



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοικητική Επιστήμη & Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Μέτρησης Επιδόσεων. Η Μεθοδολογία της Ισόρροπης
Στοχοθεσίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του Δημόσιου τομέα.

Strategic Performance Management. Balanced Scorecard Methodology. Case study in
the Public sector.



**BALANCED
SCORECARD**

Παναγόπουλος Παναγιώτης

A.M:7114M023

Αθήνα 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| Κατάλογος Συντομογραφιών..... | 8 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | 9 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 10 |
| 1. Ιστορική προσέγγιση των θεωριών του μάνατζμεντ έως το 1990..... | 10 |
| 1.1 Ανάλυση των συνθηκών που ευνόησαν την ανάπτυξη της νέας μεθόδου..... | 13 |
| 1.2 Προπομποί για την εισαγωγή της μεθοδολογίας BSC..... | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... | 18 |
| 2.1 Παραδοσιακά μονοδιάστατα συστήματα μέτρησης απόδοσης..... | 18 |
| 2.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας -Key Performance Indicators (KPIs)..... | 21 |
| 2.3 Καθορισμός των δεικτών μέτρησης..... | 23 |
| 2.4 Εισαγωγή στην μέτρηση απόδοσης..... | 25 |
| 2.5 Αποτελεσματικό καθεστώς μέτρησης..... | 26 |
| 2.6 Η έννοια και οι στόχοι της μέτρησης απόδοσης..... | 27 |
| 2.7 Η απαραίτητη μέτρηση της απόδοσης..... | 28 |
| 2.7.1 Θετικές επιδράσεις..... | 29 |
| 2.7.2 Αρνητικές επιδράσεις..... | 30 |
| 2.8 Από την μέτρηση της απόδοσης στην διοίκηση της απόδοσης..... | 31 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – BALANCED SCORECARD..... | 33 |
| 3.1 Τα πρώτα βήματα της νέας μεθόδου..... | 33 |
| 3.2 Απήχηση και το πρόβλημα της εφαρμογής..... | 35 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ BALANCED SCORECARD (BSC)..... | 40 |
| 4.1 Όργανα μέτρησης πιλοτηρίου..... | 40 |
| 4.1.1 Η Προσέγγιση της BSC για τη Μέτρηση Απόδοσης..... | 41 |
| 4.2 Η BSC είναι..... | 43 |
| 4.3 Η BSC ως σύστημα μέτρησης..... | 44 |
| 4.3.1. Οπτικές Γωνίες – Προοπτικές - Διαστάσεις (Perspectives) της BSC..... | 45 |
| 4.3.2. Στρατηγικοί Στόχοι (Objectives)..... | 58 |
| 4.3.3. Μετρικές (Measures)..... | 58 |
| 4.3.4. Δείκτες Επιθυμητής Απόδοσης (Targets)..... | 59 |
| 4.3.5. Προωθητικές Ενέργειες (Initiatives)..... | 60 |

| | |
|---|-----|
| 4.4 Η BSC ως στρατηγικό σύστημα διοίκησης | 60 |
| 4.4.1 Μετάφραση οράματος και στρατηγικής | 64 |
| 4.4.2 Μετάδοση και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων | 64 |
| 4.4.3 Σχεδιασμός, Στοχοθεσία, Ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών | 65 |
| 4.4.4 Αναβάθμιση της στρατηγικής ανάδρασης και μάθησης | 66 |
| 4.4.5 Η μετάδοση της γνώσης και η ανάδραση στην εποχή της κρισιμότητας του παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού | 67 |
| 4.4.6 Η σύνδεση της BSC με την στρατηγική | 70 |
| 4.5 Η BSC ως εργαλείο επικοινωνίας | 73 |
| 4.5.1 Η BSC ως εργαλείο επικοινωνίας για την επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης | 75 |
| 4.5.2 Η επικοινωνία της BSC στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον | 77 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - BSC ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ | 79 |
| 5.1 Τροποποίηση της BSC για την εφαρμογής στο Δημόσιο Τομέα και σε μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς | 79 |
| 5.2 Οι οπτικές γωνίες στο Δημόσιο Τομέα | 82 |
| 5.3. Ανάπτυξη BSC για το Δημόσιο Τομέα | 88 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - CASE STUDY | 90 |
| 6.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας | 90 |
| 6.2 Παρουσίαση οργανισμού | 93 |
| 6.2.1 Επιλογή Οργανωσιακής μονάδας (SBU) | 98 |
| 6.3 Ανάπτυξη των διαστάσεων της BSC | 103 |
| 6.3.1 Πρόταση Αποστολής Οράματος Αξιών | 107 |
| 6.3.2 Στρατηγικός χάρτης | 108 |
| 6.4 Ευρήματα | 111 |
| 6.4.1 Προβλήματα εφαρμογής και αντιπαραθέσεις | 111 |
| 6.4.2 Ευρήματα & Συμπεράσματα | 112 |
| 6.4.3 Προτάσεις | 117 |
| 6.5 Περιορισμοί & μελλοντική έρευνα | 121 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 123 |
| Ελληνική | 123 |
| Ξενογλώσση | 124 |
| Νομοθεσία | 127 |
| Δικτυακοί τόποι | 127 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ | 129 |

| | |
|--|-----|
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ | 132 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΡΟΤΑΣΗ BALANCED SCORECARD..... | 141 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΡΙΏS..... | 148 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ακόμα και σήμερα από αναποτελεσματικές δομές, ανεπαρκή πρόσβαση στην πληροφόρηση και έλλειψη συντονισμού. Αυτά τα προβλήματα, υπήρξαν χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού διοικητικού συστήματος, πριν την οικονομική κρίση με σημαντικό κόστος για την ελληνική οικονομία και κοινωνία. Η δημόσια διοίκηση ουσιαστικά αντανάκλα το πρότυπο οργάνωσης του κράτους, τις παθογένειες του ελληνικού συστήματος και τον τρόπο ανάπτυξης του.

Σε αυτό το πλαίσιο η παρούσα μελέτη διαπιστώνει από την διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία, αλλά και την εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής της Ελληνικής Αστυνομίας ότι η εφαρμογή της μεθόδου BSC καλύπτει, με αποτελεσματικό τρόπο, έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών αναγκών σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η χάραξη της στρατηγικής διυλισμένη υπό το ισορροπημένο πρίσμα των προοπτικών του μοντέλου βοηθάει τη διοίκηση να εντοπίσει τις συσχετίσεις, οδηγώντας την σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων καταγράφοντας την ευχέρεια υιοθέτησης της μεθόδου από τους δημόσιους οργανισμούς με την ενσωμάτωση των δεικτών, στις διαστάσεις του μοντέλου. Επιλύει και αντιμετωπίζει τα θεμελιώδη ζητήματα της επιτυχούς αποτελεσματικής μέτρησης της πραγματικά κρίσιμης απόδοσης και της επιτυχούς παρακολούθησης και υλοποίησης της στρατηγικής.

ABSTRACT

The Greek public administration even today is made by ineffective structures, inadequate access to information and lack of coordination. These problems were characteristic of the Greek administrative system, before the economic crisis at significant cost to the Greek economy and society. Public administration essentially reflects the standard of organization of the state, the pathogenesis of the Greek system and the way of development.

In this context the present study finds by the international literature and experience and empirical research conducted in the Attica State Security Division, of Hellenic Police that the implementation of the BSC method covers, effectively, a large number of administrative needs of public organizations field. The setting strategy refined in the balanced view of the perspectives of the model helps management to identify correlations, leading to an improved decision making and problem solving by recording the option of adopting the method of public organizations by integrating the indicators to the dimensions of the model. Resolves and addresses the fundamental issues of successful effective measurement really critical performance and successful monitoring and implementation of the strategy.

Κατάλογος Συντομογραφιών

| | |
|-------|---|
| BSC | : Balanced Scorecard |
| ΔΑΑ | : Διεύθυνση Ασφάλειας Αττικής |
| ΔμΣ | : Διοίκηση Μέσω Στόχων |
| ΔΟΠ | : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας |
| ΕΛ.ΑΣ | : Ελληνική Αστυνομία |
| EFQM | : European Foundation Quality Management |
| ICT | : Information Communication Technology |
| ΚΠΑ | : Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης |
| ΚΠΕ | : Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας |
| KPI | : Key Performance Indicator |
| ΝΔΜ | : Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ |
| ΠΣΑ | : Πληροφοριακό Σύστημα Απόδοσης |
| ΣΜΑ | : Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης |
| Τ.Α | : Τμήμα Ασφαλείας |
| ΤΕΜΑ | : Τμήμα Επαγγελματικής Μετεκπαίδευσης Ανθυπαστυνόμων |
| ΤΕΜΕΣ | : Τμήμα Επαγγελματικής Μετεκπαίδευσης Επιτελών-Στελεχών |
| TQM | : Total Quality Management |
| ΤΠΕ | : Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών |
| SBU | : Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου και πραγματεύεται την προσπάθεια να αντιμετωπιστεί επιτυχώς το πρόβλημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, μέσα από την πρόταση της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης, την μεθοδολογία της Ισόρροπης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), με σκοπό την εστίαση στην αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα, από τον Σεπτέμβριο του 2015 έως τον Ιανουάριο του 2016. Υπεύθυνος κατά την εκπόνηση της διπλωματικής ήταν ο καθηγητής κ. ΚΛΗΜΗΣ Γεώργιος Μιχαήλ, στον οποίο οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες για την πολύτιμη υποστήριξη και καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου, όπως επίσης σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

Αφιερώνω την διπλωματική εργασία στην κόρη μου Δανάη και την σύζυγο μου Άννα για τον χρόνο που με στερήθηκαν και στην υπόλοιπη οικογένειά μου που είναι δίπλα μου και με στηρίζει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ιστορική προσέγγιση των θεωριών του μάνατζμεντ έως το 1990

Μία ιστορική αναδρομή βοηθάει στην κατανόηση της εξέλιξης και τελικά στους λόγους υιοθέτησης κάποιας μεθόδου στρατηγικής με στόχο την αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Περίπου το 1850 έως περίπου το 1950, την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων βασιζόταν στα αποθέματα, στην τεχνολογία, τις εργοστασιακές μονάδες και τον εξοπλισμό. Οι εταιρίες ήταν επιτυχημένες με βάση το πόσο καλά μπορούσαν να συλλάβουν τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος¹.

Σε αυτό το μοντέλο ανταγωνισμού η χρήση των οικονομικών δεικτών ήταν το πλέον σύγχρονο και ικανοποιητικό εργαλείο για την αποτύπωση και τον έλεγχο των επενδύσεων στα φύλλα των ισολογισμών αλλά και στο ισοζύγιο εσόδων-εξόδων.

Μέχρι τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1970, οι δυτικές επιχειρήσεις λειτουργούσαν σε ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο επέτρεπε στις διοικήσεις τους να θεωρούν τις χρηματοοικονομικές παραμέτρους και ειδικά το κέρδος ως το απόλυτο κριτήριο αξιολόγησης των επιδόσεων. Αναπτυγμένα κυρίως για τις βιομηχανίες μαζικής παραγωγής, τα λογιστικά συστήματα εξυπηρετούσαν πλήρως αυτή τη λογική παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες με τις οποίες μπορούσε να συμπίεστεί το κόστος παραγωγής ή να προσδιοριστεί η ευαισθησία του κέρδους σε διακυμάνσεις του όγκου των πωλήσεων².

Ήδη από την έναρξη του τελευταίου μισού του εικοστού αιώνα, άρχισε η μεγάλη ανατροπή στο μίγμα που δημιουργούσε στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο Peter Drucker με το έργο του «The Practice of Management³» το 1954 υποστήριξε ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να έχουν προσωπικούς αντικειμενικούς στόχους που να ευθυγραμμίζονται με τη Εταιρική Στρατηγική.

¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008. Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων - The balanced Scorecard. Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση., σελ 21.

² Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 21.

³ Βλ. Peter Drucker. 1954. The Practice of Management.

Επίσης ο Robert Anthony⁴, ο οποίος στα μέσα της δεκαετίας των 60s' προσδιόρισε τρία διαφορετικά υποστηρικτικά συστήματα Διοίκησης, το Στρατηγικό σχεδιασμό, το Διοικητικό έλεγχο και το Λειτουργικό έλεγχο (Strategic planning, management control and operational control). Προβλέποντας τις εξελίξεις και την κατασκευή Στρατηγικών Χαρτών (Strategy Maps), υποστήριξε ότι ο Στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στην εκτίμηση της αιτιώδους συνάφειας μεταξύ ενέργειας και αποτελέσματος που προκύπτει από αυτήν. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι παρόλο που τα συστήματα διοικητικού ελέγχου έχουν χρηματοοικονομικό υπόβαθρο, αυτό δεν σημαίνει ότι μόνο το χρήμα είναι η βάση του συστήματος μέτρησης και ελέγχου ή ακόμη ότι το χρήμα αποτελεί την πλέον σημαντική όλων των μετρήσεων.

Την περίοδο 1975-1990 εκρήγνυται το Ιαπωνικό μοντέλο Διοίκησης (Japanese Management Movement) με καινοτομίες στην ποιότητα και το μοντέλο της παραγωγής (just-in-time) που γοήτευσε τις ηγεσίες πολλών μεγάλων Δυτικών Εταιριών. Το περιβάλλον είχε διαφοροποιηθεί σημαντικά, χωρίς να έχει γίνει αντιληπτό από το μεγαλύτερο μέρος των αμερικάνικων επιχειρήσεων.

Τρεις ήταν οι σημαντικότερες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία, τα τρία Cs⁵ (Customers take charge, Competition intensifies, Change becomes constant), η ισχυροποίηση της θέσης των καταναλωτών έναντι των προμηθευτών, η αύξηση του ανταγωνισμού και η συνεχής αλλαγή του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον είχε αλλάξει, ο κορεσμός των περισσότερων αγορών στις ανεπτυγμένες οικονομίες, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, οι τεχνολογικές εξελίξεις, και η διογκωμένη απαίτηση για εξατομικευμένα προϊόντα οδήγησαν από τον ανταγωνισμό των τιμών και την εστίαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους, στην συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων και σε συνθετότερη αντιμετώπιση των καταναλωτών με παραμέτρους την ποιότητα, τις προθεσμίες και τις υπηρεσίες μετά τις πωλήσεις. Η ανάδυση αυτών των τάσεων προκάλεσε μία πολυδιάστατη κριτική της δεσπόζουσας αντίληψης σχετικά με τον διαχειριστικό έλεγχο και την μέτρηση της απόδοσης.

⁴ Από το διαδικτυακό τόπο

<http://www.ardiansyahzein.com/semester%202/management%20control%20system/principles%20of%20management%20control%20systems.pdf>. principles of management control systems icfai center for management research .

⁵ Βλ. Hammer M. and J. Champy, 2001. Reengineering the Corporation: A Manifesto for business Revolution,(first edition 1993),σελ 20.

Οι M. Epstein και J-F Manzoni⁶ αναφέρουν ότι τα προβλήματα αυτά είχαν επισημανθεί το 1975 στο άρθρο του S. Kerr «on the folly of rewarding A, while hoping for B», του οποίου τα βασικά συμπεράσματα επαναβεβαίωσε, ύστερα από είκοσι χρόνια, έρευνα που οργάνωσε το περιοδικό *Academy of Management Executive*, τα μεγαλύτερα εμπόδια για την υπέρβαση της προκύπτουσας νέας κατάστασης συνοψίστηκαν σε τρία σημεία.

Το πρώτο είναι η ανικανότητα ρήξης με εδραιωμένους τρόπους σκέψης όσον αφορά τις πρακτικές των ανταμοιβών και της αναγνώρισης, το δεύτερο είναι η αποσπασματική άποψη των παραγόντων που επηρεάζουν τις επιδόσεις και η υπερβολική έμφαση στην απόδοση των λειτουργικών υπομονάδων της επιχείρησης και τρίτων η μυωπική αντίληψη της διοίκησης και των μετόχων, οι οποίοι επικεντρώνονται αποκλειστικά στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, υποτιμώντας συστηματικά τους μακροπρόθεσμους στόχους. Αυτοί οι προβληματισμοί και οι εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον επέβαλλαν να επανεξεταστεί η διεργασία δημιουργίας των κερδών και των χρηματοροών και γενικότερα να αναζητηθούν τρόποι βελτίωσης των επιδόσεων και της ικανότητας έγκαιρης και αποτελεσματικής αντίδρασης στα γεγονότα.

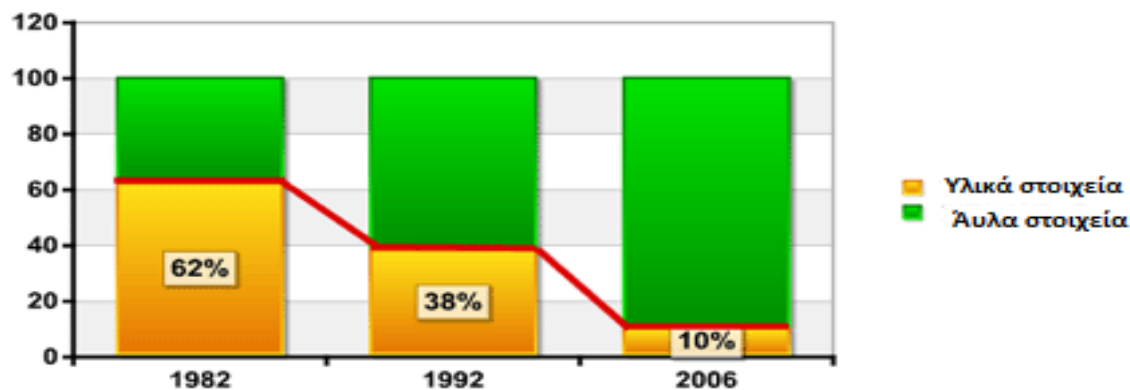
Απόρροια είναι η θέσπιση από την κυβέρνηση των ΗΠΑ των βραβείων ποιότητας (Malcolm Baldrige National Quality Award) το 1987 τα οποία αποδεδειγμένα συνέβαλαν μέσω των κριτηρίων που είχαν θεσπίσει στην αξιολόγηση μετρήσεων που αφορούσαν οικονομικούς δείκτες, δείκτες ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών, δείκτες εσωτερικών διαδικασιών και δείκτες που σχετίζονταν με τους εργαζόμενους. Επίσης την δεκαετία των 80s με υποστηρικτή τον Milton Friedman αναπτύχθηκε η εποχή της Αξίας των Μετόχων και το Πλαίσιο Εξουσιοδότησης (Shareholder Value and the Principal-Agent Framework) συνδέοντας τις αμοιβές των στελεχών με τις τιμές των μετοχών (expanded use of stock options and other equity rewards). Επίσης αναπτύσσεται σε εφαρμογή μακροπρόθεσμης Στρατηγικής η θεωρία της αβεβαιότητας και της μεσοπρόθεσμης βελτιστοποίησης (Uncertainty and Multi-Period Optimization). Σε αντίθεση με την προσέγγιση της επιδίωξης οικονομικών αποτελεσμάτων με ετήσιο ορίζοντα, επιδιώκεται η βελτιστοποίηση της απόδοσης σε βάθος δεκαετίας, επενδύοντας για τον σκοπό αυτό όχι

⁶ Βλ. Epstein M.J., Manzoni J.F., 1997. The Balanced Scorecard and Tableaux de Board: Translating Strategy into Action, *Management Accounting* (August).

μόνο σε οικονομικούς στόχους αλλά και σε άυλες αξίες όπως η καινοτομία και το ανθρώπινο δυναμικό οι οποίες δεν είναι βέβαιο ότι δημιουργούν και αντίστοιχα άμεσα μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα. Επίσης αναπτύσσεται η Θεωρία των ομάδων που έχουν συμμετοχή στη επιχείρηση (Stakeholder Theory) με πέντε ομάδες (Stakeholders) για κάθε επιχείρηση. Τους μετόχους, τους πελάτες και την τοπική Κοινωνία στο εξωτερικό περιβάλλον και τους προμηθευτές και τους εργαζόμενους στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή δίδει προτεραιότητα στους αντικειμενικούς στόχους των (Stakeholders) και σε δεύτερο στάδιο προσδιορίζει την στρατηγική εκείνη που εκπληρώσει τις προσδοκίες τους.

1.1 Ανάλυση των συνθηκών που ευνόησαν την ανάπτυξη της νέας μεθόδου.

