτη θα πρέπει να συνυπολογίζονται και οι άλλες προοπτικές: η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών, η οικονομική προοπτική που σχετίζεται με τους διατιθέμενους πόρους και η προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης του προσωπικού. Μόνο αν όλες οι προοπτικές της ισορροπημένης κάρτας

⁹⁷ Βλ. Lawrie, G., Cobbold, I. and Marshall, J., όπ. π. (υποσημ. 66), p. 364

⁹⁸ Βλ. Kaplan, R. S., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p.p. 97-98

⁹⁹ Porter M., “What is strategy?”, *Harvard Business Review* 74(6), November-December 1996, p. 70

¹⁰⁰ Niven P., “*Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*”, Second Edition, John Wiley & Sons, 2012, p. 157

εργασίας συνδυαστούν κατάλληλα, θα επιτευχθεί και η ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών¹⁰¹.

Μία άλλη σημαντική διαφοροποίηση στους στρατηγικούς χάρτες των κερδοσκοπικών οργανισμών από εκείνους των μη κερδοσκοπικών και των οργανισμών του δημόσιου τομέα είναι ότι οι τελευταίοι εξυπηρετούν έναν απώτερο στόχο για το καλό του κοινωνικού συνόλου, έχουν μία «αποστολή», η οποία μπορεί να αποτυπωθεί στην κορυφή του Στρατηγικού Χάρτη ως αποστολή-σκοπός για να υπογραμμίσει τον κοινωνικό χαρακτήρα του δημόσιου οργανισμού. Και ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν και αυτοί, όπως και οι επιχειρήσεις, οικονομικούς στόχους, δεν μπορεί η μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων να αποτελέσει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Αυτόν τον ρόλο έρχεται να παίξει η προσθήκη της «αποστολής» στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη¹⁰². Βασικά χαρακτηριστικά της «αποστολής» του οργανισμού προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένη είναι ότι πρέπει να διατυπώνεται απλά και ξεκάθαρα, να εμπνέει και να επιτρέπει την αλλαγή, να έχει μακροπρόθεσμη ορίζοντα και να γίνεται κατανοητή και αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού από την κορυφή μέχρι τη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας¹⁰³. Η αποστολή για παράδειγμα του IRS (Internal Revenue System) είναι να *«παρέχει στους φορολογούμενους της Αμερικής υπηρεσίες κορυφαίας ποιότητας, βοηθώντας τους να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις φορολογικές τους υποχρεώσεις και να επιβάλει το νόμο με ακεραιότητα και δικαιοσύνη προς όλους»*¹⁰⁴. Όπως πολύ εύστοχα σχολιάζει ο Niven, *«αυτή η αποστολή θα είναι τόσο κατάλληλη σε μερικές δεκαετίες όσο είναι και σήμερα»*¹⁰⁵.

Επομένως, η ανάπτυξη μίας balanced scorecard που θα αντικατοπτρίζει την αποστολή ενός οργανισμού έχει ανεκτίμητη αξία, καθώς θα λειτουργεί ως *«πυξίδα»*, που θα καθοδηγεί όλα τα μέλη του¹⁰⁶.

Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα είναι οι αρχές που υιοθετεί ένας οργανισμός, τα διαχρονικά ιδεώδη του που τον καθοδηγούν και τον προσδιορίζουν, δηλαδή οι λεγόμενες «αξίες», τις οποίες πρεσβεύει. Η διατύπωση των

¹⁰¹ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 157

¹⁰² Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 157

¹⁰³ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 107-108

¹⁰⁴ “The IRS Mission is to provide America’s taxpayers top quality service by helping them understand and meet their tax responsibilities and enforce the law with integrity and fairness to all.” <https://www.irs.gov/about-irs/the-agency-its-mission-and-statutory-authority>

¹⁰⁵ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 108

¹⁰⁶ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 112-114

αξιών του ισοδυναμεί με μία διακήρυξη προς κάθε ενδιαφερόμενο σχετικά με τα «πιστεύω» ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός έχει υποχρέωση απέναντι στον εαυτό του να ανακαλύψει ποιες αρχές τον χαρακτηρίζουν πραγματικά και να μη βρει διέξοδο σε επιλογή εντυπωσιακών αξιών με τις οποίες όμως δεν συνδέεται πραγματικά. Και ενώ οι πρακτικές, οι διαδικασίες, ακόμα και οι στρατηγικές μεταβάλλονται στο πέρασμα του χρόνου, οι αξίες του αναμένεται να διαρκούν και να προσφέρουν στον οργανισμό σοφία και ακμή¹⁰⁷. Για αυτό ακριβώς τον λόγο οι αξίες θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την πεμπουσία του οργανισμού και να παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές με βάση τις οποίες αυτός θα λειτουργεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον¹⁰⁸. Σύμφωνα με τον Niven, στην επιλογή των βασικών αξιών (“core values”) δεν θα πρέπει να εμπλακεί όλος ο οργανισμός, εν είδει δημοσκόπησης σε όλα τα μέλη του για τον προσδιορισμό των επικρατέστερων αρχών. Θα πρέπει να συνυπολογιστεί ότι οι αξίες θα πρέπει να συνδέονται άρρηκτα με την αποστολή του οργανισμού και να συνδράμουν στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων. Απαιτείται επομένως αυξημένη οξυδέρκεια από τα εξουσιοδοτημένα στελέχη που θα επιλέξουν τις πρωταρχικές αρχές, οι οποίες διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα κατά μήκος της ιεραρχικής διάρθρωσης και τελικά θα οδηγήσουν την οργάνωση στην ανάπτυξη των κατάλληλων στόχων οι οποίοι θα φέρουν και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα¹⁰⁹. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η μεθοδολογία της Κάρτας Εξισοροπημένης Στοχοθεσίας μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μεταξύ άλλων και στην ανίχνευση του κατά πόσο πραγματικά οι εργαζόμενοι ακόμα και στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα ενστερνίζονται αυτές τις πρωταρχικές αξίες¹¹⁰.

Παράλληλα με την αποστολή και τις αξίες του, ίσως το πιο κρίσιμο για έναν οργανισμό είναι να αναπτύξει το όραμά του, να διατυπώσει δηλαδή με λέξεις την ιδεατή εικόνα που θα ήθελε να αποκτήσει μέσα σε ένα χρονικό διάστημα πέντε ή περισσότερων ετών. Σε αντίθεση με την αποστολή του οργανισμού που διατυπώνεται πιο αφηρημένα, το νόημα του οράματος είναι χειροπιαστό και για τον λόγο αυτό αποτελεί τον θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο σχεδιάζονται οι στρατηγικές και οι στόχοι. Το όραμα είναι διατυπωμένο με απλές λέξεις και το νόημά του είναι τόσο ξεκάθαρο που δεν αφήνει περιθώρια να μη γίνει κατανοητό από το ανθρώπινο δυναμικό και τα

¹⁰⁷ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 115-116

¹⁰⁸ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 117

¹⁰⁹ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 118

¹¹⁰ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 118-119

ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, το όραμα επιτρέπει τη διαμόρφωση συναντίληψης μέσα στον οργανισμό και καθοδηγεί το προσωπικό στην ανάληψη δράσεων και πρωτοβουλιών προς την επίτευξη των τιθέμενων στρατηγικών στόχων¹¹¹.

Κατά τον Niven, το όραμα διαδραματίζει έναν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην επιτυχημένη υλοποίηση του μηχανισμού της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην αποστολή και τις αξίες και τη στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμοστεί για να μετακινηθεί ο οργανισμός προς την επιθυμητή κατάσταση¹¹².

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια και η διατύπωση της έννοιας του οράματος πρέπει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα η «δήλωση» του οράματος πρέπει να είναι συνοπτική, να λαμβάνει υπόψη του τα βασικά στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, να έχει απήχηση σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, να είναι συμβατή με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού. Πρέπει ακόμα το όραμα να εμπνέει και να «δεσμεύει» την ομάδα, να είναι εφικτή η υλοποίησή του και να είναι προσδιορισμένο επακριβώς έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή από την οργάνωση η επίτευξή του. Άλλωστε σε αντίθεση με την αποστολή και τις αξίες που παραμένουν σταθερές μεταβλητές για έναν οργανισμό, το όραμα μεταβάλλεται, καθώς προορίζεται για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για αυτό ακριβώς θα πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένο. Οι λέξεις που το συνθέτουν θα πρέπει να αντανακλούν την εικόνα που ο οργανισμός αποσκοπεί να έχει μετά από μερικά χρόνια¹¹³. Βέβαιο πάντως είναι ότι το όραμα παρέχει στον οργανισμό αξιοσημείωτη δύναμη και η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας προσφέρει τα μέσα για την πραγματοποίησή του¹¹⁴.

3.4. Στρατηγικοί χάρτες δημόσιων οργανισμών: ανάπτυξη των 4 προοπτικών

Απέναντι στην πιθανόν επιφυλακτική στάση που μπορεί να διατυπωθεί από στελέχη δημόσιων οργανισμών ότι δεν είναι σε θέση να ελέγξουν την επιτυχή έκβαση μεγαλεπήβολων στρατηγικών στόχων, η απάντηση είναι ότι για αυτόν ακριβώς τον λόγο παραμένει σημαντικός ο σχεδιασμός των προοπτικών της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας του οργανισμού. Με την παρακολούθηση της

¹¹¹ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 121-122

¹¹² Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 122

¹¹³ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 122-124

¹¹⁴ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 126-128

αποτελεσματικότητας των μέτρων για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων για κάθε προοπτική, παρέχεται ζωτικής σημασίας ανατροφοδότηση του οργανισμού σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο επίπεδο, οδηγώντας τον όλο και πιο κοντά στην εκπλήρωση της αποστολής του¹¹⁵.

Μολονότι ισχύει η παραδοχή ότι ο κάθε οργανισμός μπορεί να αναπτύξει εξατομικευμένους στόχους για τις επιμέρους προοπτικές του Στρατηγικού Χάρτη έτσι ώστε να απεικονιστούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του και να αποτυπωθεί όσο πιο ρεαλιστικά γίνεται η δική του στρατηγική, υπάρχουν κάποιοι πιθανοί στόχοι που μπορεί να καλύψουν τα κριτήρια των περισσότερων οργανισμών¹¹⁶. Αναλυτικότερα:

α) Ως προς την προοπτική του πελάτη: Σε αντιδιαστολή με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, το ερώτημα «ποιος είναι ο πελάτης;» είναι ίσως το πιο δύσκολο ερώτημα στο οποίο ένας δημόσιος ή μη κερδοσκοπικός οργανισμός καλείται να βρει τη σωστή απάντηση κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της Κ.Ε.Σ. Καταρχήν θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη η έννοια του «πελάτη». Σύμφωνα με τον Niven, ως πελάτης ενός οργανισμού θα μπορούσε να οριστεί «ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων που επωφελείται άμεσα από τα προσφερόμενα αγαθά ή υπηρεσίες του» δίνοντας έμφαση στο γεγονός της απευθείας ωφέλειας του πελάτη¹¹⁷.

Στη συνέχεια δύο στοχευμένες ερωτήσεις μπορούν να αποδειχτούν ιδιαίτερα βοηθητικές. Η πρώτη είναι «ποια από τα πρόσωπα/ομάδες προσώπων των εν δυνάμει πελατών ταιριάζουν πραγματικά με τον, κατά τον Niven, ορισμό της έννοιας του πελάτη;» και η δεύτερη «Η εξαφάνιση ποιου πελάτη ή ποιας ομάδας πελατών θα είχε ως συνέπεια τον αποσυντονισμό της λειτουργίας του με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μοιάζει σαν να έχει χάσει τον προσανατολισμό του ή να μην έχει πλέον λόγο ύπαρξης;» Σύμφωνα με τον Niven, αν ένας οργανισμός δεν καταφέρει να εντοπίσει τον πραγματικό «πελάτη», μπορεί να ολισθήσει στη λανθασμένη λογική της «μέτριας εξυπηρέτησης προς όλους». Επιπρόσθετα, ούτε η εξαντλητική αναζήτηση επουσιώδους ομάδας πελατών μπορεί να αποφέρει κάποιο ιδιαίτερο πλεονέκτημα για τον οργανισμό¹¹⁸.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας εύρεσης του «πραγματικού πελάτη», επόμενο βήμα στον σχεδιασμό του στρατηγικού χάρτη έχει η εξεύρεση των

¹¹⁵ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 157-158

¹¹⁶ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 167

¹¹⁷ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 167

¹¹⁸ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 167-169

κατάλληλων στόχων σχετικά με αυτόν. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει βέβαια την εκ βαθέων γνώση των προτιμήσεων και πεποιθήσεών του¹¹⁹. Ένα ακόμα ζήτημα που τίθεται είναι αυτό της έννοιας της ανώτερης αξίας που έχει η έννοια του πελάτη, η οποία αν και έχει συνδεθεί κυρίως με κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχει πρακτική εφαρμογή και σε κυβερνητικούς φορείς και σε δημόσιους οργανισμούς^{120,121}. Η ανάπτυξη της ανώτερης αξίας του πελάτη μέσω της προσέγγισης του marketing είναι ένα κρίσιμο στοιχείο το οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να αξιοποιήσουν υπό το πρίσμα του ολοένα και πιο απαιτητικού οικονομικού περιβάλλοντος και ειδικά για εκείνους τους οργανισμούς που λειτουργούν ανταγωνιστικά με ιδιωτικές επιχειρήσεις¹²².

β) Ως προς την προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών: Για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική ενός οργανισμού, οι στόχοι πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους. Με το εργαλείο της balanced scorecard, αναπτύσσεται μία σχέση αιτίας - αποτελέσματος των στόχων διαμέσου των τεσσάρων προοπτικών. Επομένως άπαξ και έχουν απαντηθεί τα πιο σημαντικά ερωτήματα και έχουν τεθεί οι κατάλληλοι στόχοι ως προς την προοπτική του πελάτη, θα πρέπει να υπάρξει διασύνδεση με τις ενδεδειγμένες εσωτερικές διαδικασίες¹²³. Στη συγκεκριμένη προοπτική, εξετάζουμε δηλαδή το «πώς» θα επιτευχθούν οι στόχοι μας για την ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη, του πελάτη του οργανισμού. Η σύνδεση σε αυτό ακριβώς το σημείο μεταξύ της προοπτικής του πελάτη και των εσωτερικών διαδικασιών κατά την ανάπτυξη ενός μηχανισμού balanced scorecard αποτελεί σημείο κλειδί¹²⁴, ενώ ταυτόχρονα η τελική επιλογή των καταλληλότερων στόχων καθίσταται ιδιαίτερα απαιτητικό καθήκον λόγω ακριβώς του εκτεταμένου φάσματος στόχων. Η προτεινόμενη λύση είναι να γίνει αυστηρή επιλογή συγκεκριμένων στόχων με ζωτική σημασία για τον οργανισμό¹²⁵.

Αξιοποιώντας κατά τον μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες της Κ.Ε.Σ., κατά τον σχεδιασμό αυτής της προοπτικής, διερευνώνται και παραμετροποιούνται οι σημαντικότερες συνιστώσες της. Ενδεικτικά αναφέρονται η κατανόηση του πελάτη, η προσφορά προϊόντος ή παροχής υπηρεσίας υψηλής ποιότητας, η μεθοδική εργασία, η αποτελεσματική και αποδοτική ανεύρεση πόρων, η διαφύλαξη και περαιτέρω

¹¹⁹ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 169-170

¹²⁰ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 170-172

¹²¹ Warnaby G., Finney J., "Creating customer value in the not-for-profit sector: A case study of the British Library", John Wiley & Sons, Ltd, Published online in Wiley InterScience, 2005, p.p. 184-185

¹²² Βλ. Warnaby G., Finney J., όπ. π. (υποσημ. 121), p. 193

¹²³ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 179

¹²⁴ Βλ. Niven, P. όπ. π. (υποσημ. 1), p.p. 124-125

¹²⁵ Βλ. Niven, P. όπ. π. (υποσημ. 1), ό.π., p. 119

βελτίωση της φήμης και του «ονόματος» του οργανισμού και η διαχείριση πιθανών κινδύνων.¹²⁶ Ιδιαίτερη θέση και στην προοπτική της ανάπτυξης των εσωτερικών διεργασιών της οργάνωσης έχει το ζήτημα της αδιάκοπης ανανέωσής της. Σύμφωνα με την εύστοχη παρατήρηση του Niven, το στοίχημα είναι να μπορεί κάποιος να παρατηρεί με «φρέσκια ματιά» κάθε μέρα το περιβάλλον του με την προοπτική ότι μπορεί να εντοπίσει κάτι νέο, που δεν έχει ξαναδεί¹²⁷.

γ) Ως προς την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης: Στα πλαίσια αυτής της προοπτικής εντοπίζονται τρία είδη άυλων περιουσιακών στοιχείων που είναι αναντικατάστατα στοιχεία κατά την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής από έναν οργανισμό: α) το «ανθρώπινο» κεφάλαιο (“human capital”), το οποίο περιλαμβάνει τις δεξιότητες, το ταλέντο και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, β) το κεφάλαιο της πληροφορίας (“information capital”), που αποτελείται από τα πληροφοριακά συστήματα, τη τεχνολογική υποδομή, τις βάσεις δεδομένων και τα δίκτυα και γ) το οργανωσιακό κεφάλαιο (“organization capital”), το οποίο εμπεριέχει την κουλτούρα της οργάνωσης, τη σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς της στόχους και την ικανότητα μετάδοσης της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Kaplan and Norton, μέσω του σχεδιασμού του στρατηγικού χάρτη της οργάνωσης επιτυγχάνεται η σύνδεση μεταξύ των άυλων περιουσιακών στοιχείων και της απόδοσης. Και ενώ οι στρατηγικοί χάρτες σχεδιάζονται από την κορυφή της οργάνωσης προς τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, προκειμένου να διαπιστώσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα άυλα περιουσιακά στοιχεία καθορίζουν την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών και ευθυγραμμίζονται με αυτές, θα πρέπει να κινηθούμε αντίστροφα από τη βάση προς την κορυφή¹²⁸.

Ο βαθμός στον οποίο το καθένα από τα προαναφερόμενα είδη κεφαλαίου συμβάλλει στην απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών καθορίζει την στρατηγική τους ετοιμότητα και ουσιαστικά την αξία που το κάθε είδος κεφαλαίου έχει στον οργανισμό¹²⁹. Επιπλέον, και για τα τρία είδη κεφαλαίου έχει πρωταρχική σημασία η ευθυγράμμισή τους με τη στρατηγική του οργανισμού.

¹²⁶ Βλ. Niven P. όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 173-179

¹²⁷ Βλ. Niven P. (2012), όπ. π. (υποσημ. 100), p. 175

¹²⁸ Kaplan R., Norton D. “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, 2th article from the collection: *Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard*, 2nd Edition, Harvard Business Review On Point, 2004, p. 22

¹²⁹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 128), p. 24

Όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο, η μετατόπιση του κέντρου βάρους από τις μηχανές στον άνθρωπο που, όπως ήδη έχει προαναφερθεί, παρατηρείται στις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, έχει επηρεάσει και τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι πλέον επενδύουν πολλά περισσότερα στον ανθρώπινο παράγοντα¹³⁰. Ειδικά στους δημόσιους οργανισμούς, παράμετροι ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο, που θα πρέπει να συνεκτιμηθούν μεταξύ άλλων κατά τον σχεδιασμό του στρατηγικού χάρτη ενός δημόσιου οργανισμού είναι η επιλογή εργαζομένων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και εφόδια για κάθε θέση εργασίας παρέχοντάς τους ταυτόχρονα τα απαραίτητα εργαλεία για την ευχερέστερη εκτέλεση των καθηκόντων τους και η δυνατότητα ανανέωσης των δημόσιων υπηρεσιών με προσθήκη νεότερων ηλικιακά υπαλλήλων δεδομένου ότι ειδικά στον δημόσιο τομέα διαπιστώνεται συχνά ότι μεγάλο ποσοστό εργαζομένων είναι μεγαλύτερης ηλικίας¹³¹.

Σε σχέση με το κεφάλαιο της πληροφορίας (“information capital”), συνυπολογίζοντας ότι πλέον απασχολούνται λιγότεροι υπάλληλοι στους δημόσιους οργανισμούς, γίνεται αντιληπτός ο βαθμός στον οποίο η τεχνολογική πρόοδος συντελεί στην αυξημένη αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων παρέχεται πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες απαραίτητες κατά τη λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό για τον οργανισμό η επεξεργασία της πληροφορίας να διεξάγεται με κριτική ματιά και σε μακροπρόθεσμη βάση με την αξιολόγηση των πιθανών κρίσιμων παραγόντων, όπως των μεταβολών στις ανάγκες των πολιτών, στις περιβαλλοντικές ανησυχίες, στις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές τάσεις κ.ά. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται βαρύτητα από τους δημόσιους οργανισμούς και στις επενδύσεις της τεχνολογίας για να συνεχίσει η οργάνωση να έχει ανεμπόδιστη πρόσβαση σε πληροφορίες ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή της¹³².

Τέλος, το οργανωσιακό κεφάλαιο ενισχύει τη δυνατότητα της οργάνωσης να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Αναντικατάστατο στοιχείο του αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα του, η οποία αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχία ενός οργανισμού και μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹³³. Όπως σχολιάζει πολύ εύστοχα, ο Louis Gerstner, C.E.O. της IBM την περίοδο 1993-2002, ο οποίος

¹³⁰ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 180

¹³¹ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 180-183

¹³² Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 184

¹³³ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 184-187

κυριολεκτικά ανέστησε την εταιρεία και αύξησε με ιλιγγιώδεις ρυθμούς τα κέρδη της: «Από την περίοδο που ήμουν στην IBM, κατάλαβα ότι η κουλτούρα δεν είναι μόνο μια πτυχή του παιχνιδιού - είναι το παιχνίδι. Τελικά, ένας οργανισμός δεν είναι τίποτα άλλο από τη συλλογική ικανότητα των ανθρώπων του να δημιουργούν αξία¹³⁴.»

Συμπληρωματικά με την κουλτούρα, σημαντικό ρόλο παίζει η ανάπτυξη στους δημόσιους οργανισμούς της φιλοσοφίας της αναγνώρισης και της εκτίμησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ειδικά στις δημόσιες οργανώσεις, οι έννοιες αυτές έχουν ακόμα μεγαλύτερη αξία σε σχέση με τη σαφώς μεγαλύτερη ποικιλία τρόπων ανταμοιβής που υπάρχει στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η ανταμοιβή είναι ένα μέσο αναγνώρισης στο οποίο ο προϊστάμενος έχει άμεση ευχέρεια να χρησιμοποιήσει κατά το δοκούν σε αντίθεση με άλλα μέσα επιβράβευσης στα οποία έχει μηδαμινή ή ελάχιστη πρόσβαση. Πρέπει όμως να προσφέρεται στους εργαζόμενους με ειλικρινή τρόπο και κάτι τέτοιο απαιτεί τακτική εξάσκηση προκειμένου να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα¹³⁵.

δ) Ως προς την οικονομική προοπτική: Σε σχέση με τους δημόσιους οργανισμούς παρατηρείται σε πολύ τακτική βάση το φαινόμενο τα μέσα μαζικής ενημέρωσης να ασχολούνται με τα οικονομικά των δημόσιων οργανισμών, να σχολιάζουν περιπτώσεις κακοδιαχείρισης και να κάνουν δυσοίωνες προβλέψεις για το οικονομικό μέλλον των δημόσιων οργανισμών¹³⁶.

Το βέβαιο πάντως είναι ότι σε έναν οργανισμό η οικονομική διάσταση και οι με βάση αυτήν τιθέμενοι στόχοι δεν μπορούν να δικαιολογήσουν από μόνοι τους τον λόγο ύπαρξής του. Σύμφωνα με τον Kaplan, θα μπορούσε αντ' αυτού, στην κάρτα εξισορροπημένης στοχοθεσίας των δημόσιων οργανώσεων, η οικονομική προοπτική και η προοπτική του πελάτη να συνδυαστούν και να παρέχουν ένα ενιαίο πλαίσιο¹³⁷ εντός του οποίου ο οργανισμός θα πρέπει να συνυπολογίσει τρεις βασικές παραμέτρους κατ' αναλογία με όσα προαναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο στην τροποποιημένη πρόταση εξισορροπημένης στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα και αφορούν το τρίπτυχο δημιουργία προστιθέμενης αξίας από την παρεχόμενη υπηρεσία, με μειωμένο

¹³⁴ Απόσπασμα από το βιβλίο του Louis Gerstner με τίτλο “Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround” (2002), Goodreads Quotes <https://www.goodreads.com/quotes/7257180-i-came-to-see-in-my-time-at-ibm-that>

¹³⁵ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p.p. 187-188

¹³⁶ Βλ. Niven P., όπ. π. (υποσημ. 100), p. 188

¹³⁷ Kaplan R., “The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations”, Balanced Scorecard Report: insight, experience & ideas for strategy-focused organizations”, *Harvard Business School Publishing & The Balance Scorecard Collaborative*, Article Reprint No. B9911C, 1999, p. 4

λειτουργικό και κοινωνικό κόστος και εξασφάλιση νομιμοποιητικής υποστήριξης¹³⁸. Για να φέρει σε πέρας την αποστολή του, ο οργανισμός θα πρέπει να επιτύχει και τους στόχους που συνδέονται με τις τρεις ανωτέρω παραμέτρους, αφού πρώτα προσδιορίσει και τους κατάλληλους στόχους που συνδέονται με τις προοπτικές των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης¹³⁹.

Υπό το παραπάνω πρίσμα, ο Norton πρότεινε οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα να αναζητήσουν έναν θεμελιώδη στόχο άμεσα συνδεδεμένο με την αποστολή τους, ο οποίος θα τεθεί στην κορυφή της κάρτας εξισορροπημένης στοχοθεσίας τους. Οι στόχοι των υπόλοιπων προοπτικών θα διαμορφωθούν με προσανατολισμό την εκπλήρωση του ανώτερου στόχου που είναι συνδεδεμένος με την αποστολή του οργανισμού και θα δίνουν ανατροφοδότηση του βαθμού επίτευξής τους σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο επίπεδο¹⁴⁰.

Στα δύο παρακάτω σχεδιαγράμματα απεικονίζονται και σχηματικά όσα αναπτύχθηκαν παραπάνω, δηλαδή πρώτον η προσαρμοσμένη στους δημόσιους οργανισμούς Κ.Ε.Σ. και δεύτερον ο συνδυασμός της οικονομικής προοπτικής και της προοπτικής του πελάτη υπό το πρίσμα των τριών οπτικών γωνιών (η συγκεκριμένη σχηματική απεικόνιση αναπτύχθηκε από τους Kaplan and Norton με τη συνεργασία του καθηγητή Dutch Leonard¹⁴¹).

¹³⁸ Βλ. και παραπάνω, ενότητα 3.2, τη σχετική ανάλυση

¹³⁹ Βλ. Kaplan R., όπ. π. (υποσημ. 137), p. 4

¹⁴⁰ Βλ. Kaplan R., όπ. π. (υποσημ. 137), p. 4

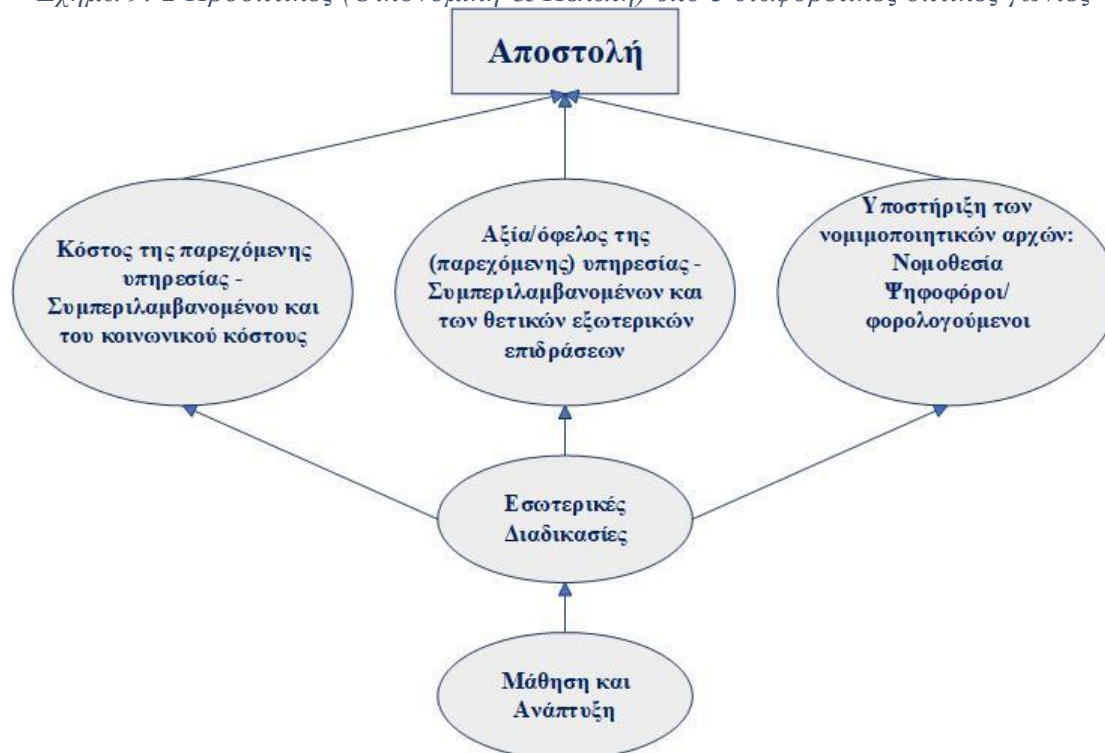
¹⁴¹ Βλ. Kaplan R., Norton D., όπ. π., (υποσημ. 6), p. 101, βλ. και Kaplan R. (1999), όπ. π. (υποσημ. 137), p. 4

Σχήμα 8: Η Προσαρμοσμένη Κ.Ε.Σ. σε Δημόσιους Οργανισμούς



Προσαρμογή σχήματος από Kaplan & Norton (2001)¹⁴²

Σχήμα 9: 2 Προοπτικές (Οικονομική & Πελάτη) υπό 3 διαφορετικές οπτικές γωνίες



Προσαρμογή σχήματος από Kaplan & Norton (2001)¹⁴³

¹⁴² Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 100

¹⁴³ Kaplan R., Norton D., όπ. π. (υποσημ. 6), p. 101

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1. Στοχοθεσία και δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας με βάση τον νόμο 3230/2004

Αναζητώντας την αφετηρία της πρώτης συντονισμένης προσπάθειας της δημόσιας διοίκησης για τη σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση των υπηρεσιών της και επακόλουθα του προσωπικού της, αυτή εντοπίζεται στον νόμο 3230/2004¹⁴⁴. Αν επιχειρήσουμε μία -προγενέστερη- ιστορική ανασκόπηση από τις αρχές της δεκαετίας του '80 με τον Ν. 1400/1983¹⁴⁵ και τους υπόλοιπους σχετικούς νόμους που εφαρμόστηκαν έως το 2004 (το έτος που ψηφίστηκε ο Ν. 3230/2004), εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε ουσιαστική σύνδεση της αξιολόγησης υπαλλήλων και οργανικών μονάδων με την επίτευξη στόχων. Αν και σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στο άρθρο 54 παρ. 1 του Ν. 1943/1991¹⁴⁶, υπήρχε αναφορά σε συνδυασμό κριτηρίων αξιολόγησης με συγκεκριμένους στόχους και δείκτες, η προσπάθεια ήταν αποσπασματική και αυτοαναιρούνταν σε άλλα χωρία του ίδιου νόμου¹⁴⁷.

Με τον Ν. 3230/2004 εισάγεται στη δημόσια διοίκηση για πρώτη φορά το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», η οποία στο άρθρο 1, ορίζεται ως «η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο». Ουσιαστικά δηλαδή σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχικής δομής προϊστάμενοι και υπάλληλοι δεσμεύονται για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, με τις ίδιες διατάξεις θεσπίζεται η μέτρηση με συγκεκριμένους δείκτες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.12.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

¹⁴⁵ Ν. 1400/1983 (ΦΕΚ 156 Α/24.10.1983) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων»

¹⁴⁶ Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50Α/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

¹⁴⁷ Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σε άλλο σημείο στην ίδια παράγραφο του άρθρου 54 σημειώνεται ότι η διαδικασία αξιολόγησης και τα κριτήριά της καθορίζονται σε κεντρική βάση, μετά από έγγραφη γνώμη της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) μέσα σε ένα μήνα από την περιέλευση σε αυτήν του υπό εξέταση σχεδίου αξιολόγησης, ενώ σε περίπτωση που δεν διατυπωθεί άποψη εκδίδεται προεδρικό διάταγμα χωρίς τη γνώμη της.

¹⁴⁸ Σχετ. άρθρο 1 παρ. 2 Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004): «...Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων...»

Επιπλέον, στο άρθρο 5 παράγραφος 1 του Ν. 3230/2004 ορίζεται ότι γενικοί και ειδικοί δείκτες μετρούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Στην παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου προσδιορίζονται οι γενικοί δείκτες, οι οποίοι είναι: α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, δ) το κόστος διαχείρισης και ε) η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ στην παράγραφο 3 σημειώνεται ότι πέρα από τους γενικούς δείκτες, η κάθε υπηρεσία μπορεί να έχει συμπληρωματικά και ειδικούς δείκτες «που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών».

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον σχετικά με τους δείκτες μέτρησης, παρουσιάζει η εγκύκλιος του ΥΠΕΣΔΔΑ, η οποία εκδόθηκε τον Απρίλιο 2006 με θέμα τη Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης σύμφωνα με τον Ν. 3230/2004¹⁴⁹. Στην παράγραφο 11 της εν λόγω εγκυκλίου παρατίθενται δύο πίνακες με ιδιαίτερα ενδιαφέρον περιεχόμενο.

Ο πρώτος πίνακας παραθέτει συγκεκριμένα κριτήρια κατά τον σχεδιασμό των καταλληλότερων δεικτών μέτρησης, τα οποία επιγραμματικά είναι τα ακόλουθα:

- Απαιτείται σαφής καθορισμός των δεικτών και ευκρινής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των επιλεγμένων δεικτών.
- Ο καθορισμός των δεικτών θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.
- Θα πρέπει να γίνεται επιλογή των δεικτών εκείνων που θα διαθέτουν τα ενδεδειγμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να μετρήσουν τις κυριότερες διαστάσεις του επιθυμητού αποτελέσματος.
- Το περιεχόμενο των δεικτών θα πρέπει να γίνεται κατανοητό και να επικοινωνείται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ θα πρέπει να αποφεύγεται η επιλογή δεικτών το περιεχόμενο των οποίων μπορεί να παρερμηνευθεί από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Χρειάζεται υπολογισμός του κόστους που απαιτείται για τη συγκέντρωση των αναγκαίων στοιχείων για κάθε δείκτη, ενώ παράλληλα απαιτείται ισορροπία μεταξύ

¹⁴⁹ Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με αρ. πρωτ. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006 και θέμα «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»

του συνολικού αριθμού των δεικτών και της δυνατότητας της οργάνωσης να παρακολουθεί την πορεία τους.

- Πρέπει να αποφεύγεται η επικάλυψη ενός δείκτη ή κάποιων στοιχείων του από άλλους δείκτες.

- Θα πρέπει η δημόσια οργάνωση να μπορεί να συγκεντρώνει αξιόπιστα στοιχεία από τον εκάστοτε δείκτη, καθώς και από την αλληλεπίδρασή τους¹⁵⁰.

Ο δεύτερος πίνακας, ο οποίος παρατίθεται παρακάτω, παρουσιάζει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον, καθώς αποτυπώνει τα συνήθη σφάλματα που γίνονται κατά την επιλογή των δεικτών και προτείνονται τρόποι αποφυγής τους. Προκύπτει ξεκάθαρα η σύνδεση της θεωρίας που διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στους δημόσιους οργανισμούς. Αναλυτικότερα:

Πίνακας 1: Συνήθη σφάλματα και αντιμετώπισή τους

ΣΦΑΛΜΑΤΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ
Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες (όπως δραστηριότητες ρουτίνας) και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία.	Η Δημόσια Οργάνωση πρέπει να επικεντρώνεται σε κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς στόχους και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξή τους.
Συχνά επιλέγονται δείκτες μέτρησης βραχυπρόθεσμων στόχων λόγω της πίεσης για άμεσα υψηλή απόδοση στα τρέχοντα ζητήματα.	Απαιτείται καθορισμός τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων στόχων.
Η οργάνωση επικεντρώνεται περισσότερο σε οικονομικές μετρήσεις παρά σε ποιοτικές με αποτέλεσμα την παραπλανητική εκτίμηση της απόδοσης. Δεν δίνεται η πρέπουσα βαρύτητα σε σημαντικούς δείκτες, όπως η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.	Είναι απαραίτητη η εξισορροπημένη στοχοθεσία σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
«Μαγειρεύονται» τα στοιχεία για να παρουσιάζει η υπηρεσία πιο βελτιωμένες από τις πραγματικές τιμές των δεικτών απόδοσης.	Με την επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων περιορίζονται οι μη ενδεδειγμένες παρεμβάσεις. Επιπρόσθετα καθόλη τη διαδικασία απαραίτητη είναι η συμμετοχή έμπειρων στελεχών της δημόσιας οργάνωσης.
Παρατηρείται υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία δεν συνεισφέρει στην ανατροφοδότηση της οργάνωσης.	Η οργάνωση πρέπει να παραμείνει επικεντρωμένη στους κύριους στόχους

¹⁵⁰ Βλ. εγκύκλιο Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με αρ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006, όπ.π. (υποσημ. 149), παράγραφο 11, σελ. 4

	της χωρίς να παγιδεύεται στην εύκολη λύση των ελκυστικών δεικτών.
Δεν λαμβάνονται υπόψη οι επιθυμίες και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.	Κατά τον σχεδιασμό των δεικτών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των βασικών ενδιαφερόμενων μερών.
Συγκρίνονται ανόμοια στοιχεία μέτρησης	Ανά έτος πρέπει να συγκρίνονται αντίστοιχα στοιχεία.
Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.	Οι δείκτες θα πρέπει να αξιολογούνται σε τακτή βάση και εφόσον απαιτείται να αναθεωρούνται.

151

4.2 Νόμος 4369/2016

Μεσολάβησαν αρκετοί νόμοι και στη συνέχεια ο επόμενος νόμος που επέφερε αξιοσημείωτη τομή στη Δημόσια Διοίκηση ήταν ο Ν. 4369/2016^{152,153}. Στο άρθρο 14 παράγραφος 3, αναφέρεται ότι: «*Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας.*»

Με το άρθρο 22, καθορίζεται η στοχοθεσία, καθώς επίσης και η διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα καθορισμού της από τις υπηρεσίες. Σε αδρές γραμμές, η διαδικασία μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

➤ Η στοχοθεσία ξεκινά από τον Υπουργό (ή το αρμόδιο όργανο του εκάστοτε φορέα), ο οποίος θέτει τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος¹⁵⁴.

➤ Οι προϊστάμενοι σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων υποβάλλουν τις σχετικές εισηγήσεις τους στον Υπουργό στις οποίες τεκμηριώνουν τις δράσεις τους, την πορεία υλοποίησης των στόχων, καθώς και τον προγραμματισμό της στοχοθεσίας για το

¹⁵¹ Βλ. εγκύκλιο Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με αρ. πρωτ. ΔΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006, όπ. π. (υποσημ. 149), παράγραφο 11, σελ. 5-6

¹⁵² Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α/27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

¹⁵³ Εγκύκλιος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/03.03.2017 και θέμα «Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»

¹⁵⁴ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 2, (σημ. την πρώτη εβδομάδα του Οκτωβρίου)

επόμενο έτος¹⁵⁵. Στη συνέχεια ο Υπουργός σε συνεργασία με τους ως άνω προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων αποφασίζει επί των ανωτέρω εισηγήσεων και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους του επόμενου έτους στην εκάστοτε Γενική Διεύθυνση¹⁵⁶.

➤ Η σχετική απόφαση κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους της υπηρεσίας και παρουσιάζεται στις Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμημάτων¹⁵⁷. Οι ανωτέρω Ολομέλειες του άρθρου 23 του οικείου νόμου αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης και συμμετέχουν στη διαδικασία στοχοθεσίας και αυτοαξιολόγησης. Οι Ολομέλειες, στις οποίες έχουν δικαίωμα να μετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, συνεδριάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα (τρεις και έξι φορές τον χρόνο αντίστοιχα ή όποτε άλλοτε κρίνεται σκόπιμο από τον αρμόδιο Προϊστάμενο)¹⁵⁸. Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που έχουν πραγματοποιήσει (με πλειοψηφία τουλάχιστον των 2/3 των υπαλλήλων της εκάστοτε οργανικής μονάδας). Οι ανωτέρω εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε οργανικής μονάδας και λαμβάνουν βαθμολογία 0-100 και συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου¹⁵⁹.

➤ Από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων γίνεται η ενημέρωση και ζητείται διαδοχικά ο προσδιορισμός των επιμέρους στόχων σε επίπεδο διευθύνσεων και τμημάτων και με τη σειρά τους οι προϊστάμενοι τμημάτων ζητούν από τους υφιστάμενους υπαλλήλους τους να υποβάλουν τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία. Με βάση τις εισηγήσεις των προϊσταμένων ο Γενικός Διευθυντής λαμβάνει απόφαση για τους στόχους της κάθε διεύθυνσης¹⁶⁰.

➤ Κατόπιν των ανωτέρω οι προϊστάμενοι τμημάτων παρουσιάζουν στην Ολομέλεια των τμημάτων τους τιθέμενους στόχους κατά την προαναφερόμενη διαδικασία και διεξάγεται συζήτηση σχετικά με τη συνολική στοχοθεσία της

¹⁵⁵ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 2

¹⁵⁶ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 2, (σημ. την πρώτη εβδομάδα του Νοεμβρίου)

¹⁵⁷ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 3.α

¹⁵⁸ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152). Σύμφωνα με το άρθρο 23 παράγραφο 2.γ του οικείου νόμου, μπορεί να συγκληθεί έκτακτη Ολομέλεια τμήματος και σε περίπτωση έγγραφου αιτήματος των 2/3 των υπαλλήλων του τμήματος.

¹⁵⁹ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 23, παράγραφο 2.δ

¹⁶⁰ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 3.β

υπηρεσίας. Στη συνέχεια και σύμφωνα και με τις ατομικές δεξιότητες και ικανότητες του κάθε υπάλληλου προτείνονται από τους προϊσταμένους οι ατομικοί στόχοι¹⁶¹.

➤ Μετά από συνέντευξη των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους, καθορίζεται η ατομική στοχοθεσία σε συνάρτηση και με τη στοχοθεσία του τμήματος¹⁶².

➤ Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια¹⁶³.

Στις αποφάσεις στοχοθεσίας προσδιορίζονται ζητήματα, όπως ο βαθμός προτεραιότητας του κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του¹⁶⁴. Παρέχεται η δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων και επομένως ένα τμήμα μπορεί να επαναλάβει τη διαδικασία στοχοθεσίας, όμως σε διάστημα όχι λιγότερο από τέσσερις και όχι περισσότερο από οκτώ μήνες από την έναρξή της¹⁶⁵. Από την περιγραφή της εν λόγω διαδικασίας προκύπτει ξεκάθαρα ότι ο καθορισμός των στόχων ξεκινά από την «κορυφή προς τη βάση» (“top-down”), ενώ η υλοποίηση από τη «βάση προς την κορυφή» (“bottom-up”).

4.3 Νόμος 4940/2022

Το προηγούμενο έτος και συγκεκριμένα στις 11 Ιουνίου 2022, ψηφίστηκε ένας νέος νόμος, ο Ν. 4940/2022¹⁶⁶, ο οποίος μεταβάλλει ριζικά το τοπίο τόσο στο θέμα της αξιολόγησης και της στοχοθεσίας όσο και σε άλλα συναφή ζητήματα, όπως είναι η δημιουργία μητρώου συμβούλων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και η ρύθμιση διαφόρων θεμάτων σχετικά με τη δραστηριοποίησή τους. Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί η όσο το δυνατόν πιο ακριβής αποτύπωση των σημαντικότερων σημείων του νόμου, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ημερομηνία έναρξης ισχύος για τα άρθρα 15 έως 25 που αφορούν τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση ήταν η 1^η Ιανουαρίου 2023. Όπως άλλωστε υπογραμμίζεται στο άρθρο 63 του οικείου νόμου, στο οποίο αναφέρονται οι μεταβατικές διατάξεις, αφενός η αξιολόγηση του προσωπικού για το έτος 2022¹⁶⁷

¹⁶¹ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 3.γ, (σημ. τη δεύτερη εβδομάδα του Δεκεμβρίου)

¹⁶² Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 3.γ

¹⁶³ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 3.γ

¹⁶⁴ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 4

¹⁶⁵ Βλ. Ν. 4369/2016, όπ. π. (υποσημ. 152), άρθρο 22, παράγραφο 5

¹⁶⁶ Ν. 4940/2022 (ΦΕΚ Α112/14.06.2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

¹⁶⁷ Βλ. Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 63, παράγραφο 1

διενεργείται σύμφωνα με τις διατάξεις του προηγούμενου νόμου ήτοι του Ν. 4369/2016 και αφετέρου κατά το έτος 2023, η διαδικασία αξιολόγησης δεν θα περιλαμβάνει Σχέδιο Ανάπτυξης και άρα ο βαθμός υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης των υφισταμένων του δεν θα αποτελεί υποχρεωτικό στόχο για τον αξιολογούμενο προϊστάμενο¹⁶⁸. Αναλυτικότερα τα κύρια στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

➤ Οι διαδικασίες στοχοθεσίας και αξιολόγησης είναι άρρηκτα δεμένες μεταξύ τους όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων. Προς επίρρωση τούτου, πρέπει να επισημανθεί ότι τα τρία στάδια της αξιολόγησης, τα οποία πραγματεύονται τον προγραμματισμό εργασιών (κατά τον μήνα Ιανουάριο), την επισκόπηση προόδου (κατά τον μήνα Μάιο) και τη συνολική αξιολόγηση (κατά τον μήνα Δεκέμβριο), λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικά χρονικά σημεία εντός του ημερολογιακού έτους. Ακριβώς για αυτό, ο καθορισμός, η επικαιροποίηση και η αναθεώρηση των στόχων αποτελούν σημεία κομβικής σημασίας για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της αξιολόγησης¹⁶⁹.

➤ Σε συνάρτηση με τα προαναφερόμενα στάδια, διαμορφώνεται ο ετήσιος κύκλος στοχοθεσίας που περιγράφεται στο άρθρο 9 του οικείου νόμου. Ο καθορισμός και επιμερισμός των στόχων ξεκινά στις 15 Νοεμβρίου του προηγούμενου έτους και ολοκληρώνεται στις 15 Ιανουαρίου του επόμενου. Ουσιαστικά το περιεχόμενο των Σχεδίων Δράσης των Υπουργείων ενσωματώνεται στους στόχους των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε καθένα από αυτά¹⁷⁰ και στη συνέχεια σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζονται οι στόχοι σε συνεργασία των Προϊσταμένων και των εκάστοτε Αξιολογητών τους¹⁷¹. Υπογραμμίζεται ότι στους στόχους της υπερκείμενης οργανικής μονάδας εμπεριέχονται οι στόχοι των μονάδων στους οποίους αυτή προϊσταται¹⁷², ενώ για κάθε τιθέμενο στόχο καταγράφονται το χρονικό διάστημα υλοποίησής του και ο δείκτης μέτρησης που απεικονίζει τον βαθμό επίτευξής του¹⁷³. Οι στόχοι περιγράφονται στο ανάλογο πεδίο, στο έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου» που συμπληρώνει ο κατά περίπτωση Αξιολογητής του Προϊσταμένου¹⁷⁴.

¹⁶⁸ Βλ. Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 63, παράγραφο 2 -για καλύτερη κατανόηση ακολουθεί ανάλυση του Σχεδίου Ανάπτυξης και της διαδικασίας αξιολόγησης και στοχοθεσίας

¹⁶⁹ Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών με αρ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠΦ.529οικ.2290/10.02.23, και θέμα «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Ενέργειες Α΄ Σταδίου», σελ. 6

¹⁷⁰ Βλ. Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 9, παράγραφο 1

¹⁷¹ Βλ. Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 9, παράγραφο 4

¹⁷² Βλ. Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 9, παράγραφο 7

¹⁷³ Βλ. Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 9, παράγραφο 8

¹⁷⁴ Βλ. εγκύκλιο ΔΑΠΔΕΠΦ.529οικ.2290/10.02.23, όπ. π. (υποσημ. 169), σελ. 9

➤ Το σύνολο των τιθέμενων στόχων πρέπει να εμπίπτουν σε μία από τις τρεις κατηγορίες, που ταυτίζονται με την κατηγοριοποίηση που είχε αναλυθεί επακριβώς προγενέστερα στην ανάπτυξη των BSC. Πρόκειται για τους άξονες: α) των παρεχόμενων υπηρεσιών, β) την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία και γ) τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες της οργανικής μονάδας¹⁷⁵.

➤ Η περαιτέρω εξειδίκευση των προαναφερόμενων κατηγοριών. Ενδεικτικά, ως προς τον πρώτο άξονα, μπορούν να περιλαμβάνονται στόχοι που συνδέονται με τις εκροές της οργανικής μονάδας ως προς τον χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεων, το κόστος της εκροής ή την ποσότητα εκροής, αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η λειτουργικότητα, ο βαθμός ποιότητας (αρτιότητας), η προσβασιμότητα κ.ά. Ως προς τον δεύτερο άξονα της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας, οι στόχοι κατηγοριοποιούνται περαιτέρω σε τρία τουλάχιστον πεδία που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της οργανικής μονάδας (διοικητικές διαδικασίες, χρηστή διοίκηση, διαφάνεια, εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων απρόσκοπτης λειτουργίας, τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας κ.ά.), την ενσωμάτωση προτύπων, πρακτικών και εργαλείων ποιότητας και καινοτομίας, καθώς και τη διαμόρφωση πλαισίου κοινωνικής ευθύνης μέσα από δράσεις και πρωτοβουλίες που προάγουν την υπηρεσία. Τέλος, στον τρίτο άξονα μπορούν να συμπεριληφθούν δράσεις που συνδέονται με τη δια βίου μάθηση, την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας¹⁷⁶.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του Ν. 4940/2022, διαπιστώνεται ότι ουσιαστικά ακολουθείται η τροποποιημένη πρόταση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας για δημόσιους οργανισμούς, η οποία παρουσιάστηκε στο 3^ο κεφάλαιο.

