



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



***Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΑΔΕ***

Κουκλίδου Βασιλική

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

Αιγάλεω, 2023



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



***Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:***

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΔΔΕ

Κουκλίδου Βασιλική, ΑΜ 21056

Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, ΠΑΔΑ

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

Αιγάλεω, 2023



University of West Attica

School of Administration, Economic, and Social Sciences

Department of Accounting & Finance

M.Sc. in Public Economics and Policy



THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF AADE

Kouklidou Vasiliki, AM 21056

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

Master Thesis submitted to the Department 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, 2023



Τίτλος εργασίας

Μέλη εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 19.12.2023

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΑΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

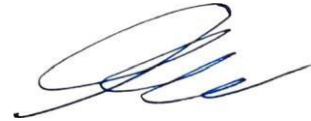
Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κουκλίδου Βασιλική του Αντωνίου, με αριθμό μητρώου 21056 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρικαι έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα
ΚΟΥΚΛΙΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ



* **Όνομα Επώνυμο/ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

* **ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Στα παιδιά μου, Κώστα και Αντώνη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση του σε όλη τη διάρκεια συγγραφής της Διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης θερμά την πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Αλίνα Χυζ αλλά και όλους τους καθηγητές μου για τις γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επιπλέον ευχαριστώ πολύ τους συναδέλφους της ΑΑΔΕ, για το χρόνο που διέθεσαν για τη συμμετοχή τους στην έρευνα που διενεργήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας και ιδιαίτερα τον κο Τάσο Κουφουνάκη για την πολύτιμη βοήθειά του.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους στη διάρκεια των σπουδών αλλά και της ζωής μου γενικότερα.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να εξετάσει, την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο χώρο της Ελληνικής Δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού στην Ελληνική πραγματικότητα, εστιάζοντας στη μελέτη περίπτωσης της ΑΑΔΕ. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ αποτελεί ένα μέσο υψηλής αποτελεσματικότητας για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο φορέας, αλλά και την αποδοτικότερη κατανομή και αξιοποίηση των υπάρχοντων πόρων του. Η έρευνα αποσκοπεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων, από την εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ στο πλαίσιο ενός διαρκή μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων.

Summary

This thesis aims to examine the effectiveness of the implementation of Strategic Planning in the Greek Public Administration. More specifically, the degree of effectiveness of strategic planning in the Greek reality will be investigated, focusing on the case study of the Hellenic Public Administration. The Strategic Planning of the Hellenic Public Treasury is a highly effective instrument for the rational financial management of the institution in relation to the finding of new resources and the more efficient allocation and utilization of existing resources. The research aims to draw conclusions to highlight the implementation of Strategic Planning methods and practices in the AADE and in particular the continuous reform planning in order to continuously improve the service to citizens and businesses.

Λέξεις κλειδιά : Δημόσια Διοίκηση, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	7
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	7
1.2 Αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα.....	8
1.3 Αποδοτικότητα στο δημόσιο τομέα.....	10
1.4 Συστήματα και διαδικασίες αξιολόγησης.....	12
1.5 Επίδραση στρατηγικού σχεδιασμού στους εργαζομένους	14
1.6 Επίδραση στρατηγικού σχεδιασμού στον οργανισμό	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	21
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΑΔΕ.....	21
2.1 Αποστολή και αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ	21
2.2 Το στρατηγικό σχέδιο της ΑΑΔΕ	23
2.3 Το επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ	25
2.4 Στόχοι του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ για το 2022	26
2.5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	29
2.6 Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού(Γ.Δ.Σ.Σ.) της ΑΑΔΕ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	40
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός	40
3.2 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	41
3.3 Μέσο συλλογής δεδομένων	41
3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης.....	42
3.5 Ηθική και δεοντολογία.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	43
4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	44
4.2 Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας	48
4.2.1 Εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.....	49

4.2.2 Εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων για την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού	54
4.2.3 Ανάλυση επιπέδου αξιοπιστίας του εργαλείου αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού	58
4.2.4 Ανάλυση επιπέδου αξιοπιστίας του εργαλείου αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού	63
4.3 Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.....	66
4.3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και αποτελεσματικότητα.....	66
4.3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός και αποδοτικότητα.....	85
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ	99
4.4 Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.	150
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	151
5.1 Συμπεράσματα	151
5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	154
Βιβλιογραφία	156
Ξενόγλωσση	156
Ελληνική	158
Νομολογία	158
Διαδικτυακές πηγές.....	159
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	160
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	160

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 Επίτευξη στόχων σύμφωνα με τα (Key Performance Indicators - KPIs) για το έτος 2022.....	28
Πίνακας 4.1 Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης για το εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού: αριθμός παραγόντων και παραγοντικές φορτίσεις (factors loadings)	51
Πίνακας 4.2 Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης για το εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων σχετικά με την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού: αριθμός παραγόντων και παραγοντικές φορτίσεις (factors loadings).....	56
Πίνακας 4.3 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «αποτελεσματικότητα, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ» του εργαλείου αξιολόγησης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.....	59
Πίνακας 4.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach (Reliability analysis) Test, της αποτελεσματικότητας, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ	59
Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «αποδοτικότητα της ΑΑΔΕ, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού» του εργαλείου αξιολόγησης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού	63
Πίνακας 4.6 Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach (Reliability analysis) Test, της αποδοτικότητας, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ.....	64
Πίνακας 4.7 Συγκρίσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: Ευρήματα στατιστικού ελέγχου t-test	100
Πίνακας 4.8 Συγκρίσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: Ευρήματα στατιστικού ελέγχου t-test	102

Πίνακας 4.9 Συγκρίσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA...	104
Πίνακας 4.10 Συγκρίσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA.....	113
Πίνακας 4.11 Συγκρίσεις ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA.....	119
Πίνακας 4.12 Συγκρίσεις ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA.....	122
Πίνακας 4.13 Συγκρίσεις ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA	124
Πίνακας 4.14 Συγκρίσεις ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA.....	128
Πίνακας 4.15 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis H test.....	131
Πίνακας 4.16 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis H test.....	135
Πίνακας 4.17 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου Mann-Whitney U test	140
Πίνακας 4.18 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου Mann-Whitney U test	148

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1 Περιγραφικά αποτελέσματα για το φύλο των συμμετεχόντων.....	44
Διάγραμμα 4.2 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων	45
Διάγραμμα 4.3 Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	46
Διάγραμμα 4.4 Περιγραφικά αποτελέσματα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων	47
Διάγραμμα 4.5 Περιγραφικά αποτελέσματα για τη θέση ευθύνης/ιεραρχία που κατέχουν οι συμμετέχοντες	48
Διάγραμμα 4.3 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;»	67
Διάγραμμα 4.7 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;»	68
Διάγραμμα 4.8 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;»	69
Διάγραμμα 4.9 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία;».....	70
Διάγραμμα 4.10 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;»	71

- Διάγραμμα 4.11** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού;»..... 72
- Διάγραμμα 4.12** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;»..... 73
- Διάγραμμα 4.13** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;» 74
- Διάγραμμα 4.14** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας;»..... 75
- Διάγραμμα 4.15** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ);»76
- Διάγραμμα 4.16** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη;» 77
- Διάγραμμα 4.17** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;»..... 78
- Διάγραμμα 4.18** Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;»..... 79

Διάγραμμα 4.19 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας;»..... 80

Διάγραμμα 4.20 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος;»..... 81

Διάγραμμα 4.21 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;» 82

Διάγραμμα 4.22 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;»..... 83

Διάγραμμα 4.23 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς τηνκατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;» 84

Διάγραμμα 4.24 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;» 85

Διάγραμμα 4.25 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;» 86

Διάγραμμα 4.26 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;»..... 87

Διάγραμμα 4.27 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;»	88
Διάγραμμα 4.28 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;»	89
Διάγραμμα 4.29 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;»	90
Διάγραμμα 4.30 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάσει τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;»	91
Διάγραμμα 4.31 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;»	92
Διάγραμμα 4.32 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;»	93
Διάγραμμα 4.33 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό;»	94
Διάγραμμα 4.34 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;».....	95
Διάγραμμα 4.35 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α;»	96

Διάγραμμα 4.36 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;» 97

Διάγραμμα 4.37 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS);» 98

Διάγραμμα 4.38 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;» 99

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η χρήση μοντέλων στρατηγικής διοίκησης καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό, την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Η εμπειρία έδειξε ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σχετίζεται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης και την αύξηση των κερδών της. Ωστόσο, η κατάρτιση στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων δεν αποτελεί αναγκαιότητα μόνο για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά και για τους δημόσιους οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί εξυπηρετούν το κοινωνικό συμφέρον, δηλαδή παρέχουν υπηρεσίες που έχουν ως στόχο την κάλυψη των αναγκών των πολιτών και των επιχειρήσεων. Επίσης, οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί έχουν μεγάλη κοινωνική ευθύνη σχετικά με τις επιπτώσεις που προκύπτουν από τον τρόπο που αυτές λειτουργούν, για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Οι Boyne & Walker (2010, σ. 185), τονίζουν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς στη βελτίωση της απόδοσης τους και στη δυνατότητά τους, να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Σε μια μελέτη στην οποία συμμετείχαν διευθυντικά στελέχη οργανισμών από 15 χώρες σε όλο τον κόσμο, ο Rigby (2001) διαπίστωσε ότι το 81% των οργανισμών εφαρμόζαν στρατηγικό σχεδιασμό. Σύμφωνα με τον Salkic, (2014) η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς, βοηθά τα διευθυντικά στελέχη στην πιο υπεύθυνη διαχείρισή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζει ορισμένες πτυχές της μέτρησης των επιδόσεων, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα οι διευθυντές να κατανέμουν τους πόρους με βάση τις υποκειμενικές τους εκτιμήσεις και τα συναισθήματά τους, τις προσωπικές τους φιλοδοξίες ή ακόμα και πολιτικές πιέσεις.

Ως στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning) ορίζεται μία δυναμική και πολύπλοκη διαδικασία μέσα από την οποία διαμορφώνονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται οι μακροπρόθεσμες βιώσιμες επιλογές ενός Οργανισμού ή μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με τους εξωτερικούς και εσωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις του. Η στρατηγική που εφαρμόζει ένας οργανισμός για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει, να αναλύει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, τα δυνατά και αδύνατα σημεία και χαρακτηριστικά του και να

οριοθετεί τους στόχους του μαζί τους τρόπους επίτευξης και υλοποίησης των στόχων αυτών. Τέλος θα πρέπει να καθορίζει τα μέσα για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της επίτευξής τους. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πολύ δύσκολη αν όχι αδύνατη, η μέτρηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων καθώς και ο βαθμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εργασίας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι επίσης μια διαδικασία ενός οργανισμού που τον κατευθύνει στην λήψη αποφάσεων για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων και κυρίως του κεφαλαίου και του έμψυχου υλικού. Πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki>. Οι Rigby & Bilodeau (2007) επεσήμαναν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα διαδεδομένο εργαλείο σε μικρούς και μεγάλους οργανισμούς, αποδίδοντας χρησιμότητα τόσο στην παροχή κατευθύνσεων όσο και στη διασφάλιση των κατάλληλης κατανομής των πόρων σε τόπο και σε χρόνο, για την επίτευξη των στόχων.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να συμπεράνουμε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός:

- Καθορίζει συγκεκριμένους στόχους με βάση τους διαθέσιμους πόρους (χρήματα, μηχανήματα, ανθρώπινο δυναμικό).
- Θέτει χρονικά όρια
- Διαμορφώνει το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι για την επίτευξη των στόχων.

Για να σχεδιάσει πού θέλει να φτάσει ο οργανισμός, δηλαδή την πορεία του, πρέπει να γνωρίζει πού βρίσκεται. Επιπλέον μελετώνται οι ιδιαιτερότητες του έναντι άλλων οργανισμών, εντοπίζοντας τις ομοιότητες και τις διαφορές που υπάρχουν ως προς τον τρόπο λειτουργίας του και τις ανάγκες που εξυπηρετεί. Τότε μπορεί να διαμορφώσει ένα πλάνο δράσης. Το πλάνο δράσης, δηλαδή το σχέδιο που προκύπτει από την διαδικασία αυτή ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο» ή «στρατηγικός σχεδιασμός». Έτσι το στρατηγικό σχέδιο δράσης το οποίο καταρτίζεται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου, θα πρέπει να θεωρείται απαραίτητο, καθώς εξασφαλίζει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας και βιωσιμότητας αλλά και μείωσης του επιχειρηματικού κινδύνου, μια που αυτός δε μπορεί να εξαλειφθεί πλήρως

εξ αιτίας των ξαφνικών και απρόβλεπτων γεγονότων αλλά και αστάθμητων παραγόντων. Ο όρος Strategic Planning, επινοήθηκε στα αγγλικά το 1835. Η λέξη στρατηγική (strategic) είναι στρατιωτικής προέλευσης, από το ελληνικό «στρατηγικός = από ή για έναν στρατηγό», από το «στρατηγός = ηγέτης ή κυβερνήτης ενός στρατού», μια ένωση του «στρατός» + «άγος = ηγέτης, αρχηγός», το οποίο με τη σειρά του παράγεται από το «άγω = οδηγώ».

Πηγή: <https://el.glosbe.com/>.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να υιοθετηθεί στο δημόσιο τομέα, επειδή οι χρήστες πιστεύουν ότι θα βοηθήσει τους οργανισμούς τους να αποφασίσουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί πρέπει να το κάνουν και πως πρέπει να το κάνουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διαχείριση, αποτελούν κεντρικά στοιχεία της βασικής εργαλειοθήκης της ηγεσίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Ferlie & Ongaro, 2015). Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους σαφείς στόχους, κατευθύνσεις και οδηγίες χρήσιμες για το συντονισμό. Η απουσία του είναι πιθανό να οδηγήσει τα μέρη του οργανισμού σε λάθος κατευθύνσεις και αποσυντονισμό. Η επιτυχής εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων ενός οργανισμού η μιας επιχείρησης θεωρείται ευρέως ότι φέρει κριτική σημασία για την επίτευξη των στόχων και σκοπών του οργανισμού (Elbanna, Thanos, & Colak, 2014). Επίσης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και διαμορφώνονται τα σχέδια υλοποίησης των στόχων αυτών με τριετή το λιγότερο ορίζοντα, καθώς και η παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων. Στον Στρατηγικό Σχεδιασμό χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές όπως η SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats) ανάλυση. Ο κύριος στόχος αυτού του εργαλείου είναι να αναλύσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, όπως πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, καθώς και η PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Ecological), ανάλυση που περιλαμβάνει τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς-πολιτιστικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και οικολογικούς, πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οικονομικό οργανισμό και ειδικότερα τον διαρκή

μεταρρυθμιστικό σχεδιασμό με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων.

Αναλυτικά τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι:

1. Ποιά είναι η αντίληψη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας του οργανισμού, λόγω της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.
2. Ποιά είναι η αντίληψη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποδοτικότητας του οργανισμού, λόγω της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

Σύμφωνα με αυτά τα ερωτήματα, προκύπτουν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, προϋπηρεσία, θέση ευθύνης) επιδρούν στην αντίληψη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, σχετικά με την αίσθηση επιπέδου αποτελεσματικότητας του φορέα, λόγω της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.
2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, προϋπηρεσία, θέση ευθύνης) επιδρούν στην αντίληψη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, σχετικά με την αίσθηση επιπέδου αποδοτικότητας του φορέα, λόγω της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

Μέσω της έρευνας αυτής γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από την ΑΑΔΕ μέσω του Στρατηγικού της Σχεδιασμού, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα (effectiveness), και η αποδοτικότητά (efficiency) της. Η αποτελεσματικότητα περιγράφει το βαθμό επίτευξης των προγραμματισμένων στρατηγικών στόχων ή σκοπών του οργανισμού, ενώ η αποδοτικότητα περιγράφει το λόγο μεταξύ του κόστους ή της χρήσης των πόρων και του αποτελέσματος. Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014) αποτελεσματικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στο τελικό αποτέλεσμα και στις προσδοκίες σε συνάρτηση με τις προδιαγραφές του κάθε οργανισμού.

Στα πλαίσια της λειτουργίας ενός σύγχρονου και αποδοτικού Οργανισμού, γίνονται συνεχείς προσπάθειες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς και αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει, καθώς και για την αύξηση της παραγωγικότητας του. Επίσης, υπάρχει μέριμνα για τη δημιουργία κλίματος ασφάλειας στους εργαζόμενους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η ιδέα της επιχειρηματικής προσέγγισης και της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα δεν είναι κάτι νέο, αλλά αποτελεί ένα θέμα που συζητείται συχνά στο πλαίσιο της άσκησης δημόσιας πολιτικής. Προσπαθεί να ενσωματώσει στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα όπως η ανταγωνιστικότητα, η

αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Αυτό άλλωστε είναι και το κυρίαρχο πλαίσιο που η θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης εδώ και τουλάχιστον τέσσερεις δεκαετίες έχει διαμορφώσει.

Ο σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι να διασφαλίσει ότι ο δημόσιος τομέας λειτουργεί προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για το κοινό, ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του. Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να περιλαμβάνονται μέτρα όπως:

- **Ανάθεση στον δημόσιο τομέα επιχειρηματικών καθηκόντων:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, η κυβέρνηση μπορεί να αναθέτει επιχειρηματικά καθήκοντα σε δημόσιες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας.
- **Αξιολόγηση απόδοσης:** Επιβολή κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης στον δημόσιο τομέα, με την ανάθεση στόχων και δεικτών απόδοσης, προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και των οργανισμών.
- **Ανταγωνιστικότητα:** Προώθηση του ανταγωνισμού στον δημόσιο τομέα με στόχο την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών και προϊόντων.
- **Ανάθεση σε ιδιώτες:** Ορισμένες φορές, η κυβέρνηση μπορεί να αναθέτει ορισμένες υπηρεσίες ή έργα σε ιδιώτες επιχειρήσεις, με σκοπό την αξιοποίηση της αποτελεσματικότητας και της εμπειρογνομοσύνης του ιδιωτικού τομέα.

Ωστόσο, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης μπορεί να είναι πολύπλοκη, καθώς σε ορισμένους πολίτες επικρατεί η πεποίθηση πως ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να διαφέρει από τον ιδιωτικό και να επικεντρώνεται στο να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες για το κοινό, ανεξάρτητα από την κερδοφορία. Είναι ένα θέμα που εμπλέκει πολύπλοκες πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές πτυχές και η συζήτηση για το πώς θα πρέπει να οργανώνεται και να λειτουργεί ο δημόσιος τομέας συνεχίζεται.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με παράγοντες όπως το οργανωτικό πλαίσιο, η υποστήριξη ηγεσίας και η ποιότητα της διαδικασίας σχεδιασμού. Επομένως, στόχος του δημόσιου οργανισμού είναι να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες, για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και να χρησιμοποιεί όσο το δυνατό αποτελεσματικότερα αλλά και αποδοτικότερα τους πόρους του. (Lawton & Rose, 1991).

Ειδικότερα στην περίπτωση ενός Δημόσιου οργανισμού ή μιας Δημόσιας υπηρεσίας, επιπλέον οι προσπάθειες αυτές στρέφονται και στη διευκόλυνση των διορθωτικών παρεμβάσεων και κινήσεων για τη βελτίωση και την απλούστευση των διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα γίνεται προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλίζεται με το μέγιστο δυνατό τρόπο, το δημόσιο συμφέρον καθώς και η γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη. Επομένως η χρησιμότητα μιας έρευνας που στοχεύει στα μετρήσιμα αποτελέσματα της αύξησης ή μη, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, ουσιαστικά στοχεύει στη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πολίτες κατά το χρόνο εξυπηρέτησής τους από αυτόν. Στη διεθνή αλλά και την Ελληνική βιβλιογραφία οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό ενός οικονομικού φορέα, είναι περιορισμένες. Με βάση τα παραπάνω και με δεδομένο ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού επέφερε σημαντικές αλλαγές στην καθημερινότητα των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί η αντίληψη, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του φορέα.

Η παρούσα διπλωματική αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού, η σχέση του με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στο δημόσιο τομέα. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα από τα ευρήματα της έρευνας, οι περιορισμοί αλλά και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση ουσιαστικά συναντάται πιο διαδεδομένος από τη δεκαετία του 1980 στο διεθνή χώρο, όταν και εξαπλώθηκε η θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Οι Alford & Greve (2017) αναφέρουν ότι, ο όρος «Στρατηγική» έχει τη βάση του στον ιδιωτικό τομέα, στον οποίο και πρωτοεμφανίστηκε και προκάλεσε έντονο προβληματισμό κατά την προσπάθεια εφαρμογής του στη Δημόσια Διοίκηση. Το γεγονός αυτό οφειλόταν: (i) στην έλλειψη της ικανότητας εφαρμογής των στρατηγικών πρακτικών των Δημόσιων οργανισμών, (ii) στη διαφορά του πλαισίου λειτουργίας. Συγκεκριμένα, οι Δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν εντός του πολιτικού περιβάλλοντος, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που λειτουργεί σε περιβάλλον αγοράς, (iii) στον τρόπο διαχείρισης και διαμοιρασμού της εξουσίας από τους δημόσιους οργανισμούς ανάμεσα στο προσωπικό και τους πόρους τους.

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε μια πιο ολοκληρωμένη μορφή στη χώρα μας έκανε την εμφάνισή του το 2006, με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων με το νόμο 3463/2006. Με το νόμο αυτό στρατηγικός σχεδιασμός των δήμων ουσιαστικά ταυτίζεται με την έννοια του επιχειρησιακού προγραμματισμού και συνδέεται με την επίτευξη των στόχων της διοίκησης κάθε δήμου.

Στην Ελλάδα, στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, με τον Ν. 3230/04 καθιερώθηκε η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του προς τους φορείς και η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του, η αύξηση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Σύμφωνα με το νόμο αυτό, αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με τους διαθέσιμους πόρους, αλλά και η αποτελεσματικότητα μαζί με την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι

τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Όπως αναφέρει το άρθρο 5, παρ. 2 του Ν. 3230/2004, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες γενικούς και ειδικούς. Οι γενικοί δείκτες αφορούν:

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

Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ίδιου άρθρου και νόμου, κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζει ειδικούς δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Είναι γενικά αποδεκτό πως η βελτίωση καθώς και ο εκσυγχρονισμός στο σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων έχουν τη βάση τους στην ορθή διαχείριση, διοίκηση, οργάνωση και μάνατζμεντ του οργανισμού.

Στην εξέλιξη του χρόνου υπήρξαν μια σειρά από προσπάθειες προώθησης του στρατηγικού σχεδιασμού, με τελευταία αυτή το 2019 σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο για το επιτελικό κράτος. Δυστυχώς όμως οι δυσκολίες ως προς την υιοθέτηση των διαδικασιών σχεδιασμού από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης εξακολουθούν να αποτελούν μία μεγάλη πρόκληση συνολικά (εκτός ίσως από περιορισμένες εξαιρέσεις) και η διαδρομή που θα πρέπει να καλυφθεί παραμένει σημαντική.

1.2 Αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα

Η αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια σημαντική πτυχή που αφορά τον τρόπο λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών από το δημόσιο προς τους πολίτες. Στο πλαίσιο του

δημόσιου τομέα, η αποτελεσματικότητα σημαίνει να επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι αποστολές των κυβερνήσεων και των δημόσιων οργανισμών με αποτελεσματικό τρόπο και υψηλή απόδοση.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ν.3230/2004, οι στόχοι της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν:

1. Παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών: Η κυβέρνηση και οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες των πολιτών με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, εκπαίδευσης, υποδομών, κοινωνικής πρόνοιας κ.ά.
2. Διαφάνεια και διαυγή διακυβέρνηση: Η διαφάνεια είναι σημαντική για να διασφαλιστεί ότι οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των δημόσιων πόρων και των αποφάσεων της κυβέρνησης. Η καλή διακυβέρνηση απαιτεί αποτελεσματική και διαφανή διαχείριση των πόρων και των διοικητικών διαδικασιών.
3. Αποτελεσματική χρήση πόρων: Ο δημόσιος τομέας πρέπει να διαχειρίζεται τους πόρους του με σύνεση και αποτελεσματικότητα, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια για τους πολίτες.
4. Καινοτομία και τεχνολογία: Η χρήση καινοτομίας και τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει τον δημόσιο τομέα να βελτιώσει τις υπηρεσίες του και να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του.

Για να επιτευχθεί αυτή η αποτελεσματικότητα, είναι σημαντικό να υπάρχουν κατάλληλες πολιτικές, διαδικασίες και διαχειριστικές δεξιότητες. Επίσης, η συμμετοχή των πολιτών και η διαφάνεια στις δράσεις του δημόσιου τομέα είναι σημαντικές για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Ο συνεχής έλεγχος και η ανασκόπηση των δράσεων του δημόσιου τομέα μπορούν επίσης να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

1.3 Αποδοτικότητα στο δημόσιο τομέα

Η αποδοτικότητα, στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, αναφέρεται στην ικανότητα της διαδικασίας σχεδιασμού να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα με οικονομικά αποδοτικό και γρήγορο τρόπο. Περιλαμβάνει τη βέλτιστη χρήση των πόρων, τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τον συντονισμό των προσπαθειών για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και την ελαχιστοποίηση της σπατάλης. Ακολουθεί μια ανάλυση κάποιων βασικών πτυχών της αποτελεσματικότητας, στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα:

- **Αξιοποίηση πόρων:** Αποδοτικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό σημαίνει αποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού, του προσωπικού και της τεχνολογίας, για την υποστήριξη της υλοποίησης στρατηγικών στόχων. Περιλαμβάνει την καλύτερη χρήση περιορισμένων πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων χωρίς περιττές σπατάλες ή επικαλύψεις.
- **Διαχείριση χρόνου:** Η αποτελεσματικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό συνεπάγεται την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και τον καθορισμό ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών. Περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών ορόσημων, την ιεράρχηση δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση ότι οι εργασίες ολοκληρώνονται εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων για την αποφυγή καθυστερήσεων και τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.
- **Κόστος-αποτελεσματικότητα:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να προσπαθεί να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα εντός δημοσιονομικών περιορισμών. Αποδοτικότητα σημαίνει εντοπισμός οικονομικών λύσεων και βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων για την επίτευξη στρατηγικών στόχων χωρίς υπέρβαση των διαθέσιμων πόρων ή περιττές δαπάνες.
- **Διαδικασία λήψης αποφάσεων:** Η αποτελεσματικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σημαίνει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων που βασίζονται σε ενδελεχή ανάλυση, τη συμβολή των ενδιαφερομένων και την αξιολόγηση διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων διασφαλίζει ότι οι επιλογές γίνονται έγκαιρα,

ελαχιστοποιώντας τις καθυστερήσεις και επιτρέποντας την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών.

- **Μέτρηση απόδοσης:** Η αποτελεσματικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό περιλαμβάνει τη δημιουργία μηχανισμών για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης. Σημαίνει τον καθορισμό σαφών δεικτών απόδοσης και σημείων αναφοράς για την αξιολόγηση της προόδου προς τους στρατηγικούς στόχους. Η τακτική παρακολούθηση της απόδοσης επιτρέπει τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων, τις διορθωτικές ενέργειες και τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας υλοποίησης.
- **Συνεργασία και συντονισμός:** Η αποτελεσματικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό απαιτεί αποτελεσματική συνεργασία και συντονισμό μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών, επιπέδων διακυβέρνησης και ενδιαφερομένων. Περιλαμβάνει την προώθηση της επικοινωνίας και την προώθηση μιας συνεκτικής προσέγγισης για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Ο αποτελεσματικός συντονισμός διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες ευθυγραμμίζονται και οι πόροι χρησιμοποιούνται εξασφαλίζοντας τη μέγιστη αξιοποίησή τους.
- **Ευελιξία και προσαρμοστικότητα:** Η αποτελεσματικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό αναγνωρίζει την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Σημαίνει να ανταποκρίνεσαι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, στις αναδυόμενες προκλήσεις και στις νέες ευκαιρίες. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει προσαρμογές και τροποποιήσεις σε στρατηγικές όταν είναι απαραίτητο, διασφαλίζοντας ότι παραμένουν σχετικές και αποτελεσματικές με την πάροδο του χρόνου.
- **Αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνολογίας και ανθεκτικότητα:** Η αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνολογίας και η ενίσχυση της ανθεκτικότητας αναφέρονται σε δύο σημαντικούς τομείς που μπορούν να συνδυαστούν για τη βελτίωση της απόδοσης, της ασφάλειας και της ανθεκτικότητας σε διάφορες καταστάσεις. Συνολικά, η έξυπνη χρήση της τεχνολογίας σε συνδυασμό με μια συνεκτική στρατηγική ανθεκτικότητας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ικανότητα αντίδρασης και ανασυγκρότησης σε διάφορες συνθήκες. Συνολικά, η αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα σημαίνει επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων με οικονομικά αποδοτικό, έγκαιρο και παραγωγικό τρόπο με τη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων, τον

εξορθολογισμό των διαδικασιών και την προώθηση της συνεργασίας και της προσαρμοστικότητας.

1.4 Συστήματα και διαδικασίες αξιολόγησης

Η τεχνική διαχείρισης απόδοσης έκανε την εμφάνισή της για να βελτιώσει τις επιδόσεις των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά έχει επίσης θετικά αποτελέσματα και στους χρήστες των υπηρεσιών αυτών (Arnaboldi, Irvine Lapsley, & Steccolini, 2015).

Οι δείκτες απόδοσης έχουν σημαντικό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό. Επιτρέπουν στην στρατηγική να εξελιχθεί σε δράση και αξιολογούν την επίδοση των οργανισμών (Beard, 2009). Οι δείκτες αυτοί συναντώνται στην βιβλιογραφία ως μέτρα επίδοσης (Performance Measures), ως δείκτες μέτρησης της επίδοσης (Performance Measures Indicators - PMIs) και ως δείκτες κλειδιά της επίδοσης (Key Performance Indicators - KPIs). Τα KPIs, αντιπροσωπεύουν μετρήσιμες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η απόδοση, η πρόοδος, η επίδοση ή η επίτευξη στόχων ενός οργανισμού, ενός έργου, μιας διαδικασίας ή μιας υπηρεσίας. Επομένως οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα KPIs για να παρακολουθούν την απόδοσή τους, να κατανοήσουν την πρόοδο προς τους στόχους τους και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει ποσοτικών δεδομένων. Αυτά τα κριτήρια μπορεί να περιλαμβάνουν τον αριθμό των επιτευχθέντων στόχων, το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, τον όγκο των παρεχόμενων υπηρεσιών, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών κ.ά.. Είναι σημαντικό να επιλεγούν τα σωστά KPIs για να διασφαλιστεί ότι οι μετρήσεις αντανακλούν την ουσία των στόχων και της επίδοσης που επιθυμεί ο οργανισμός να αξιολογήσει.

Σύμφωνα με το ν.3230/2004, για την εφαρμογή της Διαχείρισης βάσει των στόχων (Management by Objectives -MBO) κάθε οργανισμού, απαιτούνται συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες είναι οι εξής:

α) Με απόφασή του το ανώτατο διοικητικό όργανο κάθε φορέα κατανέμει στις υπηρεσίες του, τους στρατηγικούς στόχους, για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι κάθε Γενικής Διεύθυνσης αναλύουν τους στρατηγικούς στόχους του φορέα τους. Σ τ η σ υ ν έ χ ε ι α ενημερώνουν τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς τη συμβολή στη διαμόρφωση των επί μέρους στόχων κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι Διευθυντές με τη σειρά τους, σε συνεργασία με τους Τμηματάρχες, εξειδικεύουν τους στόχους της Διεύθυνσης στο κάθε Τμήμα.

δ) Οι Τμηματάρχες κάθε Δ/νσης αποφασίζουν για το βαθμό συμμετοχής κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι των εργαζόμενων καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας και λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του εκάστοτε υπαλλήλου.

Κατά τη διαδικασία της στοχοθεσίας, καθορίζονται α) ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, β) οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, γ) ο χρόνος υλοποίησης των στόχων, καθώς και όλες οι απαραίτητες λεπτομέρειες. Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του οργανισμού, ώστε όλοι να ενημερωθούν για τους στόχους, αλλά και για τα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί.

Όσο αφορά το χρόνο καθορισμού των στόχων κάθε οργανισμού και για κάθε επόμενο έτος, συντελείται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο, ενώ η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο έως και τις 20 Δεκεμβρίου έκαστου έτους.

Για να μπορεί η στοχοθεσία κάθε έργου να θεωρείται κατάλληλη, θα πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις :

- Ιεράρχηση των στόχων και προσδιορισμός των δραστηριοτήτων για την επίτευξή τους.
- Καθορισμός των κύριων και των εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- Αναγνώριση των συναφειών μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων.
- Εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων.
- Σύνταξη αναλυτικού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των στόχων.

1.5 Επίδραση στρατηγικού σχεδιασμού στους εργαζομένους

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα κομβικό στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η επίδρασή του στους εργαζομένους μπορεί να είναι ποικίλη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί τρόποι με τους οποίους ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να επηρεάσει τους εργαζομένους αναφέρονται στη συνέχεια. Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει στους εργαζόμενους:

Σαφή κατεύθυνση: Ο στρατηγικός σχεδιασμός δίνει στους εργαζόμενους το αίσθημα κατεύθυνσης και σκοπού. Θέτει οργανωτικούς στόχους και βοηθά στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων, καθώς και στην βαθύτερη αντίληψη της σημαντικότητας της εργασίας τους, αλλά και της συμβολής της στη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Μια ανάλυση (George, Desmidt, Cools, & Prinzie, 2018) η οποία μελέτησε το ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού έδειξε ότι, όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός, είναι επίσημος, σαφής και κατανοητός, έχει θετική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού.

Ευθυγράμμιση Προσπαθειών: Ένα καλά ανεπτυγμένο στρατηγικό σχέδιο δίνει έμφαση στο γεγονός της συμπόρευσης και της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τους στόχους και το όραμα του κάθε οργανισμού. Το γεγονός αυτό μειώνει την ασάφεια, αλλά και βελτιώνει τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών ομάδων εντός του οργανισμού, καθιστώντας πιο αποτελεσματική τη συνεργασία.

