



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Το Πλαίσιο Ικανοτήτων στη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού:
Η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»**

Θεοδώρα Μαχαίρα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Το Πλαίσιο Ικανοτήτων στη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού:
Η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»**

Θεοδώρα Μαχαίρα, Α.Μ. : 02118

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



The Competency Framework in Human Resources Management: The case of the Independent Authority of Public Revenue

Theodora Machaira, R.N.: 02118

Supervisor: Andreas Alexopoulos, Assistant Professor, University of West Attica, Department of
Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica
in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2021



**«Το Πλαίσιο Ικανοτήτων στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:
Η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/7/2021

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Νικόλαος Στρόμπλος	Διδάσκων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής / Διευθυντής στην ΕΛΣΤΑΤ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μαχαίρα Θεοδώρα του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 02118 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής 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».

Η Δηλούσα



Θεοδώρα Μαχαίρα

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνησή της.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την επιστημονική καθοδήγηση, την ουσιαστική υποστήριξη και τη διαθεσιμότητά του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στα στελέχη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων που συμμετείχαν ενεργά στα στάδια της έρευνας για το χρόνο που διέθεσαν και την εμπιστοσύνη που μου επέδειξαν. Η συμβολή τους ήταν καθοριστική στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους κ.κ. Νίκο Παναγιωτόπουλο και Ιωάννη Κατσίπη που με προέτρεψαν να ξεκινήσω το πρόγραμμα των μεταπτυχιακών σπουδών, συμβάλλοντας στην προσωπική και επαγγελματική μου εξέλιξη.

Το Πλαίσιο Ικανοτήτων στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Περίληψη

Στη σύγχρονη εποχή, το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών και η επιταγή για εξέλιξη με όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας φέρνουν το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών, αναγνωρίζοντας τη δυναμική του ως καταλύτη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Σε διεθνές επίπεδο, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιχειρούν τη μετάβαση από παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα σε μοντέλα ανθρωποκεντρικής εστίασης. Η διαχείριση γνώσεων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και αξιών του ανθρώπινου δυναμικού με την ανάπτυξη Πλαισίου Ικανοτήτων του οργανισμού, αναδεικνύεται σε στρατηγικό εργαλείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, υπό το πρίσμα της αναζήτησης ενός νέου προφίλ δημοσίου υπαλλήλου, ικανού να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις για αποδοτικότητα και ευελιξία. **Στόχος της εργασίας** είναι να διερευνήσει το βαθμό και τις μεθόδους ενσωμάτωσης των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες στην ελληνική φορολογική διοίκηση, αναδεικνύοντας τις δυνατότητες περαιτέρω αξιοποίησης του ευρωπαϊκού Πλαισίου Ικανοτήτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι ποιοτικής έρευνας όπως διενέργεια συνεντεύξεων και οργάνωση ομάδας εστίασης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν τις προοπτικές και τις προκλήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό της φορολογικής διοίκησης, μέσω του μετασχηματισμού του συνόλου των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σημαντικοί Όροι: Ικανότητες, Πλαίσιο Ικανοτήτων, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις ικανότητες, Φορολογική Διοίκηση, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

The Competency Framework in Human Resource Management: The case of the Independent Authority of Public Revenue

Abstract

In modern times, the ever-changing environment of public organizations and the demand for progress in terms of efficiency and effectiveness place human resource management (HRM) at the forefront of reform initiatives, recognizing its catalytic role in order to meet the organizational goals. At a global scale, more and more organizations are attempting the transition from traditional bureaucratic models to human-focused alternatives. The management of knowledge, skills, attitudes and values of human resources by developing an organizational Competency Framework, turns out to be a strategic tool for HRM, in search of a new civil servant profile, able to meet the requirements for efficiency and adjustability. **The dissertation aims** at investigating the degree and integration methods of competency-based HRM in the Greek tax administration, while highlighting the perspectives for further utilization of the European Competency Framework in order to achieve the strategic goals of the Independent Authority of Public Revenue. In this context, quality research methods such as face to face interviews and a focus group will be employed. The results of the research will highlight the prospects and challenges for the tax administration personnel and the respective transformation of all the HRM functions.

Key words: Competencies, Competency Framework, Competency-based Human Resource Management, Tax Administration, Independent Authority of Public Revenue

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Σχημάτων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1.1 Υπόβαθρο και έννοιες.....	5
1.2 Οι καινοτομίες της προσέγγισης.....	6
1.3 Η εφαρμογή του πλαισίου ικανοτήτων.....	9
1.4 Το παράδειγμα του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

2.1 Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.....	15
2.2 Το λειτουργικό πεδίο του φορολογικού ελέγχου.....	18
2.3 Ο φορολογικός έλεγχος στο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε.....	20
2.4 Η Θέση Εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης.....	24
2.5 Προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή βεβαίωσης.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

3.1 Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.	29
3.2 Αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης	30
3.2.1 Υφιστάμενη Κατάσταση.....	30
3.2.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και διαχείριση της απόδοσης των ελεγκτών.....	32
3.3 Σταδιοδρομία και υπηρεσιακή ανέλιξη	33
3.3.1 Υφιστάμενη Κατάσταση.....	34
3.3.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και μονοπάτια σταδιοδρομίας ελεγκτών	36
3.4 Εκπαίδευση ελεγκτών.....	38
3.4.1 Υφιστάμενη Κατάσταση.....	38
3.4.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και εκπαίδευση των ελεγκτών	40
3.5 Στελέχωση ελεγκτικών υπηρεσιών	42
3.5.1 Υφιστάμενη Κατάσταση.....	42
3.5.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και στελέχωση ελεγκτικών υπηρεσιών.....	44
3.6 Σύστημα ανταμοιβών.....	46
3.6.1 Υφιστάμενη Κατάσταση.....	46
3.6.2 Πλαίσιο ικανοτήτων και σύστημα ανταμοιβών.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Το αντικείμενο και η χρησιμότητα της έρευνας	49
4.2 Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

5.1 Η ανάλυση	53
5.2 Πολιτικό περιβάλλον	54
5.3 Οικονομικό περιβάλλον.....	54

5.4 Κοινωνικό περιβάλλον.....	57
5.4.1 Πανδημία COVID-19	57
5.4.2 Brain drain	58
5.4.3 Προσφυγικές/Μεταναστευτικές ροές	58
5.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	59
5.6 Φυσικό περιβάλλον.....	60
5.6.1 Φορολογικά κίνητρα για «πράσινες» επενδύσεις – «πράσινα» κίνητρα	60
5.6.2 Έκτακτες Ανάγκες - Απορρύθμιση κοινωνικής και οικονομικής ζωής.....	61
5.7 Νομοθετικό περιβάλλον.....	61
5.8 Σύνοψη αποτελεσμάτων	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

6.1 Συνεντεύξεις με επιχειρησιακά στελέχη.....	65
6.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ – ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

7.1 Ενεργοποίηση Ομάδας Εστίασης κατόχων της θέσης εργασίας	77
7.2 Πρακτικά της συνάντησης της Ομάδας Εστίασης.....	78
7.2.1 1η Θεματική – Ανάλυση SWOT	78
7.2.2 2η Θεματική – Προφίλ Ικανοτήτων ελεγκτή βεβαίωσης	80
7.2.3 3η Θεματική – Κρίσιμες ικανότητες.....	83
7.2.4 4η Θεματική – Λειτουργίες Δ.Α.Δ. και Πλαίσιο Ικανοτήτων	85
7.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

8.1 Εισαγωγή	95
8.2 Συνέντευξη με επιτελικό στέλεχος της Δ.Α.Δ.	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

9.1 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	101
9.2 Προοπτικές για μελλοντική έρευνα	104

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	107
-------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	111
-------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	113
-------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....	115
-------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	117
--------------------------	------------

Κατάλογος Πινάκων

1.1 Σύγκριση λειτουργικής προσέγγισης και προσέγγισης ικανοτήτων	8
2.1 Προτεραιότητες Α.Α.Δ.Ε. για το 2021	21
2.2 Επαγγελματικές Ικανότητες ελεγκτή: Σύγκριση TaxCompEU – Α.Α.Δ.Ε.	26
2.3 Επιχειρησιακές Ικανότητες ελεγκτή: Σύγκριση TaxCompEU – Α.Α.Δ.Ε.	27
5.1 Ανάλυση PESTEL για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	63
6.1 Τομεακή Ανάλυση SWOT – Φορολογικός Έλεγχος	75
6.2. Κρίσιμες Ικανότητες ελεγκτή για την επόμενη τριετία	76

Κατάλογος Σχημάτων

1.1 Διάκριση Ικανοτήτων TaxComp ^{eu}	13
2.1 Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.	15
2.2 Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης	19
3.1 Στρατηγική στελέχωσης οργανικών μονάδων	45
5.1 Ανάλυση PESTEL.	53

Κατάλογος Διαγραμμάτων

2.1 Κατανομή ανθρωπίνου δυναμικού ανά ηλικία	16
2.2 Επίπεδο εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού	16

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί έναν αδιαμφισβήτητο παράγοντα επίτευξης των στόχων για κάθε οργανισμό. Στην εποχή της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, μέσω της ευρείας διάχυσης της πληροφορίας, οι πρακτικές και οι μέθοδοι της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (Δ.Α.Δ.) συγκλίνουν στην αναζήτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος που θα εξασφαλίσει την άριστη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την πλήρωση των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού.

Η απάντηση του ιδιωτικού τομέα στις σύγχρονες προκλήσεις ήταν η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού βάσει ικανοτήτων (Competency-based Human Resources Management), με τα μοντέλα ικανοτήτων να αναδεικνύονται σε εργαλείο – κλειδί για τα συστήματα Δ.Α.Δ. Στόχος είναι μια ολιστική θεώρηση τόσο των ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό τη δεδομένη στιγμή, όσο και των ικανοτήτων που θα πρέπει να αναπτύξει στο μέλλον υπό το πρίσμα της εκάστοτε στρατηγικής κατεύθυνσης (Ulrich and Smallwood, 2004). Κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια, στο πλαίσιο της ευρύτερης προσπάθειας εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα των ανεπτυγμένων χωρών, οι δημόσιες διοικήσεις υιοθέτησαν αντίστοιχες πρακτικές στα δικά τους συστήματα Δ.Α.Δ. Με πρωτεργάτες τις Η.Π.Α. και την Αγγλία, όπου και οι αρχές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ υλοποιήθηκαν στην πράξη, μοντέλα ικανοτήτων με αρκετές ομοιότητες αλλά και διαφορές, εφαρμόστηκαν σε πολλές χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. έως σήμερα (Horton, 2000).

Οι ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις μετεξελίσσονται ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες απαιτήσεις της εποχής με όρους αποτελεσματικότητας και ευελιξίας (Nunez et al., 2007). Σύμφωνα με τη Γενική Διεύθυνση Φορολογίας και Τελωνειακής Ένωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DG TAXUD), οι φορολογικές διοικήσεις, ειδικότερα, πρέπει να είναι ικανές να ανταποκρίνονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να παραμένουν προσανατολισμένες στο μέλλον και να ακολουθούν τις παγκόσμιες προκλήσεις. Υπό το πρίσμα αυτό αναπτύχθηκαν τα ευρωπαϊκά πλαίσια ικανοτήτων για την τελωνειακή και φορολογική διοίκηση (CustComp^{eu} και TaxComp^{eu}).

Στη χώρα μας, η φορολογική διοίκηση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) επαναπροσδιορίζει τους επιχειρησιακούς της στόχους υπό το πρίσμα της διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχει προς τους πολίτες. Σε σημαντικό πυλώνα κατά την προσπάθεια αυτή, αναδεικνύεται το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί καίρια δράση της Α.Α.Δ.Ε., όπως αποτυπώνεται στο Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024¹.

Η παρούσα εργασία, με σημείο αναφοράς τη **μελέτη περίπτωσης του ελεγκτικού δυναμικού** της φορολογικής διοίκησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) θα προσανατολιστεί σε ειδικότερους ερευνητικούς στόχους. Συγκεκριμένα θα επιχειρήσει:

- Να χαρτογραφήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της φορολογικής διοίκησης, το οποίο αναδεικνύει τις κρίσιμες ικανότητες (key competencies) για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση χρήσης του πλαισίου ικανοτήτων σε βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Δ. της Α.Α.Δ.Ε. και να διερευνήσει τις δυνατότητες περαιτέρω ενσωμάτωσης των προτάσεων του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις.
- Να διερευνήσει πώς αντιλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό τις δυνατότητες του Πλαισίου Ικανοτήτων και να καταγράψει αντίστοιχους προβαλλόμενους περιορισμούς.
- Να εξετάσει τις δυνατότητες διαμόρφωσης στρατηγικής διαχείρισης Δ.Α.Δ., λαμβάνοντας υπόψη τις κρίσιμες ικανότητες.
- Να εντοπίσει τις προκλήσεις για την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών στρατηγικών στόχων και της στρατηγικής Δ.Α.Δ.

Θα επιχειρηθεί ανάλυση των απόψεων και των στάσεων τόσο ορισμένων υψηλών θέσεων της ιεραρχίας, όσο και μεσαίων στελεχών και υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.

¹ Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο της Αρχής για την τετραετία 2020-2024, η αξιοποίηση και η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί το δεύτερο άξονα του στρατηγικού στόχου για αποτελεσματικό και καινοτόμο οργανισμό και θέτει προτεραιότητες τη στελέχωση, την εξέλιξη και το σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων προσαρμοσμένων στο σύγχρονο περιβάλλον.

Η εργασία διαρθρώνεται σε εννέα Κεφάλαια. Στο **πρώτο** κεφάλαιο παρουσιάζεται η προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού με βάση τις ικανότητες, καθώς και η πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το Πλαίσιο Ικανοτήτων των φορολογικών διοικήσεων των κρατών μελών. Το **δεύτερο** κεφάλαιο επικεντρώνεται στην περίπτωση της ελληνικής φορολογικής διοίκησης στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, με εστίαση στο λειτουργικό πεδίο του φορολογικού ελέγχου. Το **τρίτο** κεφάλαιο περιλαμβάνει τη διερεύνηση των λειτουργιών της διαχείρισης του ελεγκτικού δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., καθώς και των προοπτικών με τη χρήση του Πλαισίου Ικανοτήτων. Στο **τέταρτο** κεφάλαιο θα παρατεθούν τα στοιχεία της μεθοδολογίας όπου θα βασιστεί η έρευνα. Στο **πέμπτο** κεφάλαιο αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε. με τη διεξαγωγή ανάλυσης PESTEL. Στο **έκτο** κεφάλαιο παρουσιάζονται οι συνεντεύξεις με επιτελικά επιχειρησιακά στελέχη της φορολογικής διοίκησης. Το **έβδομο** κεφάλαιο επικεντρώνεται στην διοργάνωση ομάδας εστίασης. Το **όγδοο** κεφάλαιο περιλαμβάνει συνέντευξη με επιτελικό στέλεχος της Δ.Α.Δ. Στο **ένατο** κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προοπτικές για την ελληνική φορολογική διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1.1 Υπόβαθρο και έννοιες

Αναζητώντας την **έννοια της ικανότητας** στο παρελθόν, διαπιστώνεται ότι η ιστορία της ξεκινά από τα χρόνια της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, όπου οι Ρωμαίοι πρώτοι χρησιμοποίησαν ένα υπόδειγμα ικανοτήτων στην προσπάθεια να ορίσουν τα χαρακτηριστικά του «καλού Ρωμαίου στρατιώτη» (Draganidis & Mentzas, 2006). Στην εποχή του Μεσαίωνα τα άτομα που διδάσκονταν μία τέχνη έπρεπε, οπωσδήποτε να αναπτύξουν καθορισμένες δεξιότητες, προκειμένου να αναγνωριστούν ως ικανοί τεχνίτες (Horton, 2000).

Το 1973, ο διακεκριμένος ψυχολόγος McClelland εισάγει τον όρο της ικανότητας στον τομέα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, μέσα από έρευνα που κλήθηκε να κάνει για τη βελτίωση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στην Υπηρεσία Πληροφοριών των Η.Π.Α., προτείνοντας την αντικατάσταση των παραδοσιακών αξιολογήσεων γνώσης με την αξιολόγηση των ικανοτήτων. Αργότερα ο Boyatzis (1982), προσδιόρισε τις ικανότητες ως «εκείνα τα χαρακτηριστικά που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις μίας θέσης και να οδηγηθεί στα επιθυμητά αποτελέσματα».

Στη σύγχρονη εποχή, οι ικανότητες αποτελούν μία ευρύτερη έννοια στην οποία συμπεριλαμβάνονται οι παρατηρούμενες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επιτυχή διεκπεραίωση μίας σειράς εργασιών (Τερζή και συν., 2017). Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση εντοπίζονται ποικίλες ομαδοποιήσεις των ικανοτήτων (Soderquist et al., 2008). Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα υιοθετηθεί η ομαδοποίηση της DG TAXUD (TaxCompEU), η οποία διακρίνει τις ικανότητες ως κάτωθι:

Επαγγελματικές (Professional Competencies) – Πρόκειται για τις άλλως ονομαζόμενες οριζόντιες ικανότητες που μπορούν να εντοπίζονται σε όλους τους εργασιακούς ρόλους ενός οργανισμού και αφορούν στοιχεία χαρακτήρα ή συμπεριφοράς (π.χ. ομαδική εργασία, προσαρμοστικότητα, επίλυση προβλημάτων κ.α.)

Επιχειρησιακές (Operational Competencies) – Πρόκειται για τις τεχνικές ικανότητες, οι οποίες είναι εξειδικευμένες για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και αφορούν την επιτυχή εκτέλεση εργασιών λειτουργικής φύσης (π.χ. ευχέρεια χρήσης ενός λογισμικού, κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων, γνώση φορολογικής νομοθεσίας κ.α.)

Διοικητικές (Managerial Competencies) – Αφορούν τις απαιτούμενες ικανότητες που κατά βάση αφορούν διαπροσωπική διάδραση, με την πλειονότητα αυτών να αφορούν θέσεις ιεραρχικής ευθύνης (π.χ. ηγεσία, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κ.α.)

Ένα **Πλαίσιο Ικανοτήτων (Π.Ι.)** περιέχει το σύνολο των ικανοτήτων που απαιτούνται για κάθε ρόλο εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Δηλαδή, ορίζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές και τις αποδίδει στα επιθυμητά επίπεδα ανά κάθε ρόλο εργασίας του οργανισμού, προκειμένου να επιτυγχάνεται η άριστη απόδοση. Ο ορισμός των επιπέδων των ικανοτήτων σηματοδοτεί και το σημείο αναφοράς της αριστείας. Διασφαλίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού έχει κοινή αντίληψη για τις αξίες καθώς και για τις προσδοκίες του οργανισμού σε όρους απόδοσης (Τσολακίδου, 2014).

Η **διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού βάσει των ικανοτήτων** εστιάζει στην άριστη χρήση των ικανοτήτων των υπαλλήλων δια μέσου της οποίας επιχειρείται η αύξηση της απόδοσης του συνόλου του οργανισμού. Χρησιμοποιώντας την εργαλειοθήκη του Π.Ι., προσαρμόζει τις βασικές διεργασίες, όπως η στελέχωση, η αξιολόγηση, η επιμόρφωση, το σύστημα ανταμοιβών, με επίκεντρο των εργασιών την προστιθέμενη αξία του ανθρωπίνου κεφαλαίου (Draganidis & Mentzas, 2006).

1.2 Οι καινοτομίες της προσέγγισης

Με την εξάπλωση της έννοιας και των επιταγών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με βάση τις ικανότητες διατυπώθηκαν και προβληματισμοί, οι κυριότεροι των οποίων συνοψίζονται στο επιχείρημα ότι δεν επέρχονται ουσιαστικές μεταβολές στις λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού όπως αναπτύχθηκαν παραδοσιακά, παρά μόνο στις σχετικές ορολογίες (Nunez et al., 2007).

Ο Lawer (1994) επιχειρήσε να αποτυπώσει τη διάκριση μεταξύ της παραδοσιακής και της νέας προσέγγισης εξηγώντας ότι η διαφορά μεταξύ των δύο συστημάτων έγκειται στον τρόπο κατά τον οποίο δίδεται έμφαση στα χαρακτηριστικά των ανθρώπων και τη συμβολή

τους στην οργανωσιακή απόδοση σε αντίθεση με τα παγιωμένα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Επ' αυτού αναφέρει:

«Αντί να σκεφτόμαστε τους ανθρώπους ως κατέχοντες θέσεων εργασίας που περιγράφονται σε μία συγκεκριμένη και σχετικά άκαμπτη δέσμη δραστηριοτήτων, θα ήταν ωφελιμότερο να τους αντιλαμβανόμαστε ως ανθρώπινους πόρους που συνεισφέρουν σε έναν οργανισμό... Οι οργανισμοί που βασίζονται στις ικανότητες, ως συστήματα με επίκεντρο τις δυνατότητες των μερών τους, μπορούν να διοικούνται κατά τρόπο που τους εξασφαλίζει συγκριτικό πλεονέκτημα.»

Η μετάβαση από μία προσέγγιση που εστιάζει στα καθήκοντα και τις λειτουργίες, προς μία προσέγγιση που δίνει βάση στις ικανότητες, λαμβάνει χώρα μόνο όταν οι διεργασίες της Δ.Α.Δ. προσαρμοστούν ανάλογα. Ο Limbourg (1997) αποτύπωσε αυτή τη μετάβαση στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 1.1

Σύγκριση λειτουργικής προσέγγισης και προσέγγισης βάσει ικανοτήτων

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΒΑΣΕΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
<p>Περιγραφή θέσης εργασίας</p>	<p>Προφίλ ικανοτήτων</p>
<p>Πλέγμα καθηκόντων και λειτουργικών προδιαγραφών (γνώσεις, προσόντα, ευθύνη)</p>	<p>Τι πρέπει να γίνει, γιατί και πώς; Πλέγμα βασικών καθηκόντων, και απαιτήσεων σε ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες, προσωπικότητα, στάση, αξίες και συμπεριφορές, κίνητρα)</p>
<p>Επιλογή προσωπικού: «Πώς είναι το άτομο»</p>	<p>Επιλογή προσωπικού: «Πώς λειτουργεί το άτομο»</p>
<p>Επιλογή με σκοπό να «ταιριάξει» το άτομο με τη λειτουργία</p>	<p>Επιλογή με σκοπό να «ταιριάξει» το άτομο με τον οργανισμό</p>
<p>Επιλογή με στόχο να καλυφθεί ένα κενό</p>	<p>Επιλογή με σκοπό την οργανωσιακή μεγέθυνση και ανάπτυξη μακροπρόθεσμα</p>
<p>Κριτήρια επιλογής βασισμένα στην τρέχουσα λειτουργία</p>	<p>Κριτήρια επιλογής βασισμένα στο μέλλον</p>
<p>Κριτήρια επιλογής βασισμένα στη γνώση, στην προσωπικότητα και στη στάση</p>	<p>Κριτήρια επιλογής εκτός από γνώσεις, προσωπικότητα και στάση, οι δεξιότητες, οι αξίες και η συμπεριφορά</p>
<p>Ανάπτυξη</p>	<p>Ανάπτυξη</p>
<p>Ανάπτυξη γνώσης</p>	<p>Ανάπτυξη επαρκούς γνώσης, δυνατοτήτων, θέλησης, συμπεριφορών</p>
<p>Στόχος η ιεραρχική προαγωγή με γνώμονα την ενίσχυση των εργασιακών – τεχνικών δεξιοτήτων</p>	<p>Στόχος η οριζόντια κινητικότητα Στόχος η βέλτιστη χρήση των ανθρωπίνων δυνατοτήτων με γνώμονα την ευρύτερη ενίσχυση δεξιοτήτων, στάσεων, συμπεριφορών</p>
<p>Αξιολόγηση</p>	<p>Αξιολόγηση</p>
<p>Εστίαση στη λειτουργία κατά την εργασία</p>	<p>Εστίαση στη λειτουργία κατά την εργασία, την απόδοση, τα αποτελέσματα και τις προοπτικές εξέλιξης</p>
<p>Εστίαση στην αφοσίωση</p>	<p>Εστίαση στη συμπεριφορά</p>
<p>Σύστημα ανταμοιβών</p>	<p>Σύστημα ανταμοιβών</p>
<p>Ανταμοιβή βάσει της θέσης εργασίας</p>	<p>Ανταμοιβή βάση της απόδοσης στη θέση εργασίας</p>
<p>Το σχετικό βάρος της λειτουργίας καθορίζει την ανταμοιβή</p>	<p>Οι απαιτούμενες ικανότητες για έναν οργανισμό καθορίζουν το μισθό</p>
<p>Εστίαση στην ευθύνη, στα τυπικά προσόντα, την ηλικία και την αρχαιότητα</p>	<p>Εστίαση στο αποτέλεσμα</p>

Πηγή: Limbourg (1997, p.8) – ίδια επεξεργασία

Σε όρους των πρακτικών της Δ.Α.Δ. οι Hondeghem και Vandermeulen (2000), εξετάζοντας τις διαφορές μεταξύ των δύο προσεγγίσεων, εντοπίζουν έναν μετασχηματισμό των εννοιών. **Πρώτον**, διακρίνεται μία περισσότερο ευρεία έννοια αναφορικά με τις προσδοκίες από κάθε εργαζόμενο, η συμβολή του οποίου δεν συνίσταται πλέον αποκλειστικά στην πλήρωση μίας θέσης. **Δεύτερον**, η εστίαση της νέας προσέγγισης δεν αφορά μόνο το παρόν, αλλά και το μέλλον. Καθώς οι οργανισμοί εξελίσσονται μέσα σε δυναμικά περιβάλλοντα, είναι κρίσιμο να μπορούν να προσδιορίζουν τις μελλοντικές τους ανάγκες σε όρους ανθρωπίνων πόρων. **Τρίτον**, διαπιστώνεται μία μετατόπιση από πρακτικές που εστιάζουν αποκλειστικά στο παραγόμενο αποτέλεσμα ήτοι στις εκροές, σε μία φιλοσοφία που δίνει βάση στις εισροές, κάτι που καθιστά τη νέα προσέγγιση ελκυστική σε οργανισμούς όπου το παραγόμενο αποτέλεσμα είναι αρκετές φορές δύσκολο να μετρηθεί, όπως οι δημόσιοι οργανισμοί.

Αναφορικά με το δημόσιο τομέα, οι Van Schaardenburgh και Van Beek (1998) υπογραμμίζουν ότι η εισαγωγή των εν λόγω πρακτικών αναδεικνύεται ως ευκαιρία μετεξέλιξης των υπάρχουσών γραφειοκρατικών δομών, σε όρους ευελιξίας και αποτελεσματικότητας. Σε μία γραφειοκρατική δομή, ο δημόσιος υπάλληλος αντιμετωπίζεται ως μία ανώνυμη μονάδα, συνήθως σε μεγάλες και πολύπλοκες δομές. Τα συστήματα διαχείρισης των ικανοτήτων, μπορούν να χρησιμεύσουν ως το εργαλείο που θα επιτρέψει τη μετάβαση από τη γραφειοκρατική κουλτούρα των δημοσίων οργανισμών, σε μία πιο ανθρωποκεντρική, προσωποποιημένη οργανωσιακή κουλτούρα.

1.3 Η εφαρμογή του πλαισίου ικανοτήτων

Καθίσταται σαφές από τα προαναφερόμενα ότι η χρήση των σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης που συνθέτουν το Πλαίσιο Ικανοτήτων αφορά το σύνολο των βασικών λειτουργιών της Δ.Α.Δ. Σύμφωνα με τους Draganidis και Mentzas (2006), οι δυνατότητες ενός πλαισίου ικανοτήτων μπορούν να αξιοποιηθούν ως εξής:

Ο **προγραμματισμός των αναγκών** σε ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατόν να στηριχθεί στην ανίχνευση των αναγκών σε ικανότητες. Η ανάλυση των «κενών» (gap analysis), χαρτογραφώντας την υφιστάμενη κατάσταση και την παρούσα δυναμική του προσωπικού και συγκρίνοντάς τη με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις για

το μέλλον, συνεισφέρει στον προσανατολισμό για τις προδιαγραφές που θέτει η διοίκηση κατά την προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων.

Επιπλέον, σε ένα σύστημα **επιλογής και τοποθέτησης** βάσει ικανοτήτων, οι απαιτούμενες ικανότητες για κάθε θέση εργασίας, λειτουργούν και ως κριτήρια επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για την πλήρωση της θέσης. Είτε πρόκειται για τοποθέτηση σε θέση ευθύνης είτε για την κατανομή των πόρων σε χαμηλότερα επίπεδα, η σαφής και λεπτομερής αποτύπωση των προδιαγραφών σε ικανότητες για κάθε θέση εργασίας, ενισχύει τη διοίκηση με τα κατάλληλα εργαλεία για τη διασφάλιση της τοποθέτησης του «σωστού» ανθρώπου στη «σωστή» θέση.

Η διαμόρφωση και η διαδικασία του **πλάνου διαδοχής** για κρίσιμες θέσεις του οργανισμού, διευκολύνεται όταν οι απαιτούμενες ικανότητες για κάθε ανώτερη ιεραρχικά θέση έχουν αναγνωρισθεί και εξειδικευθεί. Εν τέλει, διαμορφώνεται ένας σχεδιασμός ανάπτυξης των εργαζομένων στα χαμηλότερα επίπεδα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι θα είναι σε θέση να αναλάβουν κρίσιμες θέσεις ευθύνης σε περίπτωση κένωσης αυτών.

Η ανάλυση των «κενών» που προαναφέρθηκε, έχει προφανώς εφαρμογή και στο **σχεδιασμό της επιμόρφωσης και ανάπτυξης** του προσωπικού, συνεισφέροντας στην χαρτογράφηση των εκπαιδευτικών αναγκών και στην ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα στοχεύουν στην απόκτηση ή βελτιστοποίηση συγκεκριμένων ικανοτήτων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να σχεδιαστούν εξειδικεύοντας είτε σε ομάδες στόχους είτε σε σεντ ικανοτήτων.

Από την πλευρά των υπαλλήλων, η ύπαρξη σαφούς πλαισίου ικανοτήτων για έναν οργανισμό, αποτελεί πολύτιμη γνώση προκειμένου να χαράξουν **μονοπάτι σταδιοδρομίας** (career path) και να σχεδιάζουν την προσωπική τους εξέλιξη στη βάση των απαιτήσεων της διοίκησης που έχουν σαφώς προσδιορισθεί και επικοινωνηθεί. Σημαντικό εργαλείο στην περίπτωση αυτή αναδεικνύεται η αυτοαξιολόγηση του προσωπικού.

Αδιαμφισβήτητη είναι η προστιθέμενη αξία του πλαισίου ικανοτήτων στο **σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης** του οργανισμού. Τα εκάστοτε προφίλ ικανοτήτων διευκρινίζουν τι αναμένεται από τους κατόχους των θέσεων εργασίας, επομένως η εργασιακή απόδοση αξιολογείται τόσο βάσει στόχων όσο και βάσει απαιτήσεων σε ικανότητες. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης εστιάζει σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, προσφέροντας έναν οδικό χάρτη για αναγνώριση και υπηρεσιακή εξέλιξη.

Τέλος, τα **συστήματα ανταμοιβών του προσωπικού** είναι δυνατόν επίσης να προσαρμοστούν στη βάση ενός Π.Ι., επιβραβεύοντας τους εργαζόμενους για την εφαρμογή και την ανάπτυξη ικανοτήτων που έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμες για την επιτυχία του οργανισμού. Διάφορα συστήματα ανταμοιβής είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν, όπως η επιβράβευση ατόμων με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τα απαιτούμενα ή ένα σύστημα μισθολογικής κλιμάκωσης βάσει της ανάπτυξης των ικανοτήτων.

Από τα παραπάνω διαφαίνονται οι τρόποι με τους οποίους η χρήση του Π.Ι. διαμορφώνει το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού, καθώς ενεργοποιείται ο μηχανισμός που θα βοηθήσει να βελτιωθεί το επίπεδο απόδοσης, να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις τόσο σε επίπεδο υπαλλήλου, όσο και σε επίπεδο διοίκησης και να αναληφθούν οι ενδεδειγμένες δράσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων .

Όπως σημειώνουν οι Op de Beeck και Hondeghem (2010), η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού βάσει ικανοτήτων, είναι κάτι παραπάνω από την απλή αποτύπωση των χρήσιμων ικανοτήτων για τον οργανισμό. Αφορά ένα νέο τρόπο σκέψης, βάσει του οποίου οι διεργασίες της Δ.Α.Δ. συστηματικά ολοκληρώνονται και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού, το όραμα και τη στρατηγική του. Η πρόκληση είναι να αναπτυχθεί το πλαίσιο ικανοτήτων και να ενσωματωθεί σε όλες τις λειτουργίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, να αποτελέσει μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας και να αποφευχθεί η αντιμετώπισή του ως ενός απομονωμένου εργαλείου που ενεργοποιείται περιστασιακά.

1.4 Το παράδειγμα του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις

Ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού², η DG TAXUD ανέπτυξε το ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις των κρατών μελών (TaxComp^{eu}), υιοθετώντας μία πρότυπη προσέγγιση για τη διαχείριση της απόδοσης και κυρίως την εκπαίδευση των στελεχών της φορολογικής διοίκησης.³ Πρόκειται για ένα **«αναφορικό πλαίσιο οδηγιών και μία εργαλειοθήκη που αποσκοπεί στη διασύνδεση των διαδικασιών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού υπό το πρίσμα μίας μεθοδολογίας βασισμένης στις ικανότητες»**. Βασικό χαρακτηριστικό του, η δυναμική να αποτελέσει τη ραχοκοκαλιά των συστημάτων Δ.Α.Δ. ανά την Ε.Ε., αλλά και η προοπτική να αποτελέσει εφεξής την κοινή γλώσσα μεταξύ των ευρωπαϊκών φορολογικών διοικήσεων προκειμένου να αναπτυχθούν οριζόντιες πολιτικές και δράσεις για την επίτευξη κοινών στόχων μέσω αποτελεσματικότερης διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού (Quest, 2019).

Ο καθοριστικός παράγοντας για την παροχή φορολογικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού που απαιτούνται κάθε φορά για την εκπλήρωση του σκοπού της εκάστοτε θέσης εργασίας. Το TaxComp^{eu} αφορά στην ουσία το **σύνολο αυτών των ικανοτήτων**, διαμοιρασμένων στους ρόλους εργασίας και αξιολογημένων ως προς το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας τους για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε, οι ικανότητες διαχωρίζονται σε επαγγελματικές, επιχειρησιακές και διοικητικές ικανότητες. Κάθε κατηγορία έχει το σκοπό της. Οι επαγγελματικές ικανότητες αφορούν πεδίο ευρύτερο από τη φορολογική διοίκηση, οι επιχειρησιακές ικανότητες εξειδικεύονται σε ρόλους αμιγούς φορολογικού αντικειμένου, ενώ οι διοικητικές ικανότητες στοχεύουν στις θέσεις ευθύνης, σε συντονιστές ομάδων εργασίας και λοιπές αντίστοιχες θέσεις.

² Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Forum on Tax Administration (FTA), στο πλαίσιο εργασιών του ΟΟΣΑ (2018-2019), οι επικεφαλής των φορολογικών διοικήσεων αναγνώρισαν ως κυρίαρχες τις προκλήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, δεδομένου ότι κατά μέσο όρο 70% του λειτουργικού προϋπολογισμού αφορά τις ανταμοιβές του προσωπικού. Συγκεκριμένα, ζητήματα που αφορούν τις ικανότητες του μέλλοντος, αλλά και την αναμενόμενη ψηφιοποίηση που μεταλλάσσει τη φύση της εργασίας εκτιμήθηκαν ως θέματα υψηλής προτεραιότητας.

³ Σύμφωνα με την επισκόπηση του TaxCompreu: «η ανάπτυξη του βασίστηκε σε μια σειρά παρατηρήσεων από διάφορες πηγές, όπως η διεξοδική έρευνα ειδικά για τη φορολογία, στοιχεία από διεθνείς πόρους όπως ο ΟΟΣΑ και ο ΙΟΤΑ, επιμορφωτικό υλικό και σχέδια κατάρτισης από διάφορες εθνικές διοικήσεις, υφιστάμενα εθνικά πλαίσια ικανοτήτων, βέλτιστες πρακτικές και διδάγματα από την ανάπτυξη του Π.Ι. για τις ευρωπαϊκές τελωνειακές διοικήσεις». Το τελικό περιεχόμενο δημιουργήθηκε σε συναντήσεις εργασίας ομάδας εμπειρογνομόνων που απαρτιζόταν από τους εκπροσώπους 11 κρατών - μελών (Αυστρία, Γαλλία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ιταλία, Λετονία, Λιθουανία, Πολωνία, Σλοβενία, Ισπανία)

Οι τρεις κατηγορίες ικανοτήτων θεμελιώνονται στις φορολογικές αξίες που διατρέχουν οριζόντια κάθε ρόλο εργασίας στη φορολογική διοίκηση, ήτοι σε κοινές αρχές που καθορίζουν την εργασιακή ηθική και την ευθυγράμμιση με την αποστολή των φορολογικών διοικήσεων εν γένει. Οι αξίες και οι ικανότητες του TaxComp^{eu} αποτυπώνονται στο κάτωθι σχήμα-πυραμίδα:

Σχήμα 1.1
Διάκριση Ικανοτήτων (TaxComp^{eu})



Πηγή: www.europa.eu - TaxCompEU

Τα **επίπεδα επάρκειας** ικανοτήτων έρχονται να προσδιορίσουν τον βαθμό που απαιτείται για κάθε ικανότητα σε συγκεκριμένους ρόλους εργασίας και αποτυπώνουν τόσο την σημαντικότητα όσο και τη συχνότητα. Διακρίνονται τέσσερα επίπεδα που εκτείνονται από το 1 – βασική γνώση – έως το 4 – εμπειρογνωμοσύνη.

Τα **μοντέλα σταδιοδρομίας** είναι αναπόσπαστο κομμάτι των διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης των οργανισμών. Αποτελούνται από διακριτά μονοπάτια σταδιοδρομίας που αποτυπώνουν τη κάθετη εξέλιξη ή την προώθηση σε θέσεις ανωτέρου επιπέδου, αλλά

μπορούν ακόμη και να αφορούν οριζόντιες κινήσεις μεταξύ λειτουργικών πεδίων. Τα μονοπάτια σταδιοδρομίας είναι σχεδιασμένα να παρέχουν δομημένη και διαφανή εξέλιξη του προσωπικού αναφορικά με τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση που απαιτεί η εργασιακή ανέλιξη. Επιπλέον προσφέρουν μία τυποποιημένη προσέγγιση μέσω της οποίας κάθε χώρα μπορεί να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα μέτρα απόδοσης (δείκτες), καθώς και να επιλέξει τις κατάλληλες πολιτικές στελέχωσης. Το ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων αναγνωρίζει τρία μονοπάτια σταδιοδρομίας. Το επιχειρησιακό, το μονοπάτι του εμπειρογνώμονα (expert) και το μονοπάτι των θέσεων ευθύνης.