Η ανάπτυξη της πληροφορικής και των πληροφοριακών συστημάτων συνέβαλε δραματικά στην κατάρρευση όλων των βασικών προϋποθέσεων και αρχών περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την καθιερωμένη ως τότε πραγματικότητα. Οι προσεγγίσεις για νέες μεθόδους διοίκησης δρομολογήθηκαν από την κατανόηση της διαπίστωσης ότι τα παραδοσιακά συστήματα Διοίκησης της εποχής της Βιομηχανικής επανάστασης κρίθηκαν ανεπαρκή διότι βασίζονταν αποκλειστικά σε οικονομικούς δείκτες, των οποίων η αποτελεσματικότητα δεν επαρκούσε πλέον εξαιτίας της χρονικής τους υστέρησης στην αποτύπωση της πορείας του οργανισμού αλλά και της ελλιπούς και μονομερούς πληροφόρησης που προσέφεραν. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 1982, η αξία του Ενεργητικού μιας επιχείρησης αντιπροσώπευε το 62% της Εμπορικής της αξίας (Market value) ενώ το 1992 το 38% της Εμπορικής της αξίας και το 2006 το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί στο 10% διότι πλέον η κύρια πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντοπίζεται στις άυλες αξίες του ενεργητικού.



Σχήμα 1: Εξέλιξη της συμμετοχής της αξίας των διαθέσιμων (υλικών και άυλων) στην Εμπορική αξία του Οργανισμού⁷

1.2 Προπομποί για την εισαγωγή της μεθοδολογίας BSC

Χαρακτηριστικό της νέας κατάστασης είναι η ανάπτυξη τεχνικών και στρατηγικών διοίκησης και οργάνωσης, συστημάτων κοστολόγησης και επιχειρηματικής αξιολόγησης. Επιγραμματικά αναφέρονται οι κάτωθι ⁸

- Η διοίκηση ολικής ποιότητας⁹
- Λιτή παραγωγή (lean)
- Μοντέλο Διοίκησης βασισμένο στη κοστολόγηση ανά δραστηριότητα προϊόν
- Έγκαιρης παράδοσης (JIT)
- Ενθάρρυνσης του προσωπικού με παροχή πρωτοβουλιών
- Ανασχεδιασμός από μηδενική βάση (Reengineering)¹⁰
- Μεταφορά έμμεσων δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς υπεργολάβους (Outsourcing)
- Ανταγωνισμός βασιζόμενος στην διαχείριση χρόνου (Time based competition)
- Πελατοκεντρικοί Οργανισμοί
- Ευέλικτοι Οργανισμοί
- Σύγκριση με τον καλύτερο του κλάδου ως προς την ποιότητα, το κόστος και τους χρόνους παράδοσης.

⁷ Από το διαδικτυακό τόπο <http://www.webandmacros.net/assets-Balanced-Scorecard.htm>.

⁸ Βλ. Β. Κέφη, 2005, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες.

⁹ Βλ. Β. Κέφη, 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα.

¹⁰ Βλ. Hammer M. and J. Champy, 2001, ο.π., σελ 20.

Καθένα από τα ανωτέρω προγράμματα έχει να επιδείξει πολλές επιτυχίες όμως σε πλήθος περιπτώσεων καταγράφονται και αποτυχίες. Όλα τα ανωτέρω προγράμματα επιδιώκουν τη δημιουργία προσαυξημένης αξίας για σχεδόν όλους τους ενδιαφερόμενους της εταιρίας (stakeholders). Τα προγράμματα αυτά όμως συχνά είναι κατακερματισμένα εξαιτίας της ασυνέχειας τους και της ασυνδετότητας τους με την στρατηγική της οργάνωσης¹¹.

Κάποια από τα παραπάνω “παραδοσιακά” συστήματα Διοίκησης χαρακτηρίζονται ως συστήματα ελέγχου (traditional control systems) σε αντίθεση με τα σύγχρονα μοντέλα Διοίκησης που εμπεριέχουν την Στρατηγική στο επίκεντρο και ονομάζονται μοντέλα Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management Systems).

Τα συστήματα Διοίκησης ελέγχου είχαν δύο βασικά δομικά μειονεκτήματα. Τα συστήματα αυτά επιχειρώντας να ενσωματώσουν και μη οικονομικούς δείκτες στα εργαλεία διοίκησης προσέφεραν αποσπασματικές απαντήσεις διότι ήταν ασύνδετα με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης οπότε κάλυπταν μία διαδικασία με την τεχνική του (check list) χωρίς να κατευθύνουν και να επηρεάζουν την στρατηγική. Επίσης διαπιστώθηκε ότι ανταποκρίνονταν κυρίως στις αλλαγές που συντελούνταν στον τομέα της παραγωγής.

Αναφέροντας τους προπομπούς της BSC, ο Robert S. Kaplan σε άρθρο με τίτλο: «Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard»¹² την δεκαετία των '50s, στη «GE», ομάδα στελεχών προώθησε ένα project με σκοπό να αξιολογεί τις αποκεντρωμένες Επιχειρηματικές δραστηριότητες της Εταιρίας (GE's decentralized business units).

¹¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π., σελ 26.

¹² Βλ. R. Kaplan, 2010, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074.*

Προτάθηκε η αξιολόγηση να βασισθεί σε έναν οικονομικό και επτά μη οικονομικούς δείκτες, ως εξής:

1. Κερδοφορία (Profitability-measured by residual income)
2. Μεριδίο αγοράς (Market share)
3. Παραγωγικότητα (Productivity)
4. Παραγωγή (Product leadership)
5. Κοινωνική ευθύνη (Public responsibility, legal and ethical behaviour and responsibility to Stakeholders including shareholders, vendors, dealers, distributors and Communities)
6. Ανάπτυξη προσωπικού (Personnel development)
7. Συμπεριφορά υπαλλήλων (Employee attitudes)
8. Ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων (Balance between short-range and long-range objectives)

Επίσης μία ακόμα μέθοδος προπομπός είναι το Tableau de Bord¹³ που αναπτύχθηκε στη Γαλλία το οποίο πραγματεύεται ένα ταμπλό διαχείρισης με ένα δείγμα δεικτών που επιτρέπουν στον μάνατζερ να παρακολουθεί τα αποτελέσματα, τις αποκλίσεις από τις τιμές αναφοράς σε στόχους, εσωτερικά ή εξωτερικά πρότυπα, τις στατιστικές αναφορές, όσο το δυνατόν σε πραγματικό χρόνο, με έμφαση σε εκείνους που θεωρεί πιο σημαντικούς. Ένας δείκτης είναι μια παράμετρος ή ένας συνδυασμός παραμέτρων που αντιπροσωπεύει την εξέλιξη ενός συστήματος, που επιλέγεται σύμφωνα με τους άξονες που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων και έτσι ανάλογα με τα αποτελέσματα καθορίζονται διορθωτικές μελλοντικές κινήσεις. Οικογένειες δεικτών όπως δείκτες δραστηριότητας, παραχθείσα ποσότητα, πωλήσεις, υπάρχουν στο ταμπλό. Χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως μισθοί, αγορά, γενικά έξοδα. Δείκτες κερδοφορίας όπως δείκτης καθαρού κέρδους, λειτουργικό περιθώριο και δείκτες ποιότητας όπως χρόνος παραγωγής, ικανοποίηση των πελατών και καταγγελίες.

Η BSC ήταν μία απάντηση στην πιεστική ανάγκη για συστήματα τα οποία θα παρέχουν μια ισορροπημένη εικόνα επιδόσεων της επιχείρησης μέσω δεικτών κλειδιά (kpi's). Όπως είναι φανερό και στην περίπτωση της «GE» το μοντέλο αποτελούσε στην ουσία ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης ανεξάρτητα αν δεν εφαρμόστηκε τότε την δεκαετία του 50 αλλά επίσης και η ιδέα της ισορροπημένης εικόνας δεν είναι νέα αφού το Tableau de Bord αυτό ακριβώς προσέφερε. Αφετηρία αποτελούσε η πεποίθηση ότι τα

¹³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 8.

μετρήσιμα μεγέθη είναι απαραίτητα για την άσκηση ορθής διοίκησης καθώς επίσης ότι ένας μόνο δείκτης δεν μπορεί να αντικατοπτρίσει την επίδοση ενός οργανισμού. Η καινοτομία της BSC στην διοικητική πρακτική μετουσιώνεται στην έμφαση που έδωσε στην στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό προκύπτει και από άρθρο του Robert S. Kaplan στο *Harvard Business School* στο οποίο αναφέρει την πεποίθηση του ότι σε εταιρίες των οποίων τα άυλα περιουσιακά στοιχεία παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην διατύπωση της πρότασης αξίας, εάν επρόκειτο να βελτιώσουν την διαχείριση αυτών, όφειλαν να ενσωματώσουν την μέθοδο μέτρησης τους στο σύστημα διοίκησης.¹⁴

¹⁴ R. Kaplan, 2010, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074*. «in companies whose intangible assets played a central role in value creation (Nolan Norton Institute, 1991), Norton and I believed that if companies were to improve the management of their intangible assets, they had to integrate the measurement of intangible assets into their management systems».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η μέτρηση αποδεικνύεται σημαντική στο μεταβαλλόμενο και σύνθετο περιβάλλον. Η αποτύπωση έγκαιρων και έγκυρων δεδομένων για τους λειτουργικούς τομείς ενός κερδοσκοπικού ή μη οργανισμού παρέχει πληροφόρηση για το χρονικό διάστημα που μας αφορά για την πληρέστερη αξιολόγηση, τον εστιασμένο έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων ή των υπηρεσιών, στην σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού αλλά και ανάγκες των πελατών¹⁵.

Η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας που αντικατοπτρίζονται από τις ενέργειες του οργανισμού, με σκοπό την εκτίμηση της μετατόπισης του οργανισμού προς την κατεύθυνση της επίτευξης στόχων που έχει καθορίσει μετουσιώνεται στον όρο Μέτρηση Απόδοσης (Performance Measurement)¹⁶. Ως εκ τούτου, ένα Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (Performance Measurement System) ορίζεται ως το σύνολο των δεικτών και διαδικασιών που αποσκοπεί στην ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών του οργανισμού, ώστε να καταστεί δυνατή η επόπτευση, η αναφορά, αξιολόγηση η επισκόπηση τους με τελικό σκοπό την βελτίωσή.

2.1 Παραδοσιακά μονοδιάστατα συστήματα μέτρησης απόδοσης

Η έρευνα¹⁷ αποδεικνύει την αναγκαιότητα αλλά και την επιθυμία από οργανισμούς να αλλάξουν τα υπάρχοντα συστήματα μέτρησης της απόδοσής καθώς ισχυρίζονται ότι το πρόβλημα έγκειται στην σχεδόν εξολοκλήρου χρήση και εξάρτηση από τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης. Παραδοσιακά, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν δεδομένα μετρήσεων απόδοσης αποκλειστικά με εκτιμήσεις οικονομικής ή λογιστικής φύσεως¹⁸. Πολλοί από τους δείκτες αυτούς έχουν αποδειχτεί ανακριβείς, καθώς τονίζουν την ποσότητα έναντι της ποιότητας.

¹⁵ Βλ. J. Evans & W. Lindsay, 2008. The management and control of quality., σελ 397.

¹⁶ Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005. Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς: performance measurement., σελ 112.

¹⁶ Βλ. P. Niven, 2002. Balanced scorecard step by step: maximizing performance and Maintaining results., σελ 6.

¹⁶ R. Kaplan, 2010, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074*.

Η σχεδόν αποκλειστική εξάρτηση από τα οικονομικά μέτρα απόδοσης τέθηκε υπό αμφισβήτηση. Τα μέτρα εξυπηρετούσαν ως μέσο για την υποβολή περιοδικών εκθέσεων σχετικά με τη διαχείριση κονδυλίων ενημερώνοντας τη διοίκηση και όχι με γνώμονα τη χάραξη κατευθύνσεων για το μέλλον. Οι κυριότερες των επικρίσεων εστιάζουν στο ότι δε συνάδουν με τη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, στην οποία η αξία στηρίζεται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού.

Το περιβάλλον της εποχής της πληροφορίας για αμφότερες τις οργανώσεις παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, κερδοσκοπικές και μη, απαιτεί νέες δυνατότητες για ανταγωνιστική επιτυχία. Η ικανότητα μιας εταιρίας να κινητοποιεί και να εκμεταλλεύεται τα άυλα ή τα αόρατα περιουσιακά στοιχεία της έχει γίνει ακόμα πιο αποφασιστική από το να επενδύει και να διαχειρίζεται φυσικά, υλικά περιουσιακά στοιχεία¹⁹. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία καθιστούν μία οργάνωση να αναπτύσσει τις σχέσεις των πελατών διατηρώντας την πίστη τους καθιστώντας αποτελεσματικά και αποδοτικά δυνατή την τμηματοποίηση της εξυπηρέτησης τους. Επίσης επιτρέπει την εισαγωγή καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών στοχευμένα σε τμήματα πελατών που τα επιθυμούν, επιτρέπει την επί παραγγελία υψηλής ποιότητας προϊόντα με χαμηλό κόστος σε σύντομους χρόνους παράδοσης. Επιστρατεύει τις δεξιότητες των εργαζομένων και την υποκίνηση για συνεχείς βελτιώσεις καθώς επίσης να εκμεταλλεύεται τις τεχνολογίες της πληροφορίας τις βάσεις δεδομένων και τα συστήματα²⁰.

Οι οικονομικοί δείκτες από μόνοι τους δεν έχουν προβλεπτική ικανότητα για το μέλλον, αποδυναμώνουν τις διαλειτουργικές σχέσεις, θυσιάζουν για το βραχυπρόθεσμο κέρδος τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, κατευθύνοντας τον οργανισμό σε μία χρήση πόρων που δεν εκτείνεται στο εύρος που τους αναλογεί, ενώ επικοινωνούνται μόνο με συγκεκριμένα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα²¹. Το χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο εσωτερικής στρατηγικής ανάλυσης κρίνεται ανεπαρκές, καθόσον οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι στατικοί²², αδυνατώντας να απεικονίσουν το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, μη αντιπροσωπευτικοί της επιχειρηματικής στρατηγικής, ασύνδετων με τους στόχους των εργαζομένων και τις ανάγκες των πελατών, απεικονίζοντας τις παρελθοντικές συνέπειες των δραστηριοτήτων (past indicators) και όχι τις αιτίες που τα δημιουργούν. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή να καθοδηγήσουν και να

¹⁹ Βλ. P. Niven, 2002., ο.π. σελ 28

²⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 22.

²¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 22, επίσης Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 6.

²² Βλ. Β. Παπαδάκη, 2002. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία., σελ 675.

εκτιμήσουν τις τροχιές της οργάνωσης μέσα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Αυτά είναι δείκτες υστέρησης, οι οποίοι αποτυγχάνουν να συλλάβουν μεγάλο μέρος της αξίας που δημιουργείται ή καταστρέφεται από τις ενέργειες της διοίκησης στην τρέχουσα λογιστική περίοδο. Τα μέτρα αυτά αφηγούνται μέρος της ιστορίας σχετικά με τις παρελθοντικές δραστηριότητες και αποτυγχάνουν να παρέχουν την απαιτούμενη επαρκή καθοδήγηση για τις δραστηριότητες που πρόκειται να αναληφθούν την τρέχουσα χρονική περίοδο με σκοπό την δημιουργία αξίας στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Εκτός ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα αντανακλούν αποφάσεις του παρελθόντος και εστιάζουν σε παραγωγικής αξίας παράγοντες ενδεχομένως να ανταμείβουν λάθος συμπεριφορές, δεν διαβάζουν έγκαιρα τις επιχειρηματικές αλλαγές, δίνουν την εικόνα των λειτουργιών και όχι των διατμηματικών διαδικασιών, δεν μπορούν να εστιάσουν στους δύσκολα ποσοτικοποιημένους πόρους, όπως το διανοητικό κεφάλαιο, τις ολοκληρωμένες επιχειρηματικές διαδικασίες της οργάνωσης της εποχής της πληροφορίας και γενικότερα το άυλο κεφάλαιο. Παράδειγμα αποτελεί ότι η μέτρηση της άμεση αποδοτικότητα της εργασίας οδηγεί σε υπερβολικό έλεγχο, εμποδίζοντας τους εργαζόμενους να θεμελιώσουν τη δική τους ευθύνη ελέγχου και να εστιάσουν στη βελτίωση των διαδικασιών. Όπως αναφέρθηκε από μάνατζερ εγκαταστάσεων μονάδας μηχανών FORD «οι μηχανές σχεδιάστηκαν να λειτουργούν αυτόματα, η δουλειά των ανθρώπων είναι να επιλύουν το πρόβλημα, να εγγυώνται την ποιότητα, θεωρούνται λύτες προβλημάτων και όχι μεταβλητά κόστη»²³.

Η επιχείρηση έχει πολλαπλούς στόχους, μεταξύ των οποίων την παροχή ποιότητας και αξίας στους πελάτες της, την προσφορά δυνατοτήτων ανάπτυξης δεξιοτήτων στους εργαζομένους, την επένδυση στα μελλοντικές υπηρεσίες, την αποδοχή των ενεργειών από το κοινωνικό σύνολο, την λειτουργία σε ένα πλαίσιο κανονισμών και νομοθεσίας και την εξασφάλιση απόδοσης για τους μετόχους. Το πλήθος των ανωτέρω στόχων εκ των οποίων άλλοι συμπράττουν όμως άλλοι είναι αντικρουόμενοι δεν μπορούν να περιγραφούν από ένα και μόνο μέγεθος, που καλείται αξία μετοχής. Η ισορροπία ανάμεσα σε αυτούς τους στόχους αποτελεί το ιδιαίτερα δύσκολο έργο της ανώτερης διοίκησης. Τα οικονομικά αποτελέσματα, συνεχίζουν να αποτελούν σημαντικό εργαλείο, καθώς είναι αυτά που τελικώς καθορίζουν εάν οι βελτιώσεις στους επιμέρους τομείς έχουν οδηγήσει στην μεγέθυνση του πλούτου για τους μετόχους. Εάν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία θα

²³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 25.

μπορούσαν να αξιολογούνται μέσα στο χρηματοοικονομικό λογιστικό μοντέλο οι οργανώσεις που προσαυξάνουν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία και τις ικανότητες θα μπορούσαν να μεταδώσουν αυτή τη βελτίωση στους εργαζομένους στους μετόχους στους προμηθευτές και στους πελάτες ή πολίτες. Η δυσκολία όμως να οριστεί μια αξιόπιστη χρηματοοικονομική αξία σε τέτοιου είδους περιουσιακά στοιχεία όπως η γραμμή παραγωγής νέου προϊόντος, οι ικανότητες των διαδικασιών, οι δεξιότητες, η υποκίνηση, η ευελιξία των εργαζομένων, η αφοσίωση των πελατών θα απέκλειαν και την αναγνωρισιμότητα τους σε οργανωσιακούς ισολογισμούς²⁴.

2.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας -Key Performance Indicators (KPIs)

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης αποτελούν σημαντικά εργαλεία μέτρησης της αποδοτικότητας της οργάνωσης και διαχωρίζονται στις κατηγορίες που με ποσοτικούς όρους εκτιμούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα της εκάστοτε οργάνωσης ή εκτιμούν τις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών και προϊόντων και τα συνακόλουθα χαρακτηριστικά τους²⁵.

Χαρακτηρίζονται ως ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες. Οι ποιοτικοί δείκτες καταδεικνύουν την ποιότητα των εργασιών που μπορεί να μετρηθεί και η καταγραφή τους γίνεται με ποιοτικές διαβαθμίσεις. Οι ποσοτικοί δείκτες εκφράζουν το ποσοστό των εκτελεσθέντων εργασιών και η καταγραφή τους πραγματοποιείται με αριθμοδείκτες. Στην πράξη, ωστόσο, δεν υφίσταται απόλυτη διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, διότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικοί δείκτες για ποιοτικού χαρακτήρα μετρήσεις. Η καταγραφή των ποσοτικών δεικτών παρέχει μια συνολικότερη εικόνα και τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλους φορείς ή δράσεις του παρελθόντος, προτιμώνται σε σχέση με τους ποιοτικούς, οι οποίοι αποδεικνύονται πιο χρονοβόροι στη διαδικασία συλλογής, μέτρησης και ανάλυσης της πληροφορίας, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια και διακρίνονται για τον υποκειμενικό τους χαρακτήρα.

Σε ένα σύστημα μετρήσεων απόδοσης οι δείκτες εκτιμούν τις εισροές, τις διαδικασίες αλλά και τις εκροές. Ως εισροές (inputs) εννοούμε τους πόρους που παρέχονται στην οργάνωση από το περιβάλλον και αφορούν είτε ανθρώπινο δυναμικό είτε υλικό και οι εκροές (outputs) αποτελούν τα άμεσα αποτελέσματα του οργανισμού ύστερα από τις

²⁴ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008., ο.π σελ 28.