4.4. Εγκύκλιος «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης Ν. 3230/2004»

Στην εγκύκλιο «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης Ν. 3230/2004» με αρ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.¹⁷⁷, ουσιαστικά εισάγεται η μεθοδολογία της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) στον

¹⁷⁵ Ν. 4940/2022, όπ. π. (υποσημ. 166), άρθρο 9, παράγραφο 5

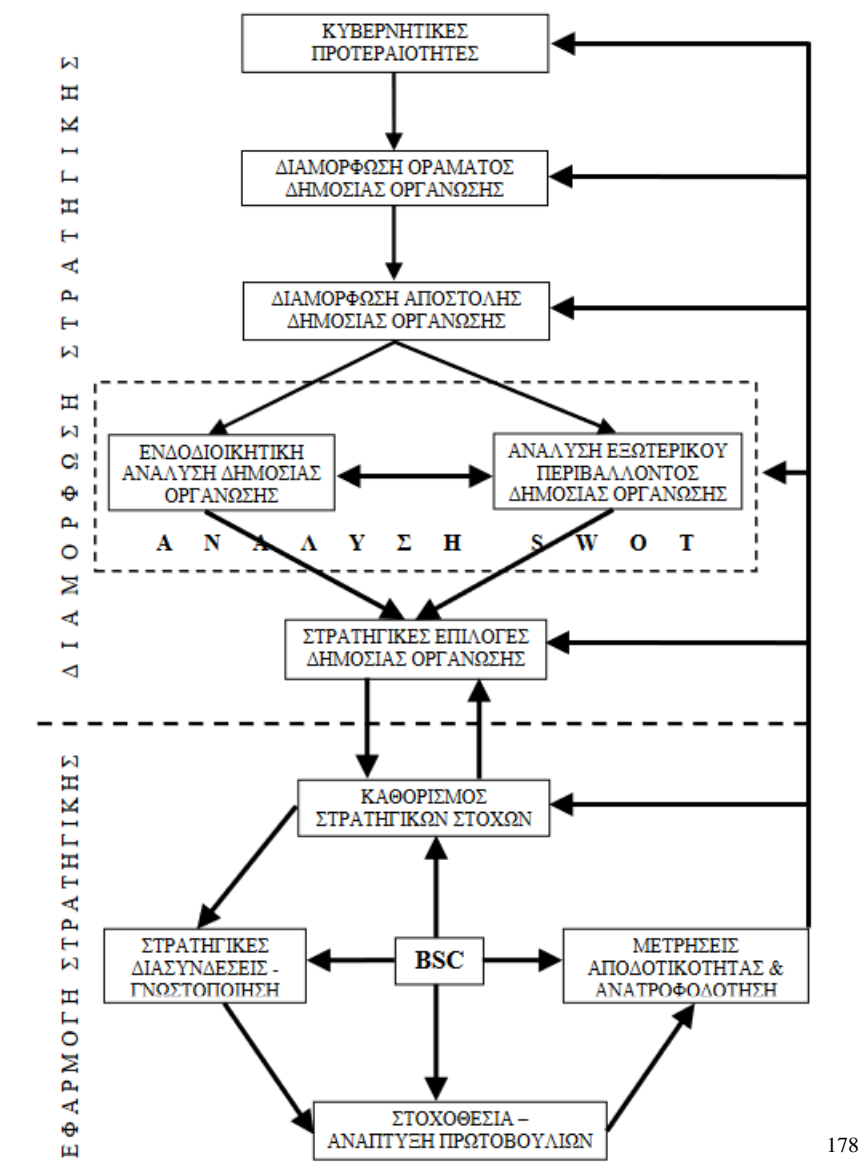
¹⁷⁶ Βλ. εγκύκλιο ΔΑΠΔΕΠΦ.529οικ.2290/10.02.23, όπ. π. (υποσημ. 169), σελ. 9-11

¹⁷⁷ Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) με αρ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 και θέμα «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)»

δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της ανάπτυξης συστήματος στρατηγικής διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις. Τα βήματα που αναλύονται στην εγκύκλιο διακρίνονται σε δύο άξονες: α) τη διαμόρφωση στρατηγικής και β) στην εφαρμογή στρατηγικής με τη χρήση της Balanced Scorecard.

Στον άξονα της «διαμόρφωσης στρατηγικής», η δημόσια οργάνωση λαμβάνοντας υπόψη τις κυβερνητικές προτεραιότητες διαμορφώνει το όραμα και την αποστολή της στη λογική που αναλύθηκε διεξοδικά στο υποκεφάλαιο 3.3. της παρούσας εργασίας και αποτυπώνεται σχηματικά στην παρούσα εγκύκλιο ως εξής:

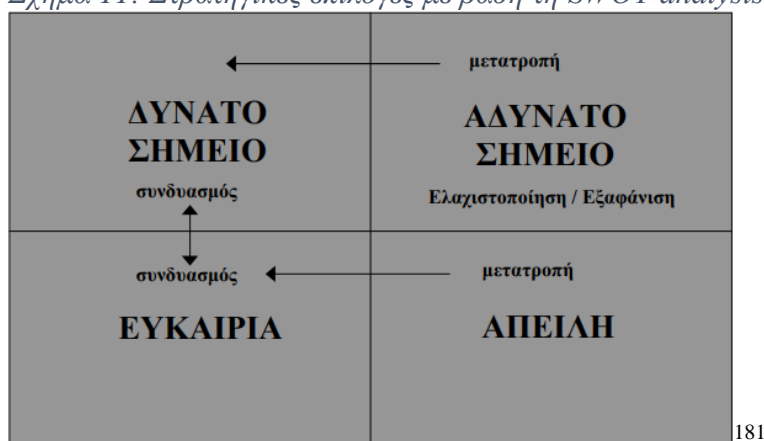
Σχήμα 10: Πρότυπο Ανάπτυξης Στρατηγικής Διοίκησης



¹⁷⁸ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 5

Στη συνέχεια η δημόσια οργάνωση διεξάγει SWOT analysis, αναδεικνύοντας τα δυνατά και αδύνατά της σημεία, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο υπόδειγμα πίνακα καταγραφής της ανάλυσης SWOT της εν λόγω εγκυκλίου προσδιορίζονται ενδεικτικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της οργάνωσης αναφορικά με τις εξής παραμέτρους: την ηγεσία, το όραμα, την αποστολή και τις αξίες, το ανθρώπινο δυναμικό, τη χρηματοδότηση, το θεσμικό πλαίσιο και την οργανωτική δομή, την υλικοτεχνική υποδομή, τους διαθέσιμους πόρους, τις εσωτερικές διαδικασίες, τους εσωτερικούς διαύλους επικοινωνίας και τις συνεργασίες. Επιπλέον, στον ίδιο πίνακα ανιχνεύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές μέσα από τις εξής μεταβλητές: προγράμματα χρηματοδότησης, παγκοσμιοποιημένη οικονομία, τεχνολογικές εξελίξεις, απαιτήσεις και ανάγκες πολιτών (των «πελατών» δηλαδή του οργανισμού), δημογραφικές και κοινωνικές συνθήκες και τάσεις, νομικό πλαίσιο, πολιτικό περιβάλλον και πολιτική βούληση¹⁷⁹. Μέσα από αυτή την ολιστική προσέγγιση, η οργάνωση έχει τη δυνατότητα να προσδιορίσει τους στρατηγικούς της προβληματισμούς μέσω συνδυασμού των δυνατών της σημείων και ευκαιριών παράλληλα με την προσπάθειά της να μετατρέψει τα αδύνατά της σημεία και τις απειλές σε δυνατά σημεία και ευκαιρίες αντίστοιχα. Ακόμα και στις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι εφικτή η μετατροπή τους σε δυνατά σημεία και ευκαιρίες, η οργάνωση προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει ή να αποφύγει τα εκάστοτε εμπόδια¹⁸⁰. Με βάση τα παραπάνω η μεθοδολογία της ανάλυσης SWOT μπορεί να σχηματιστεί ως εξής:

Σχήμα 11: Στρατηγικές επιλογές με βάση τη SWOT analysis



¹⁷⁹ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 10 και σελ. 26

¹⁸⁰ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 10-11

¹⁸¹ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 11

Μέσω των ανωτέρω διαδικασιών, η οργάνωση τελικά κατορθώνει να προσδιορίσει στις στρατηγικές της επιλογές¹⁸².

Στον δεύτερο άξονα της «εφαρμογής στρατηγικής» με τη συνδρομή της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard μέσω των τεσσάρων οπτικών γωνιών:

1. πολίτης
2. εσωτερικές διαδικασίες
3. μάθηση/συνεχής βελτίωση
4. διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι,

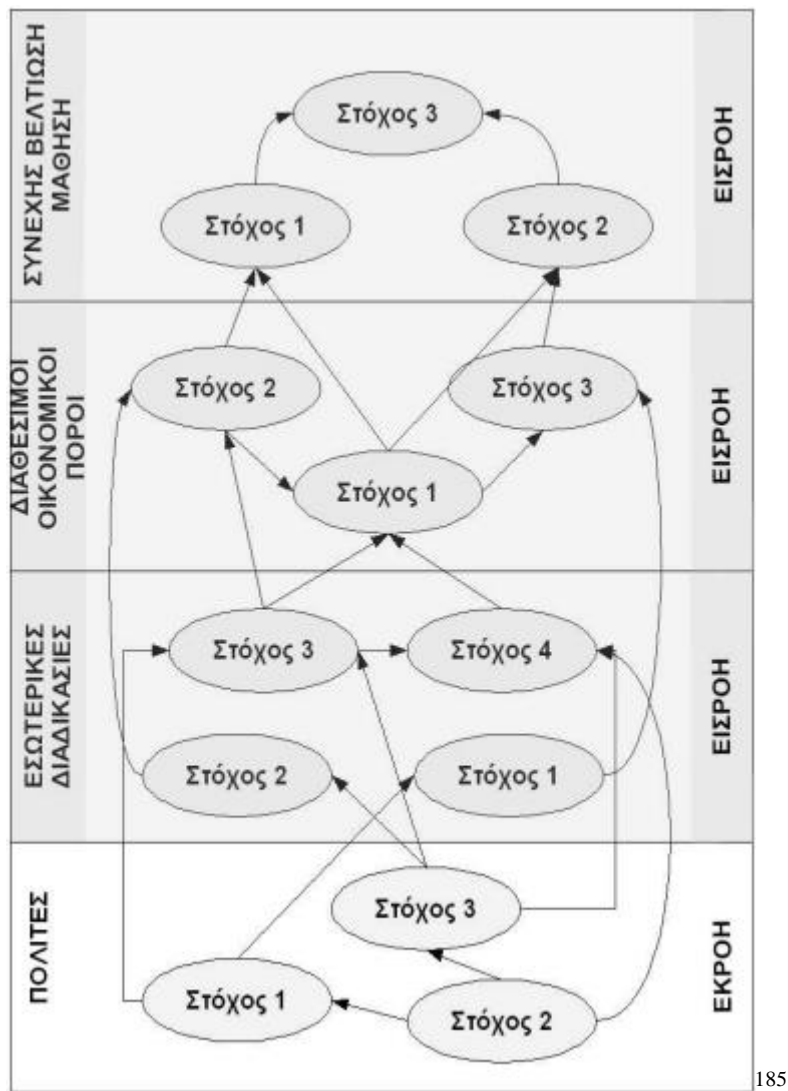
διατυπώνεται η δήλωση προορισμού για κάθε οπτική γωνία και αντίστοιχα -για κάθε μία προοπτική- προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι¹⁸³. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι στρατηγικές αλληλεπιδράσεις, οι οποίες αντικατοπτρίζουν ουσιαστικά τη σχέση αίτιου και αποτελέσματος μεταξύ των στρατηγικών στόχων της κάθε οπτικής γωνίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι η πρώτη οπτική γωνία (των πολιτών) περιλαμβάνει στρατηγικούς στόχους που αποτυπώνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα - εκροές της οργάνωσης ως προς την πραγματοποίηση του οράματος και της αποστολής της, ενώ οι άλλες τρεις οπτικές γωνίες περιλαμβάνουν στρατηγικούς στόχους που μπορεί να θεωρηθούν ως εισροές για την παραγωγή του προσδοκώμενου αποτελέσματος της πρώτης οπτικής γωνίας. Οι παραπάνω στρατηγικές διασυνδέσεις μπορούν να αναπαρασταθούν στον Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων με τον ακόλουθο τρόπο¹⁸⁴:

¹⁸² Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 11

¹⁸³ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 13-14

¹⁸⁴ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 16

Σχήμα 12: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων



185

Κατά το επόμενο στάδιο προσδιορίζονται οι δείκτες μέτρησης επίτευξης στόχων και αναπτύσσονται πρωτοβουλίες που αφορούν καθορισμό προγραμμάτων με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση δράσεων που συνεισφέρουν στην επίτευξη της στοχοθεσίας της δημόσιας οργάνωσης. Το τελευταίο, αλλά εξίσου καθοριστικό, βήμα περιλαμβάνει τις μετρήσεις αποδοτικότητας και την ανατροφοδότηση της διαδικασίας μέσω της σύνταξης απολογιστικών εκθέσεων δράσης και προγραμματισμού¹⁸⁶.

Στην εν λόγω εγκύκλιο αναφέρονται τα κύρια βήματα για την ανάπτυξη της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ανά επίπεδο διοίκησης -γενικής διεύθυνσης,

¹⁸⁵ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 17

¹⁸⁶ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 18

διεύθυνσης, τμήματος, υπαλλήλου- και αναλύονται περαιτέρω οι τέσσερις οπτικές γωνίες¹⁸⁷.

Με ιδιαίτερο ενδιαφέρον προσεγγίζεται η οπτική γωνία του πολίτη κυρίως όσον αφορά τους διαφορετικούς ρόλους που μπορεί να λάβει το πρόσωπό του. Υπάρχει δηλαδή ο πολίτης με την ιδιότητα του πελάτη, στου οποίου τις προσδοκίες προσπαθεί να ανταποκριθεί η δημόσια οργάνωση, ο πολίτης με την ιδιότητα του ιδιοκτήτη/φορολογούμενου, στον οποίο η οργάνωση λογοδοτεί και δεσμεύεται, ο πολίτης ως υποκείμενο δικαίου, ο οποίος πρέπει να προστατεύεται μέσω πρόωθησης πολιτικών πρόληψης και ενημέρωσης και ο πολίτης με τον ρόλο του συνεργάτη μέσω της ενεργού συμμετοχής του σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο. Με βάση τα παραπάνω οι τιθέμενοι στόχοι του οργανισμού θα πρέπει να αναπτύσσονται ισομερώς λαμβάνοντας υπόψη όλους τους προαναφερόμενους ρόλους του πολίτη¹⁸⁸.

Επιπλέον, αναφορικά με την οπτική γωνία της μάθησης και της συνεχούς βελτίωσης, είναι βοηθητικός ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων ως προς τις τρεις κατηγορίες άυλων κεφαλαίων της Δημόσιας Οργάνωσης και συγκεκριμένα α) ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιό της μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης και ενίσχυσης του προσωπικού, β) ως προς τις πληροφορίες και τη γνώση που αποκτώνται μέσα από τη λειτουργία της και γ) ως προς το οργανωσιακό κεφάλαιο, το οποίο αφορά τις υιοθετούμενες πρακτικές και διαδικασίες, όπως αυτές ενσωματώνονται στις καθημερινές διοικητικές λειτουργίες¹⁸⁹.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση της εγκυκλίου, αξίζει να επισημανθεί και ένα σημαντικό της κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στους πιθανούς λόγους αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard και αντλείται από την εφαρμογή της σε άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα ως παράμετροι αποτυχίας αναφέρονται: α) η ανελαστική εφαρμογή του θεωρητικού μοντέλου των τεσσάρων οπτικών των Kaplan and Norton ακόμα και όταν είναι σαφές ότι απαιτείται διαφοροποίηση της δομής του λόγω της ιδιαιτερότητας του εκάστοτε οργανισμού, β) ο κίνδυνος κατά τον διακριτό καθορισμό δεικτών μέτρησης της επίτευξης στόχων ανά οπτική γωνία να μη συνεκτιμηθούν ορθά οι ποικίλες αλληλεπιδράσεις τους, γ) η ύπαρξη αδικαιολόγητα μεγάλου αριθμού δεικτών μέτρησης που παρατηρείται όταν ο προσδιορισμός τους δεν

¹⁸⁷ Βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 18-20

¹⁸⁸ Βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 20. Βλ. και σχήμα 9 του κεφαλαίου 3, στο οποίο παρουσιάζεται αντίστοιχα η προοπτική του πελάτη (πολίτη) υπό 3 διαφορετικές οπτικές γωνίες.

¹⁸⁹ Βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 21

γίνεται όπως προβλέπεται, από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα χαμηλότερα, αλλά αντίστροφα, δ) η υποβάθμιση της αξίας της μεθοδολογίας Balanced Scorecard στον οργανισμό, η οποία ενδεχομένως να οδηγήσει σε έλλειψη συνεκτίμησης χρήσιμων κριτηρίων κατά την κατάρτισή της και ε) σε συνέχεια όλων των παραπάνω η αυξημένη πιθανότητα να μην αντιληφθεί η οργάνωση έναν πιθανό παράγοντα κινδύνου ή/και διαφοροποίησης γιατί δεν έχουν συμπεριληφθεί όλες οι συνιστώσες κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής με τη χρήση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας¹⁹⁰. Πρακτικά πάντως λαμβάνοντας υπόψη και τη διεθνή εμπειρία και βιβλιογραφία στην ως άνω εγκύκλιο προκρίνεται η εφαρμογή του κανόνα «4 έως 5», δηλαδή 4 έως 5 οπτικές γωνίες με 4 έως 5 δείκτες μέτρησης η κάθε μία με τον συνολικό αριθμό δεικτών μέτρησης που περιλαμβάνει συνολικά η Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας να κυμαίνεται από 20 έως 25.

Είναι εμφανές και σε αυτήν την εγκύκλιο, ότι οι παραπάνω πιθανοί παράγοντες αποτυχίας είναι άρρηκτα δεμένοι με το θεωρητικό πλαίσιο της εφαρμογής της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στον δημόσιο τομέα, όπως αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα.

¹⁹⁰ Βλ. εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), σελ. 21-22

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ)

5.1 Εισαγωγικά-Αρμοδιότητες Οργάνων Διοίκησης

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (στο εξής ΑΑΔΕ ή «Αρχή»), η οποία συστάθηκε με τον Ν. 4389/2016, «*σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα σχετικά με την αυτονομία της φορολογικής διοίκησης*»¹⁹¹, ξεκίνησε τη λειτουργία της την 1^η Ιανουαρίου 2017¹⁹². Στο άρθρο 1 του εν λόγω νόμου προβλεπόταν η σύσταση ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, χωρίς νομική προσωπικότητα *«με σκοπό τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και την είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της»*. Επιπλέον, στο ίδιο άρθρο προβλεπόταν ότι η Αρχή από την έναρξη της λειτουργίας της θα είχε τις αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, την οποία αντικατέστησε από την 1^η Ιανουαρίου 2017.

Η Αρχή έχει λειτουργική ανεξαρτησία, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υπόκειται μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο και όχι σε ιεραρχικό έλεγχο ή εποπτεία από τον Υπουργό Οικονομικών¹⁹³. Έχει Οργανισμό και εσωτερικούς κανονισμούς¹⁹⁴.

Τα όργανα διοίκησης της ΑΑΔΕ είναι ο Διοικητής και το Συμβούλιο Διοίκησης. Αναλυτικότερα στο άρθρο 13 ορίζεται η θέση Διοικητή της ΑΑΔΕ με πενταετή θητεία, με πολλές σημαντικότητες αρμοδιότητες, οι οποίες καθορίζονται διεξοδικά -αλλά όχι περιοριστικά- στο άρθρο 14. Μεταξύ άλλων αρμοδιοτήτων, ο Διοικητής καθορίζει και επικαιροποιεί τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό της Αρχής και παράλληλα *«καταρτίζει και αναθεωρεί, εφόσον απαιτείται, το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο της Αρχής και καθορίζει τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης των οργανικών μονάδων αυτής, καθώς και των προϊσταμένων αυτών και του προσωπικού τους»*¹⁹⁵. Επιπρόσθετα, αναφορικά με τις αρμοδιότητές του ως προς το προσωπικό της Αρχής, επιλέγει και τοποθετεί τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων κάθε επιπέδου, είναι επιφορτισμένος με την οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων, καθορίζει το

¹⁹¹ Από τον ιστότοπο της ΑΑΔΕ

¹⁹² Ν. 4389/2016 (ΦΕΚ 94Α/27.05.2016) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», Ιδρυτικός νόμος ΑΑΔΕ

¹⁹³ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 1, παράγραφο 2

¹⁹⁴ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 6

¹⁹⁵ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 9, παράγραφο 2

ειδικό σύστημα προαγωγών, της βαθμολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, τη μεθοδολογία της ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων, καθώς και τη διαδικασία και τον έλεγχο της επίτευξης των στόχων¹⁹⁶.

Όσον αφορά το Συμβούλιο Διοίκησης, είναι πενταμελές και αποτελείται από τον Πρόεδρο και τέσσερα τακτικά μέλη, τα οποία δεν έχουν πλήρη και αποκλειστική απασχόληση στην Αρχή. Η θητεία τους είναι πενταετής με δυνατότητα ανανέωσης μία μόνο φορά¹⁹⁷. Οι αρμοδιότητές του περιγράφονται στο άρθρο 9 του οικείου νόμου και μεταξύ άλλων αφορούν την παροχή γενικών κατευθυντήριων οδηγιών ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ και την παροχή σύμφωνης γνώμης του σχετικά με το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο, καθώς επίσης και την έκθεση απολογισμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της¹⁹⁸. Επιπλέον, οι αρμοδιότητές του ως προς τον Διοικητή της Αρχής έχουν βαρύνουσα σημασία, καθώς αφενός στη διαδικασία επιλογής του κατατάσσει τους δύο επικρατέστερους υποψηφίους υποβάλλοντας την πρότασή του στον Υπουργό Οικονομικών και αφετέρου παρέχει τη σύμφωνη γνώμη του ως προς το ζήτημα της συμβατότητας του συμβολαίου απόδοσης του Διοικητή και των τιθέμενων στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο. Επιπλέον, παρακολουθεί την πορεία εκτέλεσης του συμβολαίου απόδοσης¹⁹⁹.

Από την ανωτέρω συνοπτική παρουσίαση της Αρχής και των οργάνων της, διαπιστώνεται η λειτουργική της ανεξαρτησία μέσω της οποίας διασφαλίζεται και η θεσμική ανεξαρτησία της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης και η άσκησή της με αποτελεσματικό και ευέλικτο τρόπο²⁰⁰.

5.2 Οργανόγραμμα «Αρχής»-Ανθρώπινο δυναμικό

Με την υπ' αρ. Δ. ΟΡΓ. Α 1075847 ΕΞ 2023/12.06.2023 (Β' 4012) τροποποίηση της υπ' αρ. Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ 2020/23.10.2020 απόφασης του Διοικητή της ΑΑΔΕ «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)» (Β' 4738), ανακαθορίζεται η οργανωτική διάρθρωση της Αρχής²⁰¹.

¹⁹⁶ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 14, παράγραφο 3

¹⁹⁷ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 8, παράγραφοι 1 & 2

¹⁹⁸ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 9, παράγραφο 1

¹⁹⁹ Βλ. Ν. 4389/2016, όπ. π. (υποσημ. 192), άρθρο 9, παράγραφο 4

²⁰⁰ «Έκθεση Απολογισμού ΑΑΔΕ 2022 και προγραμματισμού δραστηριοτήτων της για το έτος 2023», σελ. 8

²⁰¹ Αριθμ. Δ. ΟΡΓ. Α 1075847 ΕΞ 2023 Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ (ΦΕΚ Β' 4012/23.06.23)

Πιο συγκεκριμένα όπως αποτυπώνεται στο Οργανόγραμμα 2023 (στοιχεία Νοεμβρίου 2023)²⁰², το οποίο παρουσιάζεται στο τέλος υπάρχουν:

➤ οι ακόλουθες δέκα αυτοτελείς υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας στον Διοικητή:

- Γραφείο Διοικητή
- Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Δ.Σ.Σ.)
- Διεύθυνση Νομικής Υποστήριξης (Δ.Ν.Υ.)
- Διεύθυνση Εξυπηρέτησης (Δ.ΕΞΥ.)
- Διεύθυνση Επικοινωνίας (Δ.ΕΠΙΚ.)
- Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων
- Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλου Ακεραιότητας (Α.Γ.Σ.Α.)
- Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών (Δ.Ε.Δ.) (Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία)
- Διεύθυνση Εσωτερικών Υποθέσεων (Δ.ΕΣ.ΥΠ.) (Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία)
- Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου (Δ.ΕΣ.ΕΛ.) (Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία)

➤ Οι ακόλουθες επτά Γενικές Διευθύνσεις, οι οποίες με τις Διευθύνσεις τους αποτελούν Κεντρικές Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ:

- Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωσης (Γ.Δ.Α.Δ.Ο.)
- Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ.)
- Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (Γ.Δ.Ο.Υ.)
- Γενική Διεύθυνση Φορολογίας (Γ.Δ.Φ.)
- Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών (Γ.Δ.Φ.Λ.)
- Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.)
- Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.)

➤ Στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών (Γ.Δ.Φ.Λ.) υπάγονται:

- Οι εξής Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες:
 - ♦ 4 Φορολογικές Περιφέρειες - Αθηνών, Πειραιά, Θεσσαλονίκης και Πατρών)
 - ♦ Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης (Ε.Μ.ΕΙΣ.)

²⁰² Από τον ιστότοπο της ΑΑΔΕ

- ♦ Κέντρο Βεβαίωσης και Είσπραξης (ΚΕ.Β.ΕΙΣ.) Θεσσαλονίκης
- ♦ Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.)
- ♦ Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.)
- Οι εξής Περιφερειακές Υπηρεσίες:
 - ♦ 6 Ελεγκτικά Κέντρα (ΕΛ.ΚΕ.) – 4 στην Αττική και 2 στη Θεσσαλονίκη
 - ♦ Κέντρο Βεβαίωσης και Είσπραξης (ΚΕ.Β.ΕΙΣ.) Αττικής
 - ♦ 98 Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) (διαφόρων τάξεων)
 - ♦ 4 Υπηρεσίες Ερευνών & Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων (Υ.Ε.Δ.Δ.Ε.)
- Στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.) υπάγονται:
 - Οι εξής Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες:
 - ♦ 3 Τελωνειακές Περιφέρειες - Αττικής, Θεσσαλονίκης, Αχαΐας)
 - ♦ Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων (Ε.Υ.Τ.Ε.)
 - ♦ 2 Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων (ΕΛ.Υ.Τ.) – Αττικής και Θεσσαλονίκης
 - ♦ Δ/ση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού (ΔΙ.Δ.Δ.Υ.)
 - Οι εξής Περιφερειακές Υπηρεσίες:
 - ♦ 93 Τελωνεία (διαφόρων τάξεων)
- Στη Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.) υπάγονται:
 - Οι εξής Περιφερειακές Υπηρεσίες:
 - ♦ 16 Χημικές Υπηρεσίες (Χ.Υ.) – 8 επιπέδου Διεύθυνσης και 8 επιπέδου Αυτοτελούς Τμήματος
 - Επιπλέον, εντός της ΑΑΔΕ λειτουργούν διάφορα είδη γραφείων²⁰³, ενώ η Αρχή εποπτεύει ένα Ν.Π.Δ.Δ., το Ειδικό Ταμείο Ελέγχου Παραγωγής & Ποιότητας Αλκοόλης- Αλκοολούχων Ποτών (Ε.Τ.Ε.Π.Π.Α.Α.).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την υπ' αρ. Δ. ΟΡΓ. Α 1117863 ΕΞ 2023/27.09.2023 (Β' 5751) τελευταία τροποποίηση της υπ' αρ. Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ

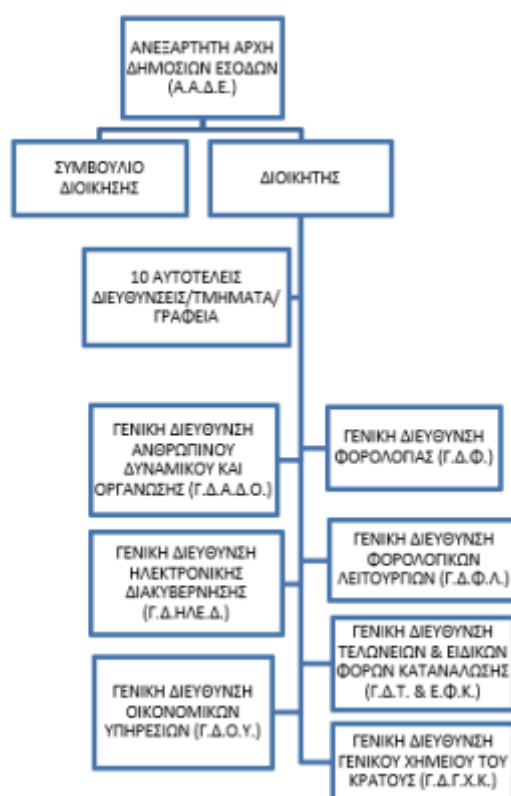
²⁰³ Αναλυτικότερα:

- Ειδικό Νομικό Γραφείο Δημοσίων Εσόδων (Ε.Ν.Γ.Δ.Ε.): α) Τμήμα Α'-Φορολογικών & Τελωνειακών Υποθέσεων και β) Τμήμα Β'-Διοικητικής Εκτέλεσης & Λοιπών Υποθέσεων
- Γραφεία Υπηρεσιακών Συμβουλίων (Α', Β', Γ')
- Γραφείο Ανώτατου Χημικού Συμβουλίου (Α.Χ.Σ.)
- Γραφείο Ανώτατης Επιτροπής Τελωνειακών Αμφισβητήσεων (Α.Ε.Τ.Α.)

2020/23.10.2020 απόφασης του Διοικητή της ΑΑΔΕ «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)» (Β' 4738) από τις 02/01/2024 συστήνεται μεταξύ άλλων Γενική Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Γ.Δ.Σ.Σ.) στην οποία υπάγονται οι αρμοδιότητες της, μέχρι τις 31/12/2023 υπαγόμενης απευθείας στον Διοικητή, Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού²⁰⁴. Όπως θα φανεί και στις επόμενες ενότητες, αλλά και στο επόμενο κεφάλαιο, στο ερευνητικό μέρος, είναι εμφανής η εντατικοποίηση των ενεργειών του Οργανισμού προς τη «βέλτιστη ανάπτυξη» του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και προς τον «αποτελεσματικό συντονισμό» όλων των υπηρεσιών του για την επίτευξη των στόχων του.²⁰⁵

Στα δύο επόμενα σχήματα παρουσιάζεται αρχικά ένα συνοπτικό οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ, ενώ στο επόμενο σχήμα αποτυπώνονται οι ειδικές αποκεντρωμένες και περιφερειακές υπηρεσίες της σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Σχήμα 13: Συνοπτικό οργανόγραμμα



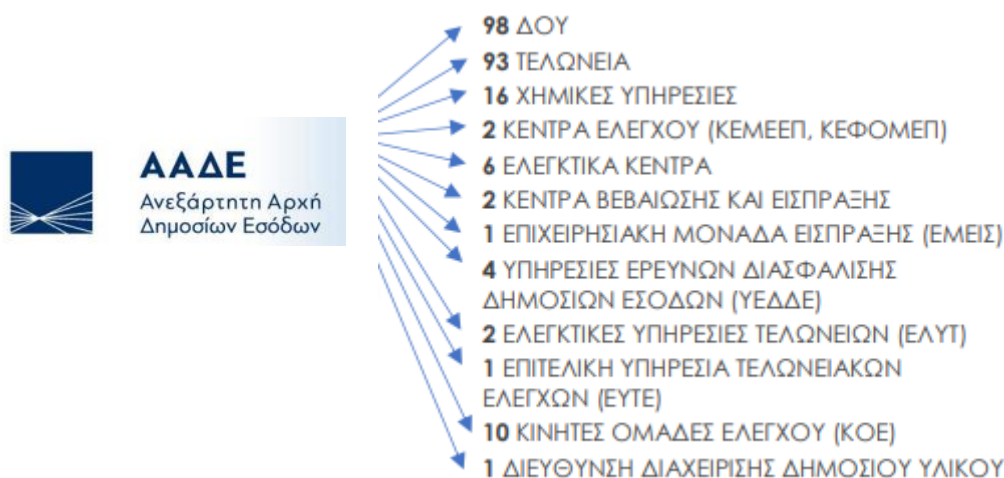
206

²⁰⁴ Αριθμ. Δ. ΟΡΓ. Α 1117863 ΕΞ 2023 Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ (ΦΕΚ Β' 5751/02.10.23)

²⁰⁵ Βλ. Δ. ΟΡΓ. Α 1117863 ΕΞ 2023 Απόφαση, όπ. π. (υποσημ. 204), παράγραφο 8

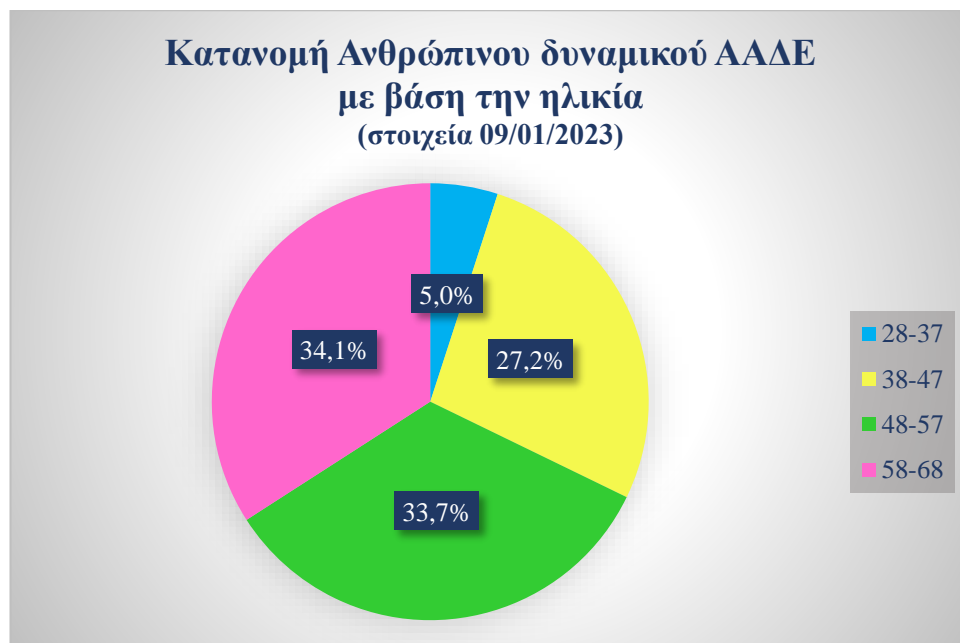
²⁰⁶ «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», σελ. 10 (ημερομηνία ανάρτησης στον ιστότοπο 20/04/2023)

Σχήμα 14: Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Υπηρεσίες



(στοιχεία 09/01/2023)²⁰⁷

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ, οι πραγματικά υπηρετούντες υπάλληλοι στις 09/01/2023 ήταν 10.685.²⁰⁸ Η κατανομή των υπαλλήλων με βάση την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης αποτυπώνεται στα παρακάτω δύο διαγράμματα:

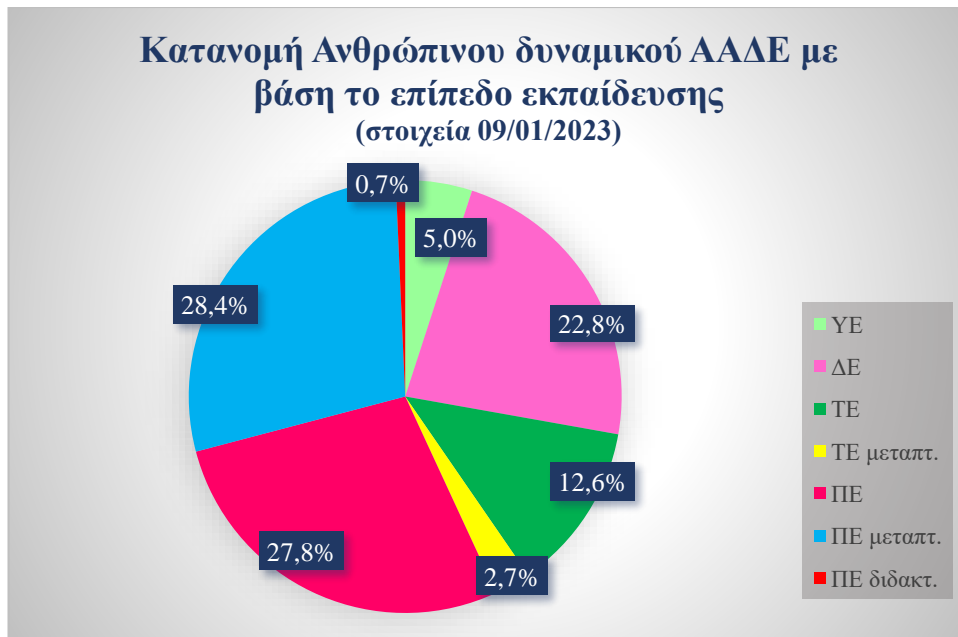


Διάγραμμα 1: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού ΑΑΔΕ με βάση την ηλικία Προσαρμοσμένο διάγραμμα²⁰⁹

²⁰⁷ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 10

²⁰⁸ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 10

²⁰⁹ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 10



Διάγραμμα 2: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού ΑΑΔΕ με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (Προσαρμοσμένο διάγραμμα)²¹⁰

5.3. Αξίες - όραμα - αποστολή κλπ.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ 2020-2024 αναφέρονται το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της. Πιο συγκεκριμένα αποστολή της είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων «ενισχύοντας τη φορολογική συμμόρφωση και καταπολεμώντας φαινόμενα φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, παρέχοντας ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις»²¹¹.

Όραμά της είναι η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων να αποτελέσει «πρότυπο δημόσιο οργανισμό, εφάμιλλο των κορυφαίων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων διεθνώς, λειτουργώντας με βάση τις αρχές και τις αξίες μας, με σκοπό να υπηρετούμε ακόμα καλύτερα τον πολίτη, το δημόσιο συμφέρον και το κοινωνικό σύνολο»²¹². Σε μία πιο συνοπτική του μορφή σε διάφορα σημεία του στρατηγικού όσο και του επιχειρησιακού της σχεδίου, αποτυπώνεται με τη φράση «υπηρετούμε πιστά δημόσιο συμφέρον, κοινωνικό σύνολο».

Θεμελιώδεις αρχές και αξίες της αποτελούν η δικαιοσύνη, η διαφάνεια, η αμεροληψία, η λογοδοσία, η ακεραιότητα, η αξιοκρατία και η αποτελεσματικότητα²¹³.

²¹⁰ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 10

²¹¹ «Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024», σελ. 2

²¹² Βλ. «Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024», όπ.π. (υποσημ. 211), σελ. 2

²¹³ Βλ. «Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024», όπ.π. (υποσημ. 211), σελ. 3

Ακόμα και ο εικαστικός σχεδιασμός του λογότυπου της Αρχής παραπέμπει στην υπογράμμιση των αξιών της. Το λογότυπο είναι εμπνευσμένο από τον «οβολό», το πρώτο αρχαίο νόμισμα του οποίου το σχήμα ήταν μακρόστενη μεταλλική μυτερή ράβδος, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 15: Λογότυπο



6 «οβολοί»



«Λογότυπο» Αρχής²¹⁴

Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και η ονομασία της δραχμής έμμεσα προέρχεται από τον οβολό, καθώς μία δραχμή ισούται με 6 οβολούς, όσους δηλαδή μπορούσε να κρατήσει («αδράζει») ένα ανδρικό χέρι²¹⁵. Στις μέρες μας, με την έννοια του «οβολού» εκφράζουμε και τη συμβολική οικειοθελή συνεισφορά ή προσφορά μας²¹⁶.

Στην περίπτωση του λογότυπου της ΑΑΔΕ, το μήνυμα που πρεσβεύει με αυτό, είναι η «συνεισφορά όλων -μεγαλύτερη ή μικρότερη- για το κοινό καλό...». Συνδέει 6 βασικές αρχές με 6 πρωταρχικούς στόχους, όπως παρατηρούμε στο ακόλουθο σχήμα²¹⁷:

Σχήμα 16: Σύνδεση αξιών και στόχων στο λογότυπο της ΑΑΔΕ



Προσαρμοσμένο σχήμα²¹⁸

²¹⁴ Από τον ιστότοπο της ΑΑΔΕ

²¹⁵ Από το ρήμα «δράττω»

²¹⁶ Έκφραση «προσφέρω τον οβολό μου»

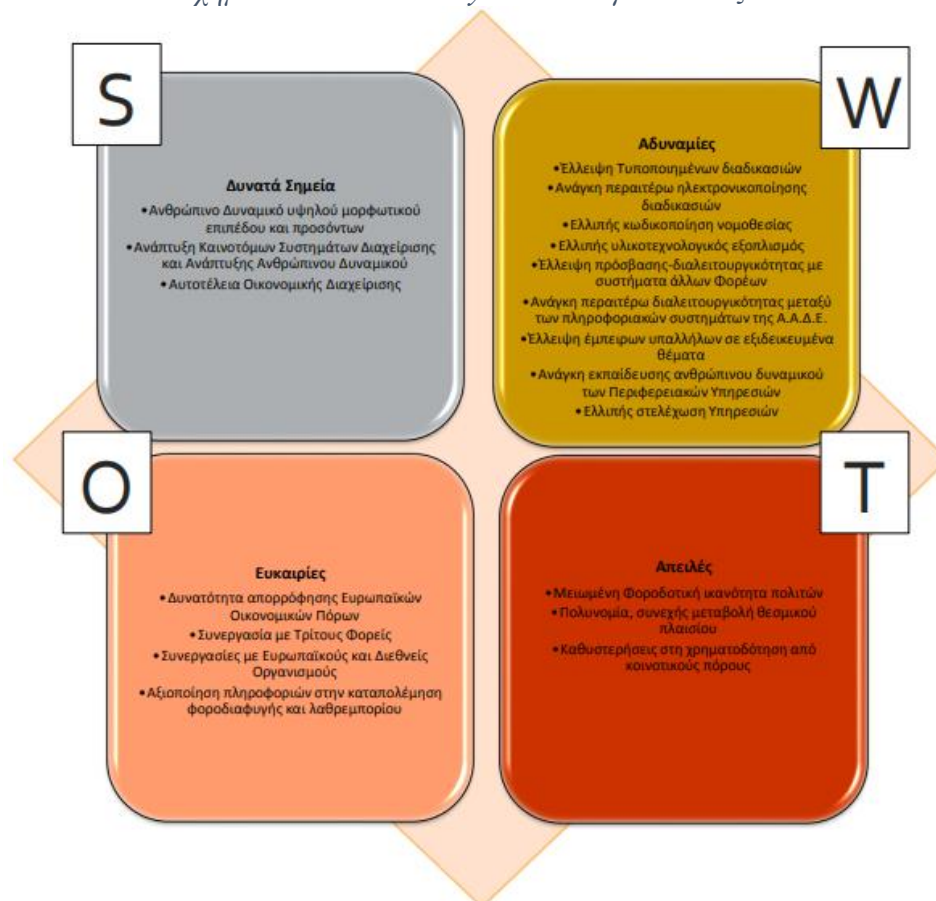
²¹⁷ Από τον ιστότοπο της ΑΑΔΕ

²¹⁸ Από τον ιστότοπο της ΑΑΔΕ

5.4. Ανάλυση SWOT - Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (PESTEL Analysis)

Το 2018 ήταν η μοναδική χρονιά κατά την οποία στο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε παρουσιάστηκε ανάλυση SWOT της Αρχής. Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε τη σχετική ανάλυση:

Σχήμα 17: SWOT Analysis ΑΑΔΕ για το έτος 2018



219

Όμως, από το 2018 έως σήμερα έχει παρέλθει διάστημα 5 ετών μέσα στο οποίο έλαβαν χώρα ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές τόσο εντός της ΑΑΔΕ όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, ενώ στο ενδιάμεσο μεσολάβησε και η πανδημία του COVID-19. Υπό αυτό το πρίσμα θα επιχειρήσουμε να επικαιροποιήσουμε την ανωτέρω SWOT ανάλυση της ΑΑΔΕ λαμβάνοντας υπόψη τα όσα προβλέπονται με την εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με θέμα «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)», η οποία αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και όσα αναφέρθηκαν σχετικά με την εναλλακτική προσέγγιση ανάλυσης καταστάσεων με τη χρήση της SWOT matrix στο κεφάλαιο 3²²⁰. Μεταξύ άλλων όσων αναφέρονται, το

²¹⁹ «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2018», σελ. 40

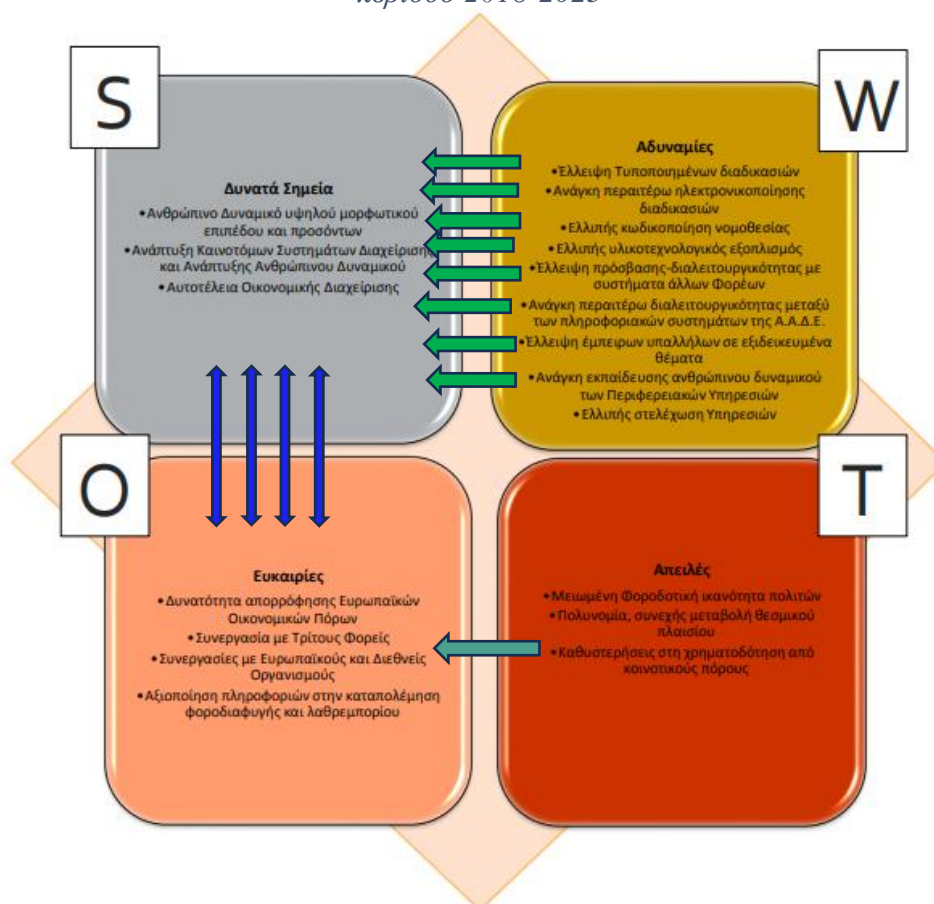
²²⁰ Βλ. παραπάνω κεφάλαιο 2, ενότητα 5, σχήμα 7

στοίχημα είναι πώς τα αδύνατα σημεία θα εκμηδενιστούν ή/και θα μεταμορφωθούν σε δυνατά και πώς οι απειλές θα μετατραπούν σε ευκαιρίες²²¹.

Από τις απολογιστικές εκθέσεις της ΑΑΔΕ των τελευταίων ετών και κυρίως από το 2020 και έπειτα και λαμβάνοντας υπόψη τα Επιχειρησιακά Σχέδια, διαπιστώνεται ότι από τα τρία στοιχεία που εμφανίζονταν το 2018 ως «δυνάμεις» της, η ΑΑΔΕ διαθέτει πια περισσότερα «δυνατά» σημεία, καθώς πολλά στοιχεία μετακινήθηκαν από το πεδίο των αδυναμιών και ανήκουν πλέον στα «δυνατά χαρτιά» του Οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα πολλές «απειλές» του 2018 μετατράπηκαν σταδιακά σε «ευκαιρίες». Παράλληλα παρατηρήθηκαν αξιόλογες και διαρκείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των «δυνάμεων» και των «ευκαιριών». Με βάση τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων, οι μεταβολές αυτές παρατηρήθηκαν σε όλους τους επιχειρησιακούς άξονες και δράσεις και διέτρεξαν όλο τον Οργανισμό.

Οι μετακινήσεις αυτές αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα 18: SWOT Analysis ΑΑΔΕ - Μετακινήσεις αδυναμιών και απειλών κατά την περίοδο 2018-2023



²²¹ Βλ. παραπάνω κεφάλαιο 4, ενότητα 4. σχήμα 11

Παράλληλα ως εργαλείο για τον εντοπισμό των ευκαιριών και των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ΑΑΔΕ χρησιμοποιεί την PESTEL analysis. Με τη συγκεκριμένη ανάλυση αναζητούνται οι επιδράσεις του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, περιβαλλοντικού και νομοθετικού περιβάλλοντος κατά την υλοποίηση των στόχων της. Κατά την αποτύπωση της PESTEL analysis στο επιχειρησιακό σχέδιο 2023 προβλέπεται η αναμενόμενη επίδραση της κάθε κατηγορίας, η οποία, όπως παρατηρείται στο επόμενο πίνακα είναι ή μέτρια ή υψηλή.

Πίνακας 2: Pestel analysis στην ΑΑΔΕ

Είδος περιβάλλοντος		Υψηλή επίδραση	Μέτρια επίδραση
P	ΠΟΛΙΤΙΚΟ		x
E	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	x	
S	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ		x
T	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ	x	
E	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ		x
L	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ	x	

222

5.4. Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός ΑΑΔΕ - Κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs)

Στο άρθρο 18 του Οργανισμού της ΑΑΔΕ, αναφέρεται ότι με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών μέχρι την τελευταία ημέρα κάθε έτους, καθορίζονται με λεπτομέρεια οι ετήσιοι στόχοι εσόδων που θα πρέπει να εισπραχθούν από την ΑΑΔΕ σύμφωνα με τον ετήσιο Κρατικό Προϋπολογισμό που έχει ψηφισθεί από τη Βουλή.

Περαιτέρω στο ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ αποτυπώνεται ο επιχειρησιακός σχεδιασμός της Αρχής για το εν λόγω έτος σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιο που ισχύει για τη συγκεκριμένη περίοδο²²³. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται ο επιχειρησιακός σχεδιασμός της Αρχής για το έτος 2023 σε συνάρτηση πάντα με το στρατηγικό της σχέδιο για την περίοδο 2020-2024.

²²² Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ.. 13-15

²²³ Από την ίδρυση της ΑΑΔΕ, την 1^η Ιανουαρίου 2017, έχουν θεσπιστεί δύο στρατηγικά σχέδια, το ένα για την περίοδο 2017-2020 και το δεύτερο για την περίοδο 2020-2024.