Δέσμευση και Συνεργασία Ενδιαφερομένων Μερών: Η συμμετοχή των εργαζομένων στο στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί με τη σειρά της να ενισχύσει το αίσθημα της ιδιοκτησίας, της δέσμευσης και της συνεργασίας και βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στις ιδέες, το όραμα, τις προοπτικές και τους σκοπούς του οργανισμού, είναι πιθανότερο να παρακινηθούν και να αφοσιωθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Εφόσον η δέσμευση σε ένα στρατηγικό σχέδιο είναι σημαντική, τότε ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να μπορεί να εξυπηρετήσει κάποιο χρήσιμο σκοπό. Διαφορετικά, οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο θα έχει και μικρή πιθανότητα επιτυχίας. (George *et al.*, 2018).

Ενισχυμένη επικοινωνία: Ο στρατηγικός σχεδιασμός συχνά απαιτεί επικοινωνία μεταξύ των μερών και των εμπλεκομένων, τόσο για την κατάρτιση όσο και για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Έτσι, σε ένα Δημόσιο οργανισμό, μπορεί να ενισχύεται η διαφάνεια και η διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών, καθώς καθιστά γνώστες τους υπαλλήλους σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού και βοηθά στην κατανόηση των στόχων και των προσδοκιών.

Επαγγελματική Ανάπτυξη: Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και ικανότητες ή και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες. Συχνά οι οργανισμοί θέτουν προτεραιότητες στους στόχους τους. Έτσι στους εργαζόμενους μπορεί να ανατεθούν έργα ή πρωτοβουλίες που απαιτούν την απόκτηση πρόσθετης γνώσης αλλά και τεχνογνωσίας, η οποία βοηθά στην επαγγελματική τους πρόοδο και ανάπτυξη.

Διαχείριση απόδοσης: Για τις ανάγκες της παρακολούθησης της προόδου των στόχων, ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει μέτρα απόδοσης. Ένα σύστημα παρακολούθησης και διαχείρισης της απόδοσης, παρέχει πληροφόρηση, ανατροφοδότηση και αναγνώριση στους εργαζόμενους με βάση το έργο και τη συμβολή τους στους στρατηγικούς στόχους.

Διαχείριση Αλλαγών: Στο στρατηγικό σχεδιασμό συχνά περιλαμβάνονται αλλαγές που μπορεί να αφορούν διαδικασίες, δομές ή και την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Αν ο οργανισμός υιοθετεί αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών και επικοινωνίας, τότε οι εργαζόμενοι μπορεί να διευκολυνθούν στην προσαρμογή τους στους νέους τρόπους εργασίας.

Θα ήταν παράλειψη να μην τονίσουμε το γεγονός ότι η επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού στους εργαζόμενους μπορεί να διαφοροποιείται και να ποικίλλει ανάλογα με το οργανωτικό πλαίσιο, την ποιότητα της διαδικασίας σχεδιασμού του οργανισμού, αλλά και το επίπεδο εμπλοκής και δέσμευσης των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί, είναι σημαντικό να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες αυτούς και να αντιμετωπίζουν σε επίπεδο πρόληψης τις πιθανές προκλήσεις του μέλλοντος, έτσι ώστε να διασφαλίσουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επηρεάζει θετικά την απόδοση, τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.6 Επίδραση στρατηγικού σχεδιασμού στον οργανισμό

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που αφορά τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης, για την επίτευξη των στόχων αυτών σε έναν οργανισμό. Η επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού στον οργανισμό είναι σημαντική και ποικίλη, καθώς παίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση του μέλλοντος του οργανισμού. Ανάλογα με το πώς υλοποιείται, μπορεί να έχει τις εξής επιδράσεις:

Σαφήνεια και εστίαση στόχων: Ο στρατηγικός σχεδιασμός θέτει τα θεμέλια τους οργανισμούς ως προς τον καθορισμό και την επίτευξη της αποστολής, του οράματος αλλά και των στόχων τους. Δίνει σαφείς κατευθύνσεις σχετικά με την εστίαση των στόχων του οργανισμού και τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει. Αυτή η σαφήνεια βοηθά στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Θα πρέπει να τονιστεί πως ο στρατηγικός σχεδιασμός εστιάζει στη σημασία που έχει η αφοσίωση των ανώτατων στελεχών της διοίκησης αλλά και στις προσπάθειες της οργάνωσης. Έχει μεγάλη σημασία να δοθεί μεγάλη έμφαση από την οργάνωση στην εφαρμογή του με την προϋπόθεση αυτός να παρέχεται μέσα από επίσημα έγγραφα.

Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων: Περιεχόμενο του στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελεί και η ανάλυση εσωτερικών (SWOT) και εξωτερικών (PESTLE) παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό. Αυτή η ανάλυση παρέχει γνώση, που με τη σειρά της διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον οργανισμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά επίσης τους οργανισμούς να κάνουν καλύτερες επιλογές σε σχέση με την κατανομή των πόρων, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες για πρόοδο και εκσυγχρονισμό και την αντιμετώπιση απειλών με βάση πάντα τις προτεραιότητες του οργανισμού.

Κατανομή πόρων και αποτελεσματικότητα: Ο στρατηγικός σχεδιασμός διεξάγοντας μια ενδελεχή ανάλυση των αναγκών και των προτεραιοτήτων, κατευθύνει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, να κατανέμουν και να αξιοποιούν σωστά και πιο αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους τους. Με αυτόν τον τρόπο οι πόροι, συμπεριλαμβανομένων του κεφαλαίου, της τεχνολογίας και των ανθρώπων, κατευθύνονται σε δραστηριότητες που συνάδουν σε μεγαλύτερο βαθμό, με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού διασφαλίζοντας ότι οι πόροι

κατευθύνονται προς τους πιο κρίσιμους τομείς. Αυτό βελτιώνει την αποδοτικότητα των πόρων και μειώνει τις σπάταλες σε περιττές δαπάνες στη χρήση περιορισμένων πόρων.

Προσαρμοστικότητα και Διαχείριση Αλλαγών: Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τους οργανισμούς να προβλέπουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και στις αναδυόμενες προκλήσεις. Έτσι, προσαρμόζουν τις προτεραιότητες τους ανάλογα με τις ανάγκες. Επιπλέον, ενισχύονται στο να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, να εντοπίσουν και να ανταποκριθούν σε πιθανές απειλές, προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες και να αναπτύξουν σχέδια για την αντιμετώπισή τους. Επομένως λειτουργεί σε επίπεδο πρόληψης, επιτρέποντας στους οργανισμούς να διαχειριστούν καλύτερα τις αλλαγές του μέλλοντος, να προσαρμόσουν καλύτερα και ευκολότερα τις λειτουργίες και τις διαδικασίες στις δομές τους, έτσι ώστε να γίνουν αλλά και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Ευθυγράμμιση και Δέσμευση Ενδιαφερομένων: Για να είναι αποτελεσματικός ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ένα δημόσιο οργανισμό, θα πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων, δηλαδή ακόμα και των πολιτών, των κοινοτικών ομάδων και των κυβερνητικών φορέων. Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, οι οργανισμοί μπορούν να πετύχουν υποστήριξη, ευθυγραμμίζοντας τις στρατηγικές με τις προσδοκίες τους. Αυτή η δέσμευση προϋποθέτει τη συνεργασία και ενισχύει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος η συμμετοχή όλων των μερών στη διαδικασία σχεδιασμού, οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης και διασφαλίζει ότι τα σχέδια ευθυγραμμίζονται με τις δημόσιες ανάγκες και προσδοκίες.

Μακροπρόθεσμο όραμα και στόχοι: Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα μακροπρόθεσμο όραμα για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Αναλαμβάνει δραστηριότητες με ευρύτερους στόχους, διασφαλίζοντας ότι οι καθημερινές λειτουργίες συμβάλλουν στην επίτευξη μεγαλύτερων στόχων.

Μέτρηση απόδοσης: Οι δημόσιοι οργανισμοί στο στρατηγικό τους σχεδιασμό, ενσωματώνουν μέτρα απόδοσης και επίτευξης στόχων, που είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση της προόδου. Αυτό σημαίνει πως δημιουργούν ή και υιοθετούν συστήματα που τους επιτρέπουν την παρακολούθηση της απόδοσης, έτσι ώστε να αξιολογούν τα αποτελέσματα και να θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για αυτά. Έτσι προσαρμόζουν τις δράσεις τους και εντοπίζουν επιμέρους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Επιπλέον δίνεται έμφαση στον προσανατολισμό

του δημοσίου τομέα, ο οποίος θα πρέπει να είναι εστιασμένος στις επιχειρήσεις, να δείχνει οικονομικά αποτελέσματα και να αξιολογείται βάσει κριτηρίων απόδοσης (Bourantas, & Papalexandris, 1999). Με αυτό τον τρόπο λειτουργούν συστηματικά και στοχευμένα βάσει τεκμηρίων, ανατροφοδοτώντας την κατεύθυνση και τη βαρύτητα των δράσεων.

Λογοδοσία και διαφάνεια: Με τη δημιουργία μηχανισμών λογοδοσίας, ενισχύεται η διαφάνεια στον δημόσιο τομέα, και η βελτίωση της εμπιστοσύνης των πολιτών. Θέτοντας σαφείς στόχους και μέτρα απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο, να αξιολογούν τα μετρήσιμα αποτελέσματα και να κοινοποιούν στους ενδιαφερόμενους. Αυτή η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη του κοινού δηλαδή των πολιτών.

Οργανωσιακή κουλτούρα και επικοινωνία: Ο στρατηγικός σχεδιασμός δύναται να αναμορφώσει την οργανωτική κουλτούρα και τον τρόπο επικοινωνίας ενός οργανισμού. Υπάρχει σαφήνεια ως προς το σκοπό, τις αξίες και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση των ενεργειών των εργαζομένων, η οποία ενισχύει τη συνεργασία και τη δέσμευση σε ολόκληρο τον οργανισμό, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική επικοινωνία του στρατηγικού σχεδίου.

Βελτιωμένη απόδοση: Πολλές έρευνες έχουν βρει θετική συσχέτιση μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της βελτίωσης στην οργανωτική απόδοση στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ενισχύει τους οργανισμούς στο να αποσαφηνίσουν την αποστολή τους, να καθορίσουν μετρήσιμους στόχους και να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητες για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός έχει επίσης συσχετιστεί θετικά με βελτιωμένη οικονομική διαχείριση, ποιοτική παροχή υπηρεσιών και επίτευξη στόχων επιτρέποντας τους να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Ανθεκτικότητα: Ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη και διατήρηση της ανθεκτικότητας ενός οργανισμού. Η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει και να προσαρμόζεται σε αναταραχές, προκλήσεις και αβεβαιότητες, παραμένοντας παράλληλα σταθερός και λειτουργικός. Συνολικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός διαμορφώνει ένα πλαίσιο που ενισχύει την ικανότητα ενός οργανισμού να προβλέπει, να προετοιμάζεται και να ανταποκρίνεται σε διάφορες προκλήσεις, βελτιώνοντας έτσι την ανθεκτικότητά του.

Βιώσιμη ανάπτυξη: Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες χωρίς να απειλεί τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει ένα πλαίσιο που ενθαρρύνει τον οργανισμό να ενσωματώνει τις διαστάσεις της βιώσιμης ανάπτυξης στην καθημερινή του λειτουργία και στρατηγική, προωθώντας έτσι μια πιο υπεύθυνη και βιώσιμη προσέγγιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Μπορεί να ενσωματώσει στρατηγικές βιωσιμότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθορίζοντας σαφείς στόχους και δράσεις για τη μείωση του αντίκτυπου στο περιβάλλον, την κοινωνική ευθύνη και την οικονομική βιωσιμότητα.

Υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το βαθμό αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού όπως η ποιότητα της διαδικασίας σχεδιασμού, η ικανότητα του οργανισμού να εκτελέσει το σχέδιο αποτελεσματικά αλλά και η υποστήριξη ηγεσίας. Η διαδικασία της παρακολούθησης, αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και προσαρμογής του στρατηγικού σχεδίου είναι χρήσιμες, ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων, σύμφωνα με την αποστολή και το όραμα κάθε οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση στο δημόσιο τομέα έχει μελετηθεί αρκετά στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Δυστυχώς όμως, υπάρχει έλλειψη εμπειρικής έρευνας του στο δημόσιο τομέα και της σύνδεσής του με το βαθμό εφαρμογής και τις επιδόσεις. Συγκεκριμένα, τον προσδιορισμό των επιπτώσεων, εάν αυτές υπάρχουν, των διαφορετικών επιπέδων στρατηγικής σε διαφορετικά πλαίσια, στην υλοποίηση στρατηγικής, αλλά και στην οργάνωση απόδοσης (Bryson et al, 2010 , Poister 2010 , George and Desmidt, 2014).

Οι Poister et al. (2010) σε μια ανάλυση 34 άρθρων, δημοσιευμένων σε επιστημονικά περιοδικά κατά τη διάρκεια των προηγούμενων είκοσι ετών, κατέληξαν ότι ενώ έχει γίνει σημαντική προσπάθεια σχετικά με τη διερεύνηση του ελέγχου των επιπτώσεων των καθοριστικών περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων στη στρατηγική διοίκηση, δε διερευνήθηκαν επαρκώς οι δεσμοί μεταξύ των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων ή των βελτιώσεων επί της απόδοσης.

Σε έρευνα των Giraudou & Mclarney (2014), αναζητήθηκε η σχέση μεταξύ του οφέλους και των προκλήσεων του στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημόσιους φορείς και κατέληξαν πως υπάρχει ανάγκη μεγαλύτερης εστίασης στην έρευνα και τη συλλογή δεδομένων, σχετικά με πρωτοβουλίες στρατηγικού σχεδιασμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον οι ίδιοι συγγραφείς κατέληξαν στο γεγονός, ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αντιπροσωπεύουν επένδυση μεγάλης σημαντικότητας σε κάθε χώρα, ότι οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών τους και ότι η επίτευξη των στόχων των δημόσιων οργανισμών με διαφάνεια απαιτεί στρατηγική σκέψη και δράση. Άλλοι ερευνητές, κατέληξαν πως η βελτίωση στην αποδοτικότητα συνδέεται με την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού (Poister and Streib., 2004 , Ugboro et al, 2011).

Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο γεγονός ότι η έρευνα έχει αναδείξει μια ποικιλομορφία ευρημάτων και αποτελεσμάτων, βασισμένα σε διαφορετικές μεθοδολογίες και σε διαφορετικά πλαίσια. Η πλειοψηφία όμως των περιπτώσεων, δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού και της αποδοτικότητας (Andrews et al., 2012 , Borins 2014 , Walker and Andrews, 2015). Το μέγεθος της επίδρασης ποικίλλει σημαντικά από μελέτη σε μελέτη.

Έρευνα των Poister et al., (2013) καταδεικνύει πως, ο στρατηγικός σχεδιασμός ασκεί θετική επίδραση στην αποδοτικότητα των Δημόσιων οργανισμών σε επίπεδο οργάνωσης, ενώ οι George et al., (2020) επισημαίνουν πως στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης θεωρούν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ωφέλιμος για τους ίδιους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΑΔΕ

2.1 Αποστολή και αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) συστάθηκε με το Ν.4389/2016 και το προσωπικό της αποτελείται από 6.979 Εφοριακούς, 280 Χημικούς, 2.276 Τελωνειακούς και 1.150 Λοιπούς Κλάδους(Διοικητικοί, οδηγοί, καθαριστές κ.α.). Αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της.

Η Αρχή έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες Πηγή: <https://www.aade.gr/>

- Την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της βεβαίωσης και της είσπραξης των δημοσίων εσόδων και της εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας για την είσπραξή τους.
- Τη λήψη και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της, στους τομείς της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας, της εφαρμογής των διατάξεων της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας, της βεβαίωσης και είσπραξης και της βελτίωσης της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων
- Την έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και λοιπών διοικητικών εγγράφων, που αφορούν εν γένει στην ερμηνεία και στην εφαρμογή των διατάξεων της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας, η οποία σχετίζεται με τους τομείς αρμοδιότητάς της.
- Την έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών, ατομικών διοικητικών πράξεων και λοιπών διοικητικών εγγράφων, που αφορούν σε θέματα οργάνωσης υπηρεσιών και διαχείρισης των πάσης φύσεως πόρων της.
- Τη λήψη και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών, καθώς και για τη συμβολή στην υγιή λειτουργία της αγοράς, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και την παροχή σχετικής επιστημονικής υποστήριξης σε δικαστικές, αστυνομικές και λοιπές κρατικές Αρχές και υπηρεσίες.

- Το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό των δράσεων όλων των υπηρεσιών της και την κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης.
- Την κατάρτιση των επιμέρους επιχειρησιακών σχεδίων φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών ελέγχων αρμοδιότητάς της και τον προγραμματισμό ελέγχων για τη διαπίστωση της εφαρμογής της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας αρμοδιότητάς της. Επίσης, την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των αιτημάτων ελέγχου που υποβάλλονται από άλλους φορείς.
- Τον εντοπισμό φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παραεμπορίου και παραοικονομίας και τον καταλογισμό της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης.
- Τον εντοπισμό φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας, που τυχόν παρατηρούνται στη λειτουργία και στη δράση των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της.
- Την εποπτεία και το συντονισμό των ελεγκτικών φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτήν, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της δράσης τους σε σχέση με την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί με βάση τον επιχειρησιακό σχεδιασμό ελέγχων και τα προγράμματα επιχειρησιακής δράσης που έχει καταρτίσει η Αρχή,
- Την εισήγηση νομοθετικών διατάξεων και μέτρων για την ενίσχυση της φορολογικής και τελωνειακής συμμόρφωσης και την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση και την επιτάχυνση της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων.
- Τη διατύπωση απλής γνώμης για σχέδια νόμων, που ρυθμίζουν ζητήματα εμπύκτοντα στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της.
- Το συντονισμό και τη συνεργασία με άλλους φορείς και αρχές στα πλαίσια της άσκησης των ανωτέρω αρμοδιοτήτων.
- Την κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού των δαπανών της.
- Την κατάρτιση και εκτέλεση προγράμματος προμηθειών για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών της, εξαιρουμένης της προμήθειας κεντρικού εξοπλισμού πληροφορικής και του συστημικού λογισμικού πληροφορικής, που απαιτείται για τη χρήση του, η οποία εκτελείται από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών, σύμφωνα με τις διαδικασίες, που περιγράφονται στην εκάστοτε ισχύουσα Σύμφωνια Επιπέδου Εξυπηρέτησης.
- Την κατάρτιση συμβάσεων για τα έργα της Αρχής.

- Την εποπτεία των φορέων, που λειτουργούν στην Αρχή και τη διαχείριση, παρακολούθηση και αξιοποίηση των ειδικών λογαριασμών, οι οποίοι αφορούν στην Αρχή ή λειτουργίες αυτής.
- Την ανάπτυξη, επικαιροποίηση, συντήρηση, λειτουργία και χρήση του λογισμικού εφαρμογών των πληροφοριακών συστημάτων ή την προμήθειά του, που είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της και την ασφάλεια και διαχείριση των δεδομένων που προέρχονται από τις δραστηριότητές της, όπως ιδίως λογισμικού εφαρμογών που υποστηρίζουν τις κύριες αρμοδιότητες των Φορολογικών και των Τελωνειακών υπηρεσιών και του Γενικού Χημείου του Κράτους.
- Την παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας.
- Τον καθορισμό της τεχνολογικής στρατηγικής της, ως προς το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

2.2 Το στρατηγικό σχέδιο της ΑΑΔΕ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) συστάθηκε με το Ν.4389/2016. Έτσι όπως συμβαίνει σε οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή ενός οργανισμού, η οποία συνοδεύεται συνήθως από αλλαγές στη δομή αλλά και στη λειτουργία του, έτσι και το νέο στρατηγικό σχέδιο της ΑΑΔΕ περιλαμβάνει σημαντική προσπάθεια στη μελέτη και την κατάρτιση μιας συντονισμένης προσπάθειας με καινοτόμα και εκσυγχρονισμένα συστήματα διοίκησης, αναβάθμιση των δομών και περισσότερο καταρτισμένο προσωπικό. Το τετραετές (2020-2024) Στρατηγικό Σχέδιο της ΑΑΔΕ δημοσιεύτηκε το Μάρτιο 2020 (ΦΕΚ 680/Β/3-3-2020) και είναι ένα σχέδιο ανάπτυξης του οργανισμού που περιλαμβάνει βασικούς στρατηγικούς στόχους. Ο καθένας από τους τρεις βασικούς στόχους του στρατηγικού σχεδίου της ΑΑΔΕ χωρίζεται σε επιμέρους άξονες παρέμβασης/δράσεων με βάση προτεραιότητες που κρίνονται σημαντικές για την επίτευξη των σκοπών και των επιδιώξεων του οργανισμού. Η εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος περιλαμβάνει τέσσερα διακριτά στάδια, την αποτύπωση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Στρατηγικός Σχεδιασμός), την έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου,

τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τις τελικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, οι τρεις βασικοί στόχοι του στρατηγικού σχεδίου της ΑΑΔΕ είναι: (πηγή: <https://www.aade.gr/>)

ΣΣ1: Μεγιστοποίηση των Δημοσίων Εσόδων και περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης

- Αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης.
- Ενίσχυση της Οικειοθελούς Συμμόρφωσης.

ΣΣ2: Εξυπηρέτηση συναλασσομένων και προστασία του κοινωνικού συνόλου

- Συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων.
- Προστασία της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος.

ΣΣ3: Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός

- Διαφανείς εσωτερικές διαδικασίες και διαρκής λογοδοσία.
- Αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διαρκής μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός με βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Ορθολογική διαχείριση παγίων, υποδομών και δαπανών.
- Διαχείριση κινδύνων του Οργανισμού.

Το στρατηγικό σχέδιο είναι μία διαδικασία που απαιτεί συνεχή προσαρμογή και αναθεώρηση λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών και αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε χρόνο, το επιχειρησιακό σχέδιο για το συγκεκριμένο έτος προετοιμάζεται με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό, εξειδικεύοντας τους στόχους και τις δράσεις που θα υλοποιηθούν. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι το σχέδιο δράσης για την κάθε χρονική περίοδο, και περιλαμβάνει τα μέσα και τις δράσεις που θα αναληφθούν για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν οριστεί.

Ο καθένας από τους τρεις βασικούς στόχους του στρατηγικού σχεδίου της ΑΑΔΕ χωρίζεται σε επιμέρους άξονες παρέμβασης/δράσεων με βάση προτεραιότητες που κρίνονται σημαντικές για την επίτευξη των σκοπών και των επιδιώξεων του οργανισμού. Επιπλέον σημαντικό στοιχείο του

στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ανάλυση του οράματος και της στρατηγικής του, σε επιμέρους στόχους. Η εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος περιλαμβάνει τέσσερα διακριτά στάδια, την αποτύπωση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (στρατηγικός σχεδιασμός), την έγκριση του στρατηγικού σχεδίου, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τις τελικές ενέργειες.

Συνοψίζοντας, το στρατηγικό σχέδιο της ΑΑΔΕ αντιπροσωπεύει μια συνολική προσέγγιση για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού με στόχο την αύξηση των δημοσίων εσόδων, την προστασία του κοινωνικού συνόλου και τη δημιουργία αποτελεσματικής, διαφανούς και καινοτόμου διοίκησης.

2.3 Το επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ

Η διαδικασία περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση του επιχειρησιακού σχεδίου με το στρατηγικό σχεδιασμό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή, η αποτελεσματικότητα και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία βοηθάει τον οργανισμό να παρακολουθεί και να αξιολογεί την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων του, επιτρέποντας τη λήψη διορθωτικών μέτρων αν απαιτείται.

Συγκεκριμένα, η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια: (πηγή: <https://www.aade.gr/>)

1. **Ευθυγράμμιση με το στρατηγικό σχεδιασμό:** Το επιχειρησιακό σχέδιο για κάθε έτος αναπτύσσεται με βάση τους στρατηγικούς στόχους που καθορίστηκαν στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι στρατηγικοί στόχοι ενσωματώνονται στο επίπεδο των συγκεκριμένων δράσεων και μέτρων που θα αναληφθούν κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους.
2. **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση:** Κατά τη διάρκεια του έτους, το οργανισμό παρακολουθεί την πρόοδο της υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου και αξιολογεί τα αποτελέσματα. Αυτό γίνεται με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια επίδοσης και μετρήσεων.

3. **Διορθωτικές Κινήσεις:** Αν κατά τη διάρκεια του έτους διαπιστωθεί απόκλιση από τους στόχους ή ανάγκη για αλλαγές λόγω αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να αποφασιστεί η τροποποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου, η επανακαθορισμός των στόχων ή η προσαρμογή του χρονοδιαγράμματος.

Αυτή η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συνοχής και της προόδου του οργανισμού προς τους στρατηγικούς στόχους του. Ο διαρκής έλεγχος και η προσαρμογή είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των αλλαγών και των απρόβλεπτων γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

2.4 Στόχοι του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ για το 2022

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΑΑΔΕ για το 2022 αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο του Οργανισμού στην εξασφάλιση των δημοσίων εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και της παγκόσμιας οικονομίας.

Στο πλαίσιο αυτού του σχεδίου, ορίζονται οι Στρατηγικοί και οι Επιχειρησιακοί Άξονες-Μεταρρυθμίσεις ανά Στρατηγικό Στόχο, και αυτοί αναλύονται σε ετήσιους στόχους, δράσεις και έργα με διάρκεια διετίας, αλλά και μακροπρόθεσμα έργα.

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) εγκρίθηκε και αναρτήθηκε στον διαδικτυακό τόπο της ΑΑΔΕ (πηγή: <https://www.aade.gr/>) για το 2022 (Β' 1470/29.03.2022) και υποβλήθηκε σε αναθεώρηση το Νοέμβριο του 2022 (Β' 5713/08.11.2022), πιθανώς για να ενσωματωθούν νέες πληροφορίες ή αλλαγές που προέκυψαν μετά την αρχική δημοσίευση.

Κεντρικά στοιχεία του Επιχειρησιακού Σχεδίου:

1. **Βελτίωση Εξυπηρέτησης:** Η εστίαση στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων αναδεικνύει τη σημασία της διευκόλυνσης των φορολογουμένων μέσω ψηφιακών υπηρεσιών και της απλοποίησης των διαδικασιών.
2. **Μετασχηματισμός του Εσωτερικού Περιβάλλοντος:** Ο μετασχηματισμός του εσωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού αναδεικνύει την προσαρμογή σε σύγχρονες

πρακτικές και ανάγκες, προς όφελος των εργαζομένων και των συναλλασσομένων με την ΑΑΔΕ.

Συνολικά, το επιχειρησιακό σχέδιο επιδιώκει να διασφαλίσει όχι μόνο την αποτελεσματική λειτουργία της ΑΑΔΕ αλλά και την προσαρμογή της σε μια συνεχώς εξελισσόμενη πραγματικότητα, προσφέροντας καλύτερες υπηρεσίες και διευκολύνοντας την επιχειρηματικότητα και τη συμμόρφωση με τη φορολογική νομοθεσία.

Μέσω του επιχειρησιακού σχεδίου υπογραμμίζεται η σημασία της καταγραφής, επικαιροποίησης και εφαρμογής λειτουργικών διαδικασιών καθώς και της συνεχούς ενημέρωσης και της σωστής εφαρμογής τους. Η συγκεκριμένη πρακτική παρέχει ορισμένα πλεονεκτήματα και παράγει αποτελέσματα.

Μέσω της καθημερινής χρήσης των καταγεγραμμένων λειτουργικών διαδικασιών και των Εγχειριδίων, που περιλαμβάνουν λεπτομερείς περιγραφές των βημάτων των διαδικασιών και της σχετικής νομοθεσίας, επιτυγχάνονται τα παρακάτω:

1. Διάχυση Γνώσης: Η πληροφορία και η γνώση που προκύπτει από την καταγραφή των διαδικασιών διαδίδεται στον Οργανισμό, επιτρέποντας στα μέλη της οργάνωσης να έχουν κατανόηση και ενημέρωση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας.
2. Βελτίωση Αποδοτικότητας: Η καταγραφή και η ανάλυση των διαδικασιών βοηθούν στην αναγνώριση των περιττών ή χρονοβόρων βημάτων και τη βελτίωση της ροής εργασιών, οδηγώντας έτσι σε αυξημένη αποδοτικότητα.
3. Αύξηση Παραγωγικότητας: Με την καθοδήγηση από λεπτομερείς οδηγίες, οι υπάλληλοι μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ακρίβεια.
4. Βελτίωση και Απλούστευση Διαδικασιών: Η διαρκής ανάλυση των διαδικασιών επιτρέπει την εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων και ανασταλτικών παραγόντων που μπορεί να προκύπτουν, βοηθώντας στη βελτίωση της λειτουργίας.
5. Αίσθημα Ασφάλειας: Οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφάλεια καθώς έχουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

6. Δημόσιο Συμφέρον και Εξυπηρέτηση του Πολίτη: Η σωστή και ομοιόμορφη εφαρμογή των διαδικασιών εξασφαλίζει την ταχεία και ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, προωθώντας το δημόσιο συμφέρον.

Συνολικά, η καταγραφή, η ενημέρωση και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών αποτελούν βέλτιστες πρακτικές που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία ενός Οργανισμού και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζεται το έργο της ΑΑΔΕ ως προς τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, σύμφωνα με τους στόχους και τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν για το έτος 2022.

Πίνακας 2.1 Επίτευξη στόχων σύμφωνα με τα (Key Performance Indicators - KPIs) για το 2022

Επισκόπηση των κρίσιμων δεικτών παρακολούθησης των δεικτών της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης (KPIs)									
		2022							
		Q1		Q2		Q3		Q4	
ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΟΦΕΙΛΩΝ		ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛ ΕΣΜΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛ ΕΣΜΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛ ΕΣΜΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛ ΕΣΜΑ
KPI 1	Εισπράξεις έναντι παλαιού ληξιπρόθεσμου χρέους (σε εκ. ευρο)	628.00	817.94	1.200,00	1.488,39	1.729,00	2.055,65	2.200,00	2.608,45
KPI 2	Εισπραξιμότητα έναντι νέου ληξιπρόθεσμου χρέους	18.0%	13.6%	22.0%	23.0%	25.0%	30.4%	28.0%	35.8%
KPI 3	Εισπράξεις έναντι ληξιπρόθεσμου χρέους από την Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης (ΕΜΕΙΣ) (σε εκ. ευρο)	100.00	158.08	250.00	334.94	375.00	47.77	500.00	657.15
ΈΛΕΓΧΟΣ ΦΡΕΣΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΑΑΔΕ									
KPI 4	Ποσοστό ελέγχων φρέσκων υποθέσεων στο σύνολο των ολοκληρωμένων ελέγχων	70.0%	64.6%	70.0%	61.9%	70.0%	51.2%	70.0%	29.8%
ΈΛΕΓΧΟΙ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΚΕ.ΜΕ.ΕΠ.									
KPI 5	Εισπραξιμότητα ελέγχων ΚΕ.ΜΕ.ΕΠ.	40.0%	39.4%	40.0%	39.2%	40.0%	44.8%	40.0%	27.0%
ΈΛΕΓΧΟΙ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΚΕ.ΦΟ.ΜΕ.ΕΠ.									
KPI 6	Εισπραξιμότητα ελέγχων	40%	29.2%	40%	31.2%	40%	23.1%	40%	23.1%

	ΚΕ.ΦΟ.ΜΕ.ΕΠ.								
ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΦΟΡΩΝ									
KPI 7	Ποσοστό αιτημάτων επιστροφής Φ.Π.Α. που διεκπεραιώθηκαν εντός 90 ημερών	95.0%	93.9%	95.0%	87.1%	95.0%	82.4%	95.0%	83.8%
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ									
KPI 8	Ποσοστό εμπρόθεσμων πληρωμών για Φ.Π.Α., Φ.Ε.Φ.Π., Φ.Ε.Ν.Π. και φόρου ιδιοκτησίας	84.0%	81.4%	84.0%	82.5%	84.0%	83.0%	84.0%	83.3%
KPI 9	Ποσοστό οφειλετών από αναγκαστικά μέτρα είσπραξης	69.0%	68.0%	70.0%	69.7%	71.0%	68.7%	72.0%	69.3%
ΕΠΙΛΥΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ									
KPI 10	Ποσοστό των υποθέσεων που εξετάζονται πριν την κατά νόμο προβλεπόμενη καταληκτική ημερομηνία	85.0%	94.4%	85.0%	85.2%	85.0%	96.9%	85.0%	98.1%
ΕΛΕΓΧΟΙ ΔΙΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ Κ.Ο.Ε.									
KPI 11	Έλεγχοι δίωξης από τις κινητές ομάδες ελέγχου (Κ.Ο.Ε.)	6.250	6.836	12.500	14.279	18.750	20.818	25.000	27.518

Παρατήρηση: Τα δεδομένα για τα KPIs είναι σωρευτικά από τις αρχές του 2022, με εξαίρεση τα KPIs 4, 7 και 10 που υπολογίζονται σε τριμηνιαία βάση. Πηγή: <https://www.aade.gr/>

2.5 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Political - Πολιτικό περιβάλλον

Οι προσδοκίες για την υλοποίηση των στόχων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), λόγω γεωπολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών παραγόντων μπορεί να είναι ως εξής: (πηγή: <https://www.aade.gr/>)

1. **Γεωπολιτικές εξελίξεις:** Οι γεωπολιτικές εξελίξεις μπορεί να δημιουργήσουν αβεβαιότητα στο διεθνές περιβάλλον και να επηρεάσουν την οικονομική σταθερότητα. Ενδέχεται να υπάρχουν επιπτώσεις στην εμπορική δραστηριότητα και την κίνηση κεφαλαίων. Αυτό μπορεί να έχει μια μέτρια επίδραση στα έσοδα της ΑΑΔΕ, καθώς η οικονομική αβεβαιότητα μπορεί να επηρεάσει τις φορολογικές επιδόσεις των

επιχειρήσεων και των ατόμων. Η συνεχιζόμενη ένταση μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας μπορεί να επηρεάσει την ευρύτερη περιοχή και να δημιουργήσει αβεβαιότητα. Ανάλογα με την εξέλιξη της κατάστασης, η οικονομία και ο εμπορικός τομέας μπορεί να πληγούν. Αυτό μπορεί να έχει μια μέτρια επίδραση στα έσοδα της ΑΑΔΕ, καθώς η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των φορολογικών εσόδων.