²⁵ Από την ιστοσελίδα The Balanced Scorecard Institute (BSI).

<http://balancedscorecard.org/Resources/Performance-Measures-KPIs>.

εσωτερικές διαδικασίες, δηλαδή τις υπηρεσίες που παρέχονται από την οργάνωση στους αποδέκτες του περιβάλλοντος της. Οι εκροές μπορεί να έχουν όχι μόνο ποσοτικές αλλά και ποιοτικές διαστάσεις. Συχνά περιλαμβάνουν μετρήσεις του αριθμού των αποδεκτών που έχουν πρόσβαση ή εξυπηρετούνται από τον οργανισμό. Αποτελέσματα (outcomes) ορίζουμε τις συνέπειες των εκροών στα αλληλεπιδρώντα ενδιαφερόμενα άτομα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια των ατόμων από τις υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα ανιχνεύονται ευκολότερα από τις επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις ή επιδράσεις (impacts) ορίζουν το τελικό αποτέλεσμα ύστερα από την ανάπτυξη των λειτουργιών της εκάστοτε οργάνωσης, τις μακροπρόθεσμες και ευρείες αναπτυξιακές μεταβολές στην κοινωνία, την οικονομία ή το περιβάλλον, στο οποίο συμβάλλει ο οργανισμός. Οι δείκτες επιπτώσεων (impact indicators) διακρίνονται στους ειδικούς δείκτες (specific indicators) και τους καθολικούς δείκτες (global indicators). Οι ειδικοί δείκτες μετρούν τον αντίκτυπο που παρατηρήθηκε σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά συνδέεται άμεσα με την δράση που έλαβε χώρα και όσους επηρεάστηκαν από αυτή και οι καθολικοί δείκτες μετρούν τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που επηρεάζουν ένα ευρύτερο πληθυσμιακό σύνολο.

Επίσης η κατάταξη τους σε διατμηματικούς και διοργανωτικούς αναδεικνύει την πολυπλοκότητα των μετρήσεων αλλά και την διαδρομή των κινήσεων μέσα στον οργανισμό.

Καθώς οι δείκτες είναι οι αιτιώδεις βραχίονες μεταξύ της αντιλαμβανόμενης απόδοσης αλλά και της αντικειμενικής πραγματοποιούμενης λειτουργίας της οργάνωσης, η χρήση τους συμβάλλει σε αποφασιστικό βαθμό στην διάγνωση της παροχής ή μη των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες-πολίτες, τη βελτίωση της ανταπόκρισής τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πολίτη-πελάτη, τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του οργανισμού, την ενίσχυση της απεικόνισης και αποτύπωσης αιτίου και αποτελέσματος στο πλαίσιο των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των χρησιμοποιούμενων μέτρων σε συνδυασμό με τους χρησιμοποιούμενους πόρους.

Οι δείκτες ως εργαλεία μάθησης αποτυπώνουν τη διοικητική πραγματικότητα δίνοντας την δυνατότητα της συνεχούς μάθησης ως μέρος της οργανωτικής κουλτούρας σε μια πορεία δράσης, όπου μέτρηση και μάθηση είναι έννοιες ταυτόσημες συμβάλλοντας αποφασιστικά στην εξέλιξη των οργανώσεων από μονόδρομες οργανώσεις από τις οποίες εκρέουν αποτελέσματα σε μαθησιακού τύπου οργανώσεις, οι οποίες αξιολογούν και επηρεάζονται από τις εκροές τους αλλά και από το περιβάλλον λειτουργίας τους.

| ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΕΙΚΤΩΝ | |
|-----------------------|--|
| Απόθεμα | Μέση διάρκεια παραμονής |
| Logistics | Κόστος μεταφοράς ως % επί των πωλήσεων |
| Διείσδυση | Μερίδιο αγοράς |
| Ικανοποίηση πελατών | % πελατών που επιστρέφουν |
| Ποιότητα εξυπηρέτησης | Χρόνος αναμονής στο ταμείο |
| Πωλήσεις | Πωλήσεις ανά είδος, υπάλληλο, μονάδα χώρου, υποκατάστημα |

Πίνακας 1: Παραδείγματα Δεικτών.

2.3 Καθορισμός των δεικτών μέτρησης

Η χρήση των δεικτών μέτρησης ως μηχανισμών πληροφόρησης και η άντληση συμπερασμάτων προϋποθέτει την ικανοποίηση κάποιων χαρακτηριστικών, την ορθή χρήση τους και την αξιόπιστη ανάλυσή τους. Στην περίπτωση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες πρέπει να είναι επιτεύξιμοι, σημαντικοί, μετρήσιμοι να παρουσιάζουν τις διαστάσεις της στοχοθεσίας, να ανταποκρίνονται στην αποστολή της δημόσιας οργάνωσης, να συναρτώνται με την επίτευξη των στόχων που θέτει με αιτιώδη συνάφεια, να παρέχουν ευδιάκριτα την ερμηνεία που δεν οδηγεί σε αντιφατικές στάσεις, να είναι προσαρμόσιμοι και ευέλικτοι ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες κάθε φορά ανάγκες, να μην επικαλύπτονται επιδιώκοντας της μοναδικότητα αποφεύγοντας περιττές μετρήσεις, να ακολουθούν την λογική του κόστους – ωφέλους (Cost Benefit Model) ώστε το καθαρό όφελος των μετρήσεων να μην υπερβαίνει το κόστος που προκύπτει. Επίσης με εμφανής την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα να αποτρέπουν κινήσεις χειραγώγησης από την οργάνωση και να μην χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία είτε εξωραϊσμού είτε υποτίμησης της προς μέτρηση οργάνωσης, η συνεκτικότητα τους με την πραγματικότητα, να είναι αποδεκτοί από τους αξιολογούμενους και να ανταποκρίνονται στην αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων.

Η εξασφάλιση και εδραίωση των προϋποθέσεων που θα καταστήσουν ορθή τη χρήση των δεικτών μέτρησης απόδοσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ουσιαστική

λειτουργία τους. Προβληματικές αναπτύσσονται σχετικά με τη συμμετοχική φύση του σχεδιασμού και της εφαρμογής συστημάτων μέτρησης απόδοσης. Παρατηρείται το φαινόμενο μη συνεργασίας μεταξύ ανώτερων και ανώτατων στελεχών του οργανισμού αλλά και δυσλειτουργίες στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Η κατασκευή και η εφαρμογή ενός απολύτως ξεκάθαρα και κατανοητού πλαισίου αποτελεί προϋπόθεση για την λειτουργική ύπαρξη αναπτυγμένων συστημάτων μέτρησης. Η σχεδίαση πρέπει να πραγματοποιείται από πρόσωπα που κατέχουν την απαιτούμενη εξειδικευμένη γνώση καταρτίζοντας ορθολογικά και με συγκεκριμένο μεθοδολογικό πρότυπο το σύστημα χρήσης των δεικτών. Παράλληλη διαδικασία απαραίτητα αποτελεί η επανεξέτασή τους, ώστε να συσχετίζονται οι στρατηγικοί στόχοι με το σύστημα μέτρησης. Η αναθεώρηση των δεικτών καθίσταται αναγκαία την εποχή του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος όπου ακόμα και οι δημόσιες οργανώσεις δεν είναι εσωστρεφή, κλειστά συστήματα περιχαρακωμένα στον εαυτό τους με συμπαγή μονολιθική δομή αλλά επιδιώκουν να μετασχηματιστούν σε ευέλικτα συστήματα με υψηλή αναστοχαστικότητα αξιοποιώντας τα ερεθίσματα των εκροών τους χρησιμοποιώντας την ανατροφοδότηση και την επαναπληροφόρηση (feedback).

Ενδεικτικά στάδια στη διαδικασία μέτρησης απόδοσης είναι

- Η ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών με τη χρήση τεχνικών ποιότητας
- Ο καθορισμός δεικτών αποτελεσματικότητας
- Ο καθορισμός της μεθόδου της μέτρησης των δεικτών αποτελεσματικότητας
- Ο προσδιορισμός της συγκρινόμενης οργάνωσης
- Η συλλογή των στοιχείων και δεδομένων
- Η ανάλυση στοιχείων και ο εντοπισμός των ενδεχόμενων αποκλίσεων²⁶ με μεθόδους συλλογής δεδομένων, προσωπικών συνεντεύξεων, αξιοποίηση διοικητικών αρχείων, χαρτογραφήσεις μέσω ερωτηματολογίων, διαβαθμισμένες παρατηρήσεις ενός εκπαιδευμένου αξιολογητή
- Η ανάπτυξη προγράμματος δραστηριοτήτων για την εξάλειψη των αποκλίσεων και προσέγγιση των στόχων²⁷
- Η παρακολούθηση και επανεξέταση των δεικτών

²⁶ Βλ. Ν. Μιχαλόπουλο, 2007, Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων., σελ 133.

²⁷ Βλ. Π. Καρκατσούλη, 2004, Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση., σελ 155.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην ανάγνωση των αποτυπωμένων δεικτών, στο στάδιο δηλαδή που ακολουθεί ύστερα από την συλλογή δεδομένων, στην ανάλυση δεδομένων, στο σημείο μετασχηματισμού των δεδομένων σε πληροφορίες. Δεν πρέπει να ταυτιστούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων με τους δείκτες των αποτελεσμάτων. Οι δείκτες μετρούν το φαινόμενο έμμεσα, δείχνουν και δεν εξηγούν²⁸. Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης αποτελούν ένα μέσο μέτρησης της επιτυχίας, καταδεικνύοντας το μέγεθος της επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων.

2.4 Εισαγωγή στην μέτρηση απόδοσης

Στο πλαίσιο της ένταξης ενός οργανισμού του δημόσιου τομέα σε ένα καθεστώς μέτρησης απόδοσης μέσω συστήματος εύκολα τίθενται κάποια ερωτήματα.

- Ποια είναι αποστολή του οργανισμού;
- Κατά πόσο την εκπληρώνει;
- Πόσο αποτελεσματικά την πραγματοποιεί;
- Πόσο αποδοτικά την εκπληρώνει;
- Πώς αναγνωρίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των κινήσεων του;
- Πώς αναγνωρίζονται οι εκροές των υπηρεσιών στους πολίτες;
- Πώς ανατροφοδοτείται από το περιβάλλον;

Σε ένα δημόσιο οργανισμό όπου υπάρχει μονοπώλιο στην παροχή υπηρεσιών είναι σχετικά δύσκολη η αξιολόγηση του κατά πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιείται η αποστολή του καθόσον δεν υπάρχει ανταγωνισμός και υπάρχει έλλειψη μετρήσιμων, συγκρίσιμων στοιχείων. Μειονέκτημα και σημαντικό περιορισμό αποτελεί η μη σύγκριση της αποστολής σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, αντί για αυτό όμως μπορεί να πραγματοποιηθεί η σύγκριση μεταξύ του τι έχει επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου.

Αν ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός, η αποστολή του μεταφράζεται σε μια σειρά στόχων. Το μέτρο αποτελεσματικότητας της αποστολής έγκειται στην αξιολόγηση της φύσης αυτών των στόχων οι οποίοι αν είναι ρεαλιστικοί, ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή, κατάλληλοι, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι τότε η σύγκριση μεταξύ του τι έχει ήδη επιτευχθεί και της απόδοσης-στόχου, μπορεί να προσφέρει μία αξιολόγηση της

²⁸ Βλ. Ν. Μιχαλόπουλο, 2007., ο.π., σελ 133.

αποτελεσματικότητας. Επίσης ο μηχανισμός της περιοδικής μέτρησης με δεδομένα που συγκρίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα καταφέρνει να αποτυπώσει σχετικά την επίτευξη της αποδοτικότητας.

Αυτό το συμπέρασμα όμως δεν είναι τόσο προφανές διότι παραδειγματικά σε ένα οργανισμό όπως είναι τα σώματα ασφαλείας, αν ο δείκτης εγκληματικότητας αυξάνεται, οι αστυνομικές αρχές μπορούν να ισχυριστούν ότι αυτό συμβαίνει εξαιτίας μίας γενικής κατάρρευσης της αξίας της ηθικής στην κοινωνία και της αύξησης της εγκληματικότητας και όχι εξαιτίας της μειωμένης της απόδοσης. Μπορεί ταυτόχρονα όντως η Αστυνομία να επιτυγχάνει αυξημένο αριθμό συλλήψεων ενώ ο δείκτης εγκληματικότητας να ανέρχεται. Σε αυτή την περίπτωση, είναι διττή η ανάγνωση των αποτελεσμάτων. Ο οργανισμός, στην συγκεκριμένη περίπτωση η Αστυνομία μπορεί να αναγνώσει στους δείκτες ότι επιτυγχάνει τους στόχους της και ότι είναι πραγματικά αποδοτική σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο αυξάνεται η εγκληματικότητα ή να αναγνώσει αποτυχία καθόσον δεν επιτυγχάνει την επίτευξη της αποστολής της που είναι η μείωση της εγκληματικότητας .

Ένα τμήμα εντός ενός οργανισμού δημοσίου τομέα του οποίου το έργο είναι κάποια μηχανική αναπαραγωγή, ενδεχομένως να μπορεί να συγκριθεί με ένα αντίστοιχο του ιδιωτικού τομέα. Σε αυτή την περίπτωση οι δείκτες 'όπως το πλήθος των παραγόμενων προϊόντων, το σύνολο των υπαλλήλων που απασχολούνται και άλλες απλές παράμετροι, μπορούν να αποτυπώσουν ένα αξιόπιστο και αντικειμενικό μέτρο αποδοτικότητας. Αυτό ισχύει πολλές υποστηρικτικές υπηρεσίες των οργανισμών δημοσίου τομέα.

2.5 Αποτελεσματικό καθεστώς μέτρησης

Με γνώμονα ένα αποτελεσματικό καθεστώς μέτρησης απόδοσης τα μέτρα απόδοσης θα πρέπει²⁹:

- Να είναι στοχευμένα και να μετρούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας
- Να αποτυπώνουν καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες
- Να αντανακλούν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών
- Να είναι διαχωρισμένα ανάμεσα σε ποσοτικά και ποιοτικά

²⁹ Βλ. Arie Halachmi, 2005, Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 Iss: 7, σελ 502-516.

- Το πλήθος τους να μην αποτελεί αντικίνητρο πραγματοποίησης και ολοκλήρωσης των μετρήσεων και δυσχέρειας της ανάλυσης εξαιτίας της υπερβολικής συλλογής δεδομένων και της υπερπληροφόρησης

Ο σχεδιασμός ενός συνόλου μέτρων, απαιτεί μια διαδικασία κατανόησης και συνεργασίας ώστε να ενταχθούν στην κουλτούρα του οργανισμού και κυρίως όσων θα υπόκεινται σε αυτά κατά βάση. Η συνεργασία θα πρέπει να υπάρχει σε όλο το φάσμα των διεργασιών του ελέγχου και αξιολόγησης, προκειμένου όσοι συμμετέχουν, να συλλέγουν στοιχεία ανατροφοδότησης όσον αφορά στην απόδοση και να μην υπάρχει εχθρική αντιμετώπιση εξαιτίας της υποβολής της μέτρησης. Υπό την προϋπόθεση ότι η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση εφαρμόζονται τακτικά, η διεργασία μέτρησης επιτυγχάνει τους στόχους, γιατί θα εφαρμόζεται ως ένα σύστημα που αυξάνει την απόδοση και όχι ως ένα σύστημα τιμωρίας και συμμόρφωσης.

2.6 Η έννοια και οι στόχοι της μέτρησης απόδοσης

Ως μέτρηση απόδοσης, μπορούμε να θεωρήσουμε την διαδικασία ποσοτικοποίησης μιας ενέργειας, να την ορίσουμε ως την διεργασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας. Μέτρο απόδοσης, ορίζεται ένα μέτρο, το οποίο χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας και ως σύστημα μέτρησης απόδοσης το σύνολο των μέτρων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας.

Οι στόχοι ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης μπορούν να συνοψιστούν στους εξής³⁰:

- Παρέχει υποστήριξη στην διοίκηση και στα στελέχη στην εκτέλεση της στρατηγικής.
- Η ενίσχυση της αποτελεσματικής διοίκησης.
- Η παροχή γνώσεων με σκοπό την ανάπτυξη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού και η δυνατότητα επισκόπησής της από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

³⁰ Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005. Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς: performance measurement., σελ. 100-120.

2.7 Η απαραίτητη μέτρηση της απόδοσης

Η μέτρηση απόδοσης, είναι μια σημαντική βοήθεια στον σχηματισμό κρίσεων και στη λήψη αποφάσεων με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών στόχων και την ευθυγράμμιση σύμφωνα με την επιλεγμένη στρατηγική του οργανισμού. Αρχικά πραγματοποιήθηκε από οργανισμούς κερδοσκοπικούς του ιδιωτικού τομέα στην αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όμως στην συνέχεια επεκτάθηκε και στο δημόσιο τομέα με απώτερο σκοπό την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

Οι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί μετρούν τις επιδόσεις τους ποικίλουν, μερικοί από αυτούς είναι οι κάτωθι:

- Για να επιτύχουν τους στόχους τους,
- Για να αναγνωρίσουν αλλαγές στο περιβάλλον και στις επιθυμίες των πελατών τους
- Για να έχουν απεικόνιση των εσωτερικών λειτουργιών τους , των διεργασιών που πραγματοποιούνται και των εκροών τους
- Για την αναγνώριση δυσλειτουργιών και η εστίαση της αποκατάστασης τους
- Για την κατασκευή ορθολογικού πλαισίου αποφάσεων βάσει γεγονότων και όχι εικασιών συναισθημάτων και υποκειμενικών παρατηρήσεων
- Για την επιβεβαίωση και την επαλήθευση αλλαγών πορείας του οργανισμού, την αποτύπωση της επιτυχία ή μη των διορθωτικών κινήσεων βάσει αποτελεσμάτων

Οι λόγοι για τους οποίους οι μάνατζερ επιδιώκουν άμεση την πρόσβαση στους δείκτες κλειδιά μέτρησης της απόδοσης και αναζητούν τρόπους έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης τους είναι³¹ :

- Κάτι μη μετρήσιμο είναι μη κατανοήσιμο
- Κάτι μη κατανοήσιμο είναι μη ελέγξιμο
- Κάτι μη ελέγξιμο δεν επιδέχεται τροποποιήσεις και κατά συνέπεια βελτιώσεις
- Κάτι που πρόκειται να μετρηθεί τελικά θα πραγματοποιηθεί
- Η επιτυχία ή η αποτυχία κρίνεται από τα αποτελέσματα που έχουν πρώτα μετρηθεί
- Η μη αναγνώριση της επιτυχίας συνεπάγεται την μη επιβράβευση της
- Η μη επιβράβευση της επιτυχίας επιβραβεύει την αποτυχία

³¹ Βλ. [Arie Halachmi](#), 2005. Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 Iss: 7, σελ 502-516.

- Η μη αναγνώριση της επιτυχίας δεν μας εξασφαλίζει την συνέχιση της
- Η μη γνώση της επιτυχίας και της αποτυχίας κατά περίπτωση των ενεργειών του οργανισμού μας αποκόπτει από την δυνατότητα της μάθησης
- Η άγνοια της αποτυχίας των ενεργειών μας οδηγεί μαθηματικά στην επανάληψη λανθασμένων ενεργειών
- Η έλλειψη συσχέτισης των παραγόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων με τους καταναλωθέντες πόρους μας αποκόπτει από τον υπολογισμό του κόστους των ενεργειών μας
- Η άγνοια του πραγματικού κόστους των λειτουργιών, μας εμποδίζει στην λήψη ορθών επιλογών
- Η άγνοια αποτελεσμάτων καθιστά τον οργανισμό αυτιστικό με ελλιπή επικοινωνία με τους μετόχους ή τους μετόχους πελάτες κατά περίπτωση

2.7.1 Θετικές επιδράσεις

Οι θετικές επιδράσεις της μέτρησης απόδοσης με την έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση των δεικτών συνοπτικά καταγράφονται κάτωθι:

- Η μέτρηση απόδοσης επιφέρει στον οργανισμό διαφάνεια και την δυνατότητα μια ενδοσκοπήσης σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει, μπορεί να εξειδικεύσει στο ποσοστό επίτευξης επιτυχίας από κάποιο συγκεκριμένο τμήμα ή να πραγματοποιήσει μία αξιολόγηση κόστους. Η διαφάνεια στη συνέχεια καταλήγει σε διάφορες μορφές ορθολογισμού χρησιμοποιώντας πρότυπα κρίσης διαδικασιών και υφιστάμενων δομών που συμβάλλουν στη αποδοτικότητα του οργανισμού. Η φράση «ό,τι μετράται, γίνεται»³², επιβεβαιώνει ότι ο εξορθολογισμός και η διεργασία βελτίωσης ξεκινούν όταν ο οργανισμός μπορεί να μετρήσει την υπαρκτή του εκροή.
- Η μέτρηση απόδοσης είναι ένα κίνητρο για εκροή επιθυμητών αποτελεσμάτων και συνεπώς επιβραβεύει την εκροή αποτελώντας κίνητρο για απόδοση. Δεν επιβραβεύονται οι καλές εισροές, όπως οι καλές προθέσεις ούτε οι προσπάθειες κατά τη διάρκεια αλλά τα αποτελέσματα.