Σχήμα 19: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2023



224

Οι τρεις στρατηγικοί στόχοι, οι οποίοι αποτυπώνονται στο Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ για τα έτη 2020-2024, συνδέονται με 9 στρατηγικούς άξονες και 14 επιχειρησιακούς άξονες-μεταρρυθμίσεις²²⁵. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας:

²²⁴ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 18

²²⁵ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 18

Πίνακας 3: Σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς άξονες

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ/ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ
<p>ΣΣ 1: Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων</p>	<p>Ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης</p> <p>Αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης</p>	<p>Διασφάλιση δημοσίων εσόδων και ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης</p> <p>Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής - φοροαποφυγής - ψηφιακός μετασχηματισμός των φορολογικών ελέγχων</p> <p>Καταπολέμηση λαθρεμπορίου - παρεμπορίου</p> <p>Αποτελεσματική διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών</p>
<p>ΣΣ 2: Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου</p>	<p>Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων</p> <p>Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος</p>	<p>Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων</p> <p>Επιτάχυνση των επιστροφών φόρων</p> <p>Διευκόλυνση του επιχειρείν και του εμπορίου</p> <p>Προστασία δημόσιας υγείας</p>
<p>ΣΣ 3: Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός</p>	<p>Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία</p> <p>Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού</p> <p>Διαρκής μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας</p> <p>Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών</p> <p>Διαχείριση κινδύνων οργανισμού</p>	<p>Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού</p> <p>Ψηφιακός μετασχηματισμός της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης</p> <p>Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία</p> <p>Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού</p> <p>Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων- Κοινωνική Υπευθυνότητα</p> <p>Διαχείριση κινδύνων του Οργανισμού</p>

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα KPIs της ΑΑΔΕ για το 2023²²⁶:

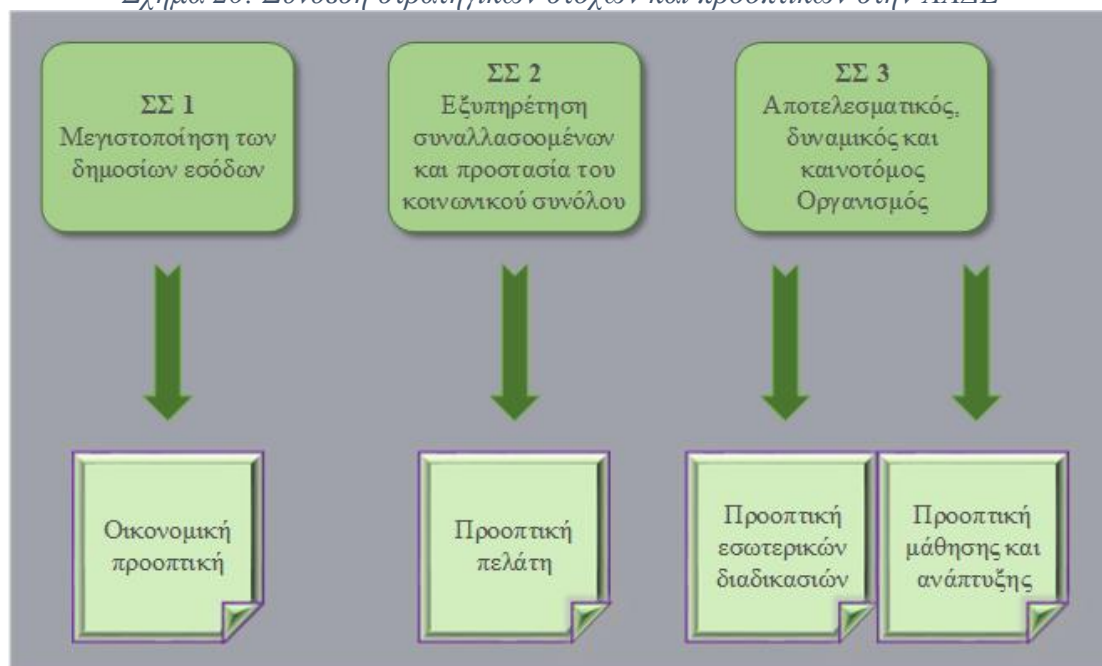
Πίνακας 4: Κρίσιμοι Δείκτες Απόφασης της Ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης (KPIs)

<u>Είσπραξη ληξιπρόθεσμου χρέους</u>	
1	Εισπράξεις έναντι του παλαιού ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης (σε εκατ. €)
2	Εισπραξιμότητα επί του νέου ληξιπρόθεσμου χρέους της Φορολογικής Διοίκησης.
3	Συνολικό ποσό εισπράξεων της Ε.Μ.ΕΙΣ. από μεγάλους οφειλέτες και από στοχευμένες δράσεις (σε εκατ. €)
<u>Έλεγχοι φρέσκων υποθέσεων για το σύνολο της ΑΑΔΕ</u>	
4	Ποσοστό ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων επί "φρέσκων" υποθέσεων, επί του συνόλου των ολοκληρωμένων πλήρων και μερικών ελέγχων.
<u>Φορολογικοί έλεγχοι και εισπράξεις από Μεγάλες Επιχειρήσεις</u>	
5	Εισπραξιμότητα από ελέγχους του ΚΕΜΕΕΠ
<u>Φορολογικοί έλεγχοι και εισπράξεις από Φορολογούμενους Μεγάλου Πλούτου</u>	
6	Εισπραξιμότητα από ελέγχους του ΚΕΦΟΜΕΠ
<u>Υπηρεσίες προς τους φορολογούμενους</u>	
7	Ποσοστό αιτήσεων επιστροφής ΦΠΑ που εξετάζονται εντός 90 ημερών από την υποβολή της αίτησης.
<u>Συμμόρφωση και αναγκαστική είσπραξη</u>	
8	Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φόρο Εισοδήματος (Φ.Π. και Ν.Π.), ΦΠΑ και ΕΝ.Φ.Ι.Α. βάσει δηλώσεων.
9	Ποσοστό οφειλετών υπό αναγκαστικά μέτρα είσπραξης της φορολογικής διοίκησης (αφορά οφειλέτες για τους οποίους η φορολογική διοίκηση δύναται να λάβει μέτρα).
<u>Ενδικοφανείς προσφυγές</u>	
10	Ποσοστό εξετασθεισών υποθέσεων ενδικοφανών προσφυγών πριν από την κατά νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία.
<u>Έλεγχοι δίωξης από Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)</u>	
11	Διενέργεια ελέγχων δίωξης από τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ)

²²⁶ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 133

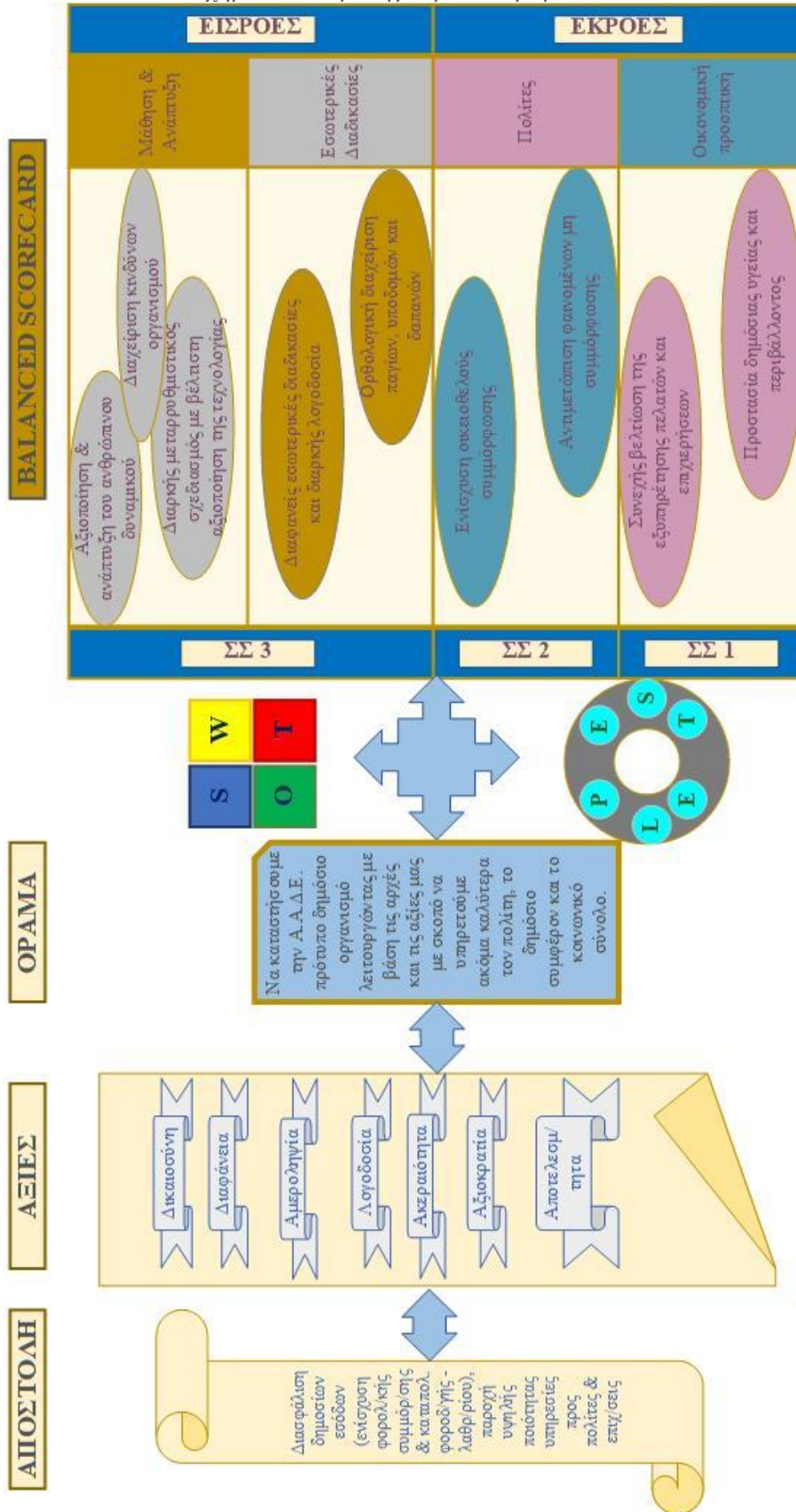
Από την παραπάνω παρουσίαση διαπιστώνεται ότι οι 3 στρατηγικοί στόχοι της ΑΑΔΕ αντιστοιχούν στις 4 προοπτικές με τον ακόλουθο τρόπο:

Σχήμα 20: Σύνδεση στρατηγικών στόχων και προοπτικών στην ΑΑΔΕ



Η παρουσίαση του Οργανισμού της ΑΑΔΕ και του στρατηγικού της σχεδιασμού θα ολοκληρωθεί με τη σχηματική απεικόνιση της Στρατηγικής της Διοίκησης με την εφαρμογή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ως ακολούθως:

Σχήμα 21: Στρατηγική Διοίκηση ΑΑΔΕ



6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγικά σχετικά με την έννοια της έρευνας

Η έννοια της έρευνας περιλαμβάνει μία διαδικασία από διαδοχικά στάδια κατά τα οποία συλλέγεται και επεξεργάζεται η πληροφορία προκειμένου να είναι σε θέση ο μελετητής να βελτιώσει την κατανόησή του σχετικά με ένα ζήτημα. Το γενικό πλαίσιο της έρευνας αποτελείται από τρεις πρωταρχικούς άξονες: πρώτα τίθεται η ερώτηση, μετά συλλέγονται στοιχεία προκειμένου να μπορέσει κάποιος να απαντήσει την ερώτηση και τέλος, παρουσιάζεται η απάντηση στην ερώτηση²²⁷.

Αναλυτικότερα η διαδικασία της έρευνας αποτελείται από 6 βασικά βήματα:

- i. Προσδιορισμός ερευνητικού ζητήματος
- ii. Ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας
- iii. Καθορισμός του σκοπού της έρευνας
- iv. Συλλογή των απαραίτητων δεδομένων
- v. Επεξεργασία και ερμηνεία των συλλεχθέντων δεδομένων
- vi. Εξαγωγή αποτελεσμάτων και αξιολόγηση της έρευνας²²⁸.

Θα πρέπει πάντως να ληφθεί υπόψη ότι παρά τη μεγάλη συνεισφορά της στην απόκτηση της γνώσης, η έρευνα οδηγεί κάποιες φορές σε αντικρουόμενα ή συγκεχυμένα αποτελέσματα. Επιπλέον, συνήθως απαιτείται να περάσει ένα χρονικό διάστημα προκειμένου να «ωριμάσουν» τα αποτελέσματα μίας έρευνας και να εξαχθούν σαφή αποτελέσματα. Ένα άλλο πρόβλημα κατά τη διεξαγωγή μίας έρευνας είναι ότι τα συλλεχθέντα στοιχεία μπορεί να είναι αμφισβητούμενα για διάφορους λόγους. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι ενδέχεται το δείγμα των απαντήσεων να είναι υπερβολικά μικρό, να μην είναι ξεκάθαρος ο σκοπός της έρευνας, να είναι οι ερωτήσεις διφορούμενες και αόριστες ή να μην έχει επιλεγεί σε τεχνικό επίπεδο η κατάλληλη στατιστική μέθοδος για την επεξεργασία των δεδομένων. Το βέβαιο είναι ότι σε κάποιες περιπτώσεις η δημοσίευση μίας έρευνας σε ένα έγκριτο επιστημονικό περιοδικό δεν αρκεί από μόνη της για να της προσδώσει αξιοπιστία. Θα πρέπει να αποδεχτούμε ότι η εκάστοτε έρευνα έχει τα όριά της και ότι θα πρέπει να επιχειρούμε την εξαγωγή χρήσιμων ευρημάτων από την αποκρυπτογράφηση άλλων ερευνών.

²²⁷ Creswell J., *“Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research”*, Educational Research, Pearson, Fourth Edition, 2012, p. 3

²²⁸ Βλ. Creswell J., *όπ.π.* (υποσημ. 227), p. 7

Τέλος, ο καθορισμός των κατάλληλων παραμέτρων για τη δική μας έρευνα θα πρέπει να επιχειρείται με υπευθυνότητα²²⁹.

6.2. Καθορισμός του σκοπού της έρευνας-διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια της παρούσας εργασίας μέσω μίας εκ βαθέων παρουσίασης του θεωρητικού πλαισίου και αναλυτικής ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, αναπτύχθηκε το ερευνητικό μας ζήτημα, το οποίο συνίσταται στην ενδελεχή παρουσίαση της μεθοδολογίας της Εξισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας και της αναμφίβολα επωφελούς επιρροής της σε παντός είδους οργανισμούς. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάστηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ως ο οργανισμός που θα αποτελέσει και το αντικείμενο της μελέτης μας με ιδιαίτερη αναφορά στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, καθώς και στη μεθοδολογία της Balanced Scorecard ως εργαλείου στρατηγικής διοίκησης στον Οργανισμό. Στο παρόν κεφάλαιο μέσω της εμπειρικής έρευνας θα αναζητηθούν οι επιδράσεις της μεθοδολογίας της Εξισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας στην ΑΑΔΕ

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσουμε τις επιδράσεις από την εφαρμογή της μεθοδολογίας της Εξισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας στην επίτευξη των στόχων της ΑΑΔΕ σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο σε συνάρτηση πάντα με τη διαδικασία στοχοθεσίας που ορίζεται από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

Για τον σκοπό αυτό τέθηκαν ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις, οι οποίοι αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5: Ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ
<p><u>1^{ΟΣ} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:</u> Διερεύνηση της σύνδεσης συστατικών στοιχείων-παραμέτρων με τον στρατηγικό και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό.</p>	<p>H1: Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της ΑΑΔΕ έχουν τεθεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και συνδέονται μεταξύ τους και με τους στρατηγικούς της στόχους. H2: Κατά τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και η κυβερνητική δημοσιονομική πολιτική. H3: Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαχέεται στον Οργανισμό και επικινώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό της.</p>

²²⁹ Βλ. Creswell J., όπ. π. (υποσημ. 227), p.p. 6-7

<p><u>2^{ΟΣ} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:</u> Διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων της ΑΑΔΕ.</p>	<p>H4: Η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό της σχεδιασμό ως προς τους τρεις στρατηγικούς στόχους της που αναπτύσσονται στο στρατηγικό της σχέδιο 2020-2024. H5: Η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τους τρεις στρατηγικούς της στόχους. H6: Η δημοσίευση δεδομένων του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού συμβάλλει θετικά στην εικόνα που οι πολίτες έχουν για την ΑΑΔΕ</p>
<p><u>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 3:</u> Διερεύνηση του καθορισμού στοχοθεσίας της ΑΑΔΕ και της σύνδεσης της στοχοθεσίας των υπηρεσιών με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της.</p>	<p>H7: Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ γνωρίζει τις μεθόδους που αναπτύσσονται στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης (SWOT analysis, Balanced Scorecard), καθώς και τη συνολική διαδικασία προγραμματισμού-στοχοθεσίας-αξιολόγησης απόδοσης. H8: Οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ θεωρούν ότι οι τιθέμενοι στο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε στόχοι της υπηρεσίας/τμήματος όπου εργάζονται είναι S.M.A.R.T. H9: Οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ θεωρούν ότι οι τιθέμενοι στο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε στόχοι της υπηρεσίας/τμήματος όπου εργάζονται βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της προάγοντας την επίτευξη των συνολικών στόχων. H10: Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ αντιλαμβάνεται ότι για τον Οργανισμό έχει πρωταρχική σημασία η ανάπτυξη, η αξιοποίηση των εργαζομένων και η συνολική τους ικανοποίηση.</p>

6.3. Συλλογή των απαραίτητων δεδομένων - ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Ως καταλληλότερη μέθοδος για τη διερεύνηση των προαναφερθέντων ερευνητικών στόχων και υποθέσεων, προκρίθηκε η πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Για τις ανάγκες της έρευνας, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο δομημένης μορφής με ερωτήσεις κλειστού τύπου ώστε να είναι εύκολη η ταξινόμηση και η επεξεργασία των απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 3 κύριες ενότητες με ερωτήματα σχετικά με την έρευνα και μία ακόμα ενότητα με 6 ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των συμμετεχόντων σε αυτή.

Οι ερωτήσεις της πρώτης ενότητας αναφέρονταν σε γενικά στοιχεία της ΑΑΔΕ όσον αφορά τον στρατηγικό και επιχειρησιακό της σχεδιασμό, οι ερωτήσεις της δεύτερης επικεντρώθηκαν στην επίτευξη στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων και της τρίτης σχετίζονταν με τον καθορισμό της στοχοθεσίας και τη σύνδεση της στοχοθεσίας των υπηρεσιών με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του Οργανισμού. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε ένα εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας και διατυπώθηκε η ανάγκη εθελοντικής συμμετοχής των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ προκειμένου να ληφθούν αξιόπιστα συμπεράσματα, χρήσιμα για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο τέλος υπογραμμίστηκε ο ανώνυμος και εμπιστευτικός χαρακτήρας της έρευνας. Στο παράρτημα της εργασίας παρατίθεται το πλήρες κείμενο του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Αφού σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο, στη συνέχεια και για διευκόλυνση της διαδικασίας συλλογής και επεξεργασίας δημιουργήθηκε ηλεκτρονική φόρμα έρευνας στο Microsoft Forms. Η ηλεκτρονική φόρμα διανεμήθηκε μέσω υπηρεσιακών e-mail και πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης στο ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ εντός του νομού Αττικής. Αν και αναντίρρητα είναι πολύ σημαντική η άποψη του κοινωνικού συνόλου όσον αφορά τον τρόπο που οι πολίτες αντιλαμβάνονται τη στοχοθεσία της ΑΑΔΕ ειδικά σε θέματα μείζονος κοινωνικού ενδιαφέροντος, όπως η εξυπηρέτησή τους, η ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης, η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ή η λογοδοσία, τελικά προκρίθηκε στην έρευνα να συμμετέχουν μόνο οι υπάλληλοι του Οργανισμού. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλε κυρίως το γεγονός ότι για ερωτήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας στον Οργανισμό και τη συμβολή της στην επίτευξη των στόχων, η άποψη των υπαλλήλων του είναι καθοριστική και παίζει καταλυτικό ρόλο στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων από την επεξεργασία των απαντήσεων.

Η έρευνα έλαβε χώρα στο διάστημα από τις 27/05/2023 έως τις 27/06/2023 και συνολικά απάντησαν 106 υπάλληλοι με ισόποσο αριθμό έγκυρων απαντήσεων. Με την ολοκλήρωση της έρευνας, οι απαντήσεις εξήχθησαν σε αρχείο excel και στη συνέχεια ακολούθησε η επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Για τις απαντήσεις των ερωτώμενων στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η χρήση της διαδεδομένης κλίμακας τύπου Likert με βαθμολόγηση από το 1 έως 5. Θα πρέπει πάντως να ληφθεί υπόψη ότι υπάρχει μία διχογνωμία σχετικά με το αν οι

κατηγορίες απαντήσεων στην κλίμακα Likert είναι διατάξιμες (“ordinal scales”) και αν τα διαστήματα ανάμεσα στις απαντήσεις είναι ίσα (“interval scales”), αλλά στην πραγματικότητα δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι τα διαστήματα είναι ίσα²³⁰. Κάποιοι μελετητές θεωρούν ότι δεν ισχύει η ισότητα ανάμεσα στα διαστήματα μεταξύ των απαντήσεων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει σχετικά η Susan Jamieson, ο μέσος όρος ανάμεσα στο «μέτρια» και «καλά» δεν είναι «μέτρια και μισό»²³¹! Κάποιοι άλλοι μελετητές, προκρίνουν ως λύση την αύξηση των κατηγοριών των απαντήσεων στην κλίμακα Likert ακόμα και σε 11 επιλογές²³². Παρόλ’ αυτά είναι κοινή πρακτική για ερευνητικούς σκοπούς στην κλίμακα Likert να θεωρούνται ίσα τα διαστήματα μεταξύ των απαντήσεων²³³.

6.4 Δημογραφικά στοιχεία

Το πρώτο βήμα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι η παρουσίαση των δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα υπαλλήλων της ΑΑΔΕ.

Ειδικότερα όσον αφορά τη δημογραφική διάρθρωση του δείγματος, στο σύνολο των 106 συμμετεχόντων υπαλλήλων, οι 74 (ποσοστό 69,81%) ήταν γυναίκες και 32 (ποσοστό 30,19%) άνδρες. Όσον αφορά την ηλικία των ερωτώμενων, 47 υπάλληλοι (ποσοστό 44,34%) είχαν ηλικία 46-55 ετών, ακολουθούσαν εκείνοι που είχαν ηλικία 36-45 ετών (43 υπάλληλοι με ποσοστό 40,57%), ενώ στη συνέχεια ακολουθούσε η ηλικιακή ομάδα των άνω των 56 με 9 υπαλλήλους (ποσοστό 8,49%) και αμέσως μετά η νεότερη ηλικιακή ομάδα με 7 υπαλλήλους και ποσοστό 6,60%. Στην κατηγορία επιπέδου σπουδών των συμμετεχόντων οι 103 σε σύνολο 106 ατόμων του δείγματος ανήκουν σε 2 κατηγορίες εκπαίδευσης με τη συντριπτική τους πλειοψηφία, 77 σε σύνολο 106 (ποσοστό 72,64%) να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, ενώ 26 υπάλληλοι είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ποσοστό 24,53%). Μόνο 2 υπάλληλοι ήταν δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 1 κάτοχος διδακτορικού.

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων του δείγματος, οι 29 (ποσοστό 27,36%) έχουν 14-20 χρόνια υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ, οι 25 (ποσοστό

²³⁰ Βλ. Creswell J., όπ. π. (υποσημ. 227), p. 167

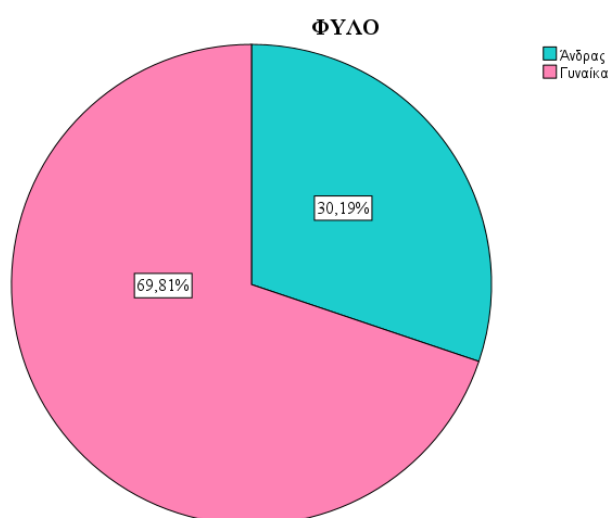
²³¹ Jamieson S., “Likert scales: how to (ab)use them”, *Medical Education*, Volume 38, Issue 12, Wiley Online Library, 2004, p.p. 1217-1218

²³² Wu H., Leung S., “Can Likert Scales be Treated as Interval Scales? - A Simulation Study” *Journal of Social Service Research*, Vol. 43, No. 4, 2017, p. 531

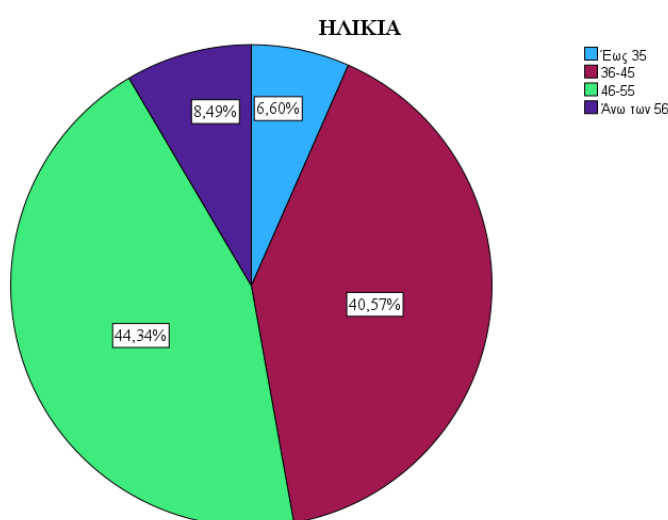
²³³ Βλ. Creswell J., όπ. π. (υποσημ. 227), p. 167

23,58%) 7-13 χρόνια, οι 23 (ποσοστό 21,70%) 21-27 έτη, οι 20 (ποσοστό 18,87%) έως 6 έτη και μόνο 9 έχουν (ποσοστό 8,49%) πάνω από 28 χρόνια προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ και στο Υπουργείο Οικονομικών. Ως προς τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων, μόνο οι 12 (ποσοστό 11,32%) κατείχαν θέση προϊσταμένου τμήματος ή διεύθυνσης, ενώ οι υπόλοιποι 94 (ποσοστό 88,68%) ήταν υπάλληλοι. Τέλος, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (60 ήτοι ποσοστό 56,60%) εργάζονταν σε Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, 24 (ποσοστό 22,64%) σε Περιφερειακές Υπηρεσίες και 22 (ποσοστό 20,75%) σε Κεντρικές Υπηρεσίες.

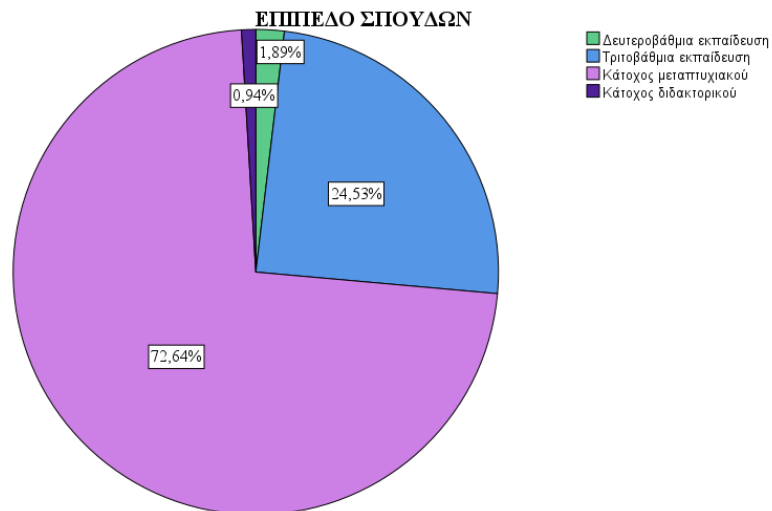
Στη συνέχεια παρατίθενται σε μορφή πίνακα και διαγραμμάτων τα παραπάνω στοιχεία:



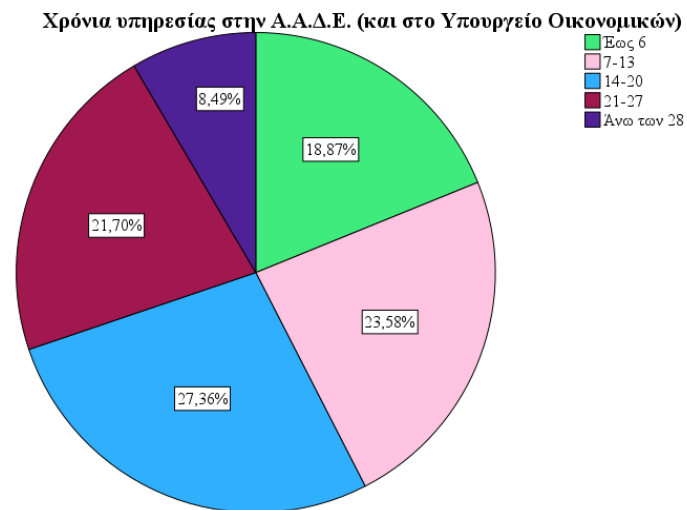
Διάγραμμα 3: Φύλο



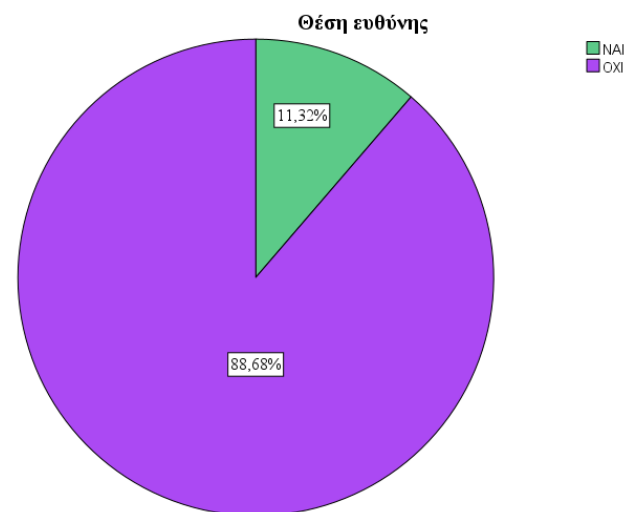
Διάγραμμα 4: Ηλικία



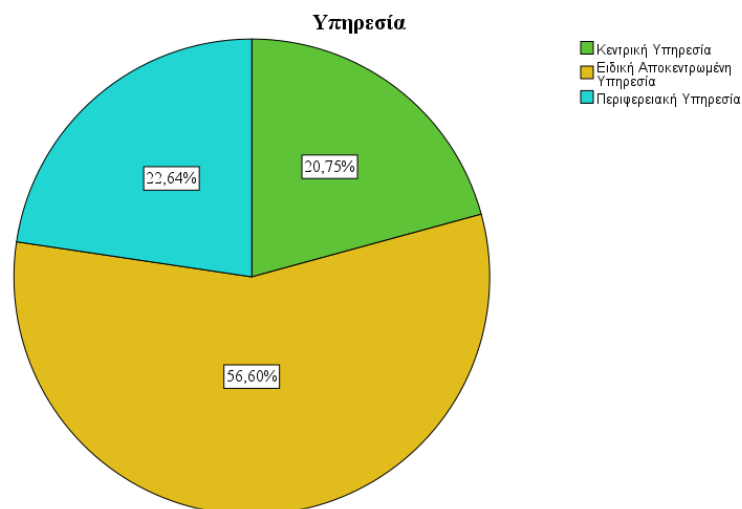
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ



Διάγραμμα 7: Θέση ευθύνης



Διάγραμμα 8: Υπηρεσία

6.5 Περιγραφική Στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιάσουμε τα περιγραφικά στοιχεία της έρευνας ανά ενότητα και για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου σε μορφή πίνακα και διαγράμματος. Ο μέσος όρος υπολογίστηκε με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων σε βαθμούς από 1 έως 5 της κλίμακας Likert, οι οποίοι ανάλογα με το περιεχόμενο της ερώτησης, αντιστοιχούν στις εξής πέντε κατηγορίες απαντήσεων:

Πίνακας 6: Κλίμακα Likert

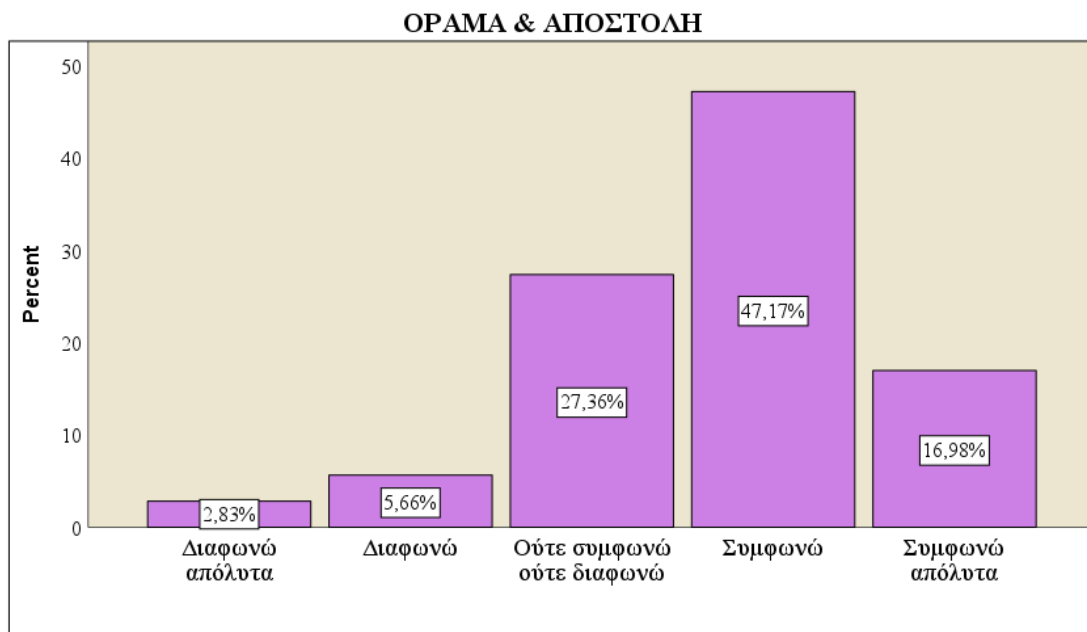
«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Μηδενική συμβολή	Ελάχιστη συμβολή	Μέτρια συμβολή	Αρκετά σημαντική συμβολή	Πολύ σημαντική συμβολή
Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ καλά
Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

1^η Ενότητα: Γενικά Στοιχεία ΑΑΔΕ

1η ερώτηση: «Το όραμα και η αποστολή της ΑΑΔΕ εκφράζουν έναν απώτερο σκοπό προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.»

Πίνακας 7: Όραμα και αποστολή ΑΑΔΕ

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,83
Διαφωνώ	6	5,66
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	27,36
Συμφωνώ	50	47,17
Συμφωνώ απόλυτα	18	16,98
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,70	
Τυπική απόκλιση	0,917	

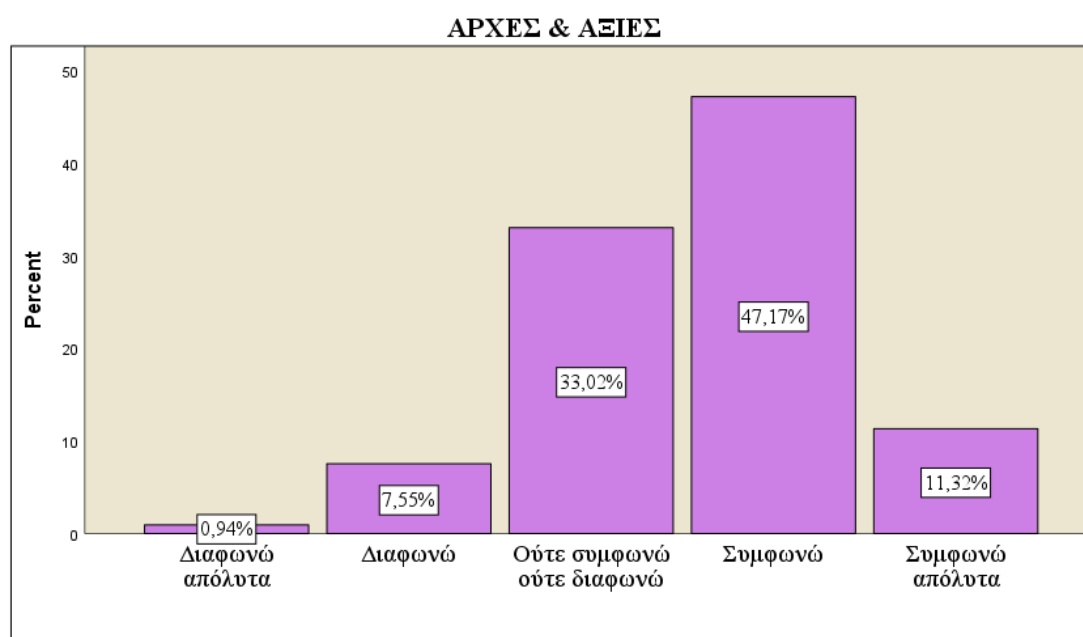


Διάγραμμα 9: Όραμα και Αποστολή ΑΑΔΕ

2η ερώτηση: «Οι αρχές και οι αξίες της ΑΑΔΕ βρίσκονται σε συνάρτηση με το όραμα και την αποστολή της.»

Πίνακας 8: Αρχές και αξίες ΑΑΔΕ

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,94
Διαφωνώ	8	7,55
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	33,02
Συμφωνώ	50	47,17
Συμφωνώ απόλυτα	12	11,32
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,60	
Τυπική απόκλιση	0,824	

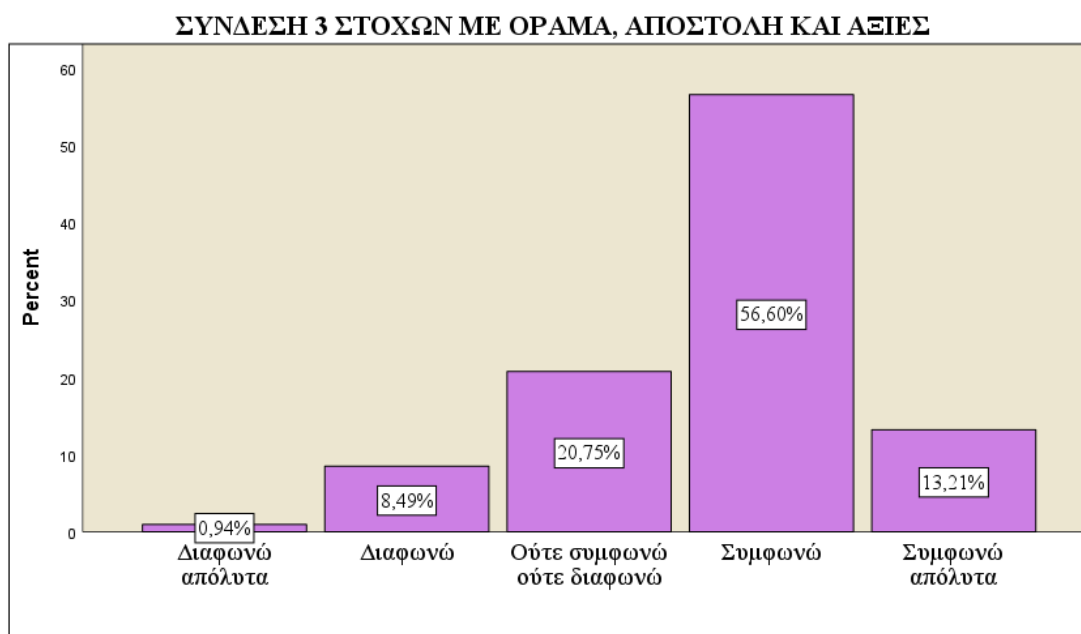


Διάγραμμα 10: Αρχές και Αξίες ΑΑΔΕ

3^η ερώτηση: «Ο καθορισμός των τριών στρατηγικών στόχων της Α.Α.Δ.Ε (μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων/εξυπηρέτηση των συναλλασομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου/αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός) συνδέεται αναπόσπαστα με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.»

Πίνακας 9: Σύνδεση 3 στρατηγικών στόχων ΑΑΔΕ με όραμα, αποστολή και αξίες

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,94
Διαφωνώ	9	8,49
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	20,75
Συμφωνώ	60	56,60
Συμφωνώ απόλυτα	14	13,21
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,73	
Τυπική απόκλιση	0,834	



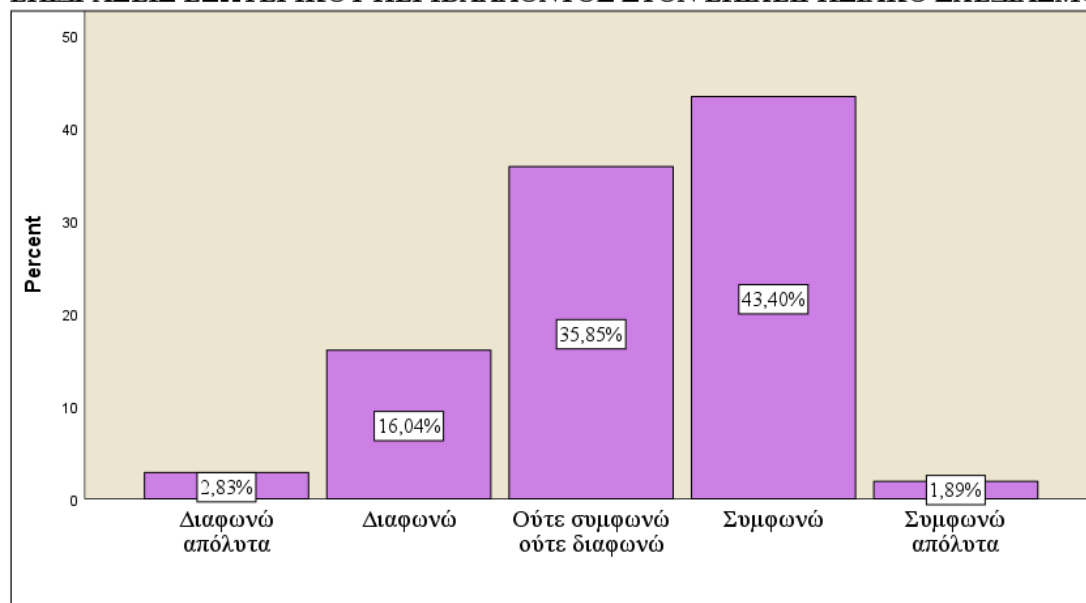
Διάγραμμα 11: Σύνδεση 3 στρατηγικών στόχων ΑΑΔΕ με όραμα, αποστολή και αξίες

4^η ερώτηση: «Κατά τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού λήφθηκαν υπόψη οι πιθανές επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, νομοθετικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό επίπεδο.»

Πίνακας 10: Επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος στον επιχειρησιακό σχεδιασμό

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,83
Διαφωνώ	17	16,04
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	35,85
Συμφωνώ	46	43,40
Συμφωνώ απόλυτα	2	1,89
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,25	
Τυπική απόκλιση	0,851	

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

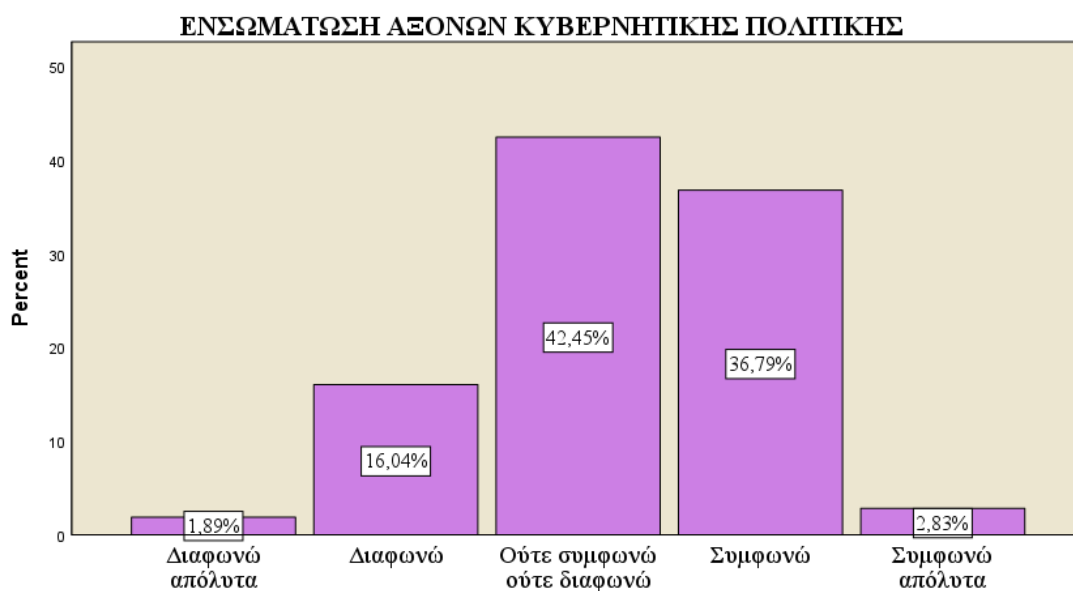


Διάγραμμα 12: Επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος στον επιχειρησιακό σχεδιασμό

5^η ερώτηση: «Στον ετήσιο επιχειρησιακό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ ενσωματώνονται οι κύριοι άξονες της κυβερνητικής δημοσιονομικής πολιτικής (το τρίπτυχο: ανθεκτικό οικονομικό τοπίο χωρίς αποκλεισμούς/υψηλή και βιώσιμη ανάπτυξη/ενίσχυση κοινωνικής συνοχής).»

Πίνακας 11: Ενσωμάτωση αξόνων κυβερνητικής πολιτικής

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,89
Διαφωνώ	17	16,04
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	42,45
Συμφωνώ	39	36,79
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,23	
Τυπική απόκλιση	0,820	

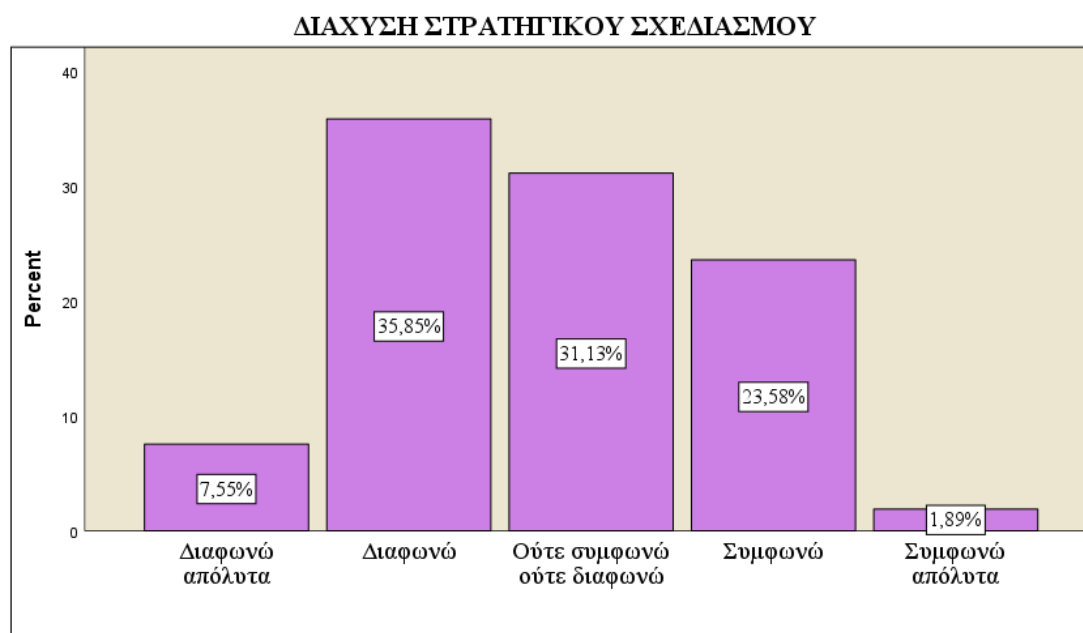


Διάγραμμα 13: Ενσωμάτωση αξόνων κυβερνητικής πολιτικής

6η ερώτηση: «Ο στρατηγικός σχεδιασμός (όραμα, αποστολή, αξίες, στρατηγικοί στόχοι) της ΑΑΔΕ διαχέεται ανεμπόδιστα σε όλον τον Οργανισμό και επικοινωνείται ευρέως σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της.»

Πίνακας 12: Διάχυση Στρατηγικού Σχεδιασμού

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	8	7,55
Διαφωνώ	38	35,85
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	31,13
Συμφωνώ	25	23,58
Συμφωνώ απόλυτα	2	1,89
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,76	
Τυπική απόκλιση	0,962	



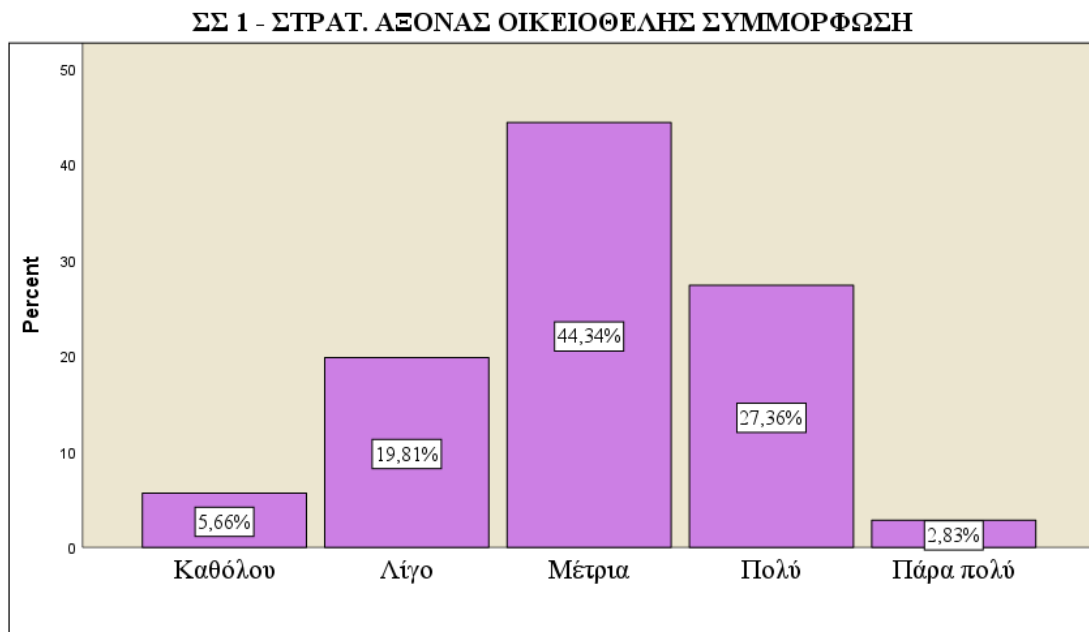
Διάγραμμα 14: Διάχυση στρατηγικού σχεδιασμού

2^η Ενότητα: Επίτευξη στρατηγικών στόχων/στρατηγικών και
επιχειρησιακών αξόνων

7^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «**Ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης**» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 1** (Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων).

Πίνακας 13: ΣΣ 1 - Στρατηγικός άξονας «Οικειοθελής Συμμόρφωση»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	6	5,66
Λίγο	21	19,81
Μέτρια	47	44,34
Πολύ	29	27,36
Πάρα πολύ	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,02	
Τυπική απόκλιση	0,905	

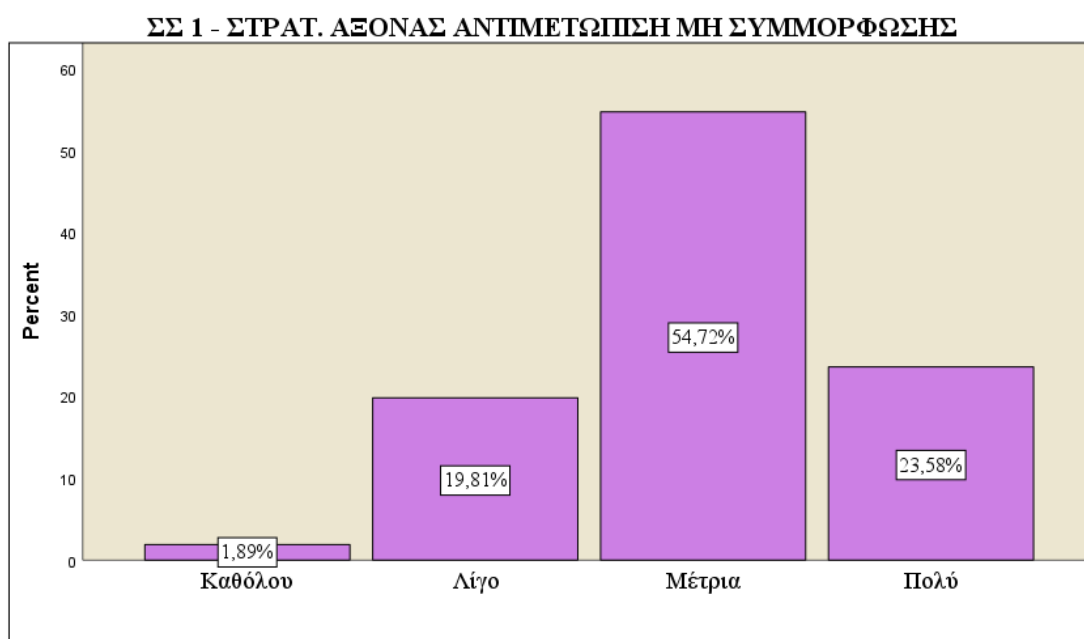


Διάγραμμα 15: ΣΣ1 - Στρατηγικός άξονας «Οικειοθελής συμμόρφωση»

8^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «**Αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης**» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 1** (Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων).