2. **Ενεργειακή κρίση και προβλήματα ενεργειακών αποθεμάτων:** Η ενεργειακή κρίση και οι προβληματικές προμήθειες ενέργειας μπορεί να επηρεάσουν τις βιομηχανίες και την καθημερινή ζωή των πολιτών. Οι υψηλότερες τιμές ενέργειας και καυσίμων μπορεί να αυξήσουν τα κόστη και να επηρεάσουν την κατανάλωση. Αυτό μπορεί να έχει μια μέτρια επίδραση στα έσοδα της ΑΑΔΕ, καθώς οι οικονομικές πιέσεις μπορεί να επηρεάσουν τη φορολογική απόδοση.
3. **Διαχείριση συνεχιζόμενων προσφυγικών - μεταναστευτικών ροών:** Οι συνεχιζόμενες προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές μπορεί να έχουν κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις. Ενδέχεται να απαιτηθούν πόροι για την υποστήριξη και την ένταξη των προσφύγων και μεταναστών. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τον προϋπολογισμό και τη διαχείριση των δημοσίων εσόδων.

Συνολικά, σε μια κατάσταση μέτριας επίδρασης από τα παραπάνω παράγοντα, η υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ μπορεί να αντιμετωπίσει περιορισμένες δυσκολίες και προκλήσεις, κυρίως λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας και των επιπτώσεων στην εμπορική και κοινωνική δραστηριότητα.

Economic - Οικονομικό περιβάλλον

Η παραπάνω περιγραφή παρουσιάζει διάφορες προβλεπόμενες επιδράσεις στο οικονομικό περιβάλλον σχετικά με την υλοποίηση των στόχων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) στην Ελλάδα. Ας αναλύσουμε κάθε σημείο ξεχωριστά:

1. **Παράταση των υψηλών πληθωριστικών φαινομένων:** Η υψηλή πληθωριστική πίεση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, όπως τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών και την αβεβαιότητα στην επιχειρηματική λήψη αποφάσεων.

2. **Θετικές προσδοκίες για το ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας το 2023:** Οι θετικές προσδοκίες για την οικονομική ανάπτυξη μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, προωθώντας την επενδυτική δραστηριότητα.
3. **Διατήρηση της τουριστικής βιομηχανίας:** Η διατήρηση της θετικής πορείας της τουριστικής βιομηχανίας συνεισφέρει στα έσοδα και την απασχόληση της χώρας.
4. **Ελλάδα 2.0 - Resilience and Recovery Fund:** Η αξιοποίηση των κεφαλαίων από το Ταμείο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας μπορεί να συμβάλει στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων που θα ενισχύσουν την οικονομία.
5. **ΕΣΠΑ - Προγραμματική περίοδος 2021-2027:** Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Συνεργασίας για την Περίοδο 2021-2027 συνιστά πλαίσιο για την υλοποίηση προγραμμάτων και έργων που μπορούν να στηρίξουν την ανάπτυξη.
6. **Τυχόν αναστολή οικονομικών και φορολογικών υποχρεώσεων πληγέντων:** Η αναστολή οικονομικών υποχρεώσεων σε περιπτώσεις κρίσης μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματικούς φορείς και τα νοικοκυριά να αντιμετωπίσουν δυσμενείς συνθήκες.
7. **Αύξηση των επιτοκίων από τις κεντρικές τράπεζες:** Η αύξηση των επιτοκίων μπορεί να επηρεάσει το κόστος δανεισμού και την επενδυτική δραστηριότητα.
8. **Αβεβαιότητα για τη διακύμανση της Ισοτιμίας ευρώ/δολλαρίου:** Οι διακυμάνσεις στην ισοτιμία μπορούν να επηρεάσουν την εξωτερική εμπορική ισορροπία.
9. **Ενεργοποίηση μέτρων στήριξης νοικοκυριών και επιχειρήσεων:** Τα μέτρα στήριξης μπορούν να ενισχύσουν την κατανάλωση και την επιχειρηματική δραστηριότητα.
10. **Ενίσχυση του εισοδήματος των νοικοκυριών:** Η αύξηση του εισοδήματος μπορεί να ενισχύσει την καταναλωτική δαπάνη.

Συνολικά, οι παραπάνω παράγοντες δείχνουν μια σύμφωνη εικόνα για την υποστήριξη και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και την αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η πραγματική επίδραση μπορεί να εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες και δυναμικές στο οικονομικό περιβάλλον.

Social - κοινωνικό περιβάλλον

Η υλοποίηση των στόχων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) μπορεί να αντιμετωπίσει τις παρακάτω προκλήσεις και επιπτώσεις:

1. **Δημογραφικό πρόβλημα:** Η υπογεννητικότητα και η ηλικιακή διαστρωμάτωση μπορούν να επηρεάσουν την εργατική δύναμη και την οικονομική δραστηριότητα. Η μείωση των οικονομικά ενεργών πολιτών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των φορολογικών εσόδων, ειδικά εάν δεν ληφθούν μέτρα για την ενίσχυση της απασχόλησης και της εργατικής συμμετοχής.
2. **Πτώση αγοραστικής δύναμης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων:** Η αύξηση των τιμών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αγοραστική δύναμη των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της κατανάλωσης και, ως εκ τούτου, των φορολογικών εσόδων από την κατανάλωση.
3. **Brain drain:** Η μετανάστευση εξειδικευμένων επαγγελματιών (brain drain) μπορεί να επηρεάσει την καινοτομία, την έρευνα και την οικονομική ανάπτυξη. Η απώλεια ταλαντούχων επαγγελματιών μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα παραγωγής υψηλής προστιθέμενης αξίας εμπορευμάτων και υπηρεσιών.
4. **Διαστρωμάτωση φορολογουμένων/καταναλωτικές συνήθειες, δεξιότητες, τάσεις:** Οι διαφορές στη φορολογία και οι διαφορετικές καταναλωτικές συνήθειες μπορεί να επηρεάσουν τα έσοδα από φόρους κατανάλωσης και άλλες φορολογικές εισπράξεις.
5. **Νέες μορφές εργασίας:** Οι νέες μορφές εργασίας, όπως οι ψηφιακοί νομάδες και η εργασία μέσω ψηφιακών πλατφορμών, μπορεί να επηρεάσουν τη φορολογική βάση και να απαιτήσουν προσαρμογές στη φορολογική νομοθεσία.
6. **Ενδεχόμενες μεταλλάξεις πανδημίας κορωνοϊού:** Ενδεχόμενες μεταλλάξεις του κορωνοϊού μπορεί να επηρεάσουν τον πληθυσμό και τις συνθήκες διαβίωσης, επηρεάζοντας έτσι την οικονομική δραστηριότητα και τη φορολογική απόδοση.
7. **"Ελλάδα 2.0" - 3ος πυλώνας:** Η ενδυνάμωση της απασχόλησης, των δεξιοτήτων και της κοινωνικής συνοχής μπορεί να ενισχύσει την οικονομική ανάπτυξη και τα έσοδα της ΑΑΔΕ μέσω αυξημένων φορολογικών εισπράξεων.

Συνολικά, η μέτρια επίδραση αυτών των παραγόντων μπορεί να έχει ποικίλες επιπτώσεις στα έσοδα και την εκπλήρωση των στόχων της ΑΑΔΕ, με την ανάγκη προσαρμογής της φορολογικής πολιτικής σε αυτά τα νέα προκλήσεις και συνθήκες.

Technological – Τεχνολογικό περιβάλλον

Σε μια κατάσταση υψηλής επίδρασης από τα παραπάνω προβλήματα, η υλοποίηση των στόχων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) μπορεί να έχει τις παρακάτω επιπτώσεις:

1. **Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων εξ αποστάσεως - διεύρυνση ψηφιακών συναλλαγών, ψηφιακός μετασχηματισμός:** Η αυξημένη προσαγωγή στις ψηφιακές συναλλαγές και η επέκταση των ψηφιακών υπηρεσιών μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα της φορολογικής διαδικασίας.
2. **Ηλεκτρονικές πλατφόρμες (ηλεκτρονικές συναλλαγές):** Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες μπορούν να διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ της ΑΑΔΕ και των πολιτών/επιχειρήσεων, βοηθώντας στην αποτελεσματική φορολογική διαχείριση.
3. **Ψηφιακή εξοικείωση επιχειρήσεων και νοικοκυριών (ηλεκτρονικές συναλλαγές):** Η αυξημένη ψηφιακή εξοικείωση μπορεί να επιταχύνει την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της φορολογικής εκτέλεσης.
4. **Ηλεκτρονικό επιχειρείν:** Η ψηφιακή διαθεσιμότητα επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της οικονομίας.
5. **Ηλεκτρονικά κίνητρα:** Η χρήση ηλεκτρονικών κινήτρων μπορεί να ενισχύσει τη συμμόρφωση των φορολογούμενων και να αυξήσει τα έσοδα από φόρους.
6. **Ανάπτυξη διαλειτουργικότητας / Δημιουργία τεχνολογικών συνεργειών:** Η ανάπτυξη διαλειτουργικότητας μεταξύ διάφορων τεχνολογικών συστημάτων μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία της φορολογικής διαχείρισης.
7. **Διεύρυνση της ηλεκτρονικής απάτης (computer fraud):** Η αύξηση των ψηφιακών συναλλαγών μπορεί να σημαίνει αυξημένο κίνδυνο για ηλεκτρονική απάτη, που απαιτεί αποτελεσματικά μέτρα ασφαλείας.

8. **Κακόβουλες ηλεκτρονικές επιθέσεις - κυβερνοεπιθέσεις:** Οι κυβερνοεπιθέσεις μπορεί να απειλήσουν την ασφάλεια των δεδομένων και την ομαλή λειτουργία της φορολογικής διαδικασίας.
9. **Φορολογική μεταχείριση νέων μορφών εργασίας και χρηματικών συναλλαγών:** Η προσαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας σε νέες μορφές εργασίας και χρηματικών συναλλαγών μπορεί να ενισχύσει τα φορολογικά έσοδα.
10. **Ανάπτυξη ψηφιακού μοντέλου - αποτέλεσμα συμμετοχής στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (ΕΣΑΑ-RRF):** Η ψηφιακή ανάπτυξη μπορεί να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων του προγράμματος «Ελλάδα 2.0» και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες ανάκαμψης και ανθεκτικότητας.
11. **Διείσδυση προγραμμάτων ΑΙ σε πολλαπλούς τομείς:** Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις φορολογικές διαδικασίες και τον έλεγχο μπορεί να βελτιώσει την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα της φορολογικής εκτέλεσης.

Συνολικά, σε μια κατάσταση υψηλής επίδρασης από τα παραπάνω παράγοντα, η υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την ασφάλεια των φορολογικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα αυξημένα έσοδα και βελτιωμένη φορολογική διαχείριση.

Environmental – Περιβάλλον

Η παρακάτω περιγραφή αναλύει την προσδοκώμενη επίδραση στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ (Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων) σε σχέση με τα θέματα της κλιματικής κρίσης, των περιβαλλοντικών συμφωνιών, των "πράσινων" επενδύσεων και της πράσινης μετάβασης.

Πιο συγκεκριμένα:

1. **Κλιματική κρίση/Ακραία καιρικά φαινόμενα/Φυσικές καταστροφές:** Η ΑΑΔΕ μπορεί να έχει μέτρια επίδραση στην αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Παρόλο που η φορολογική πολιτική μπορεί να επηρεάσει την κλιματική συμπεριφορά, η

αποτελεσματική αντιμετώπιση απαιτεί συνεργασία πολλών κλάδων της κοινωνίας και ευρύτερες πολιτικές προσεγγίσεις.

2. **Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Συμφωνίες:** Η ΑΑΔΕ μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση των δεσμεύσεων που απορρέουν από διεθνείς και ευρωπαϊκές συμφωνίες, όμως η μέτρια επίδραση υποδηλώνει ότι η υλοποίηση αυτών των συμφωνιών απαιτεί συνεργασία από πολλούς φορείς.
3. **Κίνητρα για "Πράσινες" Επενδύσεις:** Εδώ η ΑΑΔΕ μπορεί να έχει κάποια θετική επίδραση. Οι φορολογικές και χρηματοοικονομικές πολιτικές μπορούν να παίξουν ρόλο στην προώθηση των πράσινων επενδύσεων και στην ενίσχυση της πράσινης οικονομίας.
4. **Ελλάδα 2.0 - 1ος Πυλώνας:** Η ΑΑΔΕ μπορεί να συμβάλει στην προώθηση των περιβαλλοντικών επενδύσεων και της πράσινης μετάβασης μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Η μέτρια επίδραση υποδηλώνει ότι οι προσπάθειες θα πρέπει να είναι πολυδιάστατες και να περιλαμβάνουν και άλλες πολιτικές και κοινωνικές παρεμβάσεις.

Συνολικά, η ΑΑΔΕ μπορεί να έχει μέτρια επίδραση στην υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την κλιματική κρίση, τις περιβαλλοντικές συμφωνίες, τις πράσινες επενδύσεις και την πράσινη μετάβαση, αλλά η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί συνεργασία, συντονισμό και πολυδιάστατες προσεγγίσεις από πολλούς φορείς και το κράτος.

Legal – Νομοθετικό περιβάλλον

Η προσδοκώμενη επίδραση στην υλοποίηση των στόχων της ΑΑΔΕ φαίνεται ότι θα είναι υψηλή, με βάση τις παραπάνω περιγραφές.

1. **Τελωνειακά Θέματα:** Η υψηλή επίδραση υποδηλώνει ότι η ΑΑΔΕ θα έχει σημαντικό ρόλο στις αλλαγές που αφορούν στην εφαρμογή του Ενωσιακού Τελωνειακού Κώδικα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή οδηγιών, τη διεξαγωγή ελέγχων και την εκπαίδευση του προσωπικού που σχετίζεται με τις τελωνειακές διαδικασίες.

2. **Θεσμικές Αλλαγές ΕΣΑΑ-RRF:** Η υψηλή επίδραση υποδηλώνει ότι η συμμετοχή της ΑΑΔΕ στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας "Ελλάδα 2.0" θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στις θεσμικές αλλαγές που θα ακολουθήσουν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση διαδικασιών, την εισαγωγή νέων πολιτικών και την αναβάθμιση των υποδομών.
3. **Κωδικοποίηση και Απλοποίηση Φορολογικής Νομοθεσίας:** Η υψηλή επίδραση υποδηλώνει ότι η ΑΑΔΕ θα έχει σημαντικό ρόλο στην κωδικοποίηση και την απλοποίηση της φορολογικής νομοθεσίας και του κανονιστικού πλαισίου. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της εφαρμογής των φορολογικών κανόνων.
4. **Θεσμικό Πλαίσιο για την Προστασία των Φορολογούμενων - Κυβερνοανθεκτικότητα:** Η υψηλή επίδραση υποδηλώνει ότι η ΑΑΔΕ θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού θεσμικού πλαισίου που θα προστατεύει τους φορολογούμενους και θα ενισχύει την κυβερνοανθεκτικότητα των ηλεκτρονικών πλατφορμών της Αρχής.

Συνολικά, η ΑΑΔΕ αναμένεται να έχει υψηλή επίδραση στην υλοποίηση αυτών των στόχων, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, την προστασία των φορολογούμενων και τη συμμόρφωση με τις νέες θεσμικές αλλαγές.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η αρμόδια οργανική μονάδα της ΑΑΔΕ για την κατάρτιση και υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα.

2.6 Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Γ.Δ.Σ.Σ.) της ΑΑΔΕ

Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικού Συντονισμού της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, συστήθηκε με την αριθμ. Δ6Α 1083491 ΕΞ 2013/22-05-2013 απόφαση, και δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Β' 1250/22-05-2013) σε επίπεδο Διεύθυνσης, η οποία υπαγόταν απευθείας στον Γενικό Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων. Μετά τη σύσταση της ΑΑΔΕ η μονάδα μετονομάστηκε σε

Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Δ.Σ.Σ.) με τους εξής επιχειρησιακούς στόχους: (πηγή: <https://www.aade.gr/>)

1. Την ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, ώστε να υποστηρίζει την επίτευξη των συνολικών στόχων και σκοπών αυτής.
2. Την υποστήριξη του Διοικητή στο έργο του και σε θέματα αποτελεσματικού σχεδιασμού της λειτουργίας και της εξέλιξης της Α.Α.Δ.Ε..
3. Τον αποτελεσματικό συντονισμό των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., την ανάπτυξη, εφαρμογή και η παρακολούθηση της διαχείρισης των δράσεων και των έργων της (project management), σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο.
4. Την εκπόνηση αναλύσεων, εκθέσεων και μελετών σχετικά με θέματα της Α.Α.Δ.Ε. και την υποβολή τους προς τον Διοικητή της Αρχής.
5. Τον καθορισμό του χαρτοφυλακίου μεγάλων έργων της Αρχής, την επίβλεψη της διοίκησής τους και την αναφορά των αποτελεσμάτων στη Διοίκηση.

Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Δ.Σ.Σ.) έχει ευθύνη για:

1. Καθορισμός στοχοθεσίας, κατάρτιση, οριστικοποίηση και δημοσίευση σε ΦΕΚ του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ
2. Επικαιροποίηση – αναθεώρηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου της ΑΑΔΕ
3. Παρακολούθηση της υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ και σύνταξη σχετικών εκθέσεων
4. Σύνταξη της ετήσιας έκθεσης απολογισμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της ΑΑΔΕ
5. Εφαρμογή συστημάτων και μεθόδων μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανικών μονάδων της ΑΑΔΕ
6. Εκπόνηση οικονομικών μελετών
7. Εκτίμηση φορολογικών κενών
8. Σύνταξη μηνιαίου δελτίου εσόδων από φόρους
9. Εντοπισμός και ανάλυση δυνητικών κέντρων εσόδων και κέντρων κόστους ανά τομέα ευθύνης της ΑΑΔΕ

10. Προβλέψεις φορολογικών εσόδων
11. Προτάσεις στη Διοίκηση της ΑΑΔΕ βάσει βέλτιστων διεθνών πρακτικών
12. Υποβολή στοιχείων σε πλατφόρμες ανάρτησης δεδομένων στο πλαίσιο ερευνών εγχώριων και διεθνών φορέων
13. Παροχή πληροφοριών, διευκρινίσεων και συμβουλευτικών υπηρεσιών για θέματα αρμοδιότητας της ΑΑΔΕ
14. Κατάρτιση του Ετήσιου χαρτοφυλακίου Έργων – Δράσεων της ΑΑΔΕ
15. Κατάρτιση της ετήσιας διαδικασίας Παρακολούθησης και Συντονισμού Έργων
16. Δημιουργία μηνιαίας αναφοράς παρακολούθησης προόδου υλοποίησης Έργων - Δράσεων
17. Διοίκηση των έργων που αξιολογούνται από τη Διοίκηση της ΑΑΔΕ ως αυξημένης προτεραιότητας και πολυπλοκότητας
18. Κατάρτιση εκπαιδευτικού φακέλου για τη διοίκηση των Έργων
19. Διεκπεραίωση διαχειριστικών ενεργειών υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων
20. Ένταξη νέων συγχρηματοδοτούμενων πράξεων σε Επιχειρησιακά Προγράμματα
21. Εισήγηση για τον καθορισμό διαδικασιών βράβευσης των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ
22. Σύνταξη της ετήσιας έκθεσης απολογισμού της Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (Δ.Σ.Σ.)
23. Κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδίου της ΑΑΔΕ
24. Συντονισμός των Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ για την άντληση και υποβολή στοιχείων στην πλατφόρμα ISORA, στο πλαίσιο της συνεργασίας της ΑΑΔΕ με διεθνείς οργανισμούς
25. Επικαιροποίηση του Σχεδίου Μεταρρυθμιστικών Δράσεων της ΑΑΔΕ
26. Συντονισμός των εμπλεκόμενων ανά έργο υπηρεσιών για την υλοποίηση του Σχεδίου Μεταρρυθμιστικών Δράσεων της ΑΑΔΕ
27. Δημιουργία απολογιστικών αναφορών προόδου υλοποίησης έργων
28. Διαδικασία αποτίμησης / αξιολόγησης έργων - δράσεων
29. Διοίκηση χαρτοφυλακίων και των προγραμμάτων έργων μεταρρυθμιστικού χαρακτήρα τα οποία υλοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ
30. Υποβολή περιοδικών και έκτακτων αναφορών για τα Έργα

31. Παρακολούθηση υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων έργων (ΕΣΠΑ, κ.λπ.)
32. Διοίκηση, Παρακολούθηση και Συντονισμός των χρηματοδοτούμενων έργων από το Ταμείο Ανάπτυξης και Ανθεκτικότητας (RRF Portfolio)

Από 02/01/2024, στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και σύμφωνα με το υπ.αριθ.ΦΕΚ:Β'5751/02-10-2023,αποφασίστηκε η ανάγκη σύστασης:

(πηγή: <https://www.aade.gr/>)

Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού (Γ.Δ.Σ.Σ.): Η γενική διεύθυνση θα είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τον συντονισμό του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ. Θα διασφαλίζει ότι οι στόχοι και οι σκοποί της Αρχής είναι προσδιορισμένοι, βέλτιστα σχεδιασμένοι και ότι οι υπηρεσίες της ΑΑΔΕ συμμορφώνονται με αυτούς.

Στόχος της Γ.Δ.Σ.Σ. είναι η βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας της ΑΑΔΕ, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, μεταρρυθμίσεων και φορολογίας. Η δημιουργία της αναμένεται να ενισχύσει την ικανότητα της ΑΑΔΕ να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις υφιστάμενες και μελλοντικές προκλήσεις.

Οι στρατηγικοί σκοποί της Γ.Δ.Σ.Σ. περιλαμβάνουν: (α) Τη χάραξη του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ και τον συντονισμό της δράσης των υπηρεσιών της για την επίτευξη των στόχων της. (β) Τον αποτελεσματικό συντονισμό, καθοδήγηση και εποπτεία των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ για την έγκαιρη υλοποίηση των δράσεών της και του χαρτοφυλακίου έργων της, σύμφωνα με το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων και το επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ. (γ) Την εκπόνηση οικονομετρικών μελετών, εκτιμήσεων φορολογικών εσόδων και προσδιορισμού του φορολογικού κενού για την υποστήριξη του έργου της ΑΑΔΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητικός σχεδιασμός

Η έρευνα αποτελεί σημαντικό πυλώνα της προόδου και της ανάπτυξης της κοινωνίας, κομίζοντας οφέλη σε πολλούς τομείς της ζωής μας. Έχει αξία για πολλούς λόγους συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάπτυξη και την ανθρώπινη γνώση. Ορισμένες από τις κύριες αξίες της έρευνας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της γνώσης, την προαγωγή της επίλυσης προβλημάτων, την εξέλιξη και την πρόοδο, την εκπαίδευση, την καινοτομία και την κοινωνική ανάπτυξη. Τις δυο βασικές μεθοδολογίες αποτελούν η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα, που ωστόσο διαφέρουν στους στόχους και την προσέγγιση των δεδομένων. Και οι δυο μεθοδολογίες έχουν ίση αξία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το ερευνητικό ερώτημα και τους στόχους της έρευνας. Σύμφωνα με τον Kvale, (1996), οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται στη συλλογή και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων, όπως αριθμοί, στατιστικά και μετρήσεις, προκειμένου να μετρηθεί η ποσότητα εμφάνισης ενός φαινομένου. Από την άλλη πλευρά, οι ποιοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται στην περιγραφή και κατανόηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών ενός φαινομένου, χρησιμοποιώντας συχνά παρατηρήσεις, συνεντεύξεις και ανάλυση ποιοτικών δεδομένων.

Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στη βαθιά κατανόηση ενός φαινομένου, την ανάπτυξη θεωρητικών προσεγγίσεων και την ανάδειξη προτάσεων. Χρησιμοποιεί κυρίως συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, ανάλυση περιεχομένου κλπ.. Η ανάλυση επικεντρώνεται στην ερμηνεία και την κατανόηση ποιοτικών δεδομένων με βάση την σημασιολογία και την θεωρητική προσέγγιση. Εξερευνά εμπειρίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και τα πλαίσια νοήματος. Η ποσοτική έρευνα είναι μια επιστημονική μέθοδος έρευνας που επικεντρώνεται στη συλλογή και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων για την απόκτηση πληροφοριών που οδηγούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Στην ποσοτική έρευνα, οι ερευνητές χρησιμοποιούν αριθμητικά δεδομένα, στατιστικές μεθόδους και μετρήσεις για να διερευνήσουν φαινόμενα, να εξετάσουν σχέσεις, να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν υποθέσεις και να εξετάσουν τη συχνότητα εμφάνισης διάφορων μεταβλητών. Η περιγραφή των Aliaga και Gunderson (2002) σχετικά με τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας αντικατοπτρίζει τη βασική ιδέα ότι η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στη συλλογή και

ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για την εξήγηση ενός ζητήματος ή φαινομένου. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αντικειμενική μέτρηση και ανάλυση των φαινομένων, προσφέροντας έτσι έναν επιστημονικό τρόπο προσέγγισης της έρευνας.

Περιλαμβάνει:

- **Συλλογή Δεδομένων:** Η συλλογή δεδομένων συχνά γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων, δοκιμασιών ή άλλων εργαλείων που συγκεντρώνουν ποσοτικές πληροφορίες από μεγάλα δείγματα. Όσο μεγαλύτερο το δείγμα, τόσο μεγαλύτερη η αξιοπιστία της έρευνας.
- **Ανάλυση Δεδομένων:** Οι αναλύσεις περιλαμβάνουν στατιστικούς υπολογισμούς, όπως μέσοι όροι, διακυμάνσεις, συσχετίσεις, αναλύσεις διακυμάνσεων, καθώς και προηγμένες στατιστικές τεχνικές, όπως ανάλυση, παράγοντες και άλλα.
- **Ερμηνεία Αποτελεσμάτων:** Οι αναλύσεις δεδομένων χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων, την εκτίμηση της σημασίας των ευρημάτων και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Για να μετρηθεί η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού κατά την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ, σχεδιάστηκε μια έρευνα αντίληψης εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο έρευνας που να καλύπτει τους καθορισμένους στόχους.

3.2 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε το σύνολο των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ. Από το σύνολο του πληθυσμού θα επιλέχθηκε δείγμα 127 εργαζομένων. Στην παρούσα έρευνα, η μέθοδος που επιλέχθηκε για την επιλογή του δείγματος είναι η βολική δειγματοληψία, έτσι ώστε τα άτομα που θα προσκληθούν να συμμετάσχουν στην έρευνα να έχουν το χαρακτηριστικό της πιο εύκολης προσέγγισης από τον ερευνητή.

3.3 Μέσο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς που διανεμήθηκε στους εργαζομένους μέσω εργαλείων διαδικτυακής έρευνας, και e-mail αλλά

και έντυπων ερωτηματολογίων. Πριν τη χορήγησή του έγινε ξεκάθαρη αναφορά του σκοπού της έρευνας και της προθεσμίας υποβολής.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται η καταγραφή των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και η θέση εργασίας.

Στη δεύτερη ενότητα οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις τους, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι ερωτήσεις που διατυπώνονται είναι σε κλίμακα Likert από 1= καθόλου έως 5= απόλυτα και εκφράζουν το βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων με την ερώτηση.

Στη τρίτη ενότητα οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις τους, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του φορέα κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Περιλαμβάνονται ερωτήσεις που σχετίζονται με διαφορετικές διαστάσεις των παραπάνω κεντρικών μεταβλητών.

3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Μόλις τέλειωσε η περίοδος της έρευνας, συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν οι απαντήσεις. Υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι, τα ποσοστά και άλλα σχετικά στατιστικά μέτρα και αξιολογήθηκε η συνολική αντίληψη της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και των εργαζομένων, σύμφωνα με την αντίληψη των ίδιων των εργαζομένων. Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS version 29.1. Για το σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, συχότητα και ποσοστό) και κριτήρια επαγωγικής στατιστικής (στατιστικός έλεγχος κανονικότητας one sample Kolmogorov- Smirnov (K-S), παραγοντική ανάλυση μέσω παραγοντικών φορτίσεων (factor loadings), Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach (Reliability analysis) Test, γραμμική παλινδρόμηση t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα και ανάλυσης διακύμανσης one-way ANOVA, μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-

Wallis H test, μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney U test. Το επίπεδο σημαντικότητας θα ορίστηκε $\alpha=0.05$.

3.5 Ηθική και δεοντολογία

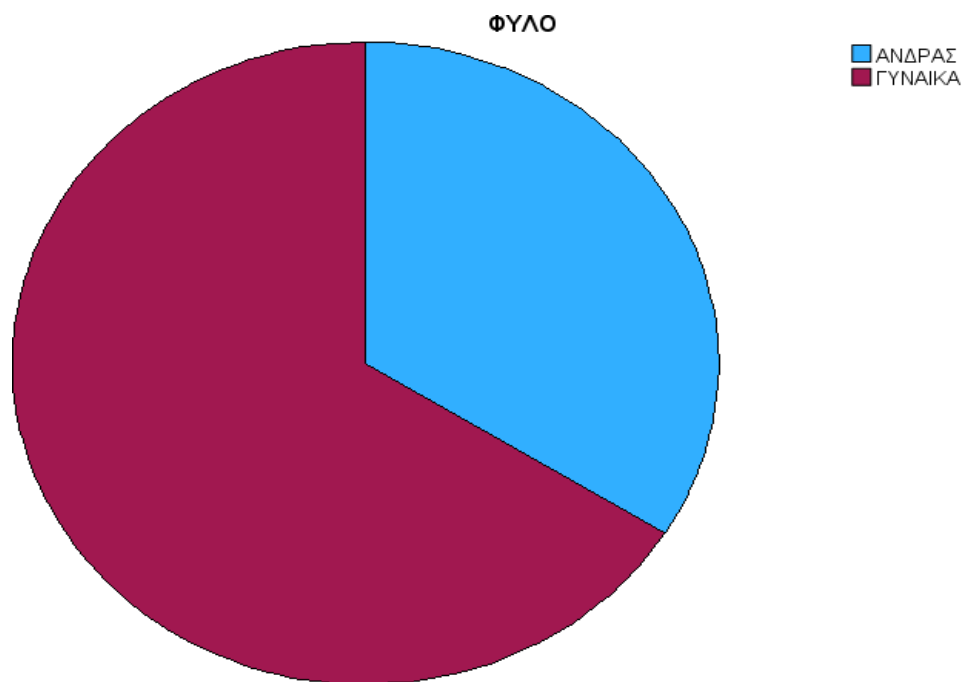
Η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν εθελοντική ανώνυμη κι εμπιστευτική. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της εργασίας και για το δικαίωμα τους να αποχωρήσουν όποτε θέλουν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

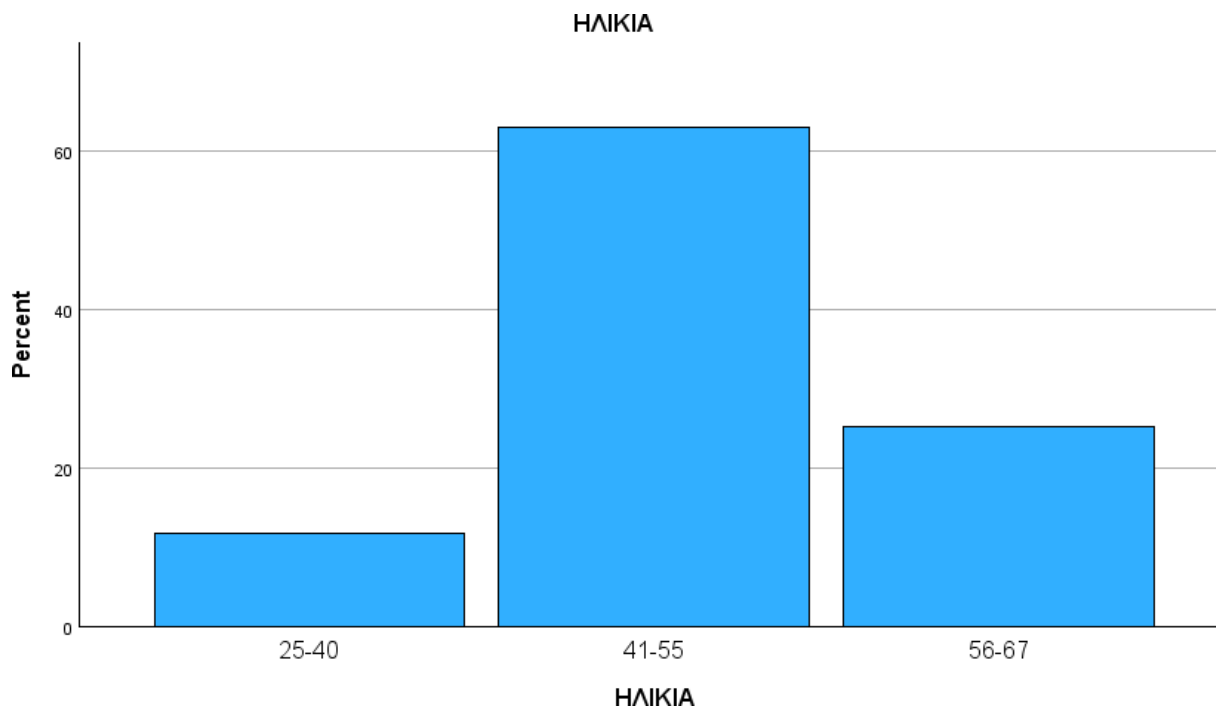
Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 127 εργαζομένων της ΑΑΔΕ. Στο Διάγραμμα 4.1 δίνεται η ποσοστιαία κατανομή του φύλου στο δείγμα της έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 66.1% (n=84) των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες ενώ το 33.9% (n= 43) ήταν άνδρες.