Τα **λειτουργικά πεδία** ανταποκρίνονται σε μια λογική τμηματοποίηση της φορολογικής διοίκησης και των βασικών λειτουργιών της. Οι λειτουργίες αυτές καταλαμβάνουν ένα καθορισμένο σημείο στο οργανόγραμμα και διατρέχουν κάθετα την ιεραρχία. Τα λειτουργικά πεδία κατά βάση ομαδοποιούν δραστηριότητες και διαδικασίες στον τομέα της φορολογίας και βοηθούν στη χαρτογράφηση της οργανωτικής δομής μίας φορολογικής διοίκησης μαζί με τους σχετικού ρόλους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Κατά τον τρόπο αυτό καταστρώνεται ένας χάρτης στον οποίο διακρίνονται επιχειρησιακές περιοχές, καθώς και ο άριστος συνδυασμός επιπέδων ικανοτήτων για κάθε ρόλο που δραστηριοποιείται μέσα σε αυτές. Τα έξι πεδία που προσδιορίστηκαν είναι: φορολογική πολιτική και νομοθεσία, παροχή υπηρεσιών στους φορολογούμενους, είσπραξη δημοσίων εσόδων, φορολογικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνου, φορολογική απάτη και έρευνα, υποστηρικτικές λειτουργίες.

Σε κάθε λειτουργικό πεδίο εμπεριέχονται οι **ρόλοι** του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίοι περιγράφονται αναλυτικά, ώστε να αποτυπώνονται οι δεξιότητες, οι ευθύνες και το άριστο μίγμα ικανοτήτων, το οποίο οι φορολογικοί υπάλληλοι θα πρέπει να "κατακτήσουν" προκειμένου να επιτελούν τα καθήκοντα τους με επιτυχία.

Το TaxComp^{eu}, βρίσκεται σε διαδικασία συμπλήρωσης της εργαλειοθήκης με προτάσεις που αφορούν την επιμόρφωση και την αξιολόγηση των ικανοτήτων, ενώ σύντομα θα ξεκινήσουν επικοινωνιακές δράσεις προς τα κράτη μέλη και η παροχή της ανάλογης υποστήριξης.

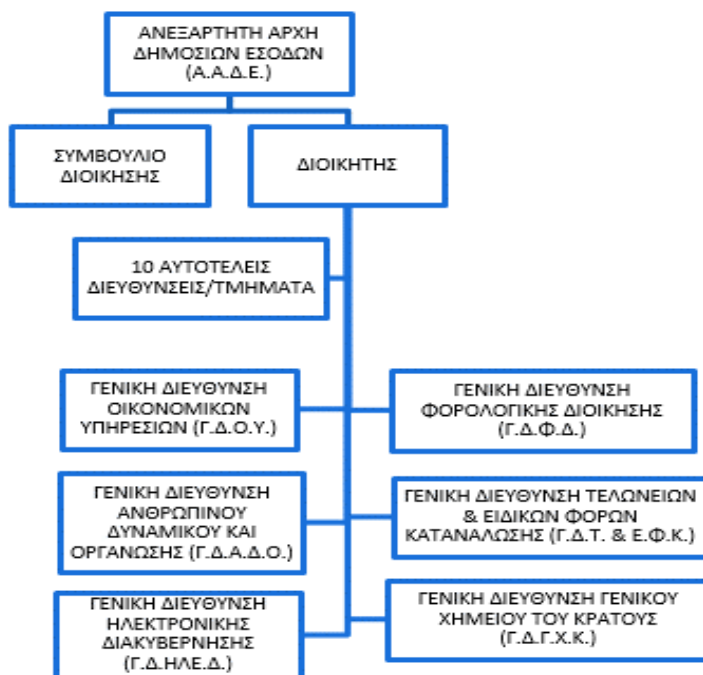
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

2.1 Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Με την ψήφιση του Ν. 4389/2016 συστάθηκε από 1/1/2017 η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), ως διοικητική συνέχεια της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, με απόσχιση των δραστηριοτήτων αυτής από το Υπουργείο Οικονομικών. Η Α.Α.Δ.Ε. αποτελείται από έξι Γενικές Διευθύνσεις και δέκα αυτοτελείς μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 2.1
Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.

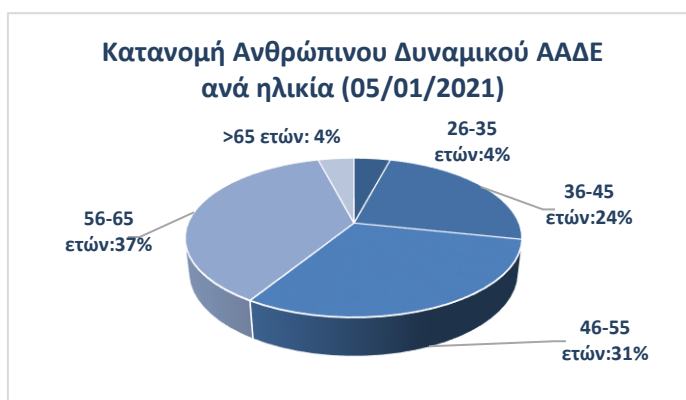


Πηγή: www.aade.gr

Οι οργανικά υπηρετούντες⁴ υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. ανέρχονται στους 11.507, εκ των οποίων 7.778 ανήκουν στον κλάδο Εφοριακών, 2.180 στον κλάδο Τελωνειακών, 302 στο κλάδο Χημικών και 1.247 σε λοιπούς κλάδους. Ορισμένα ποιοτικά στοιχεία του ανθρωπίνου δυναμικού του Οργανισμού παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

Διάγραμμα 2.1

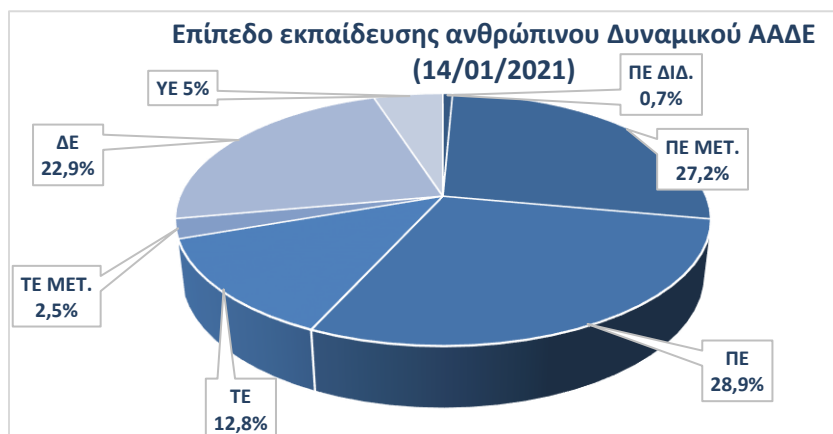
Κατανομή ανθρωπίνου δυναμικού ανά ηλικία



Πηγή: www.aade.gr Ε.Σ. 2021

Διάγραμμα 2.2

Επίπεδο εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού



Πηγή: www.aade.gr Ε.Σ. 2021

⁴ Πρόκειται για τους ενεργούς υπαλλήλους υπηρετούντες σε υπηρεσίες εντός Α.Α.Δ.Ε. και δεν συμπεριλαμβάνονται υπάλληλοι με προσωποπαγή θέση και Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ)

Οι διατάξεις του Ν.4389/2016 για τη σύσταση της Αρχής εισήγαγαν μία νέα προσέγγιση αναφορικά με την υπηρεσιακή εξέλιξη, αφού σύμφωνα με το άρθρο 28, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων μπορεί πλέον να εφαρμόσει συστήματα υπηρεσιακής εξέλιξης τα οποία λειτουργούν ανεξάρτητα από τις προγενέστερες ισχύουσες συνθήκες, όπως αυτές περιγράφονταν στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ (Ν. 3528/2007).

Με τον τρόπο αυτό δόθηκε το έναυσμα για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων μεθοδολογιών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Ως βασικός πυλώνας της προσέγγισης δεσπόζουν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τα οποία και αποτελούν τα θεμέλια για τη διαμόρφωση συστήματος αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης, διακριτού συστήματος αποδοχών, αλλά και για τον καθορισμό διαδικασιών σταδιοδρομίας που αφορούν την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε.

Στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (Π.Θ.Ε.) αποτυπώνεται: i) η θέση στο οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε., ii) ο σκοπός της θέσης, iii) τα κύρια καθήκοντα, iv) η χρήση πόρων, v) οι συνθήκες εργασίας, vi) τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, και vii) τα επιθυμητά προσόντα (ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 – 4162 Β΄/29-11-2017 Απόφαση του Διοικητή).

Κάθε Π.Θ.Ε. συμπληρώθηκε με το **προφίλ ικανοτήτων** της θέσης, υιοθετώντας την ομαδοποίηση της DG TAXUD αναφορικά με τις επαγγελματικές, τις επιχειρησιακές και τις διοικητικές ικανότητες. Κάθε ικανότητα αντανakλάται σε απαιτούμενα επίπεδα επάρκειας με ελάχιστο το επίπεδο 1 και μέγιστο το επίπεδο 4.

Η απόπειρα διαμόρφωσης αναφορικού πλαισίου ικανοτήτων για την ελληνική φορολογική διοίκηση και η ενσωμάτωση των προφίλ ικανοτήτων στα αντίστοιχα Π.Θ.Ε. αποτέλεσε το πρώτο βήμα εισαγωγής πρακτικών στις λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού βάσει ικανοτήτων στην Α.Α.Δ.Ε. και αναμφίβολα άνοιξε τη συζήτηση για τις προοπτικές περαιτέρω εμπλουτισμού του πλαισίου ικανοτήτων και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του. Η συμμετοχή δε της χώρας, στις δραστηριότητες της ομάδας εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάπτυξη και ολοκλήρωση του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις ανοίγει το δρόμο για τον εκσυγχρονισμό του συνόλου των διαδικασιών Δ.Α.Δ., με την εισαγωγή προηγμένων τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης ικανοτήτων.

2.2 Το λειτουργικό πεδίο του φορολογικού ελέγχου

Πρωταρχικός στρατηγικός στόχος της Α.Α.Δ.Ε. σύμφωνα με το Στρατηγικό της Σχέδιο (2020-2024) είναι η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων προκειμένου να διασφαλιστεί η υλοποίηση της δημοσιονομικής πολιτικής και της λειτουργίας του κράτους. Βασικός άξονας της κατεύθυνσης αυτής είναι και η αντιμετώπιση των φαινομένων μη συμμόρφωσης και η καταστολή της φοροδιαφυγής. Οι κίνδυνοι μη συμμόρφωσης αντιμετωπίζονται τόσο προληπτικά με την ενίσχυση της οικειοθελούς συμμόρφωσης, όσο και κατασταλτικά διαμέσου ερευνών και ελέγχων που διενεργούν οι ελεγκτικές υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε.

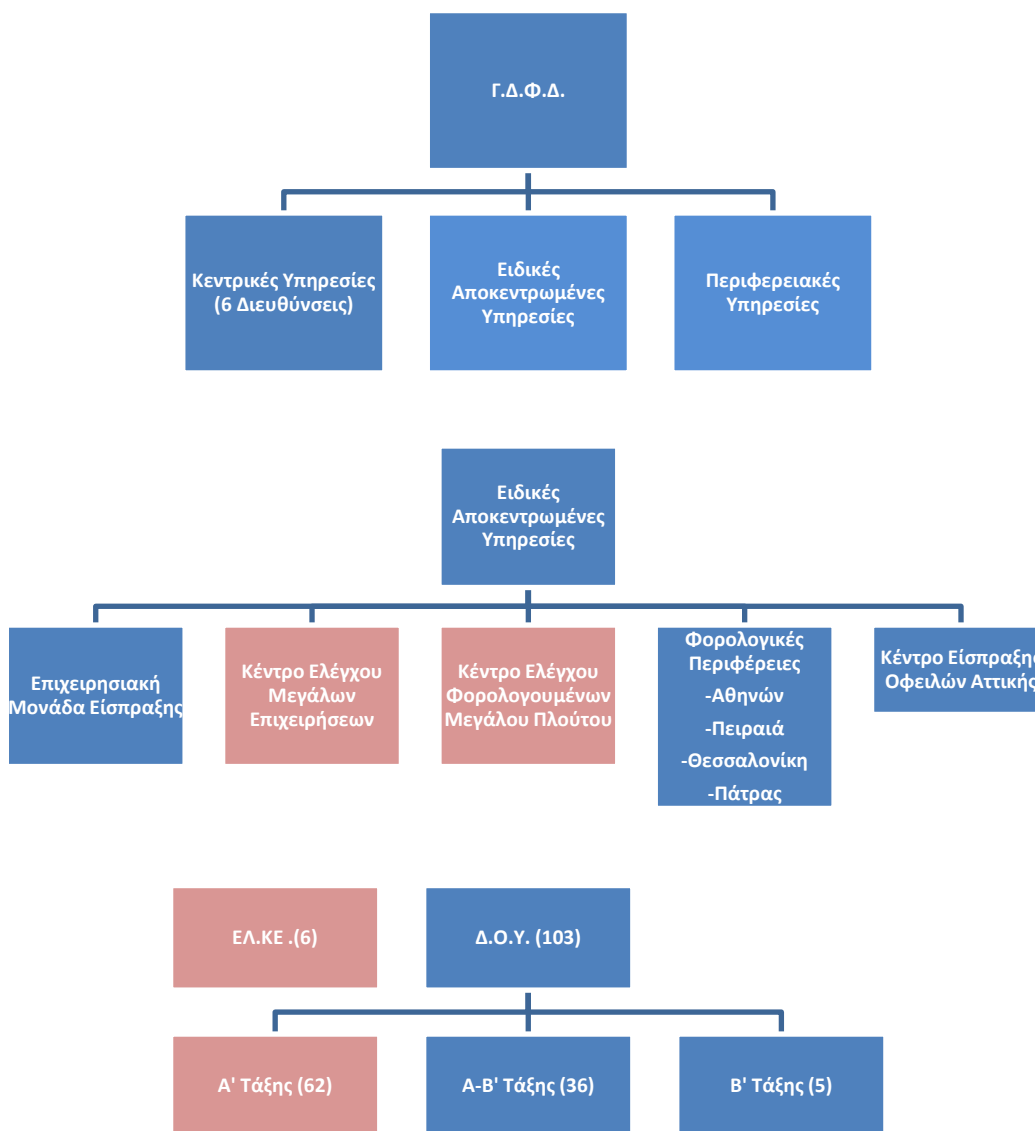
Η λειτουργία των ελεγκτικών αρχών, εναρμονισμένη με τις διατάξεις του Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας (ν. 4174/2013) αποσκοπεί στη διαπίστωση της εκπλήρωσης ή μη των φορολογικών υποχρεώσεων εκ μέρους των φορολογουμένων και κατά την περίπτωση που εντοπισθεί αποκρυβείσα φορολογητέα ύλη, στον προσδιορισμό του ύψους του ποσού που πρέπει να καταβληθεί από το φορολογούμενο (φόρος εισοδήματος, ΦΠΑ, πρόστιμα, τέλη εισφορές κ.λπ.)

Ο φορολογικός έλεγχος, επομένως, συνίσταται στον έλεγχο της ακρίβειας του περιεχομένου των φορολογικών δηλώσεων που υποβάλλονται στη φορολογική διοίκηση και αφορά στην έρευνα για τις πηγές προέλευσης των εισοδημάτων, την ορθή απεικόνιση στις φορολογικές δηλώσεις και στα λογιστικά βιβλία, την ορθή έκπτωση των δαπανών κ.ο.κ., Πέραν των παραδοσιακών τεχνικών ελέγχου, πλέον έχουν επιστρατευτεί και έμμεσες τεχνικές μέσω των οποίων οι αρμόδιες αρχές είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα εισοδήματα του φορολογούμενου. Οι νέες αυτές τεχνικές είναι ένα συμπληρωματικό εργαλείο ελέγχου το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις ελεγκτικές αρχές, παράλληλα με τις παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου, οι οποίες στηρίζονται κυρίως στα δεδομένα των τηρούμενων βιβλίων και στοιχείων, καθώς και στα στοιχεία των φορολογικών δηλώσεων, να προσδιορίσουν τη φορολογητέα ύλη με βάση την κινητή και ακίνητη περιουσία, τα εισοδήματα και τις πραγματικές δαπάνες.

Ο φορολογικός έλεγχος επί του παρόντος ασκείται από τα τμήματα ελέγχου των Δ.Ο.Υ. Α' τάξης στα πλαίσια των χωρικών στις αρμοδιοτήτων και από δύο ελεγκτικά κέντρα που λειτουργούν ως ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες με αρμοδιότητα σε όλη την επικράτεια, το Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.) και το Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π). Με την Δ.ΟΡΓ.Α 1125859

ΕΞ2020/23-10-2020 (ΦΕΚ Β'/4738) συστήνονται έξι ελεγκτικά κέντρα σε Αττική και Θεσσαλονίκη ως Περιφερειακές Υπηρεσίες στις Φορολογικές Διοικήσεις, οι οποίες θα συγκεντρώσουν στις αρμοδιότητες ελέγχου για στις εν λόγω περιοχές.

Σχήμα 2.2
Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

2.3 Ο φορολογικός έλεγχος στο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο στις Α.Α.Δ.Ε.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024 της Α.Α.Δ.Ε. διατυπώνονται οι επιδιώξεις του Οργανισμού για την τετραετία αναφορικά με τη βελτίωση των μέσων του ελεγκτικού μηχανισμού, την ανάληψη στοχευμένων δράσεων, τη διενέργεια διασταυρώσεων με βέλτιστη αξιοποίηση πληροφοριών και τη συνεχή εκπαίδευση του ελεγκτικού δυναμικού σε νέες μεθόδους και εργαλεία ελέγχου,

Με δεδομένο το συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, το ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο του Διοικητή (2021) αποτέλεσε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και φιλόδοξο εγχείρημα, κυρίως λόγω των συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί από την πανδημία. Εξαιτίας της επιβράδυνσης της οικονομικής δραστηριότητας, της συρρίκνωσης της καταναλωτικής ζήτησης και της αυξημένης αβεβαιότητας που χαρακτήρισαν το 2020, τις αρχικές εκτιμήσεις ακολούθησε πτωτική αναθεώρηση ορισμένων από τους στόχους που περιλαμβάνονταν στον αρχικό προγραμματισμό.

Στο ως άνω Σχέδιο, γίνεται ειδική μνεία στις προτεραιότητες του Οργανισμού σύμφωνα με τον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2.1

Προτεραιότητες Α.Α.Δ.Ε. για το 2021

- Η ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης των πολιτών.
- Η διεύρυνση της φορολογικής βάσης με τον περιορισμό της φοροδιαφυγής και φοροαποφυγής.
 - Η αποτελεσματικότερη στόχευση ελέγχων μέσω εξειδικευμένης ανάλυσης κινδύνου φορολογουμένων και εφαρμογής έμμεσων τεχνικών ελέγχων.
- Η ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών και η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό μέσω ορθής κατανομής και διαρκούς εκπαίδευσής του.
- Η επιτάχυνση της διαδικασίας επιστροφών φόρων στις επιχειρήσεις.
- Ο περιορισμός του λαθρεμπορίου.
- Η δημιουργία ενιαίου προφίλ φορολογούμενου για τη διευκόλυνση υπαλλήλου και πολίτη.
- Η ενίσχυση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και η πλήρης ηλεκτρονικοποίηση των δηλώσεων.
 - Η υποχρεωτική ηλεκτρονική τιμολόγηση και η τήρηση ηλεκτρονικών βιβλίων.
 - Ένα νέο μοντέλο λειτουργίας των Δ.Ο.Υ., με τη διαρκή αναβάθμιση και αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας για τη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.
- Η ολοκλήρωση της ψηφιοποίησης των διαδικασιών, αλλά και η αναβάθμιση των υποδομών των φορολογικών υπηρεσιών, ώστε να εξλειφθεί η αναγκαιότητα παρουσίας του πολίτη στις εφορίες.
- Η ψηφιακή διασύνδεση των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ με άλλες υπηρεσίες του ευρύτερου δημοσίου τομέα.
- Ο εκσυγχρονισμός της φορολογικής διοίκησης για τη μείωση της γραφειοκρατίας και του διοικητικού κόστους.
 - Η υιοθέτηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών φορολογικής συμμόρφωσης και εισπραξιμότητας.
- Η ενίσχυση της διεθνούς διοικητικής συνεργασίας στο πεδίο της ανταλλαγής πληροφοριών μέσω διεθνών συμβάσεων

Πηγή: www.aade.gr Ε.Σ. 2021

Όσον αφορά τον τομέα της πληροφορικής, απαριθμούνται οι δράσεις για την ψηφιοποίηση όλο και περισσότερων υπηρεσιών, με μεγαλύτερο έργο την ψηφιοποίηση διαδικασιών σχετικών με την εκπλήρωση των λογιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων. Το έργο αναπτύσσεται σε τρία μέρη, τα Ηλεκτρονικά Βιβλία (MyData)⁵, την Ηλεκτρονική Τιμολόγηση και τις Online ταμειακές μηχανές⁶. Αναφορά γίνεται στα προσδοκώμενα οφέλη, όπως η αυτοματοποίηση, η τυποποίηση, ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση της διαδικασίας για την ανάλυση και παροχή στοιχείων των οικονομικών δεδομένων των επιχειρήσεων. Εντός του 2022 προγραμματίζονται επιπλέον έργα πληροφορικής που αφορούν το πεδίο του φορολογικού ελέγχου, όπως η επικαιροποίηση προδιαγραφών αρχείου χρηματοπιστωτικών προϊόντων και αναλυτικών χρηματοπιστωτικών συναλλαγών, η ανάπτυξη συστήματος αξιοποίησης καταγγελιών και πληροφοριών, ο εντοπισμός αδήλωτων εισοδημάτων από βραχυχρόνιες μισθώσεις με δεδομένα από κάρτες, και η αξιοποίηση δεδομένων καρτών αλλοδαπής⁷.

Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας, ο διακριτός πυλώνας που αφορά την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και φοροαποφυγής, ομαδοποιεί τις δράσεις της Α.Α.Δ.Ε., ως προς τη διενέργεια στοχευμένων φορολογικών ελέγχων, την χρήση των νέων έμμεσων τεχνικών ελέγχου, την πραγματοποίηση εκτεταμένων διασταυρώσεων, την αξιοποίηση των δεδομένων και την εν γένει ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών. Οι ποσοτικοί στόχοι, ως προς το πλήθος και το είδος των ελέγχων ορίζονται σε ευρεία κλίμακα⁸ και στη συνέχεια έρχεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης να τους εξειδικεύσει περαιτέρω ανά ελεγκτική υπηρεσία. Ο ετήσιος επιχειρησιακός σχεδιασμός της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης ακολουθεί την κατηγοριοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. ανά

⁵ Τα Ηλεκτρονικά Βιβλία (mydata), αποτελούν μια ψηφιακή πλατφόρμα για την εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων των επιχειρήσεων, η οποία βελτιώνει την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων, μειώνει το διοικητικό κόστος και ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών, προσφέροντας ένα ψηφιακό περιβάλλον για την τιμολόγηση των αγαθών και των υπηρεσιών.

⁶ Μέσω της ηλεκτρονικής τιμολόγησης και των Online ταμειακών μηχανών θα πραγματοποιείται η διαβίβαση των παραστατικών σε πραγματικό χρόνο και ανά συναλλαγή (onebyone).

⁷ Στο πλαίσιο του άξονα 4.1: Φορολογικά εργαλεία πιο φιλικά για την ανάπτυξη και βελτίωση της φορολογικής διοίκησης του Ε.Σ.Α.Α. έχουν προταθεί συνολικά 16 υποπρογράμματα.

⁸ Συγκεκριμένα από τις ελεγκτικές Υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. (ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ και ΔΟΥ) προγραμματίζεται να διενεργηθούν 17.000 φορολογικοί έλεγχοι και τουλάχιστον 6.000 έλεγχοι επιστροφών φόρων. Από τους ελέγχους αυτούς τουλάχιστον 220 θα διενεργηθούν σε υποθέσεις ενδοομιλικών συναλλαγών από το ΚΕΜΕΕΠ και οι 2.500 έλεγχοι θα αφορούν τη διαπίστωση της ορθής εκπλήρωσης των μη ετήσιων υποχρεώσεων των φορολογικών κεφαλαίου. Τέλος στοχεύονται 30.000 μερικοί επιτόπιοι έλεγχοι (εμφανείς και μη) από τις Δ.Ο.Υ., με 720 ειδικά στοχευμένους σε τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας που παρουσιάζουν αυξημένους κινδύνους φοροδιαφυγής.

στρατηγικό στόχο και άξονα παρέμβασης και μεριμνά για το διαμοιρασμό, την επικοινωνία, την παρακολούθηση και τις υποστηρικτικές ενέργειες προς τις υποκείμενες μονάδες, Διευθύνσεις της Κεντρικής Υπηρεσίας, Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Υπηρεσίες⁹.

Αναφορικά με το λειτουργικό πεδίο του φορολογικού ελέγχου, στις ελεγκτικές υπηρεσίες της Γ.Δ.Φ.Δ. κατανέμονται και παρακολουθούνται οι ποσοτικοί στόχοι σχετικά με το πλήθος και το είδος των ελέγχων που θα διενεργηθούν, το ποσό της βεβαίωσης από ελέγχους, το ποσοστό εισπραξιμότητας κ.ο.κ. Για το 2021, η επιχειρησιακή στοχοθεσία που αφορά τα Τμήματα Ελέγχου παρατίθεται σε πίνακα στο Παράρτημα 2.

Για τα θέματα του ανθρωπίνου δυναμικού της φορολογικής διοίκησης, δίδεται έμφαση στην ενίσχυση της στελέχωσης νευραλγικών υπηρεσιών, στην εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης και στην καθιέρωση ειδικού βαθμολογίου ως βάση για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος αποδοχών των στελεχών. Σημειώνεται ότι η Δ.Δ.Α.Δ. αναλαμβάνει ειδικότερο στόχο για την επικαιροποίηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και την επικαιροποίηση/διεύρυνση των προφίλ ικανοτήτων που τα συνοδεύει εντός του έτους. Ειδική μνεία γίνεται και σε θέματα εκπαίδευσης, με την προώθηση της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης, την ανάπτυξη και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε τομείς αιχμής, αλλά και σε συνεργασίες με ελληνικά Πανεπιστήμια για την ενίσχυση του έργου της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.

⁹ Ειδικότερα, για το έτος 2021 περιλαμβάνει 119 στόχους, 26 έργα με ορίζοντα ολοκλήρωσης το 2020, 5 έργα με ορίζοντα ολοκλήρωσης το 2021-2022 και 3 Μεσοπρόθεσμα έργα/Προγράμματα έργων.

2.4 Η Θέση Εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης

Στο περίγραμμα θέσης εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης αποτυπώνονται ο σκοπός της θέσης, τα κύρια καθήκοντα, η απαιτούμενη χρήση πόρων και εργαλείων, ενώ περιγράφονται και οι ειδικές συνθήκες εργασίας, που εν προκειμένω αφορούν σε περιβάλλον έντονου συναισθηματικού φόρτου υπό το πρίσμα της νομικής ευθύνης και των πιεστικών χρονικών προθεσμιών. Τέλος, απαριθμούνται τα απαιτούμενα και επιθυμητά προσόντα, τα οποία στην ουσία αφορούν σε τυπικά και πιστοποιήσιμα προσόντα που αποδεικνύονται από τον υπηρεσιακό φάκελο του υπαλλήλου.

Ο ελεγκτής είναι υπεύθυνος για τη διενέργεια φορολογικών ελέγχων σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, κατά το λόγο αρμοδιότητας της ελεγκτικής υπηρεσίας, σύμφωνα με τις κείμενες φορολογικές διατάξεις, ακολουθώντας εθνικά και διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Πέρα από την διεξαγωγή του φορολογικού ελέγχου, στις αρμοδιότητές του ελεγκτή συγκαταλέγονται και η υποστήριξη της παρακολούθησης και αναφοράς της είσπραξης των καταλογισθέντων φόρων, η συνεργασία σε εθνικό επίπεδο με άλλες αρχές, για παράδειγμα τελωνειακές ή διωκτικές αρχές, η συνεργασία σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο με ανταλλαγή πληροφοριών, αμοιβαία συνδρομή ή πολυμερείς ελέγχους¹⁰.

Στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του, σύμφωνα με το TaxCompEU, αναμένεται να επιτελεί αντίστοιχες ευθύνες σύμφωνα με τις βασικές φορολογικές αξίες που είναι το ισχυρό ήθος και η υψηλή ακεραιότητα, η εστίαση στην ασφάλεια δεδομένων, ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση πολιτών, η επιχειρησιακή αριστεία, η δέσμευση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η συνεχής μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη, καθώς και το πνεύμα ευρωπαϊκής συνεργασίας.

¹⁰ Διμερείς ή πολυμερείς είναι οι φορολογικοί έλεγχοι που διεξάγονται από τις φορολογικές αρχές δύο ή, αντίστοιχα, περισσότερων από δύο κρατών μελών της Ε.Ε. ή τρίτων χωρών συνεργαζόμενων με την Ε.Ε. στον τομέα της φορολογίας. Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τους ελέγχους αυτούς περιέχεται καταρχάς στον Κανονισμό 1286/2013 (Επίσημη Εφημερίδα της Ε.Ε. L 347/2013, σελ. 25 επ.), που μνημονεύει και τη σχετική ορολογία του «πολυμερούς» ή «διμερούς» ελέγχου. Ο Κανονισμός αυτός θεσπίζει το πρόγραμμα δράσης Fiscalis 2020, που καλύπτει την περίοδο 2014-2020. Στο πρόγραμμα Fiscalis συμμετέχουν, εκτός από τα 28 κράτη μέλη της Ε.Ε., οι υποψήφιες προς ένταξη χώρες (Αλβανία, Μαυροβούνιο, Σερβία, Σκόπια, Τουρκία), οι δυνάμει υποψήφιες χώρες (Βοσνία-Ερζεγοβίνη και Κόσοβο), καθώς και οι χώρες της λεγόμενης «Ευρωπαϊκής Πολιτικής Γειτονίας» (Αζερμπαϊτζάν, Αίγυπτος, Αλγερία, Αρμενία, Γεωργία, Ιορδανία, Ισραήλ, Λευκορωσία, Λίβανος, Λιβύη, Μαρόκο, Μολδαβία, Ουκρανία, Παλαιστίνη, Συρία και Τυνησία). Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα είναι σε εξέλιξη πολυμερείς έλεγχοι σε πέντε κλάδους: κινητά τηλέφωνα, τσιμέντα, soft drinks /αναψυκτικά, βραχυχρόνιες μισθώσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο

2.5 Προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή βεβαίωσης

Κάθε Περίγραμμα Θέσης Εργασίας συμπληρώνεται από το προφίλ ικανοτήτων της θέσης. Το προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή βεβαίωσης συνίσταται σε σετ οκτώ (8) επαγγελματικών ικανοτήτων, που συναντώνται στα Π.Θ.Ε. του συνόλου των ομοιόβαθμων θέσεων στην Α.Α.Δ.Ε., ενώ προσδιορίζει και πέντε (5) επιχειρησιακές ικανότητες με αντίστοιχα επίπεδα επάρκειας. Το ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις είναι εκτενέστερο, προσδίδοντας στη θέση, δεκαοκτώ (18) επαγγελματικές ικανότητες και δεκατρείς (13) επιχειρησιακές.

Στους κάτωθι πίνακες εμφανίζονται σε σύγκριση τα προφίλ ικανοτήτων για τη θέση του ελεγκτή στο ισχύον πλαίσιο της Α.Α.Δ.Ε. και στο TaxCompEU. Σημειώνεται ότι από το ευρωπαϊκό Π.Ι. επιλέχθηκε ο ρόλος του «στελέχους φορολογικού ελέγχου».

Πίνακας 2.2

Επαγγελματικές ικανότητες ελεγκτή: Σύγκριση TaxCompEU – Α.Α.Δ.Ε.

Επαγγελματικές ικανότητες	TaxCompEU	Επίπεδο επάρκειας	Α.Α.Δ.Ε.	Επίπεδο επάρκειας
Ζήλος για αποτελέσματα	X	2	X	2
Ομαδική εργασία	X	2	X	2
Προφορική και γραπτή επικοινωνία	X	2	X	2
Λήψη αποφάσεων	X	2	X	2
Επίλυση προβλημάτων	X	2	X	2
Αναλυτική σκέψη	X	2		
Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές	X	2	X	2
Διαχείριση χρόνου	X	2		
Αντιμετώπιση του στρες	X	2		
Ανταλλαγή γνώσεων/εμπειριών	X	2		
Τεχνολογική ικανότητα	X	2	X	2
Διαπροσωπικές σχέσεις	X	2		
Προστασία δεδομένων	X	2		
Χειρισμός συγκρούσεων	X	2		
Επεξεργασία πληροφοριών	X	2		
Διαχείριση δεδομένων	X	2		
Επαγγελματική δικτύωση	X	1		
Εικονική εργασία	X	2		
Η αγγλική ως ξένη γλώσσα	X	2		
Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο)			X	2

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Πίνακας 2.3

Επιχειρησιακές ικανότητες ελεγκτή: Σύγκριση TaxCompEU – Α.Α.Δ.Ε.

Επιχειρησιακές ικανότητες	TaxCompEU	Επίπεδο επάρκειας	Α.Α.Δ.Ε.	Επίπεδο επάρκειας
Κατανόηση φορολογικών θεμάτων	X	2		
Φορολογική νομοθεσία	X	2	X	2
Συμμόρφωση φορολογουμένων	X	2		
Φορολογικός έλεγχος	X	2	X	2
Επιβολή φορολογικών νόμων	X	2	X	1
Φορολογική απάτη και έρευνα	X	2	X	2
Ανταλλαγή πληροφοριών	X	2		
Διεθνείς φορολογικές υποθέσεις	X	2		
Διαχείριση και ανάλυση κινδύνου	X	2		
Επιχειρησιακές και προηγμένες μέθοδοι ανάλυσης φορολογικών δεδομένων	X	2		
Προσδιορισμός και εγγραφή φορολογουμένων	X			
Διεκπεραίωση μεγάλων επιχειρήσεων-φορολογούμενων και ιδιωτών υψηλής καθαρής αξίας	X	1		
Φορολογία νέων αναδυόμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ψηφιακής οικονομίας	X			
Φορολογικές διαδικασίες			X	2

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Οι ικανότητες αναλύονται σε αντίστοιχα λεξικά ικανοτήτων που συνοδεύουν τα Π.Ι., ενώ παράλληλα περιγράφονται με λεπτομέρεια και οι απαιτήσεις για κάθε επίπεδο επάρκειας.

Το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας του Ελεγκτή βεβαίωσης δημοσίων εσόδων παρατίθεται στο Παράρτημα 1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

3.1 Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Στο πλαίσιο του μετασχηματισμού της Α.Α.Δ.Ε. σε πρότυπο δημοσίου φορέα, η οικοδόμηση ενός νέου συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ανήλθε σε προτεραιότητα των στρατηγικών της δράσεων, γεγονός που αποτυπώνεται τόσο στο Στρατηγικό Σχέδιο 2016-2020, όσο και στο τρέχον Στρατηγικό Σχέδιο για την περίοδο 2020-2024.

Σύμφωνα με την αναρτηθείσα παρουσίαση της Αρχής, ως κυρίαρχα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος αναδεικνύονται «η αξιοκρατία και η διαφάνεια, η ενίσχυση του επαγγελματισμού των υπαλλήλων, η παροχή ίσων ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη, η δίκαιη αξιολόγηση και ανταμοιβή».

Οι προαναφερόμενες βασικές επιδιώξεις του Οργανισμού διατυπώνονται κατόπιν αναγνώρισης συγκεκριμένων περιορισμών στο υφιστάμενο σύστημα Δ.Α.Δ.. Συγκεκριμένα, οι περιορισμοί αφορούν στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας συγκριτικά με άλλες φορολογικές διοικήσεις των ανεπτυγμένων χωρών, στην ανέλιξη των στελεχών, όταν αυτή βασίζεται αποκλειστικά στην αρχαιότητα ανά εκπαιδευτική βαθμίδα, στη δυσκαμψία ως προς τις διαδικασίες τοποθέτησης και μετακίνησης, στην επιβράβευση της επαγγελματικής αριστείας, αλλά και στα μισθολογικά κίνητρα για την προσέλκυση εξειδικευμένων στελεχών.

Το νέο σύστημα σχεδιάστηκε με ίδια μέσα, έχοντας ενσωματώσει βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, σαφώς προσαρμοσμένες στα ελληνικά δεδομένα και με σεβασμό στο δημόσια χαρακτήρα της Αρχής και στου Νόμους του Κράτους. Επιπλέον, αξιοποιήθηκαν οι επιλογές που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης¹¹.

¹¹ Κατά την περίοδο συγγραφής της παρούσας εργασίας (Άνοιξη 2021), αναρτήθηκαν στην ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε. προς διαβούλευση τα σχέδια των κανονιστικών πράξεων για την αξιολόγηση, το βαθμολόγιο και το νέο σύστημα κατάταξης και κινητικότητας.

3.2 Αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης

Αδιαμφισβήτητα η λειτουργία της αξιολόγησης διακατέχει κομβικό ρόλο στα συστήματα Δ.Α.Δ. τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο αποτύπωσης των δυνατοτήτων και των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Μέσω μίας τυποποιημένης, αλλά ταυτόχρονα διαδραστικής διαδικασίας, συγκεντρώνεται η πολύτιμη πληροφορία που τροφοδοτεί όλες τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ. και συμβάλει αποφασιστικά στην στρατηγική διοίκηση. Συγκεκριμένα στο πεδίο του φορολογικού ελέγχου, λειτουργίες όπως η στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών, το πλάνο εκπαίδευσης των ελεγκτών, η διαχείριση του συστήματος επαγγελματικής σταδιοδρομίας, βασίζονται και ανοικοδομούνται πάνω στην πολύτιμη πληροφορία που παρέχει η αξιολόγηση των εργαζομένων.