³² Βλ. D. Osborne & T. Gaebler, 1992. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector., σελ 22.

- Η μέτρηση απόδοσης αποτελεί έναν αξιόπιστο τρόπο δημιουργίας υπευθυνότητας διότι όταν το έργο που πρέπει να επιτελέσει ένας οργανισμός αλλά κυρίως ένας δημόσιος οργανισμός συνεπάγεται υπευθυνότητα, στελέχη είναι υπόλογοι της απόδοσής τους και διενεργούν ενδοσκοπήση σε αυτή. Η μέτρηση απόδοσης είναι ένας τρόπος σχηματισμού της υποχρέωσης του να είναι κανείς υπόλογος για την απόδοσή του με αποτέλεσμα να μπορεί να αναζητηθεί η πηγή των καλών και των κακών πρακτικών
- Με την μέτρηση της απόδοσης οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση μετρώνται συστηματικά και ποσοτικοποιούνται καθιστώντας εφικτές συγκρίσεις σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Με την μέτρηση της απόδοσης οι πληροφορίες έχουν αποτυπωθεί μπορούν πλέον να επικοινωνηθούν

2.7.2 Αρνητικές επιδράσεις

Υπάρχουν και παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάσουν αρνητικά ένα εγχείρημα μέτρησης απόδοσης, οι οποίοι παρατίθενται κατωτέρω:

- Η μέτρηση απόδοσης ενισχύει σε ένα βαθμό την εσωτερική γραφειοκρατία στον οργανισμό καθώς επίσης οι οργανισμοί με επιτυχημένο σύστημα μέτρησης απόδοσης επενδύουν σε διαδικαστικά και οργανωσιακά προληπτικά μέτρα προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του συστήματος μέτρησης απόδοσης³³. Μπορεί να δημιουργηθεί ένα ξεχωριστό τμήμα του οποίου η αρμοδιότητα είναι να μετατρέπει όλες τις εκροές σε μετρήσιμα μεγέθη.
- Η μέτρηση απόδοσης ενδεχομένως να παρεμποδίζει τις καινοτομίες καθόσον όσοι επιχειρήσουν να καινοτομήσουν θα πρέπει να αποδεχτούν το ρίσκο που επέχουν τα αποτελέσματά τους να είναι είτε διαφορετικά είτε λιγότερα από τα προσδοκώμενα. Η καινοτομία μπορεί να βλάψει την βραχυπρόθεσμη εκροή του οργανισμού και ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για αυτή την συνθήκη. Η απόλυτη πίστη στην μέτρηση της απόδοσης χωρίς την ένταξη της σε συγκεκριμένη στρατηγική, επιβραβεύει την συνεχή αναπαραγωγή του υπαρκτού και αναμενόμενου³⁴.

³³ Βλ. F. Leeuw, 1996, Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers, *Accounting, Auditing Accountability Journal* .

³⁴ Βλ. R. Behn, & P. Kant, 1999, Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting, *Public Productivity and Management Review* .

- Η μέτρηση απόδοσης μπορεί να μειώσει την υπευθυνότητα του συστήματος όταν λειτουργεί ανταγωνιστικά σε τμήματα του ίδιου οργανισμού ή σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα τους οποίους προκαλεί να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά. Συγκεκριμένα στον δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί έχουν την υπευθυνότητα ενός συστήματος. Αυτοί οι οργανισμοί, αναμένονται να παρέχουν την τεχνογνωσία τους και στους άλλους οργανισμούς. Η μέτρηση απόδοσης μπορεί να αποκλείσει αυτή την λειτουργία. Υπηρεσίες των σωμάτων ασφαλείας που συναγωνίζονται μεταξύ τους για την απόδοση, ενδεχομένως να είναι λιγότερο πρόθυμα να μοιραστούν τις καλύτερες πρακτικές τους και ως εκ τούτου, η μέτρηση απόδοσης έχει μια δυσμενή επίδραση στις μεταξύ τους σχέσεις.
- Η μέτρηση απόδοσης μπορεί τελικά να τιμωρήσει την καλή απόδοση παρόλο που γενικότερα η μέτρηση απόδοσης ενισχύει τις εκροές, σε περιπτώσεις του δημοσίου τομέα στους οποίους διαπιστώνεται ότι ένας οργανισμός μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με μικρότερο προϋπολογισμό παρατηρείται ότι ο προϋπολογισμός μειώνεται και δεν επιβραβεύεται η αποδοτικότητα ενώ σε αντίστοιχο οργανισμό με χαμηλότερη αποδοτικότητα ο προϋπολογισμός παραμένει ο ίδιος για την κάλυψη των ίδιων εκροών.

2.8 Από την μέτρηση της απόδοσης στην διοίκηση της απόδοσης

Η Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) αποτελείται από τις τεχνικές που αποσκοπούν στη σχεδίαση, μέτρηση, αξιολόγηση και εφαρμογή λειτουργιών τη διοίκησης που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού³⁵. Πραγματεύεται τη θέσπιση συμφωνημένων στόχων απόδοσης³⁶, τον καθορισμό προτεραιοτήτων στην κατανομή των πόρων, την εμφύσηση του οράματος για την ακολουθούμενη κατεύθυνση δράσης στα στελέχη και στη συνέχεια την συσχέτιση και σύγκριση των προσυμφωνημένων στόχων και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Η Μέτρηση Απόδοσης αποτελεί το προαπαιτούμενο στάδιο και βασικό συστατικό της Διοίκησης Απόδοσης, το οποίο καθορίζει την ανάγνωση της παρούσας θέσης του οργανισμού σε σχέση με το σημείο που θα έπρεπε να βρίσκεται ή με το σημείο που θα επιθυμούσε να βρίσκεται.

³⁵ Βλ. Ι. Ρωσσίδη, 2014. Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση., σελ 226.

³⁶ Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005. Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς: performance measurement., σελ 120-124.

Σκοπός της μέτρησης και στη συνέχεια της ανάλυσης των μετρήσεων είναι η καθοδήγηση του οργανισμού σε αποφάσεις που θα οδηγήσουν προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν προαποφασιστεί αλλά και η πρόβλεψη σε πραγματικό χρόνο εσωτερικών και εξωτερικών αλλαγών για την έγκαιρη αντίδραση και αντιμετώπιση³⁷.

Η Διοίκηση Απόδοσης δεν αποτελεί πανάκεια, πλην όμως αποτελεί σύγχρονη και εξελισσόμενη διοικητική πρακτική που διαθέτει μεθόδους και τακτικές ικανές να προσφέρουν δυναμική στον οργανισμό με βελτίωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων. Η σύνδεση της στρατηγικής με την μέτρηση απόδοσης, η εστίαση στα αποτελέσματα και ο επιχειρησιακός της προσανατολισμός διαμορφώνουν μια οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση στη συνεχή βελτίωση³⁸.

³⁷ Βλ. J. Evans & W. Lindsay, 2008, ο.π, σελ 250.

³⁸ Βλ. Ι. Ρωσσίδη, 2014, ο.π, σελ 233.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – BALANCED SCORECARD

3.1 Τα πρώτα βήματα της νέας μεθόδου

Έχοντας αναφέρει τους προπομπούς της BSC, το 1990 το ινστιτούτο NOLAN NORTON, ερευνητικός βραχίονας της KPMG χρηματοδότησε μία μελέτη διάρκειας ενός έτους με τίτλο «Μέτρηση απόδοσης στην οργάνωση του μέλλοντος». Η μελέτη παρακινήθηκε από την πεποίθηση ότι οι υπάρχουσες προσεγγίσεις για την μέτρηση απόδοσης βασιζόμενη στα χρηματοοικονομικά μέτρα λογιστικής είχε ξεπεραστεί. Αναπτύχθηκαν προτάσεις σχετικά με την αξία των μετόχων, των μετρήσεων της παραγωγικότητας και της ποιότητας και των σχεδίων αποζημιώσεων όμως σύντομα εστίασε στην πολυδιάστατη κάρτα επιδόσεων.

Εξελικτικά ονομάστηκε Ισορροπημένη κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard) και απεικόνιζε την ισορροπία που παρείχαν βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη μέτρων, μεταξύ δεικτών υστέρησης και δεικτών κατεύθυνσης ή καθοδήγησης και μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών προοπτικών απόδοσης. Οργανώθηκε γύρω από τέσσερις ευδιάκριτες προοπτικές, τη χρηματοοικονομική, του πελάτη, την εσωτερική και της καινοτομίας και μάθησης. Τα αποτελέσματα της μελέτης παρουσιάστηκαν τον Φεβρουάριο του 1992 όπου ο καθηγητής κ Robert S. Kaplan (Professor in Accounting) στην έδρα «Arthur Lowes Dickinson στο Πανεπιστήμιο του Harvard School in Boston, και ο David P. Norton (founder and president of Renaissance Solutions, a consulting firm in Lincoln, Massachusetts) δημοσίευσαν στο περιοδικό «*Harvard Business Review*» την νέα προσέγγιση στα εργαλεία διοίκησης, την περίφημη πλέον μέθοδο του «Balanced Scorecard» στο άρθρο «The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance». Παρότι φαινομενικά ήταν προφανές εταιρίες που εφαρμόζαν σύγχρονα συστήματα μέτρησης απόδοσης δεν ευθυγράμμιζαν τις μετρήσεις με την στρατηγική, αλλά προσπαθούσαν να βελτιώσουν την απόδοση των υφιστάμενων διαδικασιών μέσω του χαμηλότερου κόστους, την βελτίωση της ποιότητας χωρίς να προσεγγίζουν και να συνδέουν την στρατηγική με αυτές. Με αυτά τα δεδομένα δημοσιεύτηκε δεύτερο άρθρο τον Σεπτέμβριο του 1993 που περιέγραφε ακριβώς τη σημασία επιλογής μέτρων βασισμένων στην στρατηγική επιτυχία στο «*Harvard Business Review*» με τίτλο «Putting the Balanced Scorecard to Work».

Η οργάνωση της μεθόδου, λίγα μόλις χρόνια μετά τις πρώτες εφαρμογές της, εξελικτικά διαπίστωσε πολλαπλές στρατηγικές συνδέσεις της κάρτας επιδόσεων με πλήθος μέτρων που επέτρεπαν τη σύνδεση σε ακολουθίες σχέσεων αιτιώδους συνάφειας. Την στρατηγική τροχιά και τις σχέσεις μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος των μέτρων για την μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι η BSC είχε εξελιχθεί από βελτιωμένο σύστημα μέτρησης σε κομβικό σύστημα διοίκησης και ότι ανώτερα στελέχη την χρησιμοποιούσαν ως το κεντρικό πλαίσιο οργάνωσης για τις σημαντικές διαδικασίες της διοίκησης, όπως στον καθορισμό ατομικών και ομαδικών στόχων, για τις ανταμοιβές, την κατανομή πόρων, τον προγραμματισμό αλλά και την ανάδραση και την μάθηση. Αυτά συνοψίστηκαν σε τρίτο άρθρο από τους R. Kaplan και D. Norton το 1996 στο «*Harvard Business Review*» με τίτλο «Using the Balanced scorecard as a strategic Management System».



Σχήμα 2: Από το σύστημα Διοίκησης ελέγχου στο Στρατηγικό σύστημα Διοίκησης³⁹

Η παραδοσιακή προσέγγιση Διοίκησης με κατεύθυνση τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα, ο Προϋπολογισμός (budget), συνδέεται με τα κίνητρα απόδοσης του προσωπικού, την κατανομή των πόρων και την επισκόπηση-ανατοποθέτηση χωρίς σύνδεση με την Στρατηγική και το Όραμα του οργανισμού.

³⁹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 24.

Η νέα προσέγγιση της μεθόδου διοίκησης BSC, δεν είναι μία στατική προσέγγιση αλλά αποτελεί μία συνεχής κίνηση γύρω από ένα δακτύλιο που πλέον στο επίκεντρο υπάρχει η Στρατηγική και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που εκκινεί από την διατύπωση και την ανάλυση του Οράματος και της Στρατηγικής του οργανισμού, συνεχίζει με την μετάδοση τους και την επικοινωνία τους διατρέχοντας όλο τον οργανισμό και καταλήγει στην διατύπωση του σχεδίου επιχειρηματικής δράσης και συνεχίζει στην δυναμική ανατροφοδότηση της γνώσης που αποκτήθηκε.

Οι στόχοι συνεχώς αξιολογούνται μέσω της BSC, η οποία έχει τοποθετήσει στο επίκεντρο την Στρατηγική, και με την συνεχή κυκλική μετακίνηση στους επιμέρους τομείς, επιδιώκει την εξισορρόπηση των στόχων μέσα από συνεχείς επαναξιολογήσεις με σκοπό την επίτευξη της ανάπτυξης. Βασική προϋπόθεση της επιτυχίας είναι της διαδικασίας είναι η διάχυση της στο εσωτερικό του Οργανισμού μέσω της επικοινωνίας χρησιμοποιώντας τις εσωτερικές και εξωτερικές δομές, εμψύχοντας το όραμα με τους στρατηγικούς στόχους.

Αυτή η αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στο μοντέλο Διοίκησης των Οργανισμών - Επιχειρήσεων οι οποίες πέρασαν από τον βραχυχρόνιο σχεδιασμό προϋπολογισμών, βασισμένων μόνο σε χρηματοοικονομικά στοιχεία, σε ένα άλλο μοντέλο Διοίκησης βασισμένο σε πιο μεσοπρόθεσμους Στρατηγικούς στόχους αποτυπώθηκε στο πρώτο θεματικό βιβλίο «The Balanced Scorecard Translating Strategy in to Action» το 1996 από τους R. Kaplan και D. Norton.

Ύστερα από αυτό το πρώτο βιβλίο άνθισε η βιβλιογραφία που πραγματεύεται την BSC καθώς προέκυψε για μία συνεχώς βελτιούμενη μέθοδο με πολλές παραμέτρους και αναρίθμητες προεκτάσεις στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σημαντική προέκταση αποτελεί η εισαγωγή της μεθόδου στον δημόσιο τομέα και στις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, ευνοούμενη από την τάση του «νέου δημόσιου μανάτζμεντ» με βασικές συνιστώσες την υποχρέωση αυξημένης λογοδοσίας προς όλους τους ενδιαφερομένους, την αποτελεσματική λειτουργία η οποία πρέπει να χαρακτηρίζεται από την οικονομική αποδοτικότητα των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν και την μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης.

3.2 Απήχηση και το πρόβλημα της εφαρμογής

Η υποδοχή της BSC υπήρξε πολύ θετική σε πολλές χώρες και σε πλήθος επιχειρήσεων. Το 98% των Γερμανικών, το 83% των Αγγλικών και το 72% των Ιταλικών σε σχετική έρευνα δήλωσαν εξοικειωμένες με την μέθοδο και το 20% συνολικά σχεδίαζαν να

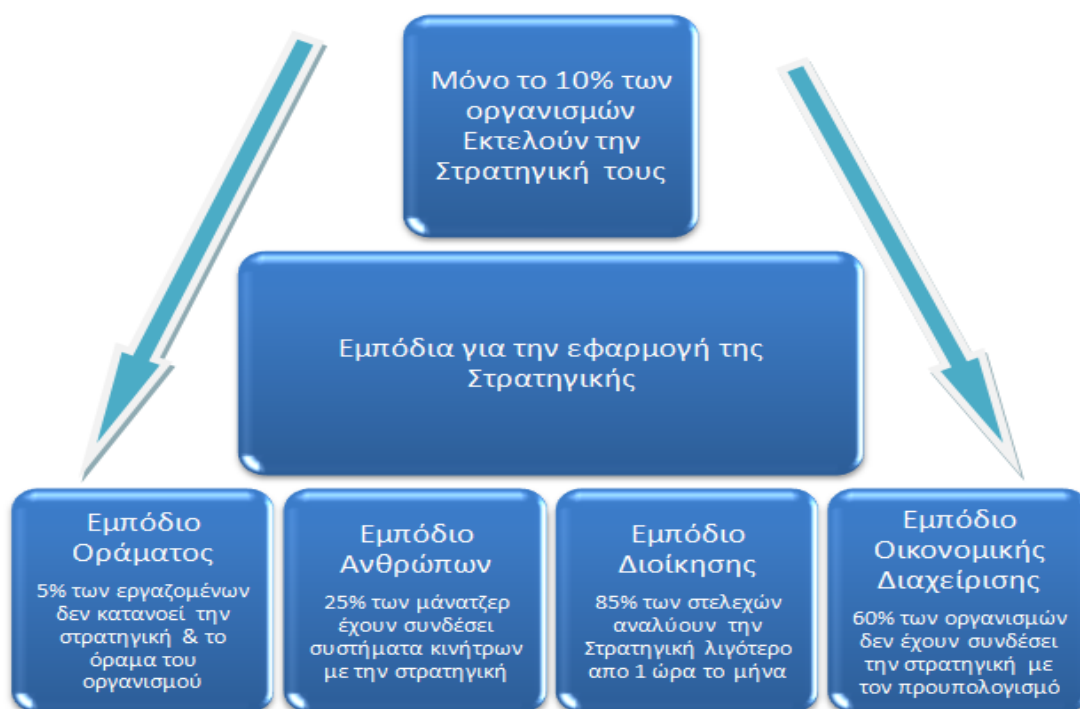
την εφαρμόσουν⁴⁰. Το περιοδικό «*California Management Review*, vol.39, Fall 1996» ανέφερε ότι μόνο το συγγραφικό δίδυμο είχε επιμεληθεί σε 100 επιχειρήσεις την ως άνω μέθοδο, εξάγοντας πολύ χρήσιμα συμπεράσματα για τις επόμενες προσθήκες και βελτιώσεις. Το 1997, το «*Harvard Business Review*» αναγνώρισε την μέθοδο BSC και την βράβευσε ως την πλέον ασκούμενη επιρροή ιδέα του 20^{ου} αιώνα. Επίσης ο D. Norton, υποστηρίζει ότι το 40-45% των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που ανήκουν στο Fortune 1000 χρησιμοποιεί την μέθοδο BSC.

Τα αποτελέσματα όμως αποτιμήθηκαν από ανάμεικτα έως απογοητευτικά αφού η πλειονότητα των επιχειρήσεων που την εφάρμοσαν σε γενικές γραμμές απέτυχαν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες των δημιουργών τους⁴¹. Έχει επισημανθεί ότι η εφαρμογή της στρατηγικής είναι σημαντικότερη από τη διαμόρφωσή της⁴². Αποδεδειγμένα η χάραξη στρατηγικής είναι σαφώς ευκολότερη από την επιτυχημένη εφαρμογή της. Οι επινοητές της BSC, R. Kaplan και D. Norton, υπολόγισαν ότι μόνο το 10% των στρατηγικών εφαρμόζονται στην πράξη, εντοπίζοντας τέσσερα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν για την αποτελεσματική εκτέλεση της στρατηγικής.

⁴⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 10.

⁴¹ Ibid., σελ 10.

⁴² Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 28.



Σχήμα 3: Τα εμπόδια για την εφαρμογή της στρατηγικής⁴³.

1. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων δεν κατανοεί τη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού. Στη σύγχρονη εποχή της πληροφορίας και της γνώσης, που τα άυλα περιουσιακά στοιχεία παράγουν αξία, παράγουν τεχνογνωσία, άυλες σχέσεις και φιλοσοφίες οργανισμών, οι περισσότερες επιχειρήσεις εξακολουθούν να οργανώνονται κατά τα παραδοσιακά πρότυπα. Υιοθετούν ξεπερασμένες πρακτικές διαδικασιών και ελέγχων που έχουν καταστεί πλέον ανεπαρκείς. Αν ο τρόπος που έχει δομηθεί ο οργανισμός παρεμποδίζει την ικανότητα των εργαζομένων να συλλάβουν τη στρατηγική και τους στόχους ώστε να αλληλεπιδράσουν σε σχέση με αυτή, τότε ο σημαντικότερος πόρος του «ανθρώπινου κεφαλαίου» αποδυναμώνεται και χάνει την δυνατότητα να λάβει πρωτοβουλίες και να πράξει προς την κατεύθυνση που θα μπορούσε να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων και του οράματος⁴⁴.

2. Το εμπόδιο των ανθρώπων συνδέεται με τα παραδοσιακά συστήματα αποζημίωσης και παροχής κινήτρων, τα οποία, όταν υπάρχουν στους οργανισμούς, είναι συνδεδεμένα με τους βραχυχρόνιους οικονομικούς στόχους, και όχι με μακροπρόθεσμες στρατηγικές

⁴³ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 9, Επίσης Βλ. P. Niven, 2003, Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies., σελ 11.

⁴⁴ Βλ. P. Niven, 2002., ο.π. σελ 10. Επίσης Βλ. P. Niven, 2003., ο.π.,σελ 12.

πρωτοβουλίες, με αποτέλεσμα να πλήττεται η δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα για την επιχείρηση⁴⁵.

3. Το εμπόδιο της διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται και στο σχήμα 60% των οργανισμών δεν συνδέουν τον προϋπολογισμό. Πολύ μεγάλο ποσοστό καθόσον συνήθως οι επιχειρήσεις διατηρούν διαφορετικό προϋπολογισμό για τις άμεσες ανάγκες τους και διαφορετικό για τον στρατηγικό σχεδιασμό τους με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Δημιουργείται όμως το ίδιο κοντόφθαλμο πρόβλημα όπως και με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι προϋπολογισμοί είναι επίσης αποκομμένοι από μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, εξυπηρετώντας αποκλειστικά βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, απόρροια των ξεχωριστών διαδικασιών που οι περισσότεροι οργανισμοί εξακολουθούν να ακολουθούν για την κατάρτιση του προϋπολογισμού και του στρατηγικού τους σχεδιασμού⁴⁶.

4. Το διοικητικό εμπόδιο με το τεράστιο ποσοστό του 85% αναφέρεται στην έλλειψη εμπάθυνας της στρατηγικής, στην προσκόλληση των αναλύσεων στα οικονομικά αποτελέσματα και στην εκπρόθεσμη απόπειρα εξεύρεσης λύσεων όταν οι δείκτες υστέρησης δεν ανταποκρίνονται στους στόχους που είχαν τεθεί στον προϋπολογισμό. Η εστίαση στη στρατηγική απαιτεί δέσμευση από την διοίκηση για την εμπάθυνα με την διεξαγωγή τακτικών διοικητικών συμβουλίων με έμφαση σε συνεδριάσεις διατμηματικών ομάδων, που θα υπεισέρχονται πέρα από την επιφανειακή ανάλυση των αποκλίσεων σε μια βαθύτερη αντίληψη αιτιώδους συνάφειας μεταξύ των στρατηγικών μέτρων που δημιουργούν αξία και των μέτρων που δεν λειτούργησαν υποδειγματικά και επιδέχονται βελτιώσεων. Η στρατηγική εστίαση μπορεί να αναζωογονήσει τα παραδοσιακά θεσμικά όργανα, μέσω ενθάρρυνσης του διαλόγου και εποικοδομητικών διαβουλεύσεων των παραγόντων που επιθυμούν να οδηγήσουν τον οργανισμό τροχιά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴⁷.

Όπως εμφανίζεται οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πλήθος εμποδίων στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης απόδοσης που θα μπορούν να παρακολουθούν έγκαιρα και έγκυρα δεδομένα. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που να εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των δεικτών υστέρησης των οικονομικών μεγεθών με τους οδηγούς καθοδήγησης

⁴⁵ Βλ. P. Niven, 2002. ο.π., σελ 10.

⁴⁶ Ibid., σελ 10.

⁴⁷ Βλ. P. Niven, 2002., ο.π., σελ 10-11.

των μελλοντικών επιδόσεων, ενώ ταυτόχρονα θα εκμεταλλεύεται τη δύναμη των άυλων περιουσιακών στοιχείων και θα στηρίζει τον οργανισμό στην εφαρμογή της στρατηγικής του⁴⁸. Μία αναγκαία συνθήκη για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια εφαρμογής είναι μια συγκροτημένη σχεδιαστική διαδικασία που θα στηρίζεται ενεργά από την διοίκηση. Η BSC δεν είναι μια έτοιμη άμεσα εφαρμόσιμη λύση αλλά ένα πλαίσιο το οποίο θα πρέπει να προσαρμοστεί στην εκάστοτε οργάνωση που θα εφαρμοστεί, ακόμα και να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο ως οδηγός κάποια άλλη BSC, η τελική εφαρμογή θα είναι μοναδική, προσαρμοσμένη απόλυτα στο περιβάλλον και τις ανάγκες του οργανισμού⁴⁹.

⁴⁸ Ibid., σελ 10-12.

⁴⁹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008., ο.π., σελ 10.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ BALANCED SCORECARD (BSC)

Έχοντας σηματοδοτηθεί η ανάγκη μετάβασης από τα παραδοσιακά μονοδιάστατα συστήματα μέτρησης απόδοσης σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σύστημα διοίκησης μέτρησης απόδοσης, θα επιχειρηθεί μέσω περιγραφής του υπόβαθρου, των αρχών και δομικών συστατικών της BSC, να αναλυθεί πώς η εν λόγω μεθοδολογία λύνει τα θεμελιώδη σύγχρονα επιχειρηματικά θέματα και ειδικότερα, αναπτύσσοντας τις πτυχές της μεθόδου ως σύστημα μέτρησης, ως στρατηγικό σύστημα διοίκησης και ως εργαλείο επικοινωνίας .

4.1 Όργανα μέτρησης πιλοτηρίου

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Η εφαρμογή του συγκεκριμένα σε δημόσιους οργανισμούς θα επιχειρήσει να καλύψει το έλλειμμα, της αποτελεσματικής εφαρμογής στρατηγικής από το σύνολο του οργανισμού και της εμφύσησης του οράματος στο ανθρώπινο δυναμικό που τον αποτελεί. Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και κατ' επέκταση τα αποτελέσματα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση. Συνεπώς, το BSC επιτρέπει στους διευθύνοντες των επιχειρήσεων και των οργανισμών να αναβαθμίσουν το μάνατζμεντ σε Στρατηγικό επιχειρησιακό μάνατζμεντ (Strategic Enterprise Management).

Το Balanced Scorecard λειτουργεί σαν τα όργανα και τις ενδείξεις στο πιλοτήριο ενός αεροπλάνου. Για να αντεπεξέλθουν στο πολύπλοκο έργο της πτήσης και πλοήγησης ενός αεροπλάνου, οι πιλότοι χρειάζονται λεπτομερή πληροφόρηση για πολλαπλά θέματα σε κάθε στιγμή. Χρειάζονται πληροφόρηση για τα καύσιμα, τον καιρό, την ταχύτητα του ανέμου, το ύψος, την πίεση, την πορεία, το σημείο προορισμού, και γενικά δείκτες που συνοψίζουν την παρούσα κατάσταση και το τι προβλέπεται να συμβεί. Εάν βασίζονταν σε ένα και μόνο όργανο, η πτήση θα μπορούσε να αποβεί μοιραία.

Κατά παρόμοιο τρόπο, το μανάτζμεντ ενός οργανισμού, απαιτεί την παρακολούθηση πληροφοριών σχετικών με την απόδοση της εταιρείας σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα. Οι οικονομικοί δείκτες από μόνοι τους δεν αρκούν, γιατί αποτυπώνουν μόνο τις οικονομικές επιδόσεις της παρούσης στιγμής, ή το αποτέλεσμα της έως τώρα οικονομικής πορείας της επιχείρησης. Δεν περικλείουν και δεν μετρούν, δηλαδή, τη συνεισφορά «άυλων» περιουσιακών στοιχείων που είναι σημαντικά στη διάκριση μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όπως οι γνώσεις των εργαζομένων, ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών, ο βαθμός πιστότητας των πελατών, οι επιχειρηματικές λειτουργίες και η εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει την πρωτοπορία.

4.1.1 Η Προσέγγιση της BSC για τη Μέτρηση Απόδοσης

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard - BSC) αποτελεί ένα σύγχρονο μεθοδολογικό πλαίσιο στρατηγικής διοίκησης και εργαλείο μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης. Εισάγει μια νέα κουλτούρα, φιλοσοφία και προσέγγιση και παρέχει έναν συστηματικό τρόπο προσδιορισμού των παραγόντων επιτυχίας του φορέα που την εφαρμόζει⁵⁰.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων γεμίζει το κενό το οποίο υφίσταται στα περισσότερα συστήματα διοικήσεως, την έλλειψη μιας συστηματικής μεθοδολογίας για να εφαρμόσουν και να εξασφαλίσουν ανάδραση γύρω από τη στρατηγική. Οι διοικητικές διεργασίες, οι οποίες οικοδομούνται γύρω από την Κάρτα Επιδόσεων καθιστούν ικανή την οργάνωση να ευθυγραμμίζεται και να εστιάζεται στην εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Χρησιμοποιούμενη με αυτόν τον τρόπο, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων γίνεται το θεμέλιο για τη διοίκηση των οργανώσεων της εποχής της πληροφορίας⁵¹.

Ο όρος ισορροπημένη (balanced), απαντά στην ανάγκη για συστήματα που παρέχουν μια ισορροπημένη εικόνα των επιδόσεων της επιχείρησης. Η πεποίθηση ότι τα μετρήσιμα μεγέθη είναι κρίσιμης σημασίας για την άσκηση ορθολογικής διοίκησης καθώς επίσης καμία μέτρηση από μόνη της δεν μπορεί να επικεντρώσει την προσοχή σε όλες τις κρίσιμες περιοχές ή να συνοψίσει τη συνολική επίδοση⁵². Είναι ένα λειτουργικό πλαίσιο που μετατρέπει τους στρατηγικούς στόχους σε μία σειρά σταθμισμένων βασικών δεικτών, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς, κρίσιμους για την ανάπτυξη της

⁵⁰ Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005., ο.π., σελ 120-124.

⁵¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008., ο.π., σελ 44.

⁵² Ibid., σελ 44.

επιχείρησης⁵³. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται τη δυνατότητα επισκόπησης των οικονομικών αποτελεσμάτων παράλληλα με την πρόοδο θεμελίωσης ικανοτήτων που πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής πορείας⁵⁴.

Η ονομασία ισορροπημένη (balanced) αντανακλά την ισορροπία που οφείλει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα οι ιδιαιτερότητες της τεχνικής που δικαιολογούν τον όρο «ισορροπημένη» είναι⁵⁵:

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

Η αποδοχή έγκειται κυρίως στις λύσεις που προσφέρει σε δύο ουσιαστικά επιχειρηματικά ζητήματα, στην αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης και στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής⁵⁶. Στην ικανότητα της BSC να ξεπερνά μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα στο έπακρο των δυνατοτήτων τους, το πρόβλημα μονομερούς εξάρτησης από τα οικονομικά μέτρα απόδοσης, τη δυσκολία εκτέλεσης της στρατηγικής και τον παράγοντα της αυξανόμενης προστιθέμενης αξίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων.

⁵³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008., ο.π., σελ 35.

⁵⁴ Βλ. Β. Παπαδάκη, 2002., ο.π., σελ 675-676.

⁵⁵ Βλ. P. Niven, 2003., ο.π., σελ 23.

⁵⁶ Βλ. P. Niven, 2002., ο.π., σελ 11-12.

4.2 Η BSC είναι.

Η BSC περιγράφεται ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο μετρήσιμων μέτρων⁵⁷ που πηγάζουν από τη στρατηγική του οργανισμού, αναγνωρίζοντας τρεις κύριες πτυχές. Ως εργαλείο επικοινωνίας, ως σύστημα μέτρησης και ως στρατηγικό σύστημα διοίκησης. Τα μέτρα που επιλέγονται αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης για την επικοινωνία στους εργαζομένους και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη των αποτελεσμάτων και των οδηγιών απόδοσης βάσει των οποίων ο οργανισμός σκοπεύει να επιτύχει την αποστολή και τους στρατηγικούς του στόχους. Η BSC πρέπει να χρησιμοποιείται ως σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και μάθησης και όχι ως σύστημα ελέγχου⁵⁸.



Σχήμα 4: Τρεις όψεις του ίδιου νομίσματος⁵⁹

Προκειμένου να αναλυθεί ο τριπλός ρόλος της μεθοδολογίας BSC (εργαλείο επικοινωνίας, σύστημα μέτρησης και στρατηγικό σύστημα διοίκησης) που της δίνει το πλεονέκτημα να ανταποκρίνεται στα σύγχρονα θεμελιώδη ζητήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, θα περιγραφούν τα συστατικά στοιχεία της BSC,

⁵⁷ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π., σελ 12.

⁵⁸ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008., ο.π., σελ 53.

⁵⁹ Βλ. P. Niven, 2003., ο.π. σελ 15.

όπως οι οπτικές γωνίες, οι στόχοι, οι μετρικές, οι δείκτες απόδοσης και οι προωθητικές Ενέργειες, ξεκινώντας από τον αρχικό της ρόλο ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, στη συνέχεια ως σύστημα διοίκησης και τέλος ως επικοινωνιακό εργαλείο.

4.3 Η BSC ως σύστημα μέτρησης

Η μέθοδος BSC συμπληρώνει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες υστέρησης οι οποίοι παρέχουν μία επαρκής ανασκόπηση του παρελθόντος με δείκτες μελλοντικής καθοδήγησης οι οποίοι καταφέρνουν να δείξουν τους πραγματικούς μηχανισμούς που δημιουργούν αξία στον οργανισμό όπως άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η γνώση και τα δίκτυα των σχέσεων. Οι δείκτες υστέρησης και οι δείκτες καθοδήγησης πηγάζουν από την στρατηγική του οργανισμού και μεταφράζουν αυτήν. Το όραμα και η στρατηγική βρίσκονται στο επίκεντρο της μεθόδου και όχι οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πλήθος οργανισμών⁶⁰.

Οργανισμοί σχεδιάζουν εμπνευσμένα οράματα και δημιουργικές στρατηγικές όμως συχνά παρουσιάζονται ανίκανες να μεταδώσουν το όραμα και να ευθυγραμμίσουν την στρατηγική τους με τις ενέργειες των εργαζομένων και την γενικότερη κατεύθυνση του οργανισμού τους. Πλήθος οργανισμών έχει υιοθετήσει δηλώσεις για την αποστολή τους προκειμένου να διαδώσουν θεμελιώδεις αξίες και πεποιθήσεις σε όλους τους εργαζόμενους. Η δήλωση αποστολής επιλαμβάνεται των κεντρικών πεποιθήσεων και προσδιορίζει στοχοθετημένες αγορές και κομβικά προϊόντα. Οι δηλώσεις αποστολής πρέπει να είναι εμπνευσμένες. Θα πρέπει να τροφοδοτούν με ενέργεια και κίνητρα την οργάνωση. Όμως οι εμπνευσμένες δηλώσεις περί της αποστολής και τα συνθήματα δεν είναι επαρκή⁶¹. Ο Peter Senge στο βιβλίο του «the fifth discipline» περιγράφει αυτή την κατάσταση λέγοντας ότι πολλοί ηγέτες έχουν προσωπικά οράματα, τα οποία ποτέ δεν καταφέρνουν να μεταφράσουν και να τα μετασηματίσουν σε κοινά οράματα που γαλουχούν έναν οργανισμό. Αυτό που λείπει είναι η πειθαρχία να μεταφραστεί το ατομικό όραμα σε συμμεριζόμενο όραμα.⁶²

Η μέθοδος BSC επιτρέπει σε έναν οργανισμό να μεταφράσει το όραμα και τις στρατηγικές παρέχοντας ένα νέο πλαίσιο το οποίο εξιστορεί την στρατηγική του οργανισμού με τους στόχους και τα μέτρα που έχουν επιλεγεί. Αντί να επικεντρώνεται σε

⁶⁰ Βλ. P. Niven, 2003., ο.π. σελ 15. Επίσης Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 13.

⁶¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 51.

⁶² Βλ. P. Senge, The Fifth Discipline : The art and Practice of the Learning Organization. (NewYork: Currency Doubleday, 1990). Επίσης Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 51. Επίσης Βλ. P. Niven, 2002., ο.π. σελ 13.

μεθόδους οικονομικού ελέγχου τα οποία παρέχουν μικρό ποσοστό καθοδήγησης σχετικά με τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις των εργαζομένων η BSC χρησιμοποιεί την μέτρηση ως μία νέα γλώσσα ώστε να επικοινωνήσει και να περιγράψει τα κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη της στρατηγικής⁶³. Η χρήση μέτρησης είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της στρατηγικής. Ο Timothy Galpin στο βιβλίο του «Making Strategy Work» χαρακτηρίζει τους μετρήσιμους στόχους ως έναν από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχημένης λειτουργίας και εφαρμογής σε δράση της στρατηγικής⁶⁴.

4.3.1. Οπτικές Γωνίες – Προοπτικές - Διαστάσεις (Perspectives) της BSC

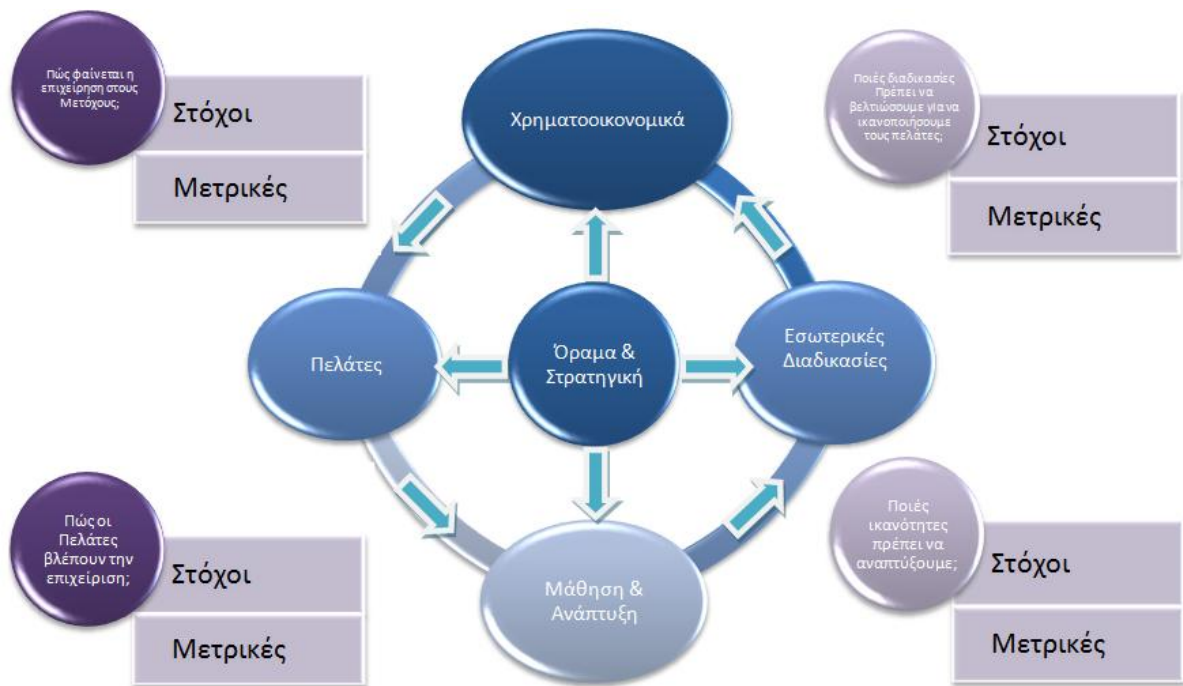
Οι επινοητές της BSC επιδιώκοντας την δημιουργία ενός συστήματος ολοκληρωμένου και ισορροπημένου που με τη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι περιέχουν στρατηγικά σημαντικές πληροφορίες προχώρησαν στην προσθήκη τριών επιπρόσθετων διαστάσεων ή οπτικών πεδίων δράσης, πέραν της χρηματοοικονομικής διάστασης και στην λειτουργική διασύνδεσή τους με τη μορφή μίας αλυσίδας σχέσεων στη βάση του λογικού σχήματος της αιτιώδους συνάφειας⁶⁵. Η λογική της μεθοδολογίας BSC εδράζει στις αιτιατές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων λειτουργιών της επιχείρησης, με την ενδεχόμενη προσθήκη και άλλων διαστάσεων ανάλογα με τη φύση και τις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού⁶⁶.