Διάγραμμα 4.4 Περιγραφικά αποτελέσματα για το φύλο των συμμετεχόντων

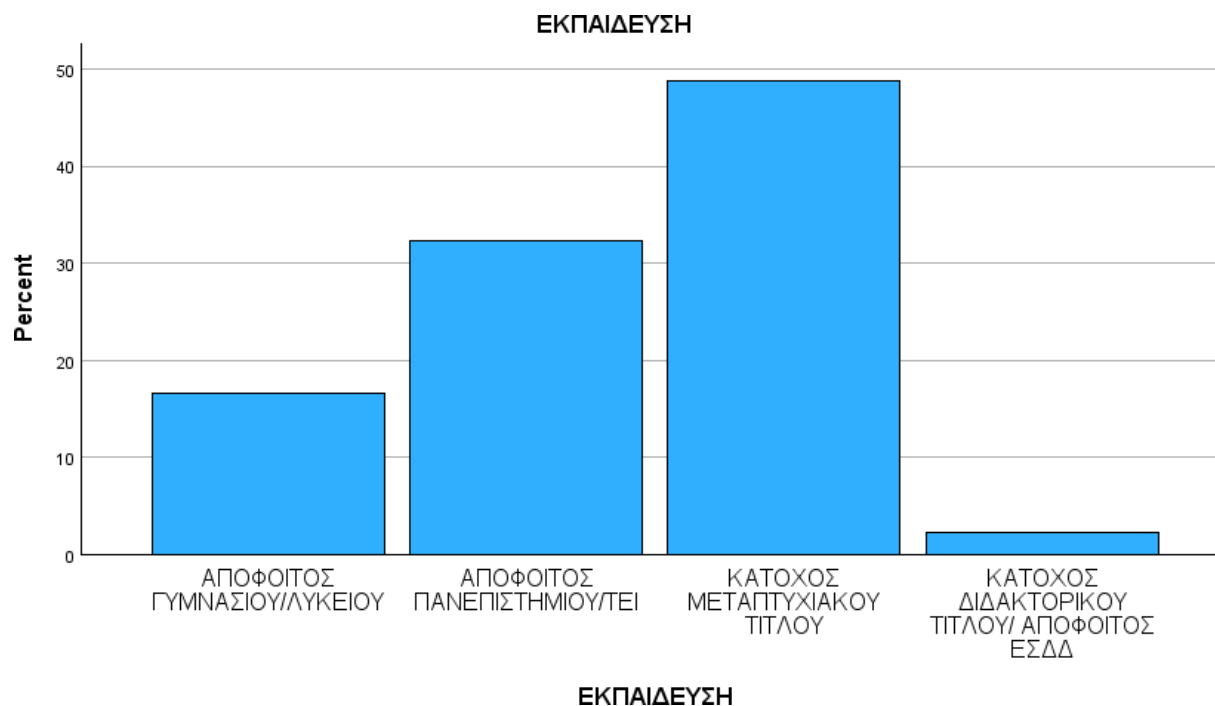
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την ηλικιακή κατανομή του δείγματος. Από το Διάγραμμα 4.2 προκύπτει ότι το 11.8% (n= 15) των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 25 έως 40

ετών, το 63,0% (v=80) ήταν ηλικίας 41 έως 55 ετών και το 25.2% (v=32) ήταν ηλικίας 56 έως 67 ετών. Συγκεντρωτικά το 88.2% του δείγματος ήταν ηλικίας άνω των 40 ετών.



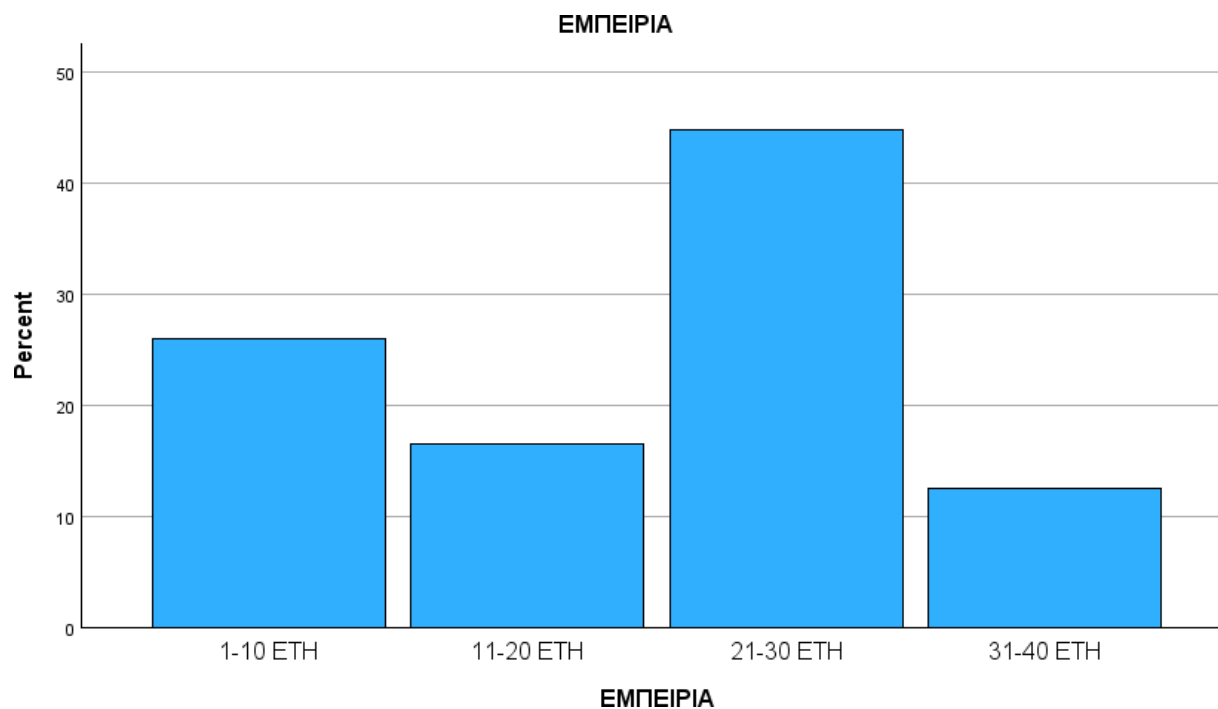
Διάγραμμα 4.5 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την ποσοστιαία κατανομή του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος. Από το Διάγραμμα 4.3 προκύπτει ότι το 16.5% (v=21) των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι έως και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίστοιχα, το 32.3% (v=41) των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ) και το 48.8% (v=62) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Τέλος, το 2.4% (v= 3) των συμμετεχόντων ανέφεραν πως είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ή είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α..



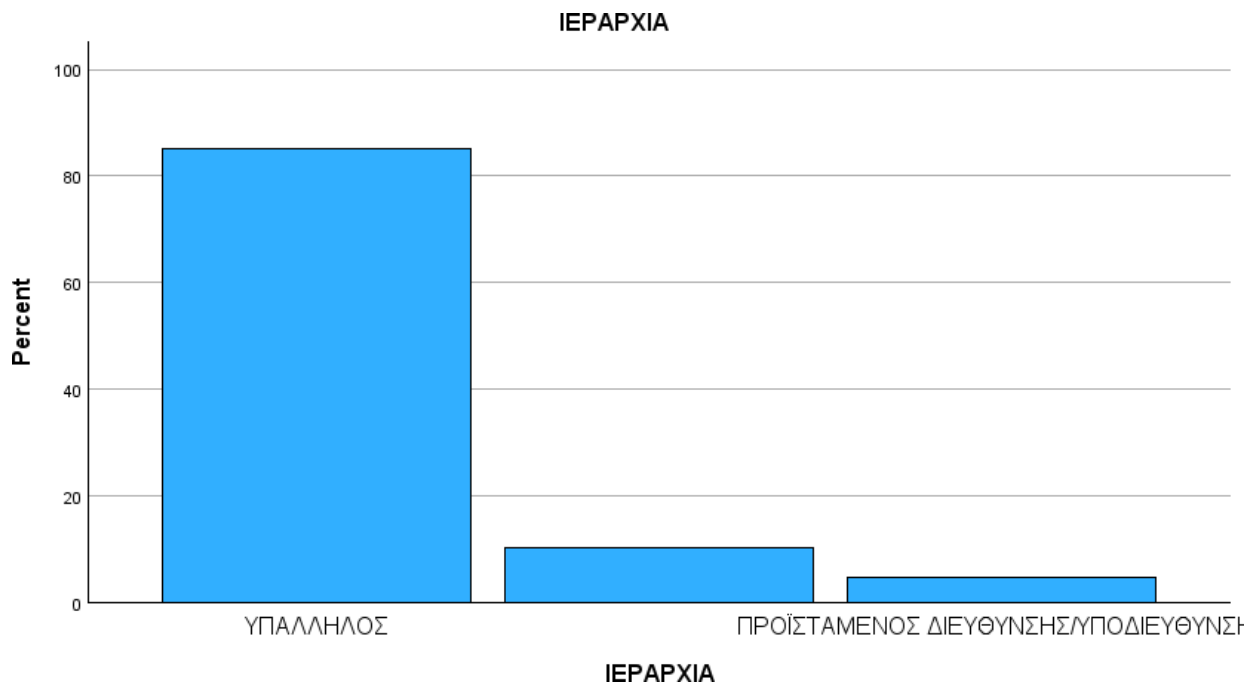
Διάγραμμα 4.3 Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 4.4 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με την επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων στο δείγμα. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι το 26,0% (n=33) του δείγματος είχαν επαγγελματική εμπειρία μικρότερη των 10 ετών ενώ το 16,5% (n=21) είχαν επαγγελματική εμπειρία από 11 έως 20 έτη. Το 44,9% (n=57) των συμμετεχόντων είχαν επαγγελματική εμπειρία από 21 έως 30 έτη. Μικρότερο ποσοστό 12,6% δήλωσαν μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία από 31 έως και 40 έτη (n=16).



Διάγραμμα 4.4 Περιγραφικά αποτελέσματα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Τέλος στο Διάγραμμα 4.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης, σχετικά με τη θέση ευθύνης/ ιεραρχία που κατέχουν οι συμμετέχοντες στο φορέα. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι το 85,0% (v=108) του δείγματος είναι υπάλληλοι. Το 10,2% (v=13) των συμμετεχόντων είχαν είναι προϊστάμενοι τμήματος ή επόπτες, ενώ μόλις το 4,7% (v=6) είναι διευθυντές ή υποδιευθυντές.



Διάγραμμα 4.5 Περιγραφικά αποτελέσματα για τη θέση ευθύνης/ιεραρχία που κατέχουν οι συμμετέχοντες

4.2 Παραγοντική ανάλυση και ανάλυση αξιοπιστίας

Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα ευρήματα της παραγοντικής ανάλυσης και της ανάλυσης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Η παραγοντική ανάλυση βασίστηκε στις παραγοντικές φορτίσεις (factor loadings). Αντίστοιχα, η ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου βασίστηκε στο συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach και τη συνάφεια μεταξύ των ερωτήσεων που αποτελούν έναν παράγοντα. Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2012) παράγοντες με συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach άνω του 0.7 θεωρούνται αρκετά αξιόπιστοι. Παρόμοια, παράγοντες που αποτελούνται από ερωτήσεις με υψηλό βαθμό συνάφειας (συντελεστής συσχέτισης άνω του 0.5) χαρακτηρίζονται από υψηλή εγκυρότητα.

4.2.1 Εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού

Στον Πίνακα 4.1 δίνονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για το εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι οι 19 ερωτήσεις που αφορούν τις αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ, ομαδοποιούνται σε τρεις παράγοντες.

Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος;

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;

Μέσω του πρώτου παράγοντα επιχειρείται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στην επίτευξη των βασικών στόχων.

Ο δεύτερος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;
- Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας;

Μέσω του δεύτερου παράγοντα επιχειρείται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στην υιοθέτηση νέων πρακτικών και καινοτομιών για τον φορέα.

Ο τρίτος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ) ;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού;

Μέσω του τρίτου παράγοντα επιχειρείται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στην αξιοποίηση των φυσικών και ανθρώπινων πόρων του φορέα.

Πίνακας 4.1 Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης για το εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού: αριθμός παραγόντων και παραγοντικές φορτίσεις (factors loadings)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Αριθμός παραγόντων		
	1	2	3
1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;	.943		
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;	.942		
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;	.835		

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία; .727
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού; .693
6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη; .681
7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας; .631
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος; .603
9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων; .465
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων; .364

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα; .880
12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί; .713
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος; .705
14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα; .571
15. Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας; .557
16. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης; .545
17. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων; .528

18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ); .437
19. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού; .374

4.2.2 Εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, για την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού

Στον Πίνακα 4.2 δίνονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης για το εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι οι 14 ερωτήσεις που αφορούν τις αντιλήψεις για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ, ομαδοποιούνται σε τρεις παράγοντες.

Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό;

Μέσω του πρώτου παράγοντα επιχειρείται η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στην επίτευξη των βασικών στόχων.

Ο δεύτερος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ Ο.Τ.Α ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ Ο.Τ.Α;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS).

Μέσω του δεύτερου παράγοντα επιχειρείται η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στην αξιοποίηση των φυσικών και ανθρώπινων πόρων που διαθέτει ο φορέας.

Ο τρίτος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;
- Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;

Μέσω του τρίτου παράγοντα επιχειρείται η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στην υιοθέτηση νέων πρακτικών και καινοτομιών για τον φορέα.

Πίνακας 4.2 Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης για το εργαλείο αξιολόγησης των αντιλήψεων σχετικά με την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού: αριθμός παραγόντων και παραγοντικές φορτίσεις (factors loadings)

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Αριθμός παραγόντων		
	1	2	3
1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;	.897		
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;	.877		
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;	.874		

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες; .849
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας; .773
6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα; .763
7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες; .667
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της; .557
9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό; .489
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ; .882

- | | |
|--|------|
| 11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α; | .681 |
| 12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS). | .365 |
| 13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της; | .725 |
| 14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ; | .719 |

4.2.3 Ανάλυση επιπέδου αξιοπιστίας του εργαλείου αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού

Στους Πίνακες 4.3 και 4.4 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με το επίπεδο αξιοπιστίας της διάστασης «αποτελεσματικότητα της ΑΑΔΕ, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού» του εργαλείου αξιολόγησης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση έδειξε ότι η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει άριστο επίπεδο αξιοπιστίας ($\alpha=0.955$). Επιπλέον, από την ανάλυση προέκυψε πως η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις 19 ερωτήσεις που αξιολογούν τη διάσταση της αποτελεσματικότητας, δε θα βελτίωνε σημαντικά το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα (στήλη Cronbach's Alpha if Item Deleted)

Πίνακας 4.3 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «αποτελεσματικότητα, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ» του εργαλείου αξιολόγησης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού

συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	
	Based on Standardized Items	N of Items
.955	.956	19

Πίνακας 4.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach (Reliability analysis) Test, της αποτελεσματικότητας, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;	53.04	173.403	.815	.864	.951
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;	53.06	175.710	.764	.782	.952

3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;	53.06	174.291	.750	.743	.952
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία;	53.21	172.200	.753	.695	.952
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων	53.87	173.222	.711	.708	.953
6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού;	53.64	173.741	.749	.676	.952
7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;	53.07	175.114	.751	.655	.952
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;	53.85	172.874	.716	.661	.953

9. Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας;	52.90	175.347	.673	.602	.953
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ) ;	53.50	171.585	.764	.746	.952
11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη;	53.12	174.343	.682	.600	.953
12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;	53.03	174.189	.739	.657	.952
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;	53.31	178.421	.592	.587	.954
14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας;	52.83	174.504	.652	.705	.954

15. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος;	52.96	171.038	.725	.767	.953
16. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;	52.96	173.260	.696	.676	.953
17. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;	53.05	175.474	.646	.705	.954
18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;	53.35	170.834	.792	.796	.951
19. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;	53.59	179.244	.547	.558	.955

4.2.4 Ανάλυση επιπέδου αξιοπιστίας του εργαλείου αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με την αποδοτικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού

Στους Πίνακες 4.5 και 4.6 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με το επίπεδο αξιοπιστίας της διάστασης «αποδοτικότητα, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ» του εργαλείου αξιολόγησης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση έδειξε ότι η συγκεκριμένη διάσταση εμφανίζει άριστο επίπεδο αξιοπιστίας ($\alpha=0.932$). Επιπλέον, από την ανάλυση προέκυψε πως η εξαίρεση οποιασδήποτε από τις 14 ερωτήσεις που αξιολογούν τη διάσταση της αποτελεσματικότητας, δε θα βελτιώνε σημαντικά το επίπεδο αξιοπιστίας του παράγοντα (στήλη Cronbach's Alpha if Item Deleted)

Πίνακας 4.5 Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας για τη διάσταση «αποδοτικότητα της ΑΑΔΕ, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού» του εργαλείου αξιολόγησης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού

συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	
	Based on Standardized Items	N of Items
.932	.932	14

Πίνακας 4.6 Ανάλυση Αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach (Reliability analysis) Test, της αποδοτικότητας, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;	40.39	95.112	.754	.798	.925
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;	40.35	94.212	.776	.813	.924
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;	40.46	93.965	.772	.705	.924
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;	40.59	93.053	.757	.755	.924
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;	40.28	92.566	.723	.615	.926

6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;	40.43	92.343	.759	.741	.924
7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;	40.18	90.546	.810	.771	.923
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;	39.72	95.312	.699	.574	.926
9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό;	40.57	95.024	.611	.532	.929
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;	39.62	98.777	.469	.493	.933
11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α;	40.20	97.683	.577	.567	.930
12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;	40.08	97.168	.596	.648	.929

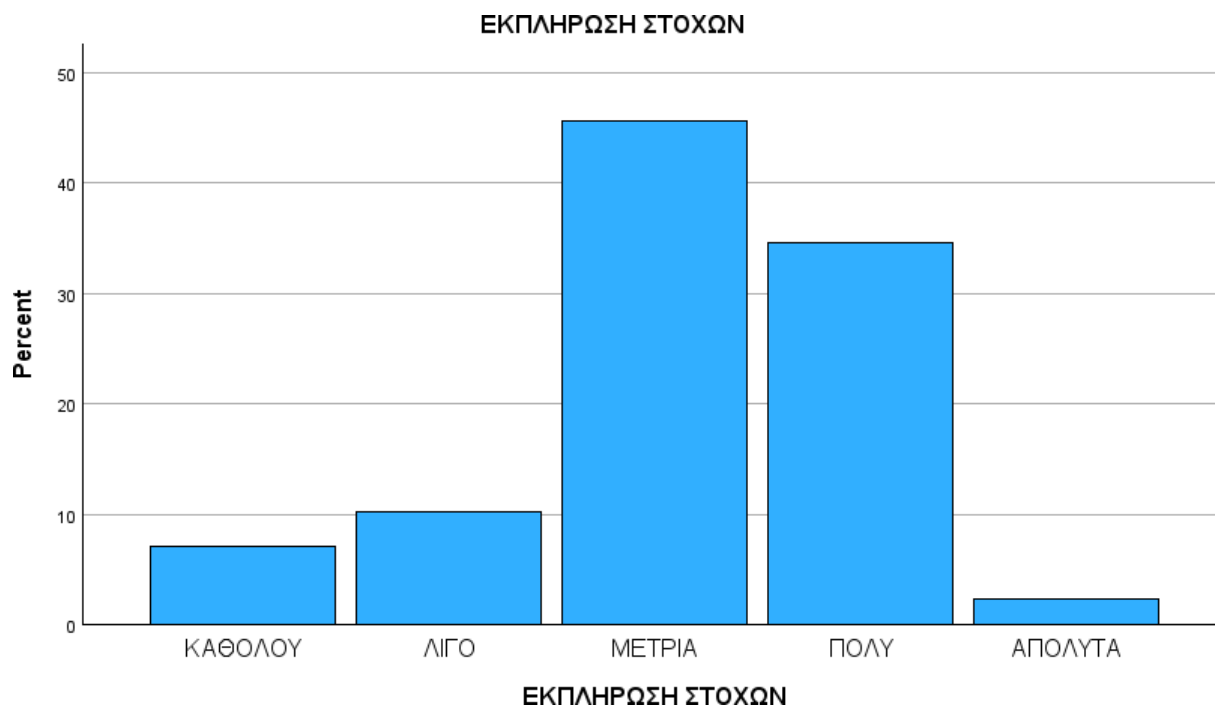
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS).	40.09	96.286	.659	.514	.928
14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;	39.52	98.807	.538	.571	.931

4.3 Αντίληψεις για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα

Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται περιγραφικά τα αποτελέσματα ανάλυσης της αντίληψης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του φορέα κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

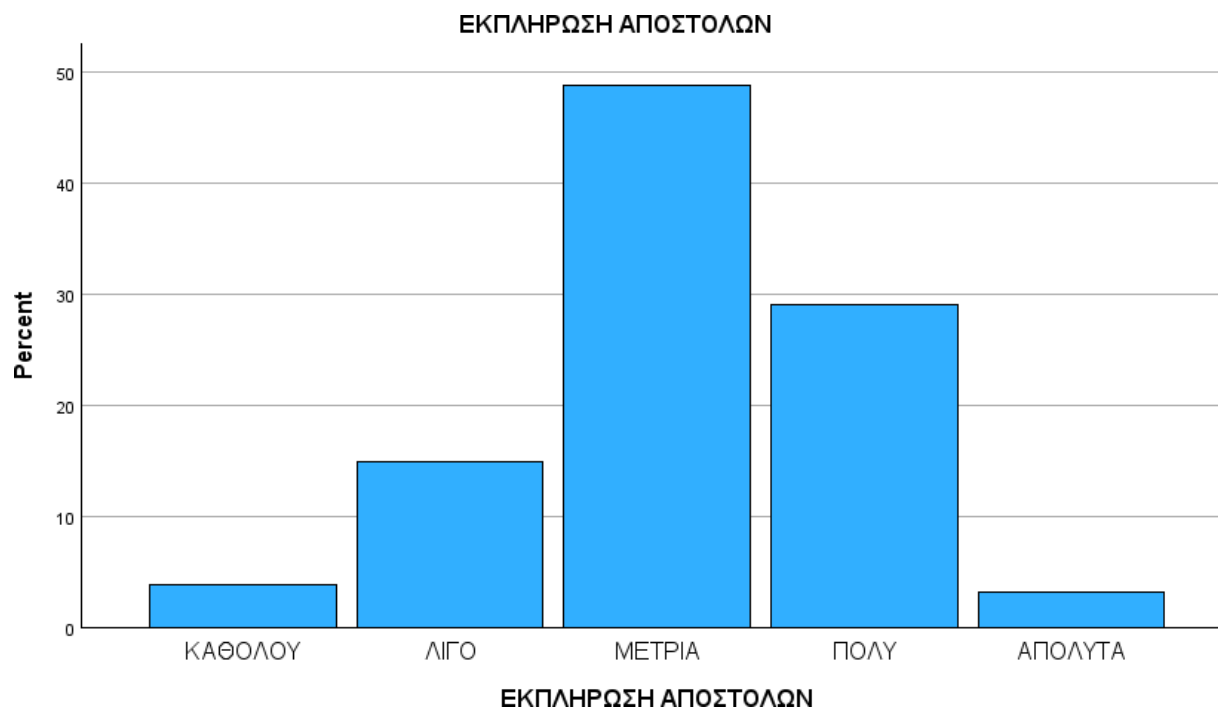
4.3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και αποτελεσματικότητα

Στο Διάγραμμα 4.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 17.3% (n=22) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα. Το 45.7% (n=58) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 39.0% (n=47) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων της.



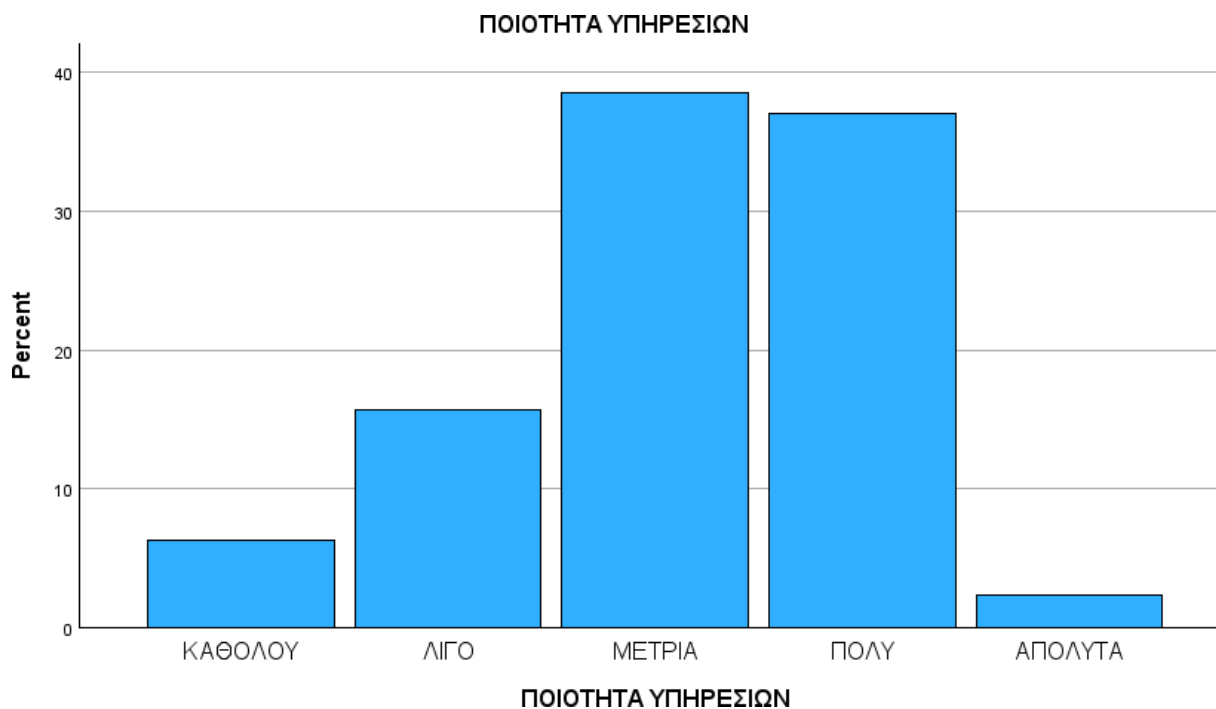
Διάγραμμα 4.6 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;»

Στο Διάγραμμα 4.7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 18.9% (v=24) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα. Το 48.8% (v=62) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 32.2% (v=41) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών της.



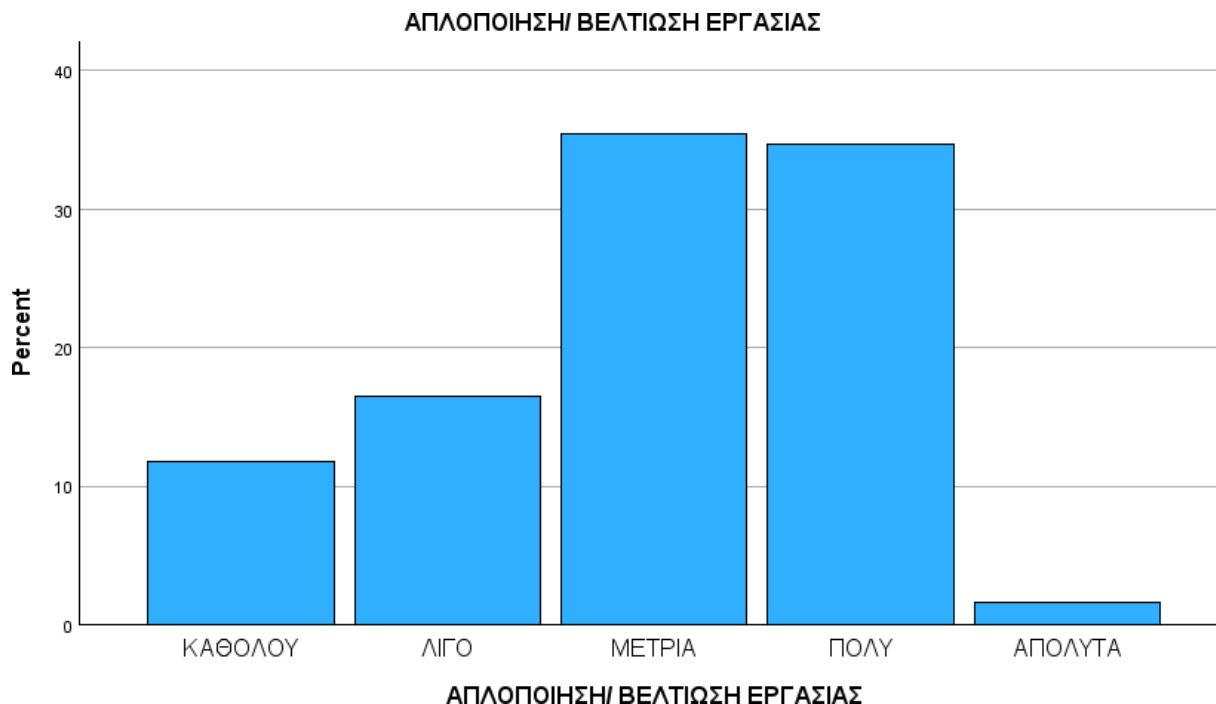
Διάγραμμα 4.7 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;»

Στο Διάγραμμα 4.8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 22.0% (n=28) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Το 38.6% (n=49) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 39.4% (n=50) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών του φορέα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών της.



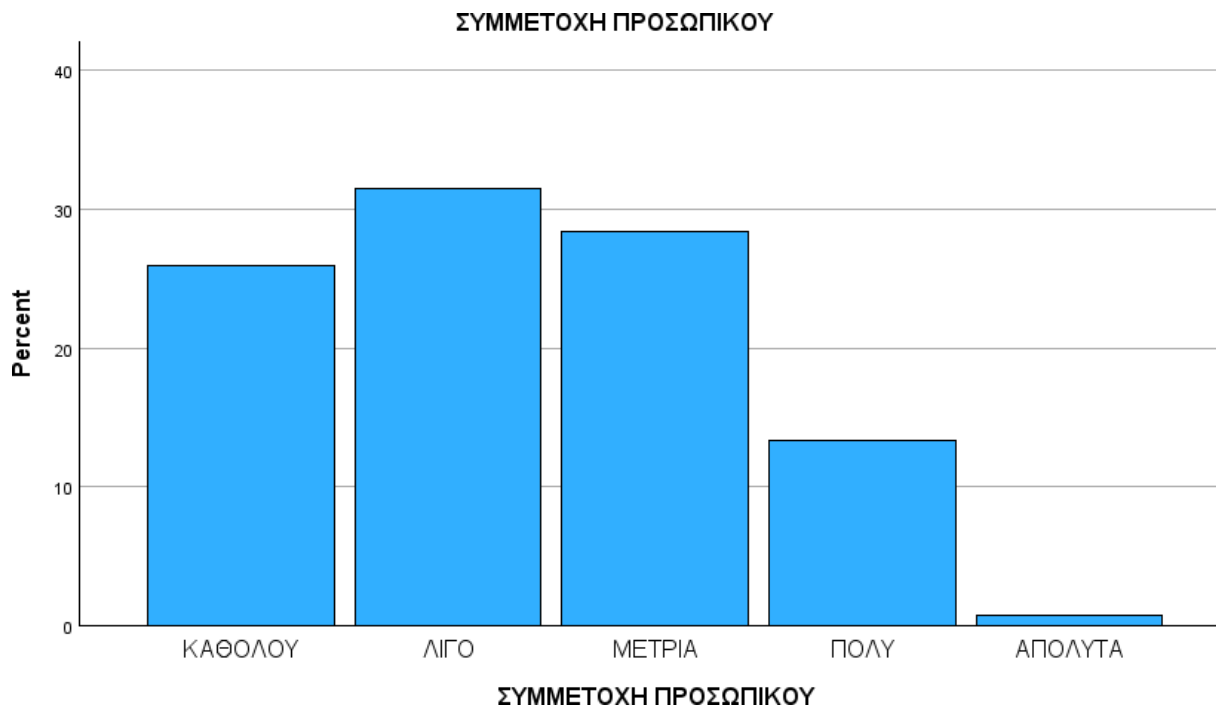
Διάγραμμα 4.8 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;»

Στο Διάγραμμα 4.9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 28.3% (n=36) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία. Το 35.4% (n=45) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 36.4% (n=46) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία.



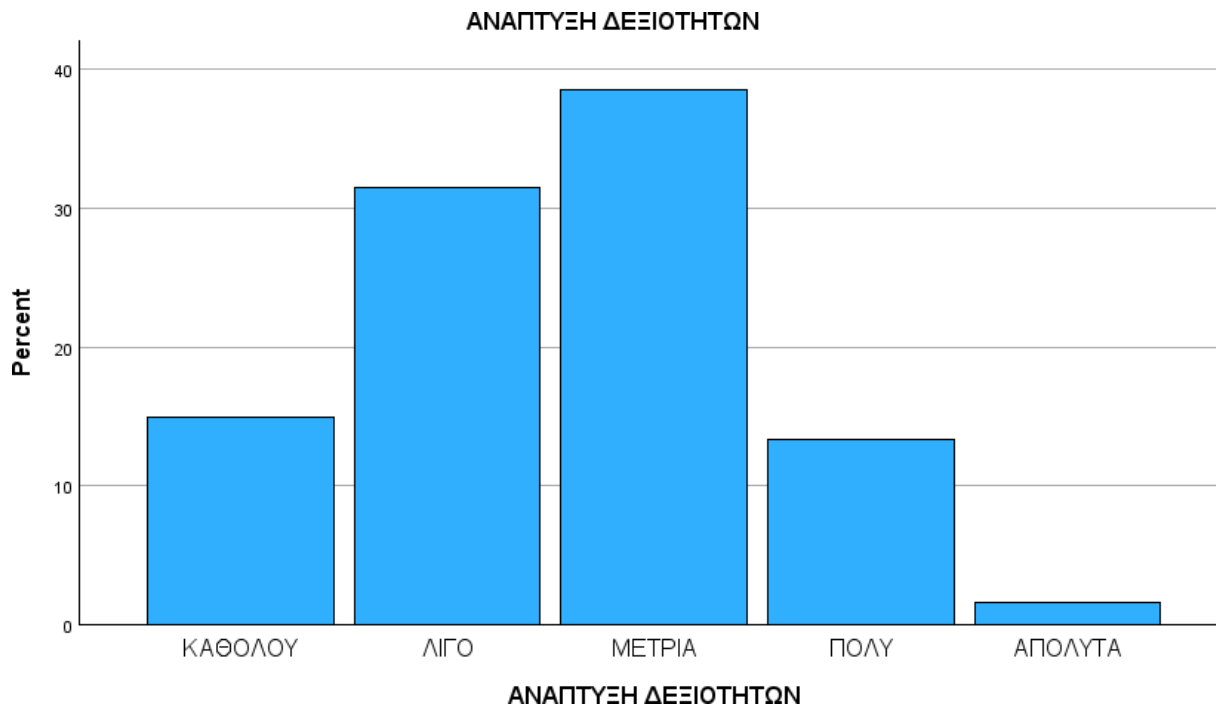
Διάγραμμα 4.9 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία;»

Στο Διάγραμμα 4.10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 57.5% (v=73) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων. Το 28.3% (v=36) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 14.2% (v=18) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 6 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση της διασφάλισης της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων.