3.2.1 Υφιστάμενη Κατάσταση

Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. περιγράφεται στην Απόφαση ΔΔΑΔ Ε 1015386 ΕΞ 2020 του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν.4389/2016» (ΦΕΚ Β' 401/10.2.2020). Κατά την Απόφαση αυτή: «θεσπίζεται δομημένη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη τόσο του υπαλλήλου όσο και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), μέσω καθορισμού σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής»¹²

¹² Η αξιολόγηση της Α.Α.Δ.Ε. βασίζεται στο Ν.4369/2016, που ορίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, αλλά δε μένει στο γενικό αυτό πλαίσιο. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις του οργανισμού, εισάγει καινοτομίες όπως: Κριτήρια αξιολόγησης βασισμένα στα Π.Θ.Ε. και στο ενσωματωμένο Πλαίσιο Ικανοτήτων, χρήση πλήρους κυκλικής αξιολόγησης, θέσπιση διαδικασιών ενίσχυσης χαμηλής απόδοσης, χρήση πληροφοριακής εφαρμογής για μείωση του διοικητικού και οικονομικού κόστους κ.α.

Από την ως άνω διατύπωση, καθίσταται σαφές ότι πρωταρχικοί στόχοι του συστήματος είναι τόσο η επιβράβευση των ικανοτήτων, όσο και η υποστήριξη και ενίσχυση σημείων που χρήζουν βελτίωσης για την αποτελεσματικότητα του έργου της Α.Α.Δ.Ε.

Η διαχείριση της απόδοσης βασίζεται στην ποσοτική και στην κυκλική ποιοτική αξιολόγηση όλων των στελεχών. Η ποσοτική αξιολόγηση προσδιορίζει με ποσοτικά στοιχεία, το αποτέλεσμα συγκεκριμένης δραστηριότητας και αναφέρεται σε επίτευξη στόχων, οι οποίοι απορρέουν από το Επιχειρησιακό Σχέδιο, όπως αυτοί κατανέμονται σε κάθε τμήμα. Η ποιοτική αξιολόγηση αποτυπώνει το βαθμό επάρκειας του κάθε στελέχους σε σχέση με το προφίλ ικανοτήτων που αντιστοιχεί στη θέση εργασίας. Προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών σε συνάρτηση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.

Κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας (άνοιξη 2021), η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού της Α.Α.Δ.Ε. για το προηγούμενο έτος βρίσκεται σε εξέλιξη, ενώ κατά τη δεδομένη φάση η αξιολόγηση ποσοτικών στόχων αφορά μόνο τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενώ η ποιοτική αξιολόγηση αφορά το σύνολο του προσωπικού. Σημειώνεται ότι η ποιοτική αξιολόγηση είναι κυκλική, συμπεριλαμβάνει τόσο την αυτοαξιολόγηση που διενεργείται από τον ίδιο τον υπάλληλο, όσο και την αξιολόγηση υπαλλήλων ίδιου επιπέδου (συνάδελφοι) και ανωτέρου επιπέδου (Προϊστάμενοι). Η δε αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων και κατώτερης προς ανώτερη βαθμίδα δεν προσμετράται στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου, όπως γίνεται και στην παγκόσμια πρακτική και εφαρμογή αυτής της μεθόδου. Η χρησιμότητά τους, ωστόσο, έγκειται στην παροχή πληροφοριών χρήσιμων για τη διαμόρφωση έγκυρης αντικειμενικής συνολικής αξιολογικής κρίσης από τον Α' και Β' αξιολογητή, οι οποίοι υποχρεούνται να τις λάβουν υπόψη ή άλλως να αιτιολογήσουν τεκμηριωμένα τυχόν σημαντική απόκλιση.

Η αξιολόγηση γίνεται σε ειδική ηλεκτρονική φόρμα και υλοποιείται μέσω διαδικασιών που διασφαλίζουν την ανωνυμία των συμμετεχόντων, όπου αυτό χρειάζεται. Τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική αξιολόγηση, κατά την πλήρη εφαρμογή του συστήματος, συμμετέχουν με διαφορετικούς βαθμούς βαρύτητας στην τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Συγκεκριμένα για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης το ποσοστό συμμετοχής

της ποσοτικής αξιολόγησης είναι 60% και της ποιοτικής 40%, ενώ για τους υπαλλήλους 50% και 50% αντίστοιχα¹³.

Όσον αφορά την ατομική ποσοτική στοχοθεσία, η Δ.Δ.Α.Δ. της Α.Α.Δ.Ε. υλοποιεί σε συγκεκριμένες οργανικές μονάδες πιλοτικό πρόγραμμα καθορισμού και παρακολούθησης στοχοθεσίας. Η φιλοσοφία του εγχειρήματος, βάσει της οποίας θα εξατομικεύεται η ποσοτική αξιολόγηση αναφέρεται στους στόχους (επιχειρησιακούς και λειτουργικούς) του Τμήματος και την αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου βάσει της συμβολής του σε αυτούς. Η ποσοτική στοχοθεσία αναμένεται να ολοκληρωθεί στην πλήρη ανάπτυξή της σε βάθος τριετίας.

3.2.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και διαχείριση της απόδοσης των ελεγκτών

Η τρέχουσα εφαρμογή της αξιολόγησης στην Α.Α.Δ.Ε. είναι η πρώτη λειτουργία της Δ.Δ.Α.Δ. που έμπρακτα αξιοποιεί το προφίλ ικανοτήτων των θέσεων εργασίας. Η ωρίμανση του συστήματος και η επικείμενη εξοικείωση των στελεχών με τα προφίλ ικανοτήτων και τη διαχείρισή τους, αναμένεται να ανοίξει το δρόμο για ευρύτερη χρήση εργαλείων και στις άλλες δραστηριότητες διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των υπαλλήλων αναμένεται να προσφέρει πληροφορίες για τα σημεία όπου υπάρχει ενδεχόμενη απόκλιση από την προσδοκώμενη απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού (ανά κλάδο, ομαδοποιημένες θέσεις εργασίας, Διευθύνσεις ανά Γενική Διεύθυνση, Τμήμα ανά Διεύθυνση κ.ο.κ.), οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν άμεσα για τη σχεδίαση στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε γενικές γραμμές, με την πάροδο μερικών αξιολογικών περιόδων αναμένεται να παρέχει πολύτιμη πληροφόρηση σχετικά με τις δυνατότητες του ανθρωπίνου δυναμικού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων ή τις μελλοντικές επιχειρησιακές ανάγκες της Αρχής.

¹³ Ειδικά για το τρέχον έτος έχουν ενεργοποιηθεί μεταβατικές διατάξεις και η ποσοτική αξιολόγηση διενεργείται μόνο για τους κατέχοντες θέσεων ευθύνης σε οργανικές μονάδες, όπου έχουν τεθεί στόχοι με ποσοστό συμμετοχής 20%. Για τις λοιπές θέσεις της Α.Α.Δ.Ε. (απλοί υπάλληλοι, και Προϊστάμενοι μονάδων για τις οποίες δεν έχουν τεθεί ποσοτικοί στόχοι), διενεργείται μόνο η ποιοτική αξιολόγηση.

Τα επόμενα βήματα (Ε.Σ. Α.Α.Δ.Ε. 2021), εστιάζουν στην επικαιροποίηση και διεύρυνση του προφίλ ικανοτήτων των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής εφαρμογής για την ηλεκτρονική διενέργεια της αξιολόγησης, αλλά και στον καθορισμό των απαραίτητων προδιαγραφών για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων αυτής μέσω της λειτουργίας ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, που θα υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στην Α.Α.Δ.Ε.

Για την επικαιροποίηση ή/και τη διεύρυνση του προφίλ ικανοτήτων, η φορολογική διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ικανοτήτων (TaxCompEU), αναπροσαρμόζοντας στοιχεία είτε σε ικανότητες, είτε σε περιγραφές αυτών, κατά περίπτωση θέσης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές και οργανωσιακές ιδιαιτερότητες.

3.3 Σταδιοδρομία και υπηρεσιακή ανέλιξη

Ο όρος μονοπάτι σταδιοδρομίας (career path), ανταποκρίνεται στο σύνολο των θέσεων εργασίας που καταλαμβάνει ένας εργαζόμενος όσο εξελίσσεται στο πεδίο εξειδίκευσής του (Baruch & Rosenstein, 1997). Κατά τον Arnold (1997), σταδιοδρομία είναι η διαδοχή των θέσεων εργασίας, ρόλων, δραστηριοτήτων και εμπειριών που αναλαμβάνει ένα άτομο. Η πρώτη θέση εργασίας ή η επιτυχής αποφοίτηση από μια Σχολή Ανώτατης Εκπαίδευσης για παράδειγμα, μπορεί να σηματοδοτεί την εκκίνηση της σταδιοδρομίας. Όσο ο εργαζόμενος κατακτά πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες μπορεί να μετακινηθεί σε περισσότερο σύνθετους ρόλους εργασίας, είτε με κάθετη κατεύθυνση στην ιεραρχία, είτε με οριζόντια, σε διαφορετικούς, αλλά ίσων απαιτήσεων ρόλους εργασίας.

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση της σταδιοδρομίας από τον Οργανισμό (career planning and management) συνίσταται σε οργανωμένο σύστημα δραστηριοτήτων και πρακτικών που αφορούν την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων του, ενώ απαιτεί προσπάθεια τόσο από την πλευρά του οργανισμού όσο και από την πλευρά του εργαζομένου/ατόμου.

3.3.1 Υφιστάμενη Κατάσταση

Λαμβάνοντας υπόψη τα Π.Θ.Ε. που αφορούν τον έλεγχο, δε διαφαίνεται πλήρες μονοπάτι σταδιοδρομίας με κατεύθυνση εμπειρογνώμονα (expert), το οποίο θα εκκινούσε από θέση εργασίας ελεγκτή με απλούστερα καθήκοντα και χαμηλότερες απαιτήσεις στο προφίλ ικανοτήτων, θα διαπερνούσε ενδιάμεσα σκαλοπάτια θέσεων και θα κατέληγε στη θέση των υψηλοτάτων προδιαγραφών.

Ωστόσο, με κατώφλι τη θέση βοηθού ελεγκτή, την οποία και καταλαμβάνει ο νεοεισερχόμενος στον φορολογικό έλεγχο υπάλληλο, εντός διετίας δύναται να πραγματοποιηθεί η μετάβαση στο ανώτερο βαθμολογικά περίγραμμα του ελεγκτή βεβαίωσης. Γίνεται αντιληπτό ότι παρ' ότι υπάρχει μικρή διαφοροποίηση στο προφίλ ικανοτήτων μεταξύ των δύο θέσεων, το βασικό κριτήριο ανέλιξης είναι η πάροδος της διετίας.

Περαιτέρω περιθώρια ανέλιξης για τη θέση εργασίας του ελεγκτή εντός της «οικογένειας» των θέσεων του φορολογικού ελέγχου, αφορούν την δυνατότητά του για κατάληψη θέσεων ευθύνης, ειδικότερα Προϊστάμενος Τμήματος, Υποδιεύθυνσης και Διεύθυνσης ελεγκτικής υπηρεσίας. Το προφίλ ικανοτήτων των θέσεων ευθύνης εμπεριέχει και διοικητικές ικανότητες, συγκεκριμένα τις εξής δύο: 1. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, 2. Ηγεσία

Η τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης ρυθμίζεται από την ΔΔΑΔ Γ 1077778 ΕΞ 2020 (ΦΕΚ Β 2736/04.07.2020) Απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε., με την οποία καθορίζονται οι διαδικασίες, τα όργανα και τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Τα δε κριτήρια αξιολόγησης ομαδοποιούνται στα τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης κατά 45% στην εργασιακή εμπειρία άσκησης καθηκόντων ευθύνης κατά 10%, σε πρότερες αξιολογήσεις κατά 20% και στη δομημένη συνέντευξη κατά 25%.

Από τα ανωτέρω, συνάγεται ότι η υπηρεσιακή εξέλιξη αξιοποιώντας πτυχές του προφίλ ικανοτήτων κατ' αρχήν άπτεται στην αξιολόγηση και στη δομημένη συνέντευξη. Καθώς όμως η αξιολόγηση με τη μορφή που περιγράφηκε στο κεφάλαιο 7.2 δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί για να τροφοδοτήσει με τα αποτελέσματά της τα προφίλ των υποψηφίων υπαλλήλων, η δομημένη συνέντευξη παραμένει το κριτήριο που συνδέεται ως επί το πλείστον με επιτόπια αξιολόγηση διοικητικών ικανοτήτων. Σύμφωνα με την Απόφαση, η

δομημένη συνέντευξη έχει σκοπό «να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται... Για τη μοριοδότηση λαμβάνονται επιπλέον υπόψη ιδίως οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.», ενώ περιλαμβάνει δύο θεματικές ενότητες οι οποίες είναι οι εξής:

1	Δομημένη συζήτηση επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων των σχετικών με την προκηρυσσόμενη θέση, σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και τα προσόντα του υποψηφίου, όπως προκύπτουν από το βιογραφικό του και τα στοιχεία του προσωπικού του Μητρώου και το περίγραμμα της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης.
2	Ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις.

Συμπερασματικά, η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης σε θέσεις ευθύνης, μέσω της δομημένης συνέντευξης, συμπεριλαμβάνει σε ένα βαθμό την αξιολόγηση των ικανοτήτων και μάλιστα θεσμοθετημένα, όπως και η διαδικασία της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης.

Το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε., προβλέπει την εφαρμογή προσωπικού πλάνου ανάπτυξης, ως «ολοκληρωμένη συμβουλευτική διαδικασία για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επαγγελματικής ανάπτυξης – σταδιοδρομίας, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρησιακούς στόχους της Α.Α.Δ.Ε.» Το συγκεκριμένο πλάνο, το οποίο θα συντάσσεται και θα επικαιροποιείται ετησίως σε συνεργασία με τον άμεσο Προϊστάμενο, έχει στόχο την εναρμόνιση των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων του υπαλλήλου με τους επιχειρησιακούς στόχους της οικείας μονάδας ή και την υποστήριξη της πορείας Όπως ορίζει η σχετική Απόφαση, στο πλάνο ανάπτυξης προσδιορίζονται οι προσωπικοί επαγγελματικοί στόχοι ανάπτυξης και αντίστοιχα η ανάπτυξη επιθυμητών

δεξιοτήτων, γνώσεων ή/και συμπεριφορών, ενώ τα δεδομένα του αξιοποιούνται τόσο για τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, όσο και δράσεων για τη βέλτιστη εφαρμογή του. Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο της Αρχής, εντός του 2021, θα αναπτυχθεί η σχετική μεθοδολογία και θα υλοποιηθεί πιλοτική εφαρμογή.

3.3.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και μονοπάτια σταδιοδρομίας ελεγκτών

Όπως προαναφέρθηκε, τα μονοπάτια σταδιοδρομίας (career paths) σχεδιάζονται με σκοπό να εξασφαλίσουν τυποποιημένη και διαφανή προσέγγιση αναφορικά με τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και την εμπειρία που καθιστά δυνατή την υπηρεσιακή εξέλιξη.

Η χρήση του προφίλ ικανοτήτων αναφορικά με τη χάραξη πορείας σταδιοδρομίας στην Α.Α.Δ.Ε., δεν έχει ακόμα ενεργοποιηθεί. Αναμένεται όμως ότι θα αυτή θα ενσωματωθεί ευρύτατα κατά την ανάπτυξη της μεθοδολογίας και την εφαρμογή των προσωπικών πλάνων ανάπτυξης σύμφωνα με το σχεδιασμό της Αρχής. Η προσέγγιση των θέσεων υπηρεσιακής εξέλιξης, είτε κάθετα, είτε οριζόντια σε βαθμίδα, θα αφορά σε μεγάλο βαθμό την αποδεδειγμένη επάρκεια στα εκάστοτε προφίλ ικανοτήτων, γεγονός που θα καθιστά ευδιάκριτα τα βήματα σταδιοδρομίας.

Το TaxCompEU διακρίνει τρία μονοπάτια σταδιοδρομίας;

- Το επιχειρησιακό μονοπάτι, το οποίο περιλαμβάνει ρόλους από το εκπαιδευόμενο στέλεχος (trainee) έως το ανώτερο στέλεχος (senior) στον τομέα της φορολογίας. Οι ρόλοι σε αυτή τη διαδρομή σταδιοδρομίας συνδέονται συνήθως με τις καθημερινές λειτουργικές φορολογικές δραστηριότητες.

- Το μονοπάτι του εμπειρογνώμονα, το οποίο περιλαμβάνει τους ρόλους του εμπειρογνώμονα και του ανώτερου εμπειρογνώμονα στον τομέα της φορολογίας. Οι ρόλοι σε αυτή τη διαδρομή σταδιοδρομίας ειδικεύονται σε συγκεκριμένο τομέα, αναπτύσσοντας συνεπώς σημαντική εργασιακή εμπειρία και αποκτώντας εμπειριστατωμένες γνώσεις.

- Το μονοπάτι σταδιοδρομίας στον διοικητικό τομέα, το οποίο περιλαμβάνει ρόλους από τον Προϊστάμενο Τμήματος και διατρέχει την ιεραρχία έως την ανώτερη θέση ευθύνης σε ορισμένο λειτουργικό πεδίο.

Κατά το TaxCompEU, οι τρεις διαδρομές σταδιοδρομίας παρέχουν διαφορετικές ευκαιρίες, αλλά μπορούν επίσης και να συνδυαστούν, χωρίς να αποκλείουν η μία την άλλη. Για παράδειγμα, ένας εμπειρογνώμονας θα μπορούσε να είναι και επί κεφαλής ομάδας.

Οι θέσεις εργασίας που ανταποκρίνονται στους ρόλους εντός κάθε διαδρομής σταδιοδρομίας, συνεπάγονται διαφορετικές ικανότητες ή/και διαφορετικά επίπεδα επάρκειας. Η διαχείριση των ικανοτήτων εντός του Οργανισμού έχει τη δυνατότητα να στοχεύσει σε ομάδες θέσεων, ενώ ο ίδιος ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα επιλογής και απόφασης ως προς το μονοπάτι της σταδιοδρομίας του, ειδικά εφ' όσον γνωρίζει τις απαιτήσεις που ισχύουν για την κάθε διαδρομή.

Σύμφωνα με την υπό διαβούλευση κανονιστική απόφαση για την κινητικότητα των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., ο υπάλληλος δύναται να μετακινηθεί σε θέση ανώτερου βαθμού εφόσον πληρούνται τα τυπικά προσόντα (γνώσεων και εμπειρίας) και το επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων του Περιγράμματος Θέσης Εργασίας. Επιπλέον, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του υπαλλήλου για τις δύο αμέσως προηγούμενες αξιολογικές περιόδους θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 90%.

Η Φορολογική Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε., θα μπορούσε να λάβει υπόψη της τις κατευθύνσεις του TaxCompEU κατά τη διαδικασία επικαιροποίησης των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας και να καινοτομήσει με την εισαγωγή νέων περιγραμμάτων για την τυποποίηση της διαδρομής του εμπειρογνώμονα. Ειδικά στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου, έχει διατυπωθεί η απαίτηση για εξειδίκευση του ελεγκτικού δυναμικού και αξιοποίηση της συσσωρευμένης εμπειρογνωμοσύνης. Μία τέτοια παρέμβαση θα έδινε επιπλέον επιλογή καριέρας στους ελεγκτές, πέραν της παραδοσιακής διαδρομής της ανόδου στην ιεραρχία, ενώ ταυτόχρονα θα εξυπηρετούσε την επιχειρησιακή απαίτηση για διαχείριση του ταλέντου και επιβράβευση της αριστείας.

Τέλος, η εργαλειακή χρήση των ικανοτήτων αναφορικά με τη σταδιοδρομία σε θέσεις ιεραρχίας, αναμένεται να επεκταθεί περαιτέρω, με την σταθεροποίηση του νέου συστήματος της αξιολόγησης και την εισαγωγή της πληροφορίας ως προς τις ικανότητες στα προφίλ των υποψηφίων. Επιπλέον, το TaxCompEU, διαθέτει ευρύτατη δεξαμενή διοικητικών ικανοτήτων, οι οποίες θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν τη βάση της Α.Α.Δ.Ε.¹⁴

¹⁴ Συγκεκριμένα, εμπεριέχει δεκαεπτά (17) διοικητικές ικανότητες, όπως για παράδειγμα: η καινοτομία, η διαχείριση έργων και διαδικασιών, οι διαπραγματευτικές ικανότητες, η διαχείριση συγκρούσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διοίκηση της αλλαγής, η ηγεσία κ.α.

3.4 Εκπαίδευση ελεγκτών

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του (Μπουραντάς, 2003). Για το σκοπό αυτό απαιτείται συστηματική προσπάθεια για την κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, η οποία και έρχεται να απαντήσει σε σειρά οργανωτικών προκλήσεων. Η βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης οδηγεί στην επιθυμητή ποιότητα του παραγόμενου έργου, μειώνει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, συμβάλει στην ορθή χρήση του εξοπλισμού, μειώνει το κόστος επίβλεψης, συνεισφέρει στο πλάνο διαδοχής και τις προαγωγές, διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών και τέλος, συνεισφέρει στην εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003).

3.4.1 Υφιστάμενη Κατάσταση

Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία συστάθηκε στην Α.Α.Δ.Ε. από το 2017 (ΦΕΚ 3411/Β/24.10.2017), και βάσει του τροποποιημένου Οργανισμού λειτουργεί ως Διεύθυνση υπαγόμενη στη Γενική Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και Οργάνωσης. Η αποστολή της αφορά την εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών της.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών εντοπίζεται στον οργανισμό ως διαδικασία που εμπλέκει διάφορα επίπεδα της φορολογικής διοίκησης και λειτουργεί υβριδικά, τόσο συγκεντρώνοντας προτάσεις από τη βάση (περιφερειακές υπηρεσίες), όσο και απαιτήσεις της ανώτερης διοίκησης, οι οποίες προκύπτουν ακολουθώντας την επιχειρησιακή πραγματικότητα και τυχόν εξελίξεις στο θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο. Η διαδικασία προγραμματισμού, δεν ακολουθεί κάποια στρατηγική κατεύθυνση που να αποτυπώνεται σε σχεδιασμό τακτικής βάσης (για παράδειγμα εξαμηνιαία ή ετήσια) σε συνεργασία με επιχειρησιακά στελέχη των λειτουργικών πεδίων. Σε αρκετές περιπτώσεις δε, η προσφορά και διάθεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τη δημοσιοποίηση μιας πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος, δε συνεπάγεται την ικανοποίηση της εκδήλωσης ενδιαφέροντος

από τον υπάλληλο, αλλά επαφίεται στη σύμφωνη γνώμη του Προϊσταμένου της υπηρεσίας, ο οποίος και σταθμίζει της υπηρεσιακές ανάγκες.

Αναφορικά με τα προγράμματα που αφορούν τους ελεγκτές βεβαίωσης, όπως συνάγεται από το δημοσιευμένο κατάλογο προγραμμάτων στην ιστοσελίδα της Αρχής, σε μία απόπειρα άτυπης σύνδεσής τους με τα προφίλ ικανοτήτων των ελεγκτών, παρατηρείται εστίαση αποκλειστικά σε **επιχειρησιακές** ικανότητες και κυρίως σε θεματικές του φορολογικού ελέγχου¹⁵. Περαιτέρω, στην ανάπτυξη επιχειρησιακών ικανοτήτων στο πεδίο του ελέγχου, ιδιαίτερη συνεισφορά έχει και ευρωπαϊκό πρόγραμμα Fiscalis¹⁶. Οι δράσεις του Fiscalis, περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο συσκέψεις, σεμινάρια, ομάδες εργασίας, πολυεθνικούς ελέγχους, καθώς και επισκέψεις εργασίας υπαλλήλων στις Διοικήσεις άλλων Κρατών Μελών. Το εν λόγω πρόγραμμα συνεργασίας, επιτρέπει στις φορολογικές διοικήσεις να συνεργασθούν μεταξύ τους στην ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειρίας και γνώσης. Η Α.Α.Δ.Ε. συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα με πληθώρα συμμετοχών σε δραστηριότητες σε ποικίλα λειτουργικά πεδία της φορολογικής διοίκησης¹⁷.

Εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη **επαγγελματικών** ικανοτήτων, ο υπάλληλος μπορεί να αναζητήσει αυτοβούλως και να παρακολουθήσει στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Σύμφωνα με την παρουσίαση των πυλώνων του ΙΝ.ΕΠ., οι επιμορφωτικές δράσεις του Τομέα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», αποβλέπουν στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που είναι απολύτων αναγκαίες για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο υπηρετεί. Αυτές οι γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις είναι θεμελιώδεις, οριζόντιες και έχουν διαρκή χαρακτήρα, γιατί συντελούν στη

¹⁵ Ενδεικτικά την περίοδο Μαρτίου-Απριλίου-Μαΐου 2021, υλοποιήθηκαν τρία εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα με ομάδα-στόχο τους ελεγκτές βεβαίωσης: 1. εκπαίδευση στην εφαρμογή εν τάχει (πέντε σειρές), 2. τρόπος διασφάλισης στοιχείων κατά τη λήψη αυτών και έλεγχος ΠΑΗΨ (πέντε σειρές), 3. Έμμεσες Τεχνικές ελέγχου για τον προσδιορισμό εσόδων από επιχειρηματική δραστηριότητα (δύο σειρές)

¹⁶ Το κοινοτικό πρόγραμμα FISCALIS 2020 υιοθετήθηκε με τον Κανονισμό 1286/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ε.Ε. και καλύπτει τα έτη 2014 – 2020. Το πρόγραμμα Fiscalis 2020 συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στην στρατηγική «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και περιεκτική ανάπτυξη, με την ενίσχυση της λειτουργία των φορολογικών συστημάτων στα κράτη μέλη και στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διευκολύνοντας την εξέλιξη των εθνικών φορολογικών διοικήσεων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών φορολογικών διοικήσεων, το νέο πρόγραμμα συμβάλλει επίσης στη δημιουργία μιας ενιαίας ψηφιακής αγοράς ("Digital Agenda for Europe »).

¹⁷ Οι δραστηριότητες εντάσσονται σε κατηγορίες όπως α) λειτουργία συστημάτων επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, β) κοινές δράσεις (joint actions), όπως οι πολυμερείς έλεγχοι γ) κοινές δράσεις εκπαίδευσης

διατήρηση, αναπαραγωγή και προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στα εκάστοτε νέα δεδομένα.¹⁸

Σε γενικές γραμμές η εισαγωγή των εννοιών και πρακτικών του πλαισίου ικανοτήτων, δεν έχει αυτή τη στιγμή εφαρμογή στις διαδικασίες του προγραμματισμού, της ανάπτυξης και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου στο πλαίσιο λειτουργίας της Φορολογικής Ακαδημίας. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για βελτιστοποίηση της χρήσης των απαραίτητων πόρων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθίσταται σαφής η αναγκαιότητα δόμησης ενός λειτουργικού συστήματος που θα δύναται να εξυπηρετεί πάγιες και ad hoc ανάγκες τόσο της διοίκησης όσο και των υπαλλήλων του Οργανισμού.

3.4.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και εκπαίδευση των ελεγκτών

Όπως αναφέρθηκε, η λειτουργία της εκπαίδευσης συνιστά πολύτιμο εργαλείο τόσο για την προσωπική ανάπτυξη του υπαλλήλου όσο και για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού, μέσω ενός σαφώς προσδιορισμένου προσανατολισμού που πηγάζει από το στρατηγικό σχεδιασμό.

Στο νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., η εκπαίδευση κατέχει κομβικό ρόλο, τόσο στο πλαίσιο του προσωπικού πλάνου ανάπτυξης και της ανάπτυξης πορείας σταδιοδρομίας, όσο και στη διαχείριση της απόδοσης που ακολουθεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σύμφωνα, άλλωστε με το άρθρο 23 της Απόφασης, η Α.Α.Δ.Ε. μεριμνά, μέσω της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας, για την υποστήριξη των επαγγελματικών προσδοκιών των υπαλλήλων της, με στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις, αλλά και γενικότερα με την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης.

Περαιτέρω στο Επιχειρησιακό Σχέδιο της Αρχής για το 2021, η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία αναλαμβάνει στόχους που επικεντρώνονται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Φορολογικής Διοίκησης, καθώς και δύο εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης γενικού ενδιαφέροντος. Η αντίχρεση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να εξελιχθεί σε

¹⁸ Ειδικότερα στον τομέα Δημόσια Διοίκηση & Διακυβέρνηση, εντοπίζονται προγράμματα που αφορούν την ανάπτυξη διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων, όπως: ηγεσία και στρατηγικός τρόπος σκέψης, επίλυση προβλημάτων και τεχνικές λήψης απόφασης, αποτελεσματική διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής, δυναμική ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς, παραγωγή γραπτού λόγου και τεχνικές παρουσιάσεων, αντιμετώπιση εργασιακού στρες κ.ο.κ.

πολυπαραγοντική διαδικασία στηριζόμενη τόσο στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, όσο και στον στρατηγικό προσανατολισμό της φορολογικής διοίκησης. Με την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, τον εντοπισμό των «κενών σε ικανότητες» (competency gaps) και την ανάδειξη των κρίσιμων ικανοτήτων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, τροφοδοτείται ένα «μητρώο απαιτήσεων» που οδηγεί στο βέλτιστο προγραμματισμό των εκπαιδευτικών δράσεων.

Το ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις προσφέρει μία ανάλογα σχεδιασμένη πρόταση. Μέρος της εργαλειοθήκης του TaxCompEU, αποτελεί το **πλάνο επιμόρφωσης**, ως ένα γενικό περίγραμμα τυπικού εκπαιδευτικού περιεχομένου. Σύμφωνα με τη γενική περιγραφή της DG TAXUD, οι φορολογικές διοικήσεις, μαζί με άλλους θεσμούς της ΕΕ, όπως πανεπιστήμια, σχολές κατάρτισης και κέντρα πιστοποίησης, μπορούν να χρησιμοποιούν αυτό το γενικό περίγραμμα ως βάση για την ανάπτυξη αποτελεσματικών και στοχευμένων σε θέματα φορολογίας επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα προετοιμάζουν τους εφοριακούς υπαλλήλους για τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις του τομέα. Με την τυποποίηση των εθνικών πρακτικών μάθησης και ανάπτυξης βάσει του TaxCompEU, μπορεί να εξασφαλιστεί ότι οι εφοριακοί υπάλληλοι θα συνεχίσουν να προσφέρουν παγκοσμίως πρωτοπόρες φορολογικές υπηρεσίες σε ολόκληρη την ΕΕ.

Στο ευρωπαϊκό πλάνο επιμόρφωσης οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες έχουν ομαδοποιηθεί ανά ικανότητα και συνδέονται άμεσα με διακριτά θέματα, επίπεδα επάρκειας και αποτελέσματα μάθησης ανά επίπεδο επάρκειας¹⁹. Η εκάστοτε εθνική φορολογική διοίκηση μπορεί να ενσωματώσει το πλάνο επιμόρφωσης προκειμένου να εντοπίζει τις ακριβείς γνώσεις και τις δεξιότητες, τις οποίες και πρέπει να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να βελτιωθεί ως προς μια συγκεκριμένη ικανότητα.

Ενδεικτικό παράδειγμα του πλάνου επιμόρφωσης TaxCompEU ως προς την ικανότητα «κατανόηση φορολογικών θεμάτων» διατίθεται στο παράρτημα 3.

¹⁹ Διακρίνονται τέσσερα διαδοχικά επίπεδα επάρκειας στο πλάνο επιμόρφωσης: 1. Βασικός γνώσης, 2. Εκπαιδευμένος, 3. Εμπειρός, 4. Εμπειρογνώμων. Κάθε επίπεδο συνδέεται με διαφορετικά μαθησιακά αποτελέσματα

3.5 Στελέχωση ελεγκτικών υπηρεσιών

Σύμφωνα με ποσοτικά στοιχεία της Δ.Δ.Α.Δ. της Α.Α.Δ.Ε., οι οργανικά υπηρετούντες εφοριακοί υπάλληλοι στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης ανέρχονται σε 6.893, οι δε ελεγκτές βεβαίωσης που στελεχώνουν τις Φορολογικές Ελεγκτικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ. και Ελεγκτικά Κέντρα) ανέρχονται σε 1060 και αντιπροσωπεύουν το 15,4% του συνολικού προσωπικού της φορολογικής διοίκησης.

3.5.1 Υφιστάμενη Κατάσταση

Σύμφωνα με το δημοσιευμένο Π.Θ.Ε. της θέσης του ελεγκτή βεβαίωσης δημοσίων εσόδων, η θέση αφορά είτε υπαλλήλους με πτυχίο ΑΕΙ-ΑΤΕΙ και τουλάχιστον διετή εμπειρία είτε αποφοίτους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) με τουλάχιστον εξαετή εμπειρία. Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις εισήχθησαν προκειμένου να διασφαλιστεί η ενδεδειγμένη γνώση και κατανόηση όλων των φορολογικών, ελεγκτικών αντικειμένων και της φορολογικής νομοθεσίας.

Για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στην Α.Α.Δ.Ε., είτε μέσω προσλήψεων Α.Σ.Ε.Π., είτε βάσει Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (Ν. 4440/2016, ΦΕΚ 224/Α/2.12.2016), προβλέπεται το Π.Θ.Ε. βοηθού ελεγκτή, χωρίς απαιτήσεις πρότερης εμπειρίας και με χαμηλότερα απαιτούμενα επίπεδα στο προφίλ ικανοτήτων.

Συνεπώς, για την υπό μελέτη θέση εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης και εφόσον προαπαιτείται η διετής προϋπηρεσία, τα ζητήματα στελέχωσης αφορούν περισσότερο σε θέματα βέλτιστης κατανομής του υπάρχοντος ελεγκτικού δυναμικού, καθώς και εσωτερικής κινητικότητας στελεχών της Α.Α.Δ.Ε. από διαφορετικά Π.Θ.Ε. σε αυτό του ελεγκτή.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε., το τμήμα Πολιτικής Σχεδιασμού Ανθρώπινων Πόρων και Αξιολόγησης Αναγκών της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι επιφορτισμένο με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, μέσω της συγκέντρωσης και επεξεργασίας ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων. Μεταξύ άλλων, είναι αρμόδιο για την ενημέρωση και την επικαιροποίηση του πληροφοριακού συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με όλα τα απαραίτητα στοιχεία και τις μεταβολές. Το εν χρήσει πληροφοριακό σύστημα εμπεριέχει στοιχεία αναφορικά με τα τυπικά προσόντα

του υπαλλήλου και την υπηρεσιακή του κατάσταση, όπως το Π.Θ.Ε. κατάταξης, πιστοποιήσεις προϋπηρεσίας, άδειες και τυχόν πειθαρχικές διαδικασίες. Η δε ενημέρωσή του γίνεται με τη μέθοδο της καταχώρησης, ενώ δε διαλειτουργεί με κάποιο άλλο σύστημα της Α.Α.Δ.Ε.

Εισηγήσεις ως προς το ελεγκτικό δυναμικό, ωστόσο, συχνότερα υποβάλλονται από τις καθ' ύλην επιχειρησιακές μονάδες, εν προκειμένω από τη Διεύθυνση Ελέγχων, η οποία εποπτεύει τις ελεγκτικές υπηρεσίες, αλλά και από τις Φορολογικές Περιφέρειες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

Επιπροσθέτως, η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού έχει εκπονήσει σχετικές μελέτες με προσανατολισμό στη συγκριτική ανάλυση μεταξύ χωρών της Ε.Ε. και έχει καταλήξει σε συμπεράσματα που έχουν αποτυπωθεί και σε στρατηγικούς στόχους. Για την περίπτωση της θέσης του ελεγκτή βεβαίωσης, η πλέον πρόσφατη μελέτη²⁰ (Μάρτιος 2021) εφιστά την προσοχή στην ανάγκη αύξησης του ποσοστού των ελεγκτών βεβαίωσης στο 35% του προσωπικού της φορολογικής διοίκησης, προκειμένου αυτό να προσεγγίσει τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Δεδομένων των απαιτήσεων της θέσης, η ενίσχυση αυτή οφείλει να προέλθει από εσωτερικές μετακινήσεις, κατά βάσει από επιχειρησιακά Π.Θ.Ε. που αφορούν σε άλλες φορολογικές λειτουργίες.

Συμπερασματικά, οι τρέχουσες απαιτήσεις για το ελεγκτικό δυναμικό, αφορούν τόσο την αύξηση των ρόλων που ασκούν ελεγκτικά καθήκοντα, όσο και την προσεκτική διαχείριση της κατανομής τους. Ειδικότερα για την Αττική και τη Θεσσαλονίκη, όπου επίκειται η συγκέντρωση των ελεγκτών σε τέσσερα (4) και δύο (2) ελεγκτικά κέντρα αντίστοιχα, η άσκηση μπορεί να λάβει χώρα κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της αναδιοργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη γεωγραφικά, οικονομικά χαρακτηριστικά των περιοχών, δείκτες παραβατικότητας, πλήθος φορολογουμένων, δηλωθέντα εισοδήματα κ.α. Ωστόσο, στις περιφερειακές ελεγκτικές υπηρεσίες της επαρχίας, οι μετακινήσεις του υπηρετούντος στη θέση προσωπικού είναι ανελαστικές δεδομένων των χωροταξικών αποστάσεων. Στις περιπτώσεις αυτές, η μέριμνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στη διασφάλιση της ορθής ροής ανθρωπίνου δυναμικού από και προς κάθε υπηρεσία.

²⁰ Η σχετική μελέτη εκπονήθηκε βάσει στοιχείων 58 αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων οικονομιών που συγκεντρώθηκαν στην πλατφόρμα ISORA (International Survey on Revenue Administration). Τα συγκριτικά αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάστηκαν στην 8^η έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. για τη φορολογική διοίκηση (2019)

Κρίσιμο ρόλο σε σχέση με όσα προαναφέρθηκαν θα έχει η ολοκλήρωση τρέχουσας μελέτης από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού για τη βέλτιστη κατανομή του προσωπικού σε κάθε Π.Θ.Ε. της Α.Α.Δ.Ε. Τα ποσοτικοποιημένα ευρήματα μεμονωμένα, ωστόσο, λειτουργούν ως αρχική ένδειξη για τη Διοίκηση και όχι ως διασφάλιση της απόδοσης.

3.5.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και στελέχωση ελεγκτικών υπηρεσιών

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη δυνατότητα εισαγωγής μεθόδων της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού βάσει ικανοτήτων στη λειτουργία της στελέχωσης των ελεγκτικών υπηρεσιών, αναδεικνύεται η ολοκλήρωση της διαδικασίας της αξιολόγησης του υφιστάμενου ελεγκτικού δυναμικού και η δομημένη ομαδοποίηση και επεξεργασία της πληροφορίας που αφορά τις ικανότητες. Περαιτέρω, υπό το πρίσμα της αναδιάρθρωσης του ελεγκτικού μηχανισμού και της πιθανής εξειδίκευσης τμημάτων ελέγχου, θα είναι απαραίτητη η επικαιροποίηση και ο εμπλουτισμός των ικανοτήτων ανά θέση ελεγκτή με σκοπό τον καθορισμό συγκεκριμένων προδιαγραφών σε ικανότητες ανά ελεγκτική υπηρεσία ή ακόμα και ανά είδος ελέγχου.