⁶³ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 17, Επίσης Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 13.

⁶⁴ Βλ. T. Galpin. Making Strategy Work .San Francisco: Jossey –Bass. 1997 .

⁶⁵ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 59.

⁶⁶ Ibid, σελ 66.



Σχήμα 5: Οπτικές Γωνίες – Προοπτικές- Διαστάσεις (4 BSC Perspectives)

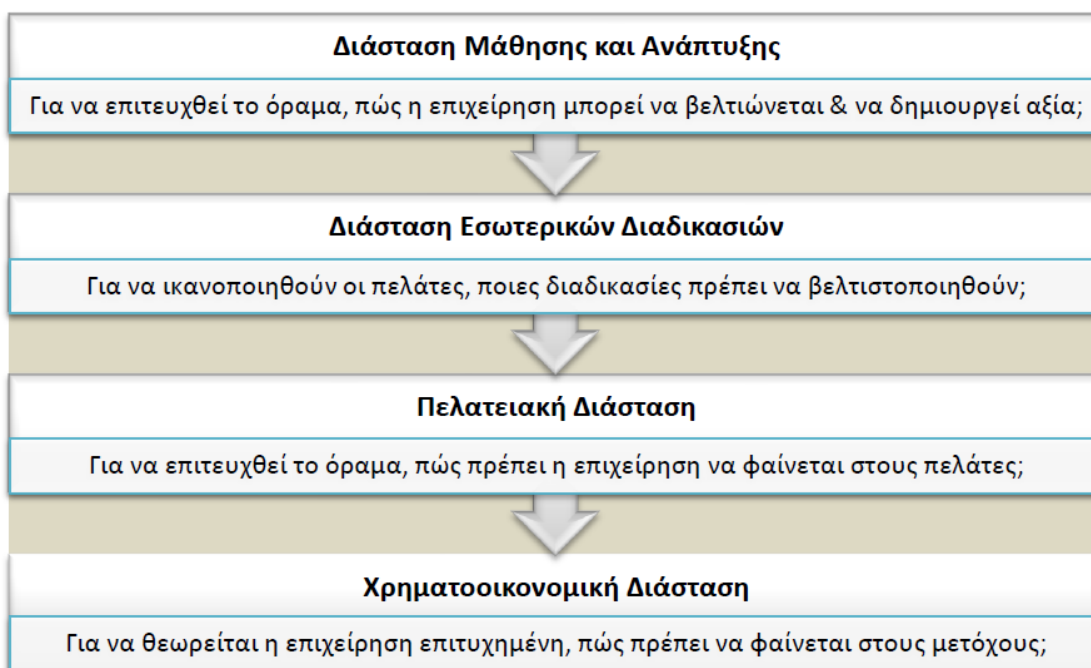
Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5, η BSC βασίζεται σε μία αλληλουχία σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος, η οποία αντιλαμβάνεται την απόδοση μέσα από το φάσμα τεσσάρων συνιστωσών (perspectives) που πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους. Η επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (financial perspective), παράγει αξία για τους πελάτες (customer perspective), η οποία προϋποθέτει βελτιστοποίηση της λειτουργίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών με την εξασφάλιση ποιότητας προσδίδοντας τις απαιτούμενες ικανότητες (internal business process perspective), που με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους μέσω του συστήματος μάθησης και εκμεταλλευόμενη των συστημάτων υποκίνησης από την διοίκηση (learning and growth perspective)⁶⁷. Οι τέσσερις προοπτικές της κάρτας επιδόσεων επιτρέπουν μια ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ανάμεσα σε επιθυμητά αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης αυτών των αποτελεσμάτων, και ανάμεσα σε «σκληρά» μέτρα των αντικειμενικών σκοπών και σε «ηπιότερα», πιο υποκειμενικά μέτρα⁶⁸. Ενώ η πολλαπλότητα των μέτρων σε μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μπορεί να μοιάζει αρχικά συγκεχυμένη, οι κατάλληλα κατασκευασμένες κάρτες επιδόσεων όμως

⁶⁷ Βλ. Β. Παπαδάκη, 2002, ο.π, σελ 674.

⁶⁸ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 53.

πρέπει να είναι απλές αλλά όχι απλοϊκές⁶⁹ και να περιλαμβάνουν ένα ενιαίο σύνολο επιδιώξεων, εφόσον όλα τα μέτρα κατευθύνονται προς την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

Η BSC δεν αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις, αλλά τις συμπληρώνει με τρεις ακόμα διαστάσεις (perspectives), την πελατειακή διάσταση, την διάσταση εσωτερικών διαδικασιών και την διάσταση μάθησης και ανάπτυξης⁷⁰. Τις εμπλουτίζει με δείκτες για τη μελλοντική επίδοση της επιχείρησης και συνδέει ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη μεταξύ τους κατά τρόπο που δημιουργούν αλυσιδωτή αξία⁷¹. Απεικονίζει με διαφορετικούς μη ποσοτικούς δείκτες που έχουν τη δυνατότητα να καταγράφουν τις μεταβολές τους, δίνοντας ταυτόχρονα απαντήσεις σε τέσσερις ομάδες βασικών ερωτημάτων⁷².



Σχήμα 6: Το Περιεχόμενο των (4) Συνιστωσών της BSC

⁶⁹ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 77.

⁷⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 1992, The Balanced Scorecard – Measures That drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, σελ 71-79. Επίσης Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 17.

⁷¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 150.

⁷² Βλ. Δ. Μπουραντά., 2002. Μάνατζμεντ - Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Γ. Μπένου, σελ. 535, Επίσης Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005, ο.π, σελ 175, Επίσης Βλ. Β. Παπαδάκη, 2002, ο.π, σελ 674-675.

4.3.1.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση

Η BSC διατηρεί τη χρηματοοικονομική προοπτική, αφού τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι πολύτιμα στη σύνοψη των εύκολα μετρήσιμων οικονομικών συνεπειών των ήδη ανειλημμένων δραστηριοτήτων. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης υποδεικνύουν αν η στρατηγική μιας εταιρείας, η εφαρμογή, και η εκτέλεση συντελούν στη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος⁷³.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επίδοσης δείχνουν εάν η εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας οδηγεί σε ουσιώδη βελτίωσή της. Τυπικοί χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και τη μετοχική αξία. Πολλοί έχουν ασκήσει κριτική στους χρηματοοικονομικούς δείκτες λόγω των σαφών αδυναμιών τους, της εστίασής τους στο παρελθόν και της αδυναμίας τους να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας.

Η δημιουργία μιας ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές μονάδες να συνδέουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους με την εταιρική στρατηγική. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι χρησιμεύουν ως η εστίαση για τους στόχους και τα μέτρα σε όλες τις άλλες προοπτικές της κάρτας επιδόσεων. Κάθε επιλεγμένο μέτρο πρέπει να είναι μέρος μιας σύνδεσης των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που καταλήγουν στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η κάρτα επιδόσεων πρέπει να αφηγείται την ιστορία της στρατηγικής⁷⁴, αρχίζοντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, και έπειτα συνδέοντας τους με την ακολουθία των δράσεων που πρέπει να αναληφθούν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες, και τελικά τους εργαζόμενους και τα συστήματα για να εκπληρώσει την επιθυμητή μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Για τις περισσότερες οργανώσεις, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εισοδημάτων, της βελτίωσης του κόστους και της παραγωγικότητας, της ενισχυμένης χρήσης των περιουσιακών στοιχείων, και της μείωσης του κινδύνου μπορούν να παρέχουν τις απαραίτητες συνδέσεις και στις τέσσερις προοπτικές της κάρτας επιδόσεων⁷⁵. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι και τα μέτρα πρέπει να διαδραματίζουν διττό ρόλο, αφενός να καθορίζουν τη χρηματοοικονομική απόδοση που αναμένεται από τη στρατηγική, και αφετέρου να χρησιμεύουν ως οι τελευταίοι

⁷³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 53.

⁷⁴ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press.

⁷⁵ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008., ο.π σελ 83.

αντικειμενικοί στόχοι για τους στόχους και τα μέτρα όλων των άλλων προοπτικών της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.⁷⁶

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να διαφέρουν σημαντικά σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Η θεωρία της επιχειρηματικής στρατηγικής προτείνει αρκετές διαφορετικές στρατηγικές που οι επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να ακολουθήσουν, κυμαινόμενες από την επιθετική αύξηση του μεριδίου της αγοράς έως τη σταθεροποίηση, την έξοδο, και την ρευστοποίηση ή εκκαθάριση⁷⁷. Για λόγους απλοποίησης, προσδιορίζουμε ακριβώς τρία στάδια⁷⁸.

- Ανάπτυξη
- Διατήρηση
- Συγκομιδή

Έχει διαπιστωθεί ότι για καθεμιά από τις τρεις στρατηγικές της ανάπτυξης, διατήρησης, και συγκομιδής, υπάρχουν τρία χρηματοοικονομικά θέματα που καθοδηγούν την επιχειρηματική στρατηγική:

- Ανάπτυξη και μίγμα εσόδων
- Μείωση κόστους / βελτίωση της παραγωγικότητας
- Αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων / επενδυτική στρατηγική

Η ανάπτυξη και το μίγμα εσόδων αναφέρονται στην επέκταση των προσφορών προϊόντων και υπηρεσιών, την επίτευξη νέων πελατών και αγορών, την αλλαγή του μίγματος προϊόντων και υπηρεσιών προς προσφορές υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, και την ανατιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών. Ο στόχος της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους αναφέρεται στις προσπάθειες να συμπεστούν τα άμεσα κόστη των προϊόντων και των υπηρεσιών, να μειωθούν τα έμμεσα κόστη, και να μεριστούν οι κοινοί πόροι με άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Για το θέμα της αξιοποίησης των περιουσιακών

⁷⁶ Ibid, σελ 84.

⁷⁷ Βλ. C. W. Hofer D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing., 1978), I. C. MacMillan, "Seizing Competitive Initiative," *Journal of Business Strategy* (Spring 1982): 43-57, και P. Haspe-slagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review* (January-February 1982) σελ 58-73.

⁷⁸ Αυτή η κατηγοριοποίηση προέρχεται από το άρθρο: E. H. Drew, (1993), "Scaling the Productivity of Investment", *Chief Executive*, July- August.

στοιχείων, οι μάνατζερ επιχειρούν να μειώσουν τα επίπεδα του κεφαλαίου κίνησης που απαιτούνται για να υποστηρίξουν ένα δεδομένο όγκο και μίγμα της επιχείρησης.

| | | Στρατηγικά θέματα | | |
|------------------------------------|-----------|--|--|---|
| | | Ανάπτυξη & Μίγμα Εσόδων | Μείωση κόστους/ Βελτίωση παραγωγικότητας | Αξιοποίηση Περιουσιακών Στοιχείων |
| Στρατηγική Επιχειρηματικής μονάδας | Ανάπτυξη | Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων ανά τομέα Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα, υπηρεσίες & πελάτες | Έσοδα / Εργαζόμενοι | Επένδυση (ποσοστό επί των πωλήσεων) |
| | Διατήρηση | Μερίδιο στοχευμένων πελατών & λογαριασμών Ποσοστό εσόδων από νέες εφαρμογές Κερδοφορία πελατών και γραμμής προϊόντος | Κόστος έναντι ανταγωνιστών Ρυθμοί μείωσης κόστους Έμμεσες δαπάνες (ποσοστό επί των πωλήσεων) | Δείκτες κεφαλαίου κίνησης Ρυθμοί χρήσης περιουσιακών στοιχείων |
| | Συγκομιδή | Κερδοφορία πελατών & γραμμής προϊόντος Ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών | Κόστος μονάδα (ανά μονάδα εκροής-εμπορική πράξη) | Αποπληρωμή Συνολική παραγωγή |

Πίνακας 2: 3 Επιχειρηματικές Στρατηγικές και τα 3 Χρηματοοικονομικά Θέματα

4.3.1.2 Πελατειακή Διάσταση

Στην προοπτική των πελατών της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχουν επιλέξει να ανταγωνίζονται. Αυτά τα τμήματα αντιπροσωπεύουν τις πηγές που θα διανέμουν τα έσοδα ως συστατικό στοιχείο των χρηματοοικονομικών σκοπών της επιχείρησης. Η προοπτική του πελάτη καθιστά ικανές τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίζουν τα μέτρα αποτελέσματος των κομβικών πελατών τους, όπως την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη

διατήρηση, την απόκτηση, και την κερδοφορία, σε στοχευμένους πελάτες και σε τμήματα της αγοράς. Επιτρέπει, επίσης, σε αυτές να προσδιορίζουν και να μετρούν, με σαφήνεια, τις προτάσεις αξίας που θα παραδώσουν σε στοχευμένους πελάτες και σε τμήματα της αγοράς. Οι προτάσεις αξίας αντιπροσωπεύουν τους οδηγούς, τους δείκτες καθοδήγησης, για τα μέτρα αποτελέσματος των κομβικών πελατών.

Ο οργανισμός μετά τον προσδιορισμό και την στόχευση των τομέων της αγοράς, μπορεί να επιληφθεί των στόχων και των μέτρων για τα στοχευμένα τμήματα της. Οι οργανισμοί επιλέγουν γενικά δύο σύνολα μέτρων για την προοπτική των πελατών τους⁷⁹. Το πρώτο σύνολο αντιπροσωπεύει τα γενικά μέτρα, που ουσιαστικά όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να χρησιμοποιήσουν όπως η ικανοποίηση πελατών, το μερίδιο αγοράς, και η διατήρηση πελατών. Το δεύτερο σύνολο μέτρων αντιπροσωπεύει τους μοναδικούς οδηγούς απόδοσης των αποτελεσμάτων των πελατών.

Το πρώτο σύνολο των γενικών μέτρων εστιάζει στις ανάγκες των πελατών και στην ικανοποίησή τους, καθώς και στο μερίδιο αγοράς. Αυτό περιλαμβάνει επίπεδα παροχής υπηρεσιών, βαθμούς ικανοποίησης, επαναλαμβανόμενη προτίμηση. Η πελατειακή διάσταση βοηθάει στην αποσαφήνιση της πρότασης αξίας προς τους πελάτες, μέσω καθορισμού των βασικών πελατειακών δεικτών⁸⁰:

- Ικανοποίηση πελατών
- Διατήρηση πελατών
- Απόκτηση νέων πελατών
- Κερδοφορία πελατών
- Μερίδια αγοράς κατά τμήματα αγοράς

⁷⁹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 112.

⁸⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 113, Επίσης Βλ. J. Evans & W. Lindsay., 2008, ο.π, σελ 385, Επίσης Βλ. Δ. Μπουραντά, 2002, ο.π.



| | |
|--------------------|--|
| Μερίδιο Αγοράς | Απεικονίζει το ποσοστό της επιχείρησης σε δεδομένη αγορά (από την άποψη του αριθμού των πελατών ή των πωλούμενων μονάδων) που μία επιχείρηση πωλεί |
| Απόκτηση πελάτη | Μετρά τον ρυθμό με τον οποίο μία επιχειρηματική μονάδα προσελκύει ή κερδίζει νέους πελάτες ή νέες δουλειές |
| Διατήρηση πελάτη | Παρακολουθεί τον ρυθμό με τον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα διατηρεί ή συντηρεί τις τρέχουσες σχέσεις με τους πελάτες της |
| Ικανοποίηση πελάτη | Αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης πελατών ως προς τα κριτήρια απόδοσης μέσα στην πρόταση αξίας |
| Κερδοφορία πελάτη | Μετρά το καθαρό κέρδος ενός πελάτη ή ενός τμήματος λαμβάνοντας υπόψη τις μοναδικές δαπάνες που απαιτούνται για να υποστηρίξουν αυτόν τον πελάτη |

Σχήμα 7:Πελαταιακή Διάσταση

4.3.1.3 Εσωτερικών Διαδικασιών

Στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας ο οργανισμός προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Περιλαμβάνει την αναγνώριση των διαδικασιών που πρέπει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό του οργανισμού, προκειμένου να επιτύχει τους οικονομικούς και πελαταιακούς του στόχους. Ο οργανισμός εστιάζει σε στόχους, μέτρα, δείκτες και σε ενδοεπιχειρησιακές

διεργασίες που θα δημιουργήσουν αξία στους πελάτες, οδηγώντας στην ικανοποίησή τους αποσκοπώντας στην βελτίωση του οικονομικού τομέα. Στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, οι στόχοι και τα μέτρα για την προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας προκύπτουν από σαφείς στρατηγικές με σκοπό να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των μετόχων και των στοχευμένων πελατών. Αυτή η διαδοχική, διαδικασία κορυφής-βάσης συνήθως αποκαλύπτει πλήρως νέες επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες μια οργάνωση πρέπει να υπερέχει⁸¹.

Οι στόχοι και οι μετρικές αφορούν άξονες, όπως⁸²:

- Καινοτομία
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Επίπεδα ποιότητας
- Χρόνοι κύκλου εργασιών
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Παραγωγικότητα

Κάθε οργανισμός έχει ένα μοναδικό σύνολο διαδικασιών με τις οποίες δημιουργεί αξία για τους πελάτες και παραγάγει χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Ένα γενικό μοντέλο αλυσίδας αξίας το οποίο παρέχει ένα πρότυπο που οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν στην προετοιμασία της προοπτικής της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας τους περικλείει τρεις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες:

- Καινοτομία
- Επιχειρησιακές λειτουργίες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

⁸¹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 149.

⁸² Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 147-168, Επίσης Βλ. P. Niven, 2002. ο.π. σελ σελ 18 και σελ 194, Επίσης Βλ. J. Evans & W. Lindsay., 2008, ο.π, σελ 385, Επίσης Βλ. Δ. Μπουραντά, 2002, ο.π.



Σχήμα 8: Από την Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών στην Πελατειακή Διάσταση

Στη διαδικασία καινοτομίας, η επιχειρηματική μονάδα ερευνά τις αναδυόμενες ή τις λανθάνουσες ανάγκες των πελατών, και δημιουργεί κατόπιν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Το δεύτερο σημαντικό βήμα στη γενική εσωτερική αλυσίδα αξίας, αναπτύσσεται όπου τα υπάρχοντα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πελάτες.

Η επιχειρησιακή αριστεία και η μείωση του κόστους των παραγωγικών διαδικασιών της βιομηχανικής παραγωγής και των υπηρεσιών παραμένουν σημαντικοί σκοποί. Η γενική αλυσίδα αξίας του σχήματος αποτυπώνει ότι η επιχειρησιακή αριστεία μπορεί να είναι μόνο ένα συστατικό στοιχείο, καθοριστικό όμως όχι και απόλυτα καταλυτικό, σε μια ολόκληρη εσωτερική αλυσίδα αξίας για την επίτευξη χρηματοοικονομικών και πελατειακών στόχων. Το τρίτο σημαντικό βήμα στην εσωτερική αλυσίδα αξίας είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά από την αρχική πώληση ή την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

4.3.1.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Η τέταρτη προοπτική στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αναπτύσσει τους στόχους και τα μέτρα για να οδηγήσει την οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη. Εστιάζει σε μακροχρόνια αποτελέσματα επενδύοντας στους ανθρώπους και τις υποδομές του οργανισμού. Οι στόχοι που καθιερώνονται στις προοπτικές των χρηματοοικονομικών, του πελάτη, και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας προσδιορίζουν πού πρέπει να

υπερέχει η οργάνωση για να πετύχει σημαντική απόδοση. Σκοπός της είναι να προσφέρει την απαραίτητη εσωτερική δομή για την επίτευξη των στόχων και μέτρων των προηγούμενων διαστάσεων. Τονίζει τη σημαντικότητα της επένδυσης στην εσωτερική δομή της επιχείρησης, στους εργαζόμενους, στα συστήματα και στις διαδικασίες. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων τονίζει τη σημασία για την επένδυση στο μέλλον, όχι μόνο στις παραδοσιακές περιοχές για επένδυση, όπως ο νέος εξοπλισμός και η έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά η επένδυση σε υποδομή στους ανθρώπους, στα συστήματα και τις διαδικασίες για την επίτευξη φιλόδοξων, μακροπρόθεσμων χρηματοοικονομικών στόχων ανάπτυξης.

Για την προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης στην κατασκευή των Ισορροπημένων Καρτών Επιδόσεων διακρίνονται τρεις κύριες κατηγορίες⁸³:

- Ικανότητες εργαζομένων
- Δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών
- Υποκίνηση και κίνητρα, ενδυνάμωση, και ευθυγράμμιση.