Διάγραμμα 4.10 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;»

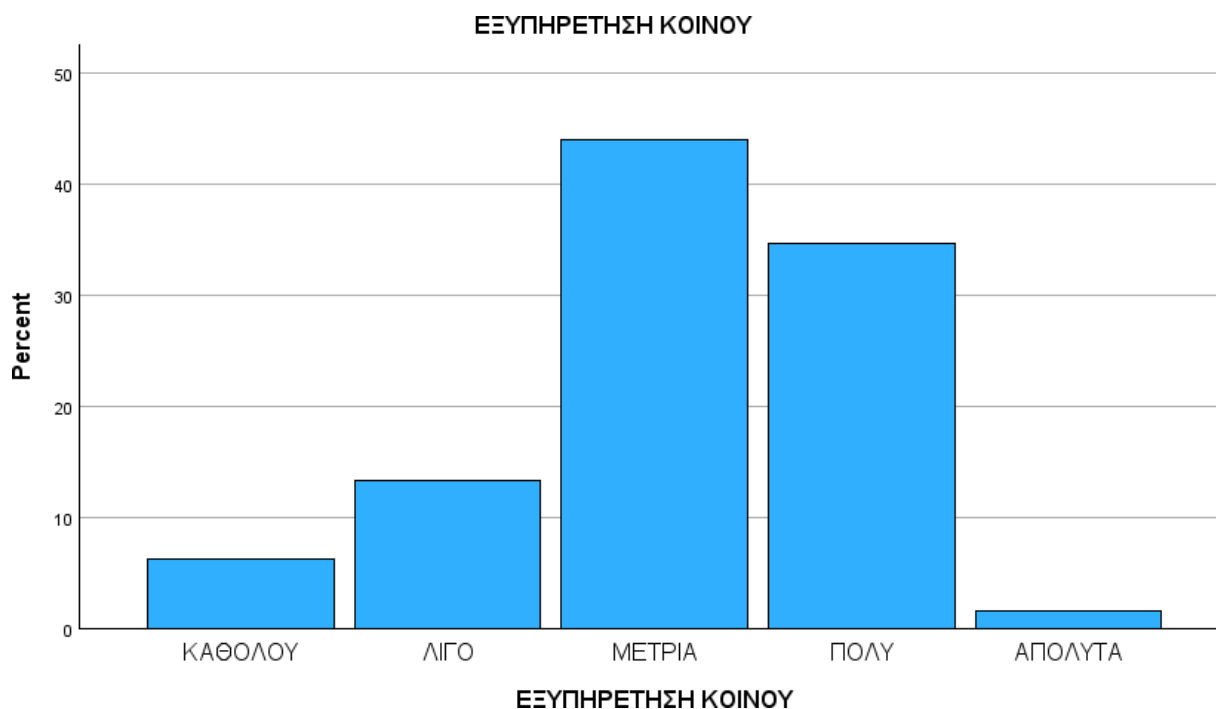
Στο Διάγραμμα 4.11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 46.5% (v=59) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού. Το 38.6% (v=49) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 15.0% (v=19) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι σχεδόν 5 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού.



Διάγραμμα 4.11 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού;»

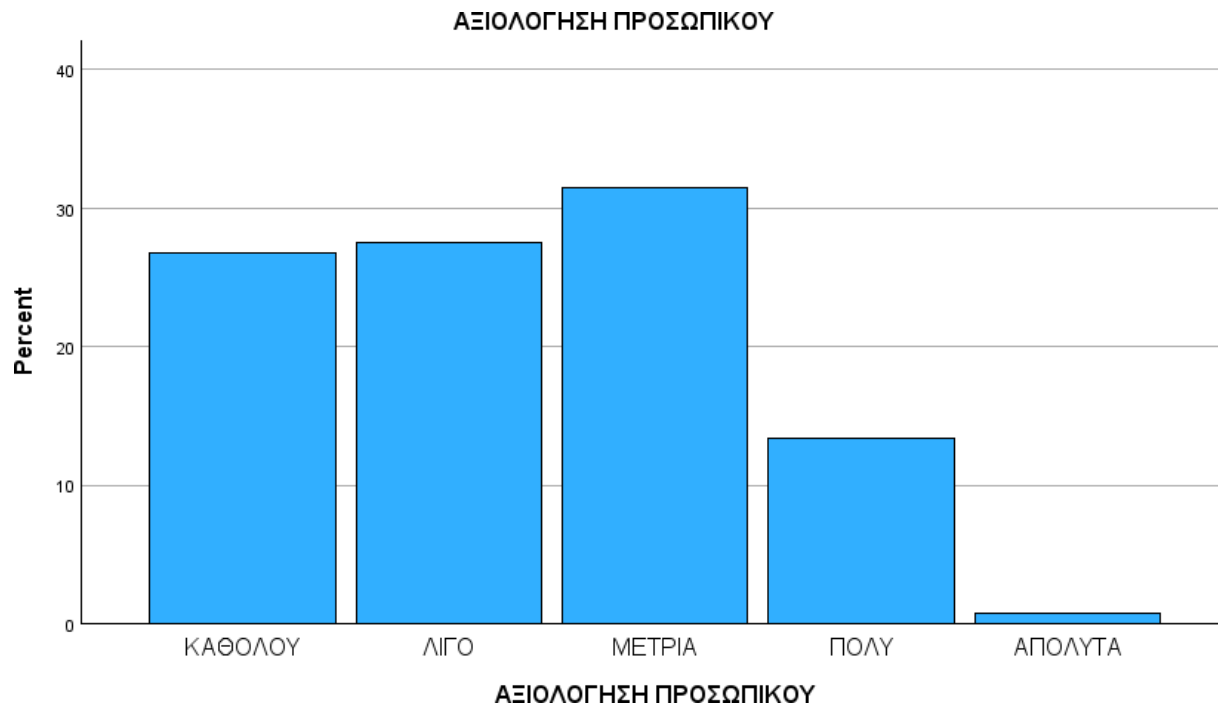
Στο Διάγραμμα 4.12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 19.7% (v=25) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ανταπόκριση της υπηρεσίας τους στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού. Το 44.1% (v=56) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 36.2% (v=46) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ανταπόκριση της υπηρεσίας τους στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 3 έως 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν

ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ανταπόκριση της υπηρεσίας τους στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού.



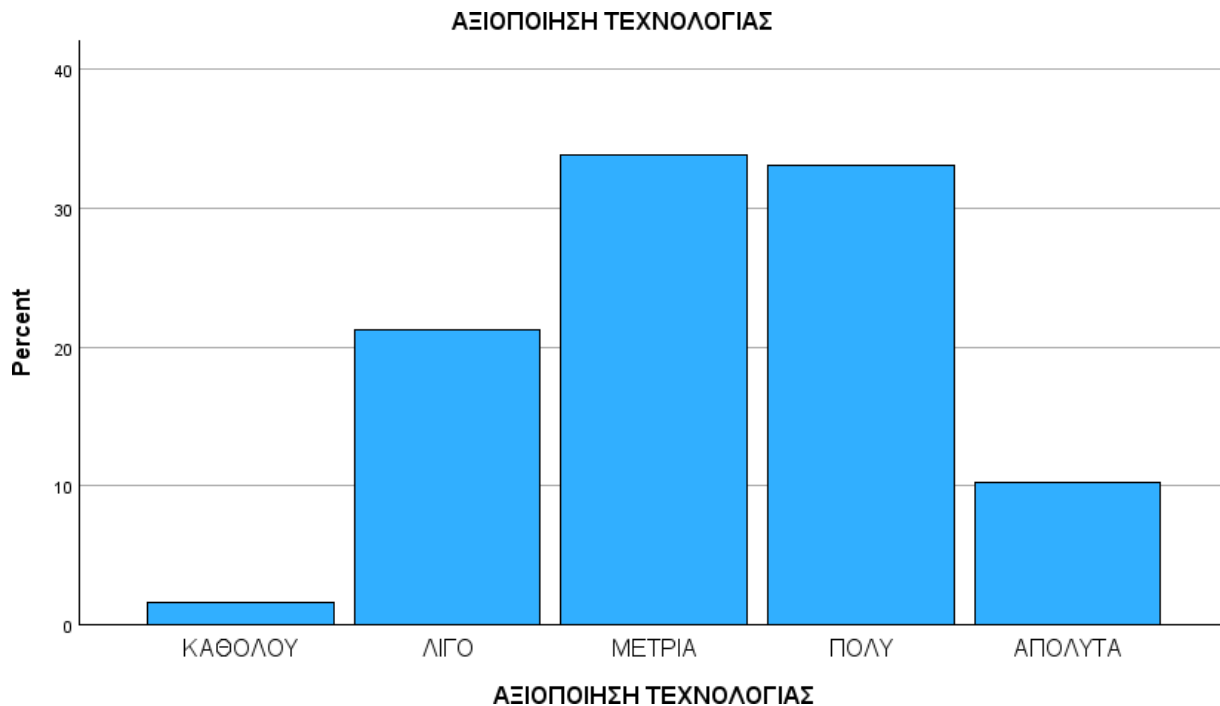
Διάγραμμα 4.12 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;»

Στο Διάγραμμα 4.13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 54.3% (n=69) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Το 31.5% (n=40) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 14.2% (n=18) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι πάνω από τους μισούς εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των εργαζόμενων.



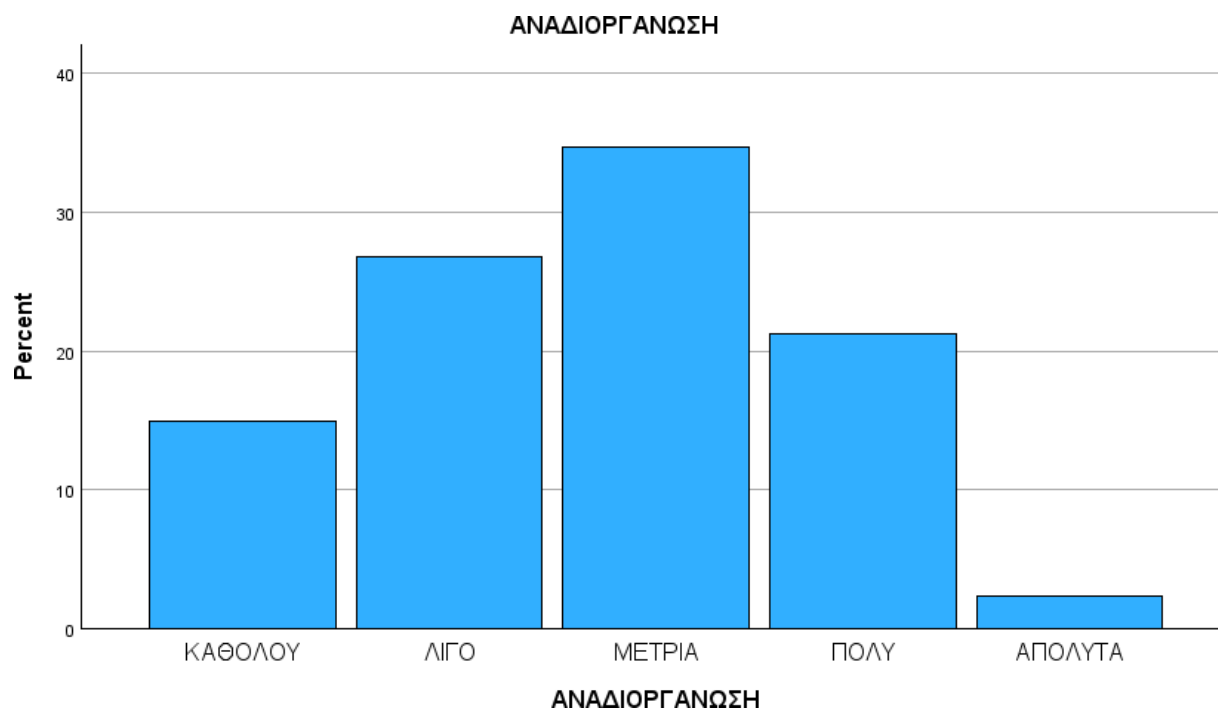
Διάγραμμα 4.13 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;»

Στο Διάγραμμα 4.14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 22.8% (v=29) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας. Το 33.9% (v=43) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 43.3% (v=55) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι πάνω από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της αξιοποίησης της τεχνολογίας.



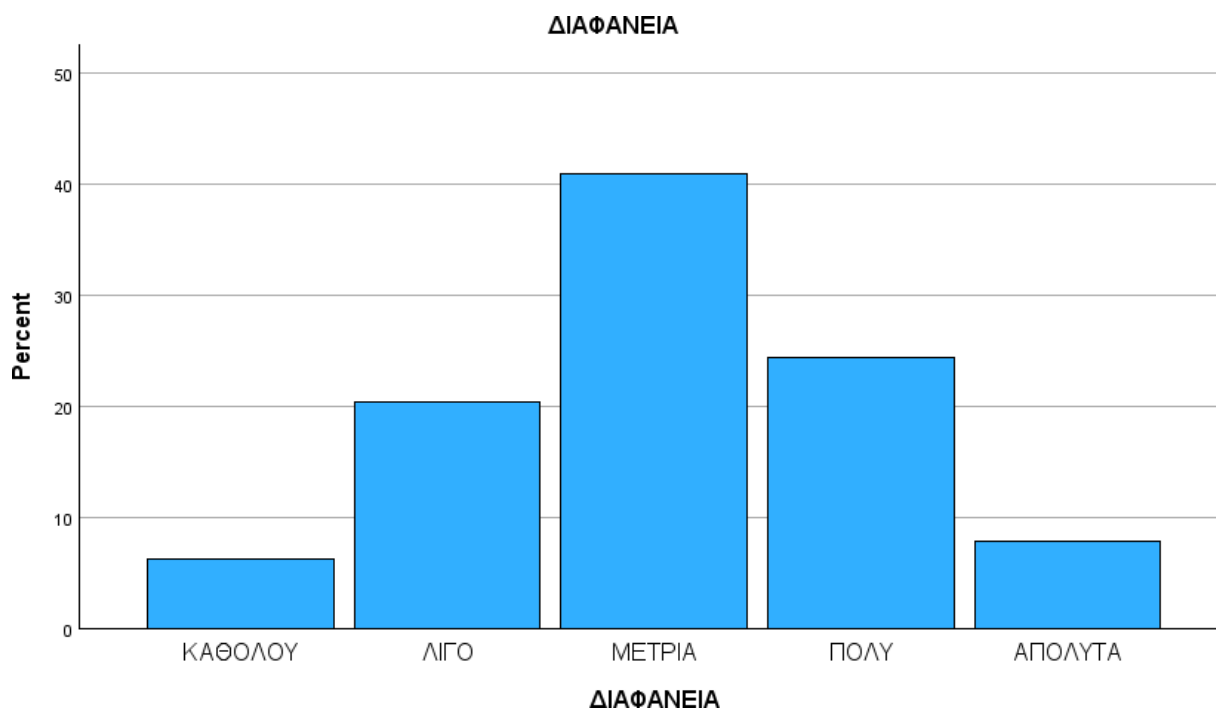
Διάγραμμα 4.14 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας;»

Στο Διάγραμμα 4.15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ);». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 41.7% (n=63) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση της εσωτερικής αναδιοργάνωσης. Το 34.9% (n=44) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 23.7% (n=30) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση της εσωτερικής αναδιοργάνωσης. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι πάνω από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης.



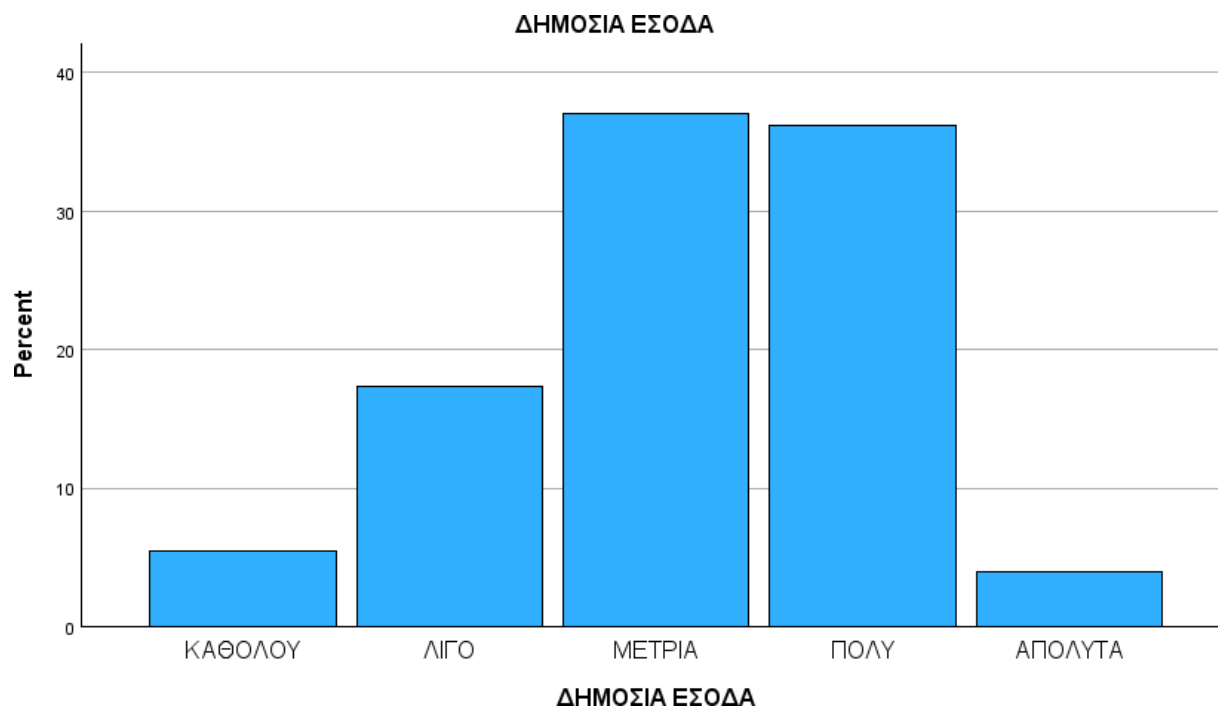
Διάγραμμα 4.15 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ);»

Στο Διάγραμμα 4.16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 26.8% (n=34) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ενίσχυση της διαφάνειας των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το 40.9% (n=52) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 32.3% (n=41) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της διαφάνειας των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι πάνω από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της διαφάνειας των συναλλαγών.



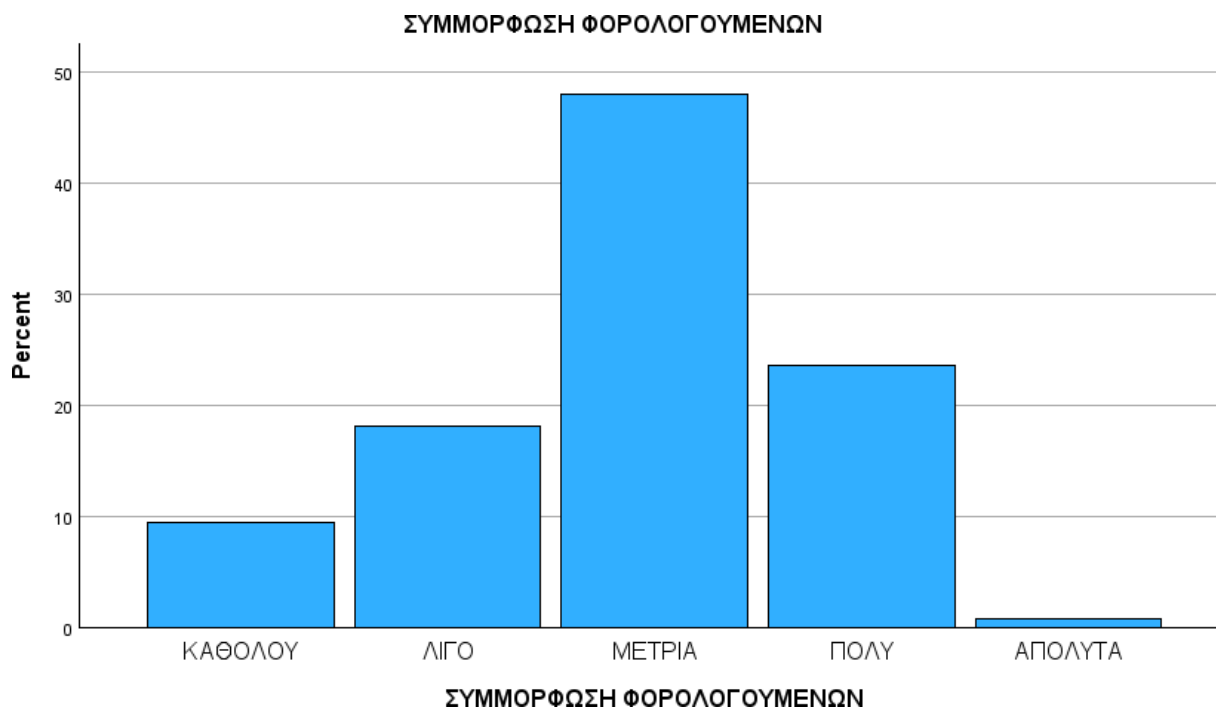
Διάγραμμα 4.16 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη;»

Στο Διάγραμμα 4.17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 22.8% (n=29) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων. Το 37.0% (n=47) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 40.1% (n=51) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων.



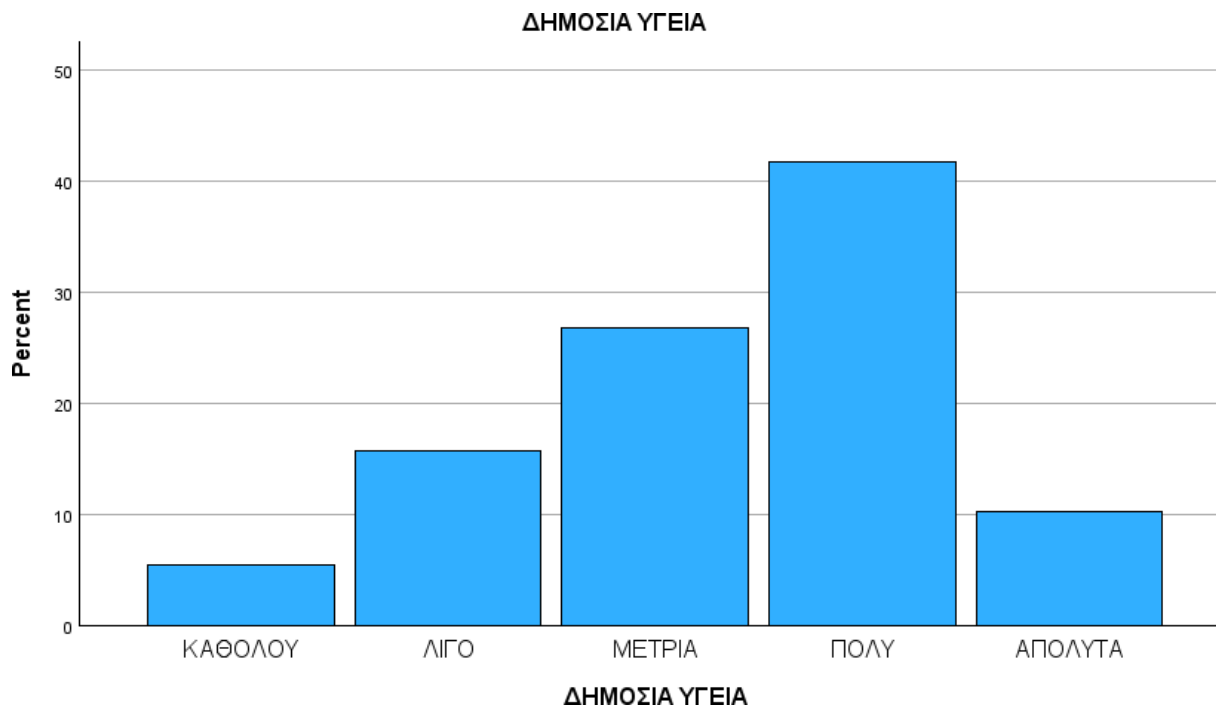
Διάγραμμα 4.17 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;»

Στο Διάγραμμα 4.18 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 27.6% (n=35) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων. Το 48.0% (n=61) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 24.4% (n=31) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι σχεδόν 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων.



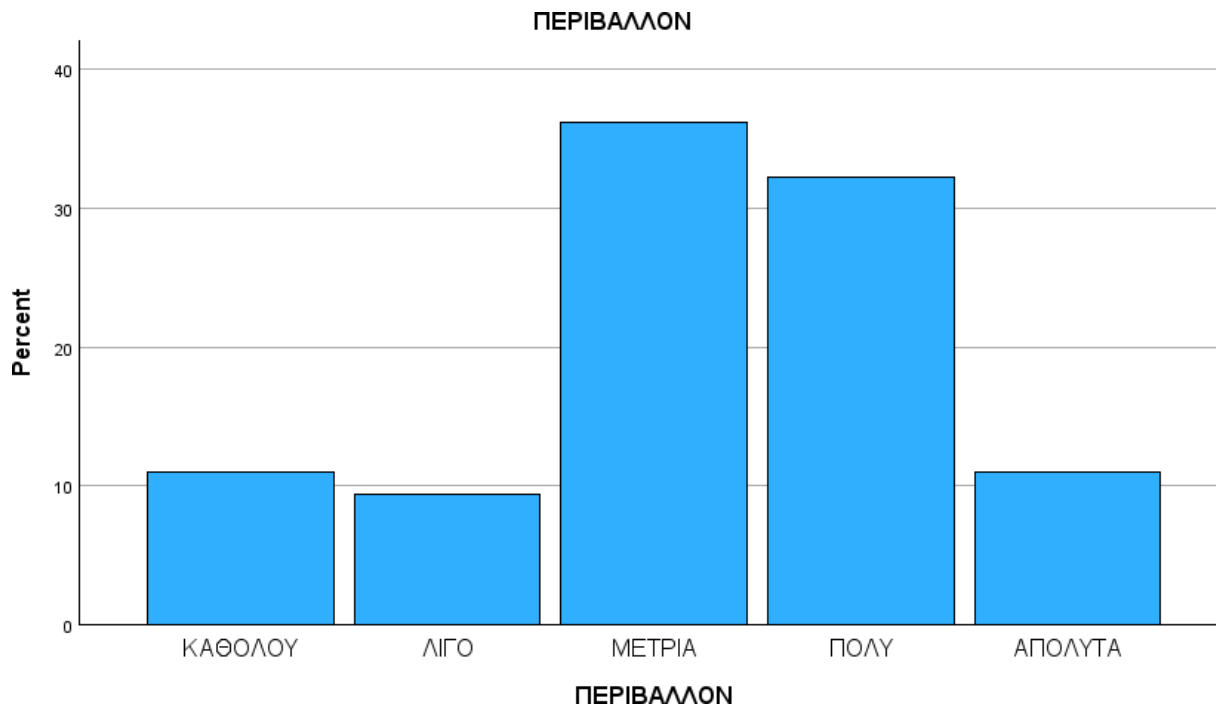
Διάγραμμα 4.18 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;»

Στο Διάγραμμα 4.19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 21.3% (v=27) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας. Το 26.8% (v=34) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 51.9% (v=66) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι 5 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας.



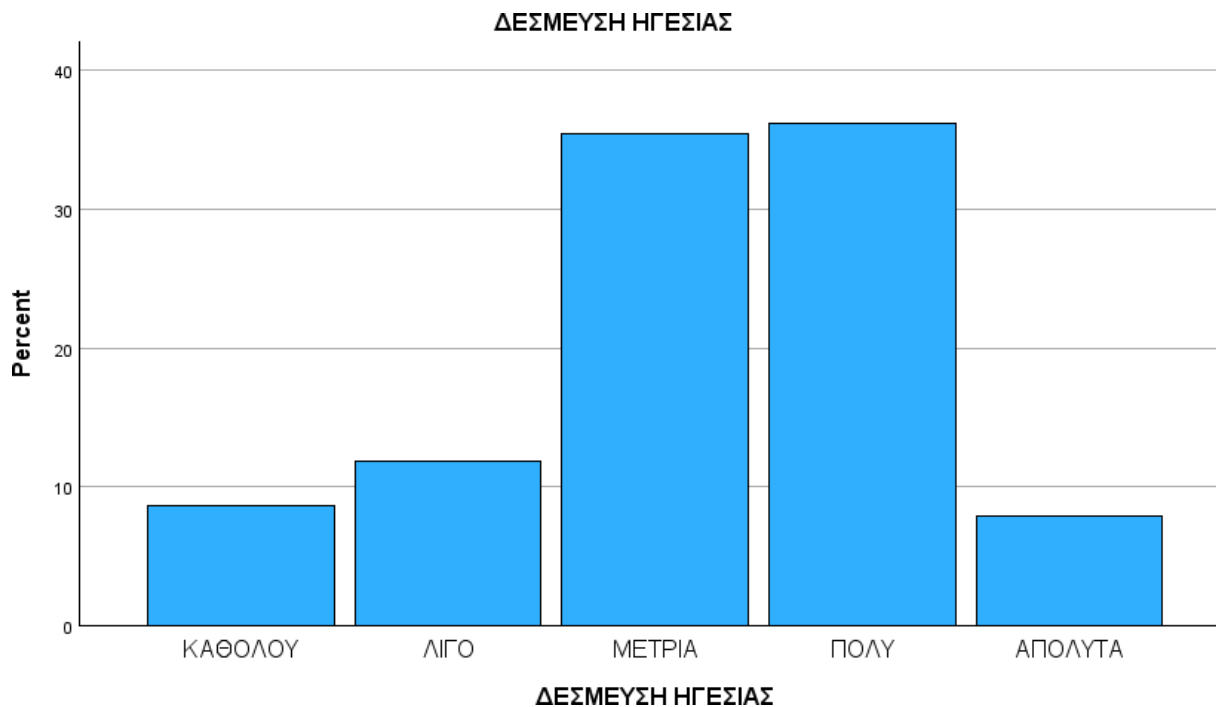
Διάγραμμα 4.19 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας;»

Στο Διάγραμμα 4.20 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 20.5% (n=26) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος. Το 36.2% (n=46) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 43.3% (n=55) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος.



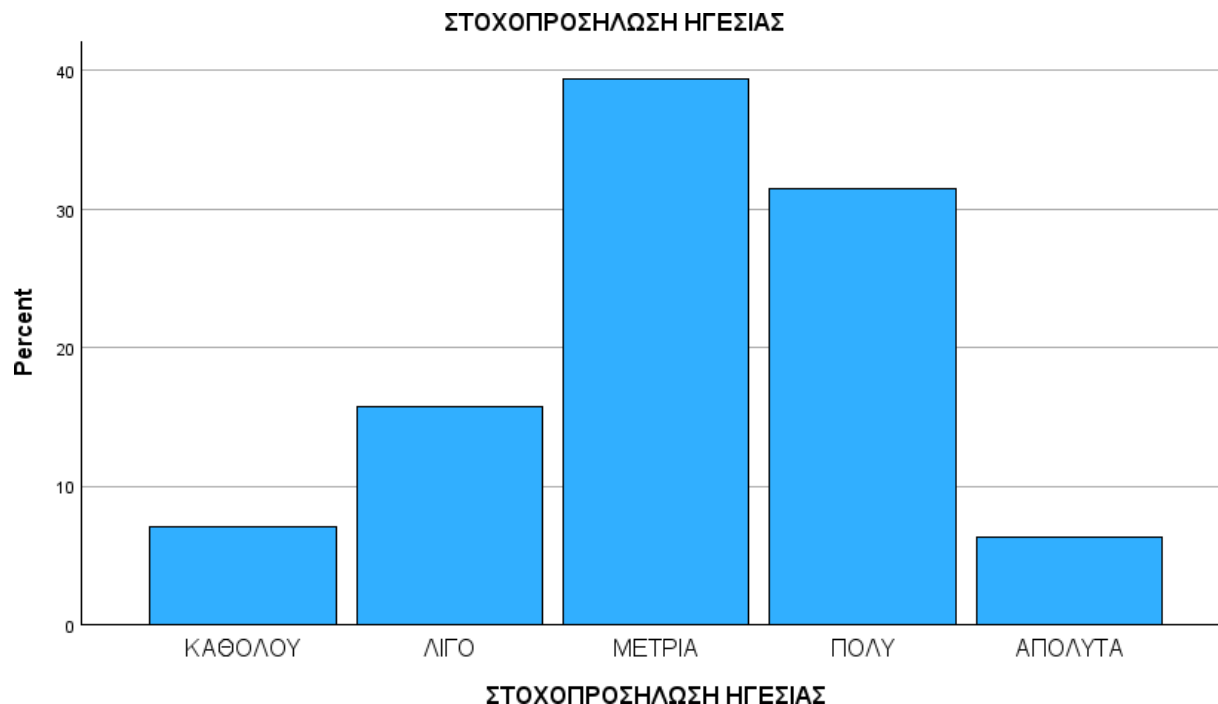
Διάγραμμα 4.20 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος;»

Στο Διάγραμμα 4.21 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 20.5 % (v=26) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ δεν είναι δεσμευμένη ή είναι δεσμευμένη σε μικρό βαθμό στην υλοποίηση του επιχειρησιακού της προγράμματος. Το 35.4% (v=45) πιστεύει πως είναι δεσμευμένη σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 44.1% (v=56) των εργαζομένων θεωρούν ότι η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ είναι πολύ δεσμευμένη ή είναι δεσμευμένη σε απόλυτο βαθμό στην υλοποίηση του επιχειρησιακού της προγράμματος. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ είναι πολύ δεσμευμένη ή είναι δεσμευμένη σε απόλυτο βαθμό στην υλοποίηση του επιχειρησιακού της προγράμματος.