Το υπό σχεδίαση ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού της Α.Α.Δ.Ε. θα μπορούσε να διαθέτει διακριτό μητρώο ελεγκτών βεβαίωσης, για την αποτύπωση και παρακολούθηση του συνόλου των ενεργών ελεγκτών. Στο εν λόγω μητρώο, θα μπορούσαν να αποτυπώνονται και να επικαιροποιούνται σε τακτό χρόνο τα τυπικά, εκπαιδευτικά και ουσιαστικά προσόντα, η ελεγκτική εμπειρία, τυχόν εξειδικεύσεις στον έλεγχο και επιπλέον οι ικανότητες και δεξιότητες όπως προκύπτουν από την εν συνόλω αξιολόγηση της εργασιακής πορείας του υπαλλήλου. Η ενημέρωση του μητρώου, άλλωστε, αποτελεί δυναμική διαδικασία με συνεχή ροή πληροφορίας.

Αξιοποιώντας τα ως άνω δεδομένα, καθίσταται αποτελεσματικότερη αφενός η διαχείριση του ελεγκτικού δυναμικού και αφετέρου η εξορθολογισμένη κατανομή του ως προς τις ανάγκες και τις ελεγκτικές απαιτήσεις των τιθέμενων επιχειρησιακών στόχων. Η εικόνα του επιπέδου ικανοτήτων, μπορεί άλλωστε μέσω ερωτημάτων και διασταυρώσεων στη βάση δεδομένων, να σκιαγραφηθεί ανά ελεγκτική υπηρεσία ή ανά περιφέρεια, να αξιολογηθεί συγκριτικά και να συσχετισθεί με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Η διαδικασία

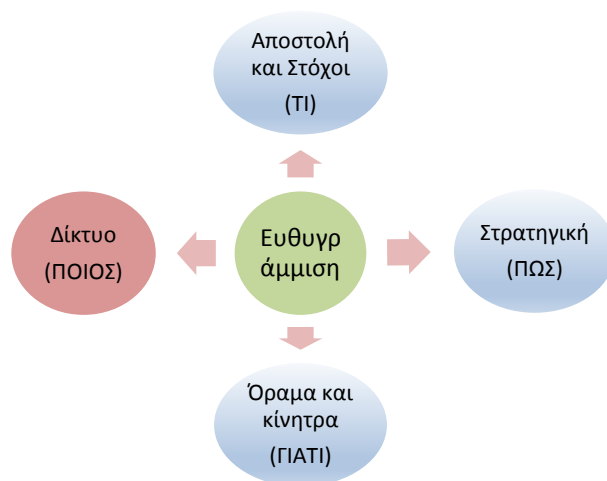
αυτή σε κάθε περίπτωση προσφέρει πολύτιμη πληροφορία στη διοίκηση κατά τη διαδικασία λήψεων αποφάσεων στελέχωσης, τόσο σε αποκεντρωμένο επίπεδο, όσο και συγκεντρωτικά. Τα αιτήματα στελέχωσης από τη βάση πλέον θα μπορούν να τίθενται επί διαθέσιμων στοιχείων και να υποστηρίζονται από ποιοτικά δεδομένα που έως τώρα δεν ήταν διαθέσιμα, ενώ το ίδιο θα ισχύει και για την απόρριψη ή την ικανοποίησή τους.

Περαιτέρω, κάθε διαδικασία επιλογής προσωπικού για την κάλυψη θέσης ελεγκτή, θα οφείλει να αναγνωρίζει και να «τεστάρει» τις απαιτούμενες ικανότητες της θέσης. Η διαδικασία αυτή μπορεί να λαμβάνει χώρα τόσο με ειδικά τεστ ικανοτήτων, όσο και με δομημένες συνεντεύξεις. Κατά την πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την πλήρωση θέσεων ελεγκτών, οι απαιτήσεις θα έχουν επικοινωνηθεί τόσο στους ενδιαφερόμενους, όσο και στη Διοίκηση. Το γεγονός αυτό διασφαλίζει την προβλεψιμότητα, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής και τοποθέτησης.

Σε κεντρικό επίπεδο, οι αποφάσεις για τη στελέχωση και κατανομή του ελεγκτικού δυναμικού είναι κομμάτι στρατηγικής διαχείρισης και οφείλουν να ανταποκρίνονται στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό για το μέλλον του Οργανισμού αναφορικά με την πάταξη της φοροδιαφυγής (Karlsson, 2019). Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, οι αποφάσεις αυτές μετά από το «γιατί», το «τι» και το «πώς», έρχονται να απαντήσουν στο «ποιος» θα αναλάβει εξειδικευμένες επιχειρησιακές δράσεις.

Σχήμα 3.1

Στρατηγική στελέχωσης οργανικών μονάδων



Πηγή: Michael D. Watkins, Harvard Business Review, ίδια επεξεργασία

3.6 Σύστημα ανταμοιβών

Τα μισθολογικά θέματα του προσωπικού της Α.Α.Δ.Ε. ρυθμίζονται από το Ενιαίο Μισθολόγιο Δημοσίων Υπαλλήλων, όπως αποτυπώνεται στο Νόμο 4354/2015 «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

3.6.1 Υφιστάμενη Κατάσταση

Με το νόμο 4778/2021 «Μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και άλλες επείγουσες διατάξεις» θεσπίζεται το νέο μισθολόγιο για τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.

Σύμφωνα με την αναρτηθείσα παρουσίαση της Αρχής, το παγιομένο σύστημα αμοιβών δεν εξυπηρετούσε τους επιχειρησιακούς στόχους και την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού, παρουσιάζοντας σειρά δυσλειτουργιών. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται το γεγονός της αμοιβής υπαλλήλων με βασικό κριτήριο την αρχαιότητα και το εκπαιδευτικό επίπεδο, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας, την ανάληψη ευθυνών και τις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, με τις αμοιβές για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους να διαμορφώνονται σε σχετικά αποθαρρυντικό επίπεδο, η προσέλκυση ποιοτικών στελεχών για την ενδυνάμωση του οργανισμού δυσχεραίνεται, όταν την ίδια στιγμή τα ποσοστά κάλυψης θέσεων σε κρίσιμες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. είναι πολύ χαμηλότερα από το μέσο όρο των ανεπτυγμένων χωρών²¹.

Υπό την προαναφερόμενη οπτική, η Αρχή εισήγαγε το νέο μισθολόγιο, με καινοτομία τη χορήγηση ειδικής αμοιβής για κάθε Περίγραμμα Θέσης Εργασίας. Στη βάση αυτή, οι υπάλληλοι αμείβονται βάσει καθηκόντων, ικανοποιώντας την αρχή «ίση αμοιβή για ίση εργασία». Το μισθολόγιο στηρίχθηκε σε ειδικό βαθμολόγιο θέσεων εργασίας (Β.Θ.Ε.), το οποίο κατόπιν αξιολόγησης των Π.Θ.Ε. βάσει προσδιορισμένων κριτηρίων βαρύτητας²², οδήγησε στην κατάταξη αυτών σε δεκατρείς βαθμούς. Σε κάθε ένα βαθμό αντιστοιχεί και ποσό ειδικής αμοιβής.

²¹ Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η κάλυψη θέσεων πληροφορικής φτάνει μόλις 4%, ενώ ελεγκτικού δυναμικού (φορολογική και τελωνειακή διοίκηση) στο σύνολο των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. σε ποσοστό 10%

²² Στο Παράρτημα 4, παρατίθεται η περιγραφή των κριτηρίων βαρύτητας και τα ποσοστά αυτών.

Επιπλέον θεσπίζεται ειδική ανταμοιβή, η οποία συνδέεται με την επίτευξη των στόχων κάθε οργανικής μονάδας, ενώ το ποσό του κινήτρου επίτευξης στόχων, αποτελεί ποσοστό της αμοιβής Π.Θ.Ε. κάθε υπαλλήλου και κλιμακώνεται ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων.

3.6.2 Πλαίσιο ικανοτήτων και σύστημα ανταμοιβών

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, η κατάταξη υπαλλήλου σε θέση ανώτερου βαθμού, θα συνεπάγεται και ανώτερη αμοιβή θέσης εργασίας. Το νέο μισθολόγιο, επομένως, στηρίζεται στο νέο βαθμολόγιο των θέσεων. Για τη δε διάρθρωση της βαθμολογικής κατάταξης, συνυπολογίζονται σύμφωνα με το άρθρο 23 του σχετικού νόμου, κριτήρια όπως η επιρροή και η εποπτεία, οι επαφές και η επικοινωνία, η πολυπλοκότητα και δημιουργικότητα, οι συνθήκες εργασίας κ.α.

Οι θέσεις ανώτερου βαθμού δύνανται να περιλαμβάνουν είτε διαφορετική σύνθεση ικανοτήτων, ή/και υψηλότερα επίπεδα επάρκειας. Κατ' ουσία, δεν είναι οι απαιτήσεις σε ικανότητες αυτές που διαφοροποιούν τα μισθολογικά κλιμάκια μεταξύ των θέσεων, αλλά το σύστημα του βαθμολογίου. Από την πλευρά του υπαλλήλου, ωστόσο, στο πλαίσιο μισθολογικής εξέλιξης, η ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων που συνθέτουν το προφίλ μίας θέσης ανώτερου βαθμού, καθίσταται ως ο δομημένος και διαφανής τρόπος μισθολογικής ανόδου.

Η κατάταξη των θέσεων εργασίας σε βαθμίδες²³, αναμένεται να διευκολύνει την οργάνωση του τρόπου αξιοποίησης των υπαλλήλων, ώστε να καθίσταται κατανοητός τόσο ο ρόλος τους, όσο και το επίπεδο στο οποίο αναμένεται να εργάζονται. Επιπλέον, σχεδιάστηκε προκειμένου να διευκολύνει τη δημιουργία ενός συστήματος αποδοχών που θα παρέχει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό. Λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες που είναι συναφείς με το είδος της εργασίας, οι αποδοχές παύουν να είναι «αυτόματες» και αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές εργασιακές συνθήκες, δομώντας ένα διαφανές πλαίσιο προσδιορισμού των αναγκών ανάπτυξης ικανοτήτων, τόσο από την πλευρά του υπαλλήλου, όσο και από την πλευρά της διοίκησης.

²³ Όπως αναφέρθηκε, κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας (άνοιξη 2021), οι κανονιστικές Αποφάσεις του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. που ρυθμίζουν την κατάταξη των Π.Θ.Ε. σε Β.Θ.Ε., σύμφωνα με την εξουσιοδοτική διάταξη του Ν. 4778/2021, έχουν αναρτηθεί στην ιστοσελίδα της Αρχής προς διαβούλευση.

Ειδικότερα για τους ελεγκτές βεβαίωσης, τυχόν εμπλουτισμός των Π.Θ.Ε. με εξειδίκευση του ελεγκτικού έργου και διαφοροποίηση των θέσεων στις βαθμίδες, θα αποτελέσει ουσιαστικό κίνητρο ανάπτυξης συγκεκριμένων ικανοτήτων με απώτερο στόχο την υπηρεσιακή εξέλιξη και τη μισθολογική ανέλιξη. Ελεγκτές υψηλότερης βαθμίδας, θα «οφείλουν» να έχουν κατακτήσει την επάρκεια σε συγκεκριμένο προφίλ ικανοτήτων και ταυτόχρονα αυξημένες απαιτήσεις της διοίκησης θα αντιστοιχούν σε ανώτερη ανταμοιβή.

Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα και με τη συγκριτική μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α. (2006) για το ελεγκτικό δυναμικό, το σύστημα ανταμοιβών, ως κρίσιμος παράγοντας παροχής κινήτρου επιχειρησιακής απόδοσης και αριστείας, δεν περιορίζεται στη μισθοδοσία. Αν και η σύνδεση μισθολογικής ανταμοιβής – ατομικής απόδοσης είναι συχνό φαινόμενο σε πολλές από τις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α.²⁴, άλλες μορφές μη χρηματικής αναγνώρισης, όπως πιστοποιητικά επίτευξης στόχων, παροχές σε είδος και υπηρεσίες διευκόλυνσης των εργασιακών συνθηκών μπορούν επίσης να συνεισφέρουν σημαντικά στην παροχή κινήτρου και την ενίσχυση του ηθικού των ελεγκτών.

²⁴ Στην περίπτωση του Καναδά, υπάρχει σύστημα χρηματικής βράβευσης (bonus) για την υπέρ-επίτευξη στόχων των διοικητικών στελεχών του ύψους 5% των ετήσιων απολαβών. Ωστόσο, άλλες χώρες, όπως η Γαλλία και η Φιλανδία, δε διαθέτουν σύστημα άμεσης σύνδεσης ατομικής απόδοσης και αμοιβής. Στην Α.Α.Δ.Ε. η βράβευση υπηρεσιών για την επίτευξη στόχων σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 23 του ν. 4389/2016, αφορά το σύνολο των υπαλλήλων μίας οργανικής μονάδας και δεν ποσοτικοποιείται σε επίπεδο υπαλλήλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Το αντικείμενο και η χρησιμότητα της έρευνας

Η έρευνα έχει σαν αντικείμενο τη διερεύνηση των δυνατοτήτων προσανατολισμού και διαμόρφωσης των διαδικασιών της Δ.Α.Δ. στη βάση των κρίσιμων ικανοτήτων του ελεγκτικού δυναμικού της φορολογικής διοίκησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.). Ο απώτερος στόχος είναι η ανάδειξη του πλαισίου ικανοτήτων ως μέσου διασύνδεσης των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού με τη στρατηγική που χαράσσεται για το ανθρώπινο δυναμικό.

Το **λειτουργικό πεδίο του φορολογικού ελέγχου** επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης για την παρούσα εργασία, λαμβανομένων υπόψη παραγόντων που αφορούν τον κορμό της επιχειρησιακής υπόστασης της Α.Α.Δ.Ε. Κατά την τελευταία πενταετία, ο στρατηγικός στόχος για πάταξη της φοροδιαφυγής και της ενίσχυσης των δημοσίων εσόδων εξειδικεύεται σε πλήθος ειδικότερων στόχων, οι οποίοι εστιάζουν σε ποικίλες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στο πεδίο του φορολογικού ελέγχου. Η φορολογική διοίκηση πρέπει να λαμβάνει συνεχώς μέτρα και να θέτει στόχους για τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή των ελεγκτικών υπηρεσιών της, στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στους τομείς της οικονομίας, της οργάνωσης, της διοίκησης και της τεχνολογίας, για την αύξηση της παραγωγικότητας τους, αλλά και για την ποιοτική βελτίωση των ελέγχων, τη δίκαιη και ενιαία μεταχείριση των ελεγχόμενων και την αύξηση της εμπιστοσύνης αυτών προς τη διοίκηση. Στο πλαίσιο του ως άνω σχεδιασμού, παράγοντας κλειδί αναδεικνύεται το ανθρώπινο δυναμικό, οι ελεγκτές της Α.Α.Δ.Ε.

Για την εξυπηρέτηση των στόχων της εργασίας, την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και τη διερεύνηση των δυνατοτήτων εισαγωγής νέων τεχνικών και εργαλείων στην Α.Α.Δ.Ε., επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα.

Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου αφορούν τα επίπεδα εξοικείωσης των στελεχών με τις νέες έννοιες, καθώς και την απόπειρα προσέγγισης του θέματος από την πλευρά της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία διαμορφώνεται κατά βάση ως διαδικασία από την κορυφή προς τη βάση

(top-down). Επιπλέον, εμπλέκοντας στη θεματική συζήτηση στελέχη σε θέσεις κλειδιά (Γενικούς Διευθυντές, Προϊστάμενους λειτουργιών Δ.Α.Δ. κ.ο.κ.) εκτιμάται ότι θα επιτευχθεί προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό, ακολουθώντας τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο της επικοινωνίας των δυνατοτήτων του πλαισίου ικανοτήτων και των προοπτικών εισαγωγής νέων εργαλείων στις εθνικές φορολογικές διοικήσεις.

4.2 Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας

Ταυτόχρονα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις, ενώ διοργανώθηκε και μία ομάδα εστίασης με κατόχους της θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα:

Εκκινώντας με μία ανάλυση PESTEL²⁵ για το εξωτερικό περιβάλλον της ΑΑΔΕ ακολουθούν τρία στάδια, το καθένα από τα οποία τροφοδοτεί με τα αποτελέσματά του τα επόμενα.

Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με επιτελικά επιχειρησιακά στελέχη της φορολογικής διοίκησης με σκοπό τη συζήτηση επί της ανάλυσης PESTEL, τη συμπλήρωση αυτής και τη χαρτογράφηση του περιβάλλοντος για το λειτουργικό πεδίο του ελέγχου. Περαιτέρω, επιχειρείται τομεακή ανάλυση SWOT²⁶ για το ελεγκτικό δυναμικό που οδηγεί στην ανάδειξη των κρίσιμων ικανοτήτων (key competencies) για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της φορολογικής διοίκησης μέσα στην επόμενη τριετία.

Κατά το δεύτερο στάδιο διοργανώνεται ομάδα εστίασης με τη συμμετοχή τεσσάρων κατόχων της θέσης εργασίας (ελεγκτές βεβαίωσης). Στόχος είναι να καταγραφεί το πώς οι ίδιοι οι ελεγκτές αντιλαμβάνονται το υπάρχον Πλαίσιο Ικανοτήτων, καθώς και να αποτυπωθούν οι απόψεις τους επί της ανάλυσης SWOT για το ελεγκτικό δυναμικό. Τίθεται το θέμα των κρίσιμων ικανοτήτων και οι δυνατότητες εξέλιξης/χρήσης τους. Τέλος,

²⁵ Η ανάλυση PESTEL αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, με το οποίο χαρτογραφούνται πολιτικοί (Political), Οικονομικοί (Economical), Κοινωνιολογικοί (Social), Τεχνολογικοί (Technological), Νομικοί (Legal) και Περιβαλλοντικοί (Environmental) παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

²⁶ Η ανάλυση SWOT αφορά στα αρχικά Strengths (Δυνάμεις) – Weaknesses (Αδυναμίες) – Opportunities (Ευκαιρίες) – Threats (Απειλές). Η χρησιμότητά της έγκειται στην ανάδειξη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors – CSFs)

αποτυπώνεται η γνώμη των ελεγκτών για τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων, βάσει των ευρημάτων του προηγούμενου σταδίου.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει συνέντευξη με επιτελικό στέλεχος της Δ.Α.Δ. Ξεκινάει με την παρουσίαση των ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων, εμπεριέχει συζήτηση επί της υφιστάμενης στρατηγικής Δ.Α.Δ. και εν τέλει αποσκοπεί να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διαμορφωθεί η εν λόγω στρατηγική, βάσει των ευρημάτων και των προτάσεων των προηγούμενων σταδίων. Συμπερασματικά, θα εξεταστεί, η διαδικασία ευθυγράμμισης των στόχων για το ελεγκτικό δυναμικό με τους επιχειρησιακούς στόχους για τον φορολογικό έλεγχο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

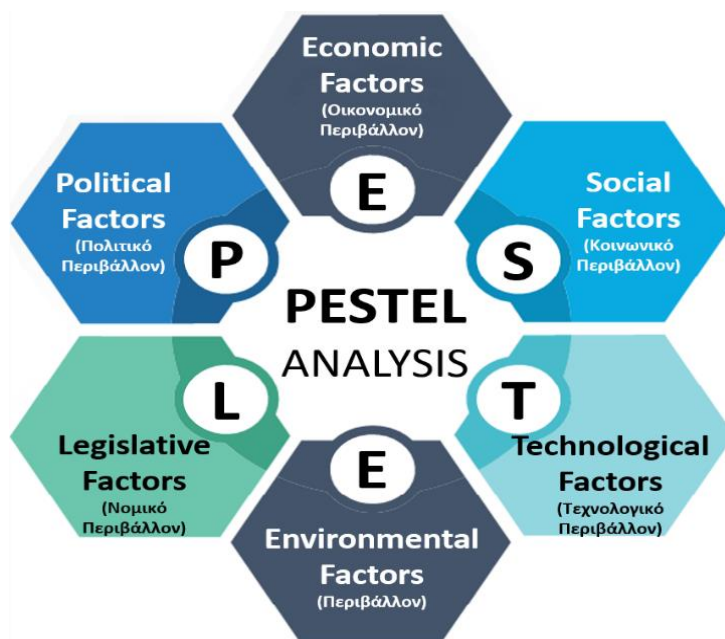
ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

5.1 Η ανάλυση

Η **ανάλυση PESTEL** είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει ένας Οργανισμός και συνεισφέρει θετικά, κατά τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Στόχος της ανάλυσης που ακολουθεί, είναι να εντοπιστούν τα κρίσιμα ζητήματα, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΑΑΔΕ, μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού και επιδρούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε όλα τα λειτουργικά πεδία αρμοδιότητάς της.

Σχήμα 5.1
Ανάλυση PESTEL



Πηγή: www.aade.gr, Ε.Σ. 2021

5.2 Πολιτικό περιβάλλον

Η πανδημία του COVID-19 χαρακτηρίζεται ως μια σοβαρή κατάσταση έκτακτης ανάγκης στον τομέα της δημόσιας υγείας παγκοσμίως, που πλήττει τους πολίτες, την κοινωνία και την οικονομία. Οι συνέπειες μιας τέτοιας πρωτόγνωρης κρίσης είναι πιθανό να απειλήσουν την πολιτική σταθερότητα μιας χώρας, δημιουργώντας ασταθείς συνθήκες, τόσο σε πολιτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, αποθαρρύνοντας σε μεγάλο βαθμό την ομαλή συνέχεια στην οικονομική ζωή του τόπου. Σύμφωνα με σχετική έρευνα του Οργανισμού διαNEOσις (2020), το αίσθημα ασφάλειας των πολιτών μειώνεται και για τους ανωτέρω λόγους, η διαχείριση μιας τέτοιας κατάστασης χρήζει ιδιαίτερης προσοχής.

Στο πλαίσιο της συντονισμένης προσπάθειας αντιμετώπισης των συνεπειών της πανδημίας από μέρους της πολιτείας, αποφασίζονται και εφαρμόζονται σε συνεχή βάση μέτρα με σκοπό την οικονομική υποστήριξη και ελάφρυνση των φορολογουμένων (όπως για παράδειγμα οι παρατάσεις καταβολής βεβαιωμένων οφειλών για επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, αναστολή προθεσμιών φορολογικών υποχρεώσεων κτλ.), ώστε να ανταπεξέλθουν στις συνέπειες αυτής της κρίσης. Οι εν λόγω προσπάθειες είναι συνεχείς, εντατικές και με άμεσο αντίκτυπο στην οικονομική και κοινωνική ζωή των πολιτών, στοχεύοντας στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας στην δημόσια υγεία και οικονομία.

5.3 Οικονομικό περιβάλλον

Το 2019 σηματοδότησε την 3^η συνεχόμενη χρονιά επίτευξης θετικού ρυθμού μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας και δημιούργησε προσδοκίες για σταθεροποίηση της αναπτυξιακής δυναμικής τα επόμενα έτη. Η υγειονομική κρίση του COVID-19, ωστόσο, και η ευρεία επιβολή μέτρων ολικής ή μερικής αναστολής στην επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς και δραστικών περιορισμών στην κυκλοφορία ανθρώπων και αγαθών, σε παγκόσμια κλίμακα, έχει συντελέσει αποφασιστικά στην επανεμφάνιση αρνητικών ρυθμών μεταβολής του Α.Ε.Π. μέσα στο 2020 και σε έντονη αβεβαιότητα αναφορικά με τον χρονικό ορίζοντα επιστροφής σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η αβεβαιότητα επιτείνεται από το γεγονός της εξάπλωσης της πανδημίας με αμείωτη ένταση και την εκ νέου εφαρμογή ισχυρών και

καθολικών περιορισμών και απαγορεύσεων σε εθνικό επίπεδο που συνεχίζονται και κατά το 2021.

Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με απολογιστικά στοιχεία της Ε.Ε. (2020) στο σύνολο των 27 κρατών μελών, καταγράφηκε υποχώρηση στην οικονομική δραστηριότητα του α' εξαμήνου 2020, σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019. Το μέγεθος όμως της απώλειας παρουσιάζει διακυμάνσεις και εμφανίζει συσχέτιση τόσο με το βαθμό αυστηρότητας και την έκταση επιβολής των μέτρων περιορισμού όσο και με τα ιδιαίτερα δομικά χαρακτηριστικά κάθε οικονομίας. Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2020), όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή κλάδων που προϋποθέτουν ανθρώπινη επαφή και αλληλεπίδραση στη διαμόρφωση του Α.Ε.Π. μιας χώρας, τόσο υψηλότερη είναι η αναμενόμενη απώλεια του Α.Ε.Π. λόγω των περιοριστικών μέτρων αντιμετώπισης της πανδημίας.

Ως κλάδοι με υψηλό βαθμό ανθρώπινης επαφής (contact intensive) αναφέρονται, στη σχετική έκθεση, το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, οι μεταφορές, οι υπηρεσίες καταλυμάτων, οι υπηρεσίες εστίασης καθώς και οι πολιτισμικές, καλλιτεχνικές και λοιπές δραστηριότητες αναψυχής και διασκέδασης. Δεδομένου ότι οι εν λόγω κλάδοι έχουν αποφασιστική συμμετοχή στη διαμόρφωση του ελληνικού Α.Ε.Π., γίνεται αντιληπτή η επίδραση της πανδημίας στην Ελληνική Οικονομία²⁷.

Σύμφωνα με τα στοιχεία από την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το ΑΕΠ σε όρους όγκου με βάση εποχικά διορθωμένα στοιχεία καταγράφει πτώση 7,9% το α' εξάμηνο του 2020 σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019, αποτυπώνοντας τον αντίκτυπο της ισχυρής μείωσής του κατά 15,2% το β' τρίμηνο του 2020 σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό τρίμηνο. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι το ποσοστό υποχώρησης του ελληνικού ΑΕΠ κατά το β' τρίμηνο του 2020, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat (2020) συμβαδίζει με το μέσο ποσοστό

²⁷ Σύμφωνα με τα στοιχεία βεβαίωσης ΦΠΑ, στο σύνολο των 87 διημέριων κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, 23 κλάδοι καταγράφουν αύξηση και 64 κλάδοι μείωση στις δηλωθείσες φορολογητέες εκροές το 2020 σε σχέση με το 2019 (Ε.Σ. ΑΑΔΕ 2021). Η μεγαλύτερη αρνητική ποσοστιαία μεταβολή στις φορολογητέες εκροές οικονομικών κλάδων, παρατηρείται στον κλάδο καταλυμάτων, ο οποίος έχει υποστεί μεγάλη πτώση λόγω των συνεπειών της πανδημίας και γενικότερα σε κλάδους δραστηριότητας που προϋποθέτουν υψηλό βαθμό ανθρώπινης επαφής (contact-intensive) και ελευθερία μετακινήσεων-μεταφορών. Δεδομένου ότι οι εν λόγω κλάδοι συμμετέχουν καθοριστικά στην προσφορά του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο αρνητικός αντίκτυπος της πανδημίας στη βιομηχανία του ελληνικού τουρισμού. Κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουλίου 2020 η Ελλάδα κατατασσόταν 1^η σε ποσοστό απώλειας αριθμού διανυκτερεύσεων στην ΕΕ, καθώς κατέγραφε μείωση στις διανυκτερεύσεις άνω του 80%, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019. Το ποσοστό μείωσης στις διανυκτερεύσεις που αναλογούν στις αφίξεις εξωτερικού, διαμορφώνεται σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα, περίπου 90% την ίδια περίοδο. Η ίδια εικόνα επιβεβαιώνεται και από αντίστοιχη μελέτη του πλήθους των αξιολογήσεων της πλατφόρμας βραχυχρόνιων τουριστικών μισθώσεων Airbnb

μείωσης του ΑΕΠ στις χώρες της Ευρωζώνης κατά την ίδια περίοδο. Όλες οι επιμέρους συνιστώσες του ΑΕΠ καταγράφουν μείωση κατά το 2ο τρίμηνο του 2020 τόσο σε σχέση με το 1ο τρίμηνο του 2020 όσο και σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2019²⁸. Σύμφωνα με τις πλέον επικαιροποιημένες προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εξέλιξη του ελληνικού ΑΕΠ (European Economic Forecast – Autumn 2020), αναμένεται ύφεση 9% για το 2020 και ανάκαμψη με ρυθμό 5% για το 2021.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, βάσει των στοιχείων της Eurostat (2020), παρά την επιδείνωση που κατέγραψαν, τόσο ο δείκτης οικονομικού κλίματος (Economic sentiment indicator) όσο και ο δείκτης προσδοκιών απασχόλησης (Employment expectations indicator) μέσα στο 2020 στο σύνολο των κρατών - μελών της Ε.Ε., οι τιμές των σχετικών δεικτών στην Ελλάδα διατηρήθηκαν σε μέγεθος υψηλότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου καταγράφοντας μάλιστα πορεία ανάκαμψης μετά τον Ιούνιο. Επ' αυτού και βάσει της μηνιαίας έρευνας εργατικού δυναμικού της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (Αύγουστος 2020), σημειώνεται ότι το εποχικά διορθωμένο ποσοστό ανεργίας μέσα στο 2020 διαμορφώθηκε σε επίπεδα υψηλότερα έναντι του 2019 μόνο κατά τους μήνες Μάιο και Ιούνιο²⁹. Ωστόσο, η εκ νέου επιβολή περιοριστικών μέτρων εν μέσω επέκτασης της πανδημίας τον Νοέμβριο του 2020, ενέτεινε την αβεβαιότητα ως προς την σταθεροποίηση και ανάκαμψη τόσο του οικονομικού κλίματος όσο και της απασχόλησης κατά τους επόμενους μήνες.

Σημαντική ευκαιρία για την Ελλάδα συνιστά η αξιοποίηση των πόρων από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, το οποίο έχει αναλάβει να ολοκληρώσει έργα και επενδύσεις μέχρι το τέλος του 2026. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0)³⁰ συνδυάζει τόσο επενδύσεις, όσο και μεταρρυθμίσεις, ενώ τα ποσά που

²⁸ Ειδικότερα, η τελική καταναλωτική δαπάνη παρουσίασε μείωση 10,1% σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2019 και 9,3% σε σχέση με το 1ο τρίμηνο του 2020. Ο ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου μειώθηκε κατά 10,3% σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2019 και 2% σε σχέση με το 1ο τρίμηνο του 2020. Οι μεγαλύτερες ποσοστιαίες μεταβολές καταγράφονται στο εξωτερικό εμπόριο, με τις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να παρουσιάζουν υποχώρηση κατά 32,1%, τόσο σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2019 όσο και σε σχέση με το 1ο τρίμηνο του 2020. Υψηλοί αρνητικοί ρυθμοί μεταβολής χαρακτηρίζουν και τις εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, που υποχωρούν κατά 17,2% σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2019 και 16,7% σε σχέση με το 1ο τρίμηνο του 2020.

²⁹ Ειδικότερα, το εποχικά διορθωμένο ποσοστό ανεργίας τον Αύγουστο του 2020 ανήλθε σε 16,8% έναντι 16,9% τον Αύγουστο του 2019 και του διορθωμένου προς τα άνω 17,0% τον Ιούλιο του 2020.

³⁰ Με βάση το «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία» που συνέταξε η Επιτροπή υπό τον Νομπελίστα Καθηγητή Χρ. Πισσαρίδη (2020), το ελληνικό ΕΣΑΑ έχει στόχο να περιορίσει τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις της κρίσης του COVID-19, να αντιμετωπίσει υπάρχοντα κενά και να ενισχύσει την ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική και κοινωνική ανθεκτικότητα.

κινητοποιεί το Ταμείο είναι σημαντικά, ώστε με σωστή αξιοποίηση μπορούν να αλλάξουν την πορεία του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος της χώρας μας.

5.4 Κοινωνικό περιβάλλον

5.4.1 Πανδημία COVID-19

Η πανδημία επηρεάζει αναπόφευκτα και σε μεγάλο βαθμό τη ζωή των Ελλήνων. Η χρονική παράταση της κατάστασης και των μέτρων επιδεινώνει τις επικρατούσες συνθήκες, καθώς πλέον οι επιπτώσεις έχουν σωρευτική επίδραση. Η καθημερινή ζωή, η εργασία, η ψυχολογία και όλες οι ανθρώπινες σχέσεις αποκτούν διαφορετικό νόημα την περίοδο αυτή, λόγω των περιοριστικών μέτρων που έχουν επιβληθεί για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της σχετικής έρευνας του Οργανισμού ΔιαΝΕΟσις (2020), μεταξύ άλλων διαπιστώνεται πως υπάρχει ψυχολογική κόπωση και περισσότερη απαισιοδοξία για τη διαχείριση της κατάστασης, με κυρίαρχα συναισθήματα την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια. Πλήττεται το αίσθημα κοινωνικής εμπιστοσύνης και η κάμψη αυτή επιφέρει χαλάρωση τήρησης των στοιχειωδών κανόνων προστασίας. Επιπλέον, δοκιμάζεται σε μεγάλο βαθμό, η εμπιστοσύνη των πολιτών στο σύστημα υγείας.

Στο πλαίσιο αυτό απειλείται σοβαρά η συμμόρφωση των πολιτών σε θέματα φορολογίας και οικονομικών εν γένει υποχρεώσεων. Η παρατηρούμενη έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στους κρατικούς θεσμούς είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους προς το κράτος, με άμεσα αρνητικά αποτελέσματα στα φορολογικά έσοδα της χώρας.

Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων δηλώνουν ότι η καθημερινή ζωή τους έχει επηρεαστεί από την πανδημία. Αλλάζουν ριζικά οι καταναλωτικές συνήθειες και οι κοινωνικές δραστηριότητες. Οι αλλαγές αυτές στο κοινωνικό επίπεδο, αναμφισβήτητα θα έχουν επιπτώσεις στο μέγεθος της φορολογικής βάσης.

5.4.2 Brain drain

Η επαγγελματική κατάρτιση των Ελλήνων, είναι ένας παράγοντας που δοκιμάζεται σθεναρά τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω των οικονομικών δυσχερειών στη χώρα μας όπως τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και το χαμηλότερο επίπεδο μισθών σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ.

Σύμφωνα με μελέτη του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων (2017), στα τελευταία μεταναστευτικά κύματα, για άλλη μια φορά, οι εκροές προέρχονται από το πιο παραγωγικό κομμάτι της Ελληνικής κοινωνίας (με το 51,4% να είναι στην «κρίσιμη» ηλικιακή κατηγορία 25-44, και σχεδόν στο 70%, απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης). Η μαζική εκροή εκατοντάδων χιλιάδων Ελλήνων δυσχεραίνει περαιτέρω τη δυνατότητα προσαρμογής και αντιμετώπισης των προκλήσεων της τρέχουσας περιόδου. Και αυτό γιατί η μετανάστευση αυτών των ανθρώπων συνδέεται με τις ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης με σύγχρονες δεξιότητες, που αντιμετωπίζουν τόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις όσο και η ελληνική δημόσια διοίκηση.

5.4.3 Προσφυγικές/Μεταναστευτικές ροές

Οι σταθερές ροές προσφύγων και μεταναστών των τελευταίων ετών συνεχίζουν να έχουν επιρροή στις τοπικές κοινωνίες όπου εδράζονται τα κέντρα φιλοξενίας ή αποτελούν σημείο εισόδου στη χώρα. Λόγω την έκρυθμων συνθηκών που δημιουργούνται κατά καιρούς, είναι πιθανό η κατάσταση αυτή να έχει συνέπειες στην τουριστική κίνηση αυτών των περιοχών, οι οποίες όντας στην πλειονότητά τους νησιωτικές, βασίζουν την οικονομική τους δραστηριότητα κατά μεγάλο μέρος στον τουρισμό. Σύμφωνα με σχετική έρευνα του Εργαστηρίου Τουριστικών Ερευνών και Μελετών (2016) «όλες οι κύριες αγορές αποστολής τουριστών προς τα νησιά επηρεάστηκαν ιδιαίτερα αρνητικά από το προσφυγικό – μεταναστευτικό ζήτημα, παρουσιάζοντας σημαντικές μειώσεις των αφίξεων και, φυσικά, βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ακυρώσεις. Η μεγαλύτερη αντίδραση καταγράφεται στη γερμανική αγορά ενώ αρνητική αλλά ηπιότερη είναι η αντίδραση της ελληνικής αγοράς».

Ως θετική εξωτερική συνέπεια θα μπορούσε να εκληφθεί η δυνατότητα συντονισμένης και βάσει κανόνων ένταξης μέρους των νόμιμων προσφύγων και μεταναστών στο εργατικό

δυναμικό της χώρας, ως απάντηση στο δημογραφικό πρόβλημα της Ελλάδας. Μια τέτοια προσπάθεια θα μπορούσε να έχει θετικό αντίκτυπο στο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας, καθώς και να καλύψει ελλείψεις συγκεκριμένων κλάδων (και σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές) που αντιμετωπίζουν πρόβλημα σε εργατικό δυναμικό, όπως είναι η γεωργία και η κτηνοτροφία.

5.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η πρωτοφανής παγκόσμια υγειονομική κρίση του Covid-19 καθιστά σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, επιτακτική την ανάγκη από πλευράς της Φορολογικής Διοίκησης να προβεί σε ευρεία ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών βάσει και παλαιότερων συστάσεων του Ο.Ο.Σ.Α. (2014) με στόχο τη μεγιστοποίηση της ψηφιακής λειτουργίας της. Οι απαγορεύσεις ή/και περιορισμοί που τέθηκαν για την αποφυγή συγχρωτισμού πολιτών στις Υπηρεσίες λόγω της πανδημίας, επιτάσσει την άμεση ψηφιοποίηση πλήθους συναλλαγών, σε συνδυασμό με τη λήψη πολύπλευρων ενεργειών για την υποστήριξη των πολιτών, των επιχειρήσεων, την παροχή ζωτικών δημόσιων υπηρεσιών και τη διασφάλιση της είσπραξης των δημοσίων εσόδων.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον σαφώς δημιουργεί σημαντικά οφέλη, όπως η αναβάθμιση του μητρώου φορολογουμένων, η υποστήριξη της φορολογικής συμμόρφωσης, ο αμεσότερος εντοπισμός φαινομένων φοροδιαφυγής/φοροαποφυγής. Ταυτόχρονα, ωστόσο, εγείρει και πολλές προκλήσεις τις οποίες ο οργανισμός καλείται να διαχειριστεί, όπως η ανάγκη εξεύρεσης οικονομικών πόρων για εξειδικευμένο προσωπικό και συστήματα, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αναζήτηση των κατάλληλων εργαλείων υποστήριξης της εξ αποστάσεως εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού, η ανάγκη ενσωμάτωσης τεχνογνωσίας άλλων φορολογικών διοικήσεων, σχετικά με την ασφάλεια στη χρήση πληροφοριακών εφαρμογών³¹.