Πίνακας 14: ΣΣ 1 - Στρατηγικός άξονας «Αντιμετώπιση μη συμμόρφωσης»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	2	1,89
Λίγο	21	19,81
Μέτρια	58	54,72
Πολύ	25	23,58
Πάρα πολύ	0	0,00
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,00	
Τυπική απόκλιση	0,717	

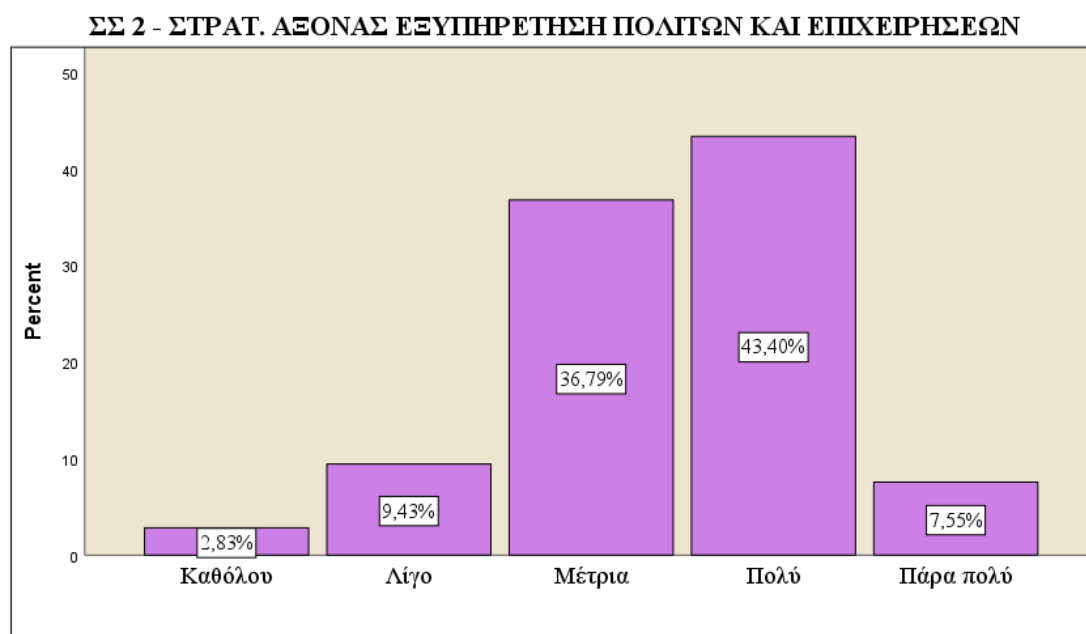


Διάγραμμα 16: ΣΣ1 – Στρατηγικός άξονας «Αντιμετώπιση μη συμμόρφωσης»

9^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 2 (Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου).

Πίνακας 15: ΣΣ2 - Στρατηγικός άξονας "Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων"

Απάντηση	N	%
Καθόλου	3	2,83
Λίγο	10	9,43
Μέτρια	39	36,79
Πολύ	46	43,40
Πάρα πολύ	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,43	
Τυπική απόκλιση	0,873	

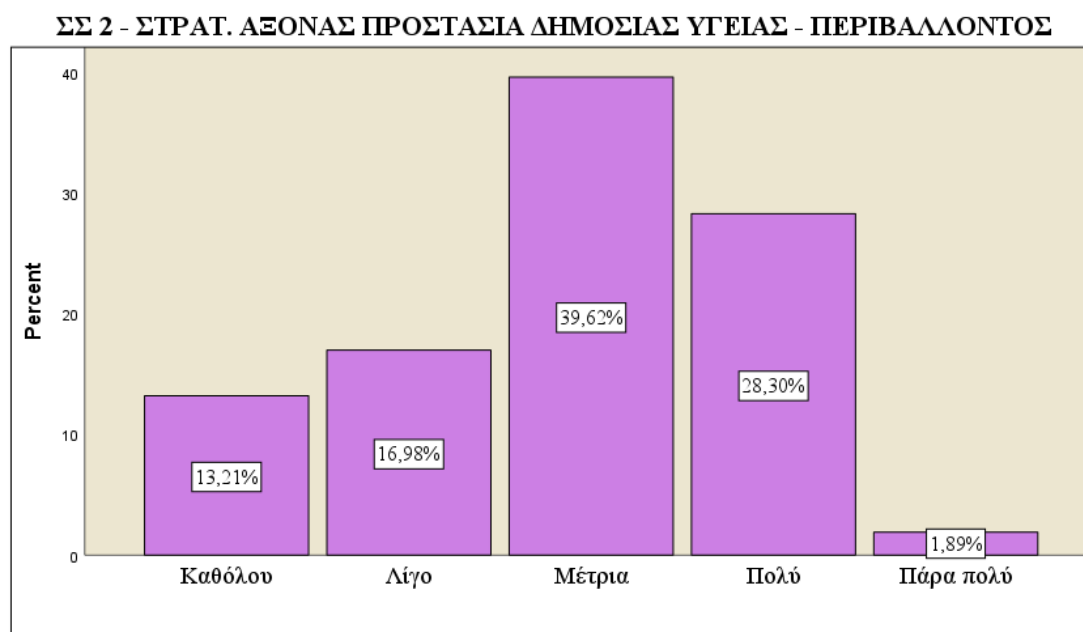


Διάγραμμα 17: ΣΣ2 - Στρατηγικός άξονας «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»

10^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 2 (Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου).

Πίνακας 16: ΣΣ 2 - Στρατηγικός άξονας "Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	14	13,21
Λίγο	18	16,98
Μέτρια	42	39,62
Πολύ	30	28,30
Πάρα πολύ	2	1,89
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,89	
Τυπική απόκλιση	1,027	

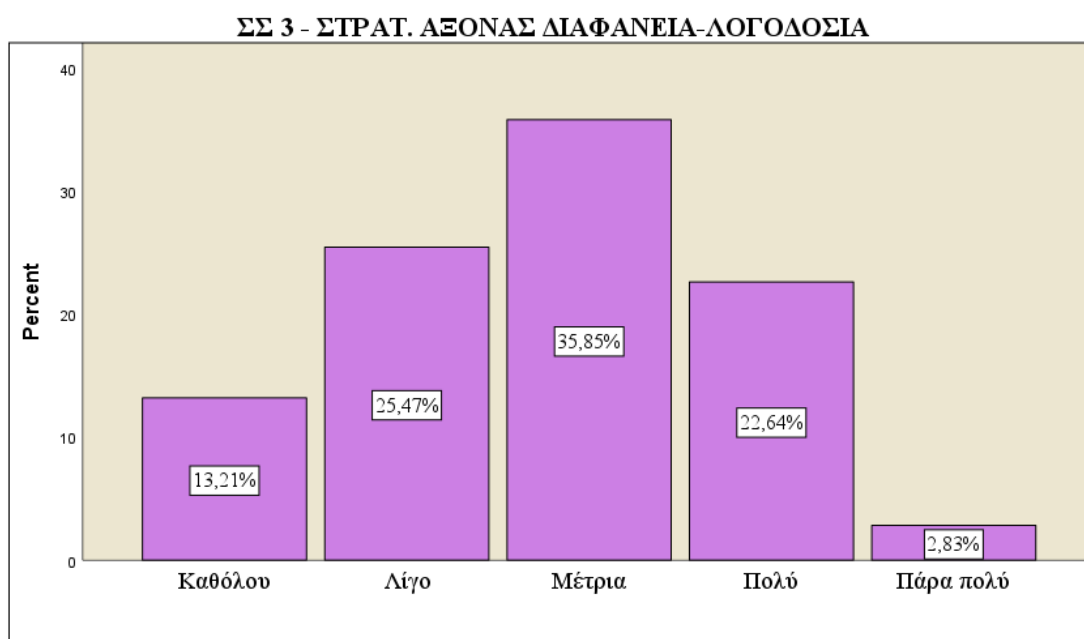


Διάγραμμα 18: ΣΣ2 - Στρατηγικός άξονας «Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλοντος»

11^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «**Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία**» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 3** (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 17: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας «*Διαφάνεια - Λογοδοσία*»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	14	13,21
Λίγο	27	25,47
Μέτρια	38	35,85
Πολύ	24	22,64
Πάρα πολύ	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,76	
Τυπική απόκλιση	1,038	

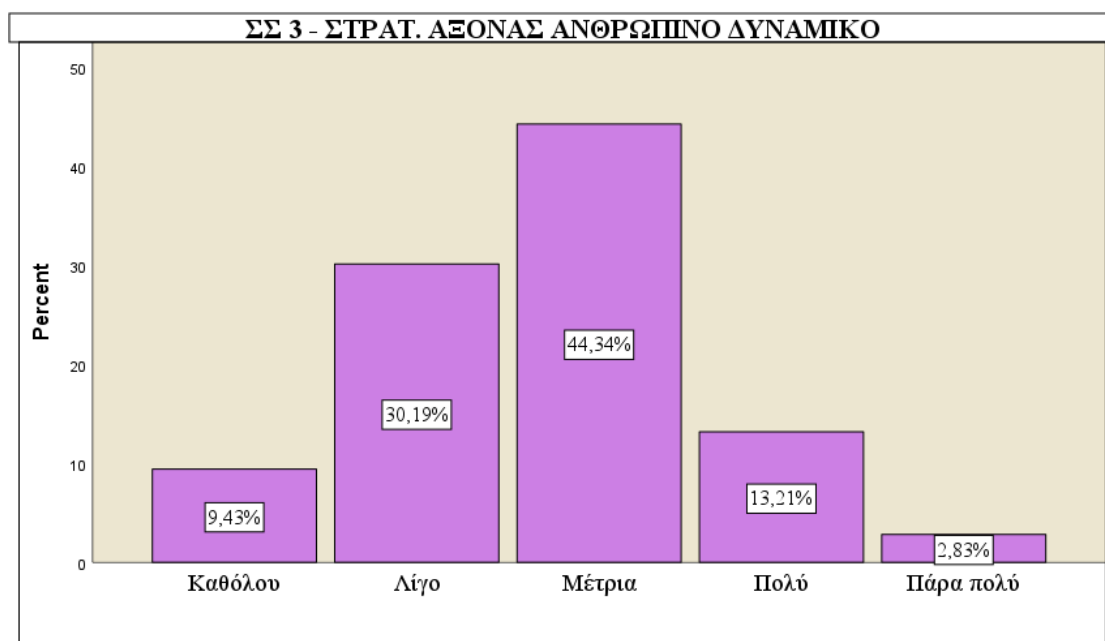


Διάγραμμα 19: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «*Διαφάνεια - Λογοδοσία*»

12^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 3 (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 18: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας «Ανθρώπινο δυναμικό»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	10	9,43
Λίγο	32	30,19
Μέτρια	47	44,34
Πολύ	14	13,21
Πάρα πολύ	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,70	
Τυπική απόκλιση	0,917	

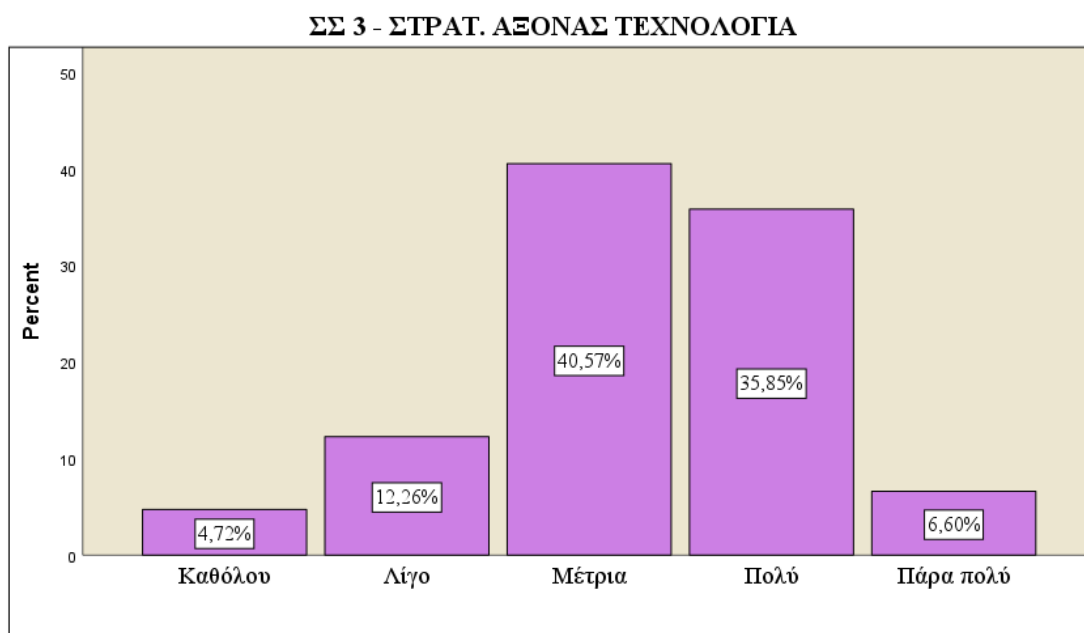


Διάγραμμα 20: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Ανθρώπινο Δυναμικό»

13^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «Διαρκής μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 3 (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 19: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας "Τεχνολογία"

Απάντηση	N	%
Καθόλου	5	4,72
Λίγο	13	12,26
Μέτρια	43	40,57
Πολύ	38	35,85
Πάρα πολύ	7	6,60
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,27	
Τυπική απόκλιση	0,931	

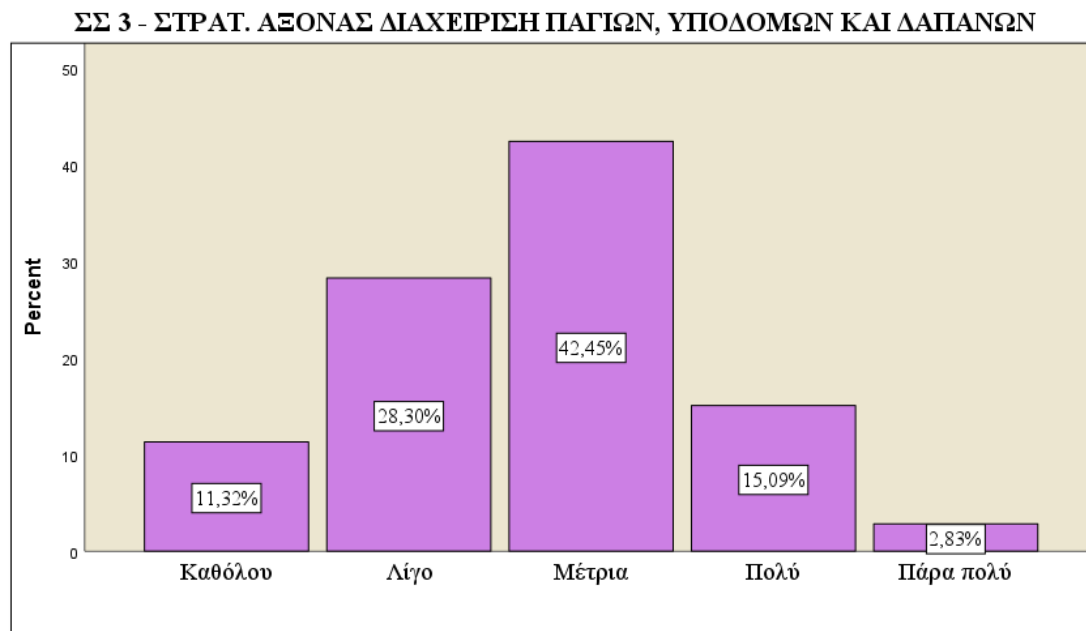


Διάγραμμα 21: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Τεχνολογία»

14^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 3 (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 20: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας "Διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών

Απάντηση	N	%
Καθόλου	12	11,32
Λίγο	30	28,30
Μέτρια	45	42,45
Πολύ	16	15,09
Πάρα πολύ	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,70	
Τυπική απόκλιση	0,958	

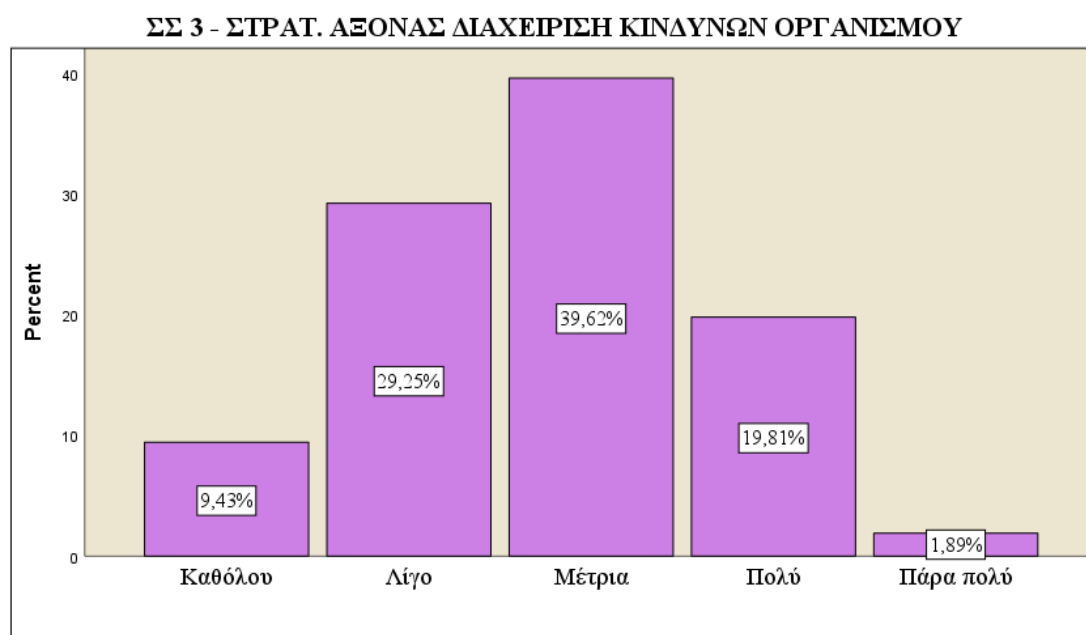


Διάγραμμα 22: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «Διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών»

15^η ερώτηση: Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό άξονα «**Διαχείριση κινδύνων οργανισμού**» σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 3** (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 21: ΣΣ 3 - Στρατηγικός άξονας «*Διαχείριση κινδύνων οργανισμού*»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	10	9,43
Λίγο	31	29,25
Μέτρια	42	39,62
Πολύ	21	19,81
Πάρα πολύ	2	1,89
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος	2,75	
Τυπική απόκλιση	0,944	

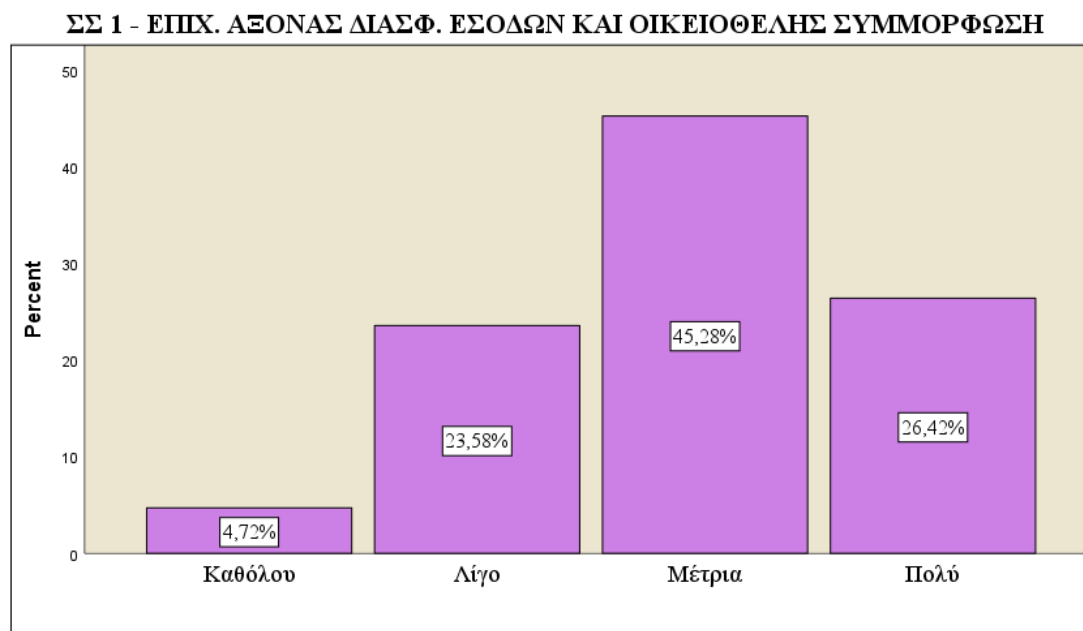


Διάγραμμα 23: ΣΣ3 - Στρατηγικός άξονας «*Διαχείριση κινδύνων οργανισμού*»

16^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «**Διασφάλιση δημοσίων εσόδων και ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης**» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 1** (Μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων).

Πίνακας 22: ΣΣ 1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διασφάλιση εσόδων και οικειοθελής συμμόρφωση»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	5	4,72
Λίγο	25	23,58
Μέτρια	48	45,28
Πολύ	28	26,42
Πάρα πολύ	0	0,00
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος	2,93	
Τυπική απόκλιση	0,831	

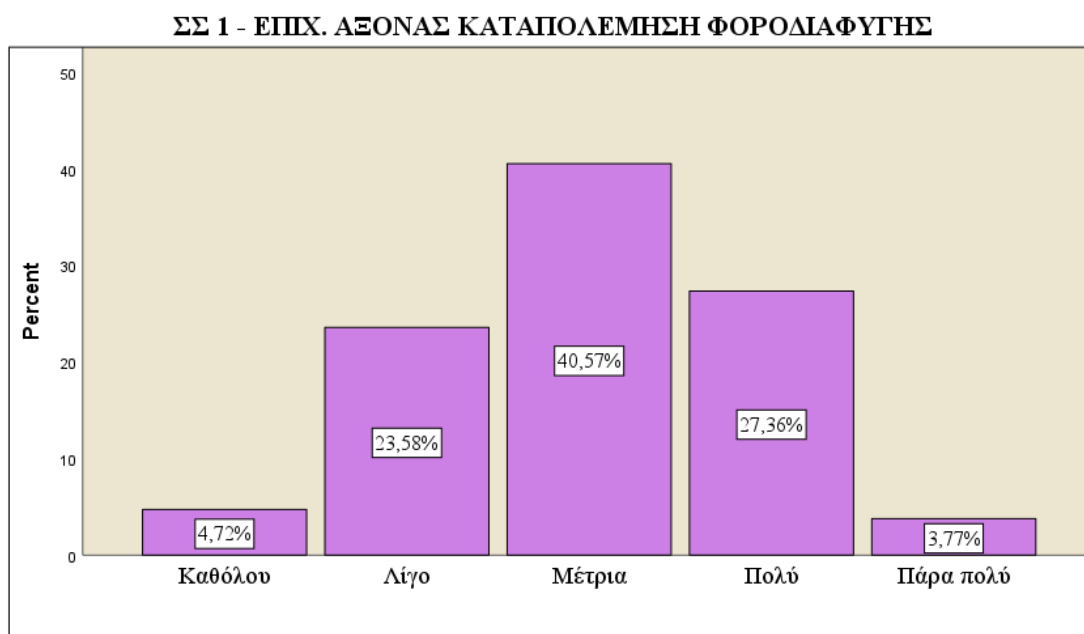


Διάγραμμα 24: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διασφάλιση εσόδων και οικειοθελής συμμόρφωση»

17^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής/φοροαποφυγής/ψηφιακός μετασχηματισμός των φορολογικών ελέγχων» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 1 (Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων).

Πίνακας 23: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας "Καταπολέμηση φοροδιαφυγής"

Απάντηση	N	%
Καθόλου	5	4,72
Λίγο	25	23,58
Μέτρια	43	40,57
Πολύ	29	27,36
Πάρα πολύ	4	3,77
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,02	
Τυπική απόκλιση	0,926	

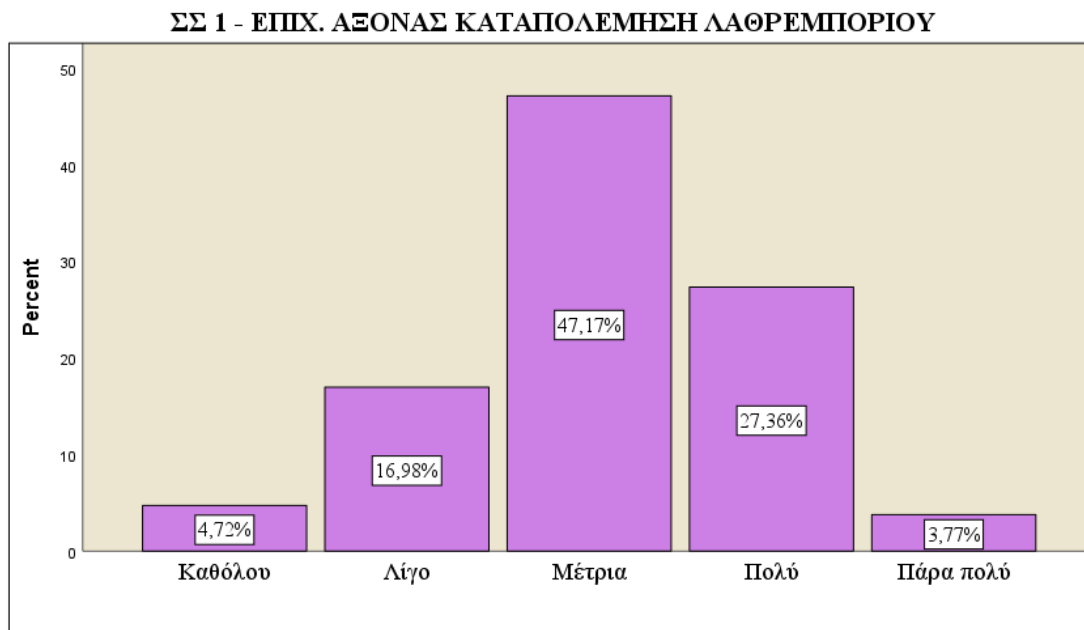


Διάγραμμα 25: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «καταπολέμηση φοροδιαφυγής»

18^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Καταπολέμηση λαθρεμπορίου/παρεμπορίου» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 1 (Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων).

Πίνακας 24: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Καταπολέμηση λαθρεμπορίου»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	5	4,72
Λίγο	18	16,98
Μέτρια	50	47,17
Πολύ	29	27,36
Πάρα πολύ	4	3,77
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,08	
Τυπική απόκλιση	0,885	

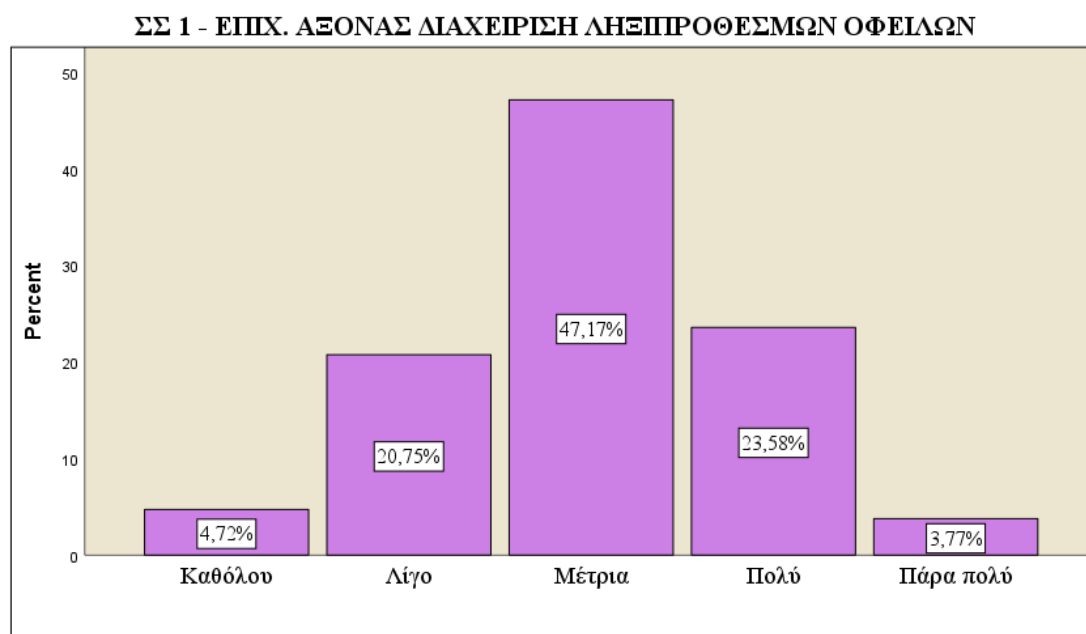


Διάγραμμα 26: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Καταπολέμηση λαθρεμπορίου»

19^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Αποτελεσματική διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 1 (Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων).

Πίνακας 25: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	5	4,72
Λίγο	22	20,75
Μέτρια	50	47,17
Πολύ	25	23,58
Πάρα πολύ	4	3,77
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,01	
Τυπική απόκλιση	0,889	

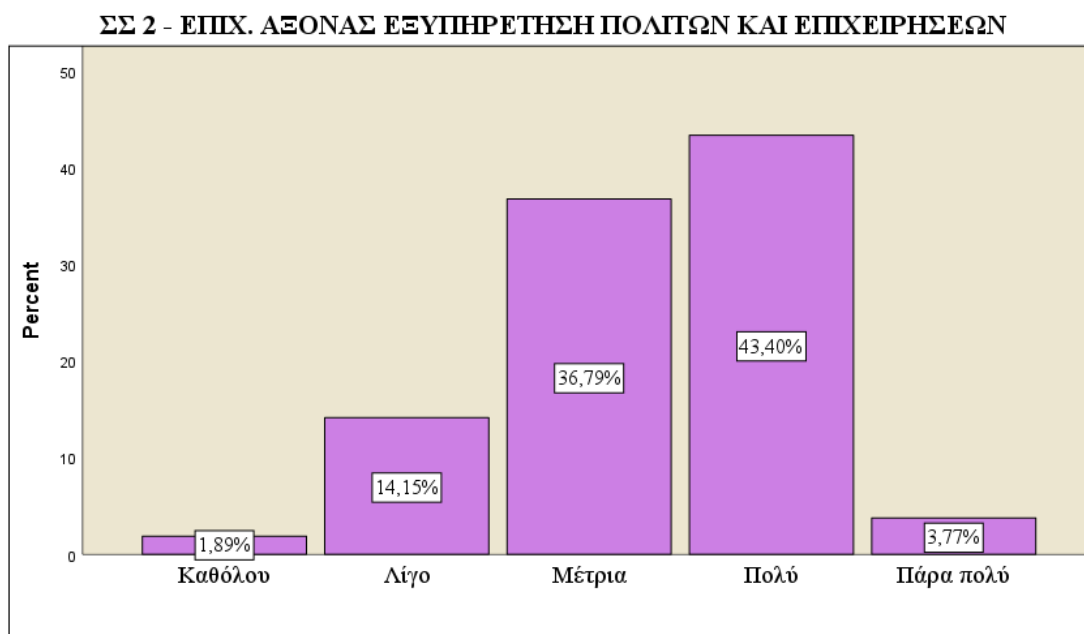


Διάγραμμα 27: ΣΣ1 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών»

20^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «**Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων**» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 2** (Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου).

Πίνακας 26: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	2	1,89
Λίγο	15	14,15
Μέτρια	39	36,79
Πολύ	46	43,40
Πάρα πολύ	4	3,77
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,33	
Τυπική απόκλιση	0,836	

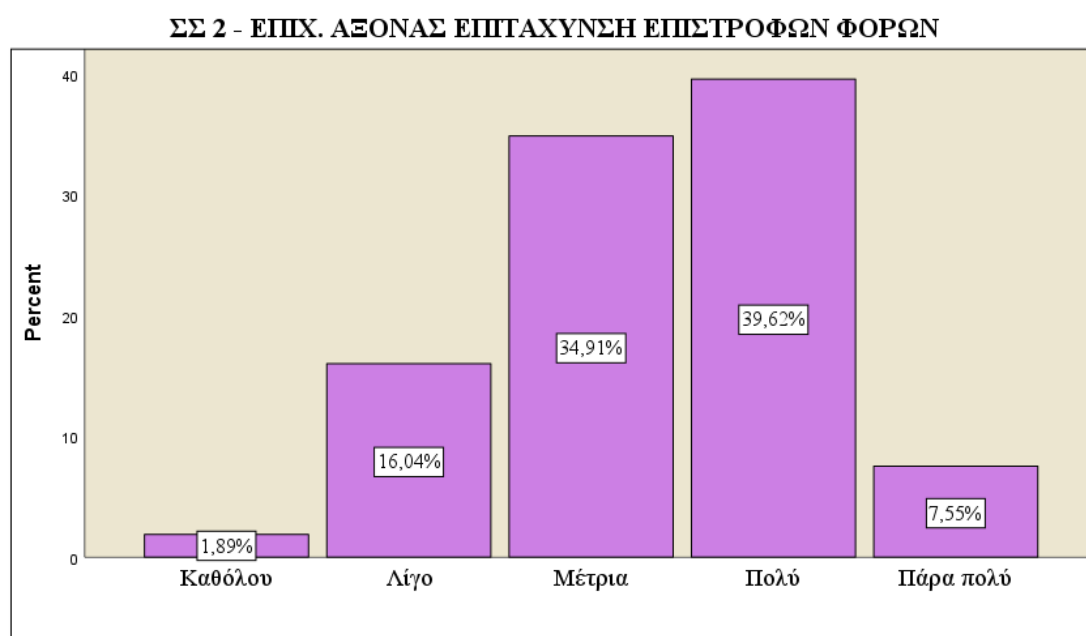


Διάγραμμα 28: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»

21^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «**Επιτάχυνση των επιστροφών φόρων**» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 2** (Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου).

Πίνακας 27: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Επιτάχυνση επιστροφών φόρων»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	2	1,89
Λίγο	17	16,04
Μέτρια	37	34,91
Πολύ	42	39,62
Πάρα πολύ	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,35	
Τυπική απόκλιση	0,905	

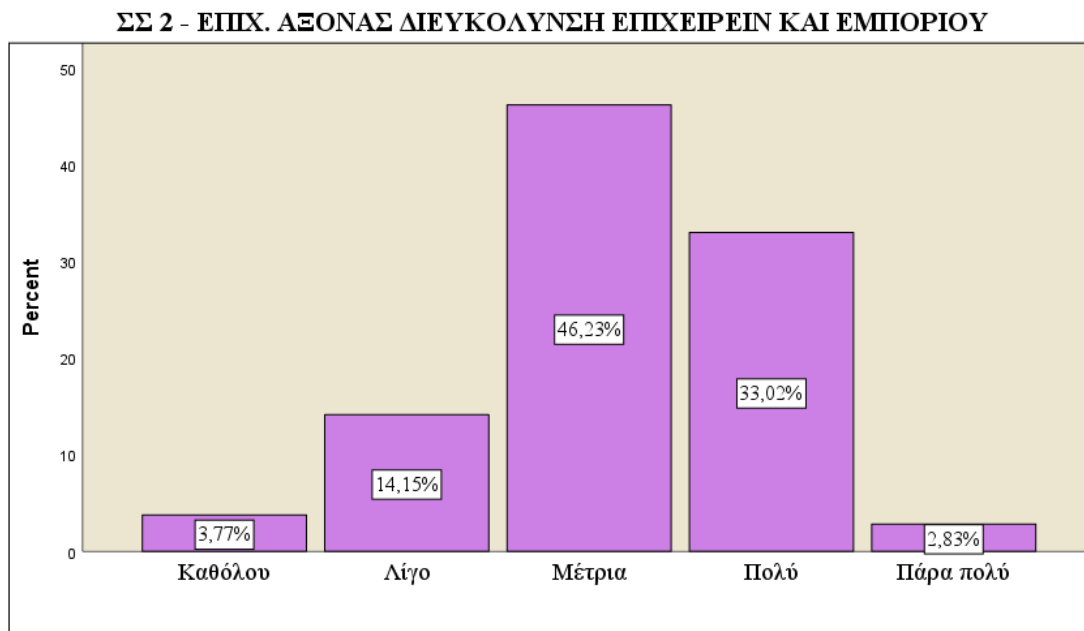


Διάγραμμα 29: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Επιτάχυνση επιστροφών φόρων»

22^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Διευκόλυνση του επιχειρείν και του εμπορίου» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 2 (Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου).

Πίνακας 28: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Διευκόλυνση επιχειρείν και εμπορίου»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	4	3,77
Λίγο	15	14,15
Μέτρια	49	46,23
Πολύ	35	33,02
Πάρα πολύ	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,17	
Τυπική απόκλιση	0,845	

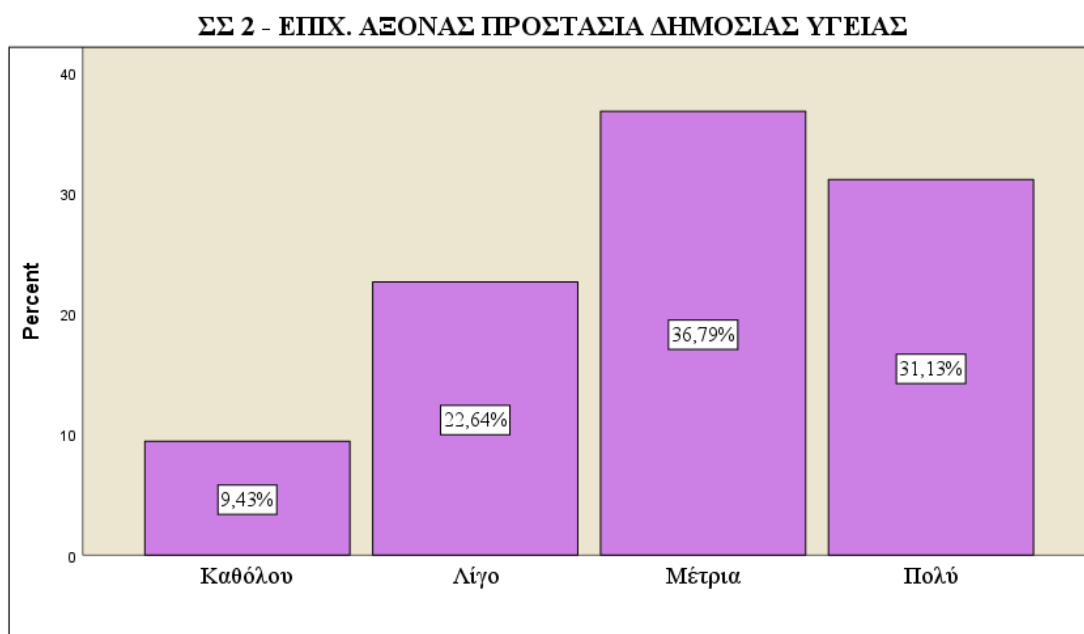


Διάγραμμα 30: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Διευκόλυνση επιχειρείν και εμπορίου»

23^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Προστασία δημόσιας υγείας» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 2 (Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου).

Πίνακας 29: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Προστασία δημόσιας υγείας»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	10	9,43
Λίγο	24	22,64
Μέτρια	39	36,79
Πολύ	33	31,13
Πάρα πολύ	0	0,00
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,90	
Τυπική απόκλιση	0,955	

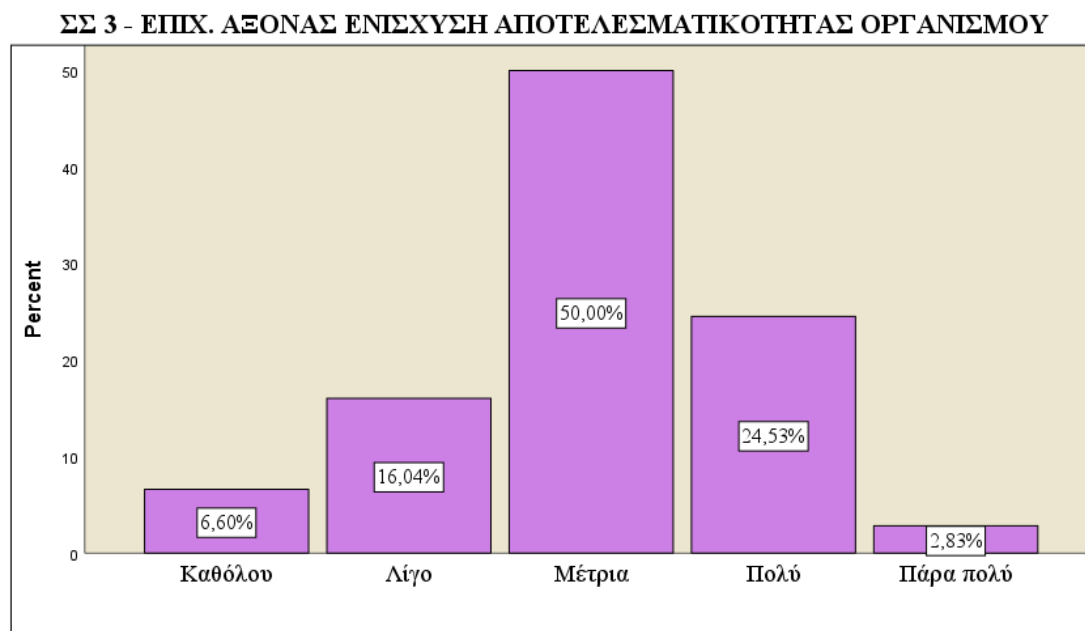


Διάγραμμα 31: ΣΣ2 - Επιχειρησιακός άξονας «Προστασία δημόσιας υγείας»

24^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 3 (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 30: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ενίσχυση αποτελεσματικότητας Οργανισμού»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	7	6,60
Λίγο	17	16,04
Μέτρια	53	50,00
Πολύ	26	24,53
Πάρα πολύ	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος	3,01	
Τυπική απόκλιση	0,889	

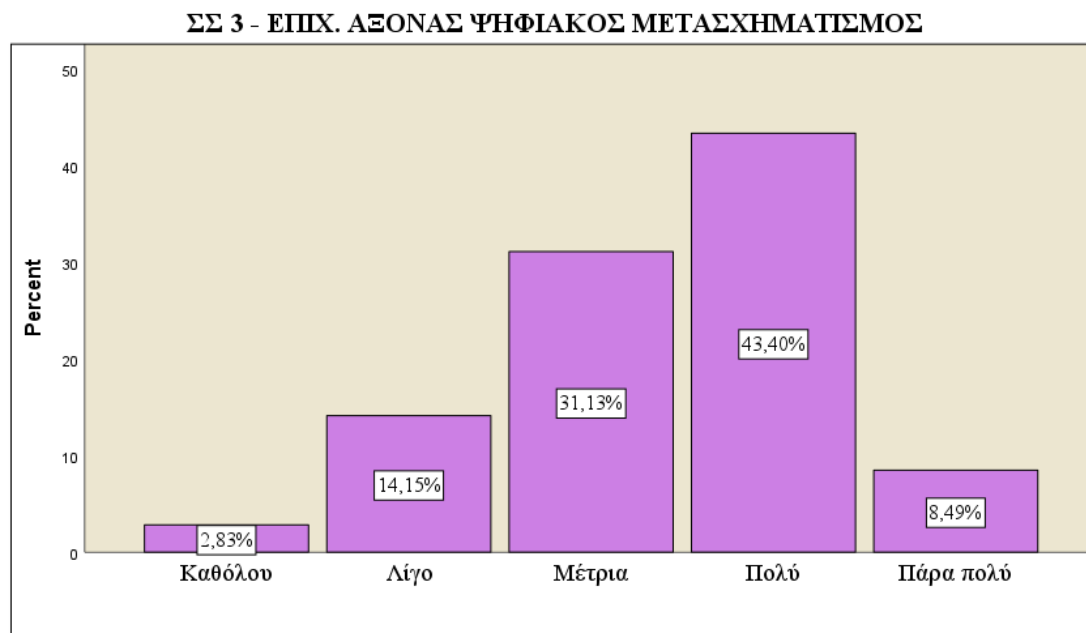


Διάγραμμα 32: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ενίσχυση αποτελεσματικότητας Οργανισμού»

25^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Ψηφιακός μετασχηματισμός της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 3 (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 31: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας "Ψηφιακός μετασχηματισμός"

Απάντηση	N	%
Καθόλου	3	2,83
Λίγο	15	14,15
Μέτρια	33	31,13
Πολύ	46	43,40
Πάρα πολύ	9	8,49
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,41	
Τυπική απόκλιση	0,934	

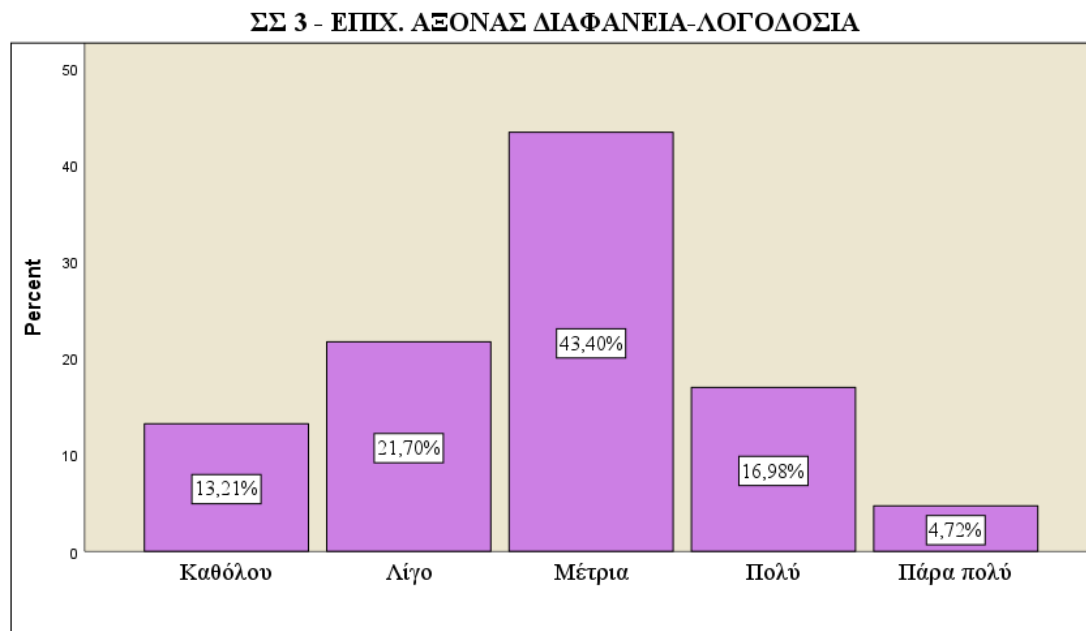


Διάγραμμα 33: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ψηφιακός μετασχηματισμός»

26^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «**Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία**» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 3** (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 32: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαφάνεια – Λογοδοσία»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	14	13,21
Λίγο	23	21,70
Μέτρια	46	43,40
Πολύ	18	16,98
Πάρα πολύ	5	4,72
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,78	
Τυπική απόκλιση	1,033	

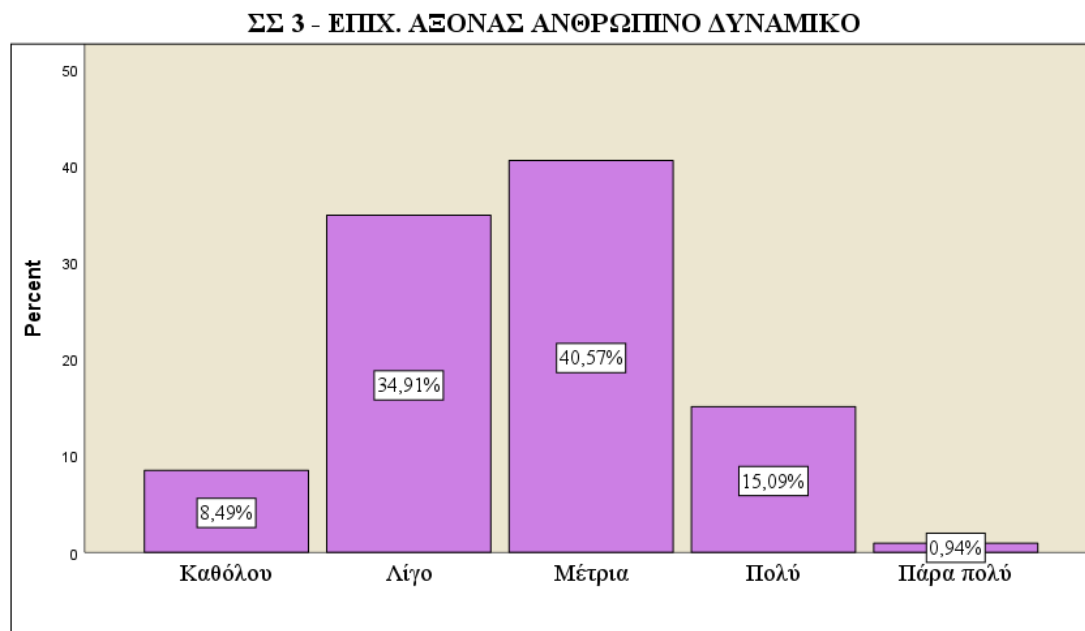


Διάγραμμα 34: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Διαφάνεια-Λογοδοσία»

27^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο ΣΣ 3 (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 33: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ανθρώπινο δυναμικό»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	9	8,49
Λίγο	37	34,91
Μέτρια	43	40,57
Πολύ	16	15,09
Πάρα πολύ	1	0,94
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,65	
Τυπική απόκλιση	0,873	



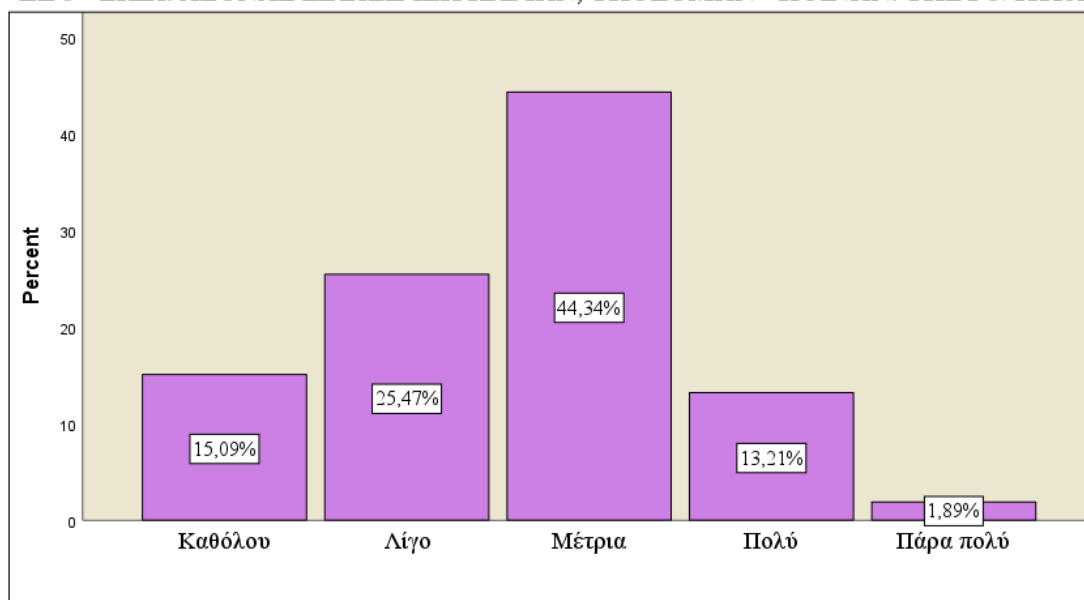
Διάγραμμα 35: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «Ανθρώπινο δυναμικό»

28^η ερώτηση: Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον επιχειρησιακό άξονα «**Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων- Κοινωνική Υπευθυνότητα**» που αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τον στρατηγικό στόχο **ΣΣ 3** (Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός).