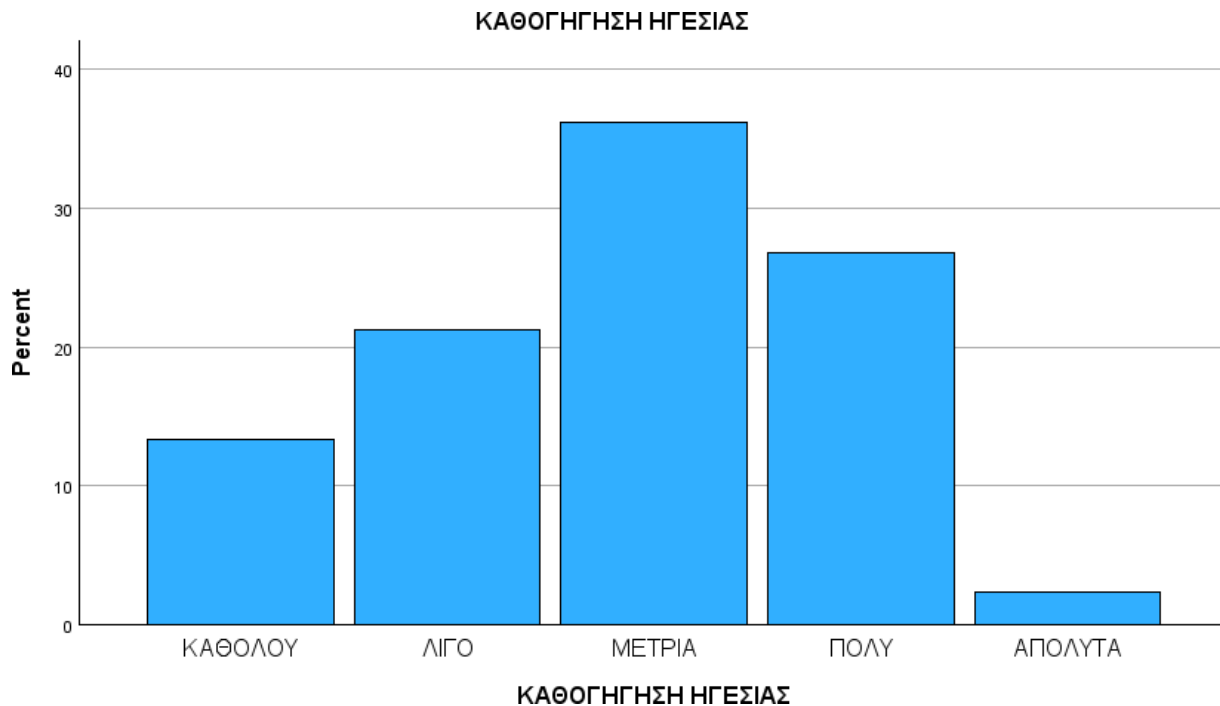
Διάγραμμα 4.21 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;»

Στο Διάγραμμα 4.22 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 22.8% (v=29) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, κάνει μερική χρήση ή δε χρησιμοποιεί καθόλου τα συστήματα και τους μηχανισμούς, για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων του επιχειρησιακού της προγράμματος. Το 39.4% (v=50) πιστεύει πως κάνει χρήση σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 37.8% (v=48) των εργαζομένων θεωρούν ότι η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, κάνει μεγάλη ή απόλυτη χρήση των συστημάτων και των μηχανισμών, για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων του επιχειρησιακού της προγράμματος. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, κάνει μεγάλη ή απόλυτη χρήση των συστημάτων και των μηχανισμών, για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων του επιχειρησιακού της προγράμματος.



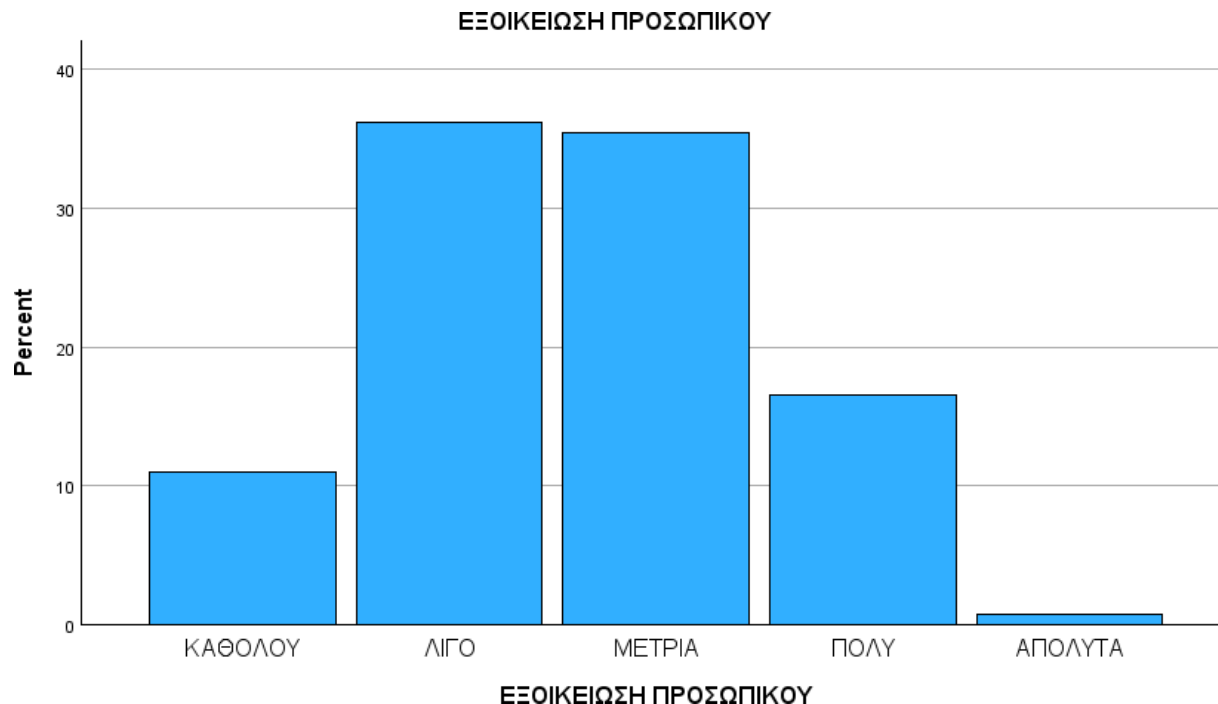
Διάγραμμα 4.22 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;»

Στο Διάγραμμα 4.23 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 34.6% (n=44) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία σε μεγάλο ή σε απόλυτο βαθμό, τα μέλη του προσωπικού στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Το 36.2% (n=46) πιστεύει πως μπορεί να κατευθύνει με επιτυχία σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 29.2% (n=37) των εργαζομένων θεωρούν ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα δεν είναι σε θέση ή είναι σε θέση σε μικρό βαθμό να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία σε μεγάλο ή σε απόλυτο βαθμό, τα μέλη του προσωπικού στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.



Διάγραμμα 4.23 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;»

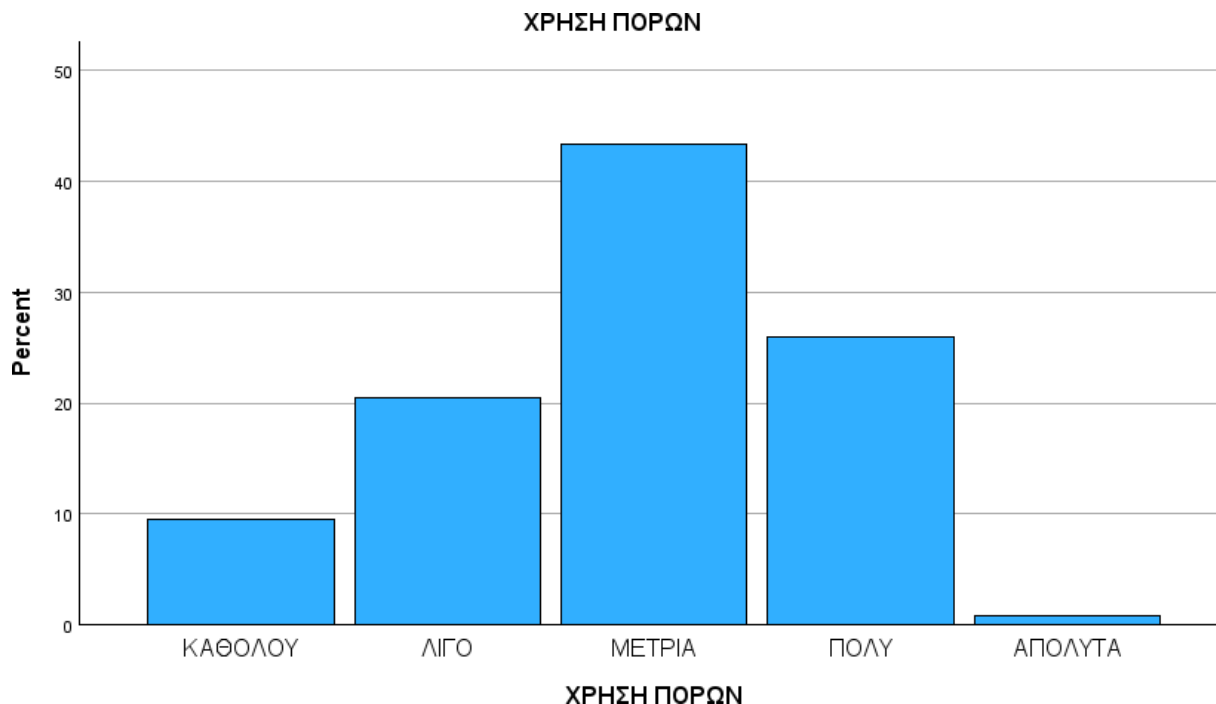
Στο Διάγραμμα 4.24 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 47,2% (n=91) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, το σύνολο του προσωπικού της δεν είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό της πρόγραμμα. Το 35,4% (n=45) πιστεύει πως είναι εξοικειωμένο σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 17,3% (n=22) των εργαζομένων θεωρούν ότι το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό της πρόγραμμα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 5 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, το σύνολο του προσωπικού της δεν είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό της πρόγραμμα.



Διάγραμμα 4.24 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;»

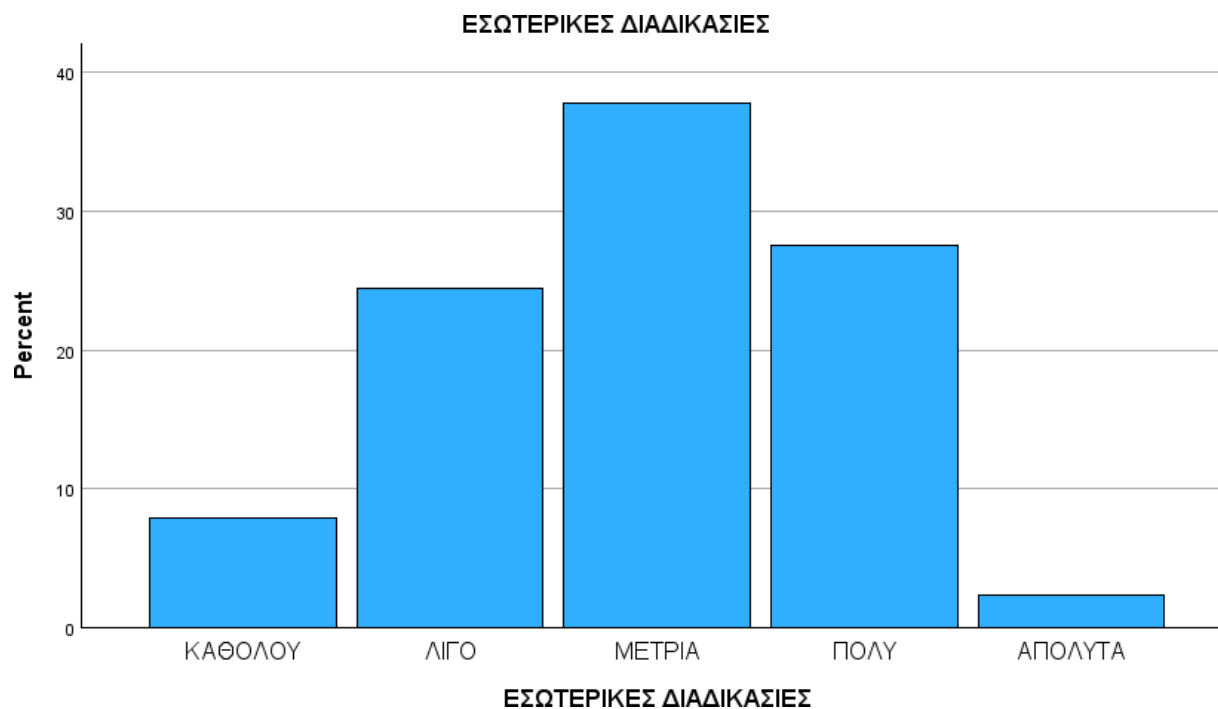
4.3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός και αποδοτικότητα

Στο Διάγραμμα 4.25 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 29.9% (n=38) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της. Το 43.3% (n=55) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 26.8% (n=34) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι σχεδόν 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της.



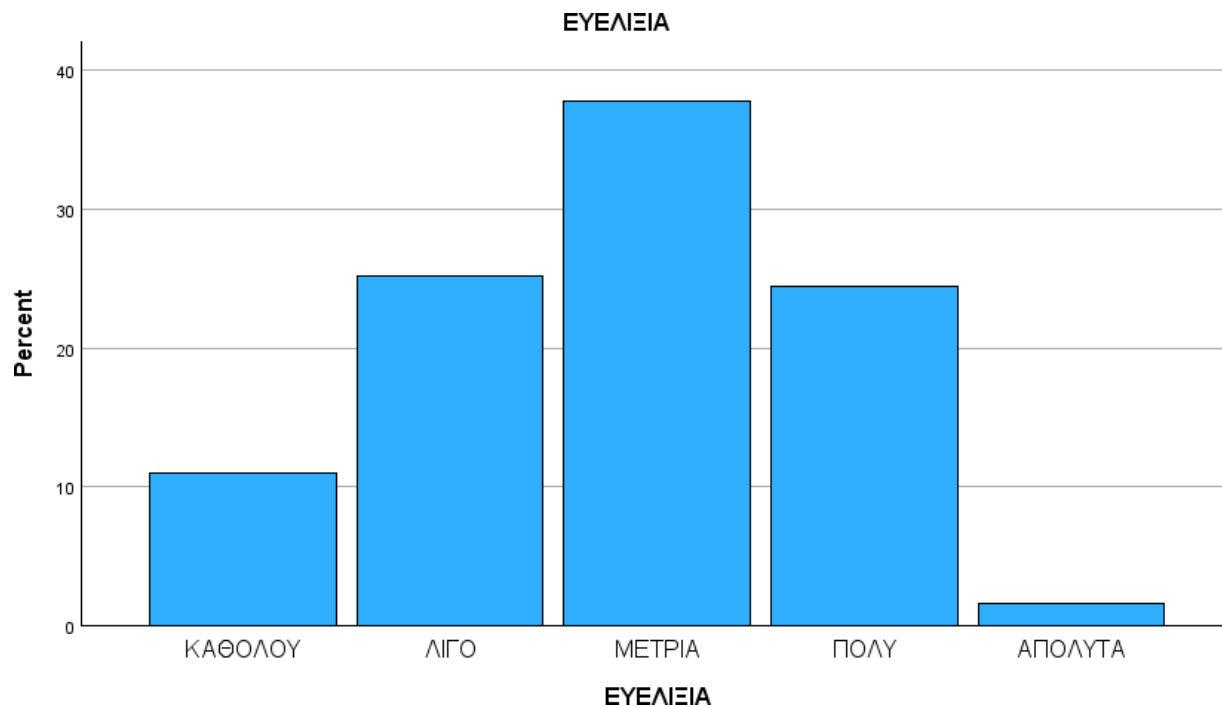
Διάγραμμα 4.25 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;»

Στο Διάγραμμα 4.26 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 32.3% (n=41) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει καθόλου ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών. Το 37.8% (n=48) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 30.0% (n=38) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει καθόλου ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών. Αξιοσημείωτο είναι ότι επίσης ότι 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών



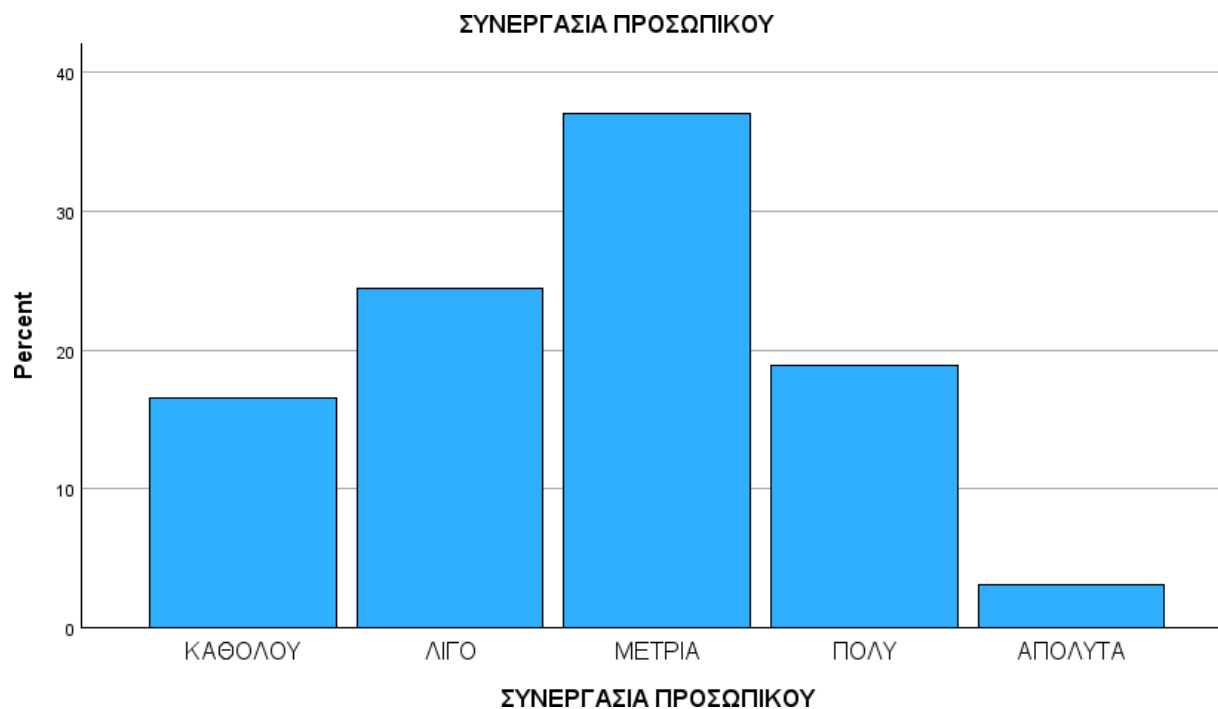
Διάγραμμα 4.26 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;»

Στο Διάγραμμα 4.27 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 36.2% (v=46) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το 37.8% (v=48) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 26.0% (v=33) των εργαζομένων θεωρούν ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.



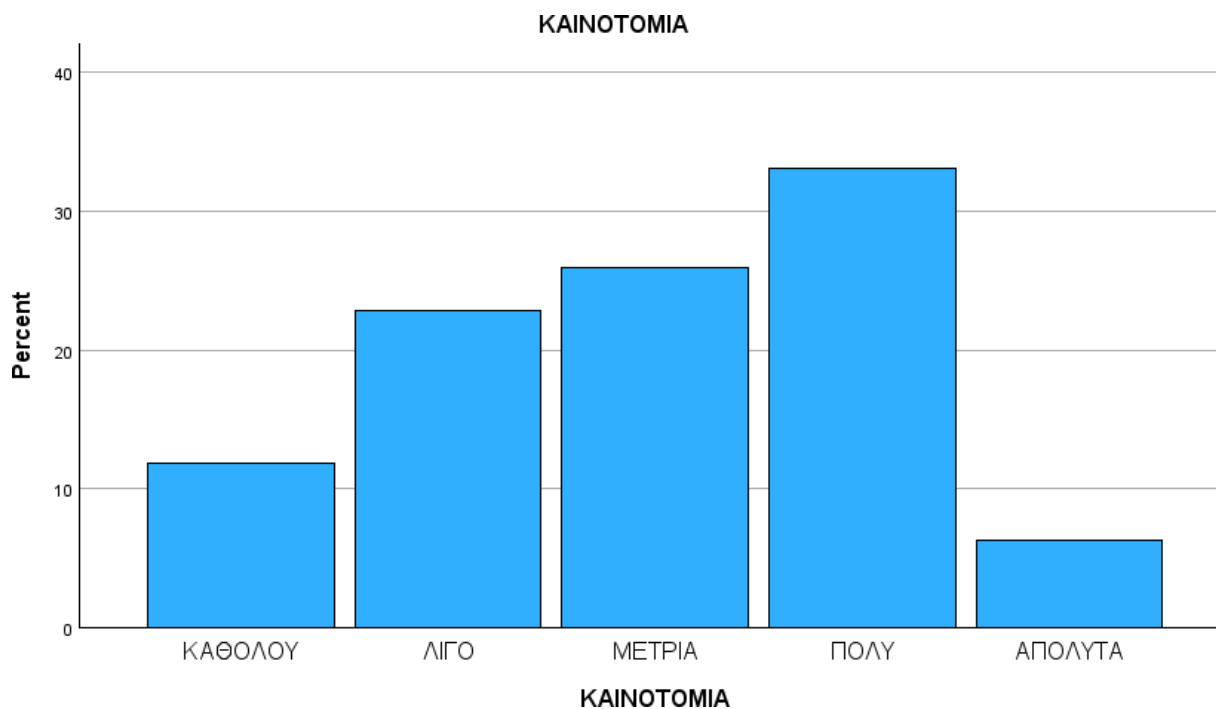
Διάγραμμα 4.27 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;»

Στο Διάγραμμα 4.28 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 40.9% (n=52) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας. Το 37.0% (n=47) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 22.0% (n=28) των εργαζομένων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας.



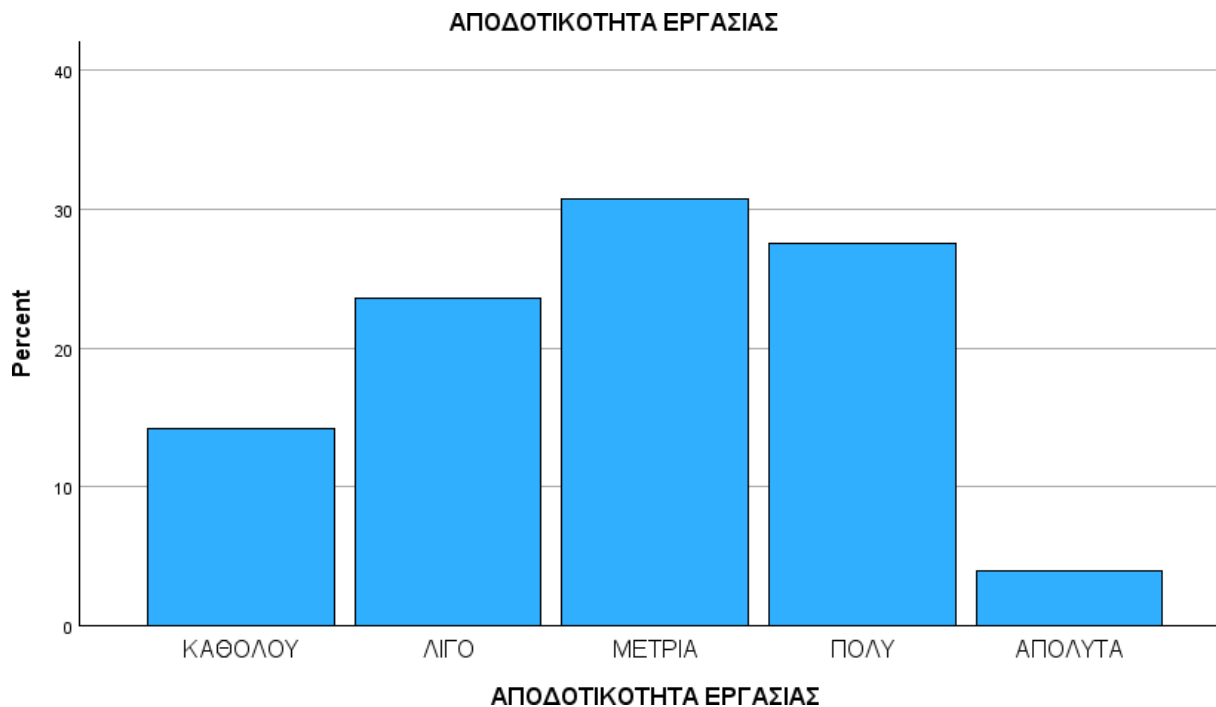
Διάγραμμα 4.28 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;»

Στο Διάγραμμα 4.29 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 34.6% (n=44) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών ή διαδικασιών. Το 26.0% (n=33) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 39.4% (n=50) των εργαζομένων θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών ή διαδικασιών. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι, 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών ή διαδικασιών.



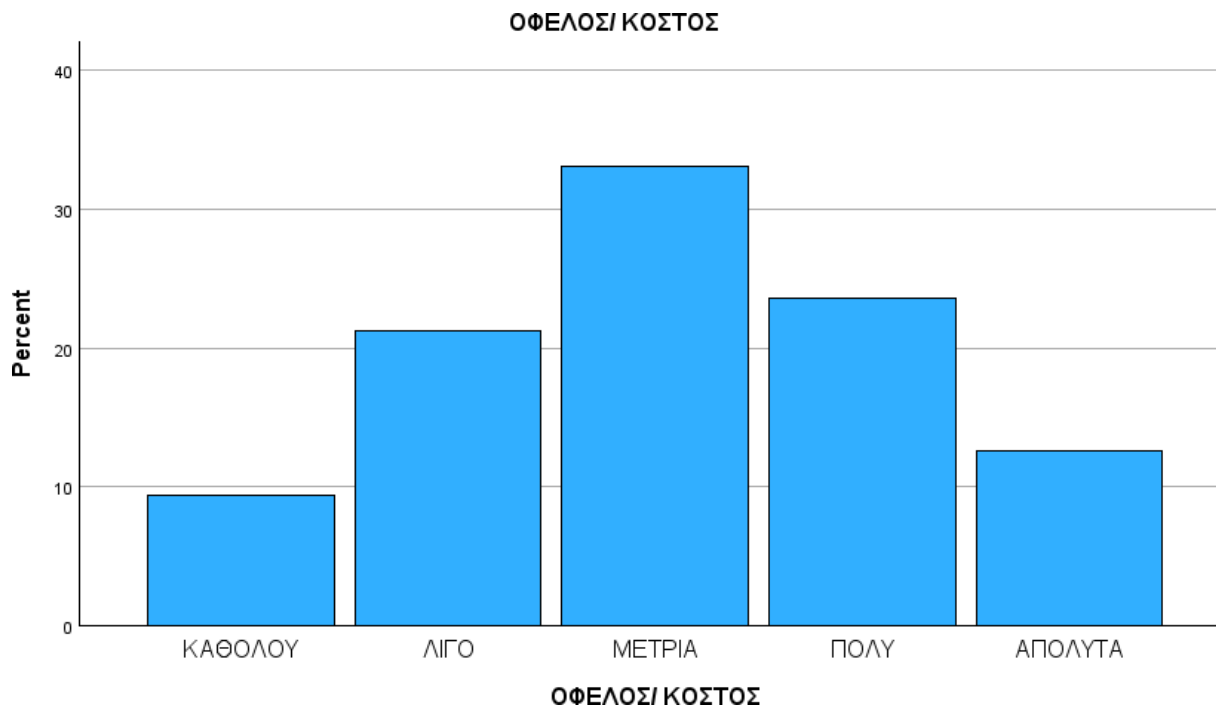
Διάγραμμα 4.29 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;»

Στο Διάγραμμα 4.30 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 37.8% (n=48) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, οι προτεραιότητες που θέτει ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλουν ή συμβάλλουν λίγο στην αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας της υπηρεσίας τους. Το 30.7% (n=39) πιστεύει πως συμβάλλουν σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 31.5% (n=40) των εργαζομένων θεωρούν ότι, οι προτεραιότητες που θέτει ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλουν πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας της υπηρεσίας τους. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι οι προτεραιότητες που θέτει ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλουν ή συμβάλλουν λίγο στην αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας της υπηρεσίας τους.



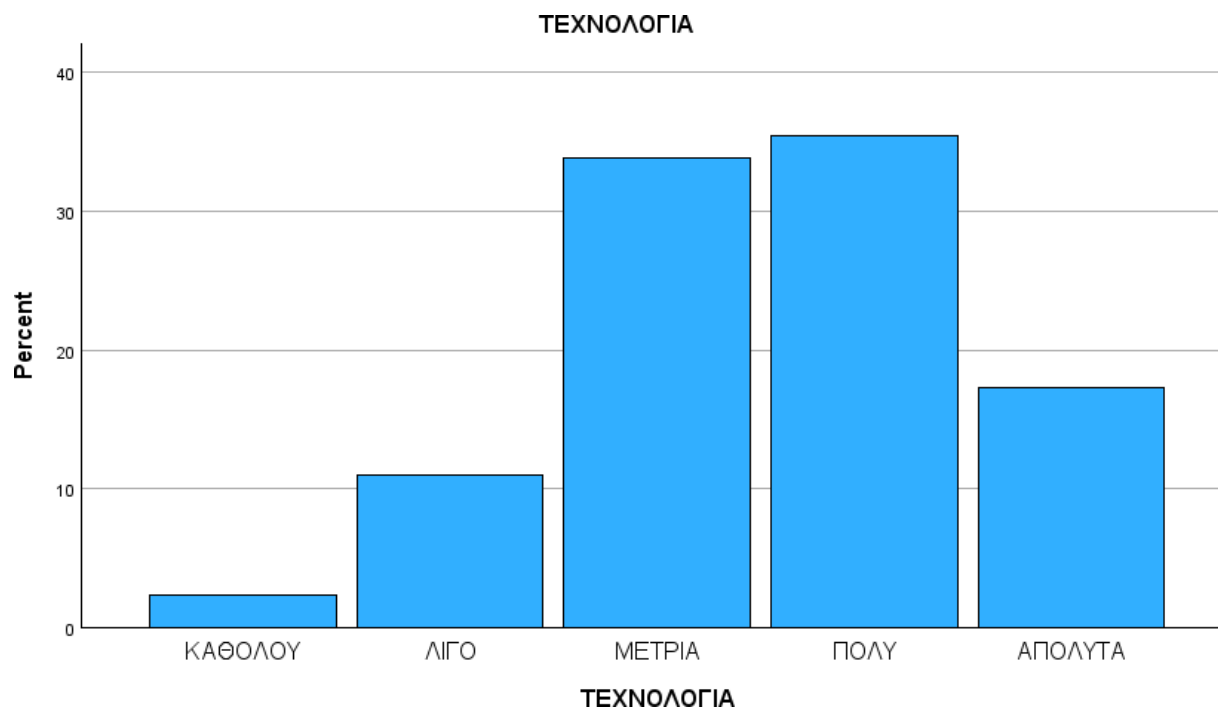
Διάγραμμα 4.30 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;»

Στο Διάγραμμα 4.31 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 30.7% (n=39) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο φορέας δεν έχει καθόλου ή έχει ελάχιστο όφελος από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Το 33.1% (n=42) πιστεύει πως ωφελείται σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 36.2% (n=46) των εργαζομένων θεωρούν ότι, ο φορέας έχει σε πολύ μεγάλο βαθμό οφέλη από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι, περισσότεροι από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει μεγαλύτερο όφελος παρά κόστος για τον φορέα. Αξιοσημείωτο είναι ότι επίσης ότι 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν ωφελεί ή ωφελεί ελάχιστα τον φορέα.



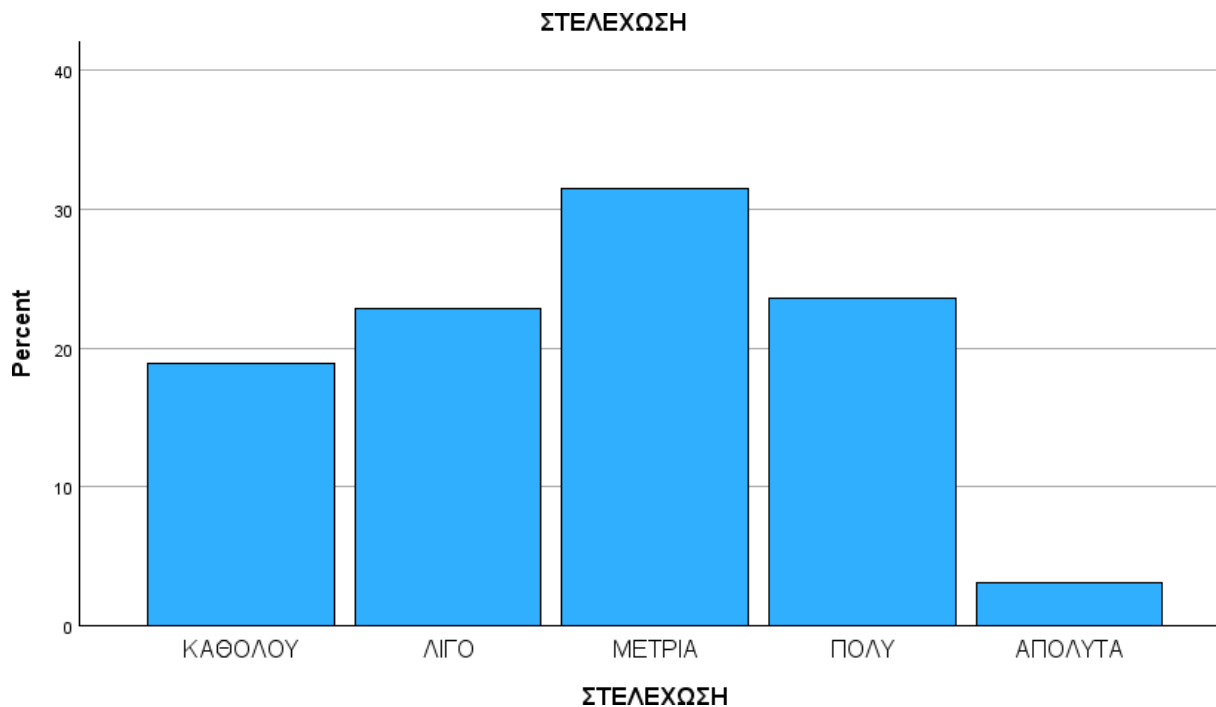
Διάγραμμα 4.31 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;»

Στο Διάγραμμα 4.32 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου, συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 13.4% (v=17) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού δε συμβάλλουν ή συμβάλλουν λίγο στην αύξηση της αποδοτικότητας της. Το 33.9% (v=43) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 52.7% (v=67) των εργαζομένων θεωρούν ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού συμβάλλουν πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι, περισσότεροι από 5 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού συμβάλλουν πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της.