³¹ Χαρακτηριστικά στο Ε.Σ.Α.Α. οι προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις στοχεύουν (α) στον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών του Δημόσιου Τομέα και στην ενίσχυση των ψηφιακών τους υπηρεσιών, (β) σε βελτιώσεις επιχειρησιακών διαδικασιών συνοδευόμενες από την ενσωμάτωση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, (γ) σε σημαντική ενίσχυση της διαλειτουργικότητας πληροφοριακών συστημάτων και δεδομένων, (δ) σε ισχυρή ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας, καθώς και (ε) σε εκτεταμένη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα οι τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους (cloudcomputing) και οι τεχνολογίες αποτελεσματικής διαχείρισης πολυδιάστατων δεδομένων μεγάλου όγκου (bigdata)

Για την επιτυχή μετάβαση στο περιβάλλον που διαμορφώνεται, καίριας σημασίας στοιχεία αποτελούν τόσο η ταχύτητα προσαρμογής της Φορολογικής Διοίκησης στα νέα δεδομένα ως προς τις μορφές οργάνωσης, διοίκησης και δράσης των επιχειρήσεων, όπως αυτές που δραστηριοποιούνται στο πεδίο του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών συναλλαγών, όσο και οι ενέργειές της για ομαλή μετάβαση στην υιοθέτηση των νέων πρακτικών από τους φορολογούμενους, ώστε οι τελευταίοι να γίνουν κοινωνοί των τεχνολογικών μεταρρυθμίσεων που ακολουθεί ο οργανισμός, αναγνωρίζοντας τον υποστηρικτικό ρόλο του. Ταυτόχρονα, δεν μπορεί να αγνοηθεί η επίδραση των νέων τεχνολογιών στις απαιτούμενες δεξιότητες του εργατικού δυναμικού (Gotfredsen, 2019) με αποτέλεσμα οι φορολογικές διοικήσεις παγκοσμίως να πρέπει να επανεξετάσουν την ποιότητα των υπαλλήλων τους σε όρους προστιθέμενης αξίας.

5.6 Φυσικό περιβάλλον

Η κλιματική αλλαγή και το περιβάλλον αποτελούν για τους Έλληνες την τέταρτη εκ των έξι σημαντικότερων απειλών που αντιμετωπίζει σήμερα η χώρα μας, σύμφωνα με έρευνα του Οργανισμού ΔιαΝΕΟσις που έλαβε χώρα τον Σεπτέμβριο του 2020. Επιπλέον ιδιαίτερη βαρύτητα στο πεδίο αυτό δίνεται και από την ΕΕ. Μέσω της στρατηγικής για το περιβάλλον, στην οποία κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία για την ανάδειξη της Ευρώπης στην πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρο, η Ε.Ε. σχεδιάζει να επιτύχει περιβαλλοντικούς και βιώσιμους στόχους ανάπτυξης. Ο παράγοντας περιβάλλον φαίνεται ότι πλέον κατέχει σημαντική θέση τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έχοντας αδιαμφισβήτητες κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στον επιχειρησιακό σχεδιασμό κάθε οργανισμού.

5.6.1 Φορολογικά κίνητρα για «πράσινες» επενδύσεις – «πράσινα» κίνητρα

Το νέο μοντέλο «πράσινης» ανάπτυξης που προωθείται στη χώρα μας, με την αξιοποίηση των κεφαλαίων από το Ταμείο Ανάκαμψης της ΕΕ, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη φορολογική πολιτική της Ελλάδας και κατ' επέκταση τα φορολογικά έσοδα. Η επίδραση της πράσινης ανάπτυξης θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη φορολογική μεταρρύθμιση, που

στοχεύει στην ανάπτυξη μέσω της μείωσης της φορολογικής επιβάρυνσης στις πράσινες επενδύσεις.

Επιπλέον, στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών συμφωνιών για το περιβάλλον θα υπάρξουν και περαιτέρω μεταβολές φορολογικού περιεχομένου, όπως η ευθυγράμμιση της φορολογίας των ενεργειακών προϊόντων και της ηλεκτρικής ενέργειας με τις ενεργειακές και κλιματικές πολιτικές της ΕΕ, με στόχο τη συμβολή στους στόχους της Ε.Ε. για το 2030 και την ουδετερότητα του κλίματος έως το 2050 στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας.

5.6.2 Έκτακτες Ανάγκες - Απορρύθμιση κοινωνικής και οικονομικής ζωής

Οι φυσικές καταστροφές, οι θεομηνίες και τα ασυνήθιστα έντονα καιρικά φαινόμενα, τα οποία κατά τους περιβαλλοντολόγους οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην κλιματική αλλαγή, έχουν ως αποτέλεσμα να απορρυθμίζεται η κοινωνική και οικονομική ζωή των περιοχών που πλήττουν. Στην Ελλάδα παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια έντονα φαινόμενα κυκλώνων, πλημμυρών και πυρκαγιών με αρνητικό απολογισμό τόσο σε υλικές ζημιές και ζημιές στην παραγωγή γεωργικών προϊόντων, όσο και σε ανθρώπινες απώλειες.

Επιπλέον, για την αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων, λαμβάνονται μέτρα ανακούφισης των πληγέντων και στήριξης της αποκατάστασης και επιστροφής στην κανονικότητα των τοπικών κοινωνιών, όπως οι αναστολές εξόφλησης ληξιπρόθεσμων οφειλών, τα οποία ενδέχεται σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο να έχουν αρνητικό αποτέλεσμα στα φορολογικά έσοδα.

5.7 Νομοθετικό περιβάλλον

Η πανδημία του Covid-19 έχει οδηγήσει σε σημαντική μεταβολή του νομοθετικού πλαισίου, καθιστώντας το ένα ιδιαίτερος δυναμικό περιβάλλον στην παρούσα χρονική συγκυρία. Η ανάγκη για περιορισμό των αρνητικών συνεπειών της πρωτοφανούς υγειονομικής κρίσης, προκάλεσε την άμεση αντίδραση της Φορολογικής Διοίκησης και οδήγησε στην έκδοση ενός τεράστιου όγκου νόμων, αποφάσεων, εγκυκλίων, κ.λπ., με σκοπό την οικονομική στήριξη πολιτών και επιχειρήσεων, την ενίσχυση της ρευστότητας, τη διευκόλυνση του εμπορίου και την προστασία της δημόσιας υγείας εν γένει.

Οι προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί η Φορολογική Διοίκηση είναι πολλές. Η θέσπιση νόμων σε ασφυκτικό χρονικό πλαίσιο, καθώς και η έκδοση και εφαρμογή των

απαραίτητων ερμηνευτικών εγκυκλίων διαταγών για την εφαρμογή αυτών, συνεχίζει να αποτελεί βασική προτεραιότητα. Ταυτόχρονα, απαιτείται άμεση προσαρμογή στις συνεχείς νομοθετικές αλλαγές σε πολλούς τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής και βελτιστοποίηση της φορολογικής πολιτικής, με δεδομένο τον περιορισμό της οικονομικής δραστηριότητας εντός του 2020, λόγω της πανδημίας. Νομοθετικές ρυθμίσεις, όπως παράταση καταβολής βεβαιωμένων οφειλών, αναστολή λειτουργίας επιχειρήσεων κ.α. οδηγούν αναπόφευκτα σε συρρίκνωση των εσόδων του Κράτους ή/και μετατόπιση της είσπραξής τους σε μεταγενέστερο χρόνο, γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στο μελλοντικό σχεδιασμό.

Στο προσεχές μέλλον θα καταστεί απαραίτητη η έρευνα και εφαρμογή φορολογικών μεταρρυθμίσεων για την μετά-Covid εποχή, προκειμένου να υπάρξει κινητοποίηση των φορολογικών εσόδων και να καταστεί βιώσιμο το χρέος που θα έχει δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα της πανδημίας, με παράλληλη αναβάθμιση των τεχνολογικών υποδομών, αλλά και των υποδομών για ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας.

5.8 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Κατόπιν ανάλυσης κρίσιμων μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος της Α.Α.Δ.Ε., σκιαγραφείται το πεδίο λήψης των στρατηγικών αποφάσεων του Οργανισμού, το οποίο επιδρά κατ' αρχάς στην επιχειρησιακή στρατηγική για την εκπλήρωση των μεσο-μακροπρόθεσμων στόχων της Αρχής.

Οι άξονες της ανάλυσης PESTEL συνοψίζονται στον Πίνακα 4.1:

Πίνακας 5.1

Ανάλυση PESTEL για την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

- Πολιτική σταθερότητα
- Συνεχής προσαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής στις επιπτώσεις της πανδημίας

Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)

- Οικονομική παγκόσμια κρίση λόγω κορωνοϊού
- Έκτακτα μέτρα για περιορισμό εξάπλωσης του κορωνοϊού
- Αναστολή λειτουργίας επιχειρήσεων
- Αναστολή οικονομικών και φορολογικών υποχρεώσεων πληγέντων
- Περιορισμός τουριστικής κίνησης
- Resilience and Recovery Fund (μέτρα στήριξης και ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας)

Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)

- Πανδημία κορωνοϊού - συνέπειες στον πληθυσμό και στις συνθήκες διαβίωσης
- Κοινωνικές - ψυχολογικές επιπτώσεις πανδημίας
- Brain drain
- Προσφυγικές - μεταναστευτικές ροές

Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

- Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων εξ αποστάσεως - ψηφιακές συναλλαγές, ψηφιακός μετασχηματισμός
- Ψηφιοποίηση και αξιοποίηση δεδομένων
- Ανάπτυξη διαλειτουργικότητας
- Ηλεκτρονικό επιχειρείν
- Ηλεκτρονικές πλατφόρμες (ηλεκτρονικές συναλλαγές)

Φυσικό Περιβάλλον (Environment)

- Φορολογικά κίνητρα για "πράσινες" επενδύσεις - "πράσινα" κίνητρα
- Κλιματικές αλλαγές (επιρροή σε γεωργική παραγωγή, τουρισμός)
- Τυχόν έκτακτες ανάγκες (απορρύθμιση κοινωνικής και οικονομικής ζωής)

Νομοθετικό Περιβάλλον (Legal)

- Μεταβολές νομοθετικού πλαισίου λόγω πανδημίας (έκτακτα νομοθετικά μέτρα)
- Προκλήσεις προσαρμογής φορολογικής διοίκησης σε συνεχείς νομοθετικές μεταβολές

Πηγή : www.aade.gr, Ε.Σ. 2021, Ίδια επεξεργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

6.1 Συνεντεύξεις με επιχειρησιακά στελέχη

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αποτυπώθηκαν στην ανάλυση PESTEL αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, τον Στρατηγικό Σχεδιασμό της Α.Α.Δ.Ε. 2020-2024, το Επιχειρησιακό Σχέδιο του Διοικητή και το Επιχειρησιακό σχέδιο της Γενικής Διεύθυνσης για το προσεχές έτος, πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με δύο επιτελικά στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης. Με τις συνεντεύξεις αυτές αντλήθηκε πολύτιμη πληροφορία που χρησιμοποιήθηκε για τη συμπλήρωση της τομεακής ανάλυσης SWOT στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου, εστιάζοντας στο ελεγκτικό δυναμικό, ενώ αναδύονται και οι αναγκαίες κρίσιμες ικανότητες των ελεγκτών για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της φορολογικής διοίκησης.

Οι συναντήσεις με τα στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης, ξεκίνησαν με συζήτηση επί του Στρατηγικού Σχεδίου 2021-2024, καθώς και επί της διενεργηθείσας ανάλυσης PESTEL για το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού. Ως διαθέσιμο υλικό δόθηκε ο πίνακας με την επιχειρησιακή στοχοθεσία για το 2021, το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης, ο πίνακας με τις ικανότητες σύμφωνα με το TaxCompEU και το λεξικό ικανοτήτων για ενδεδειγμένη κατανόηση των εννοιών.

Οι απαντήσεις των στελεχών εμφανίζονται ομαδοποιημένες ανά ερώτηση.

E1: Ποια είναι τα δυνατά σημεία του Οργανισμού στο πεδίο του ελέγχου, τα οποία και θεωρείτε ότι πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχειρησιακή στρατηγική για τον έλεγχο;

B.H.: Οι έμπειροι ελεγκτές που στελεχώνουν σήμερα τα Τμήματα Ελέγχου ανά την επικράτεια έχουν συσσωρευμένη εμπειρία ως προς τις φορολογικές διαδικασίες, έχοντας εξειδικευτεί σε αυτές, ακόμα και όταν ήταν ελάχιστα μηχανογραφημένες. Βίωσαν εξελικτικά την απλούστευση και την ηλεκτρονικοποίηση και αυτό έχει συμβάλει στην οικοδόμηση αναλυτικής σκέψης, που προσδίδει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι στον έλεγχο, διαθέτουν υψηλή ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας, προσδίδοντας

προστιθέμενη αξία στην ανάγκη διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών και στη χρήση νέων εφαρμογών και συστημάτων.

Περαιτέρω, η οικονομική αυτοτέλεια της Α.Α.Δ.Ε., επιταχύνει την υλοποίηση έργων που αφορούν τον φορολογικό έλεγχο, για παράδειγμα η μελέτη για το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων συμμόρφωσης, η υλοποίηση εφαρμογών που θα συνεισφέρουν στον έλεγχο, όπως το myData και το myHands³², καθώς και τις προμήθειες υλικοτεχνικού εξοπλισμού για το ελεγκτικό δυναμικό. Δράσεις που αφορούν την κεντρικοποίηση και τον εκσυγχρονισμό του ελέγχου μπορούν να σχεδιάζονται, να προγραμματίζονται και να υλοποιούνται με μεγαλύτερη ταχύτητα.

N.M.: Διαθέτουμε ελεγκτικό δυναμικό υψηλών προσόντων, και δεν αναφέρομαι μόνο στα τυπικά προσόντα και το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων των ελεγκτικών υπηρεσιών, όσο στη διάθεση και την αντίληψή τους. Υπάρχει όσμωση των πλέον εμπειρών ελεγκτών με τους νεοεισερχόμενους και ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Επιπλέον, μεγάλος αριθμός των νέων υπαλλήλων προέρχεται από ελεγκτικές υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα και αποτελούν καλή πρώτη ύλη για τη μετεξέλιξή τους σε ελεγκτές βεβαίωσης δημοσίων εσόδων.

Άλλος ένας παράγοντας με θετική επίδραση στη φορολογική διοίκηση είναι η συνεργασία και η ανταλλαγή τεχνογνωσίας με φορολογικές διοικήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια δράσεων της DG TAXUD, πχ μέσω των προγράμματος Fiscalis, και γενικά η δημιουργία διεθνούς δικτύου στο πλαίσιο του Ο.Ο.Σ.Α. ή του Ι.Ο.Τ.Α.

Σημειώνεται ότι η λειτουργική και οικονομική ανεξαρτησία της Α.Α.Δ.Ε., της δίνει την απαραίτητη ευελιξία στο να σχεδιάζει και να υλοποιεί δράσεις, σε επίπεδο οργανωτικής αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού υποδομών.

E2: Εντοπίζετε αδυναμίες στο εσωτερικό περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε. αναφορικά με το πεδίο του ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό, οι οποίες θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων;

B.H.: Οι διαρκείς μεταβολές του θεσμικού πλαισίου δε διευκολύνουν την τυποποίηση της ελεγκτικής διαδικασίας και την εφαρμογή ελεγκτικών προτύπων. Μέχρι και το 2013, ήταν συγκεκριμένα τα βήματα που θα ακολουθούσε ένας ελεγκτής. Αυτή τη στιγμή, ωστόσο, με τον νέο Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας και τις συνεχείς τροποποιήσεις του, υπάρχουν

³² Πρόκειται για το ειδικό Λογισμικό αυτοματοποιημένου ελέγχου προσαύξησης της περιουσίας (Ε.Λ.Α.Ε.Π.Π.)

ζητήματα που χρήζουν συνεχούς διευκρίνισης. Ένα άλλο σημαντικό σημείο που πρέπει να αναφερθεί είναι η ετοιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τον έλεγχο. Προς το παρόν τα πληροφοριακά μας συστήματα δεν είναι έτοιμα για να συγκεντρώσουν όλη την απαραίτητη για τον ελεγκτή πληροφορία, προκειμένου να εξοικονομηθεί πολύτιμος χρόνος. Απαιτούνται εκτεταμένες προσαρμογές και περαιτέρω διαλειτουργικότητα τόσο μεταξύ των συστημάτων της Α.Α.Δ.Ε., όσο και με τα συστήματα άλλων φορέων όπως το Υπουργείο Ανάπτυξης, Μεταφορών κ.α. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνοντας υπόψη τις αποχωρήσεις του προσωπικού στον έλεγχο και τις μη αντίστοιχες ενισχύσεις των τμημάτων, το ελεγκτικό δυναμικό έχει αποψιλωθεί, ειδικά στις ελεγκτικές υπηρεσίες της Αττικής. Πολύ σημαντική παράμετρος στο σημείο αυτό, είναι η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. για να στραφούν στο πεδίο του ελέγχου, τόσο με την ενίσχυση της εκπαίδευσης που θα μείωνε τυχόν ανασφάλεια τους για το επιχειρησιακό κομμάτι, όσο και με ηθικές, μισθολογικές ανταμοιβές ισάξιες της ευθύνης της θέσης και της σημαντικότητας της ως προς την συνεισφορά στα δημόσια έσοδα.

N.M.: Μία εντοπισμένη αδυναμία του ελεγκτικού μηχανισμού είναι η ενασχόληση των ελεγκτών με δραστηριότητες και καθήκοντα που είναι εκτός του αμιγώς ελεγκτικού έργου. Το προσωπικό της φορολογικής διοίκησης βαίνει μειούμενο, και όσο οι διαδικασίες δεν τυποποιούνται και δεν ψηφιοποιούνται, δεν εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος για τον ελεγκτή που θα μπορούσε να διατεθεί σε κατ' εξοχήν ελεγκτικό έργο.

Είναι γεγονός ότι έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά βήματα για την απλούστευση των διαδικασιών του ελέγχου και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και των εργαλείων των ελεγκτών. Ωστόσο, απομένει αρκετή δουλειά για την εξάλειψη, όσο το δυνατόν, παγιωμένων γραφειοκρατικών διαδικασιών.

E3: Ποιες ευκαιρίες εντοπίζετε στο εξωτερικό περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε. για το πεδίο του φορολογικού ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό;

B.H.: Μεγάλη ευκαιρία για την Α.Α.Δ.Ε. κατά τη δεδομένη χρονική περίοδο, αποτελεί η εισροή πόρων από το Ταμείο Ανάκαμψης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι και θα διατεθούν για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μεταρρυθμιστικών έργων και δράσεων που διατρέχουν όλη τη λειτουργία της φορολογικής διοίκησης, ασφαλώς και το φορολογικό έλεγχο. Τα έργα αφορούν υποδομές, προτάσεις απλούστευσης και ψηφιοποίησης

διαδικασιών, αλλά και ριζικό ανασχεδιασμό των κομβικών πληροφοριακών συστημάτων της Α.Α.Δ.Ε., του TAXIS και ELENXIS.

Σε γενικές γραμμές, η συνεχώς αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας και των εφαρμογών αυτής από τη φορολογική διοίκηση, μεταλλάσσει τόσο τη δυναμική της στο εσωτερικό του Οργανισμού όσο και την εικόνα της προς τα έξω. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η πλατφόρμα my Digital Accounting and Tax Application (myData) που παρέχει τη δυνατότητα ψηφιακής διαβίβασης των παραστατικών των οικονομικών δεδομένων των επιχειρήσεων.

Τέλος, ψηφιακές εφαρμογές που αποσκοπούν στην αποφυγή της προσέλευσης του φορολογούμενου στη Δ.Ο.Υ., όπως το Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Ηλεκτρονικών Ραντεβού στις Δ.Ο.Υ., η ηλεκτρονική βεβαίωση περί μη Οφειλής Τελών Κυκλοφορίας κ.α. αποφορτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της φορολογικής διοίκησης από τύπους εργασιών που απλουστεύονται, και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ενασχόληση του με άλλα πεδία, όπως ο φορολογικός έλεγχος.

N.M.: Η διαχείριση της πανδημίας από τη δημόσια διοίκηση, ιδιαιτέρως στο κομμάτι της επιτάχυνσης της ψηφιοποίησης των διαδικασιών του δημοσίου, δίνει το έναυσμα για την αναμόρφωση του συνόλου των διαδικασιών της φορολογικής διοίκησης και συνεπώς της ελεγκτικής διαδικασίας. Επιπλέον, επιταχύνεται η διαλειτουργικότητα μεταξύ των φορέων του Δημοσίου, κάτι που θα βελτιώσει την ποσότητα, την ποιότητα και την ταχύτητα πρόσβασης στην πληροφορία για την Α.Α.Δ.Ε.

Οι εξελίξεις στο πεδίο της τεχνολογίας με την εισαγωγή νέων εργαλείων, όπως η τεχνητή νοημοσύνη ή λογισμικά διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων (big data) παρέχουν την ευκαιρία για ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνικών στο φορολογικό έλεγχο και αδιαμφισβήτητα θα πρέπει να σχεδιαστεί και να δρομολογηθεί η βέλτιστη αξιοποίησή τους.

E4: Ποιες απειλές εντοπίζετε στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνητική πρόκληση για το πεδίο του ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό;

B.H.: Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην οικονομική ζωή του τόπου είναι αδιαμφισβήτητες, και θα έχουν αντίκτυπο τόσο στη φορολογική συμπεριφορά, όσο και στη φοροδοτική ικανότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων. Τα διαρκή περιοριστικά μέτρα έχουν συμβάλει στην κόπωση των πολιτών, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μια κρίση

εμπιστοσύνης απέναντι στο κράτος και τους θεσμούς του, με πιθανές επιπτώσεις και στο κομμάτι της φορολογικής συμμόρφωσης. Σε αυτό συμβάλει και η πολυνομία που συχνά δεν είναι συνεπής στη φορολογική πολιτική, πλήττοντας τη φορολογική ηθική και συνείδηση του φορολογούμενου.

Στο πλαίσιο της οικονομικής πολιτικής, αυτό το διάστημα, έχουν διατεθεί αρκετές διευκολύνσεις με τη μορφή επιχορηγήσεων, επιδομάτων, επιδοτήσεων μισθωμάτων κ.ο.κ., μάλιστα σε αρκετά σύντομο χρονικό διάστημα λόγω του κατεπείγοντος. Θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες διασταυρώσεις προκειμένου να εντοπιστούν περιπτώσεις εκμετάλλευσης αδυναμιών του συστήματος σε συνεργασία με άλλες αρχές του κράτους.

N.M.: Αφενός, ως συνέπεια της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, αλλά και των επιπτώσεων της πανδημίας παγκοσμίως αλλά και στη χώρα μας, η φοροδοτική ικανότητα βαίνει μειούμενη. Αφ' ετέρου, η αποστολή της Α.Α.Δ.Ε. έρχεται να υπηρετήσει την απόδοση φορολογικής δικαιοσύνης και την είσπραξη των δημοσίων εσόδων. Θα πρέπει συνεπώς, σταθμίζοντας τη θέση της πολιτικής ηγεσίας, να στοχεύσουμε στην εισπραξιμότητα και στον εντοπισμό της παραβατικότητας, εφαρμόζοντας τους ανάλογους συντελεστές κατά την προτεραιοποίηση των υποθέσεων για έλεγχο.

Επιπλέον, στο πλαίσιο των οικονομικών δυσχερειών που αντιμετωπίζουν πολίτες και επιχειρήσεις, υπάρχει κίνδυνος καλλιέργειας μίας κουλτούρας ανοχής στη φοροδιαφυγή εκ μέρους της κοινωνίας με την καθ' οίκτον δικαιολόγηση παραβατικών συμπεριφορών. Η φορολογική συνείδηση πλήττεται με δυσμενείς επιπτώσεις στη φορολογική συμμόρφωση.

Από εκεί και πέρα, σε περιόδους κρίσης, «απάτης πεδίων δόξης λαμπρόν», κατά τη ρήση. Το ηλεκτρονικό εμπόριο βρίσκεται σε διαδικασία ρύθμισης, παρ' όλα αυτά σε πολλές οικονομικές δραστηριότητες που ακόμα δεν έχουν οριοθετηθεί, διαπιστώνονται κενά που μπορούν να αποτελέσουν πεδία απάτης και φοροδιαφυγής.

E5: Πόσο σημαντική θεωρείτε την επένδυση στις ικανότητες του ελεγκτικού δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της φορολογικής διοίκησης;

B.H.: Είναι αρκετά σημαντική η διαχείριση των ικανοτήτων του ελεγκτικού δυναμικού, δεν είναι όμως μονοδιάστατος σκοπός. Θα πρέπει να πηγαίνει χέρι χέρι με τις κατευθύνσεις της κεντρικής υπηρεσίας για την βελτίωση των ελεγκτικών διαδικασιών και του συστήματος του ελέγχου εν γένει. Είναι απαραίτητο να έχουν δοθεί στους ελεγκτές όλα τα απαραίτητα

εφόδια, είτε μιλάμε για υλικοτεχνικό εξοπλισμό, είτε για πληροφοριακά συστήματα, είτε για συνεπή νομική υποστήριξη.

N.M.: Θεωρώ ότι είναι το «Α» και το «Ω». Γνωρίζοντας τις ικανότητες του προσωπικού σου, είναι πιο ορθές οι απαιτήσεις από τον ελεγκτικό μηχανισμό στο παρόν, και πιο αποτελεσματικός ο σχεδιασμός για το μέλλον. Το μεγαλύτερο κεφάλαιο αυτή τη στιγμή στον έλεγχο είναι οι άνθρωποι που θα κληθούν να τον υπηρετήσουν.

Ε6: Αντιλαμβάνεστε τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εστιάσει στη διαχείριση των ικανοτήτων των ελεγκτών σε διάφορες λειτουργίες της;

B.H.: Το πρώτο που μου έρχεται στο μυαλό είναι η εκπαίδευση που παρέχει η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία. Θα έλεγα ότι αυτή τη στιγμή, μεγάλο κομμάτι του πώς στήνεται η εκπαίδευση των νέων ελεγκτών, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εμπειρών, αλλά ακόμα και η εκπαίδευση πάνω σε ένα νέο ζήτημα που αφορά τον έλεγχο, στηρίζεται σε πρωτοβουλίες που λαμβάνονται αποκεντρωμένα, από τους Προϊσταμένους των περιφερειακών υπηρεσιών. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα όπου υπηρεσίες διοργανώνουν αυτοβούλως εκπαιδεύσεις για τους υπαλλήλους τους, κάτι το οποίο πολλές φορές λειτουργεί και εξοικονομεί και χρόνο, δε διασφαλίζει όμως την κεφαλαιοποίηση της γνώσης. Θα ήταν ίσως προτιμότερο να υπάρχει μια κεντρική στρατηγική που θα ενσωμάτωνε και την αποκεντρωμένη πρωτοβουλία. Επιπλέον, στα πλαίσια λειτουργίας της Ακαδημίας, η δημιουργία ενός forum ελεγκτών, όπου θα ανταλλάσσονταν προβληματισμοί και απόψεις, θα καλλιεργούσε ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης μεταξύ του ελεγκτικού δυναμικού και της Διοίκησης, ενώ θα συνεισέφερε στην ανάδειξη προβλημάτων, ελλείψεων και στην εξεύρεση αντίστοιχων λύσεων.

Όσον αφορά τη στελέχωση, είναι καταγεγραμμένη η ανάγκη ενίσχυσης του ελεγκτικού δυναμικού, τόσο ποσοτικά, όσο όμως και ποιοτικά. Είναι, επίσης, μεγάλης σημασίας η γνώση της Διοίκησης για το «ποιόν» των ελεγκτών της, τόσο για να μπορέσει να στοχεύσει στην εξειδίκευση προς συγκεκριμένα πεδία ελέγχου, όσο και για να λάβει αποφάσεις ως προς τις μετακινήσεις, τις αναθέσεις στοχευμένων δράσεων, τη βέλτιστη κατανομή μεταξύ υπηρεσιών και την εναλλαγή των θέσεων εργασίας (rotation). Αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει ενημερωμένη βάση με διαθέσιμη όλη την ποιοτική πληροφορία για τους ελεγκτές.

Ευελπιστούμε, ωστόσο ότι μια τέτοια βάση θα έρθει να την τροφοδοτήσει η εφαρμογή της αξιολόγησης των υπαλλήλων. Ακόμα όμως και η αξιολόγηση ως διαδικασία θα πρέπει να εφαρμοστεί κάποια χρόνια προκειμένου να ωριμάσει, καθώς και να εμπλουτιστεί λαμβάνοντας υπόψη περαιτέρω ποιοτικά στοιχεία. Ορισμένες φορές η υπερβολική προσήλωση σε ποσοτικά αποτελέσματα αδικεί για παράδειγμα έναν υπάλληλο που έχει εργαστεί με επαγγελματισμό και καινοτομία, δεν έχει όμως καταφέρει να επιτύχει ένα ποσοτικό στόχο.

N.M.: Θεωρώ ότι δεν υπάρχουν «καλοί» και «κακοί» ελεγκτές, υπάρχουν όμως εκπαιδευμένοι και ανεκπαιδευτοι. Όταν εμείς ως κεντρική, επιτελική υπηρεσία έχουμε προτυποποιήσει τις διαδικασίες και έχουμε μεριμνήσει για την υλικοτεχνική υποστήριξη του ελέγχου, το βάρος πέφτει στην εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αφορά μόνο το επιχειρησιακό σκέλος, αλλά να επεκτείνεται και στην καλλιέργεια των λεγόμενων soft skills. Δεν ξέρω αν αυτή τη στιγμή ο σχεδιασμός των εκπαιδύσεων γίνεται υπό το πρίσμα των ικανοτήτων των θέσεων εργασίας.

Τη δεδομένη χρονική περίοδο, βρίσκεται σε εξέλιξη η διαδικασία της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα της οποίας μπορούν να παρέχουν πληροφορίες τόσο για τη διοργάνωση απαιτούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όσο και για άλλες ενέργειες διαχείρισης της απόδοσης των ελεγκτών. Χρειάζεται όμως περισσότερος χρόνος. Τέλος, εντοπίζω μία σημαντική αδυναμία του συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Σε ένα δυναμικό πεδίο όπως ο έλεγχος, δεν διαθέτουμε μια εμπλουτισμένη βάση δεδομένων με τους ελεγκτές βεβαίωσης. Μια τέτοια βάση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει εκτός της υπηρεσιακής πληροφορίας και των τυπικών προσόντων, τα ποιοτικά στοιχεία του ατόμου, όπως θα τα έχει προδιαγράψει η κεντρική υπηρεσία. Θα πρέπει επίσης να επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

E7: Από τη λίστα των ικανοτήτων για τη θέση του ελεγκτή μπορείτε να επιλέξετε έως τρεις επαγγελματικές ικανότητες, τις οποίες θεωρείτε κρίσιμες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων κατά την επόμενη τριετία; Αιτιολογήστε την επιλογή σας.

B.H.: Από τη λίστα των επαγγελματικών ικανοτήτων, αν πρέπει να ξεχωρίσω τρεις κρίσιμες ικανότητες για τον ελεγκτή βεβαίωσης την επόμενη τριετία θα ξεκινήσω με την ικανότητα «ζήλος για αποτελέσματα». Ο ελεγκτής πρέπει να είναι κοινωνός των στόχων

της φορολογικής διοίκησης και να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον με ήθος και επαγγελματισμό, συνεισφέροντας στον εντοπισμό των φαινομένων μη συμμόρφωσης κατά το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Στη συνέχεια, κρίσιμη είναι και η «**αναλυτική σκέψη**», καθώς ο ελεγκτής έρχεται αντιμέτωπος με πληθώρα δεδομένων και στοιχείων που θα πρέπει να συνθέσει, να ερμηνεύσει, ενδεχομένως κάποια από αυτά να απορρίψει και τέλος να φτάσει σε ένα ορθό συμπέρασμα. Πάντα, ακολουθώντας την τυπικά προβλεπόμενη διαδικασία κατά το Νόμο. Πολλές φορές, μάλιστα, θα κριθεί να ερμηνεύσει ο ίδιος το νόμο, συνδυάζοντας τις γνώσεις και την εμπειρογνομosύνη του με τα πραγματικά περιστατικά της εκάστοτε υπόθεσης.

Τα ανωτέρω συνδέονται προφανώς και με την τρίτη κρίσιμη ικανότητα, την «**διαχείριση των δεδομένων**», που άλλωστε προσδίδει και την τεχνολογική διάσταση για τη λειτουργία του ελέγχου.

N.M.: Κρίσιμη ικανότητα για έναν ελεγκτή είναι σίγουρα η «**αναλυτική σκέψη**», η οποία σε ένα βαθμό συνδυάζεται με την «**επεξεργασία της πληροφορίας**». Καθώς, σήμερα έχει επιταχυνθεί η συλλογή της πληροφορίας και έχει διευκολυνθεί η πρόσβαση σε τρίτες πηγές, ο ελεγκτής πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει πληροφορίες «σκουπίδια», να εστιάζει εκεί που χρειάζεται, να κάνει απαραίτητους συνειρμούς και να φτάνει σε συμπεράσματα για την υπόθεση ελέγχου που θα οδηγήσουν τόσο στην ορθή διαχείριση όσο και στον εντοπισμό ενδείξεων φοροδιαφυγής.

Θα προσθέσω και τη «**διαχείριση των δεδομένων**» στη φαρέτρα ικανοτήτων του ελεγκτή βεβαίωσης. Οι δυνατότητες των συστημάτων πληροφορικής μπορεί να είναι απεριόριστες, όμως θα πρέπει να μπορεί να τις αξιοποιεί και ο χρήστης. Ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα καθίσταται «άχρηστο», αν δεν έχει την ικανότητα ο επιχειρησιακός χρήστης να το εκμεταλλευτεί στο έπακρο.

E8: Από τη λίστα των ικανοτήτων για τη θέση του ελεγκτή μπορείτε να επιλέξετε έως τρεις επιχειρησιακές ικανότητες, τις οποίες θεωρείτε κρίσιμες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων κατά την επόμενη τριετία; Αιτιολογήστε την επιλογή σας.

B.H.: Αρχικά, θεωρώ βασική ικανότητα για έναν ελεγκτή, την «**Κατανόηση φορολογικών θεμάτων**». Μπορεί να ακούγεται κάπως γενικό, ίσως και απλουστευμένο, όμως έχει εξαιρετική σημασία να μπορεί ο ελεγκτής να διακρίνει πώς λειτουργεί η

οικονομική δραστηριότητα υπό το πρίσμα του φορολογικού πλαισίου. Η γνώση αυτή είναι κρίσιμη για τη διαδικασία αναζήτησης σχέσεων αιτίου-αιτιατού κατά τη διενέργεια ενός ελέγχου. Πολλές φορές, τα στοιχεία και οι ενδείξεις είναι εκεί, ο ελεγκτής θα πρέπει να κατανοήσει γιατί διαμορφώνεται μία συγκεκριμένη φορολογική συμπεριφορά, να τα ερμηνεύσει, να τα συνθέσει και να εντοπίσει τυχόν φαινόμενα μη συμμόρφωσης ή επιθετικού φορολογικού σχεδιασμού.

Δεύτερον, δεδομένης της συζήτησης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της λειτουργίας του δημοσίου, της Α.Α.Δ.Ε. και της φορολογικής διοίκησης, κρίσιμη για τους ελεγκτές για το προσεχές διάστημα, αναδεικνύεται και η ικανότητα **«Επιχειρησιακές και προηγμένες μέθοδοι ανάλυσης φορολογικών δεδομένων»**. Ειδικά για την ελληνική φορολογική διοίκηση, η διαχείριση των στοιχείων του myData, της διασύνδεσης των ταμειακών μηχανών, οι μεγάλοι όγκοι δεδομένων που προέρχονται από την ανταλλαγή πληροφοριών με τρίτους φορείς ή άλλες φορολογικές διοικήσεις της Ε.Ε. και τρίτων χωρών, σκιαγραφούν το ρόλο του ελεγκτή του μέλλοντος.

Τέλος, θέματα που αφορούν τη **«Φορολογία νέων αναδυόμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ψηφιακής οικονομίας»**, θα πρέπει να αρχίσουν να γίνονται κτήμα των ελεγκτών της Α.Α.Δ.Ε., καθώς οι εξελίξεις της νέας οικονομίας είναι ραγδαίες και υπάρχει πληθώρα δραστηριοτήτων που δεν έχει ακόμα επαρκώς καταγραφεί ή ερμηνευτεί. Κυκλώματα απάτης στο ηλεκτρονικό εμπόριο, κυκλικά σχήματα και τριγωνικές συναλλαγές, σκιώδης οικονομία, χρήση κρυπτονομισμάτων, όλα αυτά είναι θέματα που ήδη απασχολούν, αλλά θα συνεχίσουν με μεγαλύτερη ένταση να απασχολούν το φορολογικό έλεγχο του μέλλοντος και οι ελεγκτές θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι.

N.M.: Θα επιλέξω αρχικά την **«Κατανόηση φορολογικών θεμάτων»**. Φέρνω ως παράδειγμα πόσο σημαντικό είναι να καταλαβαίνει ένας ελεγκτής το κύκλωμα απάτης στο Φ.Π.Α., για ποιο λόγο έχει «στηθεί» και πώς λειτουργεί. Είναι σημαντικό, να έχει βαθιά γνώση του φορολογικού συστήματος, προκειμένου να μπορεί να εστιάζει σε στοχευμένα σημεία.