Πίνακας 34: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «*Διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων - κοινωνική υπευθυνότητα*»

Απάντηση	N	%
Καθόλου	16	15,09
Λίγο	27	25,47
Μέτρια	47	44,34
Πολύ	14	13,21
Πάρα πολύ	2	1,89
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος	2,61	
Τυπική απόκλιση	0,962	

ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΚΟΙΝΩΝ. ΥΠΕΥΘ/ΤΗΤΑ

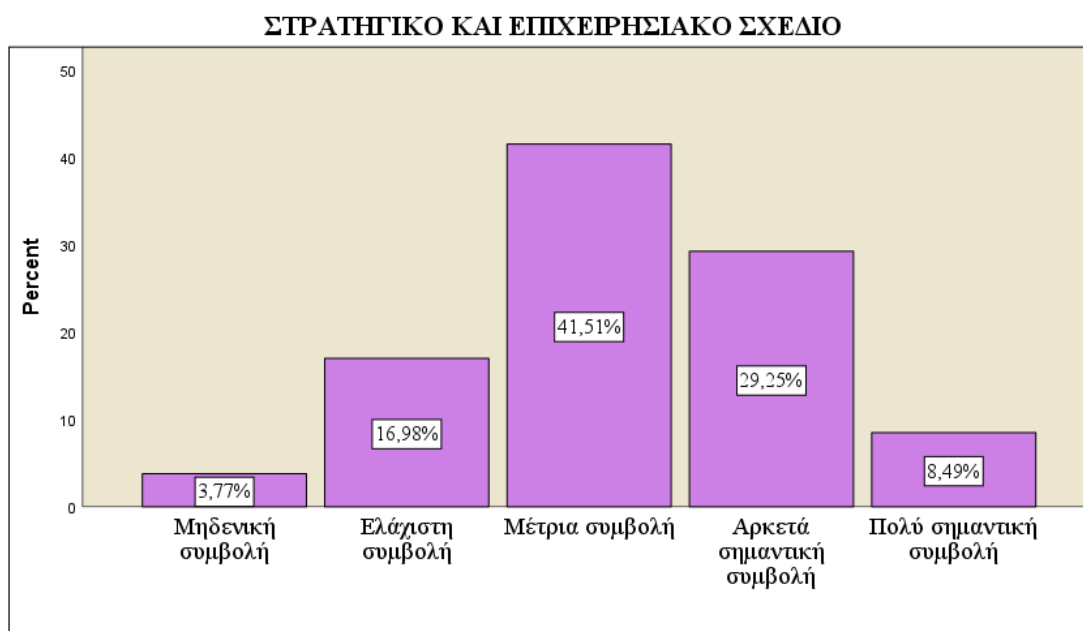


Διάγραμμα 36: ΣΣ3 - Επιχειρησιακός άξονας «*Διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων - κοινωνική υπευθυνότητα*»

29^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχει θετική συμβολή στην εικόνα της ΑΑΔΕ προς τους πολίτες και ενισχύει τις αξίες της (κυρίως τη διαφάνεια και τη λογοδοσία) η δημοσίευση στην ιστοσελίδα της του στρατηγικού σχεδίου, του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου και των τυχόν αναθεωρήσεών τους.

Πίνακας 35: Συμβολή δημοσίευσης στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου

Απάντηση	N	%
Μηδενική συμβολή	4	3,77
Ελάχιστη συμβολή	18	16,98
Μέτρια συμβολή	44	41,51
Αρκετά σημαντική συμβολή	31	29,25
Πολύ σημαντική συμβολή	9	8,49
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος	3,22	
Τυπική απόκλιση	0,956	

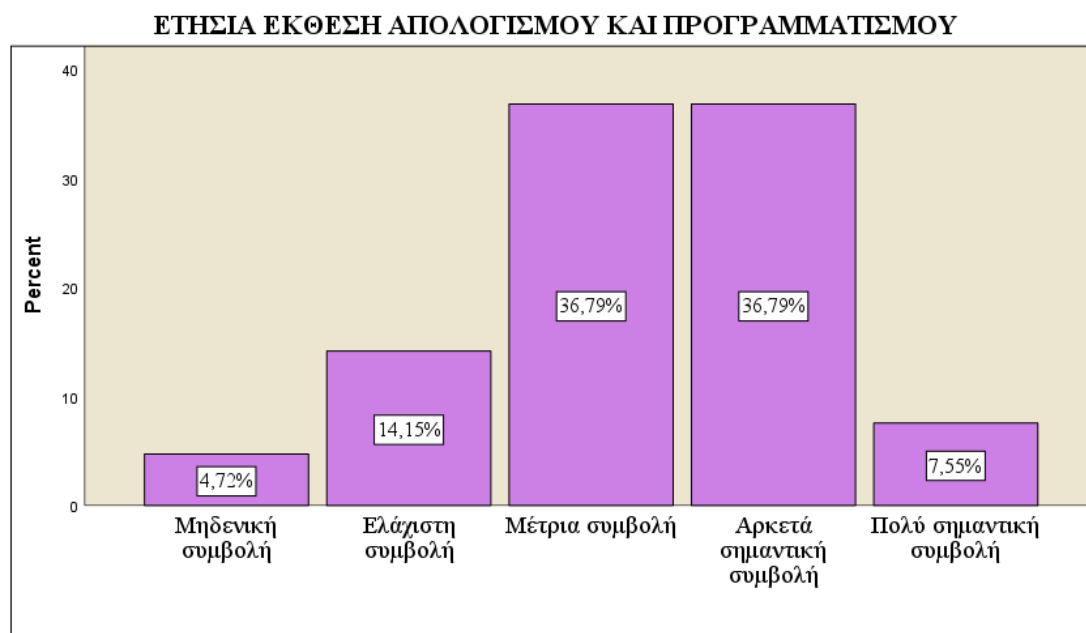


Διάγραμμα 37: Συμβολή δημοσίευσης στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου

30^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχει θετική συμβολή στην εικόνα της ΑΑΔΕ προς τους πολίτες και ενισχύει τις αξίες της (κυρίως τη διαφάνεια και τη λογοδοσία) η δημοσίευση στην ιστοσελίδα της ετήσιας έκθεσης απολογισμού & προγραμματισμού.

Πίνακας 36: Συμβολή δημοσίευσης ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού

Απάντηση	N	%
Μηδενική συμβολή	5	4,72
Ελάχιστη συμβολή	15	14,15
Μέτρια συμβολή	39	36,79
Αρκετά σημαντική συμβολή	39	36,79
Πολύ σημαντική συμβολή	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος		
3,28		
Τυπική απόκλιση		
0,964		

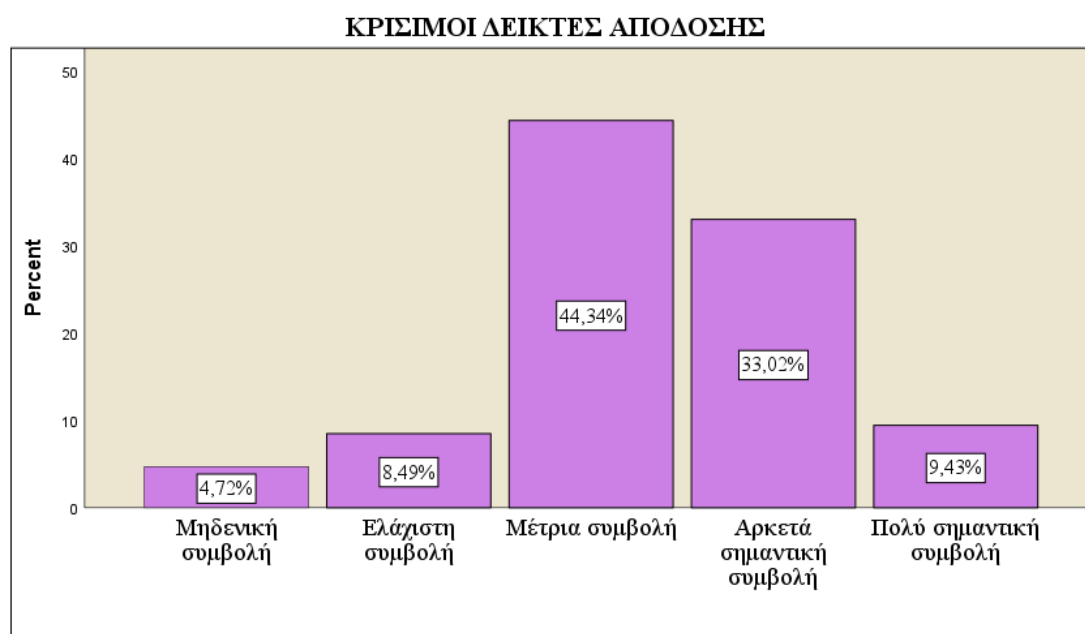


Διάγραμμα 38: Συμβολή δημοσίευσης ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού

31^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχει θετική συμβολή στην εικόνα της ΑΑΔΕ προς τους πολίτες και ενισχύει τις αξίες της (κυρίως τη διαφάνεια και τη λογοδοσία) η δημοσίευση στην ιστοσελίδα των κρίσιμων δεικτών απόδοσης της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης.

Πίνακας 37: Συμβολή δημοσίευσης κρίσιμων δεικτών απόδοσης

Απάντηση	N	%
Μηδενική συμβολή	5	4,72
Ελάχιστη συμβολή	9	8,49
Μέτρια συμβολή	47	44,34
Αρκετά σημαντική συμβολή	35	33,02
Πολύ σημαντική συμβολή	10	9,43
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,34	
Τυπική απόκλιση	0,935	

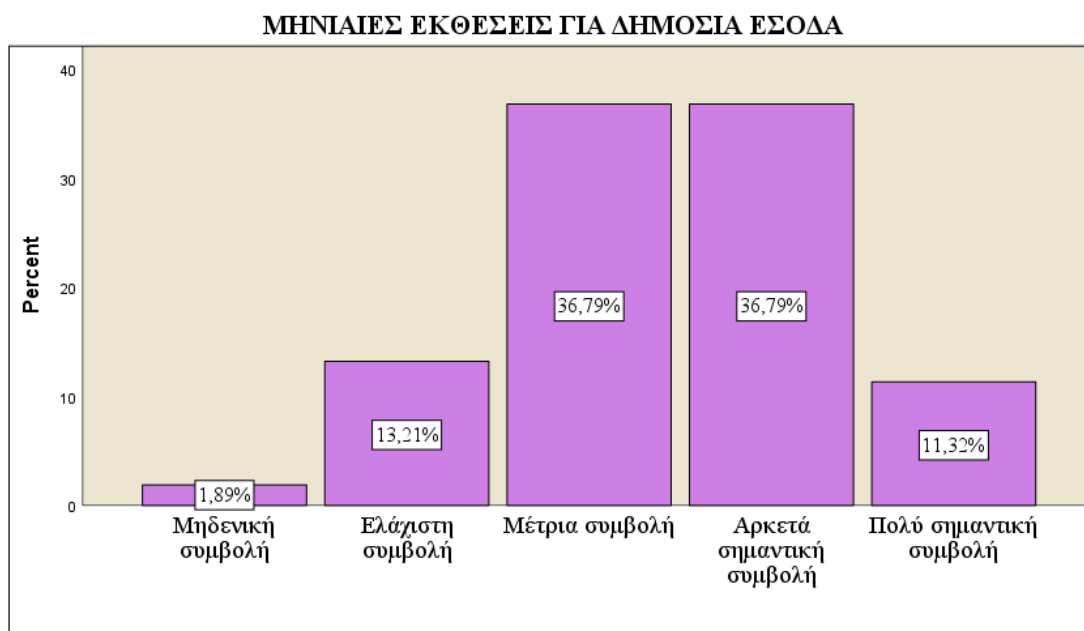


Διάγραμμα 39: Συμβολή δημοσίευσης κρίσιμων δεικτών απόδοσης

32^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχει θετική συμβολή στην εικόνα της ΑΑΔΕ προς τους πολίτες και ενισχύει τις αξίες της (κυρίως τη διαφάνεια και τη λογοδοσία) η δημοσίευση στην ιστοσελίδα των μηνιαίων εκθέσεων εξέλιξης και διακύμανσης δημοσίων εσόδων.

Πίνακας 38: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων εκθέσεων εξέλιξης δημοσίων εσόδων

Απάντηση	N	%
Μηδενική συμβολή	2	1,89
Ελάχιστη συμβολή	14	13,21
Μέτρια συμβολή	39	36,79
Αρκετά σημαντική συμβολή	39	36,79
Πολύ σημαντική συμβολή	12	11,32
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,42	
Τυπική απόκλιση	0,925	

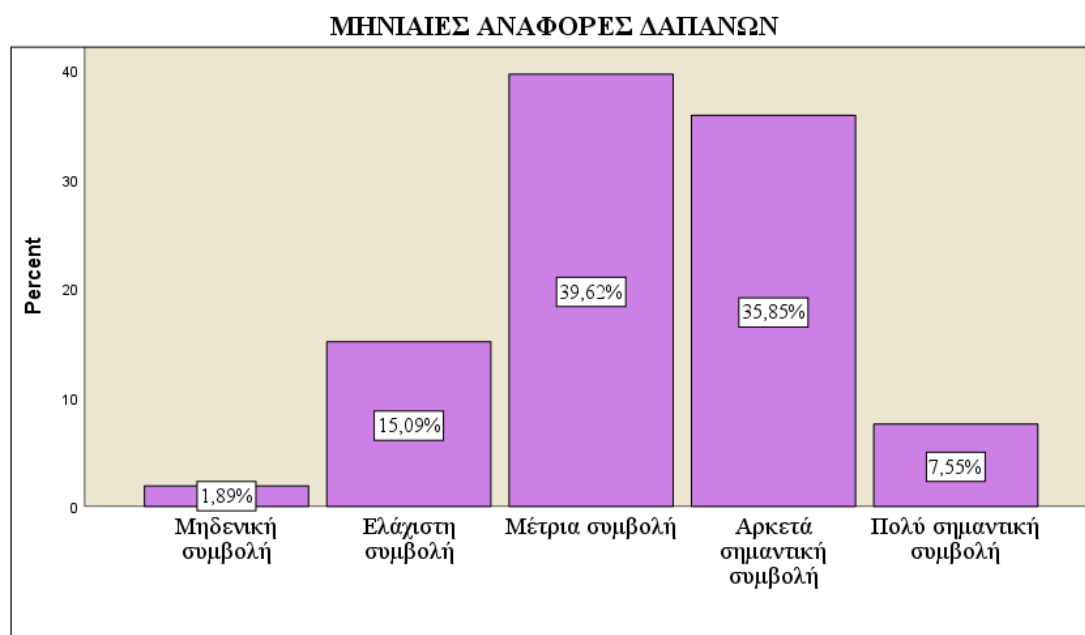


Διάγραμμα 40: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων εκθέσεων εξέλιξης δημοσίων εσόδων

33^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχει θετική συμβολή στην εικόνα της ΑΑΔΕ προς τους πολίτες και ενισχύει τις αξίες της (κυρίως τη διαφάνεια και τη λογοδοσία) η δημοσίευση στην ιστοσελίδα των μηνιαίων οικονομικών αναφορών δαπανών στο πλαίσιο εκτέλεσης του προϋπολογισμού της ΑΑΔΕ.

Πίνακας 39: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων οικονομικών αναφορών δαπανών

Απάντηση	N	%
Μηδενική συμβολή	2	1,89
Ελάχιστη συμβολή	16	15,09
Μέτρια συμβολή	42	39,62
Αρκετά σημαντική συμβολή	38	35,85
Πολύ σημαντική συμβολή	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
Μέσος όρος	3,32	
Τυπική απόκλιση	0,890	



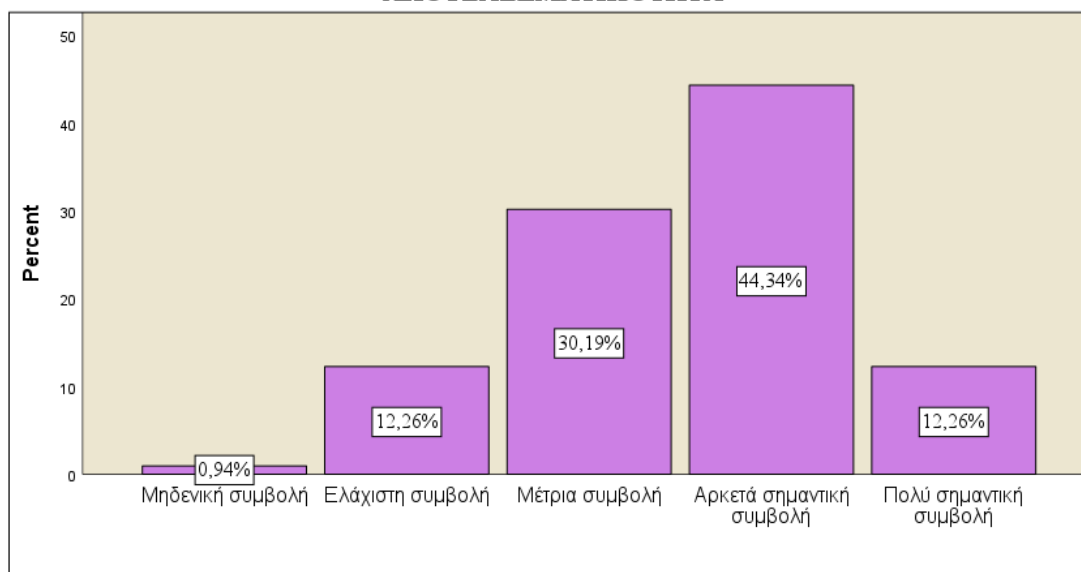
Διάγραμμα 41: Συμβολή δημοσίευσης μηνιαίων οικονομικών αναφορών δαπανών

34^η ερώτηση: Στους στρατηγικούς στόχους της ΑΑΔΕ δεν περιλαμβάνεται μόνο η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων, αλλά λαμβάνονται υπόψη και η εξυπηρέτηση των πολιτών και η περαιτέρω ανάπτυξη του ίδιου του Οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού. Να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι η τριπλή αυτή στόχευση συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Πίνακας 40: Η τριπλή στόχευση (3 στρατηγικοί στόχοι) και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα

Απάντηση	N	%
Μηδενική συμβολή	1	0,94
Ελάχιστη συμβολή	13	12,26
Μέτρια συμβολή	32	30,19
Αρκετά σημαντική συμβολή	47	44,34
Πολύ σημαντική συμβολή	13	12,26
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,55	
Τυπική απόκλιση	0,896	

ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



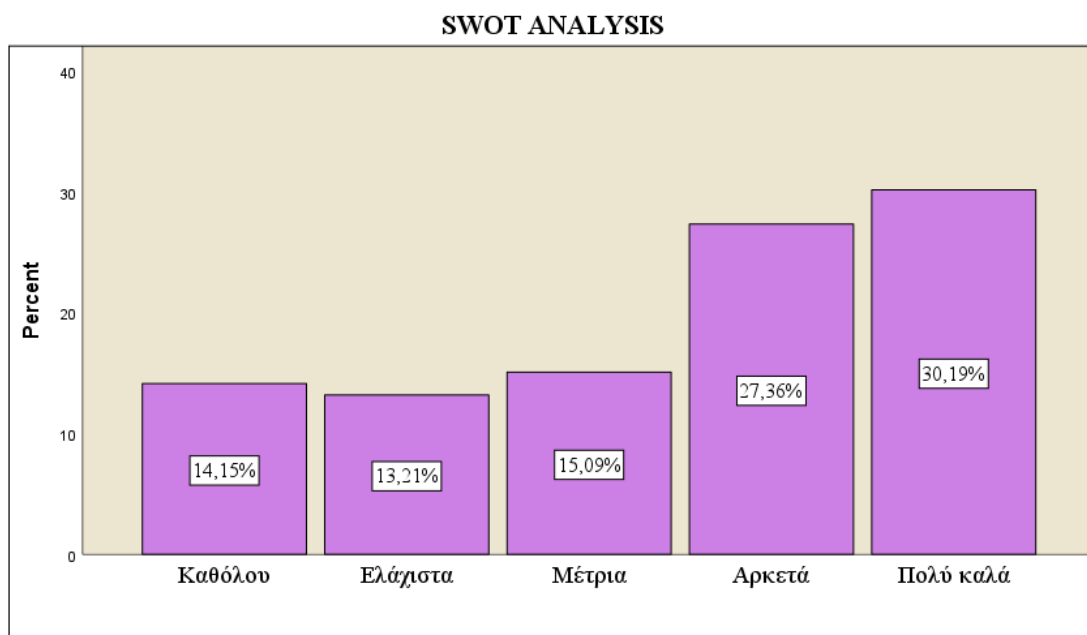
Διάγραμμα 42: Η τριπλή στόχευση (3 στρατηγικοί στόχοι) και η συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα

3^η ενότητα: Καθορισμός Στοχοθεσίας

35^η ερώτηση: Γνωρίζετε την ανάλυση SWOT (Δυνάμεις-Αδυναμίες-Ευκαιρίες-Απειλές);

Πίνακας 41: SWOT analysis

Απάντηση	N	%
Καθόλου	15	14,15
Ελάχιστα	14	13,21
Μέτρια	16	15,09
Αρκετά	29	27,36
Πολύ καλά	32	30,19
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,46	
Τυπική απόκλιση	1,409	

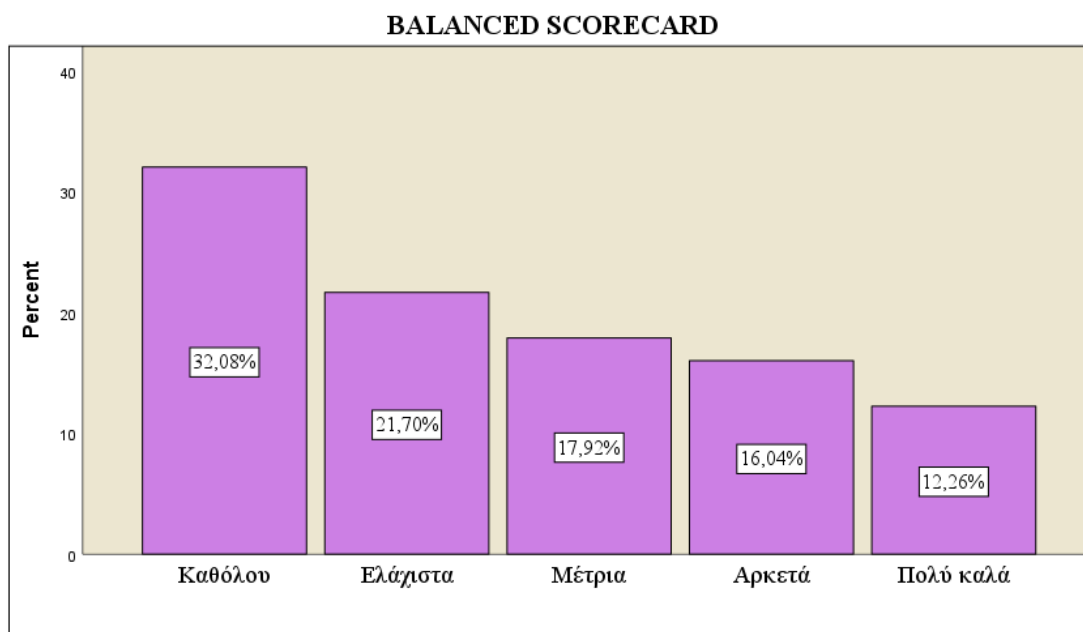


Διάγραμμα 43: SWOT analysis

36^η ερώτηση: Γνωρίζετε την έννοια της “Balanced Scorecard” (Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας);

Πίνακας 42: *Balanced Scorecard*

Απάντηση	N	%
Καθόλου	34	32,08
Ελάχιστα	23	21,70
Μέτρια	19	17,92
Αρκετά	17	16,04
Πολύ καλά	13	12,26
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,55	
Τυπική απόκλιση	1,402	

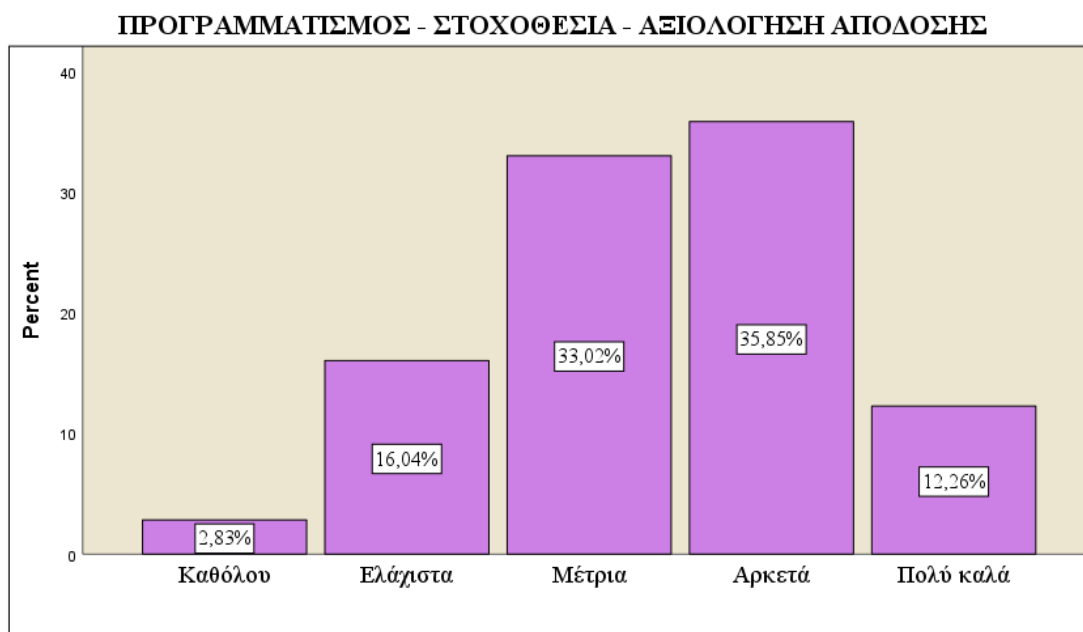


Διάγραμμα 44: *Balanced Scorecard*

37^η ερώτηση: Γνωρίζετε τη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ -όπως περιγράφεται σε σχετικές αποφάσεις του Διοικητή σύμφωνα με ό,τι προβλέπεται στον ιδρυτικό της νόμο- και η οποία περιγράφει διεξοδικά τον προγραμματισμό-στοχοθεσία και την αξιολόγηση απόδοσης;

Πίνακας 43: Προγραμματισμός - στοχοθεσία - αξιολόγηση απόδοσης

Απάντηση	N	%
Καθόλου	3	2,83
Ελάχιστα	17	16,04
Μέτρια	35	33,02
Αρκετά	38	35,85
Πολύ καλά	13	12,26
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,39	
Τυπική απόκλιση	0,991	

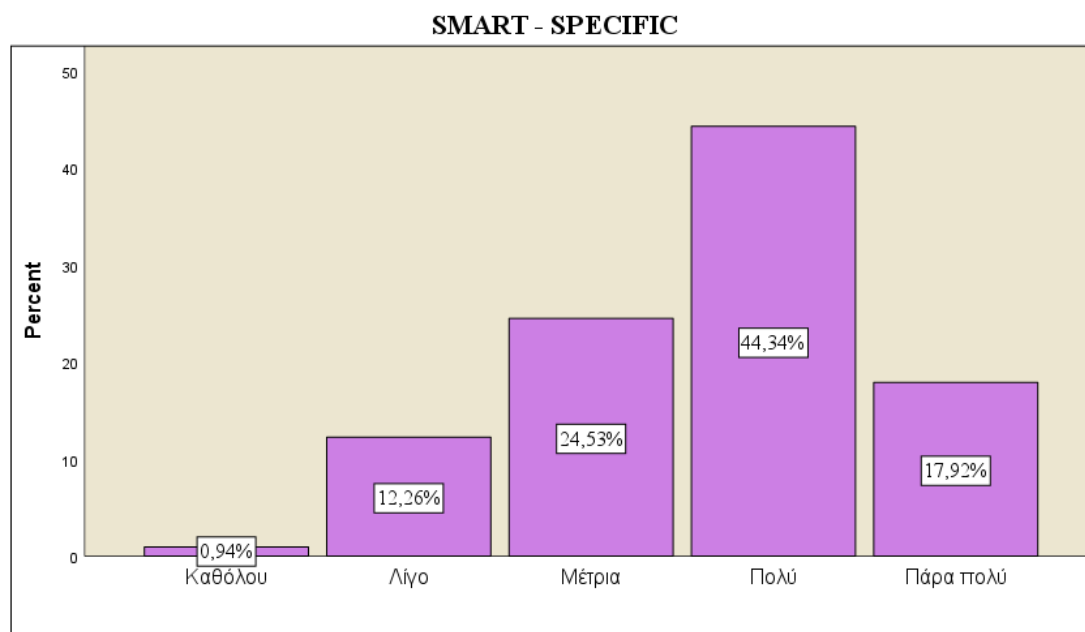


Διάγραμμα 45: Προγραμματισμός - στοχοθεσία – αξιολόγηση απόδοσης

38^η ερώτηση: Να αναφέρετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι της υπηρεσίας σας ή/και του τμήματός σας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ για το έτος 2023, πληρούν το κριτήριο “S” Specific (συγκεκριμένοι) του ακρωνύμιου S.M.A.R.T.

Πίνακας 44: SMART - κριτήριο “S” Specific

Απάντηση	N	%
Καθόλου	1	0,94
Λίγο	13	12,26
Μέτρια	26	24,53
Πολύ	47	44,34
Πάρα πολύ	19	17,92
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,66	
Τυπική απόκλιση	0,945	

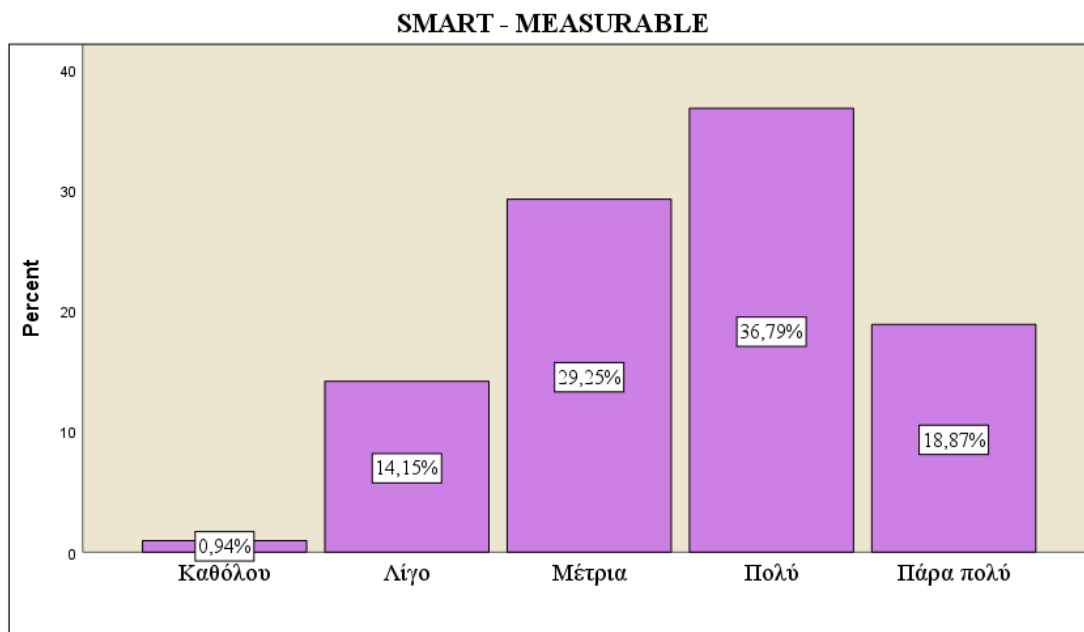


Διάγραμμα 46: SMART - κριτήριο “S” Specific

39^η ερώτηση: Να αναφέρετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι της υπηρεσίας σας ή/και του τμήματός σας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ για το έτος 2023, πληρούν το κριτήριο “Μ” Measurable (μετρήσιμοι) του ακρωνύμιου S.M.A.R.T.

Πίνακας 45: SMART - κριτήριο “Μ” Measurable

Απάντηση	N	%
Καθόλου	1	0,94
Λίγο	15	14,15
Μέτρια	31	29,25
Πολύ	39	36,79
Πάρα πολύ	20	18,87
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,58	
Τυπική απόκλιση	0,984	

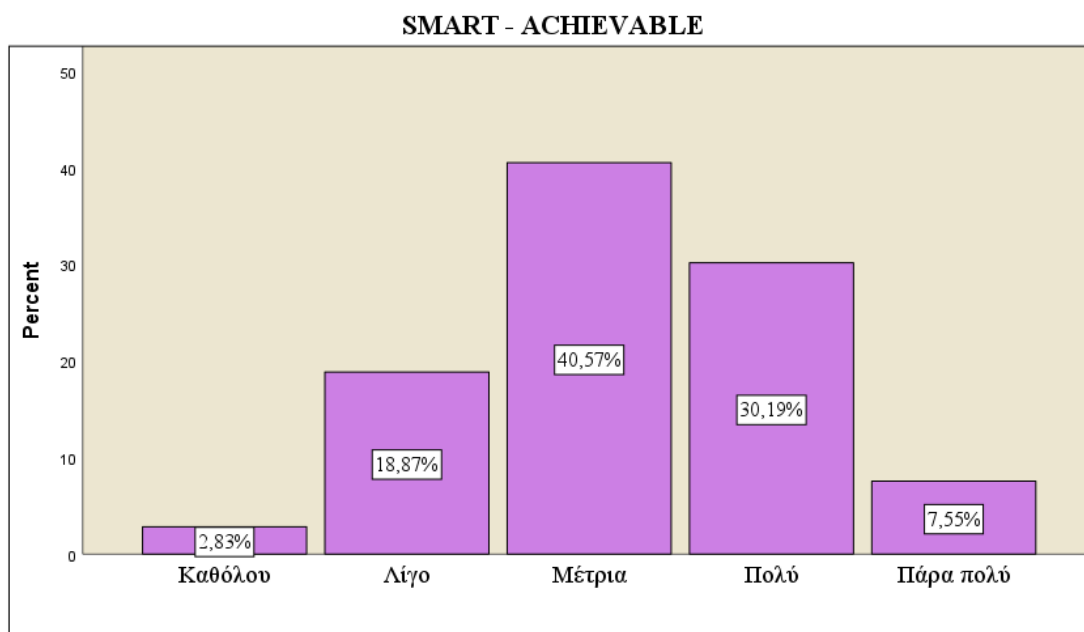


Διάγραμμα 47: SMART - κριτήριο “Μ” Measurable

40^η ερώτηση: Να αναφέρετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι της υπηρεσίας σας ή/και του τμήματός σας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ για το έτος 2023, πληρούν το κριτήριο “Α” Achievable (εφικτοί) του ακρωνύμιου S.M.A.R.T.

Πίνακας 46: SMART - κριτήριο "A" Achievable

Απάντηση	N	%
Καθόλου	3	2,83
Λίγο	20	18,87
Μέτρια	43	40,57
Πολύ	32	30,19
Πάρα πολύ	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,21	
Τυπική απόκλιση	0,933	

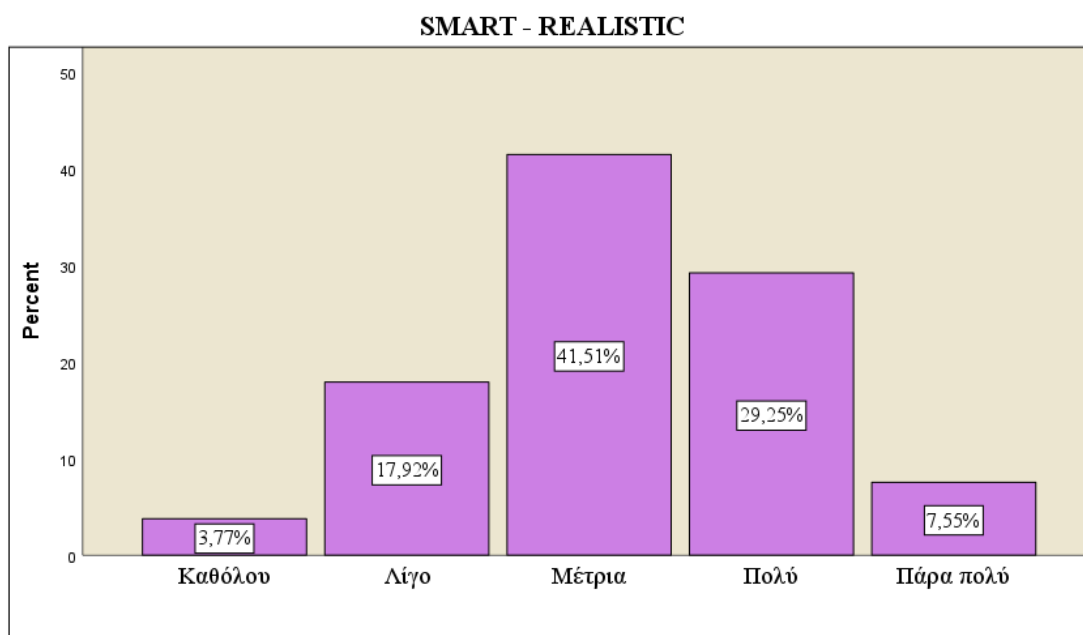


Διάγραμμα 48: SMART - κριτήριο "A" Achievable

41^η ερώτηση: Να αναφέρετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι της υπηρεσίας σας ή/και του τμήματός σας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ για το έτος 2023, πληρούν το κριτήριο “R” Realistic (ρεαλιστικοί) του ακρωνύμιου S.M.A.R.T.

Πίνακας 47: SMART - κριτήριο "R" Realistic

Απάντηση	N	%
Καθόλου	4	3,77
Λίγο	19	17,92
Μέτρια	44	41,51
Πολύ	31	29,25
Πάρα πολύ	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,19	
Τυπική απόκλιση	0,947	

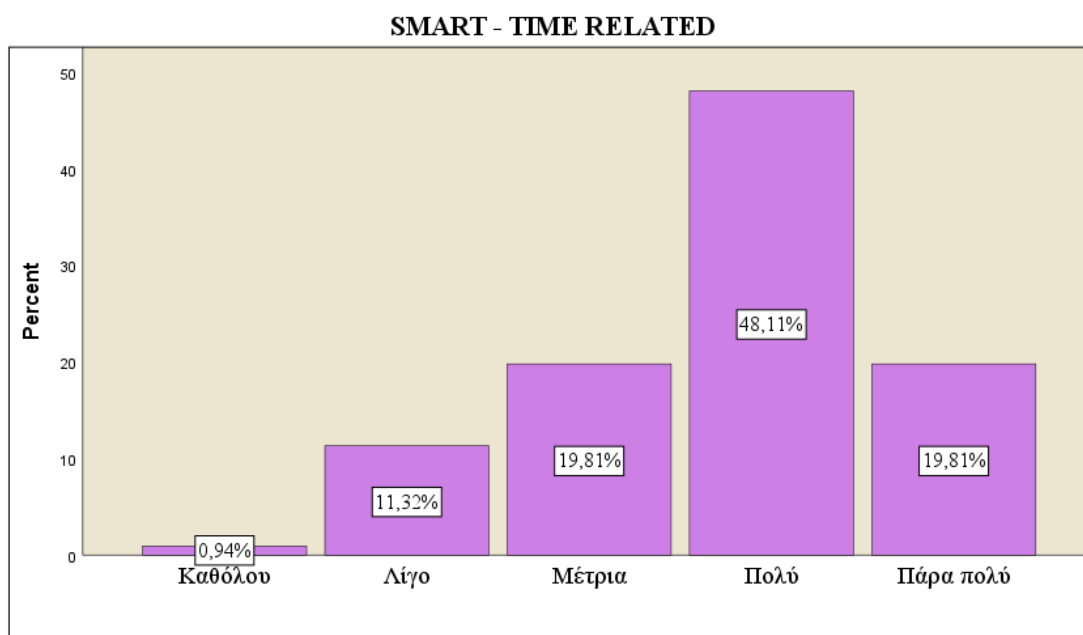


Διάγραμμα 49: SMART – κριτήριο "R" Realistic

42^η ερώτηση: Να αναφέρετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι της υπηρεσίας σας ή/και του τμήματός σας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ για το έτος 2023, πληρούν το κριτήριο “Τ” Time related (χρονικά δεσμευτικοί) του ακρωνύμιου S.M.A.R.T.

Πίνακας 48: SMART - κριτήριο "T" Time related

Απάντηση	N	%
Καθόλου	1	0,94
Λίγο	12	11,32
Μέτρια	21	19,81
Πολύ	51	48,11
Πάρα πολύ	21	19,81
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,75	
Τυπική απόκλιση	0,937	

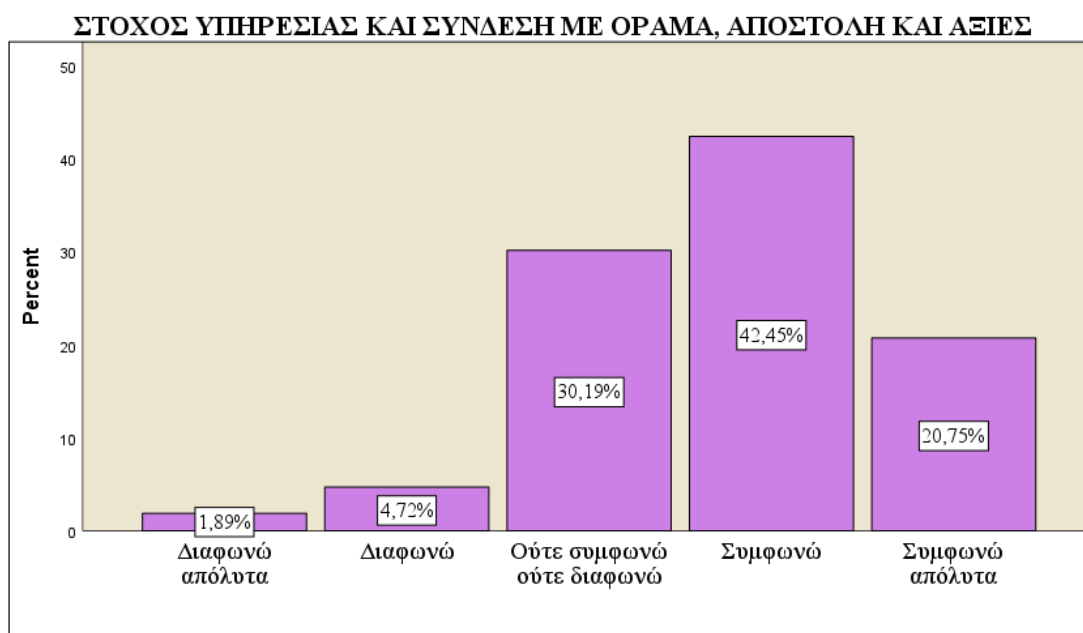


Διάγραμμα 50: SMART - κριτήριο "T" Time related

43^η ερώτηση: Ο/οι τιθέμενος/οι στόχος/οι του τμήματός σας ή/και της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε συνδέεται/συνδέονται επαρκώς με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της ΑΑΔΕ.

Πίνακας 49: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με όραμα, αποστολή και αξίες

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,89
Διαφωνώ	5	4,72
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	30,19
Συμφωνώ	45	42,45
Συμφωνώ απόλυτα	22	20,75
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,75	
Τυπική απόκλιση	0,903	



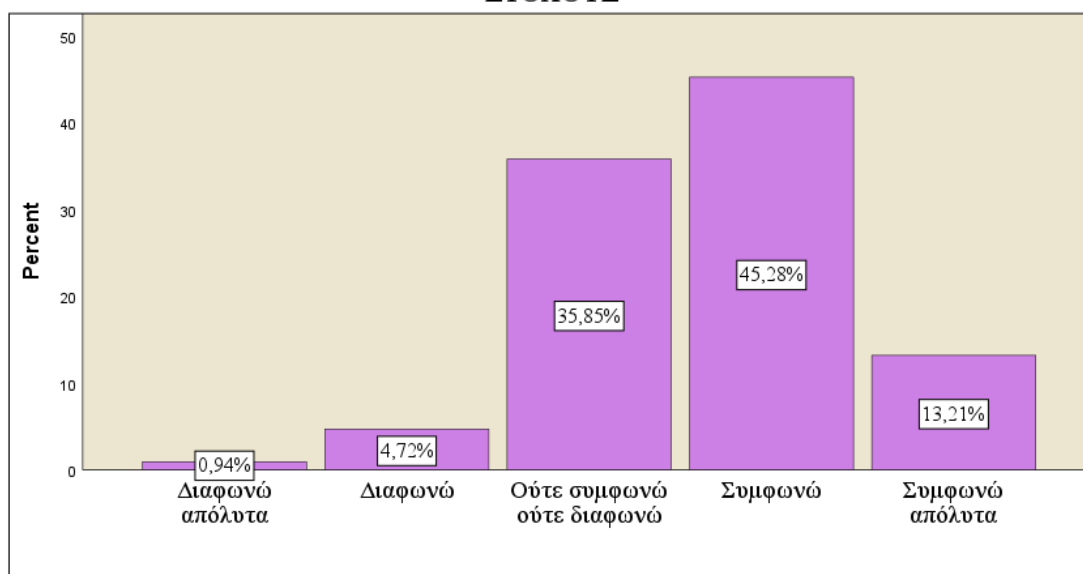
Διάγραμμα 51: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με όραμα, αποστολή και αξίες

44^η ερώτηση: Ο/οι τιθέμενος/οι στόχος/οι του τμήματός σας ή/και της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε συνδέεται/συνδέονται επαρκώς με τους στρατηγικούς (μακροπρόθεσμους) στόχους και τους επιχειρησιακούς (βραχυπρόθεσμους) άξονες και μεταρρυθμίσεις της ΑΑΔΕ.

Πίνακας 50: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,94
Διαφωνώ	5	4,72
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	35,85
Συμφωνώ	48	45,28
Συμφωνώ απόλυτα	14	13,21
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,65	
Τυπική απόκλιση	0,805	

ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ



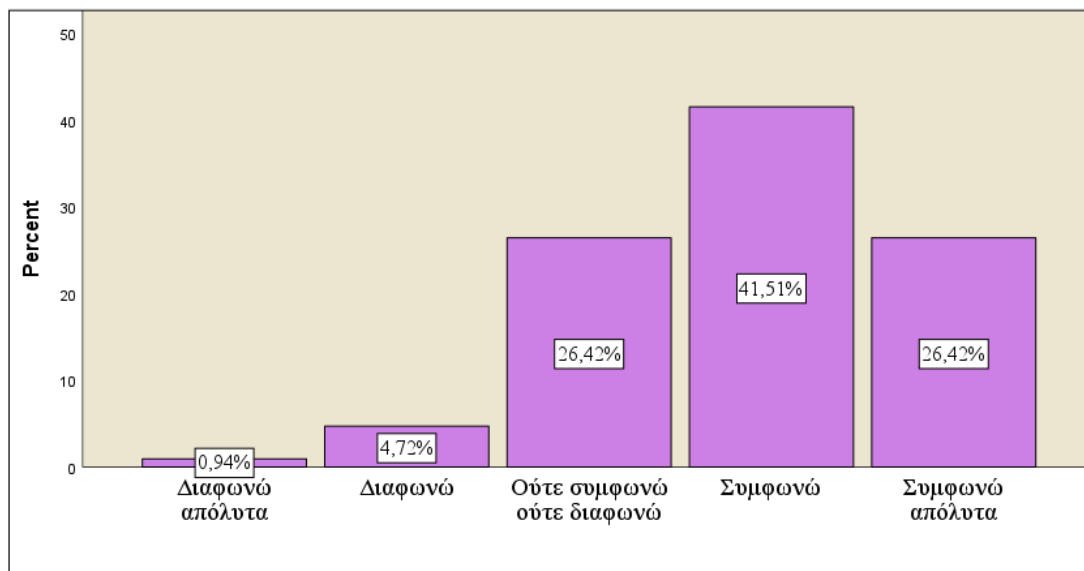
Διάγραμμα 52: Στόχοι υπηρεσίας και σύνδεση με στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους

45^η ερώτηση: Κατά πόσο συμφωνείτε ότι ο/οι τιθέμενος/οι στόχος/οι του τμήματός σας ή/και της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε έχουν βαρύνουσα σημασία για την επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ;

Πίνακας 51: Στόχοι υπηρεσίας και συμβολή τους στην επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,94
Διαφωνώ	5	4,72
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	26,42
Συμφωνώ	44	41,51
Συμφωνώ απόλυτα	28	26,42
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,88	
Τυπική απόκλιση	0,891	

ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ

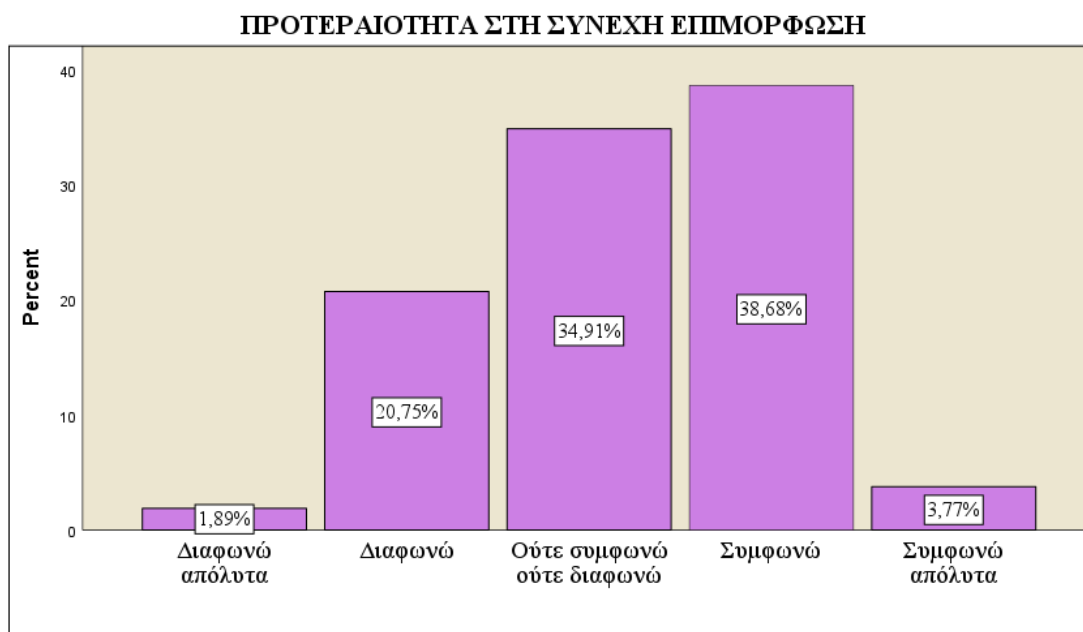


Διάγραμμα 53: Στόχοι υπηρεσίας και συμβολή τους στην επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου

46^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση όσον αφορά τον προσανατολισμό της ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της: «Η ΑΑΔΕ δίνει προτεραιότητα στη διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση».

Πίνακας 52: Η ΑΑΔΕ δίνει προτεραιότητα στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,89
Διαφωνώ	22	20,75
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	34,91
Συμφωνώ	41	38,68
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,77
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,22	
Τυπική απόκλιση	0,884	

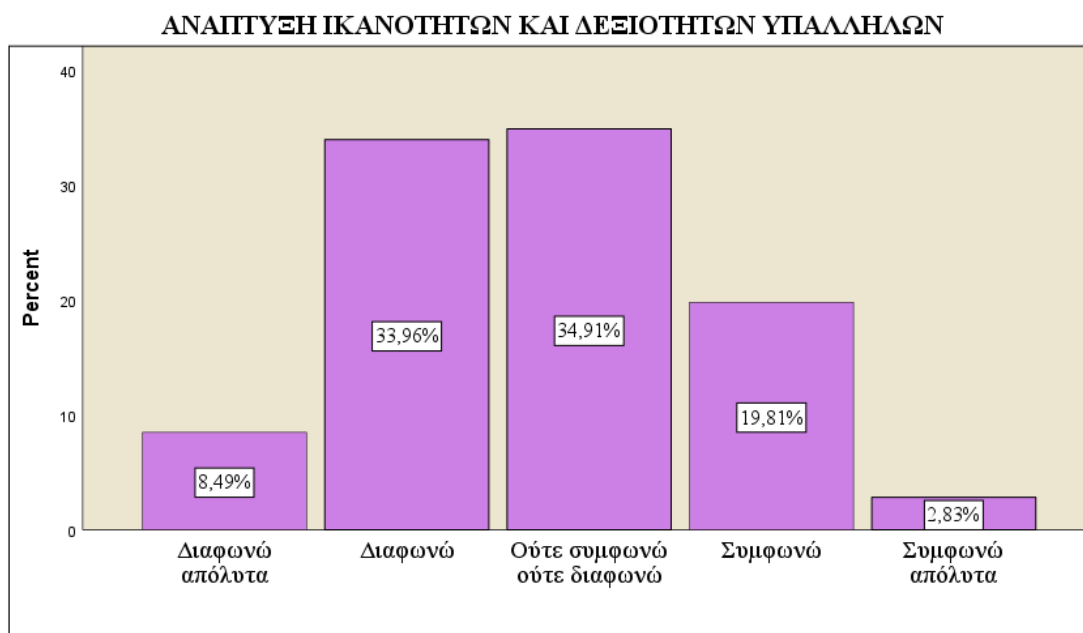


Διάγραμμα 54: Η ΑΑΔΕ δίνει προτεραιότητα στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

47^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση όσον αφορά τον προσανατολισμό της ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της: «Η ΑΑΔΕ δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων».