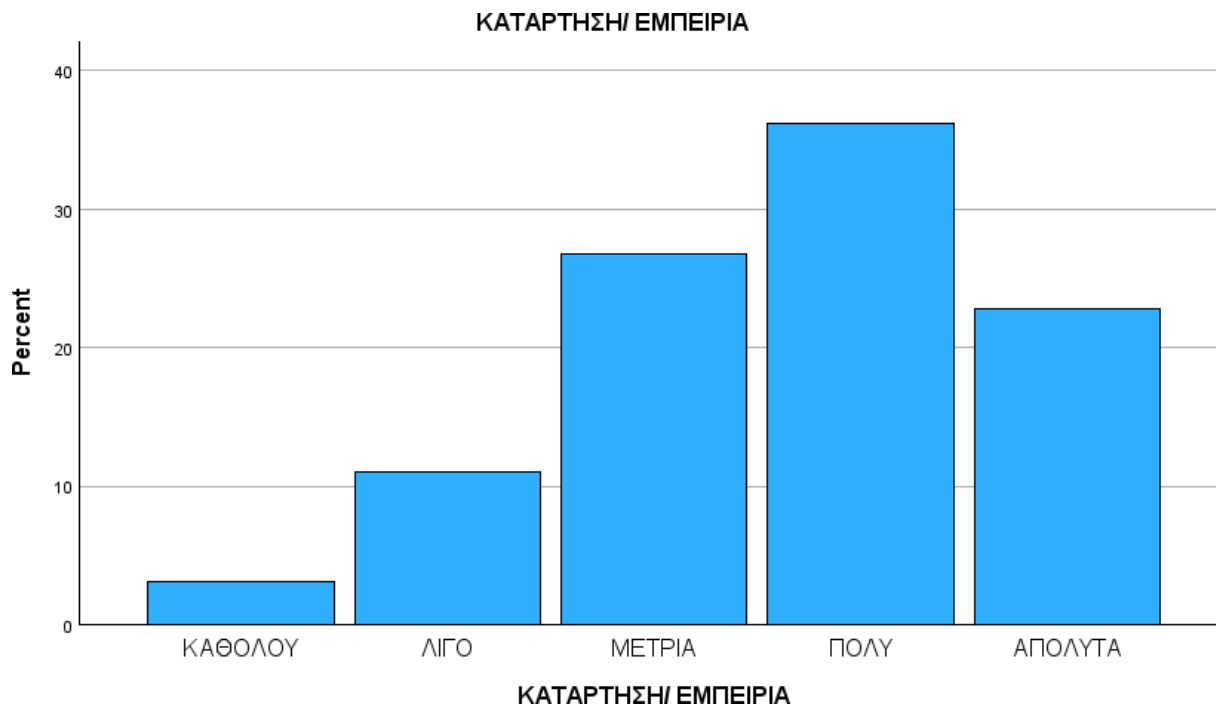
Διάγραμμα 4.32 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;»

Στο Διάγραμμα 4.33 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 41.7% (n=53) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη στελέχωση της με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό. Το 26.8% (n=34) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 26.7% (n=34) των εργαζομένων θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη στελέχωση της με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 6 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό.



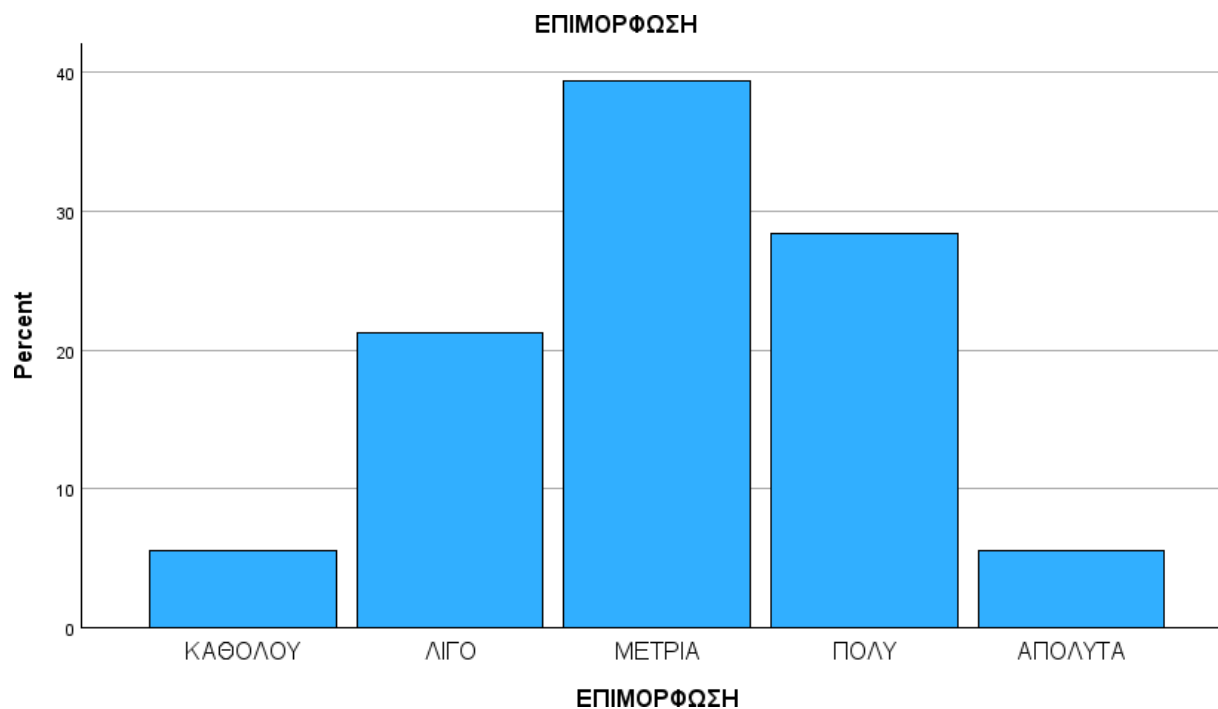
Διάγραμμα 4.33 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό;»

Στο Διάγραμμα 4.34 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 14,2% (n=18) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αύξηση της αποδοτικότητας της. Το 26,8% (n=34) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 59,0% (n=75) των εργαζομένων θεωρούν ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 6 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της.



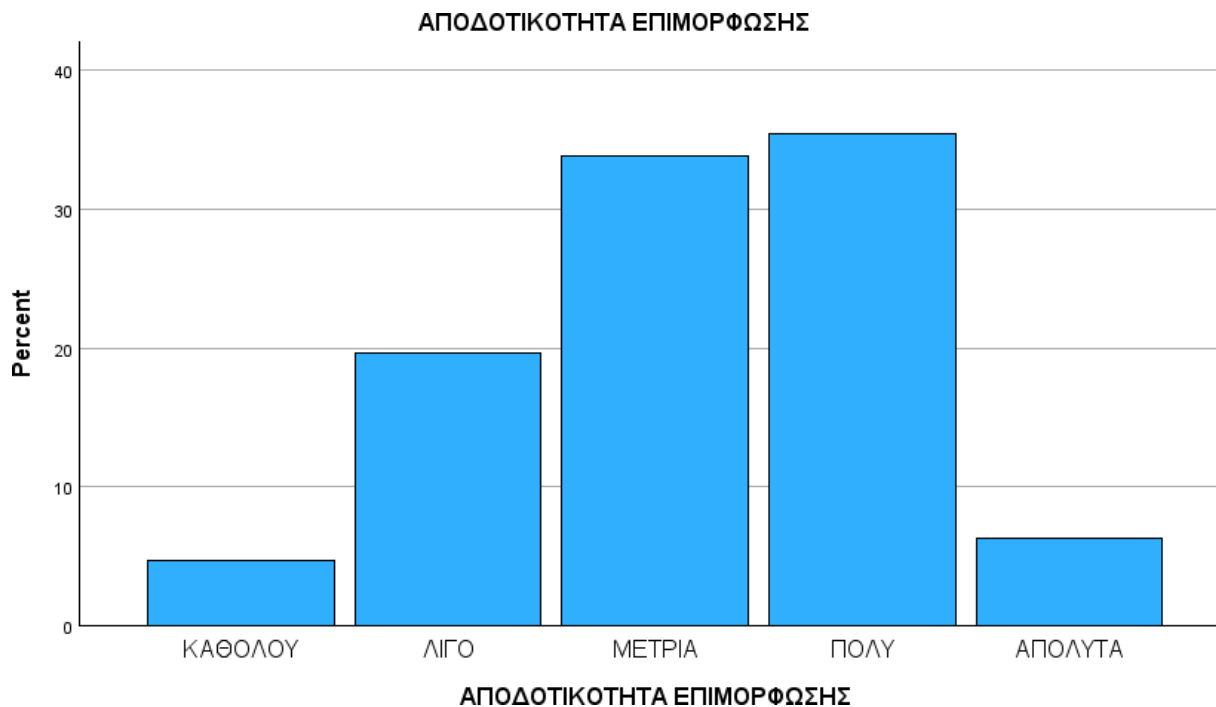
Διάγραμμα 4.34 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;»

Στο Διάγραμμα 4.35 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α.» Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 26,8% (n=34) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α.. Το 39,4% (n=50) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 33,8% (n=43) των εργαζομένων θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α.. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 3 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α..



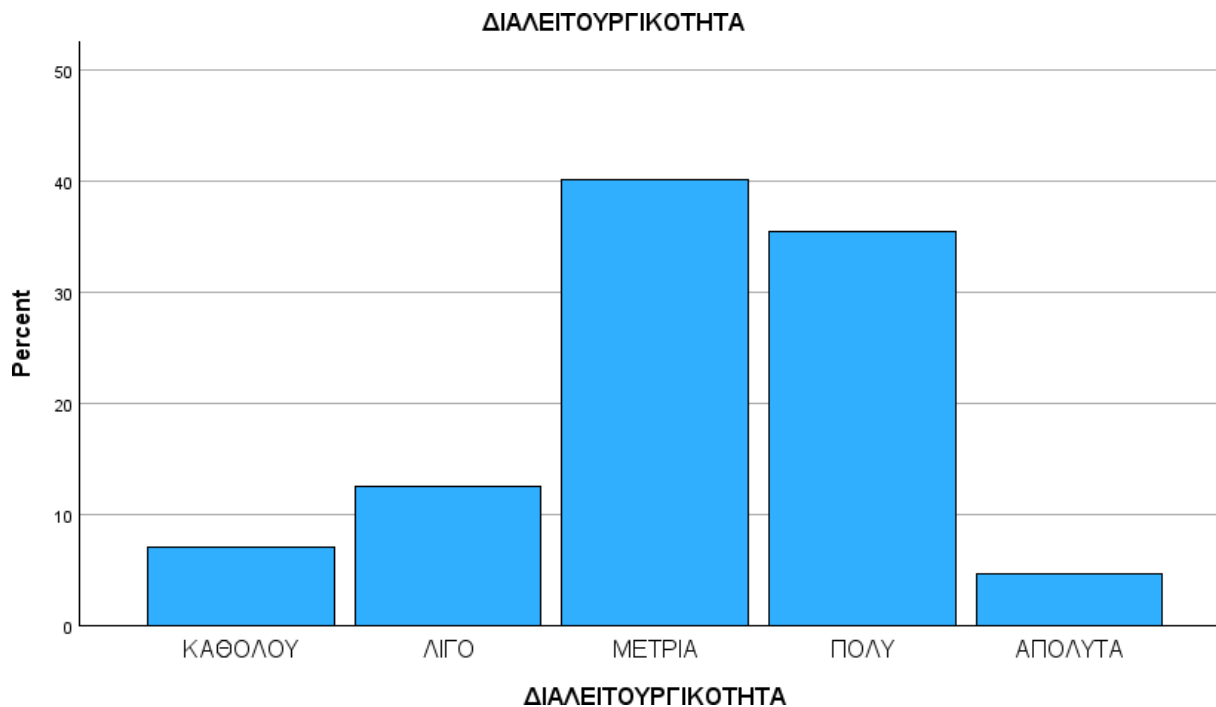
Διάγραμμα 4.35 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α.»

Στο Διάγραμμα 4.36 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α. ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 24.4% (n=31) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α. δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ. Το 33.9% (n=43) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 41.7% (n=53) των εργαζομένων θεωρούν ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α. συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α. συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ.



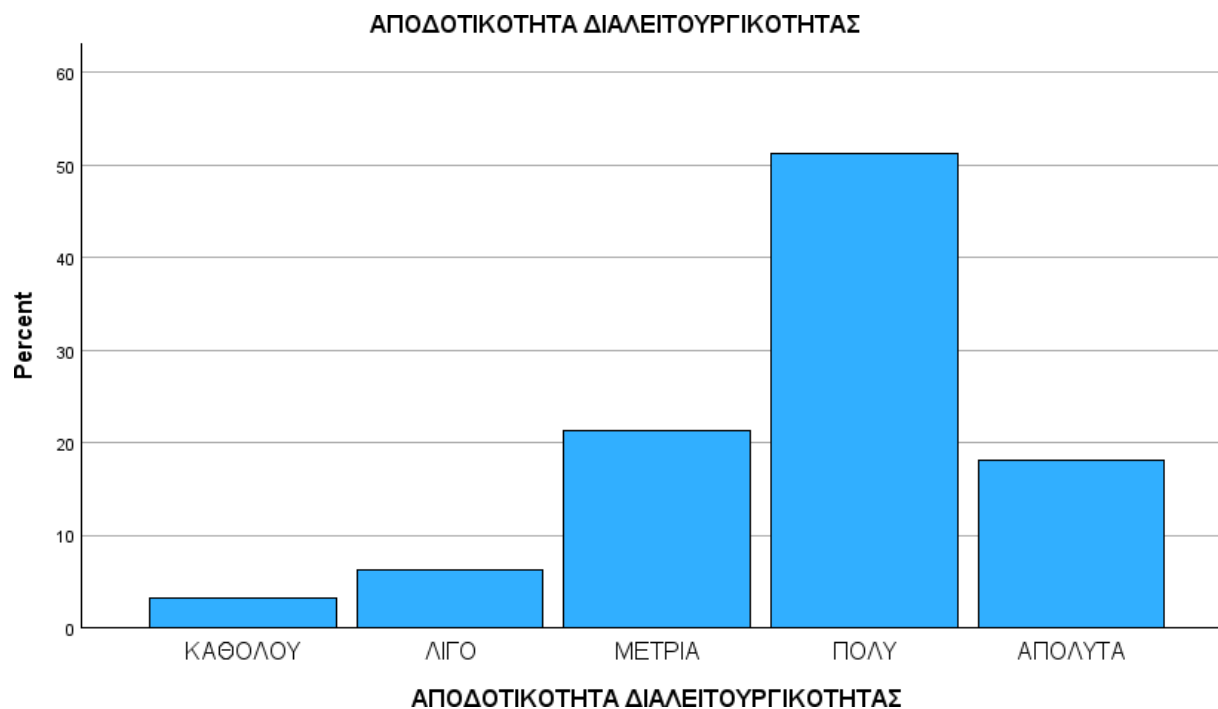
Διάγραμμα 4.36 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;»

Στο Διάγραμμα 4.37 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS);». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 19.7% (v=25) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων. Το 40.2% (v=51) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 40.1% (v=51) των εργαζομένων θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περισσότεροι από 4 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων.



Διάγραμμα 4.37 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS);»

Στο Διάγραμμα 4.38 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης για την ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 9.4% (v=12) των εργαζομένων της ΑΑΔΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων δε συμβάλλει ή συμβάλλει λίγο στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ. Το 21.3% (v=27) πιστεύει πως συμβάλλει σε μέτριο βαθμό. Αντίθετα, το 69.3% (v=88) των εργαζομένων θεωρούν ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι περίπου 7 στους 10 εργαζομένους στην ΑΑΔΕ θεωρούν ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων συμβάλλει πολύ ή απόλυτα στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ.



Διάγραμμα 4.38 Περιγραφικά αποτελέσματα για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;»

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Προϋπόθεση για την εξαγωγή αποτελεσμάτων επαγωγικής στατιστικής και ελέγχου υποθέσεων είναι το γεγονός αν τα δεδομένα της έρευνας ακολουθούν κανονική κατανομή. Σύμφωνα με τον έλεγχο K-S Kolmogorov-Smirnov η υπόθεση της κανονικότητας των παρατηρήσεων απορρίπτεται για τη μεταβλητή «Θέση ευθύνης/ Ιεραρχία» ($p < 0,05$). Ως εκ τούτου για τη μεταβλητή αυτή θα χρειαστεί να γίνει χρήση μη παραμετρικών μεθόδων επαγωγικής στατιστικής. Οι μεταβλητές «Φύλο», «Ηλικία», «Εκπαιδευτικό Επίπεδο» και «Προϋπηρεσία» ακολουθούν κανονική κατανομή ($p > 0,05$).

4.4 Έλεγχος διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Στη συνέχεια διερευνήθηκε το κατά πόσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ για το επίπεδο της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα

τους, διαφοροποιείται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά κριτήρια t-test και one-way ANOVA.

Στους Πίνακες 4.7 και 4.8 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των μεταβλητών της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αντίστοιχα, σχετικά με τις συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν με βάση το φύλο των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή αποτελεσματικότητα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;» ($t=-2.655$, $p=0.004$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι γυναίκες θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων, σε σύγκριση με τους άνδρες. Ωστόσο στις υπόλοιπες 18 ερωτήσεις της μεταβλητής αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών με βάση την αντίληψη των ερωτηθέντων, καθώς ο δείκτης p-values είναι σταθερά ανώτερος του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Πίνακας 4.7 Συγκρίσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: Ευρήματα στατιστικού ελέγχου t-test

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤ ΗΤΑ	Φύλο	N	ΜΤ	ΤΑ	t	p
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-2.650	0.865
	Γυναίκες	84	3.3	0.8		
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	Άνδρες	43	2.9	0.7	-1.657	0.179
	Γυναίκες	84	3.2	0.8		

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Άνδρες	43	3.0	0.9	-0.960	0.587																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	3.1	0.9			ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ/ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Άνδρες	43	3.0	1.0	0.185	0.559	Γυναίκες	84	2.9	1.0	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.0	0.9	-2.655	0.004	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Άνδρες	43	2.4	0.9	1.317	0.909	Γυναίκες	84	2.6	0.9	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Άνδρες	43	3.1	0.8	0.194	0.329	Γυναίκες	84	3.1	0.9	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.1	0.9	-1.184	0.501	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797	Γυναίκες	84	3.3	0.9	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες
ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ/ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Άνδρες	43	3.0	1.0	0.185	0.559																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	2.9	1.0			ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.0	0.9	-2.655	0.004	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Άνδρες	43	2.4	0.9	1.317	0.909	Γυναίκες	84	2.6	0.9	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Άνδρες	43	3.1	0.8	0.194	0.329	Γυναίκες	84	3.1	0.9	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.1	0.9	-1.184	0.501	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797	Γυναίκες	84	3.3	0.9	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0								
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.0	0.9	-2.655	0.004																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	2.4	1.0			ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Άνδρες	43	2.4	0.9	1.317	0.909	Γυναίκες	84	2.6	0.9	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Άνδρες	43	3.1	0.8	0.194	0.329	Γυναίκες	84	3.1	0.9	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.1	0.9	-1.184	0.501	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797	Γυναίκες	84	3.3	0.9	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																			
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Άνδρες	43	2.4	0.9	1.317	0.909																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	2.6	0.9			ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Άνδρες	43	3.1	0.8	0.194	0.329	Γυναίκες	84	3.1	0.9	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.1	0.9	-1.184	0.501	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797	Γυναίκες	84	3.3	0.9	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																														
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Άνδρες	43	3.1	0.8	0.194	0.329																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	3.1	0.9			ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.1	0.9	-1.184	0.501	Γυναίκες	84	2.4	1.0	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797	Γυναίκες	84	3.3	0.9	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																									
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.1	0.9	-1.184	0.501																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	2.4	1.0			ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797	Γυναίκες	84	3.3	0.9	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																				
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Άνδρας	43	3.2	1.0	-0.295	0.797																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	3.3	0.9			ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241	Γυναίκες	84	2.7	1.0	ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																															
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-0.501	0.241																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	2.7	1.0			ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328	Γυναίκες	84	3.0	0.9	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																																										
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Άνδρες	43	3.0	1.1	-0.09	0.328																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	3.0	0.9			ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439	Γυναίκες	84	3.2	0.9	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																																																					
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.752	0.439																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	3.2	0.9			ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161	Γυναίκες	84	2.9	0.8	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																																																																
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Άνδρες	43	2.7	0.9	-1.652	0.161																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	2.9	0.8			ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																																																																											
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Άνδρες	43	3.1	1.0	-1.305	0.545																																																																																																																						
	Γυναίκες	84	3.4	1.0																																																																																																																								

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Άνδρες	43	2.9	1.2	-1.826	0.599
	Γυναίκες	84	3.0	1.0		
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Άνδρες	43	2.5	1.0	-2.718	0.858
	Γυναίκες	84	3.4	1.0		
ΣΤΟΧΟΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Άνδρες	43	2.8	1.0	-2.715	0.490
	Γυναίκες	84	3.3	0.9		
ΚΑΘΟΓΗΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Άνδρες	43	2.6	1.0	-1.239	0.179
	Γυναίκες	84	2.9	1.0		
ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.3	0.8	-2.223	0.939
	Γυναίκες	84	2.7	0.9		

Σύμφωνα επίσης με την ανάλυση, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε μια ερώτηση και στη μεταβλητή αποδοτικότητα στην οποία οι συμμετέχοντες κλίθηκαν να απαντήσουν: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;». Και σε αυτή τη μεταβλητή, οι γυναίκες είναι αυτές που σημείωσαν πιο υψηλό σκορ δηλαδή πιο θετική γνώμη σε σχέση με τους άνδρες ($t=-1.956$, $p=0.023$). Ωστόσο στις υπόλοιπες 13 ερωτήσεις της μεταβλητής αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών με βάση την αντίληψη των ερωτηθέντων, καθώς ο δείκτης p-values είναι σταθερά ανώτερος του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Πίνακας 4.8 Συγκρίσεις ως προς το φύλο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: Ευρήματα στατιστικού ελέγχου t-test

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Φύλο	N	MT	TA	t	p
ΧΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	Άνδρες	43	2.8	0.9	-0.789	0.329

	Γυναίκες	84	2.9	0.9		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Άνδρες	43	2.9	0.9	0.268	0.915
	Γυναίκες	84	2.9	0.9		
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	Άνδρες	43	2.8	0.9	-0.102	0.901
	Γυναίκες	84	2.8	0.9		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Άνδρες	43	2.5	1.0	-1.082	0.620
	Γυναίκες	84	2.7	1.0		
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Άνδρες	43	2.9	1.1	-0.437	0.308
	Γυναίκες	84	3.0	1.1		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Άνδρες	43	2.7	1.0	-0.489	0.802
	Γυναίκες	84	2.8	1.1		
ΟΦΕΛΟΣ/ ΚΟΣΤΟΣ	Άνδρες	43	3.2	1.1	0.693	0.259
	Γυναίκες	84	3.0	1.1		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Άνδρες	43	3.6	0.9	1.077	0.932
	Γυναίκες	84	3.4	0.9		
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	Άνδρες	43	2.3	1.0	-2.884	0.577
	Γυναίκες	84	2.8	1.0		
ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ/ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Άνδρες	43	3.3	1.2	-1.956	0.023
	Γυναίκες	84	3.8	0.9		
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Άνδρες	43	2.9	0.9	-1.368	0.357
	Γυναίκες	84	3.1	1.0		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	Άνδρες	43	2.8	0.9	-2.978	0.909
	Γυναίκες	84	3.3	0.9		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ Α	Άνδρες	43	3.0	0.9	0.736	0.871
	Γυναίκες	84	3.2	0.9		

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Άνδρες	43	3.4	0.9		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ					-2.278	0.053
ΑΣ	Γυναίκες	84	3.8	0.8		

Στους Πίνακες 4.9 και 4.10 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των μεταβλητών της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αντίστοιχα, σχετικά με τις συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή αποτελεσματικότητα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;» ($f=3.524$, $p=0.017$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θεωρούν ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών σε σχέση με τους αποφοίτους γυμνασίου και λυκείου. Ωστόσο στις υπόλοιπες 18 ερωτήσεις της μεταβλητής αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών με βάση την αντίληψη των ερωτηθέντων, καθώς ο δείκτης p -values είναι σταθερά ανώτερος του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Πίνακας 4.9 Συγκρίσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Εκπαίδευση	N	ΜΤ	ΤΑ	F	p
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	2.76	0.9	1.847	0.142
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.20	0.9		

ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.23	0.8		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	2,81	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.20	0.9		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.16	0.7	1.084	0.208
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	2.57	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.20	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.26	0.8	3.524	0.017
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		

ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ/ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.76	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.90	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.06	1.0	0.979	0.405
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.29	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.27	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.34	1.0	0.158	0.924
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	2.67	1.5		
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.52	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.54	0.9	1.409	0.244

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.52	0.9		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.90	0.7		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.98	1.0	1.680	0.175
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.26	0.8		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.48	1.0		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.27	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.32	1.0	0.284	0.837
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	2.67	1.5		

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.10	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.32	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.29	0.9	1.470	0.226
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τος ΕΣΔΔ	3	4.33	0.5		
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.62	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.76	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.63	0.9	1.036	0.379
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.81	0.9	0.894	0.446
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.15	1.0		

	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.08	0.9		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.00	0.7		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.17	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.16	0.8	0.989	0.400
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτος ΕΣΔΔ	3	4.00	1.0		
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	2.90	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.83	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.90	0.8	0.077	0.972
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.00	0.0		

ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.24	1.1		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.54	0.9		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.26	1.0	0.766	0.515
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.14	1.1		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.34	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.16	1.1	0.401	0.753
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.67	0.5		
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.81	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.27	1.0	2.399	0.071

	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.29	1.0		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.33	0.5		
ΣΤΟΧΟΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.00	0.7		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	3.15	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.13	0.9	1.593	0.194
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.33	0.5		
ΚΑΘΟΓΗΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	2.76	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.83	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.81	1.0	1.303	0.277
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.9		

ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ						
Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.00	0.7			
Απόφοιτοι Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	41	2.71	1.0			
Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.40	0.8	2.641	0.062	
Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	2.33	0.5			

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε έδειξε ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητή αποδοτικότητα στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;» ($f=3.148$, $p=0.028$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και ΤΕΙ θεωρούν ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων οδηγεί σε μεγαλύτερη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ σε σχέση με τους αποφοίτους γυμνασίου και λυκείου. Ωστόσο στις υπόλοιπες 13 ερωτήσεις της μεταβλητής αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών με βάση την αντίληψη των ερωτηθέντων, καθώς ο δείκτης p-values είναι σταθερά ανώτερος του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Πίνακας 4.10 Συγκρίσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Εκπαίδευση	N	ΜΤ	ΤΑ	F	p
ΧΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.95	0.9	1.643	0.183
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	2.88	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.81	0.7		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.0		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.05	1.0	1.548	0.206
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	2.90	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.84	0.8		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.0		

ΕΥΕΛΙΞΙΑ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.90	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	2.63	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.82	0.9	2.011	0.116
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.0		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.00	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	2.63	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.56	1.0	1.296	0.279
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	3.33	0.5		
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	2.90	1.0		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	2.90	1.2	0.936	0.426

	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.03	1.0		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.00	1.0		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	2.71	1.2		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ	41	2.93	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.79	1.0	0.410	0.746
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.33	0.5		
ΟΦΕΛΟΣ/ ΚΟΣΤΟΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.14	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ	41	3.00		1.275	0.286
				1.2		

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.06	1.1		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.33	0.5		
	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.33	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ	41	3.41	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.66	0.8	1.519	0.213
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.33	0.5		
	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.05	1.1		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ	41	2.61	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	2.61	1.0	0.951	0.418
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	3.00	1.7		

ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ/ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.43	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	3.68	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.65	1.0	1.269	0.268
	Κάτοχοι διδασκτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	4.67	0.5		
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.48	0.6		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	2.88	1.0		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.02	0.9	2.873	0.079
	Κάτοχοι διδασκτορικού τίτλου/Απόφοι τοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.9		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυ κείου	21	3.33	0.9		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίο υ/ ΤΕΙ	41	3.12	1.1	0.937	0.425

	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.15	0.8		
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.8		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ Α	Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.43	0.7		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ	41	2.93	1.1		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.23	0.8	2.248	0.086
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.00	0.8		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	21	3.24	0.8		
	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ ΤΕΙ	41	3.93	0.9		
	Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	62	3.77	0.9	3.149	0.028
	Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτοι ΕΣΔΔ	3	4.33	0.5		

Στους Πίνακες 4.11 και 4.12 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τις συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν με βάση την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε ότι παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά σε δυο ερωτήσεις της μεταβλητής αποτελεσματικότητα. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ) ;» ($f=3.380$, $p=0.037$). Η ανάλυση έδειξε ότι, η ηλικιακή ομάδα 25-40 παρουσιάζει θετικότερη άποψη για το βαθμό που στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης σε σύγκριση με την ηλικιακή ομάδα 41-55. Επίσης στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;» ($f=3.514$, $p=0.033$), η ηλικιακή ομάδα 56-67 θεωρεί πως υπάρχει εξοικείωση σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σύγκριση με την ηλικιακή ομάδα 41-56.

Πίνακας 4.11 Συγκρίσεις ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Ηλικία	N	ΜΤ	ΤΑ	F	p
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	25-40	15	3.4	0.6		
	41-55	80	3.1	0.9	1.380	0.255
	56-67	32	3.0	0.9		
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	25-40	15	3.3	0.6		
	41-55	80	3.1	0.8	0.649	0.524
	56-67	32	3.0	0.9		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	25-40	15	3.3	0.8		
	41-55	80	3.2	0.8	1.814	0.167

	56-67	32	3.8	1.0		
ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ/ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	25-40	15	3.3	1.0		
	41-55	80	2.9	1.0	1.183	0.310
	56-67	32	2.8	1.0		
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25-40	15	2.5	0.9		
	41-55	80	2.3	0.9	0.583	0.560
	56-67	32	2.1	1.1		
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	25-40	15	2.7	0.9		
	41-55	80	2.5	0.8	0.499	0.608
	56-67	32	2.4	1.1		
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	25-40	15	3.3	0.8		
	41-55	80	3.1	0.8	1.158	0.317
	56-67	32	2.9	1.0		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25-40	15	2.6	0.9		
	41-55	80	2.3	1.0	1.084	0.341
	56-67	32	2.1	1.1		
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	25-40	15	3.6	1.0		
	41-55	80	3.2	0.9	1.353	0.262
	56-67	32	3.1	1.0		
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	25-40	15	3.3	0.9		
	41-55	80	2.5	1.0	3.380	0.037
	56-67	32	2.6	1.0		
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	25-40	15	3.2	1.0		
	41-55	80	3.0	1.0	0.443	0.643
	56-67	32	2.9	1.0		

ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	25-40	15	3.2	0.8		
	41-55	80	3.1	0.9	0.255	0.775
	56-67	32	3.2	1.0		
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	25-40	15	3.1	0.7		
	41-55	80	2.8	0.8	0.653	0.522
	56-67	32	2.8	1.0		
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	25-40	15	3.8	0.9		
	41-55	80	3.2	1.0	1.574	0.211
	56-67	32	3.3	1.0		
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	25-40	15	3.5	1.1		
	41-55	80	3.2	1.0	1.261	0.287
	56-67	32	3.0	1.2		
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	25-40	15	3.2	0.9		
	41-55	80	3.3	1.0	0.827	0.440
	56-67	32	3.0	1.1		
ΣΤΟΧΟΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	25-40	15	2.9	1.1		
	41-55	80	2.1	0.9	0.412	0.663
	56-67	32	3.1	1.1		
ΚΑΘΟΓΗΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	25-40	15	3.0	1.1		
	41-55	80	2.7	0.9	0.520	0.596
	56-67	32	2.8	1.1		
ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25-40	15	2.8	0.8		
	41-55	80	2.4	0.8	3.514	0.033
	56-67	32	2.9	0.9		

Σύμφωνα επίσης με την ανάλυση η μεταβλητή αποδοτικότητα δεν παρουσίασε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων.