Και τα βασικότερα πεδία στόχων και μέτρων είναι τα εξής⁸⁴:

- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Διατήρηση εργαζομένων
- Παραγωγικότητα
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Βελτίωση ΤΠΕ
- Ευθυγράμμιση συστημάτων και διαδικασιών
- Παρακίνηση – Συστήματα αμοιβών

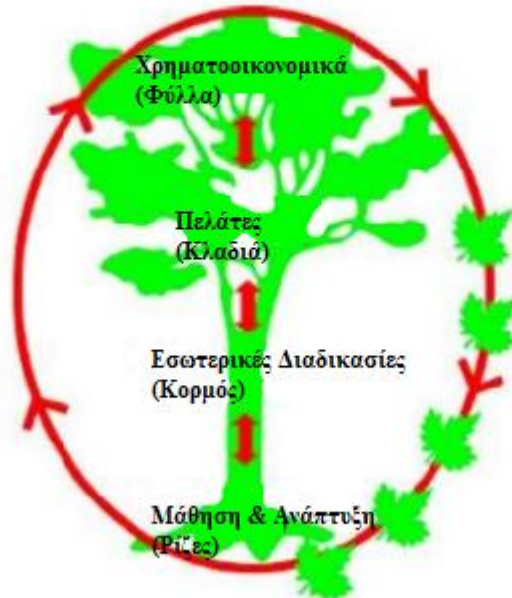
Η φιλοσοφία της μεθόδου αποτυπώνεται μέσα από μία εικόνα, όπως την εμπνεύστηκε ο συγγραφέας Paul Niven⁸⁵. Το ριζικό σύστημα αποτελεί η προοπτική του νοητικού κεφαλαίου, ο κορμός είναι οι Διαδικασίες, οι Πελάτες-Πολίτες αποτελούν τα κλαδιά και η δημιουργία του φυλλώματος αφορά την οικονομική προοπτική.

⁸³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 194.

⁸⁴ Βλ. J. Evans & W. Lindsay., 2008, ο.π, σελ 385, Επίσης Βλ. Δ. Μπουραντά, 2002, ο.π.

⁸⁵ Βλ. P. Niven, 2008, Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies.

Συστατικά της BALANCED SCORECARD



Η παρομοίωση της Balanced Scorecard με ένα δέντρο κατα τόν Paul Niven

Σχήμα 9: Το δέντρο της BSC

Τα χρηματοοικονομικά φύλλα πέφτοντας στο έδαφος γίνονται η τροφή στο ριζικό σύστημα και κατ' επέκταση το ριζικό σύστημα με την σειρά του ενδυναμώνει τον κορμό και τα κλαδιά στηρίζοντας έτσι την μακροπρόθεσμη και αδιάλειπτη ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του BSC δένδρου ενός οργανισμού στηρίζεται στο ριζικό του σύστημα, το οποίο μέσω της μάθησης ανατροφοδοτεί το σημαντικότερο στοιχείο ενός οργανισμού, τους ανθρώπους του και την καινοτομία που μόνο αυτοί μπορούν να δημιουργήσουν.

Η διαδικασία της στρατηγικής μάθησης ξεπερνά τα ιεραρχικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου που σχεδιάστηκαν για τον ανταγωνισμό της βιομηχανικής εποχής και τις διαδικασίες ανάδρασης μονού βρόγχου στις οποίες ο στόχος έχει καθοριστεί και δεν τροποποιείται. Οι οργανώσεις χρειάζονται την ικανότητα για μάθηση διπλού βρόγχου, τη μάθηση που πραγματοποιείται όταν οι διοικήσεις εξετάζουν τις υποθέσεις τους και αναλογίζονται αν η αντίληψη υπό την οποία λειτουργούσαν είναι ακόμα σύμφωνη με τα τρέχοντα στοιχεία. Όταν απαιτείται να υπάρχει η ευελιξία για την επινόηση νέων στρατηγικών για να κεφαλαιοποιούν νέες ευκαιρίες, ή να αντιμετωπίζουν νέες απειλές που δεν

προβλέφθηκαν όταν διατυπώθηκε το αρχικό στρατηγικό σχέδιο⁸⁶. Συχνά, οι ιδέες που δρύνονται νέων ευκαιριών προέρχονται από τους μάνατζερ σε ακόμα χαμηλότερα επίπεδα στην οργάνωση.

Οι βασικές διαστάσεις αυτής της νεότερης ή αναδυόμενης άποψης της στρατηγικής είναι⁸⁷:

- Οι στρατηγικές είναι προσαυξητικές και αναδύονται μέσα στον χρόνο
- Οι επιδιωκόμενες στρατηγικές μπορεί να αντικαθίστανται
- Η διατύπωση και η εφαρμογή στρατηγικής είναι στενά συνδεδεμένες
- Οι στρατηγικές ιδέες μπορούν να ανακύψουν σε όλη την οργάνωση
- Μια στρατηγική είναι μια διαδικασία

Μια αποτελεσματική διαδικασία στρατηγικής μάθησης έχει τρία ουσιαστικά συστατικά⁸⁸:

- Ένα κοινό στρατηγικό πλαίσιο εργασίας που μεταδίδει τη στρατηγική και επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα να δει πώς συμβάλλουν στο επίτευγμα της γενικής στρατηγικής οι δραστηριότητες του.
- Μια διαδικασία ανάδρασης που συλλέγει τα δεδομένα της απόδοσης για τη στρατηγική και επιτρέπει να δοκιμάζονται οι υποθέσεις για τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στρατηγικών στόχων και πρωτοβουλιών.
- Μια ομαδική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, που αναλύει και μαθαίνει από τα δεδομένα της απόδοσης και προσαρμόζει κατόπιν τη στρατηγική στις αναδυόμενες συνθήκες και ζητήματα.

Ύστερα από τις ανωτέρω αρχές γίνεται προφανές ότι οι διαδικασίες του μάνατζμεντ οι οποίες οικοδομούνται γύρω από τη στρατηγική που αρθρώνεται στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες για τη μάθηση διπλού βρόχου συλλέγοντας δεδομένα για τη στρατηγική, ελέγχοντας τη στρατηγική, αντανακλώντας αν η στρατηγική είναι ακόμα κατάλληλη υπό το πρίσμα των συνεχόμενων αλλαγών και του μεταβλητού

⁸⁶ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 355.

⁸⁷ Βλ. Mintzberg & Simons Βλ. H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review* (July-August 1987) σελ. 66-75, επίσης *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, *Strategic Management Journal* (November-December 1990) σελ.171-195, επίσης Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), σελ. 18-21.

⁸⁸ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 356.

περιβάλλοντος, επιδιώκοντας την ανεύρεση ιδεών σε όλο το φάσμα της οργάνωσης για καινοτόμες νέες αναδυόμενες στρατηγικές ευκαιρίες και κατευθύνσεις.

4.3.2. Στρατηγικοί Στόχοι (Objectives)

Η έναρξη της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης σηματοδοτείται με τον προσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι ουσιαστικά περιγράφουν τις ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν για την επίτευξη της στρατηγικής, της αποστολής και του οράματος. Συγκεκριμένα⁸⁹:

- Προδιαγράφουν τον τρόπο επίτευξης των επιχειρησιακών στρατηγικών
- Καθορίζουν τις μετρικές (measures) που θα χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της προόδου
- Μεταφράζουν τις στρατηγικές σε μετρήσιμους επιθυμητούς στόχους (targets)
- Υποστηρίζουν και προσδιορίζουν τις πρωτοβουλίες (initiatives) που πρέπει να αναληφθούν σε όλα τα επίπεδα για τη βελτίωση της απόδοσης.

Είναι μία γέφυρα⁹⁰ που γεφυρώνει την στρατηγική με την επίτευξη της, καταγράφει και δηλώνει το τι πρέπει να πραγματοποιηθεί επιτυχώς για την αποτελεσματική επίτευξη της στρατηγικής. Οι στόχοι είναι πιο συγκεκριμένοι από την δήλωση της στρατηγικής αλλά πιο αφαιρετικοί από τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την επιτυχία. Συχνά συνοδεύονται από ένα ρήμα όπως αύξηση, βελτίωση, δημιουργία, κατασκευή, μείωση.

4.3.3. Μετρικές (Measures)

Στην βιβλιογραφία πλήθος εκφράσεων καταγράφουν την ανάγκη μετρήσεων και την σημαντικότητα της. Εκφράσεις όπως «θα πάρεις ότι μετράς» ή «η μέτρηση μετράει» ή «η μέτρηση φέρνει αποτελέσματα». Αυτές οι κλισέ εκφράσεις ισχύουν αποδεδειγμένα διότι και μετράει η μέτρηση και φέρνει αποτελέσματα. Οι μετρικές απόδοσης (performance measures) είναι ποσοτικοί ή ποιοτικοί δείκτες μέτρησης που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση της αποδοτικότητας ή και αποτελεσματικότητας της δράσης και την αξιολόγηση και επικοινωνία της απόδοσης έναντι των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Η παρακολούθηση και αναφορά τους βοηθά στην αξιολόγηση της προόδου σχετικά με την

⁸⁹ Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005, ο.π.

⁹⁰ Βλ. Ρ. Νίβεν, 2003, ο.π. σελ 167.

αποτελεσματική επίτευξη της στρατηγικής και εκπλήρωσης της αποστολής του οργανισμού⁹¹. Οι τύποι των μετρικών είναι οι εξής⁹²:

- Δείκτες εισροών (Input measures)
- Δείκτες εκροών (Output measures)
- Δείκτες αποτελεσμάτων (Outcome measures)
- Δείκτες απόδοσης χρονικής υστέρησης (Lagging performance indicators)
- Δείκτες απόδοσης μελλοντικής κατεύθυνσης (Leading performance indicators)
- Αντικειμενικές μετρικές (Objective measures)
- Υποκειμενικές μετρικές (Subjective measures)

Μια καλά σχεδιασμένη BSC περιέχει ένα μίγμα μέτρων, τόσο καθοδηγητικά μέτρα (μελλοντικής κατεύθυνσης) όσο και χρονικής υστέρησης⁹³. Ενώ τα τελευταία δείχνουν τι έχει συμβεί λαμβάνοντας αποτελέσματα παρελθοντικά, τα καθοδηγητικά αποτελούν τους οδηγούς απόδοσης (performance drivers) προσπαθώντας να προβλέψουν τι θα συμβεί. Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν τι συμβαίνει τώρα και τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον, μέσω εντοπισμού των σχέσεων αιτιώδους συνάφειας μεταξύ των μέτρων κάθε προοπτικής⁹⁴.

4.3.4. Δείκτες Επιθυμητής Απόδοσης (Targets)

Οι δείκτες επιθυμητής απόδοσης μεταφράζουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στο οποίο στοχεύει η διοίκηση για την απόδοση της επιχείρησης για κάθε μετρική που έχει επιλεγεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, μέσω της σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων έναντι των προκαθορισμένων στόχων. Επιπροσθέτως, λειτουργούν ως σημεία αναφοράς που καθοδηγούν τις ενέργειες, τις αποφάσεις και τη διαχείριση των πόρων, αλλά και ως εργαλείο και μηχανισμός επικοινωνίας, παράγοντας συνεχούς βελτίωσης, μηχανισμός λογοδοσίας αλλά και μέτρησης της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ⁹⁵.

Κοινωνιολογικές μελέτες αποδεικνύουν ότι η δημόσια καταγεγραμμένη δέσμευση σε συγκεκριμένους στόχους επιφέρει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας⁹⁶. Κλειδί της επιτυχίας

⁹¹ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 185-186.

⁹² Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005, ο.π. σελ 175. Επίσης Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 185-190.

⁹³ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 225.

⁹⁴ Βλ. J. Evans & W. Lindsay, 2008, ο.π.

⁹⁵ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 215. Επίσης Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005. Ο.π.

⁹⁶ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 217.

αποτελεί ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων για την αποφυγή απογοητεύσεων είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα που τα πράγματα γίνονται λίγο πιο επικίνδυνα εξαιτίας του κοινωνικού ελέγχου.

4.3.5. Προωθητικές Ενέργειες (Initiatives)

Τελευταία δραστηριότητα της μεθοδολογίας BSC αποτελεί ο εντοπισμός και η ανάληψη συγκεκριμένων προγραμμάτων, έργων και δράσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι και, κατ' επέκταση, η αποστολή και το όραμα του οργανισμού⁹⁷. Συνηθισμένο λάθος οργανισμών αποτελεί η εφαρμογή της αντίστροφης πορείας η οποία καθορίζει τις δράσεις που θα εφαρμοστούν και στη συνέχεια χτίζει την μέτρηση καταγράφοντας τα αποτελέσματα από αυτήν με βάση της στρατηγική. Η διαδρομή στη BSC παραμένει γραμμική και ξεκινάει από την αποστολή το όραμα και τις αξίες (Mission, Vision, Values) συνεχίζει με την στρατηγική καθορίζοντας τις ευρύτερες προτεραιότητες, στη συνέχεια προσδιορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι (Objectives) και τα μέτρα (Measures) που αναφέρουν τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο, ακολουθούν οι δείκτες επιθυμητής απόδοσης (Targets) οι οποίοι δείχνουν το κέντρο του στόχου και τέλος οι προωθητικές ενέργειες (Initiatives) μας οδηγούν στο στόχο αυτό⁹⁸.

4.4 Η BSC ως στρατηγικό σύστημα διοίκησης

Από την εισαγωγή της στις αρχές του 1990 μέχρι σήμερα, η BSC έχει εξελιχθεί από τον αρχικό της σκοπό, ως ένα βελτιωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης, για να αποτελέσει τη βάση ενός νέου συστήματος διοίκησης, που ευθυγραμμίζει και εστιάζει ολόκληρο τον οργανισμό στην εφαρμογή και βελτίωση της στρατηγικής του⁹⁹.

Πολλές εταιρείες έχουν ήδη συστήματα μέτρησης της απόδοσης τα οποία ενσωματώνουν χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα. Το καινοτόμο σχετικά με την απαίτηση για ένα ισόρροπο σύνολο μέτρων είναι ότι ναι μεν οι οργανώσεις διαθέτουν χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, πολλές όμως χρησιμοποιούν τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα για τοπικές βελτιώσεις στις λειτουργίες της πρώτης γραμμής και της αντιμετώπισης των πελατών. Το σύνολο των χρηματοοικονομικών μέτρων χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη ως εάν αυτά τα μέτρα μπορούσαν να συνοψίσουν επαρκώς τα αποτελέσματα των λειτουργιών που εκτελούνται από τους

⁹⁷ Ibid., σελ 219.

⁹⁸ Ibid., σελ 219.

⁹⁹ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 17-18.

χαμηλότερου και μεσαίου επιπέδου εργαζομένους τους. Αυτές οι οργανώσεις χρησιμοποιούν τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα τους μόνο για τακτική ανάδραση και για έλεγχο των βραχυχρόνιων λειτουργιών¹⁰⁰.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων θα πρέπει να μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας σε αυτούς στόχους και μέτρα. Τα μέτρα αναπαριστούν μια ισορροπία μεταξύ εξωτερικών μέτρων για τους μετόχους και τους πελάτες και εσωτερικών μέτρων κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών, καινοτομίας και μάθησης και ανάπτυξης.

Τα μέτρα ισορροπούν ανάμεσα στα μέτρα των αποτελεσμάτων και τα μέτρα τα οποία οδηγούν τη μελλοντική απόδοση. Και η Κάρτα Επιδόσεων ισορροπεί μεταξύ αντικειμενικών, εύκολα ποσοτικοποιήσιμων μέτρων των αποτελεσμάτων και υποκειμενικών, σε κάποιο βαθμό βασισμένων σε προσωπικές κρίσεις, οδηγών απόδοσης των αποτελεσμάτων των μέτρων.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αναπληρώνει το κενό το οποίο υφίσταται στα περισσότερα συστήματα διοικήσεως. Η έλλειψη μιας συστηματικής μεθοδολογίας εφαρμογής και εξασφάλισης ανάδρασης της στρατηγικής είναι ο ελλειμματικός παράγοντας τους. Η κάρτα επιδόσεων δημιουργεί διοικητικές διεργασίες καθιστώντας την οργάνωση να ευθυγραμμίζεται και να εστιάζεται στην εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Χρησιμοποιούμενη με αυτόν τον τρόπο, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων γίνεται το θεμέλιο για τη διοίκηση των οργανώσεων της εποχής της πληροφορίας και της μάθησης¹⁰¹.

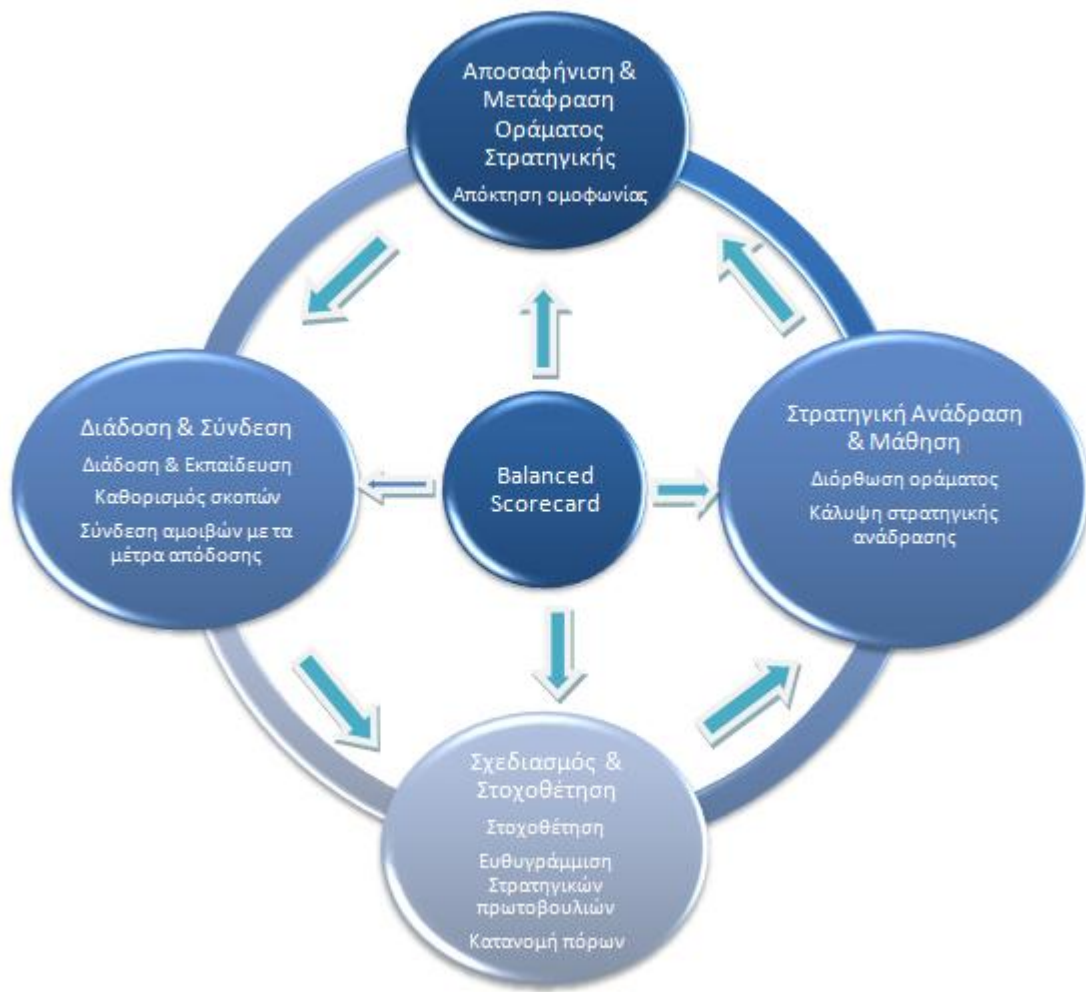
Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι περισσότερο από ένα τακτικό ή ένα επιχειρησιακό σύστημα μέτρησης. Οι καινοτομικές εταιρείες χρησιμοποιούν την κάρτα επιδόσεων ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης για να διευθύνουν τη στρατηγική τους μακροπρόθεσμα (βλ. Σχήμα 10). Χρησιμοποιούν την εστίαση της μέτρησης της κάρτας επιδόσεων για να φέρουν σε πέρας κρίσιμες διαδικασίες διοικήσεως:

1. Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής
2. Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων
3. Πρόγραμμα, ομάδα στόχων, και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών
4. Αναβάθμιση της στρατηγικής ανάδρασης και μάθησης

¹⁰⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 30.