Πίνακας 53: Η ΑΑΔΕ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	9	8,49
Διαφωνώ	36	33,96
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	34,91
Συμφωνώ	21	19,81
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,75	
Τυπική απόκλιση	0,967	



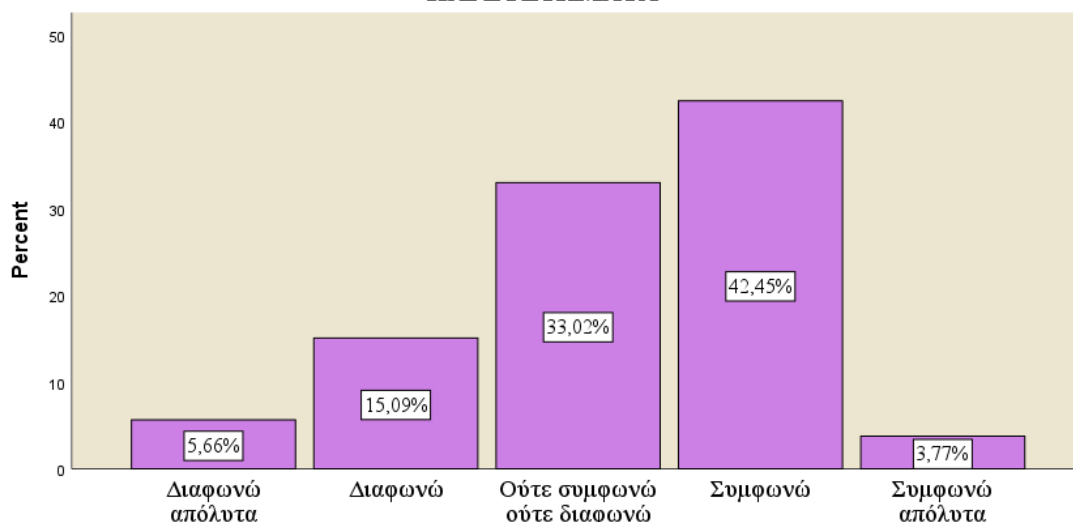
Διάγραμμα 55: Η ΑΑΔΕ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων

48^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση όσον αφορά τον προσανατολισμό της ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της: «Η ΑΑΔΕ παρέχει στους υπαλλήλους βελτιωμένες ηλεκτρονικές εφαρμογές και συστήματα».

Πίνακας 54: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην παροχή βελτιωμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών και συστημάτων στους υπαλλήλους της

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	6	5,66
Διαφωνώ	16	15,09
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	33,02
Συμφωνώ	45	42,45
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,77
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,24	
Τυπική απόκλιση	0,952	

ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΕ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

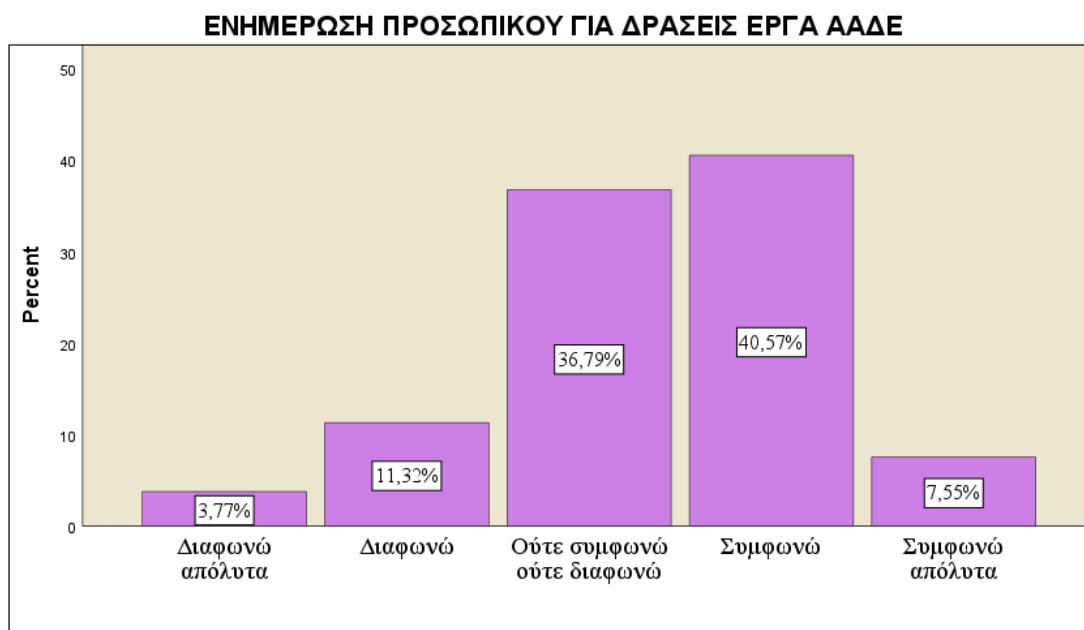


Διάγραμμα 56: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην παροχή βελτιωμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών και συστημάτων στους υπαλλήλους της

49^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση όσον αφορά τον προσανατολισμό της ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της: «Η ΑΑΔΕ ενημερώνει το προσωπικό της για τις δράσεις και τα έργα της».

Πίνακας 55: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην ενημέρωση του προσωπικού της για τις δράσεις και τα έργα της

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,77
Διαφωνώ	12	11,32
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	36,79
Συμφωνώ	43	40,57
Συμφωνώ απόλυτα	8	7,55
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	3,37	
Τυπική απόκλιση	0,919	



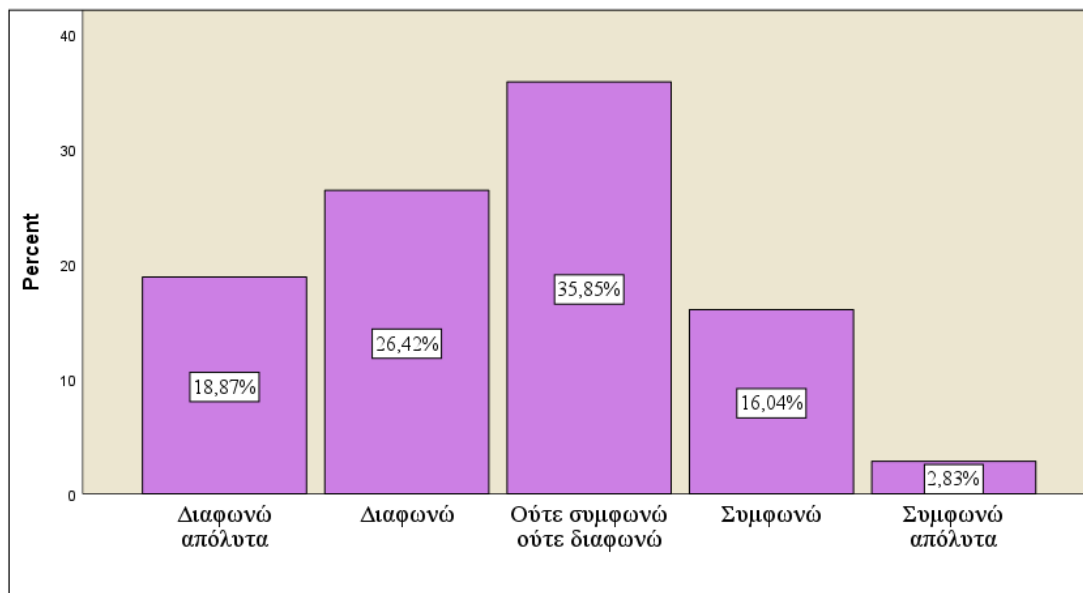
Διάγραμμα 57: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην ενημέρωση του προσωπικού της για τις δράσεις και τα έργα της

50^η ερώτηση: Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση όσον αφορά τον προσανατολισμό της ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της: «Η ΑΑΔΕ αξιοποιεί το προσωπικό της και ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών του».

Πίνακας 56: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην αξιοποίηση του προσωπικού της και στην ικανοποίηση των αναγκών του

Απάντηση	N	%
Διαφωνώ απόλυτα	20	18,87
Διαφωνώ	28	26,42
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	35,85
Συμφωνώ	17	16,04
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,83
Σύνολο	106	100,00
<hr/>		
Μέσος όρος	2,58	
Τυπική απόκλιση	1,060	

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ



Διάγραμμα 58: Προσανατολισμός της ΑΑΔΕ στην αξιοποίηση του προσωπικού της και στην ικανοποίηση των αναγκών του

6.6 Έλεγχος αξιοπιστίας α Cronbach

Για τη διαπίστωση της εσωτερικής συνέπειας των ερωτήσεων και την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανά ενότητα ή υποομάδα ερωτήσεων διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας α του Cronbach.

Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας των σχετικών ελέγχων:

Πίνακας 57: Πίνακας ελέγχου Cronbach's alpha

Ενότητες	Υποομάδα ερωτήσεων	Αριθμός ερωτήσεων (που περιλαμβάνονται)	Τιμή συντελεστή Cronbach's α
1	Γενικά στοιχεία ΑΑΔΕ (σύνολο ερωτήσεων 1 ^{ης} ενότητας)	6	0,853
	Σύνολο στρατηγικών αξόνων	9	0,898
2	Σύνολο στρατηγικών αξόνων και συμβολή τριπλής στόχευσης	10	0,906
	Σύνολο επιχειρησιακών αξόνων	13	0,943
	Στόχος ΣΣ1 - Στρατηγικοί και επιχειρησιακοί άξονες	6	0,894
	Στόχος ΣΣ2 - Στρατηγικοί και επιχειρησιακοί άξονες	6	0,856
	Στόχος ΣΣ3 - Στρατηγικοί και επιχειρησιακοί άξονες	10	0,952
	Συμβολή δημοσιεύσεων	5	0,954
3	Γνώση SWOT, BSC, διαδικασίες στοχοθεσίας	3	0,757
	Ακρωνύμιο SMART	5	0,876
	Προσανατολισμός ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό	5	0,891
2 & 3	Στόχοι τμημάτων/υπηρεσιών - Σύνδεση με στρατηγικούς άξονες	4	0,865

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι σε όλες τις περιπτώσεις άνω του 0,80 ή 80% και σε μερικές ξεπερνά το 0,90 ή 90%, δηλαδή χαρακτηρίζεται από υψηλή αξιοπιστία πλην μίας μέτρησης που είναι 0,76 ή 76% και έχει μέτρια αξιοπιστία και αφορά τον βαθμό εξοικείωσης των υπαλλήλων με την έννοια της SWOT analysis και της Balanced scorecard.

6.7 Επαγωγική στατιστική

Δεδομένου ότι το δείγμα περιλαμβάνει απαντήσεις από 106 ερωτώμενους, οι οποίοι αποτελούν περίπου το 1% του συνόλου των εργαζόμενων της ΑΑΔΕ, θεωρούμε ότι έχει εφαρμογή ένα από τα σημαντικότερα θεωρήματα της στατιστικής επιστήμης και ειδικότερα της Θεωρίας Πιθανοτήτων, το Θεώρημα Κεντρικού Ορίου (“*Central Limit Theorem*”), σύμφωνα με το οποίο η κατανομή του μέσου όρου του δείγματος προσεγγίζει την κανονική κατανομή όσο το μέγεθος του δείγματος αυξάνεται. Επιπρόσθετα θα πρέπει να συνυπολογιστεί ότι η κανονικότητα της κατανομής είναι μία αναγκαία παραδοχή για πολλούς στατιστικούς ελέγχους και πρέπει να επιλεγεί ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος για την προσέγγισή της²³⁴. Όπως είπε χαρακτηριστικά και ο Geary το μακρινό 1947, «η κανονικότητα είναι ένας μύθος: δεν υπήρξε, ούτε πρόκειται να υπάρξει κανονική κατανομή²³⁵.»

Περαιτέρω προχωρήσαμε στην εξέταση της επίδρασης ή μη των δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων των ερωτώμενων στις απαντήσεις που έδωσαν, αν δηλαδή το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η προϋπηρεσία, η θέση ευθύνης και η υπηρεσία επηρεάζουν την απάντηση που δόθηκε σε κάθε μεταβλητή. Για την έρευνά μας ορίστηκε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p\text{-value} = 0,05$. Ανάλογα με την περίπτωση χρησιμοποιήσαμε τις εξής στατιστικές μεθόδους:

➤ Independent-Samples T-test (παραμετρικό test) για τον έλεγχο της διαφοράς δύο μέσων από ανεξάρτητα δείγματα προκειμένου να ελεγχθεί η επίδραση του φύλου και της θέσης ευθύνης στις απαντήσεις. Η ερευνητική υπόθεση ήταν δίδρομη (“two-tailed”)²³⁶.

➤ One-way Anova (παραμετρικό test) ως προς την εξέταση της επίδρασης των υπόλοιπων μεταβλητών από τις κατηγορικές μεταβλητές ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία και υπηρεσία δεδομένου ότι οι τελευταίες διακρίνονται σε περισσότερες από 2 κατηγορίες²³⁷.

²³⁴ Raficul Islam Mohammad, “Sample Size and Its Role in Central Limit Theorem (CLT)”, *Computational and Applied Mathematics Journal*, Vol. 4, No. 1, 2018, p.p. 5-6

²³⁵ Geary R., “Testing for Normality”, *Biometrika*, Vol. 34, No. 3/4., Dec., 1947, p. 241

²³⁶ Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., «*Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*», ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα www.kallipos.gr), 2015, σελ. 191-193. Βλ παρακάτω σχετική στήλη “two-sided p” στους πίνακες Independent Samples t-test.

²³⁷ Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., όπ. π. (υποσημ. 236), σελ. 201-205

➤ Levene's test για τον έλεγχο της υπόθεσης της ομοιογένειας των διασπορών μεταξύ των ομάδων (μέσω του ελέγχου της ισότητας των διακυμάνσεων). Ο έλεγχος Levene πραγματοποιείται πριν την εφαρμογή του t-test και του one test Anova. Στην περίπτωση του t-test, αν δεν ισχύει η μηδενική υπόθεση του Levene's test (πρώτη γραμμή δεδομένων)²³⁸ και δεν υπάρχει ομοιογένεια (ισότητα) των διασπορών, τότε επιλέγονται οι τιμές που ισχύουν για την ανομοιογένεια (ανισότητα) των διασπορών και οι αντίστοιχες τιμές για το t-test (δεύτερη γραμμή)²³⁹. Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία one-test Anova και κάνοντας τον έλεγχο Levene²⁴⁰ διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει ομοιογένεια των διασπορών μεταξύ των ομάδων, τότε δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί το συγκεκριμένο παραμετρικό test (Anova)²⁴¹.

➤ Kruskal-Wallis (μη παραμετρικό τεστ) στις περιπτώσεις που από τον έλεγχο Levene στη μέθοδο One-way Anova προκύπτει (όπως προαναφέρθηκε) ανομοιογένεια των διασπορών²⁴².

Με βάση τα προαναφερόμενα, εξετάστηκε αν συσχετίζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων ανάλογα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα των ελέγχων αποτυπώνονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 58: Αποτελέσματα Independent Samples t-test με βάση το φύλο

Group Statistics						Independent Samples Test					
						Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means		
Μεταβλητές	ΦΥΛΟ*	N	Mean	St. dev.	Std. Error Mean	Equal variances assumed	F	Sig.	t	Two-Sided p	
ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	A	32	3,81	0,780	0,138	NAI	2,805	0,097	0,843	0,401
		Γ	74	3,65	0,971	0,113					
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	A	32	3,66	0,787	0,139	NAI	0,050	0,824	0,429	0,669
		Γ	74	3,58	0,844	0,098					
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	A	32	3,75	0,916	0,162	NAI	0,876	0,351	0,191	0,849
		Γ	74	3,72	0,803	0,093					
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	A	32	3,31	0,931	0,165	NAI	0,716	0,399	0,458	0,648
		Γ	74	3,23	0,820	0,095					
	ΑΞΟΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	A	32	3,22	0,941	0,166	NAI	1,707	0,194	-0,063	0,950
		Γ	74	3,23	0,768	0,089					
	ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	A	32	2,78	0,941	0,166	NAI	0,832	0,364	0,120	0,905
		Γ	74	2,76	0,977	0,114					

²³⁸ Βλ. παρακάτω σχετική στήλη “Levene's Test for Equality of Variances” και “Equal variances assumed” στους πίνακες Independent Samples t-test

²³⁹ Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., όπ. π. (υποσημ. 236), σελ. 192

²⁴⁰ Βλ. παρακάτω σχετικές στήλες “Levene Statistic Based on Mean” και “Tests of Homogeneity of Variances” στους πίνακες One way ANOVA

²⁴¹ Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., όπ. π. (υποσημ. 236), σελ. 204

²⁴² Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., όπ. π. (υποσημ. 236), σελ. 209-212

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	A	32	2,97	0,782	0,138	NAI	1,436	0,234	-0,373	0,710
		Γ	74	3,04	0,957	0,111					
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	A	32	3,03	0,782	0,138	NAI	0,663	0,417	0,294	0,770
		Γ	74	2,99	0,692	0,080					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	A	32	3,50	0,880	0,156	NAI	0,012	0,914	0,510	0,611
		Γ	74	3,41	0,875	0,102					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	A	32	3,06	1,045	0,185	NAI	0,167	0,684	1,161	0,248
		Γ	74	2,81	1,016	0,118					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	A	32	2,69	1,120	0,198	NAI	0,857	0,357	-0,498	0,619
		Γ	74	2,80	1,007	0,117					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	A	32	2,75	1,078	0,191	NAI	2,238	0,138	0,381	0,704
		Γ	74	2,68	0,846	0,098					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	A	32	3,31	1,030	0,182	NAI	1,086	0,300	0,282	0,779
		Γ	74	3,26	0,892	0,104					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ	A	32	2,81	0,998	0,176	NAI	0,027	0,870	0,807	0,421
		Γ	74	2,65	0,943	0,110					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	A	32	3,00	1,016	0,180	NAI	0,465	0,497	1,777	0,079
		Γ	74	2,65	0,898	0,104					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	A	32	3,00	0,842	0,149	NAI	0,488	0,486	0,536	0,593
		Γ	74	2,91	0,830	0,097					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	A	32	3,16	0,920	0,163	NAI	0,004	0,949	1,005	0,317
		Γ	74	2,96	0,928	0,108					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	A	32	3,13	0,833	0,147	NAI	0,227	0,635	0,305	0,761
		Γ	74	3,07	0,912	0,106					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΕΠΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ	A	32	2,72	0,888	0,157	NAI	0,019	0,890	-2,256	0,026
		Γ	74	3,14	0,865	0,101					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	A	32	3,28	0,772	0,136	NAI	1,397	0,240	-0,395	0,694
		Γ	74	3,35	0,867	0,101					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΦΟΡΩΝ	A	32	3,53	0,983	0,174	NAI	0,694	0,407	1,368	0,174
		Γ	74	3,27	0,865	0,101					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	A	32	3,19	0,859	0,152	NAI	0,066	0,798	0,141	0,888
		Γ	74	3,16	0,844	0,098					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	A	32	2,94	0,840	0,148	NAI	1,883	0,173	0,291	0,771
Γ		74	2,88	1,006	0,117						
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜ/ΣΜΟΣ	A	32	3,47	1,016	0,180	NAI	0,232	0,631	0,456	0,650	
	Γ	74	3,38	0,902	0,105						
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	A	32	3,03	1,031	0,182	NAI	0,544	0,463	0,165	0,869	
	Γ	74	3,00	0,828	0,096						
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	A	32	2,75	0,984	0,174	NAI	0,877	0,351	0,766	0,445	
	Γ	74	2,61	0,825	0,096						
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΚΟΙΝΩΝ. ΥΠΕΥΘ/ΤΗΤΑ	A	32	2,75	1,016	0,180	NAI	0,008	0,929	0,963	0,338	
	Γ	74	2,55	0,938	0,109						
	A	32	2,75	1,016	0,180						

	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΛΕΩΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Γ	74	2,80	1,047	0,122	NAI	0,106	0,745	-0,215	0,830
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	Α	32	3,19	1,061	0,188	NAI	1,358	0,247	-0,208	0,836
		Γ	74	3,23	0,915	0,106					
	ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΥ	Α	32	3,22	1,070	0,189	NAI	1,087	0,300	-0,450	0,654
		Γ	74	3,31	0,920	0,107					
	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Α	32	3,56	0,948	0,168	NAI	0,899	0,345	1,627	0,107
		Γ	74	3,24	0,919	0,107					
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Α	32	3,56	0,948	0,168	NAI	0,214	0,644	1,010	0,315
		Γ	74	3,36	0,915	0,106					
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	Α	32	3,38	0,976	0,172	NAI	1,822	0,180	0,411	0,682
		Γ	74	3,30	0,856	0,099					
	ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΗΤΑ	Α	32	3,47	0,950	0,168	NAI	0,156	0,694	-0,591	0,556
		Γ	74	3,58	0,876	0,102					
	ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	SWOT ANALYSIS	Α	32	3,72	1,420	0,251	NAI	0,050	0,824	1,236
Γ			74	3,35	1,399	0,163					
BALANCED SCORECARD		Α	32	2,75	1,545	0,273	NAI	1,243	0,267	0,980	0,330
		Γ	74	2,46	1,336	0,155					
ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		Α	32	3,41	0,979	0,173	NAI	0,137	0,712	0,132	0,895
		Γ	74	3,38	1,003	0,117					
SMART - SPECIFIC		Α	32	3,75	0,984	0,174	NAI	0,250	0,618	0,640	0,523
		Γ	74	3,62	0,932	0,108					
SMART - MEASURABLE		Α	32	3,56	1,045	0,185	NAI	0,135	0,714	-0,153	0,878
		Γ	74	3,59	0,964	0,112					
SMART - ACHIEVABLE		Α	32	3,16	0,884	0,156	NAI	0,432	0,513	-0,371	0,712
		Γ	74	3,23	0,959	0,111					
SMART - REALISTIC		Α	32	3,13	0,833	0,147	NAI	2,547	0,114	-0,453	0,651
		Γ	74	3,22	0,997	0,116					
SMART - TIME RELATED	Α	32	3,84	0,847	0,150	NAI	2,810	0,097	0,710	0,479	
	Γ	74	3,70	0,975	0,113						
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	Α	32	3,69	0,931	0,165	NAI	0,002	0,960	-0,502	0,617	
	Γ	74	3,78	0,896	0,104						
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ & ΕΠΙΧΕΙΡ.ΣΤΟΧΟΥΣ	Α	32	3,53	0,842	0,149	NAI	0,082	0,776	-1,006	0,317	
	Γ	74	3,70	0,789	0,092						
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ & ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ	Α	32	3,69	0,896	0,158	NAI	0,044	0,834	-1,450	0,150	
	Γ	74	3,96	0,883	0,103						
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Α	32	3,25	0,950	0,168	NAI	0,341	0,560	0,252	0,802	
	Γ	74	3,20	0,860	0,100						
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Α	32	2,69	0,859	0,152	NAI	2,374	0,126	-0,403	0,688	
	Γ	74	2,77	1,014	0,118						
ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΕ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡ. ΕΦΑΡΜ. & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	Α	32	3,22	1,008	0,178	NAI	0,072	0,790	-0,121	0,904	
	Γ	74	3,24	0,934	0,109						
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑ ΑΑΔΕ	Α	32	3,44	0,914	0,162	NAI	0,011	0,916	0,511	0,611	
	Γ	74	3,34	0,926	0,108						
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	Α	32	2,63	1,129	0,200	NAI	0,085	0,771	0,315	0,753	
	Γ	74	2,55	1,036	0,120						

* Α = Άνδρας, Γ = Γυναίκα

Από τον πίνακα κατηγοριοποίησης των δεδομένων με βάση το φύλο, προκύπτει ότι υπάρχει ομοιογένεια των διασπορών για όλες τις μεταβλητές και ότι μόνο σε μία περίπτωση η p-value είναι στατιστικά σημαντική με τιμή 0,026 (<0,05). Πρόκειται για το πεδίο «ΣΣ 1–Επιχειρησιακός Άξονας Διαχείριση Ληξιπρόθεσμων Οφειλών», στο οποίο οι άνδρες είχαν στατιστικά χαμηλότερο μέσο όρο σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους.

Πίνακας 59: Αποτελέσματα One - Way Ανονα με βάση την ηλικία

Descriptives						Tests of Homogeneity of Variances		ANOVA		
Μεταβλητές	Ηλικία (έτη)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Levene Statistic Based on Mean	Sig.	F	Sig.	
ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	< 35	7	4,14	0,690	0,261	0,952	0,418	1,406	0,246
		36-45	43	3,65	0,813	0,124				
		46-55	47	3,60	1,014	0,148				
		>56	9	4,11	0,928	0,309				
		Σύνολο	106	3,70	0,917	0,089				
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	< 35	7	3,57	0,976	0,369	0,352	0,788	0,188	0,904
		36-45	43	3,53	0,767	0,117				
		46-55	47	3,66	0,891	0,130				
		>56	9	3,67	0,707	0,236				
		Σύνολο	106	3,60	0,824	0,080				
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	< 35	7	3,86	0,690	0,261	0,700	0,554	0,160	0,923
		36-45	43	3,67	0,747	0,114				
		46-55	47	3,77	0,960	0,140				
		>56	9	3,67	0,707	0,236				
		Σύνολο	106	3,73	0,834	0,081				
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	< 35	7	3,43	0,976	0,369	1,750	0,162	0,963	0,414
		36-45	43	3,23	0,782	0,119				
		46-55	47	3,17	0,940	0,137				
		>56	9	3,67	0,500	0,167				
		Σύνολο	106	3,25	0,851	0,083				
	ΑΞΟΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	< 35	7	3,14	0,900	0,340	0,853	0,468	0,812	0,490
		36-45	43	3,09	0,811	0,124				
		46-55	47	3,32	0,862	0,126				
		>56	9	3,44	0,527	0,176				
		Σύνολο	106	3,23	0,820	0,080				
	ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	< 35	7	2,57	1,134	0,429	1,093	0,356	0,900	0,444
		36-45	43	2,79	0,940	0,143				
		46-55	47	2,68	1,002	0,146				
>56		9	3,22	0,667	0,222					
Σύνολο		106	2,76	0,962	0,093					
ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	< 35	7	2,71	0,951	0,360	0,367	0,777	0,627	0,599
		36-45	43	3,02	0,831	0,127				
		46-55	47	3,00	0,978	0,143				
		>56	9	3,33	0,866	0,289				
		Σύνολο	106	3,02	0,905	0,088				
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	< 35	7	3,00	0,816	0,309	0,061	0,980	0,562	0,641
		36-45	43	3,05	0,722	0,110				
		46-55	47	2,91	0,717	0,105				
		>56	9	3,22	0,667	0,222				
		Σύνολο	106	3,00	0,717	0,070				
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	< 35	7	3,71	0,756	0,286	0,226	0,878	0,436	0,728
		36-45	43	3,49	0,856	0,130				
		46-55	47	3,36	0,919	0,134				
>56		9	3,33	0,866	0,289					
Σύνολο		106	3,43	0,873	0,085					

ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	< 35	7	3,00	0,577	0,218	5,275	0,002		
	36-45	43	2,95	0,975	0,149				
	46-55	47	2,77	1,183	0,173				
	>56	9	3,11	0,601	0,200				
	Σύνολο	106	2,89	1,027	0,100				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	< 35	7	2,57	0,787	0,297	4,113	0,008		
	36-45	43	2,81	0,958	0,146				
	46-55	47	2,62	1,171	0,171				
	>56	9	3,44	0,527	0,176				
	Σύνολο	106	2,76	1,038	0,101				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	< 35	7	2,29	0,756	0,286	0,622	0,602	1,766	0,158
	36-45	43	2,77	0,895	0,137				
	46-55	47	2,60	0,948	0,138				
	>56	9	3,22	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	2,70	0,917	0,089				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	< 35	7	3,14	0,900	0,340	0,663	0,577	0,607	0,612
	36-45	43	3,23	0,841	0,128				
	46-55	47	3,26	1,031	0,150				
	>56	9	3,67	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,27	0,931	0,090				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΙΓΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ	< 35	7	2,57	0,976	0,369	0,017	0,997	0,653	0,583
	36-45	43	2,70	0,964	0,147				
	46-55	47	2,64	0,942	0,137				
	>56	9	3,11	1,054	0,351				
	Σύνολο	106	2,70	0,958	0,093				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	< 35	7	2,57	0,976	0,369	0,062	0,980	0,559	0,643
	36-45	43	2,77	0,922	0,141				
	46-55	47	2,70	0,976	0,142				
	>56	9	3,11	0,928	0,309				
	Σύνολο	106	2,75	0,944	0,092				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	< 35	7	2,86	0,690	0,261	1,409	0,245	0,196	0,899
	36-45	43	2,95	0,844	0,129				
	46-55	47	2,89	0,890	0,130				
	>56	9	3,11	0,601	0,200				
	Σύνολο	106	2,93	0,831	0,081				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	< 35	7	3,43	0,787	0,297	0,134	0,940	0,727	0,538
	36-45	43	3,00	0,951	0,145				
	46-55	47	2,94	0,919	0,134				
	>56	9	3,22	0,972	0,324				
	Σύνολο	106	3,02	0,926	0,090				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	< 35	7	3,43	0,535	0,202	1,346	0,264	1,431	0,238
	36-45	43	3,00	0,787	0,120				
	46-55	47	3,02	0,967	0,141				
	>56	9	3,56	1,014	0,338				
	Σύνολο	106	3,08	0,885	0,086				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΗΣΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ	< 35	7	2,86	0,690	0,261	0,647	0,587	1,328	0,269
	36-45	43	2,93	0,856	0,131				
	46-55	47	3,00	0,956	0,139				
	>56	9	3,56	0,726	0,242				
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	< 35	7	3,43	0,787	0,297	0,435	0,729	0,104	0,957
	36-45	43	3,30	0,803	0,122				
	46-55	47	3,32	0,862	0,126				
	>56	9	3,44	1,014	0,338				
	Σύνολο	106	3,33	0,836	0,081				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΦΟΡΩΝ	< 35	7	3,43	0,976	0,369	0,300	0,825	0,044	0,988
	36-45	43	3,37	0,874	0,133				
	46-55	47	3,32	0,958	0,140				
	>56	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,35	0,905	0,088				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	< 35	7	3,43	0,535	0,202	0,340	0,796	0,412	0,745
	36-45	43	3,21	0,861	0,131				
	46-55	47	3,09	0,880	0,128				
	>56	9	3,22	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	3,17	0,845	0,082				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	< 35	7	2,71	0,488	0,184	3,343	0,022	0,312	0,817
	36-45	43	2,84	0,924	0,141				
	46-55	47	2,94	1,092	0,159				
	>56	9	3,11	0,601	0,200				
	Σύνολο	106	2,90	0,955	0,093				
	< 35	7	3,29	0,488	0,184				

	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	36-45	43	2,88	0,793	0,121	1,152	0,332	0,911	0,439
		46-55	47	3,02	1,032	0,151				
		>56	9	3,33	0,707	0,236				
		Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜ/ΣΜΟΣ	< 35	7	3,57	0,535	0,202	1,523	0,213	0,595	0,620
		36-45	43	3,28	0,882	0,134				
		46-55	47	3,45	1,039	0,151				
		>56	9	3,67	0,866	0,289				
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	< 35	7	2,29	0,756	0,286	1,259	0,292	1,326	0,270
		36-45	43	2,67	0,778	0,119				
46-55		47	2,60	0,970	0,142					
>56		9	3,11	0,782	0,261					
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΚΟΙΝΩΝ. ΥΠΕΥΘ/ΤΗΤΑ	< 35	7	2,57	0,976	0,369	0,580	0,629	0,578	0,631	
	36-45	43	2,53	0,882	0,135					
	46-55	47	2,62	1,033	0,151					
	>56	9	3,00	1,000	0,333					
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ- ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	< 35	7	2,71	0,488	0,184	2,847	0,041			
	36-45	43	2,70	0,964	0,147					
	46-55	47	2,72	1,155	0,169					
	>56	9	3,56	0,726	0,242					
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	< 35	7	3,86	0,900	0,340	0,244	0,866	2,172	0,096	
	36-45	43	3,26	0,848	0,129					
	46-55	47	3,02	1,032	0,151					
	>56	9	3,56	0,882	0,294					
ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΥ	< 35	7	3,57	0,787	0,297	0,275	0,844	1,101	0,352	
	36-45	43	3,37	1,001	0,153					
	46-55	47	3,11	0,961	0,140					
	>56	9	3,56	0,882	0,294					
ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	< 35	7	3,86	1,069	0,404	0,617	0,606	2,312	0,081	
	36-45	43	3,44	0,796	0,121					
	46-55	47	3,11	1,005	0,147					
	>56	9	3,67	0,866	0,289					
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	< 35	7	4,00	0,816	0,309	0,692	0,559	1,581	0,199	
	36-45	43	3,49	0,856	0,130					
	46-55	47	3,26	0,988	0,144					
	>56	9	3,56	0,882	0,294					
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	< 35	7	4,00	0,816	0,309	0,467	0,706	2,245	0,088	
	36-45	43	3,35	0,813	0,124					
	46-55	47	3,15	0,932	0,136					
	>56	9	3,56	0,882	0,294					
ΟΙ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΑ	< 35	7	3,71	0,756	0,286	0,956	0,417	0,257	0,856	
	36-45	43	3,60	1,003	0,153					
	46-55	47	3,47	0,804	0,117					
	>56	9	3,56	1,014	0,338					
ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	SWOT ANALYSIS	< 35	7	4,29	0,756	0,286	3,764	0,013		
		36-45	43	3,70	1,319	0,201				
		46-55	47	3,34	1,508	0,220				
		>56	9	2,33	1,000	0,333				
	BALANCED SCORECARD	< 35	7	2,86	1,464	0,553	0,802	0,495	0,343	0,794
		36-45	43	2,63	1,363	0,208				
		46-55	47	2,49	1,487	0,217				
		>56	9	2,22	1,202	0,401				
	ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	< 35	7	3,14	0,900	0,340	0,238	0,870	0,171	0,916
		36-45	43	3,40	1,003	0,153				
46-55		47	3,43	1,016	0,148					
>56		9	3,33	1,000	0,333					
SMART - SPECIFIC	< 35	7	3,29	1,113	0,421					

	36-45	43	3,77	0,868	0,132	0,616	0,606	0,701	0,553
	46-55	47	3,66	1,006	0,147				
	>56	9	3,44	0,882	0,294				
	Σύνολο	106	3,66	0,945	0,092				
SMART - MEASURABLE	< 35	7	3,43	0,976	0,369	1,438	0,236	0,182	0,908
	36-45	43	3,65	0,923	0,141				
	46-55	47	3,57	1,098	0,160				
	>56	9	3,44	0,726	0,242				
	Σύνολο	106	3,58	0,984	0,096				
SMART - ACHIEVABLE	< 35	7	3,14	0,900	0,340	0,329	0,804	0,179	0,911
	36-45	43	3,14	0,915	0,140				
	46-55	47	3,26	0,988	0,144				
	>56	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,21	0,933	0,091				
SMART - REALISTIC	< 35	7	3,14	0,900	0,340	0,348	0,791	0,293	0,830
	36-45	43	3,09	0,947	0,144				
	46-55	47	3,26	0,988	0,144				
	>56	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,19	0,947	0,092				
SMART - TIME RELATED	< 35	7	3,57	0,787	0,297	0,881	0,454	0,874	0,457
	36-45	43	3,86	0,861	0,131				
	46-55	47	3,74	1,010	0,147				
	>56	9	3,33	1,000	0,333				
	Σύνολο	106	3,75	0,937	0,091				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	< 35	7	3,71	0,756	0,286	0,450	0,718	0,353	0,787
	36-45	43	3,67	0,865	0,132				
	46-55	47	3,79	0,954	0,139				
	>56	9	4,00	1,000	0,333				
	Σύνολο	106	3,75	0,903	0,088				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	< 35	7	3,43	0,535	0,202	0,395	0,757	0,648	0,586
	36-45	43	3,56	0,796	0,121				
	46-55	47	3,74	0,846	0,123				
	>56	9	3,78	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	3,65	0,805	0,078				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ	< 35	7	3,86	0,900	0,340	0,261	0,853	0,030	0,993
	36-45	43	3,91	0,840	0,128				
	46-55	47	3,85	0,955	0,139				
	>56	9	3,89	0,928	0,309				
	Σύνολο	106	3,88	0,891	0,087				
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	< 35	7	3,71	0,488	0,184	3,222	0,026		
	36-45	43	3,14	0,743	0,113				
	46-55	47	3,15	1,042	0,152				
	>56	9	3,56	0,726	0,242				
	Σύνολο	106	3,22	0,884	0,086				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	< 35	7	2,43	0,976	0,369	0,551	0,648	1,943	0,127
	36-45	43	2,58	0,823	0,126				
	46-55	47	2,83	1,070	0,156				
	>56	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	2,75	0,967	0,094				
ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΕ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝ. ΕΦΑΡΜ. & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	< 35	7	2,71	0,756	0,286	0,349	0,790	1,122	0,344
	36-45	43	3,16	0,898	0,137				
	46-55	47	3,34	1,006	0,147				
	>56	9	3,44	1,014	0,338				
	Σύνολο	106	3,24	0,952	0,092				
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑ ΑΑΔΕ	< 35	7	3,71	0,488	0,184	1,687	0,175	0,547	0,651
	36-45	43	3,35	0,842	0,128				
	46-55	47	3,30	0,998	0,146				
	>56	9	3,56	1,130	0,377				
	Σύνολο	106	3,37	0,919	0,089				
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	< 35	7	2,29	0,951	0,360	0,458	0,712	2,431	0,069
	36-45	43	2,37	1,024	0,156				
	46-55	47	2,66	1,089	0,159				
	>56	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	2,58	1,060	0,103				

Στον ανωτέρω πίνακα η διάκριση γίνεται με βάση την ηλικία των ερωτώμενων.

Στις μεταβλητές που η διακύμανση των διασπορών ήταν ομοιογενής, δεν βρέθηκε κατά

τον έλεγχο κάποιο αποτέλεσμα με στατιστική σημαντικότητα (p-value >0,05). Σε 5 μεταβλητές, όμως, υπήρχε ανομοιογένεια της διακύμανσης των διασπορών και έγινε έλεγχος με το Kruskal-Wallis test, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 60: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση την ηλικία (για 5 μεταβλητές)

Test Statistics ^{a,b}					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒ/ΝΤΟΣ	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΛΟΣΙΑ	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΛΟΣΙΑ	SWOT ANALYSIS	ΠΡΟΤΕΡ/ΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
Kruskal-Wallis H	0,621	5,442	5,942	9,773	4,834
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,892	0,142	0,114	0,021	0,184

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΗΛΙΚΙΑ

Από τα δεδομένα του παραπάνω ελέγχου προκύπτει ότι μόνο στη μεταβλητή της SWOT analysis υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα (για τα ζευγάρια ηλικιών «άνω των 56 και <35 ετών» και «άνω των 56 και μεταξύ 36-45 ετών») και απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (p-value 0,021<0,05).

Πίνακας 61: Αποτελέσματα Αποτελέσματα One - Way Anova με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Descriptives						Tests of Homogeneity of Variances		ANOVA		
Μεταβλητές	Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Levene Statistic Based on Mean	Sig.	F	Sig.	
ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,671	0,514	1,714	0,169
		Γ'βάθμια	26	3,65	0,977	0,192				
		Μεταπτ/κό	77	3,71	0,886	0,101				
		Διδακτ/κό	1	2,00						
		Σύνολο	106	3,70	0,917	0,089				
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	3,228	0,044		
		Γ'βάθμια	26	3,65	0,689	0,135				
		Μεταπτ/κό	77	3,58	0,879	0,100				
		Διδακτ/κό	1	3,00						
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,551	0,578	0,679	0,567
		Γ'βάθμια	26	3,77	0,765	0,150				
		Μεταπτ/κό	77	3,69	0,862	0,098				
		Διδακτ/κό	1	4,00						
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	2,225	0,113	0,993	0,399
		Γ'βάθμια	26	3,35	0,846	0,166				
		Μεταπτ/κό	77	3,19	0,859	0,098				
Διδακτ/κό		1	4,00							
Σύνολο		106	3,25	0,851	0,083					
	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000					

	ΑΞΟΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	Γ'βάθμια	26	3,31	0,788	0,155	1,909	0,154	1,483	0,224
		Μεταπτ/κό	77	3,19	0,828	0,094				
Διδακτ/κό		1	2,00							
Σύνολο		106	3,23	0,820	0,080					
	ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	2,492	0,088	1,338	0,266
		Γ'βάθμια	26	2,73	0,962	0,189				
		Μεταπτ/κό	77	2,75	0,962	0,110				
		Διδακτ/κό	1	2,00						
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	Σύνολο	106	2,76	0,962	0,093	0,123	0,884	0,189	0,904
		Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500				
Γ'βάθμια		26	3,00	0,894	0,175					
Μεταπτ/κό		77	3,01	0,925	0,105					
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	Διδακτ/κό	1	3,00			0,451	0,639	0,425	0,735
		Σύνολο	106	3,00	0,717	0,070				
Β'βάθμια		2	3,50	0,707	0,500					
Γ'βάθμια		26	2,92	0,796	0,156					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Μεταπτ/κό	77	3,01	0,698	0,080	2,485	0,088	0,455	0,714
		Διδακτ/κό	1	4,00						
Σύνολο		106	3,43	0,873	0,085					
Β'βάθμια		2	4,00	0,000	0,000					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Γ'βάθμια	26	3,46	0,811	0,159	2,168	0,120	1,164	0,327
		Μεταπτ/κό	77	3,40	0,907	0,103				
Διδακτ/κό		1	2,00							
Σύνολο		106	2,89	1,027	0,100					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	2,525	0,085	1,062	0,369
		Γ'βάθμια	26	2,65	1,129	0,221				
Μεταπτ/κό		77	2,77	1,012	0,115					
Διδακτ/κό		1	3,00							
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Σύνολο	106	2,76	1,038	0,101	1,917	0,152	1,280	0,285
		Β'βάθμια	2	3,00	0,000	0,000				
Γ'βάθμια		26	2,77	0,951	0,187					
Μεταπτ/κό		77	2,69	0,907	0,103					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Διδακτ/κό	1	1,00			1,775	0,175	0,738	0,532
		Σύνολο	106	3,27	0,931	0,090				
Β'βάθμια		2	4,00	0,000	0,000					
Γ'βάθμια		26	3,35	0,936	0,183					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ	Μεταπτ/κό	77	3,22	0,941	0,107	2,460	0,091	2,863	0,040
		Διδακτ/κό	1	2,00						
Σύνολο		106	2,70	0,958	0,093					
Β'βάθμια		2	4,00	0,000	0,000					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Γ'βάθμια	26	2,92	0,935	0,183	2,238	0,112	1,739	0,164
		Μεταπτ/κό	77	2,66	0,940	0,107				
Διδακτ/κό		1	3,00							
Σύνολο		106	2,75	0,944	0,092					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500	0,151	0,860	0,337	0,798
		Γ'βάθμια	26	2,96	0,824	0,162				
Μεταπτ/κό		77	2,91	0,846	0,096					
Διδακτ/κό		1	3,00							
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	Σύνολο	106	2,93	0,831	0,081	0,094	0,910	0,181	0,909
		Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500				
Γ'βάθμια		26	3,00	0,938	0,184					
Μεταπτ/κό		77	3,01	0,939	0,107					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	Διδακτ/κό	1	3,00			2,205	0,116	0,956	0,417
		Σύνολο	106	3,08	0,885	0,086				
Β'βάθμια		2	4,00	0,000	0,000					
Γ'βάθμια		26	3,19	1,021	0,200					

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΗΞΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ	Γ'βάθμια	26	2,92	0,845	0,166	1,076	0,345	0,907	0,440
	Μεταπτ/κό	77	3,01	0,910	0,104				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,612	0,544	1,622	0,189
	Γ'βάθμια	26	3,35	0,745	0,146				
	Μεταπτ/κό	77	3,29	0,856	0,098				
	Διδακτ/κό	1	4,00						
	Σύνολο	106	3,33	0,836	0,081				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΦΟΡΩΝ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	2,834	0,063	0,567	0,638
	Γ'βάθμια	26	3,38	0,852	0,167				
	Μεταπτ/κό	77	3,31	0,936	0,107				
	Διδακτ/κό	1	4,00						
	Σύνολο	106	3,35	0,905	0,088				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	1,902	0,155	0,687	0,562
	Γ'βάθμια	26	3,12	0,766	0,150				
	Μεταπτ/κό	77	3,17	0,880	0,100				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	3,17	0,845	0,082				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	1,888	0,157	1,376	0,254
	Γ'βάθμια	26	3,00	0,980	0,192				
	Μεταπτ/κό	77	2,84	0,947	0,108				
	Διδακτ/κό	1	2,00						
	Σύνολο	106	2,90	0,955	0,093				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500	0,250	0,779	0,395	0,757
	Γ'βάθμια	26	3,12	0,909	0,178				
	Μεταπτ/κό	77	2,96	0,895	0,102				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜ/ΣΜΟΣ	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500	0,347	0,707	0,399	0,754
	Γ'βάθμια	26	3,54	0,989	0,194				
	Μεταπτ/κό	77	3,35	0,929	0,106				
	Διδακτ/κό	1	4,00						
	Σύνολο	106	3,41	0,934	0,091				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500	0,332	0,718	1,181	0,321
	Γ'βάθμια	26	2,81	0,895	0,176				
	Μεταπτ/κό	77	2,57	0,865	0,099				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	2,65	0,873	0,085				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΚΟΙΝΩΝ. ΥΠΕΥΘ/ΤΗΤΑ	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500	0,328	0,721	2,273	0,085
	Γ'βάθμια	26	2,85	1,047	0,205				
	Μεταπτ/κό	77	2,53	0,912	0,104				
	Διδακτ/κό	1	1,00						
	Σύνολο	106	2,61	0,962	0,093				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	1,596	0,208	2,031	0,114
	Γ'βάθμια	26	2,85	1,156	0,227				
	Μεταπτ/κό	77	2,75	0,975	0,111				
	Διδακτ/κό	1	1,00						
	Σύνολο	106	2,78	1,033	0,100				
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,180	0,836	1,267	0,290
	Γ'βάθμια	26	3,15	1,008	0,198				
	Μεταπτ/κό	77	3,21	0,937	0,107				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	3,22	0,956	0,093				
ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΥ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,258	0,773	1,297	0,280
	Γ'βάθμια	26	3,27	1,002	0,197				
	Μεταπτ/κό	77	3,25	0,948	0,108				
	Διδακτ/κό	1	4,00						
	Σύνολο	106	3,28	0,964	0,094				
ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,213	0,808	1,235	0,301
	Γ'βάθμια	26	3,31	0,970	0,190				
	Μεταπτ/κό	77	3,31	0,921	0,105				
	Διδακτ/κό	1	4,00						
	Σύνολο	106	3,34	0,935	0,091				
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,369	0,693	1,022	0,386
	Γ'βάθμια	26	3,46	0,948	0,186				
	Μεταπτ/κό	77	3,39	0,920	0,105				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	3,42	0,925	0,090				
	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500				

ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	Γ'βάθμια	26	3,35	0,936	0,183	0,415	0,661	1,271	0,288
		Μεταπτ/κό	77	3,29	0,871	0,099				
		Διδακτ/κό	1	3,00						
		Σύνολο	106	3,32	0,890	0,086				
	ΟΙ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΑ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,631	0,534	1,010	0,392
		Γ'βάθμια	26	3,42	0,809	0,159				
		Μεταπτ/κό	77	3,56	0,925	0,105				
		Διδακτ/κό	1	4,00						
	SWOT ANALYSIS	Σύνολο	106	3,55	0,896	0,087	1,777	0,174	6,797	0,000
		Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500				
		Γ'βάθμια	26	2,46	1,421	0,279				
		Μεταπτ/κό	77	3,79	1,270	0,145				
	BALANCED SCORECARD	Διδακτ/κό	1	4,00			0,064	0,938	2,193	0,093
		Σύνολο	106	3,46	1,409	0,137				
		Β'βάθμια	2	3,00	1,414	1,000				
		Γ'βάθμια	26	1,96	1,428	0,280				
	ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Μεταπτ/κό	77	2,74	1,361	0,155	0,408	0,666	1,876	0,138
		Διδακτ/κό	1	4,00						
		Σύνολο	106	2,55	1,402	0,136				
		Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500				
SMART - SPECIFIC	Γ'βάθμια	26	3,00	1,095	0,215	1,775	0,175	1,946	0,127	
	Μεταπτ/κό	77	3,51	0,941	0,107					
	Διδακτ/κό	1	5,00							
	Σύνολο	106	3,66	0,945	0,092					
SMART - MEASURABLE	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500	0,448	0,640	0,727	0,538	
	Γ'βάθμια	26	3,35	1,056	0,207					
	Μεταπτ/κό	77	3,66	0,968	0,110					
	Διδακτ/κό	1	4,00							
SMART - ACHIEVABLE	Σύνολο	106	3,58	0,984	0,096	0,207	0,813	0,113	0,952	
	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500					
	Γ'βάθμια	26	3,15	1,008	0,198					
	Μεταπτ/κό	77	3,22	0,927	0,106					
SMART - REALISTIC	Διδακτ/κό	1	3,00			0,208	0,813	0,591	0,622	
	Σύνολο	106	3,19	0,947	0,092					
	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500					
	Γ'βάθμια	26	3,19	0,981	0,192					
SMART - TIME RELATED	Μεταπτ/κό	77	3,19	0,946	0,108	0,942	0,393	0,840	0,475	
	Διδακτ/κό	1	5,00							
	Σύνολο	106	3,75	0,937	0,091					
	Β'βάθμια	2	3,50	0,707	0,500					
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	Γ'βάθμια	26	3,73	1,002	0,197	0,413	0,663	0,484	0,694	
	Μεταπτ/κό	77	3,74	0,880	0,100					
	Διδακτ/κό	1	4,00							
	Σύνολο	106	3,75	0,903	0,088					
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500	0,705	0,497	0,874	0,457	
	Γ'βάθμια	26	3,58	0,945	0,185					
	Μεταπτ/κό	77	3,65	0,757	0,086					
	Διδακτ/κό	1	4,00							
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ	Σύνολο	106	3,65	0,805	0,078	2,909	0,059	1,990	0,120	
	Β'βάθμια	2	4,50	0,707	0,500					
	Γ'βάθμια	26	3,58	1,065	0,209					
	Μεταπτ/κό	77	3,97	0,811	0,092					
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Διδακτ/κό	1	3,00			6,394	0,002			
	Σύνολο	106	3,22	0,884	0,086					
	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000					
	Γ'βάθμια	26	3,19	1,096	0,215					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ	Μεταπτ/κό	77	3,19	0,812	0,093	2,526	0,085	1,212	0,309	
	Γ'βάθμια	26	2,77	1,032	0,202					

ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Μεταπτ/κό	77	2,70	0,947	0,108				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	2,75	0,967	0,094				
ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΕ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝ. ΕΦΑΡΜ. & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000	2,397	0,096	1,039	0,379
	Γ'βάθμια	26	3,38	1,061	0,208				
	Μεταπτ/κό	77	3,16	0,919	0,105				
	Διδακτ/κό	1	4,00						
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑ ΑΑΔΕ	Σύνολο	106	3,24	0,952	0,092	2,570	0,081	1,416	0,242
	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000				
	Γ'βάθμια	26	3,35	1,018	0,200				
	Μεταπτ/κό	77	3,34	0,883	0,101				
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	Διδακτ/κό	1	5,00			3,356	0,039		
	Σύνολο	106	3,37	0,919	0,089				
	Β'βάθμια	2	4,00	0,000	0,000				
	Γ'βάθμια	26	2,58	1,172	0,230				
	Μεταπτ/κό	77	2,53	1,021	0,116				
	Διδακτ/κό	1	3,00						
	Σύνολο	106	2,58	1,060	0,103				

Όσον αφορά τη διάκριση ανά επίπεδο εκπαίδευσης, σε δύο δείκτες, τον ΣΣ3-Στρατηγικός Άξονας «Διαχείριση Παγίων, Υποδομών και Δαπανών» και στο επίπεδο γνώσης της SWOT analysis, η p-value είναι 0,040 και 0,000, δηλαδή στατιστικά σημαντική με τους ερωτώμενους που έχουν μεταπτυχιακό και διδακτορικό να δίνουν τη πιο χαμηλή τιμή στον πρώτο δείκτη και τους ερωτώμενους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να έχουν το πιο χαμηλό μέσο όρο στον δεύτερο δείκτη.