Δεύτερη κρίσιμη ικανότητα ο **«Φορολογικός έλεγχος»**. Θεωρείται ίσως μια δεδομένη ικανότητα στο επιχειρησιακό σκέλος για ένα ελεγκτή, ωστόσο δεν παύει να είναι ένα πολύ δυναμικό πεδίο με συνεχείς τροποποιήσεις επί του θεσμικού πλαισίου όσον αφορά τις

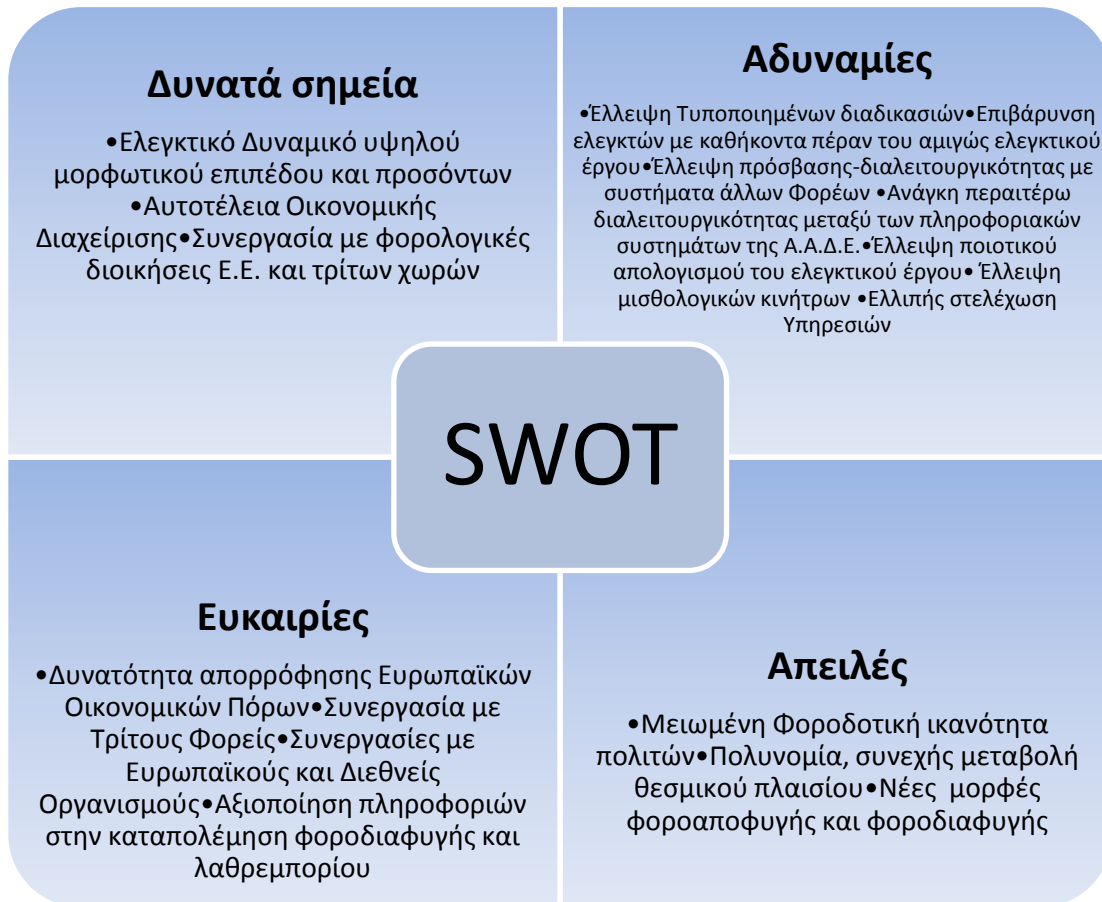
διαδικασίες και τη μεθοδολογία. Είναι άλλωστε και ένα πεδίο που εφαρμόζεται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα το έτος που ελέγχεται.

6.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Συνοψίζοντας τα ευρήματα των συνεντεύξεων με τα επιτελικά επιχειρησιακά στελέχη ως προς το λειτουργικό πεδίο του φορολογικού ελέγχου, στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζεται η τομεακή ανάλυση SWOT, ενώ στον Πίνακα 5.2 αποτυπώνονται οι κρίσιμες ικανότητες του ελεγκτικού δυναμικού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων κατά την επόμενη τριετία.

Πίνακας 6.1

Τομεακή Ανάλυση SWOT – Φορολογικός Έλεγχος



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 6.2
Κρίσιμες ικανότητες ελεγκτή για την επόμενη τριετία

Επαγγελματικές ικανότητες
<ul style="list-style-type: none">• Ζήλος για αποτελέσματα• Αναλυτική σκέψη• Επεξεργασία της πληροφορίας• Διαχείριση δεδομένων
Επιχειρησιακές ικανότητες
<ul style="list-style-type: none">• Κατανόηση φορολογικών θεμάτων• Φορολογικός Έλεγχος• Επιχειρησιακές και προηγμένες μέθοδοι ανάλυσης φορολογικών δεδομένων• Φορολογία νέων αναδυόμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ψηφιακής οικονομίας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ – ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

7.1 Ενεργοποίηση Ομάδας Εστίασης κατόχων της θέσης εργασίας

Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 7, η εισαγωγή εννοιών του Πλαισίου Ικανοτήτων στην Α.Α.Δ.Ε. έλαβε χώρα με την σχεδίαση του προφίλ ικανοτήτων που συνοδεύει τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας των υπαλλήλων της Αρχής. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων της φορολογικής διοίκησης δε διαθέτει προς το παρόν την απαιτούμενη εξοικείωση με το σύνολο των πτυχών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού βάσει ικανοτήτων, επιλέχθηκε ο συντονισμός ομάδας εστίασης των κατόχων της υπό εξέταση θέσης εργασίας. **Στόχος** ήταν να καταγραφεί η αντίληψη των υπαλλήλων της φορολογικής διοίκησης για το Πλαίσιο Ικανοτήτων και τις προοπτικές του, καθώς και να διατυπωθούν τυχόν επιφυλάξεις για την περαιτέρω ενσωμάτωση των δυνατοτήτων του κατά τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Στο ως άνω πλαίσιο, επιλέχθηκαν τέσσερις ελεγκτές βεβαίωσης με τουλάχιστον πενταετή προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση, γεγονός που τους εξασφαλίζει επαρκή γνώση του επιχειρησιακού σκέλους στο πεδίο του φορολογικού ελέγχου, καθώς και σχετική εξοικείωση με τις λειτουργικές διαδικασίες της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στην Α.Α.Δ.Ε.

Με σημείο εκκίνησης τα βασικά ευρήματα από τις συνεντεύξεις με τα επιτελικά στελέχη της φορολογικής διοίκησης, οργανώθηκε παρουσίαση και ανοιχτή συζήτηση, κατά την οποία συζητήθηκε τόσο η υφιστάμενη κατάσταση όσο και το ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις. (TaxCompEU) Στους ελεγκτές διαμοιράστηκε υλικό για τη διευκόλυνση της κατανόησης των θεμάτων, συγκεκριμένα τα αποτελέσματα της ανάλυσης PESTEL για το εξωτερικό περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε., τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT για το λειτουργικό πεδίο του ελέγχου, το ισχύον Π.Θ.Ε. του ελεγκτή βεβαίωσης δημοσίων εσόδων με το προφίλ ικανοτήτων, η δεξαμενή επαγγελματικών, επιχειρησιακών και διοικητικών ικανοτήτων του TaxCompEU (πίνακες και επεξηγήσεις από το λεξικό

ικανοτήτων), καθώς και οι κρίσιμες ικανότητες όπως προσδιορίστηκαν από τις συνεντεύξεις με τα επιχειρησιακά στελέχη.

Υπήρξε συντονισμός της συνάντησης με εστίαση σε τέσσερις θεματικές ως κάτωθι:

1. Αποτελέσματα ανάλυσης SWOT για το ελεγκτικό δυναμικό
2. Προφίλ ικανοτήτων του ισχύοντος Π.Θ.Ε. ελεγκτή βεβαίωσης της Α.Α.Δ.Ε.
3. Κρίσιμες ικανότητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
4. Λειτουργίες Δ.Α.Δ. και Πλαίσιο Ικανοτήτων

7.2 Πρακτικά της συνάντησης της Ομάδας Εστίασης

Τα πρακτικά της συνάντησης έχουν αποδελτιωθεί και παρουσιάζονται σχετικά ομαδοποιημένα ανά θεματική για τη διευκόλυνση της ανάγνωσης. Επιπλέον, παραλείπονται τυχόν διευκρινίσεις που ζητούνταν κατά τη διάρκεια της συζήτησης και επεξηγήσεις που δίνονταν από τη συντονίστρια για τη διευκόλυνση της κατανόησης των θεμάτων.

7.2.1 1η Θεματική – Ανάλυση SWOT

Συντονίστρια: Μπροστά σας έχετε τα αποτελέσματα μίας ανάλυσης SWOT που αφορά το ελεγκτικό δυναμικό. Έχετε κάποιες παρατηρήσεις ή συμπληρώσεις επ’ αυτής;

Ο.Α. : Συμφωνώ σε γενικές γραμμές, παρ’ όλα αυτά μου φαίνεται κάπως γενική η περιγραφή «ελεγκτικό δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου και προσόντων» που εμφανίζεται στα δυνατά σημεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης (strengths). Φαντάζομαι βέβαια ότι αφορά τα αυξημένα τυπικά προσόντα που πλέον διαθέτουν όλοι όσοι διορίζονται στην Α.Α.Δ.Ε., κάτι για το οποίο ευθύνονται και οι διαδικασίες πρόσληψης μέσω Α.Σ.Ε.Π.

Σ.Κ. : Να προσθέσω σε αυτό ότι υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα σε ελεγκτές, ειδικά ανάμεσα σε «παλιούς» και «νέους». Οι παλαιότεροι ελεγκτές διαθέτουν προφανώς την γνώση και έχουν συσσωρευμένη εμπειρία, ωστόσο υστερούν στη χρήση ικανοτήτων που αφορούν το τεχνικό σκέλος. Έχουμε στη φαρέτρα μας νέα εργαλεία τα οποία θα πρέπει όλοι να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν.

Ο.Α. : Δυστυχώς, αυτό που στην πράξη συμβαίνει είναι παλαιότεροι ελεγκτές συχνά να χρησιμοποιούν ως βοηθούς νεότερους συναδέλφους ειδικά σε ό, τι αφορά τη διαχείριση τεχνολογικών μέσων, για παράδειγμα ανοίγματα λογαριασμών.

Α.Κ. : Θα συμφωνήσω κι εγώ. Επειδή όμως αυτή είναι μια πραγματική κατάσταση, η διαχείριση θα πρέπει να είναι «δούνα και λαβείν». Δηλαδή, μέσω της συνύπαρξης και συνεργασίας ανθρώπων με διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων να καλλιεργείται ανταλλαγή των δυνατών σημείων και να διασφαλίζεται η μάθηση.

Γ.Χ.: Η ορθή διατύπωση είναι υψηλών τυπικών προσόντων. Καθώς, ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων που αφορούν το έργο του ελεγκτή δε θεωρώ ότι υπάρχει δομημένη στρατηγική. Αν το προσωπικό διαθέτει κάποιες ιδιαίτερες δεξιότητες, στον έλεγχο αυτές δεν είναι απαραίτητα γνωστές στη διοίκηση προκειμένου να τις αξιοποιήσει στρατηγικά. Με τη σειρά της, αν η διοίκηση αναζητά κάποιες ιδιαίτερες δεξιότητες δεν έχει απαραίτητα ένα πλάνο να τις προσφέρει στο προσωπικό της.

Σ.Κ.: Νομίζω συμφωνούμε ότι κάτι που θα μπορούσε να προστεθεί στην ανάλυση SWOT στο κομμάτι των αδυναμιών είναι και η έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων στις θέσεις ευθύνης. Ούτε σε αυτό το επίπεδο υπάρχει δομημένη στρατηγική προσέλκυσης και διαχείρισης ικανοτήτων όπως η διαχείριση έργου, η ηγεσία, η διαχείριση της αλλαγής, των κρίσεων κ.ο.κ.

Ο.Α. : Όσον αφορά τα υπόλοιπα στοιχεία της ανάλυσης SWOT, θα σταθώ σε κάτι που «πονάει» τους ελεγκτές και δεν είναι άλλο από την «έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών» που εμφανίζεται στις αδυναμίες της φορολογικής διοίκησης (weaknesses). Και θα προσθέσω και την έλλειψη κωδικοποίησης του νομοθετικού πλαισίου που δυσχεραίνει το έργο του ελεγκτή.

Α.Κ. : Αυτό σίγουρα έχει να κάνει και με ελλείμματα επικοινωνίας μεταξύ κεντρικής υπηρεσίας και ελεγκτικών υπηρεσιών. Ο ρόλος της κεντρικής υπηρεσίας είναι να κατευθύνει και να διασφαλίζει την ομοιόμορφη εφαρμογή των ελεγκτικών διαδικασιών, προστατεύοντας ταυτόχρονα τον ελεγκτή, ο οποίος δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι έχει βαρύτερη ευθύνη για πράξεις και παραλείψεις του.

Σ.Κ. : Επίσης, στο σκέλος με τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στις νέες μορφές φοροαποφυγής και φοροδιαφυγής. Και αυτό όπως προείπε ο Α.Κ. βαρύνει την κεντρική υπηρεσία, η οποία πρέπει να είναι ένα βήμα

μπροστά στον εντοπισμό και την εκπόνηση σχεδίων αντιμετώπισης των κινδύνων συμμόρφωσης.

Γ.Χ.: Είναι γνωστό ότι η παραβατικότητα προηγείται της καταστολής. Θεωρώ, ωστόσο, ότι το χάσμα έχει αρχίσει να γεφυρώνεται, καθώς η φορολογική διοίκηση λόγω των νέων συνθηκών ειδικά στο κομμάτι της διεθνούς συνεργασίας και της εξέλιξης της τεχνολογίας ανταποκρίνεται ταχύτερα. Υπάρχει σαφής βελτίωση, αλλά έχουμε και άλλα περιθώρια, ειδικά δεδομένης της διεθνοποίησης της φορολογικής απάτης. Τα πράγματα για παράδειγμα είναι αρκετά πιο περίπλοκα όταν παρεμβάλλονται κράτη που δεν εμπίπτουν σε καθεστώς διοικητικής συνεργασίας για την ανταλλαγή πληροφοριών.

7.2.2 2η Θεματική – Προφίλ Ικανοτήτων ελεγκτή βεβαίωσης

Συντονίστρια: Το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης συμπληρώνεται με το προφίλ ικανοτήτων. Έχετε παρατηρήσεις; Έχετε ειδικότερες παρατηρήσεις για τις επαγγελματικές και επιχειρησιακές ικανότητες της θέσης ή για τα επίπεδα επάρκειας;

Γ.Χ.: Θα ξεκινήσω με την παρατήρηση ότι θα έπρεπε να υπάρχουν περισσότερα περιγράμματα θέσεων εργασίας για τους ελεγκτές. Και δεν αναφέρομαι τόσο στην εξειδίκευση του ελέγχου, καθώς θεωρώ ότι αυτή μπορεί να περιορίσει την ευελιξία και την απρόοπτη εξέλιξη μίας υπόθεσης, μία πραγματικότητα στον φορολογικό έλεγχο. Περισσότερο αναφέρομαι στη θέση ενός ανώτερου Π.Θ.Ε., ενός senior. Οι απαιτήσεις μίας τέτοιας θέσης δεν θα έπρεπε να περιορίζονται στα χρόνια προϋπηρεσίας όπως έχουμε συνηθίσει στο δημόσιο τομέα. Θα ήταν σωστότερο να βασίζονται στη γενική εικόνα της πορείας του ελεγκτή που θα ενσωμάτωνε ποιοτικά κριτήρια, λ.χ. τη δυσκολία των υποθέσεων που έχει χειριστεί.

Α.Κ.: Θεωρώ ότι η ικανότητα «γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης» κακώς είναι σε επίπεδο επάρκειας 1, καθώς για έναν έμπειρο ελεγκτή θα έπρεπε να είναι στο επίπεδο 2, όπως οι λοιπές επιχειρησιακές ικανότητες. Είναι μεγάλο κομμάτι των καθηκόντων του και σε κάθε περίπτωση πρέπει να διαθέτει στιβαρή γνώση επί των διοικητικών διαδικασιών.

Σ.Κ. : Ενδεχομένως να εννοούνται με την ικανότητα αυτή, οι διαδικασίες είσπραξης, όπως η λήψη αναγκαστικών μέτρων, οι οποίες ακουμπούν περισσότερο στο περίγραμμα του ελεγκτή είσπραξης.

Ο.Α. : Αυτό είναι ένα θέμα, γιατί δεν γνωρίζουμε ακριβώς την περιγραφή των ικανοτήτων αυτών. Έχω την εντύπωση ότι κάποια στιγμή είχε δημοσιευτεί ένα «λεξικό» των ικανοτήτων. Δημιουργείται εύλογα όμως η ερώτηση αν και οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης που θα κριθούν να λάβουν αποφάσεις βάσει των ικανοτήτων αυτών, όπως για παράδειγμα κατά την αξιολόγηση, γνωρίζουν ακριβώς τις περιγραφές των ικανοτήτων.

Σ.Κ. : Εγώ έχω παρατηρήσει ότι οι επαγγελματικές ικανότητες σε όλο το φάσμα των Π.Θ.Ε. της φορολογικής διοίκησης είναι οι ίδιες και μάλιστα με ίδια επίπεδα επάρκειας. Αυτό δεν είμαι σίγουρη ότι ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Ο.Α. : Πράγματι. Για παράδειγμα στο συγκεκριμένο περίγραμμα του ελεγκτή, δε νομίζω ότι έχει την ίδια βαρύτητα η ομαδική εργασία με τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα. Ο ελεγκτής εργάζεται τις περισσότερες φορές μόνος, είναι ο «κύριος» των ενεργειών του, επωμιζόμενος την αντίστοιχη ευθύνη.

Α.Κ. : Ισχύει και μάλιστα αποδεικνύεται και κατά την περίοδο της πανδημίας, καθώς είναι από τις θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα της οποίας με περισσότερη ευκολία εκτελούνται εξ αποστάσεως. Η συνεργασία περιορίζεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις κοινών ελέγχων. Από την άλλη, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ελεγκτές εργάζονται υπό καθεστώς ποσοτικών στόχων, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα έχει ιδιαίτερη σημασία για έναν ελεγκτή.

Γ.Χ. : Οι επαγγελματικές ικανότητες έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη γνώμη μου. Στην επίτευξη υψηλού επιπέδου σε αυτές θα έπρεπε να βασίζεται η υπηρεσιακή εξέλιξη. Εδώ διαφαίνεται ο τρόπος που δουλεύει ένας ελεγκτής. Αυτές είναι που θα κάνουν τη διαφοροποίηση μεταξύ δύο επιχειρησιακά αποτελεσματικών υπαλλήλων. Εκτιμώ ότι στις επαγγελματικές ικανότητες δύναται να εμφανιστεί μεγαλύτερη απόκλιση μεταξύ στελεχών της φορολογικής διοίκησης.

Συντονίστρια: Σας έχει διανεμηθεί η λίστα των ικανοτήτων του TaxCompEU, καθώς και οι περιγραφές των ικανοτήτων. Έχετε παρατηρήσεις;

Ο.Α. : Νομίζω ότι θα ήθελα να υπάρχει διαθέσιμη αντίστοιχα αναλυτική περιγραφή και για τις ικανότητες που συνθέτουν το προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή της Α.Α.Δ.Ε. Το είπα και πριν, ακόμα και εάν υπάρχει, δεν είναι ευρέως διαθέσιμο σε εμάς, εγώ δεν γνωρίζω πού πρέπει να ανατρέξω.

Σ.Κ. : Αρχικά, είναι σαφώς ευρύτερη η λίστα. Διατρέχοντας τις επαγγελματικές ικανότητες εντοπίζω ορισμένες πολύ σημαντικές για τον ελεγκτή, όπως η διαχείριση του

χρόνου ή η αντιμετώπιση του εργασιακού στρες που δεν εντάσσονται στο δικό μας προφίλ ικανοτήτων.

Α.Κ. : Θα προσθέσω και το χειρισμό συγκρούσεων και την επεξεργασία πληροφοριών σύμφωνα με την περιγραφή της. Θα συμφωνήσω με την άποψη της Σ.Κ. , ότι είναι κάπως «ισοπεδωτικό» να υπάρχουν οι ίδιες επαγγελματικές ικανότητες και στα ίδια επίπεδα για όλα τα Π.Θ.Ε. της φορολογικής διοίκησης.

Ο.Α.: Στις επιχειρησιακές ικανότητες του TaxCompEU διακρίνω μεγαλύτερη εξειδίκευση. Δηλαδή, ικανότητες που στο μυαλό μας εντάσσονται στην «ομπρέλα» της ικανότητας του φορολογικού ελέγχου, εδώ παρουσιάζονται διακριτά, για παράδειγμα «διεθνείς φορολογικές υποθέσεις» και «φορολογία νέων αναδυόμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ψηφιακής οικονομίας».

Α.Κ. : Θεωρώ ότι στο κομμάτι του φορολογικού ελέγχου, θα μπορούσε να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη εξειδίκευση. Για παράδειγμα έλεγχος σε συγκεκριμένους κλάδους, για παράδειγμα ναυτιλιακές εταιρείες, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, φυσικά πρόσωπα, αγρότες κ.ο.κ. Άλλωστε, ατύπως υπάρχει αυτή η εξειδίκευση ανάμεσα στους ελεγκτές των ελεγκτικών υπηρεσιών και αυτό επηρεάζει είτε σε ποιόν ελεγκτή θα χρεωθεί μία υπόθεση ελέγχου, είτε σε ποιον θα απευθυνθεί για καθοδήγηση, καθώς διαθέτει την εξειδικευμένη γνώση.

Γ.Χ. : Έτσι ακριβώς συμβαίνει. Η ικανότητα φορολογικός έλεγχος στο TaxCompEU, σύμφωνα με την περιγραφή, ανάγεται περισσότερο στη γνώση και τήρηση των ελεγκτικών διαδικασιών και ελεγκτικών προτύπων. Στο προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή της Α.Α.Δ.Ε. έχω την αίσθηση ότι εμπεριέχει τα πάντα μέσα, κάτι που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, καθώς υπάρχουν διαφοροποιήσεις.

Ο.Α. : Οι διαφοροποιήσεις αυτές, άλλωστε, ανταποκρίνονται και σε οργανωτικές δομές ελεγκτικών υπηρεσιών. Για παράδειγμα το Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.), έχει ελεγκτική αρμοδιότητα για νομικά πρόσωπα ορισμένου μεγέθους δραστηριοτήτων, ενώ το Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.) ελέγχει αποκλειστικά Φυσικά Πρόσωπα.

Σ.Κ. : Και φυσικά, υπάρχουν και ειδικές Δ.Ο.Υ., όπως η Δ.Ο.Υ. Πλοίων και η Δ.Ο.Υ. Κατοίκων Εξωτερικού που επίσης αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα ελεγκτικά θέματα.

Α.Κ. : Παρ' όλα αυτά θέλει μία προσοχή κατά την εξειδίκευση, ώστε να μην «εγκλωβίζονται» οι ελεγκτές σε μία κατεύθυνση και να μπορούν να εναλλάσσουν αντικείμενα είτε κατά τις προσωπικές τους επιδιώξεις καριέρας, είτε βάσει των κατευθύνσεων της Διοίκησης.

Ο.Α. : Να σημειωθεί, επίσης, ότι εφ' όσον ο φορολογικός έλεγχος είναι δυναμικό πεδίο, δεν υπάρχουν στεγανά στις περιοχές που μπορεί να προκύψουν κατά τη διενέργεια ελέγχου μίας υπόθεσης. Για παράδειγμα, μία υπόθεση που ενδέχεται να ξεκινήσει ως απλός έλεγχος ατομικής επιχείρησης, μπορεί στην πορεία να αποκαλύψει κύκλωμα ή συμμετοχές φυσικών προσώπων σε άλλες δραστηριότητες και να απαιτούνται κάθε φορά ιδιαίτερες γνώσεις. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει στη διάθεσή του όλα τα εργαλεία.

Α.Κ. : Σωστά, και αν δεν τα διαθέτει ο ίδιος, πρέπει να γνωρίζει που μπορεί να απευθυνθεί. Σε γενικές γραμμές πρέπει να γνωρίζει η διοίκηση, ποιος ξέρει τι και που βρίσκεται ώστε να τον αξιοποιεί κατάλληλα.

7.2.3 3η Θεματική – Κρίσιμες ικανότητες

Συντονίστρια: Σε συνεντεύξεις με τα επιχειρησιακά στελέχη προσδιορίστηκαν οι κρίσιμες ικανότητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των ελέγχων κατά την επόμενη τριετία. Συμφωνείτε με αυτές; Θα προσθέτατε κάποια ακόμη;

Ο.Α. : Καταλαβαίνω απόλυτα την ανάδειξη της ικανότητας «Φορολογία νέων αναδυόμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ψηφιακής οικονομίας» ως κρίσιμη. Το πλαίσιο δεν είναι καθορισμένο αυτή τη στιγμή και θα κληθούμε σίγουρα ως ελεγκτές κατά το επόμενο διάστημα να αντιμετωπίσουμε τέτοιου είδους υποθέσεις. Ας δούμε το παράδειγμα των κρυπτονομισμάτων (bitcoins), θέμα που ενώ άλλες χώρες έχουν ρυθμίσει, εμείς δεν γνωρίζουμε πώς να αντιμετωπίσουμε στην περίπτωση φορολογικού ελέγχου.

Γ.Χ.: Σωστό παράδειγμα, καθώς η Τράπεζα της Ελλάδος δεν το αναγνωρίζει ως νόμιμο μέσο συναλλαγών. Είναι ένα πεδίο που δεν έχει ρυθμιστεί. Μπορεί να επιχειρείται η ρύθμισή του αυτή τη στιγμή κεντρικά, π.χ. να θεωρηθεί ως πηγή επενδυτικού προϊόντος και να φορολογείται η υπεραξία του. Ο ελεγκτής όμως θα κληθεί να το αντιμετωπίσει άμεσα και δεν γνωρίζει πώς θα πρέπει να το χειριστεί.

Α.Κ. : Προσωπικά, μου δημιουργεί ανασφάλεια η απαίτηση για μία τέτοια ικανότητα από τον ελεγκτή, όπως και για την ικανότητα «επιχειρησιακές και προηγμένες μέθοδοι ανάλυσης φορολογικών δεδομένων», όταν δεν υφίσταται ξεκάθαρο πλαίσιο αυτή τη στιγμή ή έστω μία κατεύθυνση επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των ελεγκτών ως προς αυτές. Θεωρώ ότι η ανάδειξη των κρίσιμων ικανοτήτων αρχικά δημιουργεί μία απαίτηση προς την επιτελική διοίκηση για να αναπτύξει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα μπορούν οι ελεγκτές να τις αποκτήσουν ή/και εξελίξουν.

Σ.Κ. : Συμφωνώ σε αυτό. Σε κάθε περίπτωση, κατανοώ την ανάγκη για την καλλιέργεια και διαχείριση τέτοιου είδους ικανοτήτων. Εκεί βρίσκεται το μέλλον κι εκεί εντοπίζονται τόσο οι κίνδυνοι φοροδιαφυγής όσο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της φορολογικής διοίκησης για την αντιμετώπισή τους.

Ο.Α. : Φαντάζομαι ότι όποια ικανότητα «απαιτείται» από τον ελεγκτή, θα πρέπει να έχει σαφώς προδιαγραφεί και θα πρέπει ταυτόχρονα να δίνονται οι δυνατότητες ανάπτυξής της. Αυτή τη στιγμή, το προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή είναι αρκετά πιο λιτό ως προς της επιχειρησιακές ικανότητες. Η αναμενόμενη διεύρυνσή του θα πρέπει να έπεται μίας προσεκτικά οργανωμένης άσκησης που με τα αποτελέσματά της θα μεριμνά και για τα εχέγγυα ανάπτυξης της ικανότητας από τους ελεγκτές.

Σ.Κ. : Επανέρχεται σε κάθε περίπτωση το θέμα που αναπτύχθηκε πρωθύστερα αναφορικά με την εξειδίκευση του φορολογικού ελέγχου. Οι δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου για παράδειγμα εντείνονται και αυτό θα πρέπει να απασχολήσει τόσο τη φορολογία όσο και τις ελεγκτικές μεθόδους.

Α.Κ. : Αυτό που είναι αναντίρρητη ανάγκη, είναι η επιστράτευση στον έλεγχο στελεχών, με γνώσεις διαχείρισης δεδομένων, ή όπως γενικότερα αναφέρεται στο προφίλ ικανοτήτων της Α.Α.Δ.Ε., διαχείριση της τεχνολογίας. Το μέλλον βρίσκεται στην επεξεργασία όγκου πληροφοριών που είτε διαθέτει η φορολογική διοίκηση, είτε έρχονται από τρίτες πηγές και η ικανότητα χρήσης εργαλείων εξοικονομεί χρόνο στον ελεγκτή και ελαχιστοποιεί τα σφάλματα, διασφαλίζοντας τη μέγιστη απόδοση.

7.2.4 4η Θεματική – Λειτουργίες Δ.Α.Δ. και Πλαίσιο Ικανοτήτων

Στη θεματική για την αξιοποίηση του πλαισίου ικανοτήτων από τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ., η συζήτηση επικεντρώθηκε στις λειτουργίες της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης, της σταδιοδρομίας, της στελέχωσης και του συστήματος ανταμοιβών. Για κάθε διακριτή λειτουργία η εκκίνηση της συζήτησης αφορούσε την υφιστάμενη κατάσταση, ενώ στη συνέχεια επικεντρωνόταν στις προοπτικές του συστήματος, αλλά και σε τυχόν επιφυλάξεις των ελεγκτών.

Συντονίστρια: Θα συζητήσουμε τρόπους με τους οποίους οι λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες των ελεγκτών. Θα ξεκινήσουμε με την **αξιολόγηση** και τη διαχείριση της απόδοσης.

Γ.Χ. : Είμαι σύμφωνος με την αναγκαιότητα και την ουσιαστική συνεισφορά της αξιολόγησης. Δεν ανταπεξέρχονται όλοι με τον ίδιο τρόπο στις προκλήσεις μίας θέσης εργασίας, και αυτή είναι μία πραγματικότητα που οφείλει να αποτυπώνεται προς όφελος τόσο του υπαλλήλου όσο και της διοίκησης. Ο προβληματισμός μου έγκειται στο αν η αξιολόγηση γίνεται με το σωστό τρόπο.

Α.Κ. : Το μεγάλο ερωτηματικό για τους ελεγκτές αφορά την επιλογή των ιεραρχικά Προϊσταμένων τους που καλούνται να τους αξιολογήσουν. Ακόμα όμως και αν θεωρήσουμε ότι η επιλογή ικανοποιεί κριτήρια διαφάνειας και αριστείας, δεν υπάρχει η βεβαιότητα ότι όσοι κατέχουν τις θέσεις ευθύνης που καλούνται να υποστηρίξουν την αξιολόγηση και τη διαχείριση της απόδοσης είναι εξοικειωμένοι με τις καινοτομίες που εισάγει το νέο σύστημα της Α.Α.Δ.Ε. Θα δώσω το ακραίο παράδειγμα της υποχρέωσης αιτιολόγησης σε περίπτωση εξαιρετικής απόδοσης του υπαλλήλου³³. Αναρωτιέμαι αν θα μπαίνουν σε αυτή τη διαδικασία οι Προϊστάμενοι ή αν θα επιλέγουν τον εύκολο δρόμο μίας βαθμολογίας που δε θα συνεπάγεται ιδιαίτερο διοικητικό βάρος.

Σ.Κ. : Η αλήθεια είναι ότι τα διοικητικά στελέχη σε θέσεις ευθύνης του ελέγχου, μπορεί να καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρησιακές απαιτήσεις της θέσης, ωστόσο, υπολείπονται διοικητικών ικανοτήτων, κάτι που όμως είναι αναπόσπαστο στοιχείο των βασικών καθηκόντων της θέσης τους.

³³ Σύμφωνα με την κανονιστική απόφαση για την αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Γ.Χ. : Επιπλέον, πρέπει να δρομολογηθεί εξειδικευμένη εκπαίδευση των αξιολογητών. Είναι ένα πρώτο βήμα βέβαια, γιατί απαιτείται χρόνος μέχρι να αφομοιωθεί από το σύστημα η αντίστοιχη επαγγελματική κουλτούρα.

Ο.Α. : Νομίζω ότι όλοι οι ελεγκτές, και γενικότερα η πλειοψηφία των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., δε διαφωνεί με την ουσία της αξιολόγησης και την προστιθέμενη αξία της.

Σ.Κ. : Σαφώς και όχι. Είναι ο μόνος τρόπος να γνωρίζει ο οργανισμός τις δυνατότητες του προσωπικού του και να λαμβάνει αντίστοιχες αποφάσεις. Στο παράδειγμα των ελεγκτών, διευκολύνει την ανάθεση των υποθέσεων ελέγχου, την άνοδο σε θέσεις ευθύνης. Σίγουρα είναι και ένας τρόπος να αναγνωρίζονται και να διαχειρίζονται και τυχόν αδυναμίες.

Α.Κ. : Θεωρώ ότι ειδικά στο πεδίο του ελέγχου που εμπεριέχει και ποσοτική στοχοθεσία, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει και ένα σύστημα ποιοτικού απολογισμού του ελεγκτικού έργου. Οι στόχοι της βεβαίωσης και του αριθμού των ελέγχων, δεν αρκούν για να περιγράψουν την ποιότητα εργασίας ενός ελεγκτή. Σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα για παράδειγμα ένας ελεγκτής μπορεί να έχει οριστικοποιήσει μία υπόθεση εξαιρετικά μεγάλης δυσκολίας και ένας άλλος να έχει διενεργήσει πλήθος απλών υποθέσεων. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να υπάρχει μία διασφάλιση ότι αξιολογούνται αντικειμενικά και οι δύο.

Ο.Α. : Η αντικειμενικότητα θα πρέπει να υφίσταται και κατά την διαδικασία του διαμοιρασμού των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και κατά τη διαδικασία ανάθεσης των υποθέσεων στους ελεγκτές. Επιπλέον, είναι σημαντικό να μπορούν να αναθεωρούνται οι στόχοι όταν για παράδειγμα αυξομειώνεται ο αριθμός των ελεγκτών σε μία ελεγκτική υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε., κάτι που δε συνηθίζεται.

Γ.Χ.: Το πιο σημαντικό είναι να ξέρουν όλοι τους κανόνες του παιχνιδιού. Και αυτοί όπως είτε η Ο.Α. να μπορούν να αναπροσαρμόζονται. Αναγνωρίζω ότι υπάρχουν και «μαξιλαράκια ασφαλείας» στο νέο σύστημα, όπως είναι η οριζόντια αξιολόγηση ή αλλιώς αξιολόγηση των συναδέλφων. Παρ' όλα αυτά θεωρώ ότι όλοι συμφωνούμε ότι οι πρέσβεις των αλλαγών της όποιας καινοτομίας είναι οι διοικητικές θέσεις ευθύνης και σε αυτούς επαφίεται η σωστή εφαρμογή και επικοινωνία του εγχειρήματος. Διατηρώ επιφυλάξεις ως προς τη δέσμευση τους, αλλά και την κατανόηση του συνόλου των πτυχών του συστήματος.

Α.Κ. : Σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητη η επικαιροποίηση του προφίλ ικανοτήτων του ελεγκτή όπως συζητήθηκε πριν, αλλά και ευρύτατη επικοινωνία για τις αναλυτικές

περιγραφές τους. Θα μπορούσε να ενταχθεί στο πληροφοριακό σύστημα που υποστηρίζει την αξιολόγηση ως επεξηγηματικό υλικό.

Ο.Α. : Σε γενικές γραμμές, είναι πολύ σημαντικό το πρώτο βήμα. Πρέπει κάπως να ξεκινήσουμε και στην πορεία να διορθώσουμε ή να βελτιώσουμε. Άλλωστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι αυτά που θα τροφοδοτήσουν τα προφίλ των υπαλλήλων μακροπρόθεσμα.

Σ.Κ. : Ισχύει, θεωρώ με την πάροδο του χρόνου και εφ' όσον το σύστημα εφαρμοστεί αρκετές φορές, τόσο τα στελέχη θα εξοικειωθούν, όσο και θα εντοπιστούν σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Συντονίστρια: Το επόμενο θέμα που θα συζητήσουμε αφορά τις **ευκαιρίες σταδιοδρομίας** του ελεγκτή.

Σ.Κ.: Αυτή τη στιγμή δε λειτουργεί η κινητικότητα με τους όρους που παρουσιάζονται στο παράδειγμα του TaxCompEU. Δεν υπάρχει κατά τη γνώμη μου μία τυποποιημένη και διαφανής προσέγγιση αναφορικά με την υπηρεσιακή ανέλιξη.

Α.Κ.: Συμφωνώ, ακόμα και το πλάνο διαδοχής μέσα σε μία ελεγκτική υπηρεσία, δημιουργείται ατύπως. Το ίδιο άτυπα δημιουργούνται και εξειδικεύσεις στον έλεγχο, οι οποίες δεν αποτυπώνονται πουθενά και αξιοποιούνται σε αποκεντρωμένο επίπεδο. Εντοπίζω την αδυναμία του συστήματος στην ταχύτατη ανακύκλωση των διοικητικών στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Δεν υπάρχει μία σταθερότητα στις αποφάσεις τοποθέτησης, και πολλές φορές δεν παρέχονται και τα ανάλογα κίνητρα για να διατηρηθούν οι θέσεις αυτές.

Ο.Α.: Το ενδεχόμενο δημιουργίας ειδικών θέσεων και διαβάθμισης των θέσεων στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου μέσω της τυποποιημένης εξειδίκευσης, ίσως ερχόταν να προσθέσει μία ακόμη επιλογή στην καριέρα ενός ελεγκτή. Αυτή τη στιγμή η μόνη επιλογή ανέλιξης είναι η εκδήλωση ενδιαφέροντος για θέση ευθύνης, κάτι το οποίο καταλήγει μονόδρομος ακόμη και για ανθρώπους που δεν θα το επέλεγαν επιχειρησιακά.

Γ.Χ.: Ατύπως, πάντα υπήρχαν εμπειρογνώμονες στον έλεγχο, όπως περιγράφεται στην πρόταση για τα μονοπάτια σταδιοδρομίας στο TaxCompEU. Συμφωνώ ότι είναι σημαντικό να δοθεί η ευκαιρία διαφοροποίησης των θέσεων αυτών, βαθμολογικά και μισθολογικά, ώστε να υπάρχει μία ακόμη δυνατότητα εξέλιξης των ελεγκτών που εάν δεν θελήσουν να κάνουν καριέρα στην ιεραρχία, εγκλωβίζονται στη θέση, φτάνοντας το ταβάνι.

Συντονίστρια: Έχετε κάποια σχόλια για το Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης που εισάγει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού;

A.K.: Όπως συζητήσαμε και πριν αναφορικά με την αξιολόγηση, διατηρώ την επιφύλαξη της δέσμευσης των Προϊσταμένων. Θεωρώ ότι απαιτείται ευρύτατη επικοινωνία και εκπαίδευση των ανθρώπων που θα έρθουν να υποστηρίξουν αυτά τα νέα εργαλεία, προκειμένου να μη χαθεί η ουσία και η προστιθέμενη αξία τους στο όλο σύστημα.

O.A.: Συμφωνώ απόλυτα. Πρέπει να αποφευχθεί ο κίνδυνος απλής εισαγωγής τυπικών γραφειοκρατικών διαδικασιών, όπου θα υπερισχύσει το διοικητικό βάρος από την επίτευξη του στόχου ύπαρξής τους.

Συντονίστρια: Ας συζητήσουμε το πεδίο της **εκπαίδευσης** των ελεγκτών και τις δυνατότητες του Πλαισίου Ικανοτήτων.