Πίνακας 4.12 Συγκρίσεις ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Ηλικία	N	ΜΤ	ΤΑ	F	p
ΧΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	25-40	15	3.1	0.9		
	41-55	80	2.8	0.8	0.617	0.541
	56-67	32	2.8	1.0		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	25-40	15	3.2	0.7		
	41-55	80	2.8	0.9	1.116	0.331
	56-67	32	2.9	1.0		
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	25-40	15	2.9	0.8		
	41-55	80	2.7	0.9	0.163	0.850
	56-67	32	2.8	1.0		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25-40	15	3.0	0.9		
	41-55	80	2.5	1.0	2.137	0.122
	56-67	32	2.8	1.1		
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	25-40	15	3.0	1.1		
	41-55	80	2.9	1.1	0.041	0.959
	56-67	32	3.0	1.1		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	25-40	15	3.0	0.9	0.206	0.814

ΕΡΓΑΣΙΑΣ	41-55	80	2.8	1.1		
	56-67	32	2.8	1.1		
ΟΦΕΛΟΣ/ ΚΟΣΤΟΣ	25-40	15	3.6	0.9		
	41-55	80	2.9	1.1	2.035	0.135
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	56-67	32	3.1	1.2		
	25-40	15	3.7	1.0		
	41-55	80	3.5	0.9	0.319	0.727
	56-67	32	3.5	1.0		
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	25-40	15	2.6	1.1		
	41-55	80	2.5	1.0	1.328	0.269
	56-67	32	2.9	1.2		
ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ/ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	25-40	15	3.7	1.1		
	41-55	80	3.6	1.0	0.116	0.891
	56-67	32	3.6	0.9		
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	25-40	15	3.1	0.7		
	41-55	80	3.0	1.0	0.058	0.944
	56-67	32	3.1	0.9		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	25-40	15	3.0	1.0		
	41-55	80	3.2	1.0	0.341	0.712
	56-67	32	3.2	0.9		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ Α	25-40	15	3.3	1.1		
	41-55	80	3.1	0.9	0.240	0.787
	56-67	32	3.1	0.9		

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	25-40	15	3.8	1.2		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	41-55	80	3.7	0.8	0.099	0.906
ΑΣ	56-67	32	3.6	0.9		

Σύμφωνα με το στατιστικό έλεγχο one-way ANOVA που διενεργήθηκε στη μεταβλητή αποτελεσματικότητα σε σχέση με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων και απεικονίζεται στον πίνακα 4.13 δεν υπήρξε καμιά στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 4.13 Συγκρίσεις ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Προϋπηρεσία	N	ΜΤ	ΤΑ	F	p
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	1-10	33	3.2	0.8	0.823	0.484
	11-20	21	3.3	0.6		
	21-30	57	3.0	1.0		
	31-40	16	3.1	0.8		
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	1-10	33	3.0	0.8	0.374	0.772
	11-20	21	3.2	0.6		
	21-30	57	3.0	0.9		
	31-40	16	3.1	0.8		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1-10	33	3.1	0.8	1.691	0.172
	11-20	21	3.5	0.6		

	21-30	57	3.0	1.0		
	31-40	16	3.6	0.9		
ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ/ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1-10	33	3.1	0.9		
	11-20	21	3.1	0.6	1.304	0.276
	21-30	57	2.8	1.1		
	31-40	16	2.8	0.9		
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1-10	33	2.3	0.9		
	11-20	21	2.5	0.7	0.564	0.640
	21-30	57	2.2	1.1		
	31-40	16	2.2	1.2		
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	1-10	33	2.6	0.8		
	11-20	21	2.7	0.8,	0.548	0.650
	21-30	57	2.4	1.0		
	31-40	16	2.5	0.9		
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	1-10	33	3.2	0.8		
	11-20	21	3.2	0.7	0.615	0.607
	21-30	57	3.0	0.9		
	31-40	16	3.1	0.9		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1-10	33	2.6	0.9		
	11-20	21	2.3	0.9	1.493	0.220
	21-30	57	2.1	1.0		
	31-40	16	2.4	1.0		
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	1-10	33	3.2	0.8		
	11-20	21	3.3	0.7	0.022	0.996
	21-30	57	3.2	1.1		

	31-40	16	3.3	0.8		
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	1-10	33	2.8	0.9		
	11-20	21	2.7	0.7	0.315	0.814
	21-30	57	2.6	1.2		
	31-40	16	2.6	1.0		
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	1-10	33	3.3	0.9		
	11-20	21	3.1	0.9	1.243	0.294
	21-30	57	2.8	1.0		
	31-40	16	3.1	0.9		
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	1-10	33	3.1	0.6		
	11-20	21	3.0	0.7	0.470	0.704
	21-30	57	3.1	1.0,		
	31-40	16	3.3	0.8		
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	1-10	33	2.9	0.8		
	11-20	21	2.8	0.7	0.213	0.888
	21-30	57	2.8	0.9		
	31-40	16	3.0	0.9		
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	1-10	33	3.5	1.1		
	11-20	21	3.1	1.0	0.727	0.538
	21-30	57	3.3	1.0		
	31-40	16	3.3	0.8		
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1-10	33	3.4	1.1		
	11-20	21	3.5	0.8	1.699	0.171
	21-30	57	3.0	1.1		
	31-40	16	2.9	1.0		

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	1-10	33	3.1	0.8	0.280	0.840
	11-20	21	3.3	1.0		
	21-30	57	3.2	1.1		
	31-40	16	3.1	1.2		
ΣΤΟΧΟΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	1-10	33	2.8	0.9	2.267	0.084
	11-20	21	3.0	0.7		
	21-30	57	3.3	1.0		
	31-40	16	3.1	1.0		
ΚΑΘΟΓΗΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	1-10	33	2.9	0.9	0.512	0.675
	11-20	21	2.7	0.9		
	21-30	57	2.7	1.1		
	31-40	16	3.0	1.0		
ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1-10	33	2.6	0.8	1.051	0.373
	11-20	21	2.4	0.9		
	21-30	57	2.5	0.9		
	31-40	16	2.9	0.9		

Επίσης, σύμφωνα με το στατιστικό έλεγχο one-way ANOVA που διενεργήθηκε στη μεταβλητή αποδοτικότητα σε σχέση με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων και απεικονίζεται στον πίνακα 4.14, δεν υπήρξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 4.14 Συγκρίσεις ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου one-way ANOVA

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Προϋπηρεσία	N	ΜΤ	ΤΑ	F	p
ΧΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	1-10	33	2.9	0.8	0.495	0.687
	11-20	21	2.8	0.7		
	21-30	57	2.8	1.0		
	31-40	16	3.1	0.8		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	1-10	33	3.0	0.9	1.160	0.328
	11-20	21	2.9	0.9		
	21-30	57	2.7	1.0		
	31-40	16	3.2	1.0		
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	1-10	33	2.8	0.9	0.818	0.486
	11-20	21	2.8	0.9		
	21-30	57	2.6	1.0		
	31-40	16	3.0	0.8		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1-10	33	2.6	1.1	0.938	0.424
	11-20	21	2.7	0.8		
	21-30	57	2.5	1.1		
	31-40	16	3.0	0.9		
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	1-10	33	3.0	1.1	0.051	0.985
	11-20	21	3.0	1.1		
	21-30	57	2.9	1.1		

	31-40	16	2.9	1.1		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1-10	33	2.9	1.0		
	11-20	21	2.9	0.9	0.269	0.848
	21-30	57	2.7	1.2		
	31-40	16	2.9	1.1		
ΟΦΕΛΟΣ/ ΚΟΣΤΟΣ	1-10	33	3.2	1.0		
	11-20	21	2.7	0.9	1.055	0.371
	21-30	57	3.0	1.2		
	31-40	16	3.1	1.1		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	1-10	33	3.5	0.9		
	11-20	21	3.5	0.8	0.341	0.796
	21-30	57	3.4	1.0		
	31-40	16	3.7	0.8		
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	1-10	33	2.6	1.1		
	11-20	21	2.9	0.9	0.934	0.426
	21-30	57	2.5	1.1		
	31-40	16	3.0	1.2		
ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ/ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	1-10	33	3.6	1.1		
	11-20	21	3.6	1.1	0.154	0.927
	21-30	57	3.6	1.0		
	31-40	16	3.8	0.9		
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	1-10	33	3.1	0.9		
	11-20	21	2.9	1.0	0.337	0.799
	21-30	57	3.0	1.0		
	31-40	16	3.2	0.8		

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	1-10	33	3.2	0.9	0.166	0.919
	11-20	21	3.2	1.0		
	21-30	57	3.1	1.0		
	31-40	16	3.1	0.8		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ Α	1-10	33	3.2	0.9	0.327	0.806
	11-20	21	3.2	0.8		
	21-30	57	3.1	1.0		
	31-40	16	3.0	0.9		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ ΑΣ	1-10	33	3.8	0.9	1.201	0.312
	11-20	21	4.0	0.5		
	21-30	57	3.6	1.0		
	31-40	16	3.6	0.7		

Μετά και τον έλεγχο Kruskal-Wallis H test, (πίνακας 4.15) παρατηρείται ότι προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών της μεταβλητής αποτελεσματικότητα με βάση τη θέση ευθύνης των ερωτηθέντων, καθώς οι τιμές p-values είναι μικρότερες του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$ στις 15 από τις 19 ερωτήσεις.

Πίνακας 4.15 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis H test

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	N	MR	TA	p
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	Υπάλληλος	108	59.1		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	90.7	0.9	<0.001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	94.0		
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	Υπάλληλος	108	59.3		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	87.5	0.8	0.001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	96.7		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Υπάλληλος	108	59.2		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	93.6	0.9	0.001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	85.0		
ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ/ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Υπάλληλος	108	60.6		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	83.8	1.0	0.37
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	81.2		
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος	108	60.3		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	88.7	1.0	0.018

	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	75.2		
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Υπάλληλος	108	60.0		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	82.9	0.9	0.007
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	95.0		
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Υπάλληλος	108	58.4		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	95.8	0.8	<,001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	95.1		
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος	108	61.0		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	86.9	1.0	0.042
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	68.2		
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Υπάλληλος	108	59.25		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	92.15	0.9	0.001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	88.5		
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Υπάλληλος	108	59.4		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	91.6	1.0	0.002
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	86.7		
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	Υπάλληλος	108	61.6	1.0	0.204

	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	78.3		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	74.3		
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Υπάλληλος	108	59.4		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	83.8	0.9	<,001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	103.7		
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Υπάλληλος	108	60.8		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	82.4	0.9	0.043
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	81.7		
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	Υπάλληλος	108	62.5		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	76.8	1.0	0.378
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	61.7		
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Υπάλληλος	108	61.6		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	77.0	1.1	0.193
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	78.5		
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Υπάλληλος	108	58.4		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	93.6	1.0	<,001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	99.1		

ΣΤΟΧΟΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Υπάλληλος	108	59.2		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	86.8	1.0	0.001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	99.5		
ΚΑΘΟΓΗΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Υπάλληλος	108	59.31		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	89.8	1.0	0.002
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	94.1		
ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος	108	60.2		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	88.6	0.9	0.012
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	78.8		

Μετά και τον έλεγχο Kruskal-Wallis H test που απεικονίζεται στον πίνακα 4.16, παρατηρείται ότι προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών της μεταβλητής αποδοτικότητα με βάση τη θέση ευθύνης των ερωτηθέντων, καθώς οι τιμές p-values είναι μικρότερες του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$ στις 8 από τις 14 ερωτήσεις.

Πίνακας 4.16 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου Kruskal-Wallis H test

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	N	MR	TA	p
ΧΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	Υπάλληλος	108	59.5		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	86.5	0.9	0.002
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	95.3		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Υπάλληλος	108	59.3		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	89.4	0.9	0.002
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	93.1		
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	Υπάλληλος	108	58.8		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	88.6	0.9	<.001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	103.4		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος	108	60.9		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	84.3	1.0	0.056
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	75.4		
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Υπάλληλος	108	60.9		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	76.1	1.1	0.047

	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	92.2		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Υπάλληλος	108	60.1		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	88.5	1.1	0.012
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	80.7		
ΟΦΕΛΟΣ/ ΚΟΣΤΟΣ	Υπάλληλος	108	60.1		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	88.8	1.1	0.014
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	78.7		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Υπάλληλος	108	58.8		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	95.0	0.9	<,001
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	88.5		
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	Υπάλληλος	108	62.4		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	79.5	1.1	0.239
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	57.5		
ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ/ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Υπάλληλος	108	61.9		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	75.9	1.0	0.294
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	75.0		
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Υπάλληλος	108	61.5	0.9	0.165

	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	79.6		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	73.8		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	Υπάλληλος	108	62.4		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	74.7	0.9	0.453
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	69.3		
ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ Α	Υπάλληλος	108	62.4		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	78.1	0.9	0.297
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	61.4		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤ ΑΣ	Υπάλληλος	108	62.2		
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	13	74.9	0.9	0.373
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	72.0		

Σύμφωνα με το μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis H test που πραγματοποιήθηκε, και εφόσον παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε 15 από τις 19 διαστάσεις της μεταβλητής «αποτελεσματικότητα», διενεργήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney U test που απεικονίζεται στον πίνακα 4.17, ο οποίος εντόπισε τις διαφορές, μεταξύ των ομάδων για την κάθε ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα στην ερώτηση «Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.002$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των

υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.015$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0,005$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.009$). Και στις δυο περιπτώσεις οι έχοντες θέση ευθύνης, είχαν πιο θετική άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;» αναδεικνύουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών ($p=0. <.001$), με τους ιεραρχικά ανώτερους να έχουν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην αμέσως επόμενη ερώτηση που είναι «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;» αναδεικνύονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών ($p=0.006$), με τους προϊσταμένους/επόπτες να έχουν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.024$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.019$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=<.001$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.011$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της

ΑΑΔΕ συμβάλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;» αναδεικνύουν επίσης σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών ($p=0.012$), με σταθερά τους έχοντες θέση ευθύνης να έχουν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε επίσης και στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης;» ($p=0,002$), μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών. Οι έχοντες θέση ευθύνης, είχαν πιο θετική άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0,018$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.005$). Και στις δυο περιπτώσεις οι έχοντες θέση ευθύνης, είχαν πιο θετική άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.031$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών. Οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p<.001$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.005$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.008$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.005$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του

προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.004$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.018$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Τέλος στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.005$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών. Οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Μεταξύ των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών και των προϊσταμένων Δ/νσης/Υποδ/νσης δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά.

Στις υπόλοιπες 4 ερωτήσεις της ίδιας μεταβλητής, δεν προκύπτουν σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών με βάση την αντίληψη των ερωτηθέντων, καθώς ο δείκτης p -values είναι σταθερά ανώτερος του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Πίνακας 4.17 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου **Mann-Whitney U test**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	N	MR	TA	p
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης	108	57.7		0.002
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108	55.8	0.9	0.015
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	13	87.9		
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	6	87.0		
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	13	92.8		0.831

	τιμήματος/επόπτης/				
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	10.4		
ΕΚΠΑΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ	Υπάλληλος/	108	58.1		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	85.0		0,005
	Υπάλληλος/	108	55.7		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	89.2	0.8	0.009
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	9.5		0.535
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	11.0		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Υπάλληλος/	108	57.5		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	90		<.001
	Υπάλληλος/	108	56.2		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	79.6	0.9	0.074
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	10.5		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	8.8		0.385
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος/	108	58.0		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	85.1		0.006
	Υπάλληλος/	108	56.8	1.0	
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	70.0		0.321

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	10.5		
					0.521
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	8.7		
	Υπάλληλος/	108	58.6		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	80.7		0.024
	Υπάλληλος/	108	55.7		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	86.3	0.9	0.019
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	9.2		
					0.416
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	11.6		
	Υπάλληλος/	108	57.1		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	92.7		<.001
	Υπάλληλος/	108	55.7	0.8	
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	88.7		0.011
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	10.0		
					0.945
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	9.9		
	Υπάλληλος/	108	58.3		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	83.1	1.0	0.012

	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	57.1 63.5		0.635
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.8 8.2		0.368
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	57.6 89.0		0.001
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	56.12 82.33	0.9	0.048
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.1 9.6		0.852
ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	57.7 88.3		0.002
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	56.2 80.7	1.0	0.066
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.2 9.5		0.769
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΟΔΑ	Υπάλληλος/	108	58.2	0.9	

	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	81.6		0.018
	Υπάλληλος/	108	55.3		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	95.5		0.002
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	9.1		0.286
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	11.7		
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	Υπάλληλος/	108	58.7		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	79.4		0.031
	Υπάλληλος/	108	56.5		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	75.2	0.9	0.147
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	10.0		1.000
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	10.0		
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Υπάλληλος/	108	57.3		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	91.1		<.001
	Υπάλληλος/	108	55.5		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	92.2	1.0	0.005
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	9.8		0.789
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	10.4		

ΣΤΟΧΟΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Υπάλληλος/	108	58.2		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	84.1		0.008
	Υπάλληλος/	108	55.5		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	92.5	0.9	0.005
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13	9.7		0.774
		6	10.5		
ΚΑΘΟΓΗΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ	Υπάλληλος/	108	57.9		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	86.2		0.004
	Υπάλληλος/	108	55.8		
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	87.3	1.0	0.018
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/	13	9.8		0.849
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	10.3		
ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος/	108	58.0		
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	13	85.2		0.005
	Υπάλληλος/	108	56.6	0.9	
	Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	73.3		0.203
	Προϊστάμενος	13	10.4		0.572

τιμήματος/επόπτης/

Προϊστάμενος

Δ/νσης/Υποδ/νσης

6

9.0

Σύμφωνα με το μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis H test που πραγματοποιήθηκε, και εφόσον παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε 8 από τις 14 διαστάσεις της μεταβλητής «αποδοτικότητα», διενεργήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney U test που απεικονίζεται στον πίνακα 4.18 ο οποίος εντόπισε τις διαφορές, μεταξύ των ομάδων για κάθε ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα στην ερώτηση «Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.008$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων σε σχέση με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.014$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.004$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.021$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.004$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.003$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;» αναδεικνύουν επίσης σημαντικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών

($p=0.026$), με σταθερά τους ιεραρχικά ανώτερους να έχουν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.034$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων Δ/νσης/Υποδ/νσης. Οι έχοντες θέση ευθύνης είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην επόμενη ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.007$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών. Οι έχοντες θέση ευθύνης είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;» παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0.007$) ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους τμήματος/εποπτών. Οι προϊστάμενοι είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Τέλος στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;» παρατηρήθηκε επίσης στατιστικά σημαντική διαφορά ($p<.001$) μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών, καθώς επίσης και των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους Δ/νσης/Υποδ/νσης ($p=0.037$). Και στις δυο περιπτώσεις οι ιεραρχικά ανώτεροι είχαν θετικότερη άποψη για την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Αξίζει να σημειωθεί πως μεταξύ των προϊσταμένων τμήματος/εποπτών και των προϊσταμένων Δ/νσης/Υποδ/νσης δεν παρατηρήθηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά.

Ωστόσο στις υπόλοιπες 6 ερωτήσεις της ίδιας μεταβλητής, δεν προκύπτουν σημαντικές διαφορές των μέσων βαθμολογιών με βάση την αντίληψη των ερωτηθέντων, καθώς ο δείκτης p -values είναι σταθερά ανώτερος του επιπέδου σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

Πίνακας 4.18 Συγκρίσεις ως προς την θέση ευθύνης /ιεραρχία των εργαζομένων για τη μεταβλητή αποδοτικότητα: ευρήματα στατιστικού ελέγχου **Mann-Whitney U test**

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	N	MR	TA	p
ΧΡΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	108	58.2		0.008
	τμήματος/επόπτης	13	84.0		
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	108	55.8		0.014
	Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	87.8	0.9	
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος	13	9.5		0.546
	Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	11.0		
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	108	57.9		0.004
	τμήματος/επόπτης	13	86.5		
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	108	55.8		0.021
	Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	86.5	0.9	
	Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος	13	9.9		0.921
	Δ/νσης/Υποδ/νσης	6	10.1		
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος	108	57.9		0.004
	τμήματος/επόπτης	13	86.3	0.9	

	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	55.4 95.3		0.003
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	9.2 11.5		0.309
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	58.6 80.6		0.026
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	56.7 70.5	1.0	0.303
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.7 8.4		0.365
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	59.4 73.8		0.150
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	55.60 84.4		0.034
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	9.3 11.3	1.1	0.445
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	58.1 85.0	1.1	0.007

	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	56.5 75.4		0.150
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.5 8.8		0.511
ΟΦΕΛΟΣ/ ΚΟΣΤΟΣ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	58.1 85.1		0.007
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	56.5 73.8	1.1	0.199
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.7 8.4		0.384
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης	108 13	57.3 91.3		<.001
	Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	108 6	56.0 83.5	0.9	0.037
	Προϊστάμενος τιμήματος/επόπτης/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης	13 6	10.6 8.5		0.365

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αξιολογηθεί το επίπεδο της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την αντίληψη των εργαζομένων της. Διεξάγοντας μια έρευνα αντίληψης εργαζομένων, μπορούμε να συγκεντρώσουμε πολύτιμες γνώσεις για το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τη χρησιμότητα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με τη βελτίωση των στόχων του ίδιου του φορέα. Η αντίληψη των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την κατανόηση του πώς η στρατηγική σχεδίαση επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού αλλά και πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται το δικό τους ρόλο και τη σημασία του. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις ή προσαρμογές στη στρατηγική, καθώς μπορεί να υπάρχουν πτυχές που η διοίκηση δεν έχει λάβει υπόψη, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις απόψεις των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ:

Θεωρούν ότι, (1) υπάρχουν μέτρια επίπεδα αποτελεσματικότητας του φορέα, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και (2) υπάρχουν μέτρια επίπεδα αποδοτικότητας του φορέα, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα, το φύλο δε φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τα επίπεδα αποτελεσματικότητας αλλά και αποδοτικότητας του φορέα κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς σε καμία από τις ερωτήσεις δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά. Επομένως οι υποθέσεις ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί την αίσθηση, υψηλότερου επιπέδου (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας του οργανισμού στις γυναίκες, σε σχέση με τους άνδρες δεν επιβεβαιώνεται.

Επιπλέον και σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ούτε το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων σε καμία από τις διαστάσεις, καθώς στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε σε μια από τις 19 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την

αποτελεσματικότητα, καθώς και σε μια από τις 14 ερωτήσεις που αφορούν την αποδοτικότητα. Επομένως οι υποθέσεις ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί την αίσθηση, υψηλότερου επίπεδου (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας του οργανισμού σε εργαζόμενους με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με συναδέλφους με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο δεν επιβεβαιώνεται.

Κατά τον έλεγχο της μεταβλητής αποτελεσματικότητα σε σχέση με την ηλικία, επίσης δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τις συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν με βάση την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά σε δυο από τις 19 ερωτήσεις. Σύμφωνα επίσης με την ανάλυση η μεταβλητή αποδοτικότητα δεν παρουσίασε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων. Επομένως οι υποθέσεις ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί την αίσθηση, υψηλότερου επίπεδου (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας του οργανισμού σε εργαζόμενους στις μεγαλύτερες ηλικίες σε σχέση με τους νεότερους δεν επιβεβαιώνεται.

Σύμφωνα με το στατιστικό έλεγχο που διενεργήθηκε στη μεταβλητή αποτελεσματικότητα σε σχέση με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων, δεν υπήρξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά. Στατιστικά σημαντική διαφορά δεν παρατηρήθηκε ούτε στη μεταβλητή αποδοτικότητα σε σχέση με την προϋπηρεσία. Επομένως οι υποθέσεις ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί την αίσθηση, υψηλότερου επίπεδου (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας του οργανισμού σε εργαζόμενους με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας σε σχέση με συναδέλφους με λιγότερα δεν επιβεβαιώνεται.

Αναφορικά με τη μεταβλητή αποτελεσματικότητα σε σχέση με τη θέση ευθύνης που κατέχουν οι συμμετέχοντες και σύμφωνα με τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε 15 από τις 19 ερωτήσεις. Οι περισσότερες διαφορές παρατηρούνται μεταξύ των κατηγοριών Υπάλληλος/ Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης, με 15 ερωτήσεις από τις 19, ενώ στις κατηγορίες Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης οι απόψεις διαφέρουν σε 10 ερωτήσεις από τις 19. Υψηλότερο σκορ και στις δυο περιπτώσεις εμφάνισαν οι έχοντες θέση ευθύνης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι κατηγορίες Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης / Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης δεν παρουσίασαν καμία διαφορά στη βαθμολογία.

Ανάλογα αποτελέσματα παρατηρούμε και στη μεταβλητή αποδοτικότητα σε σχέση με τη θέση ευθύνης που κατέχουν οι συμμετέχοντες, στην οποία στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζουν οι 8 από τις 14 ερωτήσεις. Αναλυτικά οι αντιλήψεις των Υπαλλήλων σε σχέση με των Προϊσταμένων τμήματος/εποπτών παρουσίασαν διαφορές. Διαφορές παρουσίασαν και οι κατηγορίες Υπάλληλος/ Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης με 5 από τις 14 ερωτήσεις να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά. Υψηλότερο σκορ και στις δυο περιπτώσεις εμφάνισαν οι έχοντες θέση ευθύνης. Οι κατηγορίες Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης / Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης δεν παρουσίασαν καμιά διαφορά στη βαθμολογία.

Ως εκ τούτου θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε πως η θέση ευθύνης/ θέση στην ιεραρχία των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις για το βαθμό (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας του φορέα κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Επομένως οι υποθέσεις ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δημιουργεί την αίσθηση, υψηλότερου επίπεδου (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας του οργανισμού σε εργαζόμενους με θέση ευθύνης σε σχέση με τους υπαλλήλους επιβεβαιώνεται.

Η υπόθεση ότι όσο αυξάνει η θέση ευθύνης, τόσο αυξάνει και η θετική αντίληψη για το βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δεν επιβεβαιώνεται. Οι κατηγορίες Προϊστάμενος τμήματος/επόπτης / Προϊστάμενος Δ/νσης/Υποδ/νσης δεν παρουσίασαν καμιά στατιστικά σημαντική διαφορά στις βαθμολογίες τους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον δεν παρουσίασαν καμιά στατιστικά σημαντική διαφορά ούτε ως προς την αποδοτικότητα. Επομένως οι υποθέσεις ότι, όσο μεγαλύτερη θέση ευθύνης κατέχουν οι συμμετέχοντες τόσο η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού θα δημιουργεί την αίσθηση, υψηλότερου επίπεδου (1) αποτελεσματικότητας και (2) αποδοτικότητας δεν επιβεβαιώνεται.

5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι περιορισμοί της έρευνας προκύπτουν από πολλούς παράγοντες

Περιορισμένο δείγμα

Ένας από αυτούς είναι το μέγεθος του δείγματος (127 εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ). Το μικρό δείγμα μειώνει την αντιπροσώπευση και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Μια μεγάλη ομάδα συμμετεχόντων θα μπορούσε να βελτιώσει την εκπροσώπηση και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Επίσης η έρευνα δεν καλύπτει όλους τους τύπους θέσεων ευθύνης και όλα τα επίπεδα ιεραρχίας στην ΑΑΔΕ (π.χ. Γενικοί Διευθυντές)

Υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, μπορεί να είναι υποκειμενική. Ο τρόπος που οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις έννοιες αυτές μπορεί να διαφέρει.

Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή και την επεξεργασία δεδομένων, βασίστηκε στην ποσοτική έρευνα. Ενδεχομένως να υπάρχουν στοιχεία, όπως ποιοτικά χαρακτηριστικά που δε λήφθηκαν υπόψη.

Επιπλέον η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της ευκολίας, η οποία μπορεί να προκαλέσει περιορισμούς στην έρευνα. Η μέθοδος αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μη αντιπροσωπευτικό δείγμα, καθώς ενδέχεται να επιλέγονται άτομα και ομάδες, βάσει της ευκολίας προσέγγισης και όχι με τυχαίο τρόπο. Δηλαδή μπορεί να υπάρξει περιορισμένη εκπροσώπηση συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων ή επιπέδων ευθύνης.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα:

Για να βελτιωθεί η έρευνα στο μέλλον, θα μπορούσε να επεκταθεί το δείγμα, ώστε να περιληφθούν περισσότερες κατηγορίες εργαζομένων ή και να εξετάσουμε επιπλέον παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την αντίληψη για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στον οργανισμό.

Επίσης, θα μπορούσε στο μέλλον να διεξαχθεί έρευνα που θα συμπεριλαμβάνει συνδυασμό ερωτήσεων που να αναδεικνύουν και ποιοτικά χαρακτηριστικά(π.χ. ερωτήσεις ανοιχτού τύπου). Επομένως προτείνεται η περαιτέρω έρευνα για να εξεταστούν πιο λεπτομερώς αυτοί οι περιορισμοί και να επαληθευτούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Aliaga, M., & Gunderson, B. (2002). *Interactive statistics*. Virginia. America: Pearson Education.
- Alford, J. and Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Science*, 7(35), pp.1-17.
- Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and R. M. Walker. 2012. *Strategic Management and Public Service Performance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arnaboldi M., Irvine Lapsley, I. Steccolini (2015). *Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge*, Business School Institute of Public Sector Accounting Research (IPSAR)
- Beard, D. F. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275-282.
- Blumberg, B., Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods (2nd ed)*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Borins, S. 2014. *The Persistence of Innovation in Government*. Washington, DC: Brookings.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858-869.
- Boyne, G.A. and R.M. Walker (2010), 'Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead', *Public Administration Review*, Vol. 70, Supplement, pp.s185–s192.
- Bryson, J.M., Berry, F.S., and Yang, K. (2010) *The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions*. *American Review of Public Administration*, 40:5 pp495-521
- Collis, J. & Hussey, R. (2009) *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students (3rd ed)*. Hampshire: Macmillan Publisher Ltd.

- Elbanna, S., Thanos, I. and Colak, M. (2014). An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms. *Journal of General Management*, 40(2), pp.27-46.
- Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations*. London: Routledge.
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations : an empirical analysis. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 20(3), 340–359.
- George, B., and S. Desmidt. 2014. “A State of Research on Strategic Management in the Public Sector.” In *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, edited by P. Joyce and A. Drumaux, 151–172. New York: Routledge.
- George, B. and Desmidt, S. (2018) ‘Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective’, *Administration & Society*, 50(1), pp. 131–156.
- George, B., Drumaux, A., Joyce, P. and Longo, F. (2020). Theme: Strategic Planning That Works – Evidence from the European Public Sector. *Public Money and Management*, 40(4), pp.255-259.
- Giraudou, A. and Mclarney, C. (2014). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. *SDMIMD Journal of Management*, 5(1), pp.3-13.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8thed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Lawton, A., & Rose, A. (1991). *Organisation and management in the public sector*. Pitman.
- Poister, T. H. (2010) The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70:S1 ppS246- S254
- Poister, T. H., D. Pitts, and L. H. Edwards. 2010. “Strategic Management Research in the Public Sector: Synthesis, Assessment, and Future Directions.” *American Review of Public Administration* 40 (4): 522–545.

- Poister, T.H. *et al.* (2013) 'Strategy Formulation and Performance: Evidence from Local Public Transit Agencies', *Public Performance & Management Review*, 36(4), pp. 585– 615.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43, 139–160. <http://www.jstor.org/stable/41166079>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy and Leadership*, 35(5), 9-16.
- Ugboro, I., Obeng, K. and Spann, O. (2011). Strategic Planning As An Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 43(1), pp.87-123.
- Salkić, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 12(1), 61-77.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students (6th ed)*. Pearson.
- Walker, R. M., and R. Andrews. 2015. Local Government Management and Performance: A Review of Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (1): 101–133.

Ελληνική

- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858-869.
- Ρωσσίδης, Ι., (2014) Εφαρμογές του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ελλάδα, Αθήνα: Σταμούλη, σ. 41.

Νομολογία

- N.3230/2004: «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α'44/11.2.2004) και Εισηγητική του Νόμου Έκθεση

N.3463/2006 «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» (ΦΕΚ Α' 114/8.6.2006)

N.4389/2016 «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 94/27.5.2016)

Διαδικτυακές πηγές

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82

<https://el.glosbe.com/el/el/%E1%BC%84%CE%B3%CF%89>

<https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-03/%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%91%CE%94%CE%95%202020-2024.pdf>

https://www.aade.gr/sites/default/files/2022-03/ES_2022_AADE.pdf

https://www.aade.gr/sites/default/files/2023-04/apologistiki_ekthesi_2022.pdf

https://www.aade.gr/sites/default/files/2023-10/a_1117863_2023.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ	
Ηλικιακή ομάδα	25-40 41-55 56-67
Φύλο	Άνδρας Γυναίκα
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου Απόφοιτος Πανεπιστημίου/ΤΕΙ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου Κάτοχος διδακτορικού τίτλου/Απόφοιτος ΕΣΔΔ
Έτη προϋπηρεσίας	0-10 11-20 21-30 31 και άνω
Ιεραρχία	Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος/Επόπτης Προϊστάμενος Διεύθυνσης/Υποδιεύθυνσης Επιστημονικός Συνεργάτης

Αγαπητέ συνάδελφε, συναδέλφισσα

Ονομάζομαι Κουκλίδου Βάσω και στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ) συντάχθηκε το παρόν ερωτηματολόγιο, προκειμένου να μελετηθεί η αντίληψη των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, για το επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαντήσεις σας είναι σημαντικές για την ολοκλήρωση της έρευνας. Θα χρειαστείτε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Θα τηρηθεί η ανωνυμία σας, ενώ τα δεδομένα θα παρουσιαστούν ομαδικά και αποκλειστικά στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Παρακαλώ, απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
	Β. Αντίληψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα					
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων στόχων του φορέα;	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εκπλήρωση του συνόλου των κύριων αποστολών του φορέα;	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην ΑΑΔΕ;	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στη λήψη μέτρων σχετικά με την απλοποίηση και τη βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία;	1	2	3	4	5

5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων;	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην εφαρμογή πρακτικών και μέτρων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης των απαραίτητων δεξιοτήτων τους;	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ βοηθά στη βελτίωση της ανταπόκρισης της υπηρεσίας σας στις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού;	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης;	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό κρίνετε επαρκή το μεταρρυθμιστικό σχέδιο του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, σε ότι αφορά τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών συστημάτων και της βέλτιστης αξιοποίησης της τεχνολογίας;	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής αναδιοργάνωσης (οργανικές μονάδες, διαδικασίες, συντονισμός, κατανομή πόρων, ροές εργασίας κλπ) ;	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη διαφάνεια των συναλλαγών με τα ενδιαφερόμενα μέρη;	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη συλλογή δημοσίων εσόδων;	1	2	3	4	5

13	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, βοηθά στην αντιμετώπιση φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων;	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας της δημόσιας υγείας;	1	2	3	4	5
15	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, αλλαγές που βασίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, (ηλεκτρονικά ραντεβού, ψηφιακή εφαρμογή για αλλαγή στοιχείων μητρώου, ψηφιακή ακινησία/κυκλοφορία του οχήματος κ.α.) βοηθούν στην ενίσχυση της προστασίας του περιβάλλοντος;	1	2	3	4	5
16	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος;	1	2	3	4	5
17	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία της ΑΑΔΕ, χρησιμοποιεί συστήματα και μηχανισμούς για την επίτευξη της παρακολούθησης των στόχων που έχουν τεθεί στο επιχειρησιακό πρόγραμμα;	1	2	3	4	5
18	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διοικητική ηγεσία του φορέα, είναι σε θέση να κατευθύνει με επιτυχία τα μέλη του προσωπικού, προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί;	1	2	3	4	5
19	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, το σύνολο του προσωπικού της ΑΑΔΕ, είναι εξοικειωμένο με το επιχειρησιακό του πρόγραμμα του φορέα;	1	2	3	4	5

Παρακαλώ, απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
	Γ. Αντίληψεις σχετικά με την αποδοτικότητα					
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων της;	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, συμβάλλει στη βελτίωση του ρυθμού υλοποίησης των εσωτερικών της διαδικασιών;	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου της ΑΑΔΕ, διευκολύνει την αναπροσαρμογή των στόχων και των προτεραιοτήτων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της εντός της υπηρεσίας;	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ, εισάγει καινοτόμες πρακτικές ή διαδικασίες;	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί με βάσει τον στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ, αυξάνουν την αποδοτικότητα της εργασίας της υπηρεσίας σας;	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού της	1	2	3	4	5

	ΑΑΔΕ, έχει περισσότερα οφέλη παρά κόστος για τον φορέα;					
8	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και η υλικοτεχνική υποστήριξη που παρέχει η ΑΑΔΕ, στο πλαίσιο της υλοποίησης του στρατηγικού της σχεδίου συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της;	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό;	1	2	3	4	5
10	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η στελέχωση της ΑΑΔΕ, με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό βοηθά την αύξηση της αποδοτικότητας της;	1	2	3	4	5
11	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιμόρφωση του προσωπικού της μέσω της Φ.Ο.Τ.Α;	1	2	3	4	5
12	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ισχύουσα επιμόρφωση του προσωπικού μέσω της Φ.Ο.Τ.Α ενισχύει την αύξηση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;	1	2	3	4	5
13	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS).	1	2	3	4	5
14	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι, η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων (TAXISnet, ICISnet, ELENXIS) οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας της ΑΑΔΕ;	1	2	3	4	5