Πίνακας 62: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (για 3 μεταβλητές)

Test Statistics ^{a,b}			
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	ΠΡΟΤΕΡ/ΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ
Kruskal-Wallis H	1,499	3,011	4,275
df	3	3	3
Asymp. Sig.	0,682	0,390	0,233

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

Τέλος, στον πιο πάνω πίνακα λόγω ανομοιογένειας των διακυμάνσεων για τους δείκτες «αρχές-αξίες της ΑΑΔΕ», «προτεραιότητα στη συνεχή επιμόρφωση» και «αξιοποίηση προσωπικού και ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των αναγκών του», διενεργήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis, αλλά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα οπότε και γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 63: Αποτελέσματα Αποτελέσματα One - Way Anova με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας

Descriptives						Tests of Homogeneity of Variances		ANOVA		
Μεταβλητές	Προϋπ/σία	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	Levene Statistic Based on Mean	Sig.	F	Sig.	
ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	Έως 6 έτη	20	3,75	0,851	0,190	2,565	0,043		
		7-13 έτη	25	3,52	0,714	0,143				
		14-20 έτη	29	3,97	0,778	0,145				
		21-27 έτη	23	3,43	1,080	0,225				
		>28 έτη	9	3,89	1,364	0,455				
		Σύνολο	106	3,70	0,917	0,089				
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	Έως 6 έτη	20	3,60	0,821	0,184	2,374	0,057	1,975	0,104
		7-13 έτη	25	3,28	0,678	0,136				
		14-20 έτη	29	3,90	0,724	0,135				
		21-27 έτη	23	3,57	1,037	0,216				
		>28 έτη	9	3,67	0,707	0,236				
		Σύνολο	106	3,60	0,824	0,080				
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	Έως 6 έτη	20	3,75	0,786	0,176	5,059	0,001		
		7-13 έτη	25	3,36	0,810	0,162				
		14-20 έτη	29	4,00	0,598	0,111				
		21-27 έτη	23	3,74	1,096	0,229				
		>28 έτη	9	3,78	0,667	0,222				
		Σύνολο	106	3,73	0,834	0,081				
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Έως 6 έτη	20	3,20	0,834	0,186	1,756	0,144	3,616	0,009
		7-13 έτη	25	2,92	0,909	0,182				
14-20 έτη		29	3,59	0,628	0,117					
21-27 έτη		23	3,04	0,976	0,204					
>28 έτη		9	3,78	0,441	0,147					
Σύνολο		106	3,25	0,851	0,083					
ΑΞΙΟΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	Έως 6 έτη	20	3,15	0,875	0,196	0,519	0,722	3,555	0,009	
	7-13 έτη	25	2,80	0,866	0,173					
	14-20 έτη	29	3,55	0,686	0,127					
	21-27 έτη	23	3,22	0,795	0,166					
	>28 έτη	9	3,56	0,527	0,176					
	Σύνολο	106	3,23	0,820	0,080					
ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	Έως 6 έτη	20	2,60	1,142	0,255	0,868	0,486	1,478	0,214	
	7-13 έτη	25	2,56	1,003	0,201					
	14-20 έτη	29	3,00	0,845	0,157					
	21-27 έτη	23	2,65	0,885	0,184					
	>28 έτη	9	3,22	0,833	0,278					
	Σύνολο	106	2,76	0,962	0,093					
ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΙΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	Έως 6 έτη	20	2,90	0,852	0,191	0,417	0,796	1,314	0,270
		7-13 έτη	25	2,76	0,926	0,185				
		14-20 έτη	29	3,28	0,797	0,148				
		21-27 έτη	23	3,00	1,000	0,209				
		>28 έτη	9	3,22	0,972	0,324				
		Σύνολο	106	3,02	0,905	0,088				
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΙΟΝΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	Έως 6 έτη	20	3,10	0,718	0,161	1,682	0,160	1,393	0,242
		7-13 έτη	25	2,72	0,843	0,169				
		14-20 έτη	29	3,14	0,639	0,119				
		21-27 έτη	23	3,00	0,603	0,126				
		>28 έτη	9	3,11	0,782	0,261				
		Σύνολο	106	3,00	0,717	0,070				
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΙΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Έως 6 έτη	20	3,45	0,945	0,211	1,088	0,367	1,308	0,272
		7-13 έτη	25	3,32	0,900	0,180				
		14-20 έτη	29	3,72	0,649	0,121				
		21-27 έτη	23	3,22	0,951	0,198				
		>28 έτη	9	3,33	1,000	0,333				
		Σύνολο	106	3,43	0,873	0,085				
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΙΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Έως 6 έτη	20	3,05	0,826	0,185	2,679	0,036		
		7-13 έτη	25	2,68	1,069	0,214				
14-20 έτη		29	2,93	0,923	0,171					
21-27 έτη		23	2,83	1,337	0,279					

	>28 έτη	9	3,11	0,782	0,261				
	Σύνολο	106	2,89	1,027	0,100				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Έως 6 έτη	20	2,70	1,081	0,242	0,715	0,583	2,719	0,034
	7-13 έτη	25	2,60	1,041	0,208				
	14-20 έτη	29	3,10	0,939	0,174				
	21-27 έτη	23	2,35	1,071	0,223				
	>28 έτη	9	3,33	0,707	0,236				
	Σύνολο	106	2,76	1,038	0,101				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Έως 6 έτη	20	2,40	0,940	0,210	0,230	0,921	1,615	0,176
	7-13 έτη	25	2,60	0,913	0,183				
	14-20 έτη	29	2,93	0,884	0,164				
	21-27 έτη	23	2,61	0,891	0,186				
	>28 έτη	9	3,11	0,928	0,309				
	Σύνολο	106	2,70	0,917	0,089				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Έως 6 έτη	20	3,20	0,951	0,213	1,138	0,343	4,174	0,004
	7-13 έτη	25	2,84	0,850	0,170				
	14-20 έτη	29	3,69	0,712	0,132				
	21-27 έτη	23	3,09	1,041	0,217				
	>28 έτη	9	3,78	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	3,27	0,931	0,090				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ	Έως 6 έτη	20	2,45	1,099	0,246	1,115	0,354	1,591	0,182
	7-13 έτη	25	2,48	0,918	0,184				
	14-20 έτη	29	2,86	0,953	0,177				
	21-27 έτη	23	2,74	0,752	0,157				
	>28 έτη	9	3,22	1,093	0,364				
	Σύνολο	106	2,70	0,958	0,093				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Έως 6 έτη	20	2,60	0,940	0,210	0,235	0,918	1,109	0,357
	7-13 έτη	25	2,56	0,917	0,183				
	14-20 έτη	29	2,97	0,906	0,168				
	21-27 έτη	23	2,70	1,020	0,213				
	>28 έτη	9	3,11	0,928	0,309				
	Σύνολο	106	2,75	0,944	0,092				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	Έως 6 έτη	20	2,95	0,759	0,170	1,718	0,152	1,425	0,231
	7-13 έτη	25	2,72	0,936	0,187				
	14-20 έτη	29	3,21	0,726	0,135				
	21-27 έτη	23	2,78	0,902	0,188				
	>28 έτη	9	3,00	0,707	0,236				
	Σύνολο	106	2,93	0,831	0,081				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	Έως 6 έτη	20	3,20	0,696	0,156	0,760	0,554	2,022	0,097
	7-13 έτη	25	2,68	0,945	0,189				
	14-20 έτη	29	3,28	0,922	0,171				
	21-27 έτη	23	2,83	0,984	0,205				
	>28 έτη	9	3,22	0,972	0,324				
	Σύνολο	106	3,02	0,926	0,090				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	Έως 6 έτη	20	3,15	0,745	0,167	1,457	0,221	3,474	0,011
	7-13 έτη	25	2,72	0,792	0,158				
	14-20 έτη	29	3,45	0,783	0,145				
	21-27 έτη	23	2,83	0,937	0,195				
	>28 έτη	9	3,44	1,130	0,377				
	Σύνολο	106	3,08	0,885	0,086				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΗΣΗΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ	Έως 6 έτη	20	2,90	0,718	0,161	1,315	0,269	3,250	0,015
	7-13 έτη	25	2,72	0,891	0,178				
	14-20 έτη	29	3,34	0,721	0,134				
	21-27 έτη	23	2,78	1,085	0,226				
	>28 έτη	9	3,56	0,726	0,242				
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Έως 6 έτη	20	3,20	0,894	0,200	1,359	0,253	1,681	0,160
	7-13 έτη	25	3,20	0,764	0,153				
	14-20 έτη	29	3,62	0,677	0,126				
	21-27 έτη	23	3,13	0,920	0,192				
	>28 έτη	9	3,56	1,014	0,338				
	Σύνολο	106	3,33	0,836	0,081				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΦΟΡΩΝ	Έως 6 έτη	20	3,40	0,821	0,184	0,393	0,813	1,037	0,392
	7-13 έτη	25	3,36	0,810	0,162				
	14-20 έτη	29	3,55	0,910	0,169				
	21-27 έτη	23	3,04	1,065	0,222				
	>28 έτη	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,35	0,905	0,088				

ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	Έως 6 έτη	20	3,10	0,718	0,161	0,242	0,914	1,107	0,357
	7-13 έτη	25	3,04	0,978	0,196				
	14-20 έτη	29	3,41	0,682	0,127				
	21-27 έτη	23	3,00	0,953	0,199				
	>28 έτη	9	3,33	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,17	0,845	0,082				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	Έως 6 έτη	20	2,90	0,912	0,204	0,658	0,622	0,897	0,469
	7-13 έτη	25	2,68	0,945	0,189				
	14-20 έτη	29	3,07	1,033	0,192				
	21-27 έτη	23	2,78	0,998	0,208				
	>28 έτη	9	3,22	0,667	0,222				
	Σύνολο	106	2,90	0,955	0,093				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Έως 6 έτη	20	2,85	0,988	0,221	0,115	0,977	3,203	0,016
	7-13 έτη	25	2,68	0,852	0,170				
	14-20 έτη	29	3,38	0,728	0,135				
	21-27 έτη	23	2,87	0,920	0,192				
	>28 έτη	9	3,44	0,726	0,242				
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	Έως 6 έτη	20	3,35	0,875	0,196	1,744	0,146	3,186	0,016
	7-13 έτη	25	3,00	1,041	0,208				
	14-20 έτη	29	3,79	0,675	0,125				
	21-27 έτη	23	3,26	1,010	0,211				
	>28 έτη	9	3,78	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	3,41	0,934	0,091				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Έως 6 έτη	20	2,45	0,887	0,198	0,992	0,416	2,074	0,090
	7-13 έτη	25	2,60	0,957	0,191				
	14-20 έτη	29	2,90	0,772	0,143				
	21-27 έτη	23	2,39	0,839	0,175				
	>28 έτη	9	3,11	0,782	0,261				
	Σύνολο	106	2,65	0,873	0,085				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΚΟΙΝΩΝ. ΥΠΕΥΘ/ΤΗΤΑ	Έως 6 έτη	20	2,50	1,100	0,246	0,961	0,432	2,194	0,075
	7-13 έτη	25	2,24	0,879	0,176				
	14-20 έτη	29	2,86	0,833	0,155				
	21-27 έτη	23	2,61	0,941	0,196				
	>28 έτη	9	3,11	1,054	0,351				
	Σύνολο	106	2,61	0,962	0,093				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Έως 6 έτη	20	2,55	0,999	0,223	0,371	0,829	2,320	0,062
	7-13 έτη	25	2,64	1,036	0,207				
	14-20 έτη	29	3,00	1,035	0,192				
	21-27 έτη	23	2,57	1,037	0,216				
	>28 έτη	9	3,56	0,726	0,242				
	Σύνολο	106	2,78	1,033	0,100				
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	Έως 6 έτη	20	3,40	1,095	0,245	0,921	0,455	1,610	0,178
	7-13 έτη	25	3,12	0,833	0,167				
	14-20 έτη	29	3,31	0,806	0,150				
	21-27 έτη	23	2,87	1,100	0,229				
	>28 έτη	9	3,67	0,866	0,289				
	Σύνολο	106	3,22	0,956	0,093				
ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	Έως 6 έτη	20	3,55	0,999	0,223	0,026	0,999	1,565	0,189
	7-13 έτη	25	3,16	0,987	0,197				
	14-20 έτη	29	3,34	0,897	0,167				
	21-27 έτη	23	2,96	0,976	0,204				

ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ		>28 έτη	9	3,67	0,866	0,289					
		Σύνολο	106	3,28	0,964	0,094					
	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		Έως 6 έτη	20	3,70	1,081	0,242	1,165	0,331	1,719	0,152
			7-13 έτη	25	3,24	0,831	0,166				
			14-20 έτη	29	3,31	0,712	0,132				
			21-27 έτη	23	3,04	1,107	0,231				
			>28 έτη	9	3,67	0,866	0,289				
			Σύνολο	106	3,34	0,935	0,091				
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ		Έως 6 έτη	20	3,75	0,910	0,204	0,282	0,889	1,971	0,105
			7-13 έτη	25	3,32	0,852	0,170				
			14-20 έτη	29	3,52	0,829	0,154				
			21-27 έτη	23	3,04	1,065	0,222				
			>28 έτη	9	3,67	0,866	0,289				
			Σύνολο	106	3,42	0,925	0,090				
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ		Έως 6 έτη	20	3,70	0,923	0,206	0,640	0,635	2,674	0,036
			7-13 έτη	25	3,24	0,779	0,156				
			14-20 έτη	29	3,34	0,769	0,143				
			21-27 έτη	23	2,91	0,996	0,208				
			>28 έτη	9	3,67	0,866	0,289				
			Σύνολο	106	3,32	0,890	0,086				
	ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		Έως 6 έτη	20	3,75	0,910	0,204	1,428	0,230	1,101	0,360
			7-13 έτη	25	3,36	1,036	0,207				
			14-20 έτη	29	3,72	0,702	0,130				
			21-27 έτη	23	3,35	0,885	0,184				
			>28 έτη	9	3,56	1,014	0,338				
			Σύνολο	106	3,55	0,896	0,087				
	SWOT ANALYSIS		Έως 6 έτη	20	4,00	1,076	0,241	2,706	0,034		
			7-13 έτη	25	4,20	1,118	0,224				
14-20 έτη			29	3,14	1,382	0,257					
21-27 έτη			23	3,00	1,595	0,333					
>28 έτη			9	2,44	1,130	0,377					
Σύνολο			106	3,46	1,409	0,137					
BALANCED SCORECARD		Έως 6 έτη	20	2,75	1,333	0,298	0,361	0,836	2,293	0,065	
		7-13 έτη	25	3,12	1,453	0,291					
		14-20 έτη	29	2,03	1,239	0,230					
		21-27 έτη	23	2,48	1,473	0,307					
		>28 έτη	9	2,33	1,323	0,441					
		Σύνολο	106	2,55	1,402	0,136					
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		Έως 6 έτη	20	3,45	0,887	0,198	0,371	0,829	0,556	0,695	
		7-13 έτη	25	3,60	1,000	0,200					
		14-20 έτη	29	3,24	0,951	0,177					
		21-27 έτη	23	3,26	1,137	0,237					
		>28 έτη	9	3,44	1,014	0,338					
		Σύνολο	106	3,39	0,991	0,096					
SMART - SPECIFIC		Έως 6 έτη	20	3,95	0,999	0,223	0,290	0,884	0,883	0,477	
		7-13 έτη	25	3,44	0,917	0,183					
		14-20 έτη	29	3,72	0,882	0,164					
		21-27 έτη	23	3,61	1,033	0,215					
		>28 έτη	9	3,56	0,882	0,294					
		Σύνολο	106	3,66	0,945	0,092					
SMART - MEASURABLE		Έως 6 έτη	20	3,95	0,999	0,223	0,580	0,677	1,196	0,317	
		7-13 έτη	25	3,36	0,952	0,190					
		14-20 έτη	29	3,66	1,010	0,188					
		21-27 έτη	23	3,43	1,037	0,216					
		>28 έτη	9	3,56	0,726	0,242					
		Σύνολο	106	3,58	0,984	0,096					

SMART - ACHIEVABLE	Έως 6 έτη	20	3,60	0,883	0,197	0,523	0,719	2,062	0,091
	7-13 έτη	25	2,84	0,943	0,189				
	14-20 έτη	29	3,31	0,850	0,158				
	21-27 έτη	23	3,13	1,014	0,211				
	>28 έτη	9	3,22	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	3,21	0,933	0,091				
SMART - REALISTIC	Έως 6 έτη	20	3,45	0,999	0,223	0,447	0,775	1,370	0,250
	7-13 έτη	25	2,84	0,987	0,197				
	14-20 έτη	29	3,31	0,891	0,165				
	21-27 έτη	23	3,17	0,937	0,195				
	>28 έτη	9	3,22	0,833	0,278				
	Σύνολο	106	3,19	0,947	0,092				
SMART - TIME RELATED	Έως 6 έτη	20	3,90	0,912	0,204	0,765	0,550	0,655	0,625
	7-13 έτη	25	3,84	0,850	0,170				
	14-20 έτη	29	3,79	0,902	0,167				
	21-27 έτη	23	3,57	1,080	0,225				
	>28 έτη	9	3,44	1,014	0,338				
	Σύνολο	106	3,75	0,937	0,091				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	Έως 6 έτη	20	3,85	0,745	0,167	1,447	0,224	2,805	0,030
	7-13 έτη	25	3,32	1,030	0,206				
	14-20 έτη	29	4,03	0,731	0,136				
	21-27 έτη	23	3,65	0,935	0,195				
	>28 έτη	9	4,11	0,928	0,309				
	Σύνολο	106	3,75	0,903	0,088				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	Έως 6 έτη	20	3,65	0,587	0,131	0,785	0,537	1,381	0,246
	7-13 έτη	25	3,36	0,952	0,190				
	14-20 έτη	29	3,83	0,805	0,149				
	21-27 έτη	23	3,65	0,775	0,162				
	>28 έτη	9	3,89	0,782	0,261				
	Σύνολο	106	3,65	0,805	0,078				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ	Έως 6 έτη	20	3,65	0,813	0,182	1,551	0,193	1,826	0,130
	7-13 έτη	25	4,00	0,957	0,191				
	14-20 έτη	29	4,10	0,724	0,135				
	21-27 έτη	23	3,57	0,992	0,207				
	>28 έτη	9	4,11	0,928	0,309				
	Σύνολο	106	3,88	0,891	0,087				
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Έως 6 έτη	20	3,35	0,813	0,182	0,377	0,825	1,636	0,171
	7-13 έτη	25	3,04	0,935	0,187				
	14-20 έτη	29	3,34	0,857	0,159				
	21-27 έτη	23	2,96	0,928	0,194				
	>28 έτη	9	3,67	0,707	0,236				
	Σύνολο	106	3,22	0,884	0,086				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Έως 6 έτη	20	2,55	1,050	0,235	0,238	0,916	2,075	0,090
	7-13 έτη	25	2,56	0,870	0,174				
	14-20 έτη	29	2,93	0,961	0,178				
	21-27 έτη	23	2,61	0,941	0,196				
	>28 έτη	9	3,44	0,882	0,294				
	Σύνολο	106	2,75	0,967	0,094				
ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΕ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	Έως 6 έτη	20	3,05	0,945	0,211	2,179	0,077	3,191	0,016
	7-13 έτη	25	2,80	1,118	0,224				
	14-20 έτη	29	3,62	0,677	0,126				
	21-27 έτη	23	3,26	0,864	0,180				
	>28 έτη	9	3,56	1,014	0,338				
	Σύνολο	106	3,24	0,952	0,092				
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑ ΑΑΔΕ	Έως 6 έτη	20	3,65	0,671	0,150	1,015	0,404	2,601	0,040
	7-13 έτη	25	3,04	1,060	0,212				
	14-20 έτη	29	3,59	0,867	0,161				

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	21-27 έτη	23	3,09	0,793	0,165				
	>28 έτη	9	3,67	1,118	0,373				
	Σύνολο	106	3,37	0,919	0,089				
	Έως 6 έτη	20	2,50	1,000	0,224	0,145	0,965	3,733	0,007
	7-13 έτη	25	2,04	0,935	0,187				
	14-20 έτη	29	2,76	1,091	0,203				
	21-27 έτη	23	2,65	1,027	0,214				
	>28 έτη	9	3,44	0,882	0,294				
	Σύνολο	106	2,58	1,060	0,103				

Στον παραπάνω πίνακα που εξετάζονται οι μεταβλητές σε σχέση με την παράμετρο της προϋπηρεσίας διαπιστώνονται τα περισσότερα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, καθώς σε 13 δείκτες διαπιστώνεται $p\text{-value} < 0,05$. Συγκεκριμένα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση όσον αφορά το ότι λαμβάνονται υπόψη κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και των αξόνων κυβερνητικής πολιτικής, σε δύο από τους πέντε στρατηγικούς άξονες του στρατηγικού στόχου 3, σε δύο επιχειρησιακούς άξονες του στρατηγικού στόχου 1 και άλλους 2 του στρατηγικού στόχου 3, στις μηνιαίες αναφορές δαπανών, στη σύνδεση των στόχων της υπηρεσίας με το όραμα, τις αρχές και τις αξίες της ΑΑΔΕ και τέλος σε 3 από τους 5 δείκτες που αναφέρονται στην προτεραιοποίηση της ΑΑΔΕ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της.

Πίνακας 64: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας (για 4 μεταβλητές)

Test Statistics ^{a,b}				
	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜ. ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒ/ΝΤΟΣ	SWOT ANALYSIS
Kruskal-Wallis H	6,955	8,292	1,540	19,178
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,138	0,081	0,819	0,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Χρόνια υπηρεσίας

Επιπρόσθετα στους παραπάνω 4 δείκτες, καθώς διαπιστώθηκε ανομοιογένεια της διασποράς, διεξήχθη έλεγχος Kruskal-Wallis για να διαπιστωθεί στατιστική σημαντικότητα και απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης μόνο στην περίπτωση της SWOT analysis.

Πίνακας 65: Αποτελέσματα Independent Samples t - test με βάση τη θέση ευθύνης

Group Statistics							Independent Samples Test				
							Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means	
Μεταβλητές		Θέση ευθύνης	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error Mean	Equal variances assumed	F	Sig.	t	Two-Sided p
ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	NAI	12	3,75	1,138	0,329	NAI	0,028	0,867	0,207	0,836
		OXI	94	3,69	0,892	0,092					
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	NAI	12	3,75	1,138	0,329	NAI	0,309	0,579	0,651	0,517
		OXI	94	3,59	0,782	0,081					
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	NAI	12	3,75	1,215	0,351	NAI	2,627	0,108	0,104	0,918
		OXI	94	3,72	0,782	0,081					
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	NAI	12	3,33	0,888	0,256	NAI	0,128	0,721	0,338	0,736
		OXI	94	3,24	0,851	0,088					
ΑΞΟΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	NAI	12	3,33	0,888	0,256	NAI	0,000	0,999	0,478	0,634	
	OXI	94	3,21	0,815	0,084						
ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	NAI	12	3,00	1,044	0,302	NAI	0,033	0,856	0,901	0,369	
	OXI	94	2,73	0,952	0,098						
ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	NAI	12	3,25	0,965	0,279	NAI	0,697	0,406	0,939	0,350
		OXI	94	2,99	0,898	0,093					
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	NAI	12	3,17	0,577	0,167	NAI	0,279	0,598	0,854	0,395
		OXI	94	2,98	0,733	0,076					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡ. ΠΟΛΙΤΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	NAI	12	3,50	0,798	0,230	NAI	0,221	0,639	0,277	0,782
		OXI	94	3,43	0,886	0,091					
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	NAI	12	3,50	1,000	0,289	NAI	0,107	0,744	2,239	0,027
		OXI	94	2,81	1,008	0,104					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	NAI	12	3,00	0,953	0,275	NAI	1,277	0,261	0,835	0,406
		OXI	94	2,73	1,049	0,108					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	NAI	12	3,17	1,030	0,297	NAI	0,006	0,938	1,902	0,060
		OXI	94	2,64	0,890	0,092					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	NAI	12	3,17	0,937	0,271	NAI	0,131	0,718	-0,421	0,675
		OXI	94	3,29	0,935	0,096					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ & ΔΑΠΑΝΩΝ	NAI	12	3,00	0,853	0,246	NAI	2,958	0,088	1,161	0,248
		OXI	94	2,66	0,968	0,100					
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	NAI	12	3,08	1,084	0,313	NAI	0,004	0,951	1,284	0,202
		OXI	94	2,71	0,923	0,095					
	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	NAI	12	3,00	0,853	0,246	NAI	0,083	0,774	0,291	0,772
		OXI	94	2,93	0,833	0,086					
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΤΗΣ	NAI	12	3,17	0,835	0,241	NAI	0,005	0,943	0,586	0,559	
	OXI	94	3,00	0,939	0,097						
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	NAI	12	3,42	0,793	0,229	NAI	0,010	0,920	1,385	0,169	
	OXI	94	3,04	0,891	0,092						

	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΗΞΙΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ	NAI	12	3,25	1,138	0,329	NAI	3,048	0,084	0,995	0,322
		OXI	94	2,98	0,855	0,088					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	NAI	12	3,42	0,793	0,229	NAI	0,218	0,641	0,379	0,706
		OXI	94	3,32	0,845	0,087					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΦΟΡΩΝ	NAI	12	3,33	1,073	0,310	NAI	0,273	0,602	-0,064	0,949
		OXI	94	3,35	0,888	0,092					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	NAI	12	3,58	0,669	0,193	NAI	0,136	0,713	1,820	0,072
		OXI	94	3,12	0,853	0,088					
	ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	NAI	12	3,17	0,937	0,271	NAI	0,241	0,624	1,042	0,300
		OXI	94	2,86	0,957	0,099					
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜ/ΣΜΟΣ	NAI	12	3,67	0,985	0,284	NAI	0,000	0,994	1,028	0,306
		OXI	94	3,37	0,927	0,096					
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΗΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	NAI	12	3,25	0,866	0,250	NAI	0,009	0,926	0,995	0,322
		OXI	94	2,98	0,892	0,092					
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	NAI	12	2,92	1,084	0,313	NAI	2,532	0,115	1,121	0,265
		OXI	94	2,62	0,844	0,087					
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ - ΚΟΙΝΩΝ. ΥΠΕΥΘ/ΤΗΤΑ	NAI	12	3,25	0,965	0,279	NAI	0,045	0,833	2,495	0,014
		OXI	94	2,53	0,936	0,096					
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	NAI	12	3,25	1,055	0,305	NAI	0,016	0,900	1,678	0,096
		OXI	94	2,72	1,020	0,105					
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	NAI	12	3,42	1,084	0,313	NAI	0,371	0,544	0,767	0,445
		OXI	94	3,19	0,942	0,097					
	ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΥ	NAI	12	3,25	1,138	0,329	NAI	0,338	0,562	-0,125	0,900
		OXI	94	3,29	0,946	0,098					
	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	NAI	12	3,50	0,905	0,261	NAI	0,223	0,638	0,629	0,531
		OXI	94	3,32	0,941	0,097					
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	NAI	12	3,42	0,996	0,288	NAI	0,051	0,822	-0,031	0,975
		OXI	94	3,43	0,922	0,095					
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	NAI	12	3,17	0,937	0,271	NAI	0,117	0,733	-0,635	0,527
		OXI	94	3,34	0,887	0,091					
	ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	NAI	12	3,75	0,754	0,218	NAI	2,531	0,115	0,832	0,408
		OXI	94	3,52	0,913	0,094					
ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	SWOT ANALYSIS	NAI	12	3,83	1,403	0,405	NAI	0,408	0,525	0,969	0,335
		OXI	94	3,41	1,410	0,145					
	BALANCED SCORECARD	NAI	12	2,92	1,782	0,514	OXI*	4,144	0,044	0,782	0,449
		OXI	94	2,50	1,350	0,139					
	ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	NAI	12	3,42	1,379	0,398	OXI*	6,086	0,015	0,082	0,936
		OXI	94	3,38	0,940	0,097					
	SMART - SPECIFIC	NAI	12	4,00	0,853	0,246	NAI	3,299	0,072	1,327	0,187
		OXI	94	3,62	0,952	0,098					
	SMART - MEASURABLE	NAI	12	3,75	0,965	0,279	NAI	0,762	0,385	0,615	0,540
		OXI	94	3,56	0,990	0,102					
SMART - ACHIEVABLE	NAI	12	3,58	0,996	0,288	NAI	0,346	0,557	1,490	0,139	
	OXI	94	3,16	0,919	0,095						
SMART - REALISTIC	NAI	12	3,67	0,888	0,256						

	OXI	94	3,13	0,942	0,097	NAI	0,000	0,997	1,878	0,063
SMART - TIME RELATED	NAI	12	3,92	0,793	0,229	NAI	2,917	0,091	0,671	0,504
	OXI	94	3,72	0,955	0,098					
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	NAI	12	4,00	0,739	0,213	NAI	2,259	0,136	0,999	0,320
	OXI	94	3,72	0,921	0,095					
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	NAI	12	3,92	0,793	0,229	NAI	0,220	0,640	1,217	0,226
	OXI	94	3,62	0,805	0,083					
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ & ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ	NAI	12	3,92	0,996	0,288	NAI	0,300	0,585	0,161	0,872
	OXI	94	3,87	0,883	0,091					
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	NAI	12	3,42	0,996	0,288	NAI	0,376	0,541	0,830	0,408
	OXI	94	3,19	0,871	0,090					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	NAI	12	3,25	1,138	0,329	NAI	1,289	0,259	1,946	0,054
	OXI	94	2,68	0,930	0,096					
ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΕ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡ. ΕΦΑΡΜ. & ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	NAI	12	3,50	0,905	0,261	NAI	0,026	0,872	1,021	0,310
	OXI	94	3,20	0,957	0,099					
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑ ΑΔΔΕ	NAI	12	3,42	0,900	0,260	NAI	0,004	0,949	0,194	0,846
	OXI	94	3,36	0,926	0,095					
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	NAI	12	3,33	1,073	0,310	NAI	0,001	0,975	2,709	0,008
	OXI	94	2,48	1,024	0,106					

* Υπάρχει ανομοιογένεια και παρουσιάζονται τα δεδομένα της δεύτερης γραμμής δεδομένων

Στον παραπάνω πίνακα στον οποίο διακρίνονται οι ερωτώμενοι σε κατέχοντες θέση ευθύνης ή όχι, σε δύο περιπτώσεις (μεταβλητές γνώσης balanced scorecard και προγραμματισμού-στοχοθεσίας-αξιολόγησης απόδοσης) στον έλεγχο Levene διαπιστώνεται ανομοιογένεια της διασποράς. Επιπλέον, σε τρεις μεταβλητές η τιμή p-value είναι μικρότερη του 0,05, επομένως είναι στατιστικά σημαντική. Πρόκειται για τις μεταβλητές ΣΣ 2 «Στρατηγικός Άξονας Προστασία Δημόσιας Υγείας- Περιβάλλοντος», ΣΣ 3 «Επιχειρησιακός Άξονας Διαχείριση Παγίων, Υποδομών - Κοινωνική Υπευθυνότητα» και «Αξιοποίηση Προσωπικού και Ενδιαφέρον για Ικανοποίηση Αναγκών του».

Πίνακας 66: Αποτελέσματα Αποτελέσματα One - Way Ανονα με βάση την υπηρεσία

Descriptives						Tests of Homogeneity of Variances		ANOVA		
Μεταβλητές	Υπηρεσία	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	Levene Statistic Based on Mean	Sig.	F	Sig.	
ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΑΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	Κεντρική	22	3,45	0,800	0,171	0,081	0,922	1,164	0,316
		Ειδική Αποκ.	60	3,80	0,935	0,121				
		Περιφερ.	24	3,67	0,963	0,197				
		Σύνολο	106	3,70	0,917	0,089				
	ΑΡΧΕΣ ΑΞΙΕΣ	Κεντρική	22	3,36	0,727	0,155	0,132	0,877	1,581	0,211
		Ειδική Αποκ.	60	3,72	0,825	0,107				
		Περιφερ.	24	3,54	0,884	0,180				
		Σύνολο	106	3,60	0,824	0,080				
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	Κεντρική	22	3,59	0,796	0,170	3,487	0,034		
		Ειδική Αποκ.	60	3,92	0,720	0,093				
		Περιφερ.	24	3,38	1,013	0,207				
		Σύνολο	106	3,73	0,834	0,081				
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Κεντρική	22	3,09	0,868	0,185	0,538	0,585	1,596	0,208
		Ειδική Αποκ.	60	3,38	0,761	0,098				
		Περιφερ.	24	3,08	1,018	0,208				
		Σύνολο	106	3,25	0,851	0,083				
	ΑΞΟΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	Κεντρική	22	3,18	0,795	0,169	0,497	0,610	0,044	0,957
		Ειδική Αποκ.	60	3,23	0,789	0,102				
		Περιφερ.	24	3,25	0,944	0,193				
		Σύνολο	106	3,23	0,820	0,080				
	ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	Κεντρική	22	2,55	0,912	0,194	0,028	0,972	0,881	0,418
		Ειδική Αποκ.	60	2,78	0,958	0,124				
		Περιφερ.	24	2,92	1,018	0,208				
		Σύνολο	106	2,76	0,962	0,093				
ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	Κεντρική	22	2,86	0,710	0,151	3,482	0,034		
		Ειδική Αποκ.	60	3,15	1,005	0,130				
		Περιφερ.	24	2,83	0,761	0,155				
		Σύνολο	106	3,02	0,905	0,088				
	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΤΙΜΕΤ. ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	Κεντρική	22	3,05	0,653	0,139	1,162	0,317	0,219	0,804
		Ειδική Αποκ.	60	3,02	0,792	0,102				
		Περιφερ.	24	2,92	0,584	0,119				
		Σύνολο	106	3,00	0,717	0,070				
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Κεντρική	22	3,50	0,740	0,158	2,175	0,119	1,037	0,358
		Ειδική Αποκ.	60	3,50	0,966	0,125				
		Περιφερ.	24	3,21	0,721	0,147				
		Σύνολο	106	3,43	0,873	0,085				
	ΣΣ 2 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛ/ΝΤΟΣ	Κεντρική	22	2,77	1,020	0,218	0,160	0,852	0,610	0,545
		Ειδική Αποκ.	60	2,85	0,988	0,128				
		Περιφερ.	24	3,08	1,139	0,232				
		Σύνολο	106	2,89	1,027	0,100				
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Κεντρική	22	2,64	1,002	0,214	0,452	0,638	0,671	0,513
		Ειδική Αποκ.	60	2,87	1,081	0,140				
		Περιφερ.	24	2,63	0,970	0,198				
		Σύνολο	106	2,76	1,038	0,101				
	ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Κεντρική	22	2,55	0,800	0,171	0,549	0,579	0,482	0,619
		Ειδική Αποκ.	60	2,77	0,909	0,117				
		Περιφερ.	24	2,67	1,049	0,214				
		Σύνολο	106	2,70	0,917	0,089				
	Κεντρική	22	3,18	0,733	0,156	0,923	0,401	1,025	0,363	

ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Ειδική Αποκ.	60	3,38	0,958	0,124				
	Περιφερ.	24	3,08	1,018	0,208				
	Σύνολο	106	3,27	0,931	0,090				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ	Κεντρική	22	2,50	0,964	0,205	0,080	0,923	0,589	0,557
	Ειδική Αποκ.	60	2,75	0,985	0,127				
	Περιφερ.	24	2,75	0,897	0,183				
	Σύνολο	106	2,70	0,958	0,093				
ΣΣ 3 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Κεντρική	22	2,68	0,839	0,179	0,961	0,386	0,087	0,917
	Ειδική Αποκ.	60	2,77	0,945	0,122				
	Περιφερ.	24	2,79	1,062	0,217				
	Σύνολο	106	2,75	0,944	0,092				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	Κεντρική	22	2,91	0,684	0,146	3,672	0,029		
	Ειδική Αποκ.	60	3,03	0,938	0,121				
	Περιφερ.	24	2,71	0,624	0,127				
	Σύνολο	106	2,93	0,831	0,081				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛ/ΣΗ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	Κεντρική	22	3,09	0,868	0,185	1,557	0,216	1,318	0,272
	Ειδική Αποκ.	60	3,10	1,020	0,132				
	Περιφερ.	24	2,75	0,676	0,138				
	Σύνολο	106	3,02	0,926	0,090				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΚΑΤΑΠΟΛ/ΣΗ ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	Κεντρική	22	3,05	0,899	0,192	1,406	0,250	0,425	0,655
	Ειδική Αποκ.	60	3,15	0,936	0,121				
	Περιφερ.	24	2,96	0,751	0,153				
	Σύνολο	106	3,08	0,885	0,086				
ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΗΞΙΠΡ/ΣΜΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ	Κεντρική	22	3,05	0,653	0,139	1,914	0,153	0,609	0,546
	Ειδική Αποκ.	60	3,07	0,989	0,128				
	Περιφερ.	24	2,83	0,816	0,167				
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Κεντρική	22	3,27	0,827	0,176	0,436	0,648	1,236	0,295
	Ειδική Αποκ.	60	3,43	0,831	0,107				
	Περιφερ.	24	3,13	0,850	0,174				
	Σύνολο	106	3,33	0,836	0,081				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΦΟΡΩΝ	Κεντρική	22	3,14	0,834	0,178	0,694	0,502	2,434	0,093
	Ειδική Αποκ.	60	3,52	0,854	0,110				
	Περιφερ.	24	3,13	1,035	0,211				
	Σύνολο	106	3,35	0,905	0,088				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	Κεντρική	22	3,09	0,610	0,130	2,702	0,072	0,975	0,381
	Ειδική Αποκ.	60	3,27	0,841	0,109				
	Περιφερ.	24	3,00	1,022	0,209				
	Σύνολο	106	3,17	0,845	0,082				
ΣΣ 2 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	Κεντρική	22	2,77	0,922	0,197	0,553	0,577	0,231	0,794
	Ειδική Αποκ.	60	2,93	0,918	0,119				
	Περιφερ.	24	2,92	1,100	0,225				
	Σύνολο	106	2,90	0,955	0,093				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Κεντρική	22	2,95	0,653	0,139	4,634	0,012		
	Ειδική Αποκ.	60	3,12	0,993	0,128				
	Περιφερ.	24	2,79	0,779	0,159				
	Σύνολο	106	3,01	0,889	0,086				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧ/ΣΜΟΣ	Κεντρική	22	3,64	0,790	0,168	1,895	0,156	2,708	0,071
	Ειδική Αποκ.	60	3,47	0,965	0,125				
	Περιφερ.	24	3,04	0,908	0,185				
	Σύνολο	106	3,41	0,934	0,091				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Κεντρική	22	2,55	0,800	0,171	0,301	0,741	0,398	0,673
	Ειδική Αποκ.	60	2,72	0,885	0,114				
	Περιφερ.	24	2,58	0,929	0,190				
	Σύνολο	106	2,65	0,873	0,085				
ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ	Κεντρική	22	2,50	0,802	0,171	1,785	0,173	0,199	0,819
	Ειδική Αποκ.	60	2,63	1,057	0,136				

	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ-ΚΟΙΝ.ΥΠΕΥΘ/ΤΑ	Περιφερ.	24	2,67	0,868	0,177				
		Σύνολο	106	2,61	0,962	0,093				
	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	Κεντρική	22	2,68	1,129	0,241	1,573	0,212	0,198	0,821
		Ειδική Αποκ.	60	2,78	1,075	0,139				
		Περιφερ.	24	2,88	0,850	0,174				
		Σύνολο	106	2,78	1,033	0,100				
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	Κεντρική	22	3,00	0,873	0,186	1,392	0,253	3,186	0,045
		Ειδική Αποκ.	60	3,42	0,979	0,126				
		Περιφερ.	24	2,92	0,881	0,180				
		Σύνολο	106	3,22	0,956	0,093				
	ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΛ/ΣΜΟΥ & ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΥ	Κεντρική	22	3,09	0,921	0,196	0,435	0,649	3,227	0,044
		Ειδική Αποκ.	60	3,48	0,911	0,118				
		Περιφερ.	24	2,96	1,042	0,213				
		Σύνολο	106	3,28	0,964	0,094				
	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κεντρική	22	3,14	0,889	0,190	0,285	0,752	5,439	0,006
		Ειδική Αποκ.	60	3,58	0,869	0,112				
		Περιφερ.	24	2,92	0,974	0,199				
		Σύνολο	106	3,34	0,935	0,091				
	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Κεντρική	22	3,36	0,953	0,203	0,304	0,739	3,322	0,040
		Ειδική Αποκ.	60	3,60	0,848	0,109				
Περιφερ.		24	3,04	0,999	0,204					
Σύνολο		106	3,42	0,925	0,090					
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	Κεντρική	22	3,27	0,827	0,176	0,155	0,857	2,466	0,090	
	Ειδική Αποκ.	60	3,47	0,853	0,110					
	Περιφερ.	24	3,00	0,978	0,200					
	Σύνολο	106	3,32	0,890	0,086					
ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ & Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤ/ΤΗΤΑ	Κεντρική	22	3,41	0,796	0,170	0,062	0,940	3,425	0,036	
	Ειδική Αποκ.	60	3,73	0,918	0,119					
	Περιφερ.	24	3,21	0,833	0,170					
	Σύνολο	106	3,55	0,896	0,087					
ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	SWOT ANALYSIS	Κεντρική	22	3,05	1,495	0,319	0,863	0,425	1,718	0,184
		Ειδική Αποκ.	60	3,67	1,422	0,184				
		Περιφερ.	24	3,33	1,239	0,253				
		Σύνολο	106	3,46	1,409	0,137				
	BALANCED SCORECARD	Κεντρική	22	2,36	1,364	0,291	1,221	0,299	0,343	0,710
		Ειδική Αποκ.	60	2,55	1,466	0,189				
		Περιφερ.	24	2,71	1,301	0,266				
		Σύνολο	106	2,55	1,402	0,136				
	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κεντρική	22	3,18	1,140	0,243	1,843	0,164	0,972	0,382
		Ειδική Αποκ.	60	3,50	0,873	0,113				
		Περιφερ.	24	3,29	1,122	0,229				
		Σύνολο	106	3,39	0,991	0,096				
	SMART - SPECIFIC	Κεντρική	22	3,27	0,883	0,188	1,110	0,333	####	0,000
		Ειδική Αποκ.	60	4,00	0,864	0,111				
		Περιφερ.	24	3,17	0,868	0,177				
		Σύνολο	106	3,66	0,945	0,092				
	SMART - MEASURABLE	Κεντρική	22	3,41	0,959	0,204	0,816	0,445	8,378	0,000
		Ειδική Αποκ.	60	3,88	0,922	0,119				
		Περιφερ.	24	3,00	0,885	0,181				
		Σύνολο	106	3,58	0,984	0,096				
SMART - ACHIEVABLE	Κεντρική	22	3,27	0,985	0,210	1,842	0,164	5,857	0,004	
	Ειδική Αποκ.	60	3,40	0,924	0,119					
	Περιφερ.	24	2,67	0,702	0,143					
	Σύνολο	106	3,21	0,933	0,091					
SMART - REALISTIC	Κεντρική	22	3,23	0,922	0,197	1,482	0,232	5,336	0,006	
	Ειδική Αποκ.	60	3,38	0,976	0,126					
	Περιφερ.	24	2,67	0,702	0,143					
	Σύνολο	106	3,19	0,947	0,092					
SMART - TIME RELATED	Κεντρική	22	3,73	0,827	0,176	1,263	0,287	1,654	0,196	
	Ειδική Αποκ.	60	3,87	0,929	0,120					
	Περιφερ.	24	3,46	1,021	0,208					
	Σύνολο	106	3,75	0,937	0,091					

ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ & ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΑΞΙΕΣ	Κεντρική	22	3,64	0,790	0,168	0,738	0,480	4,775	0,010
	Ειδική Αποκ.	60	3,97	0,863	0,111				
	Περιφερ.	24	3,33	0,963	0,197				
	Σύνολο	106	3,75	0,903	0,088				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ & ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ & ΕΠΙΧΕΙΡ/ΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	Κεντρική	22	3,45	0,858	0,183	0,716	0,491	3,056	0,051
	Ειδική Αποκ.	60	3,82	0,813	0,105				
	Περιφερ.	24	3,42	0,654	0,133				
	Σύνολο	106	3,65	0,805	0,078				
ΣΤΟΧΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ & ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΕΠΙΧ. ΣΧΕΔΙΟΥ	Κεντρική	22	3,50	0,802	0,171	0,466	0,629	8,297	0,000
	Ειδική Αποκ.	60	4,17	0,827	0,107				
	Περιφερ.	24	3,50	0,885	0,181				
	Σύνολο	106	3,88	0,891	0,087				
ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Κεντρική	22	2,77	0,869	0,185	0,031	0,970	4,759	0,011
	Ειδική Αποκ.	60	3,42	0,829	0,107				
	Περιφερ.	24	3,13	0,900	0,184				
	Σύνολο	106	3,22	0,884	0,086				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Κεντρική	22	2,36	0,848	0,181	0,317	0,729	2,388	0,097
	Ειδική Αποκ.	60	2,88	0,976	0,126				
	Περιφερ.	24	2,75	0,989	0,202				
	Σύνολο	106	2,75	0,967	0,094				
ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝ. ΕΦΑΡΜ. & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	Κεντρική	22	3,14	0,889	0,190	0,692	0,503	0,739	0,480
	Ειδική Αποκ.	60	3,33	1,003	0,129				
	Περιφερ.	24	3,08	0,881	0,180				
	Σύνολο	106	3,24	0,952	0,092				
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑ ΑΑΔΕ	Κεντρική	22	3,41	0,734	0,157	0,601	0,550	1,102	0,336
	Ειδική Αποκ.	60	3,45	0,946	0,122				
	Περιφερ.	24	3,13	0,992	0,202				
	Σύνολο	106	3,37	0,919	0,089				
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	Κεντρική	22	2,23	0,973	0,207	0,455	0,636	1,949	0,148
	Ειδική Αποκ.	60	2,73	1,039	0,134				
	Περιφερ.	24	2,50	1,142	0,233				
	Σύνολο	106	2,58	1,060	0,103				

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι εμφανίζεται μεγάλη στατιστική σημαντικότητα (τιμή $p < 0,5$) σε 12 δείκτες (τη μεγαλύτερη μετά τη προαναφερθείσα μεταβλητή του επιπέδου εκπαίδευσης) και ειδικότερα: στα 4 από τα 5 είδη δημοσιεύσεων στην ιστοσελίδα της ΑΑΔΕ, στη συμβολή των τριών στρατηγικών στόχων στην αποτελεσματικότητα, στα 4 από τα 5 κριτήρια του ακρωνύμιου S.M.A.R.T., στη σύνδεση των στόχων των τμημάτων ή/και της υπηρεσίας με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του Οργανισμού και την επίτευξη του επιχειρησιακού σχεδίου και τέλος στο ζήτημα της προτεραιότητας που δίνει η ΑΑΔΕ ως προς τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων. Σε όλες τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι στις ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες είχαν υψηλότερο μέσο όρο, ενώ στις περιφερειακές τον χαμηλότερο μέσο όρο με εξαίρεση την προτεραιότητα στην επιμόρφωση, στην οποία οι απαντήσεις των υπαλλήλων κεντρικών υπηρεσιών συγκέντρωσαν τον πιο χαμηλό μέσο όρο.

Πίνακας 67: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis με βάση την υπηρεσία (για 4 μεταβλητές)

Test Statistics ^{a,b}				
	ΣΥΝΔΕΣΗ 3 ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΟΡΑΜΑ	ΣΣ 1 - ΣΤΡΑΤ. ΑΞΟΝΑΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	ΣΣ 1 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΔΙΑΣΦ. ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	ΣΣ 3 - ΕΠΙΧ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
Kruskal-Wallis H	6,912	3,719	3,957	2,828
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,032	0,156	0,138	0,243

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Υπηρεσία

Επιπρόσθετα, όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα, σε 4 δείκτες (σύνδεση 3 στόχων με όραμα, αποστολή και αξίες, Σ.Σ.1 Στρατηγικός Άξονας «Οικειοθελής Συμμόρφωση», ΣΣ 1 – Επιχ. Άξονας «Διασφάλιση Εσόδων και Οικειοθελής Συμμόρφωση» και ΣΣ 3 – Επιχ. Άξονας «Ενίσχυση αποτελεσματικότητας Οργανισμού») προχωρήσαμε σε έλεγχο μη παραμετρικού τεστ Kruskal Wallis, καθώς κατά τον έλεγχο Levene δεν έγινε δεκτή η μηδενική υπόθεση ως προς την ομοιογένεια της διασποράς. Από τον έλεγχο εξάγεται ότι μόνο ως προς το ζήτημα της σύνδεσης των 3 στρατηγικών στόχων με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες από τους δείκτες απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (για το ζευγάρι τιμών «ειδική αποκεντρωμένη» και «περιφερειακή» υπηρεσία), ενώ δεν βρέθηκε στατιστική σημαντικότητα για τους άλλους 3 δείκτες ως προς το είδος της υπηρεσίας.

6.8 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Στο σημείο αυτό και με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων και την επεξεργασία που ακολούθησε, θα εξεταστεί κατά πόσο θα γίνουν αποδεκτές ή όχι οι ερευνητικοί στόχοι και οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν στην 6.2 υποενότητα του παρόντος κεφαλαίου.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 1: «Διερεύνηση της σύνδεσης συστατικών στοιχείων-παραμέτρων με τον στρατηγικό και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό»

Συμπίπτει με τις ερωτήσεις της 1^{ης} ενότητας και περιλαμβάνει τις εξής τρεις ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική υπόθεση H1: *Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της ΑΑΔΕ έχουν θεθεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και συνδέονται μεταξύ τους και με τους στρατηγικούς της στόχους.* (ερωτήσεις 1-3)

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν στα τρία πρώτα ερωτήματα της πρώτης ενότητας.

Ειδικότερα, το 64,15% στην 1^η ερώτηση (το όραμα και η αποστολή της ΑΑΔΕ έχουν ως απώτερο σκοπό το όφελος του κοινωνικού συνόλου), το 58,49% στη 2^η (οι αρχές και οι αξίες της βρίσκονται σε συνάρτηση με το όραμα και την αποστολή της) και το 69,81% στην 3^η (σύνδεση των τριών στρατηγικών στόχων με το όραμα, τη στρατηγική και τις αξίες της ΑΑΔΕ) συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με τις παραπάνω προτάσεις. Προς επίρρωση της ερευνητικής υπόθεσης H1, σε καθεμία από τις τρεις ερωτήσεις οι απαντήσεις «Διαφωνώ απόλυτα» και «Διαφωνώ» ήταν αθροιστικά λιγότερο από 10%.

Ερευνητική υπόθεση H2: *Κατά τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και η κυβερνητική δημοσιονομική πολιτική.* (ερωτήσεις 4-5)

Η ερευνητική υπόθεση ουσιαστικά δεν επιβεβαιώνεται καθώς συμφωνούσαν ή συμφωνούσαν απόλυτα το 45,29% ότι στον επιχειρησιακό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ έχουν ληφθεί υπόψη οι συνισταμένες του εξωτερικού περιβάλλοντος και μόνο το 39,62% ότι ενσωματώνονται οι άξονες της κυβερνητικής δημοσιονομικής πολιτικής αντίστοιχα. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι και στις δύο ερωτήσεις μεγάλο μέρος των ερωτώμενων (35,85% και 42,45% αντίστοιχα), επέλεξαν την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε απαντώ».

Ερευνητική υπόθεση H3: *Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαχέεται στον Οργανισμό και επικοινωνείται στο ανθρώπινο δυναμικό της.* (ερώτηση 6)

Η ερευνητική υπόθεση H3 απορρίπτεται καθολικά.

Ειδικότερα μόλις το ένα τέταρτο (25,47%) των ερωτώμενων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός του Οργανισμού διαχέεται κατά μήκος του και επικοινωνείται στον ανθρώπινο δυναμικό του, ενώ το 43,40% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με αυτήν την άποψη.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 2: «Διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων της ΑΑΔΕ»

Συμπίπτει με τις ερωτήσεις της 2^{ης} ενότητας και περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική υπόθεση Η4: Η ΑΑΔΕ επιτυγχάνει τον στρατηγικό της σχεδιασμό ως προς τους τρεις στρατηγικούς στόχους της που αναπτύσσονται στο στρατηγικό της σχέδιο 2020-2024. (ερωτήσεις 7-9 και 14)

Η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση γίνεται στο σύνολό της δεκτή.