O.A.: Για το πεδίο του ελέγχου, η εισαγωγική εκπαίδευση δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την επάρκεια στις επιχειρησιακές ικανότητες, καθώς αφορά βασικά θέματα της φορολογικής διοίκησης και των ελεγκτικών διαδικασιών.

Σ.Κ.: Η αλήθεια είναι ότι αυτές τις γνώσεις και τις δεξιότητες, οι ελεγκτές τις αποκτούν στο εργασιακό πεδίο, μαθαίνοντας από τους «παλιούς» και αποκτώντας σιγά σιγά περισσότερες εμπειρίες, αναλαμβάνοντας με το χρόνο και περισσότερο πολύπλοκες υποθέσεις.

A.K.: Αυτό που περιγράφεται, ωστόσο, δεν είναι μία δομημένη διαδικασία σε κάθε ελεγκτική υπηρεσία. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα που οι νέοι ελεγκτές αναλάμβαναν δύσκολο έργο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, χωρίς να έχει προνοήσει η διοίκηση να τους εξοπλίσει με τα αντίστοιχα εφόδια. Η επιλογή της καθοδήγησης (mentorship) για ένα διάστημα από κάποιον έμπειρο ελεγκτή, επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του Προϊσταμένου της υπηρεσίας και πάντα ανάλογα με τις δυνατότητες του ελεγκτικού δυναμικού. Σε γενικές γραμμές είναι μεγάλη η συμβολή του manager στα θέματα της εκπαίδευσης, καθώς από αυτόν ξεκινάει αυτή τη στιγμή και η αντίχρεωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Ο.Α.: Θα συμφωνήσω σε αυτό. Επιπλέον, συχνά ξεκινάει και από τον ίδιο τον ελεγκτή, είτε βάσει ανάγκης που ο ίδιος εντοπίζει, είτε βάσει επιλογής που κάνει για τη δική του καριέρα. Ωστόσο, δεν υπάρχει δέσμευση στην ικανοποίηση των αιτημάτων.

Συντονίστρια: Ποια είναι η γνώμη σας για τα προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει ως ελεγκτές από την Ακαδημία έως τώρα; Θεωρείτε ότι σας έχουν βοηθήσει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του Περιγράμματος Θέσης;

Σ.Κ.: Από όσα έχω παρακολουθήσει, τα περισσότερα εξειδικευμένα προγράμματα είναι πιο εύστοχα και λειτουργικά. Για παράδειγμα τα σεμινάρια που γίνονται ως προς τις έμμεσες τεχνικές ελέγχου στηρίζονται σε εμπειρικά παραδείγματα και βοηθούν αρκετά τους ελεγκτές.

Α.Κ.: Έχει βελτιωθεί αρκετά η ποιότητα των προγραμμάτων και αυτό έχει να κάνει και με την εξειδίκευση των εκπαιδευτών ως προς τις παιδαγωγικές τους ικανότητες, είτε πρόκειται για τους μόνιμους εκπαιδευτές είτε για πιστοποιημένους συναδέλφους στον κλάδο.

Ο.Α.: Για τις επαγγελματικές ικανότητες του Περιγράμματος, ωστόσο, δεν υπάρχει κάποια πρόνοια από πλευράς Ακαδημίας. Γνωρίζω ότι παρέχονται σχετικά προγράμματα στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., έχω παρακολουθήσει μάλιστα με δική μου πρωτοβουλία και ήταν εξαιρετικά χρήσιμα. Ειδικά ζητήματα όπως η διαχείριση συγκρούσεων, η διαχείριση του εργασιακού στρες, ακόμα και δεξιότητες σε προγράμματα Η/Υ, είναι απαραίτητα εφόδια για τον ελεγκτή.

Συντονίστρια: Ποια είναι η γνώμη σας για τα δομημένα πλάνα επιμόρφωσης ανά ικανότητα που προτείνει η DG TAXUD στο πλαίσιο του TaxCompEU;

Α.Κ.: Θεωρώ πως είναι στη σωστή κατεύθυνση. Ειδικά η Α.Α.Δ.Ε. που αυτή τη στιγμή στηρίζει μεγάλο μέρος του νέου συστήματος Δ.Α.Δ. στην αξιολόγηση των ικανοτήτων, οφείλει να παρέχει τόσο την ευκαιρία ανάπτυξης της ικανότητας, όσο και να διασφαλίζει την πιστοποίησή της για επόμενα στάδια εξέλιξης του ελεγκτικού δυναμικού. Για να το πω με απλά λόγια, δεν μπορείς να απαιτείς μία ικανότητα για την οποία δεν έχεις μεριμνήσει να δώσεις τις δυνατότητες ανάπτυξης και πιστοποίησης.

Ο.Α.: Έτσι ακριβώς. Με εκκίνηση την ανίχνευση των αναγκών του οργανισμού ως προς τις ικανότητες του ελεγκτικού δυναμικού, όπως αυτές διαμορφώνονται άλλωστε και από τα

αποτελέσματα της αξιολόγησης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να δομούνται στους άξονες των ικανοτήτων, ακόμα και αν είναι απαραίτητη κάποια εξειδίκευση όπως για παράδειγμα σε ένα τεχνικό θέμα.

Σ.Κ.: Ακόμα και το εξειδικευμένο θέμα, στην «ομπρέλα» κάποιας ικανότητας θα εντάσσεται. Άλλωστε όπως είπαμε η ικανότητα «φορολογικός έλεγχος» είναι τόσο ευρεία, ώστε είναι αναπόφευκτη η δημιουργία υποενοτήτων στην εκπαίδευση.

Γ.Χ.: Εξίσου σημαντικό είναι ότι ακολουθώντας μία τέτοια δομή στις λειτουργίες της Ακαδημίας, διευκολύνεις τον υπάλληλο στη χάραξη της υπηρεσιακής τους σταδιοδρομίας. Του διαθέτεις έναν επίσημο τρόπο ανάπτυξης ικανοτήτων, είτε για παράδειγμα θελήσει να διεκδικήσει μία θέση ανώτερης βαθμίδας, είτε αποφασίσει μία οριζόντια «μεταγραφή» που προϋποθέτει διαφορετικό προφίλ ικανοτήτων.

Συντονίστρια: Θα συζητήσουμε θέματα στελέχωσης των ελεγκτικών υπηρεσιών και κατανομής του ελεγκτικού δυναμικού και τι προοπτικές διακρίνονται με τη χρήση του Πλαισίου Ικανοτήτων.

Α.Κ.: Αυτή τη στιγμή η κατανομή των ελεγκτών γίνεται βάσει υπηρεσιακών αναγκών. Δεν γνωρίζω κάποια τυπική διαδικασία που να ενσωματώνει ποιοτικά κριτήρια ως προς τη στελέχωση των μονάδων.

Γ.Χ.: Έτσι είναι, δεν θεωρώ ότι υπάρχει στρατηγική στελέχωσης βάσει της δυναμικής των ελεγκτών ως μονάδες, ή της εικόνας μίας υπηρεσίας ως προς το επίπεδο των ελεγκτών της συνολικά. Οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει ποσοτικών δεδομένων, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την κατανομή των στόχων στις ελεγκτικές δομές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μη ορθές αποφάσεις καθώς σχηματίζεται πλασματική εικόνα για τη δυναμική μίας υπηρεσίας. Με δύο λόγια, σημασία δεν έχει πόσους έχεις, αλλά ποιους έχεις. Αντίστοιχα, σημασία δεν έχει πόσους ελεγκτές χρειάζεσαι, αλλά τι είδους ελεγκτές χρειάζεσαι.

Ο.Α. : Το θέμα της στελέχωσης δεν μπορεί να συζητηθεί διακριτά από την τακτική της εναλλαγής των θέσεων εργασίας (rotation). Ειδικά στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου, είναι γενικώς παραδεκτό ότι η μακροχρόνια παραμονή στην ίδια ελεγκτική υπηρεσία, ειδικά αν πρόκειται για παράδειγμα για μία μικρής εμβέλειας τοπική Δ.Ο.Υ., δεν ενδείκνυται, προκειμένου να διασφαλίζεται η αμεροληψία του ελεγκτικού έργου. Από την άλλη πλευρά, για τη σωστή εφαρμογή του rotation, σαφώς πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα

πραγματικά περιστατικά και οι επιθυμίες του υπαλλήλου, προσωπικοί και οικογενειακοί λόγοι.

Α.Κ.: Νομίζω ότι συμφωνούμε όλοι, ότι οι αποφάσεις στελέχωσης των υπηρεσιών οφείλουν να βασίζονται στη χαρτογράφηση των αναγκών ανά υπηρεσία, ενσωματώνοντας ποιοτικά κριτήρια όπως το επίπεδο των ικανοτήτων. Κάθε περίπτωση διαφέρει. Το πιο απλό παράδειγμα αφορά μία νεοσύστατη ελεγκτική υπηρεσία, η οποία δεν μπορεί να στελεχωθεί μόνο με άπειρους ελεγκτές, χωρίς επαρκή ελεγκτική εμπειρία. Θα ήταν δύσκολο έως αδύνατο να ανταποκριθεί με επιτυχία στη στοχοθεσία της. Αν δε αυτή η υπηρεσία εξειδικευόταν σε ένα είδος ελέγχου, ας πούμε έλεγχο φυσικών προσώπων, θα έπρεπε αντίστοιχα να αναζητηθούν και να προσελκύνονται ελεγκτές με τη σχετική εμπειρία.

Γ.Χ.: Και να προσθέσω ότι για στηριχθεί όλο αυτό το σύστημα, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος που θα διαθέτει όλη αυτή την πληροφορία, ανά υπηρεσία και ανά ελεγκτή. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η διαφάνεια των σχετικών αποφάσεων της Δ.Α.Δ.

Συντονίστρια: Το τελευταίο μας θέμα προς συζήτηση είναι το σύστημα ανταμοιβών. Μπορεί να λειτουργήσει κατά τη γνώμη σας η νέα πρόταση της Α.Α.Δ.Ε. ως κίνητρο για την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων;

Ο.Α.: Αδιαμφισβήτητα το μισθολογικό κομμάτι, αποτελεί ισχυρό κίνητρο τόσο για την προσέλκυση υπαλλήλων στο Π.Θ.Ε. του ελεγκτή, όσο και για την δέσμευση των ίδιων των ελεγκτών και την παραμονή τους στη θέση. Από συγκριτικές μελέτες που τυχαίνει να γνωρίζω, υπάρχει σημαντική διαφορά στις απολαβές των υπαλλήλων αντίστοιχου έργου ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες.

Σ.Κ.: Για έναν οργανισμό με βασικό στρατηγικό στόχο την πάταξη της φοροδιαφυγής και την ενίσχυση των δημοσίων εσόδων, η θέση εργασίας του ελεγκτή πρέπει να αντιμετωπίζεται ως θέση αιχμής. Τόσο με την υποστήριξη της στους τομείς των υποδομών, των εργαλείων ή της εκπαίδευσης όπως συζητήσαμε, όσο και με την παροχή αντίστοιχων ανταμοιβών για την ευθύνη και τη συνεισφορά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Α.Κ.: Κι εγώ θεωρώ ότι ήταν αναπόφευκτη η διαφοροποίηση κάποιων θέσεων μέσω του βαθμολογίου που στην πράξη συνδέεται με το ειδικό μισθολόγιο. Οι ελεγκτικές θέσεις στην Α.Α.Δ.Ε., μισθολογικά βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο της αγοράς εργασίας. Ακόμα και

αν δεν υπήρχε η δυνατότητα μισθολογικής διαφοροποίησης, θα έπρεπε να αναζητηθούν συστήματα ανταμοιβών που να διασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για θέσεις επιβαρυνμένες με ειδική στοχοθεσία και δυνατότητα απολογισμού του έργου τους.

Γ.Χ.: Συμφωνώ υπό την έννοια ότι το υφιστάμενο σύστημα ήταν ισοπεδωτικό για τον ελεγκτή. Όπως ανέφερα και στο θέμα της υπηρεσιακής εξέλιξης, αν ο ελεγκτής δεν ανέλθει σε θέση ευθύνης, δεν έχει άλλα περιθώρια εξέλιξης. Προφανώς και δεν μπορούν όλοι οι υπάλληλοι να γίνουν προϊστάμενοι –ή δε θέλουν. Η θέση ευθύνης δεν πρέπει να είναι μονόδρομος. Επομένως, είναι σημαντικό να συζητηθούν λίγο περισσότερο οι κλίμακες του βαθμολογίου και οι δυνατότητες διαβάθμισης των θέσεων ειδικής βαρύτητας.

Α.Κ.: Η αλήθεια είναι ότι η πρόταση του νέου βαθμολογίου – μισθολογίου έχει κάπως εξαντλήσει τις κλίμακες στις θέσεις ευθύνης. Υπό αυτό το πρίσμα, δε χαράσσεται το μονοπάτι σταδιοδρομίας του εμπειρογνώμονα όπως προτείνει το TaxCompEU. Ευελπιστώ ότι είμαστε στην εκκίνηση της όλης προσπάθειας και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Αυτό θα επιτευχθεί λογικά σε επόμενο χρόνο με την ανάλυση των θέσεων ειδικής βαρύτητας και της θέσπισης ειδικής διαδικασίας εισαγωγής των υπαλλήλων σε αυτές.

Σ.Κ.: Σε κάθε περίπτωση, η αρχή «ίση αμοιβή για ίση εργασία» που επικαλείται το νέο σύστημα, νομίζω βρίσκει σύμφωνη την πλειοψηφία των εργαζομένων του κλάδου.

7.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Με τους κατόχους της θέσης εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης δημοσίων εσόδων σχολιάστηκαν τα ευρήματα των συνεντεύξεων με τα επιτελικά επιχειρησιακά στελέχη και συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT και οι κρίσιμες ικανότητες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου.

Ως προς την ανάλυση SWOT, σε γενικές γραμμές υιοθετήθηκαν οι απόψεις των επιτελικών στελεχών. Ωστόσο, επισημάνθηκε η ανάγκη καλλιέργειας και διαχείρισης των διοικητικών ικανοτήτων των στελεχών που κατέχουν θέσεις ευθύνης στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου. Διατυπώθηκαν προβληματισμοί ως προς την αντίληψη του ελεγκτικού δυναμικού υψηλών προσόντων ως δυνατό σημείο της φορολογικής διοίκησης, διαχωρίζοντας τα τυπικά προσόντα από τις ουσιαστικές ικανότητες του ελεγκτή. Στο πεδίο των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι νέες μορφές φοροαποφυγής και

φοροδιαφυγής συγκέντρωσαν το ενδιαφέρον των ελεγκτών, οι οποίοι αναμένουν τη χάραξη στρατηγικής αντιμετώπισης σχετικών κινδύνων από την κεντρική διοίκηση.

Διατρέχοντας το Π.Θ.Ε. του ελεγκτή βεβαίωσης δημοσίων εσόδων της Α.Α.Δ.Ε. και τη πρόταση του TaxCompEU, οι ελεγκτές σημείωσαν την ανάγκη διεύρυνσης και εξειδίκευσης του προφίλ ικανοτήτων της θέσης και συμφώνησαν ως προς την ανάγκη ύπαρξης επιπλέον περιγραμμάτων στην οικογένεια θέσεων εργασίας του φορολογικού ελέγχου, με διαφορετική σύνθεση ικανοτήτων και επίπεδα επάρκειας. Διατυπώθηκε η απαίτηση για ευρύτερη επικοινωνία των εννοιών των ικανοτήτων. Τέλος, υπογράμμισαν τη σημασία των επαγγελματικών ικανοτήτων ως προς την αποτελεσματικότητα του έργου του ελεγκτή, γεγονός που μπορεί να λειτουργήσει και ως όχημα υπηρεσιακής ανέλιξης.

Ως προς τις κρίσιμες ικανότητες, όπως αυτές αναδείχθηκαν από τα επιτελικά στελέχη, οι ελεγκτές συμφώνησαν με την κρισιμότητά τους, ωστόσο διατύπωσαν επιφυλάξεις, καθώς η κεντρική διοίκηση δεν έχει προνοήσει να ενισχύσει αυτές τις ικανότητες προκειμένου να καταστούν απαιτητές από έναν ελεγκτή. Στο σημείο αυτό επανέλαβαν την ανάγκη διεύρυνσης ή εξειδίκευσης των ικανοτήτων του προφίλ, ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στις απαιτήσεις της διοίκησης όσο και στον απαιτούμενο χρόνο για την προετοιμασία ανάπτυξης και εξέλιξής τους.

Αναφορικά με τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ., συζητήθηκαν ζητήματα της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης, των ευκαιριών σταδιοδρομίας, της στελέχωσης και του συστήματος ανταμοιβών. Για όλο το φάσμα των λειτουργιών, διατυπώθηκε η επιφύλαξη διάχυσης την σχετικής κουλτούρας και ανταπόκρισης των θέσεων ευθύνης (managers) στις απαιτήσεις του νέου συστήματος. Εντοπίστηκαν αδυναμίες της υφιστάμενης κατάστασης, όπως η έλλειψη ποιοτικών κριτηρίων ως προς τη λήψη αποφάσεων για το ελεγκτικό δυναμικό κατά την κατανομή των στόχων, και συνεπακόλουθα την αξιολόγηση και κατανομή του, διαπιστώθηκε η εκτεταμένα αποκεντρωμένη διαδικασία των πλάνων εκπαίδευσης, καθώς και η έλλειψη διαβάθμισης των θέσεων των ελεγκτών στο νέο βαθμολόγιο/μισθολόγιο. Ταυτόχρονα, υπήρξε συμφωνία ως προς τα σημεία του TaxCompEU που μπορούν να ενσωματωθούν στην ελληνική προσπάθεια και συγκεκριμένα, τα επιμορφωτικά προγράμματα αναφοράς (RTP) και το μονοπάτι σταδιοδρομίας του εμπειρογνώμονα στον έλεγχο (expert career path). Αναγνωρίστηκε η ανάγκη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια στη λήψη

αποφάσεων για το ελεγκτικό δυναμικό. Τέλος, αποτυπώθηκε το κοινό αίσθημα, ότι ο εκσυγχρονισμός του συστήματος Δ.Α.Δ. είναι προς τη σωστή κατεύθυνση και βασίζεται σε κοινά αποδεκτές αρχές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

8.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αφορά το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της έρευνας, καθώς επικεντρώνεται στην συνέντευξη με επιτελικό στέλεχος της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης της Α.Α.Δ.Ε. Υπό το πρίσμα των ευρημάτων των προηγούμενων σταδίων και συγκεκριμένα τις κατευθύνσεις που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις με τα επιχειρησιακά στελέχη, την αντίληψη και τις επιφυλάξεις των κατόχων της θέσης εργασίας, αλλά και τις προοπτικές ενσωμάτωσης μεθόδων του Πλαισίου Ικανοτήτων, ιδιαίτερα όπως αυτές προτείνονται από το TaxCompEU, στόχος είναι να διερευνηθούν οι δυνατότητες χάραξης στρατηγικής Δ.Α.Δ. βασισμένων στις ικανότητες.

8.2 Συνέντευξη με επιτελικό στέλεχος της Δ.Α.Δ.

Η συνάντηση με το επιτελικό στέλεχος της Δ.Α.Δ., ξεκίνησε με συζήτηση επί του Στρατηγικού Σχεδίου 2021-2024, καθώς και επί της διενεργηθείσας ανάλυσης PESTEL για το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού. Ως διαθέσιμο υλικό δόθηκαν τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT για το ελεγκτικό δυναμικό, ο πίνακας με τις κρίσιμες ικανότητες, το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης, και επικοινωνιακό υλικό του TaxCompEU για την πληρέστερη κατανόηση των θεμάτων.

Η συνέντευξη δομήθηκε σε έξι ερωτήσεις.

E1: Εντοπίζετε ευκαιρίες και προκλήσεις για τις ικανότητες του ανθρωπίνου δυναμικού της φορολογικής διοίκησης κατά την επόμενη τριετία;

Ι.Α.: Η μεγαλύτερη πρόκληση, αλλά ταυτόχρονα και ευκαιρία για το ανθρώπινο δυναμικό της φορολογικής διοίκησης σε βάθος χρόνου, προκύπτει από το μετασχηματισμό των λειτουργιών της, εξαιτίας της ηλεκτρονικοποίησης πληθώρας διαδικασιών. Στο πλαίσιο αυτό, αναμένεται και ένας μετασχηματισμός των θέσεων εργασίας, αλλά και των

απαιτήσεων της διοίκησης, με διαχωρισμό των εξειδικεύσεων σε έλεγχο, συμμόρφωση και εξυπηρέτηση. Είναι πολύ πιθανό, με την ολοκλήρωση της ψηφιοποίησης και την συνεπακόλουθη αναδιοργάνωση των υπηρεσιών πολλοί υπάλληλοι να βρεθούν χωρίς αντικείμενο. Ταυτόχρονα θα υπάρχει η απαίτηση για νέες δεξιότητες, κατά βάση τεχνικές και επικοινωνιακές. Η Δ.Δ.Α.Δ. θα πρέπει να έχει μεριμνήσει για την «μετατόπιση» των υπαλλήλων σε επικαιροποιημένα Π.Θ.Ε. και τον αντίστοιχο εξοπλισμό τους σε ικανότητες.

E2: Γνωρίζετε τη δυναμική του πλαισίου ικανοτήτων αναφορικά με τις διάφορες λειτουργίες της Δ.Α.Δ.; Αν ναι, δώστε κάποια παραδείγματα.

Ι.Α.: Η αξιολόγηση αυτή τη στιγμή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στα ισχύοντα προφίλ ικανοτήτων των Π.Θ.Ε. Περιμένουμε να γίνουν τα πρώτα βήματα και θεωρούμε ότι σε μερικά χρόνια εφαρμογής σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του Ο.Π.Σ. για το προσωπικό της Αρχής, θα μπορέσουν να υποστηριχθούν λοιπά πεδία της Δ.Α.Δ., όπως η στελέχωση και η κατάληψη θέσεων ευθύνης. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το νέο βαθμολόγιο σε συνδυασμό με το νέο μισθολόγιο «επιβραβεύουν» τις αυξημένες απαιτήσεις των θέσεων σε ικανότητες και η Α.Α.Δ.Ε. φιλοδοξεί να εμποτίσει την αντίληψη και την επιχειρησιακή κουλτούρα των στελεχών της αντίστοιχα. Το νέο σύστημα κινητικότητας συνδέει τις απαιτήσεις των Π.Θ.Ε. με τη σταδιοδρομία του υπαλλήλου και αναγνωρίζει εκτός των τυπικών προσόντων και της προϋπηρεσίας, τις επαγγελματικές, επιχειρησιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων.

E3: Γνωρίζετε την πρόταση της DGTaxud για το ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων για τις φορολογικές διοικήσεις;

Ι.Α.: Γνωρίζω ότι έχει δραστηριοποιηθεί σχετική Ομάδα Εργασίας στο πλαίσιο συνεργασίας με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μου έχουν κοινοποιηθεί οι εκθέσεις απολογισμού του έργου. Θεωρώ ότι εφόσον εδραιωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης και ξεκινήσουμε να εμβαθύνουμε σε επόμενες πτυχές του νέου συστήματος Δ.Α.Δ., όπως η μεθοδολογία της πορείας σταδιοδρομίας και το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης, θα χρειαστούμε τις κατευθύνσεις της DGTaxud.

E4: Τι θα μπορούσε να αξιοποιήσει η ελληνική φορολογική διοίκηση από το TaxCompEU;

Ι.Λ.: Με μία πρώτη ματιά, θα έλεγα τις δεξαμενές και τα λεξικά ικανοτήτων. Είναι περισσότερο αναλυτικές από τις αντίστοιχες της Γ.Δ.Φ.Δ. Στο επιχειρησιακό μας σχέδιο για το 2021, άλλωστε, υπάρχει στόχος για τη διεύρυνση του προφίλ ικανοτήτων. Το επόμενο σημείο που θεωρώ εφικτό, είναι ο σχεδιασμός στοχευμένων σε ικανότητες εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Είναι πρόθεση της Γενικής Διεύθυνσης η σύνδεση των Π.Θ.Ε. με εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα και βάσει της φιλοσοφίας του νέου συστήματος μου φαίνεται λογικό αυτά να στηρίζονται στις ικανότητες. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να ικανοποιούνται και ομάδες θέσεων εργασίας οι οποίες έχουν κοινές απαιτήσεις σε ικανότητες. Αναφορικά με λοιπές λειτουργίες, όπως η στελέχωση και η υπηρεσιακή εξέλιξη, εκτιμώ ότι έχουμε ακόμα δρόμο. Θα πρέπει πρώτα να ολοκληρωθεί το πληροφοριακό σύστημα για το ανθρώπινο δυναμικό.

E5: Κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων με τα επιχειρησιακά στελέχη της Γ.Δ.Φ.Δ. αναδείχθηκαν από τη δεξαμενή ικανοτήτων του TaxCompEU οι κρίσιμες ικανότητες των ελεγκτών για την επίτευξη των στόχων στο λειτουργικό πεδίο του ελέγχου. Πώς επηρεάζουν τα ως άνω αποτελέσματα την προσέγγιση και τυχόν ενέργειες της Δ.Δ.Α.Δ.;

Ι.Λ.: Κατ' αρχάς, βρίσκω συνεπή την προσέγγιση των επιχειρησιακών στελεχών και με όσα προανέφερα σχετικά με την αλλαγή της κατεύθυνσης των δεξιοτήτων ορισμένων θέσεων. Είναι εμφανές ότι έχουν προστεθεί ικανότητες διαχείρισης δεδομένων και επεξεργασίας της πληροφορίας, γεγονός που πηγάζει από τις ραγδαίες εξελίξεις στο τεχνολογικό πεδίο και τη δυνατότητα αξιοποίησης νέων ελεγκτικών εργαλείων. Από πλευράς αναθεώρησης του προφίλ ικανοτήτων, σαφώς η διαδικασία ανάδειξης των κρίσιμων ικανοτήτων καθίσταται απαραίτητη, προκειμένου οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας να συνάδουν με το περιβάλλον και το επιχειρησιακό γίνεσθαι της Α.Α.Δ.Ε. Από εκεί και πέρα, η Δ.Δ.Α.Δ. θα πρέπει να μεριμνά για τη δυνατότητα ανάπτυξης αυτών των ικανοτήτων εφόσον προστεθούν στο προφίλ του ελεγκτή. Εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα θα μπορούσαν να στηθούν για τις ικανότητες που χαρακτηρίζονται κρίσιμες, απαιτείται, ωστόσο, η συνεργασία με τους επιχειρησιακούς προκειμένου να υποστηριχθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίησή τους. Δεν είναι δυνατόν να απαιτούμε κάποιες δεξιότητες για τις οποίες

δεν έχουμε ξεκάθαρη εικόνα. Άρα η διαδικασία αυτή οφείλει να προηγείται και να δίνει τον απαραίτητο χρόνο προσαρμογής στα συστήματα της Δ.Δ.Α.Δ.

Σε κάθε περίπτωση, η θέση εργασίας του ελεγκτή, ως θέση αυξημένης επιχειρησιακής σημασίας θα λογιστεί ως θέση ειδικής βαρύτητας και μάλιστα η τοποθέτηση σε αυτή σχεδιάζεται ώστε να απαιτεί ειδική διαδικασία επιλογής. Η διαδικασία αυτή, σαφώς θα λαμβάνει υπόψη της και θα εξετάζει τα επίπεδα των εκάστοτε ορισμένων ικανοτήτων και δει των κρίσιμων. Το κανονιστικό πλαίσιο είναι σε επεξεργασία.

Ε6: Κατά τη συνεδρίαση της Ομάδας Εστίασης με κατόχους της θέσης εργασίας διατυπώθηκαν ορισμένες προτάσεις, ενώ εκφράστηκαν και ορισμένες επιφυλάξεις. Πώς τις σχολιάζετε;

Ι.Α.: Αρχικά, η δημιουργία, θέσεων ειδικής βαρύτητας, έρχεται να δομήσει ένα σύστημα ευκαιριών υπηρεσιακής εξέλιξης που δεν υπήρχε έως τώρα. Κατανοώ τον προβληματισμό των ελεγκτών για την έλλειψη ενός μονοπατιού σταδιοδρομίας εμπειρογνώμονα. Κάτι αντίστοιχο με την πρόταση του TaxCompEU βρίσκεται σε πιλοτικό στάδιο για κάποιες θέσεις στην κεντρική υπηρεσία. Στην περίπτωση, ωστόσο, του ελεγκτικού δυναμικού, μία θέση εμπειρογνώμονα δε θα αφορά αποκλειστικά τις ικανότητες, αλλά και λοιπά ποιοτικά στοιχεία της εργασιακής του καριέρας. Προφανώς θα λάβει χώρα παράλληλα με αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις που θα λάβουν χώρα κατά την αναδιοργάνωση του ελεγκτικού μηχανισμού και την κεντρικοποίηση του ελέγχου.

Αναφορικά με την έλλειψη της απαιτούμενης κουλτούρας και διοικητικών ικανοτήτων από τα στελέχη της ιεραρχίας που θα κληθούν να υποστηρίξουν το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, φιλοδοξούμε ότι με σειρά εκπαιδεύσεων και σεμιναρίων, θα μπορέσουμε να καλύψουμε τυχόν κενά. Ωστόσο, αναγνωρίζω ότι έχουμε αρκετό δρόμο ακόμα ως προς το σκέλος της επικοινωνίας.

Ως προς το θέμα της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων, βρισκόμαστε σε διαδικασία κεντρικοποίησης της διαδικασίας, χωρίς φυσικά να παραγνωρίζεται η συνεισφορά των αποκεντρωμένων μονάδων κατά το σχεδιασμό. Σαφώς και αναμένεται η κεντρικοποίηση αυτή να υποστηριχθεί από το Ο.Π.Σ. για το ανθρώπινο δυναμικό, ωστόσο ήδη σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται σε στρατηγικό επίπεδο.

Ε7: Υπάρχει στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στην Α.Α.Δ.Ε.; Αν ναι, ποιοι είναι οι βασικοί της άξονες και ποια η σχέση της με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις;

Ι.Λ.: Στο πλαίσιο του στρατηγικού της σχεδιασμού, η Α.Α.Δ.Ε. φιλοδοξεί να λειτουργεί ως αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός. Η πραγμάτωση του στόχου αυτού, δε νοείται χωρίς την επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού μας. Η ορθολογική στελέχωση των υπηρεσιών και η άρτια εκπαίδευση του προσωπικού, αποτελούν βασικές επιδιώξεις για το μεσοπρόθεσμο διάστημα. Συνεπώς, κατά το επόμενο διάστημα, στόχος της Δ.Δ.Α.Δ. αναφορικά με τη στελέχωση είναι η προσέγγιση του μέσου όρου των ευρωπαϊκών εταίρων μας για ομοειδής κατηγορίες θέσεων και η μετεξέλιξη της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας μέσω του σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών δράσεων προσαρμοσμένων στο σύγχρονο περιβάλλον. Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, ως υποστηρικτική λειτουργία, σαφώς και οφείλει να ακολουθεί τις επιχειρησιακές επιταγές ενός Οργανισμού που δραστηριοποιείται σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον. Είναι στοίχημα για εμάς ως προς τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού να υιοθετήσουμε μία φιλοσοφία πρόληψης, ώστε ο σχεδιασμός μας να προηγείται των εξελίξεων. Σε αυτό το πλαίσιο είναι κρίσιμη η συνεργασία με τα επιχειρησιακά στελέχη και η διαμόρφωση ενός τυπικού πλαισίου διαμόρφωσης στρατηγικής Δ.Α.Δ. με μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα. Έως τώρα λειτουργούσαμε περισσότερο πυροσβεστικά ή ορθότερα «εκ των υστέρων», γεγονός που δε μας επέτρεπε πάντα να συμβαδίζουμε αποτελεσματικά με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Αισιοδοξώ ότι εξελισσόμαστε ως Οργανισμός σε όλα τα επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

9.1 Συμπεράσματα και προτάσεις

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων διανύει περίοδο μετασχηματισμού και στοχεύει στη διασφάλιση υψηλών αποδόσεων, συνδυάζοντας το ταλέντο και τις δεξιότητες κάθε υπαλλήλου του οργανισμού. Είναι κοινός τόπος ότι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους φορολογούμενους προϋποθέτει την βελτίωση του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Pitsilis, 2019). Όπως προκύπτει τόσο από τη βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και από τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού, αλλά και από τις συνεντεύξεις με τα επιτελικά στελέχη, **το ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της Α.Α.Δ.Ε.**, και ένα αδιαμφισβήτητο όπλο της για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων.

Η επίδραση ενός ραγδαία εξελισσόμενου τεχνολογικού περιβάλλοντος απαιτεί εντατικές προσπάθειες από τους ηγέτες, τα επιτελικά στελέχη και τους εργαζόμενους, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστούν τυχόν απειλές. Η χαρτογράφηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Α.Α.Δ.Ε. μέσω της ανάλυσης PESTEL και η εν συνεχεία τομεακή εστίαση στο πεδίο του φορολογικού ελέγχου με την ανάλυση SWOT, οδήγησαν στην ανάδειξη κρίσιμων ικανοτήτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στο υπάρχον προφίλ ικανοτήτων που συνοδεύει το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας του ελεγκτή βεβαίωσης. Προκύπτει συνεπώς ότι **το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε. αναπροσδιορίζουν τις κρίσιμες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.** Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει με τη σειρά της την ανάγκη τακτικής επανεξέτασης και τυχόν επικαιροποίησης της δεξαμενής ικανοτήτων για τη φορολογική διοίκηση και την συνεπακόλουθη εστίαση των λειτουργιών της Δ.Α.Δ. στις επίκαιρες επιχειρησιακές επιταγές. Οι φορολογικές διοικήσεις παγκοσμίως οφείλουν να αναπροσδιορίσουν τα πλαίσια ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού κατά το επόμενο διάστημα και η Α.Α.Δ.Ε. έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο της διεθνούς συνεργασίας που έχει αναπτύξει με αντίστοιχους φορείς.

Υπό το πρίσμα αυτό, **η χρήση του πλαισίου ικανοτήτων συμβάλλει στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής Δ.Α.Δ. με την επιχειρησιακή στρατηγική.** Οι κρίσιμες ικανότητες του ανθρωπίνου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων αποτελούν εισροή κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων της Δ.Α.Δ., με μέσο-μακροχρόνιο ορίζοντα. Κατά τη μελέτη της περίπτωσης του ελεγκτή βεβαίωσης δημοσίων εσόδων στην Α.Α.Δ.Ε., αναδείχθηκαν κρίσιμες ικανότητες που απαιτούν την προσαρμογή των συστημάτων στελέχωσης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ευκαιριών σταδιοδρομίας. Ως αποτέλεσμα της προσαρμογής αυτής το Πλαίσιο Ικανοτήτων λειτουργεί τόσο ως πομπός, όσο και ως δέκτης της αλλαγής και την υποστηρίζει, διασφαλίζοντας τόσο τους οργανωσιακούς όσο και τους προσωπικούς στόχους του υπαλλήλου.

Ως βασική **προϋπόθεση επιτυχίας της ευρύτερης χρήσης του Πλαισίου Ικανοτήτων, αναδεικνύεται η επικοινωνία** του συστήματος και των δυνατοτήτων του στο ανθρώπινο δυναμικό της Φορολογικής Διοίκησης. Η διαχείριση της αλλαγής απαιτεί τη μετασχηματιστική ηγεσία και ανάλογες προπαρασκευαστικές ενέργειες διάχυσης της νέας κουλτούρας σε όλο το φάσμα της ιεραρχίας. Πέραν τούτου, οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις θα πρέπει να ενστερνίζονται από κάθε εργαζόμενο, καθώς η μετάβαση δεν μπορεί παρά να λαμβάνει χώρα σε όρους συμμετοχής και διαλόγου. Οι επιφυλάξεις που διατυπώθηκαν στο παράδειγμα της έρευνας από τους κατόχους της θέσης, σε ένα βαθμό οφείλονταν στην ανασφάλεια που δημιουργεί η μετεξέλιξη των συστημάτων της Δ.Α.Δ., αλλά πρωτίστως στην αδύναμη σχέση κορυφής και βάσης σε όρους διάδρασης και ανταλλαγής πληροφοριών.

Αδιαμφισβήτητη κρίνεται και η **αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της πληροφορίας για τις ικανότητες κατά την ανάπτυξη του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος για το ανθρώπινο δυναμικό.** Η ανάλυση της ικανότητας, η αξιολόγησή της, η ανίχνευσή της, αλλά και οι δυνατότητες εξέλιξής απαιτεί ολοκληρωμένη διαχείριση της πληροφορίας προκειμένου να τροφοδοτήσει τη Δ.Α.Δ., τόσο ως προς τη χάραξη στρατηγικής, όσο και ως προς την λειτουργική της διάσταση (day-to-day job). Για πάρα πολλά χρόνια η συζήτηση των φορολογικών διοικήσεων αναφορικά με τις προκλήσεις της ψηφιοποίησης εστίαζαν στο φορολογούμενο με την έννοια της διευκόλυνσης της φορολόγησης και της ενίσχυσης της φορολογικής συμμόρφωσης. Όπως σημειώνει και η Czinege (2019), έχει έρθει η ώρα για τις φορολογικές διοικήσεις να εστιάσουν στις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς οι νέες

τεχνολογίες δεν έχουν προστιθέμενη αξία αν δεν είμαστε ως διοίκηση σε θέση να τις αξιοποιήσουμε.

Αναφορικά με τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ., **η λειτουργία και η ωρίμανση του νέου συστήματος αξιολόγησης είναι κομβικής σημασίας** τόσο για την εξοικείωση των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε. με τις έννοιες και τη δυναμική του Πλαισίου Ικανοτήτων, όσο και για τη συγκέντρωση της πολύτιμης πληροφορίας που θα τροφοδοτήσει τις λοιπές λειτουργίες της Δ.Α.Δ. Θα είναι, άλλωστε, η εισροή της αρχικής πληροφορίας στο σύστημα και επαφίεται στην ηγεσία της φορολογικής διοίκησης να την αξιοποιήσει, με τη σύνδεση και τη διοχέτευσή της στα κατάλληλα κανάλια λήψης αποφάσεων.

Ειδικότερα, **η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, αναδεικνύεται ως η λειτουργία της Δ.Α.Δ. που μπορεί άμεσα να αξιοποιήσει περαιτέρω και προτάσεις του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων.** Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της Α.Α.Δ.Ε. είναι στη διαδικασία προσαρμογής στις απαιτήσεις του νέου συστήματος Δ.Α.Δ. και όσο αυτό βασίζεται στο Πλαίσιο Ικανοτήτων, καθίσταται απαραίτητη η πρόνοια ενσωμάτωσης νέων εργαλείων και πρακτικών. Τα πλάνα επιμόρφωσης ανά ικανότητα (RTP) που έχουν σχεδιαστεί στο πλαίσιο του TaxCompEU, με την κατάλληλη προσαρμογή, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις εθνικές συνθήκες και επιταγές, μπορούν άμεσα να λειτουργήσουν ως οδηγοί εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την απόκτηση ή και εξέλιξη ικανοτήτων των στελεχών στον τομέα της σταδιοδρομίας.