Λήφθηκαν υπόψη οι εννέα στρατηγικοί άξονες που αναπτύσσονται με αφετηρία τους τρεις στρατηγικούς στόχους της ΑΑΔΕ (Μεγιστοποίηση δημοσίων εσόδων-Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου-Αποτελεσματικός, δυναμικός, καινοτόμος Οργανισμός), καθώς και η τελευταία ερώτηση της δεύτερης ενότητας που εξετάζει αν η ανωτέρω τριπλή στόχευση της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Θα πρέπει βέβαια να τονιστεί ότι για τη συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση στις θετικές απαντήσεις συμπεριλαμβάνεται και ο μέτριος βαθμός επίτευξης (βαθμός 3 στην κλίμακα Likert 1 έως 5), καθώς με τον τρόπο με τον οποίο διατυπώθηκε η ερώτηση (αναζητείται ο βαθμός επίτευξης του κάθε στρατηγικού άξονα από την ΑΑΔΕ), ο μέτριος βαθμός επίτευξης θεωρείται θετική απάντηση.

Στις περισσότερες απαντήσεις το ποσοστό απαντήσεων από μέτριος έως πάρα πολύ μεγάλος βαθμός επίτευξης ξεπέρασε το 60% και σε αρκετές και το 70%.

Οι θετικές απαντήσεις (μέτρια έως πολύ σημαντική συμβολή) στο ερώτημα που αφορά την τριπλή στόχευση της ΑΑΔΕ στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας επιβεβαιώνουν ξεκάθαρα την ερευνητική μας υπόθεση με ποσοστό 86,79% (με την αρκετά σημαντική και πολύ σημαντική συμβολή -βαθμοί 4 και 5 αντίστοιχα- να συγκεντρώνουν από μόνες τους ποσοστό 56,60%).

Περαιτέρω σχετικά με τους στρατηγικούς άξονες, οι απαντήσεις που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι οι δύο στρατηγικοί άξονες που συνδέονται με τον πρώτο στρατηγικό στόχο (μεγιστοποίηση δημόσιων εσόδων), με τον άξονα ενίσχυσης της οικειοθελούς συμμόρφωσης να συγκεντρώνει 74,53% (μέτριο, πολύ μεγάλο και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό επίτευξης) και τον άξονα αντιμετώπισης φαινομένων μη συμμόρφωσης 78,30% (μέτριο και πολύ μεγάλο βαθμό επίτευξης).

Ως προς τον δεύτερο στρατηγικό στόχο που αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών και την προστασία του κοινωνικού συνόλου, μεγάλα ποσοστά αποτυπώθηκαν για τον πρώτο στρατηγικό άξονα «συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων». Οι απαντήσεις από μέτριο έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό επίτευξης για τον άξονα της βελτίωσης της εξυπηρέτησης έφτασαν το 87,74% (με τις απαντήσεις «πολύ μεγάλος» και «πάρα πολύ μεγάλος» βαθμός επίτευξης να ανέρχονται σε

50,95%). Ως προς τον δεύτερο άξονα (της προστασίας του κοινωνικού συνόλου) οι θετικές απαντήσεις (μέτριος και άνω βαθμός επίτευξης) ανήλθαν στο 69,81%.

Στον τρίτο στρατηγικό στόχο (αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός), τις περισσότερες θετικές απαντήσεις με μέτριο και άνω βαθμό επίτευξης συγκέντρωσε ο άξονας του μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού με βέλτιστη αξιοποίηση τεχνολογίας με ποσοστό 83,02%. Αντίθετα τα πιο χαμηλά ποσοστά συγκέντρωσαν οι υπόλοιποι τέσσερις άξονες του τρίτου στόχου με τις θετικές απαντήσεις (απαντήσεις από μέτριο και άνω βαθμό επίτευξης) να κυμαίνονται γύρω στο 60% με 61%.

Ερευνητική υπόθεση H5: *Η ΑΑΔΕ επιτογχάνει τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τους τρεις στρατηγικούς της στόχους.* (ερωτήσεις 10-12)

Η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση γίνεται στο σύνολό της δεκτή.

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων μας λήφθηκαν υπόψη οι επιχειρησιακοί άξονες που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τους τρεις στρατηγικούς στόχους. Όπως και στην υπόθεση H4 και στη συγκεκριμένη περίπτωση κάνουμε την παραδοχή ότι στις θετικές απαντήσεις εντάσσεται και ο μέτριος βαθμός επίτευξης (βαθμός 3 στην κλίμακα Likert 1 έως 5), καθώς και σε αυτήν την περίπτωση από τον τρόπο που διατυπώνεται το ερώτημα (αναζήτηση του βαθμού επίτευξης του κάθε στρατηγικού άξονα από την ΑΑΔΕ), η μέτρια συμβολή έχει θετική απάντηση.

Οι περισσότερες θετικές απαντήσεις διαπιστώνονται στους 4 επιχειρησιακούς άξονες του δεύτερου στρατηγικού στόχου («Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου») ιδιαίτερα ως προς τον επιχειρησιακό άξονα «Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων» με ποσοστό θετικών απαντήσεων (μέτριος, πολύ μεγάλος, πάρα πολύ μεγάλος βαθμός επίτευξης) 84% και τον επιχειρησιακό άξονα «Επιτάχυνση των επιστροφών φόρων» με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 82%.

Επιπλέον, στον επιχειρησιακό άξονα του τρίτου στρατηγικού στόχου («Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός»), που ασχολείται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, παρατηρούνται ιδιαίτερα μεγάλα ποσοστά βαθμού επίτευξης, καθώς οι θετικές απαντήσεις ανέρχονται στο 83,02% (με τις απαντήσεις πολύ μεγάλος και πάρα πολύ μεγάλος βαθμός επίτευξης να φτάνουν το 51,89%). Ακολουθεί με αρκετά καλή εικόνα η «ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού» με ποσοστό θετικών απαντήσεων 77,36%.

Παρόλ' αυτά οι υπόλοιποι τρεις επιχειρησιακοί άξονες που ανήκουν στον τρίτο στρατηγικό στόχο, όπως οι «διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία», η «αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού» και η «ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων-κοινωνική υπευθυνότητα», συμπεριλαμβανομένου και του μέτριου βαθμού επίτευξης, έχουν χαμηλότερα ποσοστά θετικών απαντήσεων, τα οποία ανέρχονται σε 65,10%, 56,60% και 59,44%.

Τέλος αναφορικά με τους επιχειρησιακούς άξονες του πρώτου στρατηγικού στόχου που αφορά τη μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και οι τέσσερις άξονες κυμαίνονται σε θετικές τιμές μεταξύ 70-80% με το μεγαλύτερο, όμως, μερίδιο σε αυτά τα ποσοστά να ανήκει στον μέτριο βαθμό επίτευξης.

Ερευνητική υπόθεση H6: *Η δημοσίευση δεδομένων του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού συμβάλλει θετικά στην εικόνα που οι πολίτες έχουν για την ΑΑΔΕ* (ερώτηση 13)

Και αυτή η υπόθεση γίνεται δεκτή.

Ακολουθήσαμε ξανά το μοτίβο και των προηγούμενων υποθέσεων της δεύτερης ενότητας με τη μέτρια συμβολή να συγκαταλέγεται στις θετικές απαντήσεις. Και στα πέντε πεδία της τιθέμενης ερώτησης, οι απαντήσεις μηδενική ή ελάχιστη συμβολή συμπίεστηκαν σε πολύ χαμηλά ποσοστά, ενώ οι θετικές απαντήσεις κινήθηκαν ως επί το πλείστον σε τιμές άνω του 80% με το χαμηλότερο ποσοστό να συναντάται στη δημοσίευση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου με ποσοστά 79,25% και το υψηλότερο ποσοστό στη δημοσίευση κρίσιμων δεικτών απόδοσης με ποσοστό 86,79%.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 3: «Διερεύνηση του καθορισμού στοχοθεσίας της ΑΑΔΕ και της σύνδεσης της στοχοθεσίας των υπηρεσιών με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της»

Οι ερευνητικές υποθέσεις του τρίτου ερευνητικού στόχου συνδέονται με τις ερωτήσεις της 3^{ης} ενότητας και είναι οι ακόλουθες:

Ερευνητική υπόθεση H7: *Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ γνωρίζει τις μεθόδους που αναπτύσσονται στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης (SWOT analysis, Balanced Scorecard), καθώς και τη συνολική διαδικασία προγραμματισμού-στοχοθεσίας-αξιολόγησης απόδοσης.* (ερωτήσεις 15-17)

Θεωρούμε ότι η υπόθεση δεν μπορεί να γίνει δεκτή.

Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων του δείγματος γνώριζε αρκετά ή πολύ καλά τη SWOT ανάλυση σε ποσοστό 57,55%, το αντίστοιχο ποσοστό για τη Balanced Scorecard δεν ξεπερνούσε το 28,30%, δηλαδή ακριβώς οι μισοί από αυτούς που είχαν υπόψη τους την έννοια και τη λειτουργία της SWOT. Το 17,92% επέλεξε ότι έχει μέτρια γνώση, ενώ ένα σημαντικότατο ποσοστό των ερωτώμενων -32,08%- δήλωσε ότι δεν γνωρίζει καθόλου την έννοια και τέλος ένα ποσοστό 21,70% που τη γνωρίζει ελάχιστα.

Στην τρίτη ερώτηση που αφορά το επίπεδο γνώσης της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης της απόδοσης από τους υπαλλήλους, αρκετά και πολύ καλά δήλωσαν ότι τη γνωρίζουν μόνο το 48,11%, το 33,02% δήλωσε μέτριο επίπεδο γνώσης της, ενώ σχεδόν 1/5 (18,87%) του δείγματος παραδέχτηκε μηδενική ή ελάχιστη γνώση της διαδικασίας.

Από τη συνολική αξιολόγηση των απαντήσεων, πέρα από τη μη επαρκή γνώση της έννοιας της BSC και οι απαντήσεις στα άλλα δύο ερωτήματα κινούνται σε μη ικανοποιητικά επίπεδα ως προς τον βαθμό της γνώσης. Σε συνδυασμό με τη σημασία του ερωτήματος δεδομένου ότι έννοιες, όπως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του Οργανισμού, αλλά και η στοχοθεσία και η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να είναι ξεκαθαρισμένες σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να γίνει δεκτή η ερευνητική υπόθεση.

Ερευνητική υπόθεση H8: *Οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ θεωρούν ότι οι τιθέμενοι στο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε στόχοι της υπηρεσίας/τιμήματος όπου εργάζονται είναι S.M.A.R.T.* (ερώτηση 18)

Η υπόθεση γίνεται οριακά δεκτή.

Λήφθηκαν υπόψη τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι για τα 5 χαρακτηριστικά που αποτελούν τον ακρωνύμιο S.M.A.R.T. Για τα αρχικά “S” (συγκεκριμένος), “M” (μετρήσιμος) και “T” (χρονικά δεσμευτικός), οι τιμές «πολύ» και «πάρα πολύ» που προσδιορίζουν κατά πόσο οι στόχοι της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται πληρούν αυτά τα κριτήρια, κινήθηκαν σε ποσοστά άνω του 50% και συγκεκριμένα 61,96%, 55,66% και 67,92% αντίστοιχα. Στις τιμές “A” (εφικτοί) και “R” (ρεαλιστικοί) οι επιλογές «πολύ» και «πάρα πολύ» κινήθηκαν σε ποσοστά 37,74% και 36,80%. Παρόλ’ αυτά στα συγκεκριμένα κριτήρια -“A” και “R” - η τιμή «μέτρια» έλαβε υψηλά ποσοστά, 40,57% και 41,51% αντίστοιχα. Συνυπολογίζοντας όλα τα

παραπάνω και ότι οι τιμές «καθόλου» και «λίγο» δεν συγκέντρωσαν σε κανένα από τα 5 κριτήρια μεγάλα ποσοστά, θεωρούμε ότι η μηδενική υπόθεση είναι αποδεκτή και οι στόχοι των υπηρεσιών των υπαλλήλων του δείγματος είναι S.M.A.R.T.

Ερευνητική υπόθεση H9: *Οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ θεωρούν ότι οι τιθέμενοι στο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε στόχοι της υπηρεσίας/τμήματος όπου εργάζονται βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της προάγοντας την επίτευξη των συνολικών στόχων.* (ερωτήσεις 19-21)

Η ερευνητική υπόθεση γίνεται δεκτή.

Και από τις τρεις ερωτήσεις που στοιχειοθετούν την υπόθεση εξάγονται ξεκάθαρα θετικά συμπεράσματα ως προς τα εξής ζητήματα:

α) Ως προς τη σύνδεση των στόχων τμημάτων ή/και υπηρεσιών με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του Οργανισμού. Οι απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» έλαβαν ποσοστό 63,20% ενώ μόνο ποσοστό 6,61% επέλεξε για απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» ή «διαφωνώ».

β) Ως προς τη σύνδεση των στόχων τμημάτων ή/και υπηρεσιών με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και άξονες. Ομοίως, οι απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» ανέρχονταν σε ποσοστό 58,49% ενώ μόνο ένα χαμηλό ποσοστό 5,66% απάντησε «διαφωνώ απόλυτα» ή «διαφωνώ».

γ) Ως προς τη σημαντική συμβολή των στόχων τμημάτων ή/και υπηρεσιών στην επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ Οι ερωτώμενοι που θεωρούν «αρκετά» και «πολύ» βαρύνουσα τη σημασία των στόχων τμημάτων ή/και υπηρεσιών (βαθμοί 4 και 5 της κλίμακας Likert) αποτελούν ποσοστό 67,93%, ενώ ιδιαίτερος μικρό ποσοστό 5,66% τη θεωρεί καθόλου ή ελάχιστα βαρύνουσα.

Ερευνητική υπόθεση H10: *Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ αντιλαμβάνεται ότι για τον Οργανισμό έχει πρωταρχική σημασία η ανάπτυξη, η αξιοποίηση των εργαζομένων και η συνολική τους ικανοποίηση.* (ερώτηση 22)

Η υπόθεση αυτή απορρίπτεται.

Για να εξεταστεί πώς το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται το ενδιαφέρον του Οργανισμού ως προς αυτό ελέγχθηκαν πέντε παράγοντες. Η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια διαπιστώθηκε στις προτάσεις «Η ΑΑΔΕ δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων» και «(Η ΑΑΔΕ) αξιοποιεί το προσωπικό και ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των

αναγκών του». Στις προτάσεις αυτές οι απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» φτάνουν μόλις το 22,64% και το 18,87% αντίστοιχα. Περισσότερες θετικές απαντήσεις παρατηρούνται στα υπόλοιπα ερωτήματα, παρόλ' αυτά κυμαίνονται κάτω από 50%. Πιο συγκεκριμένα στο ερώτημα «η ΑΑΔΕ δίνει προτεραιότητα στη διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση, οι απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» αυξάνονται στο 42,45%, ενώ στα ερωτήματα σχετικά με την παροχή βελτιωμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών και συστημάτων και την ενημέρωση του προσωπικού για τα έργα και τις δράσεις της ΑΑΔΕ οι θετικές απαντήσεις («συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα») ανέρχονται σε 46,22% και 48,12% αντίστοιχα.

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία, αφού παρουσιάστηκε το γενικότερο θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας, γνωστής ως Balanced Scorecard, αναλύθηκε η εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αμέσως μετά εστίασαμε στην ελληνική δημόσια διοίκηση και παρουσιάστηκε το σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και η ανάπτυξη του συστήματος στρατηγικής διοίκησης με τη χρήση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας. Στη συνέχεια, ως μελέτη περίπτωσης αναλύθηκε η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), η οποία διαδέχτηκε τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών από το 2017. Λόγω της δομής της, της λειτουργικής της ανεξαρτησίας και της καινοτόμου δράσης της, πληροί βασικά κριτήρια τα οποία αναζητεί ένας ερευνητής κατά την έρευνά του σε έναν οργανισμό προκειμένου να εμβαθύνει περισσότερο και να εξάγει ενδιαφέροντα συμπεράσματα από τη χρήση της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας. Ως απόρροια των παραπάνω, στο ερευνητικό μέρος της εργασίας με τη χρήση ερωτηματολογίου απευθυνόμενο προς το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ και μετά από επεξεργασία και ανάλυση του συνόλου των απαντήσεων, επιχειρήθηκε η ορθότητα 10 ερευνητικών υποθέσεων από τις οποίες προέκυψαν αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα²⁴³. Κάποια από αυτά ήταν σχετικά αναμενόμενα, ενώ κάποια άλλα ήταν λιγότερο προβλέψιμα. Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα κυριότερα από αυτά:

Ως προς τον πρώτο ερευνητικό στόχο («Διερεύνηση της σύνδεσης συστατικών στοιχείων-παραμέτρων με τον στρατηγικό και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό»)

i) Το ανθρώπινο δυναμικό σε γενικές γραμμές εμπιστεύεται και υποστηρίζει τη σημασία της τριπλής στόχευσης της ΑΑΔΕ, έχοντας πλήρως αντιληφθεί την αξία και τη δυναμική της εξισορροπημένης στοχοθεσίας.

ii) Αν και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκύπτει ξεκάθαρα ότι το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ πιστεύει στη σημασία του οράματος, της αποστολής και των αξιών του οργανισμού και αντιλαμβάνονται τον άρρηκτο δεσμό τους με τους στρατηγικούς στόχους της, εντούτοις από την έρευνα προκύπτει δυσκολία

²⁴³ Βλ. παραπάνω, ενότητες 6.2 και 6.8

επικοινωνήσης και ανεμπόδιστης μετάδοσης του στρατηγικού σχεδιασμού σε όλη την οργάνωση και στους ανθρώπους που την απαρτίζουν.

Ως προς τον δεύτερο ερευνητικό στόχο («Διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων της ΑΑΔΕ»)

iii) Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΑΔΕ θεωρεί ότι ο Οργανισμός σε γενικές γραμμές επιτυγχάνει τον στρατηγικό του σχεδιασμό ως προς τους τρεις στρατηγικούς στόχους του καθώς και τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους του, κυρίως στον τομέα εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, στον οποίο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο Οργανισμός έχει επιτύχει αξιοσημείωτες μεταρρυθμίσεις.

iv) Σε ορισμένους άξονες που συνδέονται με τον τρίτο στρατηγικό στόχο - «Αποτελεσματικός, καινοτόμος και δυναμικός Οργανισμός»- με κυριότερο εκείνο της αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι το επίπεδο επίτευξης του στρατηγικού σχεδιασμού είναι χαμηλότερο.

Ως προς τον τρίτο ερευνητικό στόχο («Διερεύνηση του καθορισμού στοχοθεσίας της ΑΑΔΕ και της σύνδεσης της στοχοθεσίας των υπηρεσιών με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της»)

v) Αν και η μεθοδολογία της κάρτας εξισορροπημένης στοχοθεσίας διαπερνά όλη την ΑΑΔΕ (σε συμφωνία με όσα προβλέπονται και στην εγκύκλιο Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης του 2007²⁴⁴, χωρίς να υπάρχει κάπου ρητή αναφορά σε αυτήν), σχεδόν ένας στους τρεις υπαλλήλους του δείγματος εξέφρασε την άγνοιά του σε σχέση με την έννοια της εξισορροπημένης στοχοθεσίας.

vi) Οι ερωτώμενοι του δείγματος θεωρούν ότι οι στόχοι των τμημάτων και των υπηρεσιών τους πληρούν τα κριτήρια του ακρωνυμίου S.M.A.R.T. παρά την οριακή συμφωνία τους ως προς τα χαρακτηριστικά «επιτεύξιμος» (“A”) και ρεαλιστικός (“R”).

vii) Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι στόχοι της υπηρεσίας/τμήματός τους που εμπεριέχονται στο επιχειρησιακό σχέδιο είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ και συνεισφέρουν σημαντικά στην επίτευξη των συνολικών στόχων.

viii) Παρόλο που το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζει την παροχή από τον οργανισμό βελτιωμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών και συστημάτων και τη δυνατότητα

²⁴⁴ Βλ. εγκύκλιο ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007, όπ. π. (υποσημ. 177), η οποία παρουσιάστηκε στην ενότητα 4.4 της παρούσας εργασίας.

παροχής συνεχούς επιμόρφωσης, από την έρευνα προκύπτει ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης του προσωπικού ως προς τον βαθμό στον οποίο γίνεται αντιληπτό το ενδιαφέρον της ΑΑΔΕ για την περαιτέρω ανάπτυξη, αξιοποίηση των ικανοτήτων του και συνολική ικανοποίησή του.

Από τις παραπάνω διαπιστώσεις εξάγεται ένα βασικό συμπέρασμα με δύο σκέλη. Η ΑΑΔΕ έχει καταφέρει πολλά και σπουδαία επιτεύγματα μέσα στα λίγα χρόνια λειτουργίας της ως ανεξάρτητης αρχής. Μέσα από την ουσιαστική εφαρμογή της Εξισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας έχει θεμελιώσει και καταχωρίσει στο DNA της, ως οργανισμού, πέρα από την πρωταρχική προοπτική της μεγιστοποίησης της είσπραξης των δημοσίων εσόδων, και τις προοπτικές της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού και καινοτόμου οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει συνειδητοποιήσει και εμπιστευτεί αυτή την τριπλή στόχευση και παράλληλα έχει ασπαστεί τις αξίες που η ΑΑΔΕ πρεσβεύει. Όμως, παραμένει απογοητευμένο ως προς τη σημασία που δείχνει ο Οργανισμός ως προς τον τομέα ανάπτυξης και επιμόρφωσής του και ως προς το ζήτημα αξιοποίησής του και ικανοποίησης των αναγκών του.

Επομένως, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, στους παραπάνω άξονες θα πρέπει να δοθεί αυξημένη βαρύτητα, καθώς μέσα από τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη στοχευμένη κάλυψη των αναγκών του, θα υπάρξει παράλληλα ανάπτυξη και των προοπτικών της Κάρτας Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει και στην ισότιμη επίτευξη των των τριών στρατηγικών στόχων. Η παραπάνω διαδικασία θα έχει ως άμεσο όφελος την περαιτέρω εξέλιξη του Οργανισμού κατά τρόπο ώστε, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στη δήλωσή της που αναγράφεται πλέον στο λογότυπο της ΑΑΔΕ: «υπηρετούμε πιστά δημόσιο συμφέρον κοινωνικό σύνολο»²⁴⁵.

7.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας

Το δείγμα αποτελούνταν από υπαλλήλους της ΑΑΔΕ που υπηρετούν σε υπηρεσίες εντός της Περιφέρειας Αττικής και όχι από υπηρετούντες στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Επιπλέον, με βάση την ανάλυση του δείγματος, άνω του 50%

²⁴⁵ Σημ. «Εμείς στην ΑΑΔΕ», βλ. παραπάνω, ενότητα 5.3

των ερωτώμενων υπηρετούσε σε ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες, ενώ υπήρχαν διαφορές στη δομή του δείγματος ως προς τις παραμέτρους της ηλικίας και κυρίως του επιπέδου εκπαίδευσης σε σύγκριση με τα δημοσιευμένα, στο επιχειρησιακό σχέδιο έτους, 2023 στοιχεία ως προς την κατανομή του προσωπικού με βάση τις προαναφερόμενες παραμέτρους²⁴⁶.

7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν μόνο εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ²⁴⁷. Ιδιαίτερος ενδιαφέροντα συμπεράσματα θα προέκυπταν από μία επιπρόσθετη έρευνα στην οποία θα συμμετείχαν πολίτες με τον διττό ρόλο πελάτη-φορολογούμενου και πολίτη-ψηφοφόρου. Με τη συμμετοχή των πολιτών θα υπήρχε ανατροφοδότηση από τον τελικό αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Οργανισμού ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πολίτη-φορολογούμενου. Επομένως, θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον τα ευρήματα της παρούσας έρευνας να συνδυαστούν με τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τις απαντήσεις των πολιτών στις αντίστοιχες ερωτήσεις ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο η στρατηγική του Οργανισμού ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου.

²⁴⁶ Βλ. «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023», όπ. π. (υποσημ. 206), σελ. 10 και διαγράμματα 1 και 2 της παρούσας εργασίας

²⁴⁷ Βλ. ενότητα 6.3, στην οποία αναλύθηκαν διεξοδικά οι λόγοι.

ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Πηγές

Νόμοι

- Νόμος 1400/1983 (ΦΕΚ 156 Α/24.10.1983) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων»
- Νόμος 1943/1991 (ΦΕΚ 50Α/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»
- Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44Α/11.12.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α/27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ 94Α/27.05.2016) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», Ιδρυτικός νόμος ΑΑΔΕ
- Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ 112Α/14.06.2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

Εγκύκλιοι

- Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με αρ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006 και θέμα «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»
- Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με αρ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 και θέμα «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)»
- Εγκύκλιος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/03.03.2017 και θέμα «Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»

- Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών με αρ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠΦ.529οικ.2290/10.02.23 και θέμα «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 - Ενέργειες Α΄ Σταδίου»

Αποφάσεις Διοικητή ΑΑΔΕ

- Αριθμ. Δ.ΟΡΓ. Α 1075847 ΕΞ 2023/12.06.2023 Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ (ΦΕΚ Β΄ 4012/23.06.2023)
- Αριθμ. Δ.ΟΡΓ. Α 1117863 ΕΞ 2023/27.09.2023 Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ (ΦΕΚ Β΄ 5751/02.10.2023)

Εκθέσεις-Στρατηγικά Σχέδια ΑΑΔΕ

- «Έκθεση Απολογισμού ΑΑΔΕ 2022 και προγραμματισμού δραστηριοτήτων της για το έτος 2023»
- «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023»
- «Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024»
- «Επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2018»
- «Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2017-2020»
- «Αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2017-2020»

Βιβλιογραφία

- Creswell J., “Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research”, Educational Research, Pearson, Fourth Edition, 2012
- Kaplan R., Norton D., “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”, Harvard Business School Press, 1996
- Kaplan, R., Norton D., “The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage”, Harvard Business Press, 2008
- Niven, P., “Balanced Scorecard Step-by-step Maximizing Performance and Maintaining Results”, Second Edition, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2006
- Niven P., “Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies”, John Wiley & Sons, Second Edition, 2012
- Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., «Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS», ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ

Αρθρογραφία

- Andersen H. Lawrie G., “Examining Opportunities For Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management”, Conference Paper, ResearchGate, January 2002, ανακτήθηκε στις 17/11/2022 από https://www.researchgate.net/publication/316881612_Examining_Opportunities_for_Improving_Public_Sector_Governance_Through_Better_Strategic_Management/link/596617064585157fcc64882f/download
- Bourguignon, A., Malleret, V., Norreklit, H., “Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective”, ResearchGate, 2001, p.p. 1-41 ανακτήθηκε στις 13/10/22 από https://www.researchgate.net/publication/4802740_Balanced_Scorecard_Versus_French_Tableau_de_Bord_Beyond_Dispute_A_Cultural_and_Ideological_Perspective/link/0deec51531266b3e13000000/download
- Bull J. et al, “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework”, Ecosystem Services 17 (2016), p.p. 99-111, ανακτήθηκε στις 15/04/2023 από <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212041615300620?token=14A23DA0C0E7917AA8E8F33DA8A7D1F84C37B463491EB7BB9FF946F20BC4F376D3C98E25123FDD1C006D0B6F358250C8&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230415194744>
- Cavalluzzo K., Ittner C., “Implementing performance measurement innovations: evidence from government”, Accounting Papers Wharton Faculty Research, University of Pennsylvania, Scholarly Commons, 4/2004, p.p. 1-54, ανακτήθηκε στις 07/06/2023 από https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1091&context=accounting_papers
- Cobbold I., Lawrie G., “The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool”, ResearchGate, January 2002, p.p. 1-9, ανακτήθηκε στις 13/10/2022 από

https://www.researchgate.net/publication/254486444_The_development_of_the_Balanced_Scorecard_as_a_strategic_management/link/5915cf24a6fdcc963e83b86d/download

▪ Geary R., "Testing for Normality", *Biometrika*, Vol. 34, No. 3/4, Dec., 1947, p. 209-242 ανακτήθηκε στις 17/11/2023 από

<http://webspaceship.edu/pgmarr/Geo441/Readings/Geary%201947%20-%20Testing%20for%20Normality.pdf>

▪ Hanafi E., Fatma Z., "The effect of the integration between levers of control and swot analysis on organizational performance: balanced scorecard approach", *International Journal of Academic Research*, Vol. 7. No. 1, January, 2015, p.p. 215-221, ανακτήθηκε στις 02/04/2023 από <https://scholar.cu.edu.eg/sites/default/files/fzaki/files/201533b-37.pdf>

▪ Helms M., Nixon J., "Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 3, No. 3, 2010, pp. 215-251, ανακτήθηκε στις 02/04/2023 από

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251011064837/full/pdf?title=exploring-swot-analysis-where-are-we-now-a-review-of-academic-research-from-the-last-decade>

▪ Jamieson S., "Likert scales: how to (ab)use them", *Medical Education* Volume 38, Issue 12, Wiley Online Library, 2004, p.p. 1217-1218, ανακτήθηκε στις 02/08/2023 από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>

▪ Kaplan R., Norton D., "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, January–February, 1992, pp. 71–79 ανακτήθηκε στις 06/01/2023 από https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf

▪ Kaplan R., Norton D., "Putting the Balanced Scorecard to Work", (1993), 1th article from the collection: *Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard*, 2nd Edition, *Harvard Business Review On Point*, 2004, p.p. 2-18, ανακτήθηκε στις 03/03/23 από

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43662394/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles-libre.pdf?1457809670=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D2_Putting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&Expires=1700841871&Signature=ZOd-ie8p-lSufiPEa8FcZIusDZFGdUCmpaUSI7pwj0MOa3RySm3Nn-

[Y~SHRh8T~mboNzAhwbJcusOb-TYQW1-hQ59V9rDS9Wyu3ImB3VKXVzThlaGHg5e~VAysTx7~c5COYabrc31nZwCmAN8M6PdQWOZGzTF922342HSEyZiq4IQLrckCCq78axnulb4I3fcfNwtZxjslKz6jBcVimHg~nKkJ-VRNGZaxTe6RYturV9yhpNurkQxJg2Qx5Sf-bvHFrXJ2kpqh2XaEiG-pILvERo3QZLj8EVYLnHTTva~US7MhXTuYlZkTB8h5UgyvoWsyHderVP7hsNNEXIacwRbQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf)

▪ Kaplan R., Norton D., Linking the Balanced Scorecard to strategy, California Management Review, vol. 39, no. 1, 1996, pp. 53-79, ανακτήθηκε στις 13/10/2022 από https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf

▪ Kaplan R., “The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations”, Balanced Scorecard Report: insight, experience & ideas for strategy-focused organizations”, Harvard Business School Publishing & The Balance Scorecard Collaborative, Article Reprint No. B9911C, 1999, p.p. 1-5, ανακτήθηκε στις 05/01/2023 από <https://fsppm.fulbright.edu.vn/cache/MPP06-543-R6.2E-The%20Balanced%20Scorecard%20for%20Public%20Sector%20Organizations--Rober%20S.%20Kaplan-2014-08-12-17081826.pdf>

▪ Kaplan, R. S., Norton D., “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol. 15 No. 1, March 2001, p.p. 87-104, ανακτήθηκε στις 29/12/2022 από https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40649484/10.1.1.335.2005-libre.pdf?1449291332=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D10_1_1_335_2005.pdf&Expires=1700409613&Signature=hMWAUBp~yRZg8qCUzj0usKzKNm9Ceon0eymDfBU5T2TXvekQlzaJmi6Qxx3LJ0QoKSkc8INUYx2OZsCv2DzZg1KFrWgtnYnIqT72wNX1ej8HpfPhiS0J63Ua3KpkfqD4ySUIIm2bof5i~qYbMRuHKpV3H6~wAI4XIFNKGGGrF7s-2~PZ8zk2ZTLKW8uaPc4AXu5py-Wr1U05vAp~YrQpJmUgiGKs6c7QCTAcAcv2ivy6~eNYmWd-f~3UK~7QUhzPnWqu4iSQZZXnQtBgN8YbYhapfb252KQB17HLNPYApoTIS7M6dB~M59uFnVSwuRjQC1R2QfIQeiEn9VB94fJ525Kg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Kaplan R., Norton D., “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, 2th article from the collection: Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard, 2nd Edition, Harvard Business Review On Point, 2004, p.p. 19-34, ανακτήθηκε στις 03/03/23 από

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43662394/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles-libre.pdf?1457809670=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D2_Putting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&Expires=1677871183&Signature=Jn4koJfyaMafgcYwFwl5srDk-iGzhtDXJcHhhB3n-iOrCDrXcaMNSqceE2ujDxnsOiCk7eNfFQO7oA83oJHvQplmSa06EILOts--IluwVmDWFyN~O9umqSkn5q8u438g1fgbyp3DkGuE5jBbU6GiiW6cWMxztXl7wKA6rMYN3VVGAt8g~lO9FrLMQo7mFaR314LuSMdaVpKUWpAmvWRZ3DLinRB6kQAiimfZan0ISj1ua8wV84ERXiuRzmOkr6YJQQb9UX9oE5FJcQkdUs9FC1XbYzHZTtMdw3r8GUmt0FzLcZwKl3pzPPg-7nZblmroeq9QOjXqzZbZSVnPeNiUNw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=50

- Kaplan, R. S., Norton D., “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, (2000), 4th article from the collection: Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, 2nd Edition, Harvard Business Review On Point, 2004, p.p. 49-61, ανακτήθηκε στις 03/03/23 από

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43662394/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles-libre.pdf?1457809670=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D2_Putting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&Expires=1677871183&Signature=Jn4koJfyaMafgcYwFwl5srDk-iGzhtDXJcHhhB3n-iOrCDrXcaMNSqceE2ujDxnsOiCk7eNfFQO7oA83oJHvQplmSa06EILOts--IluwVmDWFyN~O9umqSkn5q8u438g1fgbyp3DkGuE5jBbU6GiiW6cWMxztXl7wKA6rMYN3VVGAt8g~lO9FrLMQo7mFaR314LuSMdaVpKUWpAmvWRZ3DLinRB6kQAiimfZan0ISj1ua8wV84ERXiuRzmOkr6YJQQb9UX9oE5FJcQkdUs9FC1XbYzHZTtMdw3r8GUmt0FzLcZwKl3pzPPg-7nZblmroeq9QOjXqzZbZSVnPeNiUNw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=50

- Kotter J., “Leading change: Why transformation efforts fail”, Best of HBR Harvard Business Review, January 2007, p.p. 1-10, ανακτήθηκε στις 02/06/2023 από <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Kumar R., Usunier J.-C., “Management education in a globalizing world: Lessons from the French experience”, Management Learning, Sage Publications London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, Vol. 32(3), 2001, p.p. 363-391, ανακτήθηκε στις 29/12/2022 από <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1350507601323005>
- Lawrie G., Cobbold I., “Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7, 2004, Emerald Group Publishing Limited, pp. 611-623, ανακτήθηκε στις 05/01/2023 από https://www.researchgate.net/publication/235314848_Third-generation_balanced_scorecard_Evolution_of_an_effective_strategic_control_tool/link/5915ceaaaca27200fe500e57/download
- Lawrie G., Cobbold I., Marshall J., “Corporate performance management system in a devolved UK governmental organisation: a case study”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 4, 2004, pp. 353-370, ανακτήθηκε στις 18/01/23 από <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400410533926/full/pdf?title=corporate-performance-management-system-in-a-devolved-uk-governmental-organisation-a-case-study>
- McClatchey C., “Using EVA As A Decision Metric In Capital Budgeting”, Journal of Applied Business Research, Vol. 20 no 4, January 2011, p.p. 73-92, ανακτήθηκε στις 13/12/2022 από file:///C:/Users/user/Downloads/Using_EVA_As_A_Decision_Metric_In_Capital_Budgetin.pdf
- Northcott D., Taulapapa T., “Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations Issues and Challenges”, International Journal of Public Sector, Vol. 25 No. 3, 2012, p.p. 166-191, ανακτήθηκε στις 20.11.2022 από <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513551211224234/full/pdf?title=using-the-balanced-scorecard-to-manage-performance-in-public-sector-organizations-issues-and-challenges>

- Pickton D., Wright S., “What's swot in strategic analysis?”, Strategic Change 7, John Wiley & Sons Ltd., March-April 1998, p.p. 101-109, ανακτήθηκε στις 02/04/2023 από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-1697%28199803/04%297%3A2%3C101%3A%3AAID-JSC332%3E3.0.CO%3B2-6>
- Pezet A., “Les “french tableaux de bord” (1885-1975)”, (2007), HAL Open Science, 2010, p.p. 1-32, ανακτήθηκε στις 20/01/23 από <https://shs.hal.science/halshs-00544878/file/p156.pdf>
- Porter M., “What is strategy?”, Harvard Business Review 74(6) (November-December), 1996, p.p. 61–78, ανακτήθηκε στις 29/12/2022 από https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf
- Raficul Islam M, “Sample Size and Its Role in Central Limit Theorem (CLT)”, Computational and Applied Mathematics Journal, Vol. 4, No. 1, 2018, pp. 1-7 ανακτήθηκε στις 15/09/2023 από https://www.researchgate.net/profile/Mohammad-Islaqm/publication/325574161_Sample_size_and_its_role_in_Central_Limit_Theorem_CLT/links/5b90ff8292851c6b7ec8fea4/Sample-size-and-its-role-in-Central-Limit-Theorem-CLT.pdf
- Stern J., Stewart III B., Chew D., (1995), “The EVA Financial System”, pp. 32-46, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 8, No. 2, 1995, ανακτήθηκε στις 18/01/2023 από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00285.x>
- Warnaby G., Finney J., “Creating customer value in the not-for-profit sector: A case study of the British Library”, John Wiley & Sons, Ltd, Published online in Wiley InterScience, 2005, p.p. 183-195, ανακτήθηκε στις 08/03/23 από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nvsm.18>
- Weihrich H., “The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis”, Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 1982, pp. 54-66, ανακτήθηκε στις 07/04/2023 από https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54127095/weihrich1982-libre.pdf?1502565078=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_A.pdf&Expires=1680857384&Signature=I1CY4ZmdPjQU4CqKyYPCBF-TyUsIjtRyRON1OPCf3QsddAZ-AOYh4jEbVINmxew8pdXmiuJWsubsnNytyWZ5tLtHim2blC4JezJJj9TikcfFWZpxb

[xBei2CULlvseav2WLWqKtcorjcHIVbh6dw0wJQOTBkEWOtZhG7dbID2GpqJuMo1BP5B6y8o4uqMtZYhI4n7I~Tk1~GjPYdyFrJLZUXydnSp~p6XbcUIMdbRA3kNW R83DtAMeU3k6L6UsqckmpuljFubURUPG6SNYP5byV3Y2BJYs3N-gw48J5H6k7dm~hjBsJsgxP35exK1BRr0sN4WiBv527NSXAQ2NSqlog_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/228691866_Performance_Measurement_Tools_The_Balanced_Scorecard_and_the_EFQM_Excellence_Model/link/540ed5a30cf2df04e757b150/download)

- Wongrassamee S., Gardiner P., Simmons J., “Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model”, *Measuring Business Excellence*, · Vol. 7, No. 1, March 2003, p.p. 14-29, ανακτήθηκε στις 14/01/2023 από https://www.researchgate.net/publication/228691866_Performance_Measurement_Tools_The_Balanced_Scorecard_and_the_EFQM_Excellence_Model/link/540ed5a30cf2df04e757b150/download
- Wu H., Leung S., “Can Likert Scales be Treated as Interval Scales? - A Simulation Study” *Journal of Social Service Research*, Vol. 43, No. 4, 2017, 527-532, ανακτήθηκε στις 25/01/23 από <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/01488376.2017.1329775?needAccess=true>

Ιστοσελίδες

- Ιστότοπος ΑΑΔΕ, ανακτήθηκε στις 13/11/2023 από <https://www.aade.gr/sites/default/files/2017-04/IAPR.pdf>
- Οργανόγραμμα ΑΑΔΕ (Νοέμβριος 2023), ανακτήθηκε στις 13/11/2023 από ιστότοπο ΑΑΔΕ https://www.aade.gr/sites/default/files/2023-11/organogramma_aade_2023.pdf
- IRS, ανακτήθηκε στις 04/05/2023 από <https://www.irs.gov/about-irs/the-agency-its-mission-and-statutory-authority>
- Goodreads quotes, ανακτήθηκε στις 12/06/2023 από <https://www.goodreads.com/quotes/7257180-i-came-to-see-in-my-time-at-ibm-that>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ως σκοπό τη διεξαγωγή έρευνας σχετικά με την επίτευξη των στόχων της Α.Α.Δ.Ε. σε μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο επίπεδο, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο Στρατηγικό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2020-2024 και στο Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2023 αντίστοιχα (σχετικοί σύνδεσμοι <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024> και <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/epiheirisiako-shedio-aade-2023>) και σε συνάρτηση με τη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας ("Balanced Scorecard") - Η μελέτη περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων» στα πλαίσια παρακολούθησης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η συμμετοχή σας έχει καθοριστική σημασία για την αξιοπιστία της παρούσας έρευνας και θα συμβάλει σημαντικά στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Η έρευνα απευθύνεται στο ανθρώπινο δυναμικό της Α.Α.Δ.Ε. και έχει ανώνυμο και εμπιστευτικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Μαρία Βλαχαντώνη

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Γενικά στοιχεία Α.Α.Δ.Ε.

Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις (α/α 1 έως 6), επιλέγοντας τις απαντήσεις σε μία κλίμακα από το (1) "Διαφωνώ" έως (5) "Συμφωνώ απόλυτα".

1. Το όραμα και η αποστολή της Α.Α.Δ.Ε. εκφράζουν έναν απώτερο σκοπό προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. *

Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Οι αρχές και οι αξίες της Α.Α.Δ.Ε. βρίσκονται σε στενή συνάρτηση με το όραμα και την αποστολή της. *

Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Ο καθορισμός των τριών στρατηγικών στόχων της Α.Α.Δ.Ε. (μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων/ εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου/αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός) συνδέεται αναπόσπαστα με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της. *

Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Κατά τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού λήφθηκαν υπόψη οι πιθανές επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της Α.Α.Δ.Ε. σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, νομοθετικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό επίπεδο. *

Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Στον ετήσιο επιχειρησιακό σχεδιασμό της Α.Α.Δ.Ε. ενσωματώνονται οι κύριοι άξονες της κυβερνητικής δημοσιονομικής πολιτικής (το τρίπτυχο: ανθεκτικό οικονομικό τοπίο χωρίς αποκλεισμούς/υψηλή και βιώσιμη ανάπτυξη/ενίσχυση κοινωνικής συνοχής). *

Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ο στρατηγικός σχεδιασμός (όραμα, αποστολή, αξίες, στρατηγικοί στόχοι) της Α.Α.Δ.Ε. διαχέεται ανεμπόδιστα σε όλον τον Οργανισμό και επικοινωνείται ευρέως σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της. *

Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Επίτευξη στρατηγικών στόχων/στρατηγικών και επιχειρησιακών αξόνων

7. Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η Α.Α.Δ.Ε. επιτυγχάνει τους στρατηγικούς άξονες που αναπτύσσονται σε σχέση με τον **στρατηγικό στόχο ΣΣ 1: "Μεγιστοποίηση των δημόσιων εσόδων"**, βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) ισούται με μηδενικό βαθμό επίτευξης και το (5) με τον μέγιστο βαθμό επίτευξης.*

	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)
Ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η Α.Α.Δ.Ε. επιτυγχάνει τους στρατηγικούς άξονες που αναπτύσσονται σε σχέση με τον **στρατηγικό στόχο ΣΣ 2: "Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου"**, βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) ισούται με μηδενικό βαθμό επίτευξης και το (5) με τον μέγιστο βαθμό επίτευξης. *

	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)
Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προστασία δημόσιας υγείας και περιβάλλο- ντος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιό της για την περίοδο 2020-2024, να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η Α.Α.Δ.Ε. επιτυγχάνει τους στρατηγικούς άξονες που αναπτύσσονται σε σχέση με τον **στρατηγικό στόχο ΣΣ 3: "Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός"**, βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) ισούται με μηδενικό βαθμό επίτευξης και το (5) με τον μέγιστο βαθμό επίτευξης. *

	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)
Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαρκής μεταρρυθμι- στικός σχεδιασμός με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση κινδύνων οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η Α.Α.Δ.Ε. επιτυγχάνει τους επιχειρησιακούς άξονες/μεταρρυθμίσεις που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τον **στρατηγικό στόχο ΣΣ 1: "Μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων"**, βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) ισούται με μηδενικό βαθμό επίτευξης και το (5) με τον μέγιστο βαθμό επίτευξης. *

	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)
Διασφάλιση δημοσίων εσόδων και ενίσχυση οικειοθελούς συμμόρφωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής-φοροαποφυγής/ψηφιακός μετασχηματισμός των φορολογικών ελέγχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καταπολέμηση λαθρεμπορίου & παρεμπορίου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποτελεσματική διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η Α.Α.Δ.Ε. επιτυγχάνει τους επιχειρησιακούς άξονες/μεταρρυθμίσεις που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τον **στρατηγικό στόχο ΣΣ 2: "Εξυπηρέτηση συναλλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου"**, βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) ισούται με μηδενικό βαθμό επίτευξης και το (5) με τον μέγιστο βαθμό επίτευξης. *

	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)
Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιτάχυνση των επιστροφών φόρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διευκόλυνση του επιχειρείν και του εμπορίου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προστασία δημόσιας υγείας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Να σημειώσετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η Α.Α.Δ.Ε. επιτυγχάνει τους επιχειρησιακούς άξονες/μεταρρυθμίσεις που αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τον **στρατηγικό στόχο ΣΣ 3: "Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός"**, βαθμολογώντας σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) ισούται με μηδενικό βαθμό επίτευξης και το (5) με τον μέγιστο βαθμό επίτευξης. *

Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού

Ψηφιακός μετασχηματισμός της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης

Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία

Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και αναλωσίμων- Κοινωνική Υπευθυνότητα

13. Σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το (5) η υψηλότερη, να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο θεωρείτε ότι έχει θετική συμβολή στην εικόνα της Α.Α.Δ.Ε. προς τους πολίτες και ενισχύει τις αξίες της (κυρίως τη διαφάνεια και τη λογοδοσία) η δημοσίευση στην ιστοσελίδα της τα παρακάτω: *

	Μηδενική συμβολή (1)	Ελάχιστη συμβολή (2)	Μέτρια συμβολή (3)	Αρκετά σημαντική συμβολή (4)	Πολύ σημαντική συμβολή (5)
Στρατηγικού σχεδίου, ετήσιου επιχειρησια- κού σχεδίου και τυχόν αναθεωρήσε- ών τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματι- σμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κρίσιμων δεικτών απόδοσης της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μηνιαίων εκθέσεων εξέλιξης και διακύμανσης δημοσίων εσόδων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μηνιαίων οικονομικών αναφορών των δαπανών στο πλαίσιο εκτέλεσης του προϋπολογισμ ού της Α.Α.Δ.Ε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Στους στρατηγικούς στόχους της Α.Α.Δ.Ε. δεν περιλαμβάνεται μόνο η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων, αλλά λαμβάνονται υπόψη και η εξυπηρέτηση των πολιτών και η περαιτέρω ανάπτυξη του ίδιου του Οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το (5) η υψηλότερη, να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι η τριπλή αυτή στόχευση συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. *

Μηδενική συμβολή (1)	Ελάχιστη συμβολή (2)	Μέτρια συμβολή (3)	Αρκετά σημαντική συμβολή (4)	Πολύ σημαντική συμβολή (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Καθορισμός Στοχοθεσίας

Καθορισμός Στοχοθεσίας και σύνδεση στοχοθεσίας υπηρεσιών και τμημάτων με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της Α.Α.Δ.Ε.

15. Γνωρίζετε την ανάλυση SWOT (Δυνάμεις-Αδυναμίες-Ευκαιρίες-Απειλές);
Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) "Καθόλου" έως (5) "Πολύ καλά".

*

Καθόλου (1)	Ελάχιστα (2)	Μέτρια (3)	Αρκετά (4)	Πολύ καλά (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Γνωρίζετε την έννοια της "Balanced Scorecard" (Κάρτα Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας);
Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) "Καθόλου" έως (5) "Πολύ καλά".

*

Καθόλου (1)	Ελάχιστα (2)	Μέτρια (3)	Αρκετά (4)	Πολύ καλά (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Γνωρίζετε τη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. -όπως περιγράφεται σε σχετικές αποφάσεις του Διοικητή σύμφωνα με ό,τι προβλέπεται στον ιδρυτικό της νόμο- και η οποία περιγράφει διεξοδικά τον προγραμματισμό-στοχοθεσία και την αξιολόγηση απόδοσης;
 Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) "Καθόλου" έως (5) "Πολύ καλά".

*

Καθόλου (1)	Ελάχιστα (2)	Μέτρια (3)	Αρκετά (4)	Πολύ καλά (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Σε μία κλίμακα από (1) έως (5), στην οποία το (1) είναι η χαμηλότερη βαθμολογία και το (5) η υψηλότερη, να αναφέρετε σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι της υπηρεσίας σας ή/και του τμήματός σας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. για το έτος 2023, πληρούν τα κριτήρια του ακρωνύμιου S.M.A.R.T. [Specific (συγκεκριμένοι) - Measurable (μετρήσιμοι) - Achievable (εφικτοί) - Realistic (ρεαλιστικοί) - Time related (χρονικά δεσμευτικοί)]. *

	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)
Συγκεκριμένοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μετρήσιμοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφικτοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρεαλιστικοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρονικά δεσμευτικοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Ο/οι τιθέμενος/οι στόχος/οι του τμήματός σας ή/και της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε συνδέεται/συνδέονται επαρκώς με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε. Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) "Διαφωνώ" έως (5) "Συμφωνώ απόλυτα".

*

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Ο/οι τιθέμενος/οι στόχος/οι του τμήματός σας ή/και της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε συνδέεται/συνδέονται επαρκώς με τους στρατηγικούς (μακροπρόθεσμους) στόχους και τους επιχειρησιακούς (βραχυπρόθεσμους) άξονες και μεταρρυθμίσεις της Α.Α.Δ.Ε. Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) "Διαφωνώ" έως (5) "Συμφωνώ απόλυτα".

*

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Κατά πόσο θεωρείτε ότι ο/οι τιθέμενος/οι στόχος/οι του τμήματός σας ή/και της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε έχουν βαρύνουσα σημασία για την επίτευξη του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε.;

Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) «Καθόλου», έως (5) «Πολύ». *

Καθόλου (1)	Ελάχιστα (2)	Μέτρια (3)	Αρκετά (4)	Πολύ (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Να επιλέξετε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις όσον αφορά τον προσανατολισμό της Α.Α.Δ.Ε. ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της: Να επιλέξετε την απάντησή σας σε μία κλίμακα από το (1) "Διαφωνώ" έως (5) "Συμφωνώ απόλυτα".

*

	Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)
Δίνει προτεραιότητα στη διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρέχει στους υπαλλήλους βελτιωμένες ηλεκτρονικές εφαρμογές και συστήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενημερώνει το προσωπικό της για τις δράσεις και τα έργα της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιοποιεί το προσωπικό της και ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Δημογραφικά στοιχεία

23. ΦΥΛΟ *

Άνδρας

Γυναίκα

24. ΗΛΙΚΙΑ *

Έως 35 ετών

36-45 ετών

46-55 ετών

Άνω των 56 ετών

25. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ *

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Κάτοχος μεταπτυχιακού

Κάτοχος διδακτορικού

26. Χρόνια υπηρεσίας στην Α.Α.Δ.Ε. (& στο Υπουργείο Οικονομικών) *

- Έως 6 έτη
- 7-13 έτη
- 14-20 έτη
- 21-27 έτη
- Άνω των 28 ετών

27. Κατέχετε θέση ευθύνης (προϊσταμένου/ης τμήματος ή διεύθυνσης); *

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

28. Εργάζεστε σε: *

- Κεντρική Υπηρεσία
- Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία
- Περιφερειακή Υπηρεσία