Αναφορικά με τα ζητήματα στελέχωσης, κατανομής και σταδιοδρομίας του προσωπικού, **η περαιτέρω ενσωμάτωση των δυνατοτήτων του Π.Ι. αναμένεται με τη διεύρυνση του πλαισίου ικανοτήτων και την ανάπτυξη της μεθοδολογίας για το Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης.** Αποτελούν άλλωστε και επιχειρησιακούς στόχους της Δ.Α.Δ. για το 2021. Κατά την ανάπτυξη των δράσεων αυτών, είναι κρίσιμη η γόνιμη συνεργασία επιχειρησιακών στελεχών με τα στελέχη της Δ.Α.Δ., για την αποτελεσματικότητα της οποίας θα ήταν χρήσιμο να καθιερωθεί τυπικό πλαίσιο διαλόγου και διάδρασης σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

Κοινή συνισταμένη των φορολογικών διοικήσεων παγκοσμίως, είναι η παραδοχή ότι το μέλλον επιφυλάσσει τόσο ευκαιρίες, όσο και κινδύνους που θα πρέπει να διαχειριστούμε. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, όπως σημειώνει ο Lou Van Beirendonck (2019), οι πιο σημαντικές μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η σπανιότητα του εργασιακού

ταλέντου στην αγορά εργασίας, ο σωστός συνδυασμός ανθρώπου και τεχνολογίας, αξιοποιώντας κατάλληλα την ψηφιοποίηση και την τεχνητή νοημοσύνη και τέλος, το γεγονός ότι μέχρι το 2030 οι υπάλληλοι που θα συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι νεότερης γενιάς με διαφορετική αντίληψη και στάση, που δε θα συνάδουν απαραίτητα με τον τρόπο που λειτουργούν οι οργανισμοί σήμερα. Η πρόκληση αφορά τη σύνδεση ανθρώπων και οργανισμών και είναι αμφίδρομη, αλλά και πολυεπίπεδη, διατρέχοντας τόσο τους στόχους του οργανισμού, όσο και την κουλτούρα, την ηγεσία, την οργάνωση της εργασίας και τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η ελληνική φορολογική διοίκηση, επενδύοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο και συγχρονίζοντας τον βηματισμό της σε ευθυγράμμιση με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καλείται να αποδείξει ότι μετεξελίσσεται σε πρότυπο δημόσιο φορέα. Η συνολική προσπάθεια στοχεύει σε έναν ισχυρό και αποτελεσματικό Οργανισμό, ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής και να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες.

9.2 Προοπτικές για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα εργασία δεν εξαντλήθηκαν οι δυνατότητες ανάλυσης, καθώς η ποιοτική έρευνα θα μπορούσε να συμπληρωθεί με τη διασταύρωση ποσοτικών στοιχείων. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας (Άνοιξη 2021), το κανονιστικό πλαίσιο που σε μεγάλο βαθμό ρυθμίζει τη μετεξέλιξη των λειτουργιών της Δ.Α.Δ. τελεί υπό διαβούλευση, ενώ η διαδικασία της αξιολόγησης βρίσκεται σε εξέλιξη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν αξιοποιήσιμα απολογιστικά στοιχεία αναφορικά με την αποτίμηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Θεματικές που θα μπορούσαν να διερευνηθούν στο μέλλον θα μπορούσαν να εστιάσουν στην πιλοτική εφαρμογή χαρτογράφησης και συγκριτικής ανάλυσης επιπέδων ικανοτήτων μεταξύ επιλεγμένων οργανικών μονάδων της Αρχής. Οι εν λόγω μονάδες ενδείκνυται να αφορούν όμοιο επιχειρησιακό αντικείμενο (για παράδειγμα ελεγκτικά κέντρα), καθώς και αντίστοιχες απαιτήσεις σε όρους απόδοσης. Ενδιαφέρον, επίσης, θα παρουσίαζε η διεξαγωγή μελέτης επί κινητικότητας και εναλλαγής θέσεων εργασίας για την επίτευξη ομοιομορφίας σε επίπεδα ικανοτήτων μεταξύ των επιλεγμένων υπηρεσιών.

Τέλος, κατά την ανάλυση PESTEL αναδείχθηκε η μετάλλαξη του τρόπου συνδιαλλαγής των πολιτών με της δημόσιες υπηρεσίες ως αποτέλεσμα της εντατικής ψηφιοποίησης των υπηρεσιών. Σε συνδυασμό με το στρατηγικό στόχο της Α.Α.Δ.Ε. για τη βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση και υποστήριξη των συναλλασσομένων, η μελέτη επί του λειτουργικού πεδίου της εξυπηρέτησης του φορολογούμενου (Taxpayer Service) κρίνεται ότι θα είχε ιδιαίτερη συμβολή στην σύνταξη ενός πλάνου ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού για την προσαρμογή του στο νέο μοντέλο λειτουργίας της φορολογικής διοίκησης στη χώρα μας.

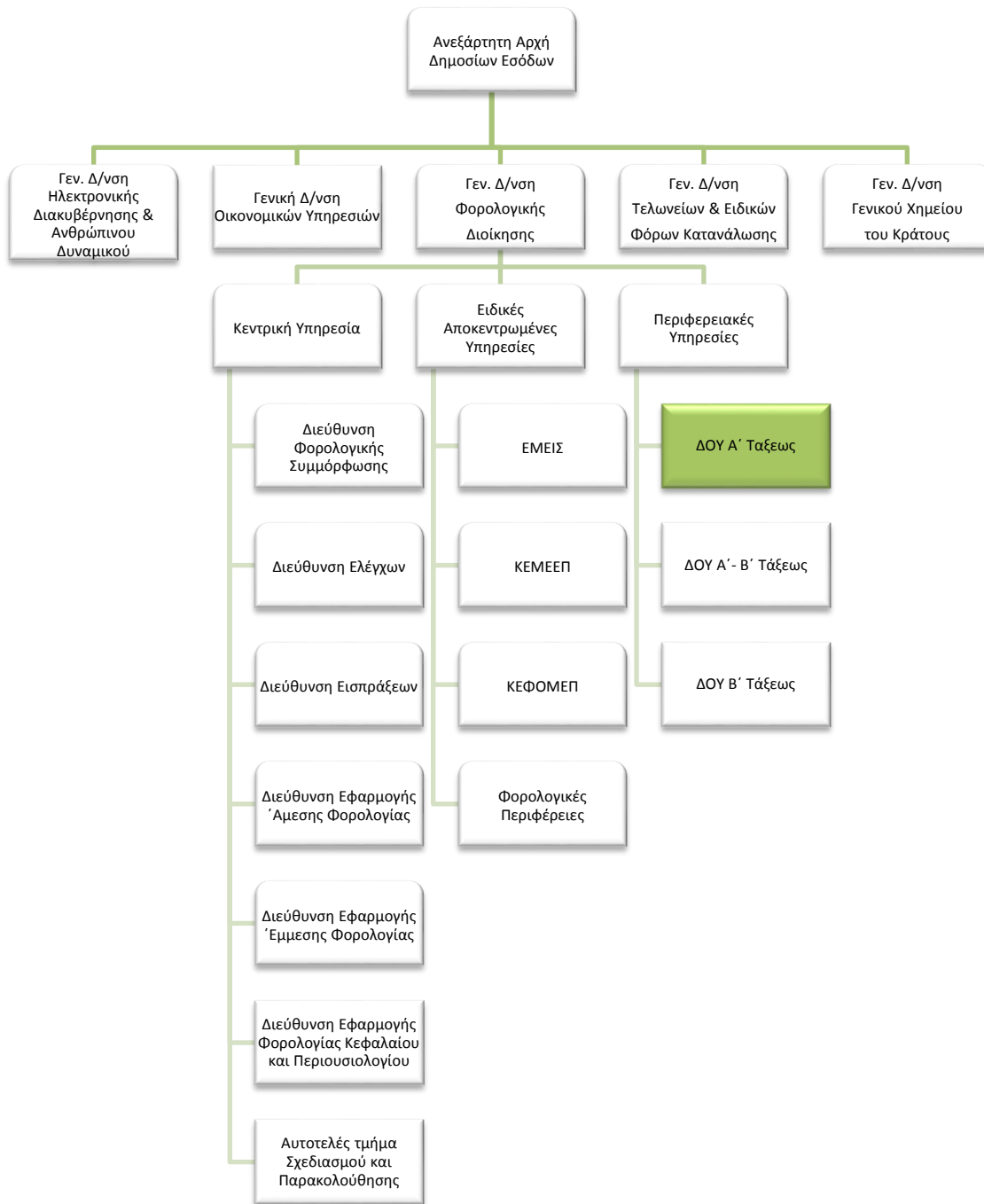
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

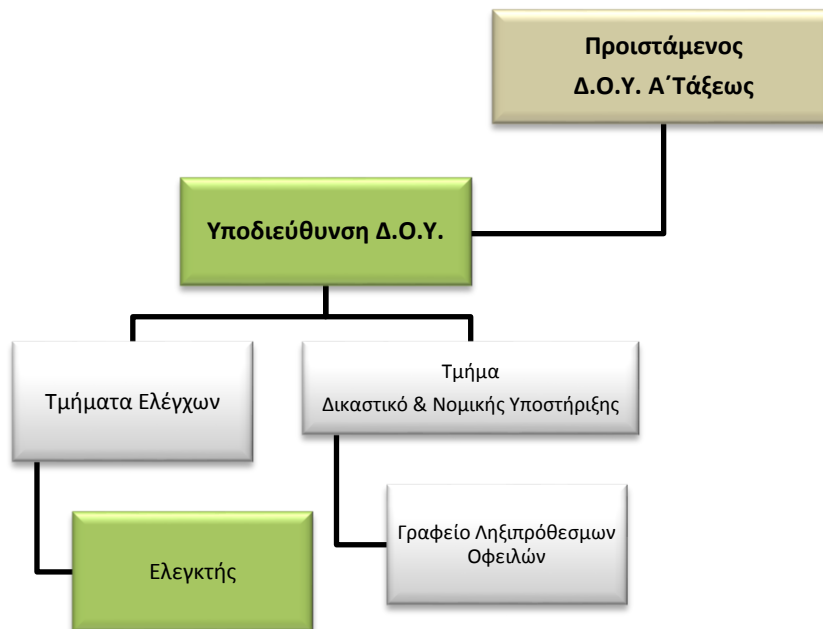
ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος της θέσης εργασίας: Ελεγκτής Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως

Γενική Διεύθυνση: Φορολογικής Διοίκησης, Α.Α.Δ.Ε.

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως





Σκοπός της θέσης εργασίας

Ο υπάλληλος του Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Α' Τάξεως (Ελεγκτής) είναι υπεύθυνος για την διενέργεια

φορολογικών ελέγχων σε επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, κατά το λόγο αρμοδιότητας της ΔΟΥ και σύμφωνα με τις κείμενες φορολογικές διατάξεις με σκοπό την αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής και της αύξησης των δημοσίων εσόδων.

Καθήκοντα

Διενεργεί κάθε είδους ελέγχους κατόπιν σχετικής εντολής που ανατίθεται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος τηρώντας τα ελεγκτικά πρότυπα που έχουν εκπονηθεί από τη Διεύθυνση Ελέγχων

Διενεργεί αυτοψίες σχετικά με υποθέσεις κεφαλαίου Μελετά την σχετική υπόθεση και ερευνά τη σχετική νομοθεσία προσπαθώντας να εφαρμόσει τις σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές και διαδικασίες ελέγχου που έχουν τεθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης

Καταγράφει τα ευρήματα που εντόπισε και συντάσσει την σχετική Έκθεση Ελέγχου

Εκδίδει πράξεις προσδιορισμού φόρου

Παρακολουθεί τη διαδικασία και μετά την επίδοση βεβαίωσης προσδιοριστικού φόρου

Καταχωρεί όλα τα απαιτούμενα στοιχεία του ελέγχου της υπόθεσης στο σύστημα ELENXIS

Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία του σχετικά με την υπόθεσή του.

Συμμετέχει στην σταδιακή επαγγελματική εξέλιξη των βοηθών ελεγκτών μεταφέροντας τους γνώσεις και εμπειρία στο πλαίσιο του προσωπικού πλάνου ανάπτυξής τους όπως έχει διαμορφωθεί από τον Προϊστάμενο.

Συνεργάζεται με το Τμήμα Νομικής Υποστήριξης ιδιαίτερα σε θέματα ενδικοφανών προσφυγών αλλά και με όλα τα υπόλοιπα Τμήματα της Δ.Ο.Υ και επικοινωνεί με επιτελικά στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας ή και με εκτός Α.Α.Δ.Ε. φορείς σε τακτική βάση.

Ενδέχεται να συμμετέχει σε συνεργεία για τη διενέργεια μερικών επιτόπιων ελέγχων κατ' εντολή του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ.

Χρήση πόρων/εργαλεία

Αξιοποιεί σε τακτική βάση τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων της Α.Α.Δ.Ε. (TAXIS, ELENXIS) με σκοπό την άντληση πληροφοριών και στοιχείων.

Χρήση υπηρεσιών διαδικτύου

Ειδικές συνθήκες εργασίας

Συνθήκες εργασίας σε περιβάλλον έντονου συναισθηματικού φόρτου και πιεστικών χρονικών προθεσμιών (διενέργεια ελέγχων, αυτοψίες, παραγραφές).

Απαιτούμενα προσόντα και εμπειρία

Πτυχίο ΑΕΙ-ΑΤΕΙ

Ενδελεχής γνώση και κατανόηση όλων των φορολογικών και ελεγκτικών αντικειμένων και της φορολογικής νομοθεσίας η οποία προϋποθέτει τουλάχιστον διετή εμπειρία στα αντικείμενα του Τμήματος

ή απόφοιτος ΔΕ με ενδελεχή γνώση και κατανόηση θεμάτων Ελέγχου Βεβαίωσης και Αναγκαστικής Είσπραξης των Εσόδων του Κράτους, η οποία αποδεικνύεται από τουλάχιστον εξαετή εμπειρία σε σχετικά θέματα.

Επιθυμητά προσόντα και εμπειρία

Πτυχίο κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών, ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων ΑΕΙ-ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης

Επιθυμητός ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών συναφής προς τα αντικείμενα της Δ.Ο.Υ. ή αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.

Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Ελεγκτής Δ.Ο.Υ				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον πελάτη (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Φορολογική νομοθεσία				
2. Φορολογικές διαδικασίες				
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης				
4. Φορολογικός Έλεγχος				
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ (2021)

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΟΥ	ΑΡΜΟΔΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
ΣΠ.1.2.12	Συνολική βεβαίωση, από διενεργηθέντες ελέγχους και διασταυρώσεις εντός του έτους 2020 1,8 δις. € , εξαιρουμένων των αυτοτελών φορολογικών προστίμων.	ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΦΑΕ, ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων, Τμήματα Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους Φορολογούμενους
ΣΠ.1.2.13	Βεβαίωση εντός του 2020, ποσού τουλάχιστον 750 εκατ. € , από την εφαρμογή των έμμεσων τεχνικών ελέγχων (περιλαμβάνεται στη συνολική βεβαίωση του ΣΠ.1.2.12).	ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΦΑΕ, ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.14	Εισπράξεις τουλάχιστον 400 εκατ. € εντός του 2020 από φορολογικούς ελέγχους.	ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΦΑΕ, ΔΟΥ	Όλα τα Τμήματα
ΣΠ.1.2.15	Διενέργεια πλήρων και μερικών ελέγχων επί "φρέσκων" υποθέσεων, σε ποσοστό τουλάχιστον 70% επί του συνόλου των πλήρων και μερικών ελέγχων.	ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΦΑΕ, ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.16	Ολοκλήρωση τουλάχιστον 360 ελέγχων από το ΚΕΜΕΕΠ.	ΚΕΜΕΕΠ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.17	Διενέργεια ελέγχου σε τουλάχιστον 150 υποθέσεις ενδοομιλικών συναλλαγών, με βεβαίωση τουλάχιστον 20 εκατ. € .	ΚΕΜΕΕΠ	Αυτοτελές Τμήμα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Μεγάλους Φορολογούμενους
ΣΠ.1.2.18	Εισπράξεις από ελέγχους του ΚΕΜΕΕΠ τουλάχιστον 150 εκατ. € .	ΚΕΜΕΕΠ	Τμήματα Ελέγχων και Αυτοτελές Τμήμα Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης
ΣΠ.1.2.19	Εισπραξιμότητα άνω του 40% από ελέγχους του ΚΕΜΕΕΠ.	ΚΕΜΕΕΠ	Τμήματα Ελέγχων και Αυτοτελές Τμήμα Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης
ΣΠ.1.2.20	Διενέργεια τουλάχιστον 450 υποθέσεων ελέγχων από το ΚΕΦΟΜΕΠ.	ΚΕΦΟΜΕΠ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.21	Εισπράξεις από ελέγχους του ΚΕΦΟΜΕΠ τουλάχιστον 70 εκατ. € .	ΚΕΦΟΜΕΠ	Τμήματα Ελέγχων και Αυτοτελές Τμήμα Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης
ΣΠ.1.2.22	Εισπραξιμότητα άνω του 40% από ελέγχους του ΚΕΦΟΜΕΠ.	ΚΕΦΟΜΕΠ	Τμήματα Ελέγχων και Αυτοτελές Τμήμα Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης
ΣΠ.1.2.23	Συμμετοχή στη διενέργεια των εν εξελίξει 5 πολυμερών ελέγχων.	ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΦΑΕ, ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.24	Διενέργεια τουλάχιστον 1.000 ελέγχων από τις ΦΑΕ (πλην ελέγχων επιστροφών).	ΦΑΕ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.25	Διενέργεια τουλάχιστον 1.000 ελέγχων επιστροφής φόρων από τις ΦΑΕ.	ΦΑΕ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.26	Εισπράξεις από ελέγχους των ΦΑΕ τουλάχιστον 110 εκατ. € .	ΦΑΕ	Τμήματα Ελέγχων, Τμήμα Εσόδων

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΟΥ	ΑΡΜΟΔΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
ΣΠ.1.2.27	Διενέργεια τουλάχιστον 50 ελέγχων, σε τυχαίο δείγμα φυσικών προσώπων επιτηδευματιών και νομικών προσώπων (περιλαμβάνονται στο συνολικό πλήθος ελέγχων).	ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ, ΦΑΕ, ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.28	Διενέργεια τουλάχιστον 12.500 ελέγχων από τις ΔΟΥ (πλην ελέγχων επιστροφών).	ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.29	Διενέργεια τουλάχιστον 4.800 ελέγχων επιστροφής φόρων από τις ΔΟΥ.	ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.30	Εισπράξεις από ελέγχους των ΔΟΥ τουλάχιστον 70 εκατ. € .	ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων, Τμήμα Εσόδων
ΣΠ.1.2.31	Διενέργεια 9.000 στοχευμένων μερικών επιτόπιων ελέγχων από τα Τμήματα Ελέγχων των ΔΟΥ.	ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.32	Διενέργεια τουλάχιστον 27.500 στοχευμένων μερικών επιτόπιων ελέγχων από λοιπά τμήματα ΔΟΥ (εκτός των Τμημάτων Ελέγχων).	ΔΟΥ	Όλα τα Τμήματα (εκτός Τμημάτων Ελέγχων)
ΣΠ.1.2.33	Διενέργεια τουλάχιστον 2.400 ελέγχων για τη διαπίστωση της ορθής εκπλήρωσης των μη ετήσιων υποχρεώσεων των φορολογιών κεφαλαίου.	ΔΟΥ / ΚΕΦΟΜΕΠ	Τμήματα Ελέγχων
ΣΠ.1.2.34	Διενέργεια τουλάχιστον 120 ελέγχων για τη διαπίστωση της ορθής εφαρμογής από τους συμβολαιογράφους ή/και από τους υποθηκοφύλακες του άρθρου 54 Α του ν. 4174/2013, έως 31/12/2020.	ΔΟΥ	Τμήματα Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους Φορολογούμενους
ΣΠ.1.2.35	Έκδοση Πράξεων Επιβολής Προστίμων (ΠΕΠ), το αργότερο εντός 3 μηνών από τη διαπίστωση των παραβάσεων κατά τη διενέργεια ελέγχων πρόληψης, για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και της λαθρεμπορίας.	ΔΟΥ	Τμήματα Ελέγχων

Πηγή: Ε.Σ. Α.Α.Δ.Ε. 2021 – ίδια επεξεργασία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Ενδεικτικό πρόγραμμα επιμόρφωσης - TaxCompEU

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Ικανότητα	Πλαίσιο εφαρμογής	Θέματα	Επίπεδα επάρκειας	Αποτελέσματα μάθησης	
Κατανόηση φορολογικών θεμάτων	Γνώση των διαδικασιών του εθνικού φορολογικού κώδικα και του ρόλου της φορολογικής διοίκησης στο εθνικό και το ενωσιακό οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον.	<ol style="list-style-type: none"> Στον ρόλο της φορολογίας, των στόχων και των παραγόντων ώθησης των φορολογικών δράσεων Φορολογική διακυβέρνηση και διαδικασίες Εθνικό και διεθνές φορολογικό περιβάλλον 	Επίπεδο 1 - Βασική γνώση	<p>Το άτομο διαθέτει γενική/ βασική γνώση εννοιών, αρχών και διαδικασιών στους εξής τομείς:</p> <ul style="list-style-type: none"> Στον ρόλο της φορολογίας, των στόχων και των παραγόντων ώθησης των φορολογικών δράσεων Στην οργανωτική δομή της φορολογικής διοίκησης και των διαφόρων τμημάτων της Στις φορολογικές δράσεις και τη διακυβέρνηση Στη φορολογική συμμόρφωση Στους φοροεισπρακτικούς στόχους Στους σχετικούς εταίρους σε επίπεδο κράτους μέλους και ΕΕ, με τους οποίους συνεργάζεται η φορολογική διοίκηση. 	
			Επίπεδο 2 - Εκπαιδευμένος	<p>Αυτό το επίπεδο επάρκειας επεκτείνεται περαιτέρω σε εκπαιδευτικά θέματα και αποτελέσματα που έχουν αποκτηθεί μέχρι το επίπεδο επάρκειας 1.</p>	<p>Το άτομο έχει λάβει επίσημη ή/ και άτυπη εκπαίδευση επί των θεμάτων που παρουσιάζονται παρακάτω και μπορεί να διαχειρίζεται συνήθεις καταστάσεις και να εκτελεί καθήκοντα που σχετίζονται με την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας, κατά τρόπο ανεξάρτητο. Αυτό συνεπάγεται ότι το άτομο μπορεί να εφαρμόζει την επαγγελματική του γνώση στις καθημερινές του δραστηριότητες/ λειτουργίες και ότι είναι σε θέση:</p> <ol style="list-style-type: none"> Στον ρόλο της φορολογίας, των στόχων και των παραγόντων ώθησης των φορολογικών δράσεων <ul style="list-style-type: none"> Να κατανοεί τους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς, φορολογικούς ρόλους Να κατανοεί και να επιδιώκει τους υπηρεσιακούς στόχους της διοίκησης Να κατανοεί και να εφαρμόζει τη γνώση του επί των παραγόντων ώθησης των φορολογικών δράσεων. Φορολογική διακυβέρνηση και διαδικασίες <ul style="list-style-type: none"> Να κατανοεί και να εφαρμόζει τις αρχές που διέπουν τη φορολογική πολιτική Να ακολουθεί με ευκολία τις φορολογικές διαδικασίες και να αντιλαμβάνεται τις διασυνδέσεις τους Να κατανοεί και να διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των συνηθισμένων εσωτερικών και εξωτερικών φορολογικών συνεργατών Να κατανοεί την έννοια της φορολογικής συμμόρφωσης και τον αντίκτυπό της στο εθνικό εισόδημα και να εφαρμόζει τις σχετικές διαδικασίες Να έχει γνώση των μακροοικονομικών και μικροοικονομικών στοιχείων σε σχέση με φορολογικά θέματα σε εθνικό, ενωσιακό και παγκόσμιο περιβάλλον. Εθνικό και διεθνές φορολογικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> Να κατανοεί τους παράγοντες ώθησης στο οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον σε επίπεδο κράτους μέλους, ΕΕ και διεθνές επίπεδο. Να συμβάλλει στη δημιουργία δίκαιου και ελκυστικού φορολογικού περιβάλλοντος, σε επίπεδο κράτους μέλους και ΕΕ. Να έχει αντίληψη των μακροοικονομικών και μικροοικονομικών στοιχείων σε σχέση με φορολογικά θέματα σε εθνικό, ενωσιακό και παγκόσμιο περιβάλλον.
			Επίπεδο 3 - Έμπειρος	<p>Αυτό το επίπεδο επάρκειας επεκτείνεται περαιτέρω σε εκπαιδευτικά θέματα και αποτελέσματα που έχουν αποκτηθεί μέχρι το επίπεδο επάρκειας 2.</p>	<p>Το άτομο έχει αποκομίσει σημαντική εμπειρία στον τομέα της κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας και είναι σε θέση:</p> <ul style="list-style-type: none"> Να συνδυάζει την ευρεία και σε βάθος γνώση του (λόγω επαγγελματικής εμπειρίας) σε πιο σύνθετα θέματα που άπτονται της κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας Να παρέχει την ειδική του γνώση σε συγκεκριμένα θέματα, όταν καλείται να υποστηρίξει θέματα λειτουργίας της φορολογίας στον τομέα ειδικότητάς του. Να αναλύει και να αξιολογεί εξαιρέσεις και ειδικές περιπτώσεις που άπτονται της κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας (π.χ. ερωτήσεις σχετικά με τις Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές και την εφαρμογή τους στη φορολογία)

				<ul style="list-style-type: none"> - Να μοιράζεται αποτελεσματικά τη γνώση και την εμπειρία του (π.χ. με υφισταμένους του και άλλους επαγγελματίες)
			<p>Επίπεδο 4 - Εμπειρογνώμων</p> <p>Αυτό το επίπεδο επάρκειας επεκτείνεται περαιτέρω σε εκπαιδευτικά θέματα και αποτελέσματα που έχουν αποκτηθεί μέχρι το επίπεδο επάρκειας 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Το άτομο διαθέτει εκτενή εμπειρογνωμοσύνη και δεξιότητες στον τομέα της κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας και είναι σε θέση: <ul style="list-style-type: none"> - Να ηγείται της ανάπτυξης περιεκτικών στρατηγικών, στόχων και ορόσημων για τη φορολογική διοίκηση - Να επιδεικνύει την αυθεντία και την εμπειρογνωμοσύνη του επί της φορολογικής νομοθεσίας, σε εθνικό, ενωσιακό, και διεθνές οικονομικό και φορολογικό πλαίσιο - Να ηγείται της δημιουργίας ενός δίκαιου και ελκυστικού φορολογικού περιβάλλοντος, τόσο σε επίπεδο κράτους μέλους όσο και σε επίπεδο ΕΕ, συμπεριλαμβάνοντας στην ανάλυσή του τη φοροδιαφυγή και τη φοροαποφυγή - Να οργανώνει την εργασία σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα χρησιμοποιώντας καλά πληροφορημένες, διερευνητικές προσεγγίσεις των θεμάτων λειτουργίας της φορολογίας - Να έχει συστηματική προσέγγιση και να συνδέει την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας με την ευρύτερη εικόνα (π.χ. αντίκτυπος σε μεμονωμένα πρόσωπα, ομάδες, πολίτες και την ευρύτερη υπηρεσία κ.λπ.) - Να συνθέτει και να παρέχει προσαρμοσμένες συμβουλές τεκμηριώνοντάς τις με συναφή και εξειδικευμένα επιχειρήματα, όταν απαντά σε εσωτερικά και εξωτερικά ερωτήματα σχετικά με την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της φορολογίας - Να αποτελεί υπόδειγμα αυθεντίας και εμπειρογνωμοσύνης εντός της υπηρεσίας, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της φορολογίας, χρησιμοποιώντας πειστικά επιχειρήματα και παραδείγματα - Να λειτουργεί ως σύνδεσμος με εξωτερικούς φορείς (π.χ. άλλες υπηρεσίες, φορολογούμενους, την ΕΕ κ.λπ.) και να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας - Να εκπροσωπεί επίσημα τη φορολογική διοίκηση ή/ και να ηγείται σχετικών πρωτοβουλιών σε εθνικό, περιφερειακό ή/ και πανευρωπαϊκό επίπεδο - Να δημιουργεί και να διατηρεί ένα μεγάλο, συναφές επαγγελματικό δίκτυο εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών - Να εφαρμόζει τις άριστες επικοινωνιακές του δεξιότητες, δίνοντας έμφαση στη σπουδαιότητα λήψης αποφάσεων της φορολογικής διοίκησης, βάσει ενδεδειγμένης κατανόησης των παραγόντων ώθησης της λειτουργίας της φορολογίας - Να λειτουργεί ως εμπειρογνώμων επί συγκεκριμένων θεμάτων, όταν καλείται να υποστηρίξει θέματα λειτουργίας της φορολογίας στον τομέα ειδικότητάς του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΝΕΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΟ Α.Α.Δ.Ε. – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ

1.Γνώση και εμπειρία (20%)

Περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτήσεων ως προς την εκπαίδευση, την εμπειρία, την επιμόρφωση και τις δεξιότητες, όπως και αν έχουν αποκτηθεί, ώστε να επιτυγχάνεται ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας

2.Πολυπλοκότητα & Δημιουργικότητα (20%)

Η “Πολυπλοκότητα” καταγράφει το βαθμό δυσκολίας της Θέσης Εργασίας και το κατά πόσον η Θέση Εργασίας απαιτεί δεξιότητες και ικανότητες πέραν των Γνώσεων και Εμπειρίας που μετρώνται στο κριτήριο υπ’ αριθ. 1

Η "Δημιουργικότητα" καταγράφει τις απαιτήσεις ως προς τη φαντασία, την εφευρετικότητα ή το ταλέντο κατά την εκτέλεση της εργασίας, ώστε να επιλύει προβλήματα έκτος της πεπατημένης.

3. Κριτική Σκέψη και Λήψη Αποφάσεων (20%)

Περιγράφει το επίπεδο παροχής συμβουλών ή/και το επίπεδο διακριτικής ευχέρειας της θέσης εργασίας, και την επίπτωση που έχουν οι συμβουλές/οδηγίες και η διακριτική ευχέρεια στο σύνολο της ΑΑΔΕ -περιγράφει το βαθμό επιρροής, συνέργειας ή συμβολής στα αναμενόμενα τελικά αποτελέσματα.

4. Επιρροή και Εποπτεία (20%)

Αφορά τη θέση στην Ιεραρχία την οποία λειτουργεί η θέση εργασίας μέσα στη ΑΑΔΕ και το εύρος ευθύνης που έχει για άλλους σε σχέση και με την Υπηρεσία που ανήκει.

5. Επαφές και Επικοινωνία (10%)

Αφορά στο επίπεδο εσωτερικών ή / και εξωτερικών επαφών που απαιτούνται σε τακτική βάση με άλλες Υπηρεσίες ή Φορείς εκτός ΑΑΔΕ, καθώς και το επίπεδο σημαντικότητας αυτών. Το πεδίο που καλύπτει κυμαίνεται από προσωπική επαφή έως τηλεφωνική ή/και γραπτή επικοινωνία. Αναφέρεται στην πειθώ, τις επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές ικανότητες.

6. Συνθήκες Εργασίας (10%)

Αφορά στην έκταση/τη συχνότητα με την οποία ο εργαζόμενος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας εκτίθεται σε δυσμενείς ή μη φυσιολογικές συνθήκες εργασίας (Υγεία & Ασφάλεια, επικινδυνότητα, διαχείριση επαγγελματικού άγχους, πιεστικές χρονικές προθεσμίες, συναλλαγή με κοινό, 24ωρη βάρδια) κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της Θέσης Εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Arnold, J. (1997), *Managing careers into the 21th century*, Paul Chapman, London
- Baruch, Y. and Rosenstein, E. (1992), *Career Planning and managing in high tech organizations*, *International Journal of Human resources Management*, 3/3, pp. 477-96
- Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY
- Chineze, T.C. (2019), *Human Strategy of the national tax and customs administration, The Tax Officials of tomorrow*, 23rd General Assembly of IOTA, Intra-European Organization of Tax Administrations - IOTA, Budapest, pp.10-12
- Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006), *Competency based management: a review of systems and approaches*, *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 No. 1, pp. 51-64
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G. (2010), *From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition*, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 325-346
- Gotfredsen, N. (2019), *Technology and its impact on the future workforce, The Tax Officials of tomorrow*, 23rd General Assembly of IOTA, Intra-European Organisation of Tax Administrations - IOTA, Budapest, pp.46- 47
- Hondeghem, A. and Vandermuelen, F. (2000), *Competency management in the Flemish and Dutch civil service*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No. 4, pp.342-353
- Horton, S. (2000), *Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 306-318

Karlsson, P. (2019), Closing the knowledge and skill gap in Finland, The Tax Officials of tomorrow, 23rd General Assembly of IOTA, Intra-European Organisation of Tax Administrations - IOTA, Budapest, pp.31-32

Lawler, E. (1994), From job-based to competency-based organizations, Journal of Organizational Behavior, Vol. 6 No. 66, pp.89-106

Limbourg, M. (1997), Competenties: Een HR-hefboom om ondernemingsstrategie te realiseren, Personeel en Organisatie, Vol. 6 No. 66, pp. 2-12

McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than for “intelligence”, American Psychologist, 28, 1-14

Nunes F, Martins L, Duarte H (2007) Competency management in EU public administrations, survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency, EUPAN – Human Resources Working Group

OECD, (2006), Strengthening Tax Audit Capabilities: Auditor Workforce Management – Survey Findings and Observations, OECD Publishing, Paris

OECD (2019), Tax Administration 2019: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies, OECD Publishing, Paris

Op de Beeck, S. and Hondeghem, A. (2010), Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration, Public Management Institute, Catholic University of Leuven, Belgium

Pitsilis, G. (2019), Re-engineering IAPR’s HRM system, The Tax Officials of tomorrow, 23rd General Assembly of IOTA, Intra-European Organisation of Tax Administrations - IOTA, Budapest, pp.13-15

Quest, S. (2019), Collecting taxes in the digital era – challenges and opportunities, The Tax Officials of tomorrow, 23rd General Assembly of IOTA, Intra-European Organisation of Tax Administrations - IOTA, Budapest, pp.16-18

Ulrich, D. and Smallwood, N. (2004), Capitalizing on capabilities, Harvard Business Review, Vol. 82 No. 6, pp.119 – 127

Van Beirendonck, L. (2019), Prepare for the tax official of tomorrow, The Tax Officials of tomorrow, 23rd General Assembly of IOTA, Intra-European Organisation of Tax Administrations - IOTA, Budapest, pp.48-49

Van Schaardenburgh, A. and Van Beek, L. (1998), Competentiemanagement binnen de overheid, Overheidsmanagement, Vol. 11 No. 11, pp. 227-231

Ελληνική

ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 (4227 Β΄/01-12-2017) «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)»

ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018 (401Β΄/10.02.20220) «Τροποποίηση της ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018/ 31.12.2018 (Β΄ 6225) απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων με θέμα: «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α΄ 94)»

Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ2020 ((ΦΕΚ Β' 4738/26-10-2020) «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»

ΔΣΣ Β 126290 ΕΞ 2021 31.3.2021 «Υποβολή πρότασης βέλτιστης κατανομής του προσωπικού στην ελληνική φορολογική διοίκηση»

Έρευνα για τις επιπτώσεις του προσφυγικού – μεταναστευτικού ζητήματος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των νησιών του Αιγαίου (2016), Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

Ν. 3528/2007 (Α' 26) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

Ν. 4389/2016 (Α΄94) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις»

Τερζή Κ, Τσολακίδου Σ, Γκέγκας Α, Παυλάκης Μ. (2017). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα, e-journal of Science & Technology, τεύχος 1, σελ.:1-37

Τσολακίδου, Σ. (2015). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, e-journal of Science & Technology, τεύχος 53, σελ.:73-83

Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

Διαδικτυακές πηγές

Α.Α.Δ.Ε., Διαβούλευση για το βαθμολόγιο, την κινητικότητα και την αξιολόγηση των εργαζομένων στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
(<https://www.aade.gr/diabouleysi-bathmologioy>)

Α.Α.Δ.Ε., Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021
(https://www.aade.gr/sites/default/files/2021-04/epixeirhsiako_2021.pdf)

Α.Α.Δ.Ε., Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024
(<https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024>)

Α.Α.Δ.Ε., Παρουσίαση βασικών αρχών HRMS
(<https://www.aade.gr/menoy/aade/diaheirisi-anthropinoy-dynamikoy>)

Ελληνική Στατιστική Αρχή – ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα εργατικού δυναμικού, Αύγουστος 2020
(<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO02/2020-M08>)

Καθημερινή (2017), Καθίζηση τουρισμού στο Βόρειο Αιγαίο
(<https://www.kathimerini.gr/economy/local/891759/kathizisi-toyris moy-sto-voreio-aigaio>)

Οργανισμός έρευνας και ανάλυσης διαΝΕΟσις, Πανελλαδική Έρευνα Κοινής Γνώμης για την Πανδημία του Κορωνοϊού - 2ο κύμα, Οκτώβριος 2020
(https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2020/10/Covid-19_September_V.13-10-20.pdf)

Οργανισμός έρευνας και ανάλυσης διαNEΟσις, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα,
Μαρτιος 2018

(https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/EGov_Upd_090318.pdf)

Παρουσίαση του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας στη Σύνοδο ECOFIN

(<https://www.minfin.gr>)

Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων – ΣΕΒ, Μελέτη για Brain Drain στην Ελλάδα, 2017

(https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/Brain_Drain_executive_summary.pdf)

Στρατηγικές κατευθύνσεις για το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

(<https://www.minfin.gr/documents/20182/15901318/16-3-2021++Greece-RRP-GR.pdf/93c6788b-7cbf-4a38-801d-bf8b97e3eedf>)

Watkins Michael D., Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why, Harvard Business Review

(<https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>)

European Commission, European Economic Forecast, Autumn 2020

(https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/autumn_20_forecast.pdf)

European Commission, The EU Tax Competency Framework Overview

(https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation)

European Commission, Environmental strategies and action plans

(https://ec.europa.eu/environment/strategy_en)

Eurostat, Europe 2020 Overview

(<https://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>)

OECD, EA and EU Economic Snapshot, Economic Forecast Summary, December 2020

(<http://www.oecd.org/economy/euro-area-and-european-union-economic-snapshot>)

OECD, Forum on Tax Administration, Annual Report 2018-2019
(<https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration>)