¹⁰¹ Ibid., σελ 44.

5. Επίτευξη ομοφωνίας γύρω από τη στρατηγική
6. Η μετάδοση και η διάχυση της στρατηγικής παντού στην οργάνωση
7. Η ευθυγράμμιση των τμηματικών και των προσωπικών στόχων στη κεντρική στρατηγική του οργανισμού
8. Η σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους μακροχρόνιους στόχους και τον προϋπολογισμό
9. Ο προσδιορισμός της ταυτότητας των επιδιώξεων και η ευθυγραμμισμένη μετάφραση τους σε στρατηγικές πρωτοβουλίες
10. Η επιτυχημένη εκτέλεση περιοδικών και συστηματικών στρατηγικών επισκοπήσεων, και
11. Η βελτίωση της στρατηγικής μέσω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον με γνώμονα την γνώση, την ανάδραση και τη μάθηση.



Σχήμα 10: BSC Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης, R. Kaplan & D. Norton

Η μεθοδολογία BSC αρχίζει με τη διατύπωση του οράματος και τη χάραξη της στρατηγικής, προχωράει στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, συνεχίζει στην κατασκευή συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης και με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλέγματος μέτρων και δράσεων ολοκληρώνοντας με την ανάδραση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργεί ένα μεθοδολογικό πλαίσιο μετάφρασης των στρατηγικών προτεραιοτήτων σε επιχειρησιακούς μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων¹⁰².

¹⁰² Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 32-33.

4.4.1 Μετάφραση οράματος και στρατηγικής

Στην εκκίνηση της διαδικασίας της Κάρτας Επιδόσεων η ανώτερη στελεχιακή ομάδα διοικήσεως εργάζεται ώστε να μεταφράσει τη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας της σε εξειδικευμένους στρατηγικούς στόχους. Η χρηματοοικονομική στοχοθεσία οφείλει να λάβει υπόψη την βαρύτητα που θα δοθεί στην ανάπτυξη της αγοράς, την κερδοφορία, ή τη δημιουργία χρηματορροής. Στην προοπτική του πελάτη πρέπει η στοχοθεσία να είναι σαφής σχετικά με τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία έχει αποφασίσει να ανταγωνισθεί.

Αφού οριστούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι και οι στόχοι των πελατών, μια οργάνωση κατόπιν προσδιορίζει την ταυτότητα των στόχων και των μέτρων για την εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία της. Ένας τέτοιος προσδιορισμός αντιπροσωπεύει μια από τις κυριότερες καινοτομίες και οφέλη στην προσέγγιση της κάρτας επιδόσεων. Παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης, ακόμα και όσα χρησιμοποιούν πολλούς μη χρηματοοικονομικούς δείκτες, εστιάζουν στη βελτίωση του κόστους, την ποιότητα, και τους χρονικούς κύκλους των υφισταμένων διεργασιών. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων τονίζει εκείνες τις διεργασίες οι οποίες είναι πιο κρίσιμες για να επιτευχθεί ένα αποφασιστικό βήμα απόδοσης για τους πελάτες και τους μετόχους. Συχνά αυτός ο προσδιορισμός αποκαλύπτει πλήρως νέες εσωτερικές διεργασίες στις οποίες η οργάνωση πρέπει να υπερέχει για να είναι επιτυχής η στρατηγική της¹⁰³.

Η τελική σύνδεση, στους στόχους της μάθησης και ανάπτυξης, αποκαλύπτει τον λόγο για σημαντικές επενδύσεις στην επανειδίκευση εργαζομένων, την τεχνολογία και τα συστήματα πληροφοριών, και σε αναβαθμισμένες οργανωσιακές διαδικασίες. Αυτές οι επενδύσεις σε ανθρώπους, συστήματα, και διαδικασίες, δημιουργούν μείζονες καινοτομίες και βελτιώσεις για τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, για τους πελάτες, και ενδεχομένως για τους μετόχους.

4.4.2 Μετάδοση και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα μέτρα της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων μεταδίδονται παντού σε μια οργάνωση μέσω εταιρικών ενημερωτικών δελτίων, πινάκων ανακοινώσεων, βίντεο, και ακόμα ηλεκτρονικά μέσω λογισμικού ομαδικής εργασίας και δικτυωμένων προσωπικών υπολογιστών. Η μετάδοση χρησιμεύει για να επισημαίνει σε

¹⁰³ Ibid., σελ 32.

όλους τους εργαζομένους τους κρίσιμους στόχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να πετύχει η στρατηγική μιας οργάνωσης.

Συνιστώντας ένα κρίσιμο εργαλείο ευθυγράμμισης των βραχυπρόθεσμων ενεργειών με τη στρατηγική της επιχείρησης, είναι σε θέση να επιλύσει τα προαναφερθέντα ζητήματα μη αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής. Έτσι, υπερπηδά το εμπόδιο της σωστής μετάφρασης, του συχνά ασαφούς οράματος της επιχείρησης σε στρατηγικούς στόχους και ενώνει τα ξεχωριστά τμήματα, τις μονάδες και τους υπαλλήλους στην επίτευξη κοινών στόχων μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης επιμέρους BSC στα διάφορα τμήματα του οργανισμού¹⁰⁴. Τα τοπικά αποτελέσματα βελτιώσεων ευθυγραμμίζονται με τους συνολικούς παράγοντες επιτυχίας και εφόσον όλοι οι εργαζόμενοι κατανοήσουν τους υψηλού επιπέδου στόχους και τα μέτρα, μπορούν να καθιερώσουν τοπικούς στόχους, οι οποίοι υποστηρίζουν τη σφαιρική στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.

Στο τέλος της διαδικασίας μετάδοσης και σύνδεσης κάθε ανώτερο στέλεχος αλλά και κάθε κατώτερο του οργανισμού πρέπει να έχει λάβει γνώση των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς και να αντιλαμβάνεται τη στρατηγική για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τα άτομα έχουν διατυπώσει τοπικές ενέργειες, οι οποίες θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας με αποτέλεσμα όλα τα οργανωσιακά αποτελέσματα και οι πρωτοβουλιακές κινήσεις να ευθυγραμμίζονται στις εκάστοτε διαδικασίες αλλαγής.

4.4.3 Σχεδιασμός, Στοχοθεσία, Ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Η επίτευξη φιλόδοξων χρηματοοικονομικών επιδιώξεων, προϋποθέτει τον προσδιορισμό της ταυτότητα των εντατικοποιημένων αντικειμενικών στόχων για τους στόχους των πελατών τους, της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, και της μάθησης και ανάπτυξης. Μόλις προσδιοριστούν οι στόχοι για τους πελάτες, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, και τα μέτρα μάθησης και ανάπτυξης ο οργανισμός μπορεί να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική του ικανότητα, τον χρόνο ανταπόκρισης, και τις πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού για να επιτευχθούν οι ριζοσπαστικοί στόχοι. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μεταφράζει την υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση παρέχοντας την απαιτούμενη προκαταβολική αιτιολόγηση, εστίαση και ολοκλήρωση για συνεχή βελτίωση,

¹⁰⁴ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 19.

ανασχεδιασμό, και προγράμματα μετασχηματισμού μέσω μιας ακολουθίας σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος.

- Η διοικητική διαδικασία του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας καθιστά ικανή την οργάνωση¹⁰⁵
- να προσδιορίζει ποσοτικά τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που επιθυμεί να πετύχει
- να προσδιορίζει μηχανισμούς και να παρέχει πόρους για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων
- να θεσπίζει βραχυπρόθεσμα ορόσημα για τα χρηματοοικονομικά και τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα στην κάρτα επιδόσεων.

4.4.4 Αναβάθμιση της στρατηγικής ανάδρασης και μάθησης

Οι διοικητικές επισκοπήσεις και ενημερώσεις μετατοπίζονται από την επισκόπηση του παρελθόντος στη μάθηση σχετικά με το μέλλον. Οι διοικήσεις των οργανισμών μελετούν τα αποτελέσματα του παρελθόντος που έχουν επιτευχθεί, αλλά επίσης εξετάζουν αν οι προσδοκίες τους για το μέλλον παραμένουν στην πορεία που έχουν χαράξει.

Η διαδικασία της στρατηγικής μάθησης αποτελείται από την αποσαφήνιση ενός συμεριζόμενου οράματος που όλη η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει. Η χρήση των μετρήσεων ως μεταφραστική των σύνθετων και ασαφών εννοιών σε απτή και ξεκάθαρη μορφή ενισχύει την επικοινωνία δημιουργώντας κοινή γλώσσα επικοινωνίας με τελικό νικητή την ομοφωνία στο εσωτερικό του οργανισμού. Επίσης αποτελείται από την διαδικασία επικοινωνίας και ευθυγράμμισης η οποία κινητοποιεί όλα τα άτομα σε δράσεις κατευθυνόμενες στην πραγμάτωση οργανωσιακών στόχων. Η έμφαση στην αιτιώδη συνάφεια κατά τη δημιουργία μιας κάρτας επιδόσεων εισάγει τη διάσταση της δυναμικής των συστημάτων. Με αυτό τον τρόπο καθίστανται στελέχη σε ποικίλα τμήματα μιας οργάνωσης να καταλάβουν πώς τα συνδέονται τα κομμάτια του παζλ, πώς η θέση τους αλληλεπιδρά σε σχέση με το περιβάλλον τους εντός του οργανισμού αλλά και ολιστικά πώς επηρεάζουν ολόκληρη την οργάνωση. Τέλος ο σχεδιασμός, η στοχοθέτηση, και η διαδικασία της στρατηγικής πρωτοβουλίας προσδιορίζουν εξειδικευμένους, ποσοτικούς στόχους απόδοσης για την οργάνωση ενός ισορροπημένου συνόλου αποτελεσμάτων και οδηγιών απόδοσης. Μια σύγκριση των επιθυμητών στόχων απόδοσης με τα τρέχοντα

¹⁰⁵ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 38.

επίπεδα εξακριβώνει το χάσμα απόδοσης το οποίο οι στρατηγικές πρωτοβουλίες μπορεί να σχεδιάστηκαν να κλείσουν¹⁰⁶.

4.4.5 Η μετάδοση της γνώσης και η ανάδραση στην εποχή της κρισιμότητας του παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού

Η ικανότητα ενός οργανισμού να κινητοποιεί και να εκμεταλλεύεται τα άυλα ή αόρατα στοιχεία του ενεργητικού του έχει γίνει πολύ πιο αποφασιστική από την επένδυση και διαχείριση των φυσικών, απτών περιουσιακών στοιχείων¹⁰⁷. Η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι ενός οργανισμού, το «ανθρώπινο κεφάλαιο» αντιπροσωπεύουν τον κρίσιμο καταλύτη στη νέα οικονομία, επικρατεί.¹⁰⁸

Τα «ήπια» στοιχεία του ενεργητικού (soft assets), περιλαμβάνουν τα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης (knowledge assets), τις δεξιότητες, τις ικανότητες, την εμπειρία, την κουλτούρα των ανθρώπων συνιστώντας το καθοριστικό «πνευματικό κεφάλαιο» (intellectual capital) για την επιτυχία την ανάπτυξη και την επιβίωση του οργανισμού¹⁰⁹. Αναφέρονται τρεις κατηγορίες άυλων περιουσιακών στοιχείων¹¹⁰, το ανθρώπινο κεφάλαιο, το πληροφοριακό κεφάλαιο και το οργανωσιακό κεφάλαιο.

Το «ανθρώπινο κεφάλαιο» περιλαμβάνει τις ικανότητες, το ταλέντο και τη γνώση των εργαζομένων, το «πληροφοριακό κεφάλαιο» τις βάσεις δεδομένων, τα συστήματα πληροφοριών και το «οργανωσιακό κεφάλαιο» αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της εταιρείας, την ηγεσία της, την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους και την ικανότητά τους να μοιραστούν τη γνώση¹¹¹. Η γνώση αλλά και η ικανότητα μάθησης μέσω της γνώσης αποτελεί κρίσιμο εφόδιο ενός σύγχρονου οργανισμού. Η γνώση αν δεν ανανεώνεται ή αναπληρώνεται, καθίσταται άχρηστη, καθόσον η επικαιροποίηση της την διατηρεί στην ζωή και της δίνει αξία. Η γνώση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στην «ρητή γνώση» (explicit knowledge), η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες αποθηκευμένες σε έγγραφα ή άλλες μορφές μέσων, και στην «άρρητη γνώση» (tacit knowledge), η οποία συνίσταται σε πληροφορίες που σχηματίζονται γύρω από τα άυλα στοιχεία που προκύπτουν από την εμπειρία ενός οργανισμού ή ατόμου, προσαρμόζεται στις σύντομες αλλαγές του

¹⁰⁶ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 41.

¹⁰⁷ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 1996, ο.π.

¹⁰⁸ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 20.

¹⁰⁹ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 20.

¹¹⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review* 52.

¹¹¹ Ibid., σελ 55.

περιβάλλοντος αλληλεπιδρώντας άμεσα με αυτό μετασχηματίζοντας απόψεις και δεδομένα καθώς επίσης αποτελεί την τεχνογνωσία (know-how)¹¹² που ένας οργανισμός έχει διαθέσιμο για χρήση, επένδυση και ανάπτυξη¹¹³. Οι σύγχρονες οργανώσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν να οικοδομήσουν οργανισμούς μάθησης (learning organizations), μέσω της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της γνώσης (knowledge management) και ανταλλαγής και μεταφοράς της στο εσωτερικό τους (εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση – internal benchmarking).

Οι οργανισμοί έχουν ένα πλήθος εμποδίων να ξεπεράσουν σχετικά με την μετάδοση της μάθησης, που συμπεριλαμβάνουν¹¹⁴.

- Οργανωτικές δομές που προωθούν την φιλοσοφία με την οποία επιμέρους τμήματα επικεντρώνονται στη μεγιστοποίηση των δικών τους επιτευγμάτων και ανταμοιβών σε βάρος των υπολοίπων δρώντας απολύτως ανταγωνιστικά (suboptimization κατά Deming ή silo thinking)
- Μια φιλοσοφία εκτίμησης της προσωπική δημιουργίας γνώσης αντιπαλεύοντας την ανταλλαγή γνώσεων
- Έλλειψη επικοινωνίας, σχέσεων και κοινών προοπτικών μεταξύ των ανθρώπων που δεν εργάζονται στον ίδιο χώρο¹¹⁵
- Στερεοτυπική μετάδοση «ρητής» γνώσης και όχι «άρρητης»
- Έλλειψη ανταποδοτικών ωφελειών στους ανθρώπους που αφιέρωσαν χρόνο για να μάθουν ή να μοιραστούν.

Η σηματοδότηση της μετάβασης στη δημιουργία αξίας από τα φυσικά στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, έχει επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στα συστήματα μέτρησης απόδοσης, τα οποία πρέπει πλέον να παρέχουν τη δυνατότητα εντοπισμού, περιγραφής, παρακολούθησης και πλήρους αξιοποίησης και των άυλων περιουσιακών στοιχείων, οδηγώντας στην οργανωσιακή επιτυχία. Η μεθοδολογία BSC παρέχει ακριβώς την απαιτούμενη δυναμική και σαφήνεια στα άυλα περιουσιακά στοιχεία, ιδιαίτερα μέσω της

¹¹² Βλ. Β. Παπαδάκη, 2002, ο.π.

¹¹³ Βλ. J. Evans & W. Lindsay, 2008, ο.π.

¹¹⁴ Βλ. P. Niven, 2002. Ο.π. σελ 17-20. Επίσης Βλ. P. Niven, 2003. ο.π. σελ 12 .

¹¹⁵ Βλ. P. Niven, 2002. Ο.π. σελ 17-20.

Προοπτικής Μάθησης και Ανάδρασης, επιτρέποντας στους οργανισμούς να επωφεληθούν στο έπακρο από την πολλαπλασιαστική δυναμική τους¹¹⁶.

Τα επιχειρησιακά και διοικητικά συστήματα ελέγχου δημιουργήθηκαν για να διασφαλίζουν ότι οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι θα ενεργούν σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο, το οποίο στοιχειοθετήθηκε από τα ανώτερα στελέχη. Αυτή η γραμμική διαδικασία καθιέρωσης ενός οράματος και στρατηγικής, διάδοσης και σύνδεσης του οράματος και της στρατηγικής σε όλους τους οργανωσιακούς συμμετέχοντες, και ευθυγράμμισης των οργανωσιακών δράσεων και πρωτοβουλιών για την επίτευξη μακροπρόθεσμα στρατηγικών στόχων είναι ένα παράδειγμα μιας διαδικασίας ανάδρασης απλού βρόγχου. Οι αποκλίσεις από την προγραμματισμένη τροχιά αντιμετωπίζονται ως ελαττώματα, και επανορθωτικές ενέργειες προωθούνται για να επαναφέρουν την οργάνωση στη σχεδιασμένη πορεία.

Οι σύγχρονες οργανώσεις μάθησης (learning organizations) επιχειρούν σε επιταχυνόμενα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και οι διοικήσεις απαιτείται να λαμβάνουν ανάδραση από πιο σύνθετους παράγοντες και από περισσότερες οπτικές γωνίες. Η σχεδιασμένη στρατηγική, αν και σχεδιάζεται με συνέπεια και με επικαιροποιημένες διαθέσιμες πληροφορίες και γνώσεις, μπορεί να μην είναι πλέον κατάλληλη ή βάσιμη στις σύγχρονες μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι οργανώσεις χρειάζονται την ικανότητα για τη μάθηση διπλού-βρόγχου¹¹⁷. Η μάθηση διπλού-βρόγχου συμβαίνει όταν η διοίκηση εξετάζει τις βασικές υποθέσεις και αναλύει αν η θεωρία υπό την οποία λειτουργούν συμφωνεί με τις πρόσφατες αποδείξεις και τα αποτελέσματα που λαμβάνει. Αυτή η διαδικασία δεν ακυρώνει τη διαδικασία μάθησης απλού βρόγχου, η οποία λειτουργεί παράλληλα καθόσον η διοίκηση χρειάζεται ανάδραση σχετικά με το αν η σχεδιασμένη στρατηγική της εκτελείται σύμφωνα με το σχέδιο. Η διαδικασία ανάδρασης και μάθησης διπλού βρόγχου σχετικά με το αν η σχεδιασμένη στρατηγική παραμένει βιώσιμη και επιτυχημένη στρατηγική αποτελεί σημείο κλειδί. Η διοίκηση χρειάζεται πληροφορίες με σκοπό την εξέταση και την αντιπαραβολή της ισχύς των θεμελιωδών υποθέσεων που έκαναν όταν ενεργοποίησαν τη στρατηγική.

Αυτή η στρατηγική ανάδραση και η διαδικασία μάθησης, συμπληρώνει τον βρόγχο και τροφοδοτεί το επόμενο όραμα και τη στρατηγική διαδικασία, όπου οι στόχοι στις

¹¹⁶ Ibid.,σελ 19-20.

¹¹⁷ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 41.

διάφορες προοπτικές επισκοπούνται, ενημερώνονται, και επικαιροποιούνται σύμφωνα με την ανανεωμένη άποψη για τα στρατηγικά αποτελέσματα και τους απαιτούμενους οδηγούς απόδοσης για τις επερχόμενες περιόδους.

Το σύστημα BSC είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική του οργανισμού, οδηγώντας στην επιτυχία¹¹⁸.

4.4.6 Η σύνδεση της BSC με την στρατηγική

Όσες επιχειρήσεις μπορούν να μεταφράσουν τη στρατηγική τους στο σύστημα μέτρησης τους είναι πολύ ικανότερες να εκτελέσουν τη στρατηγική τους, επειδή μπορούν να μεταδώσουν τους σκοπούς και τους στόχους τους. Επιτυχημένη κρίνεται η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αν μεταδίδει την στρατηγική, μέσω ενός ολοκληρωμένου συνόλου χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων διότι:

- Η κάρτα επιδόσεων περιγράφει το όραμα της οργάνωσης για το μέλλον σε ολόκληρη την οργάνωση
- Δημιουργεί κοινή αντίληψη
- Η κάρτα επιδόσεων δημιουργεί ένα ολιστικό πρότυπο της στρατηγικής, που επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους να βλέπουν πώς συμβάλλουν στην οργανωσιακή επιτυχία. Χωρίς τέτοια σύνδεση, τα άτομα και τα τμήματα μπορούν να βελτιστοποιήσουν την τοπική απόδοση τους, αλλά να μη συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων
- Η κάρτα επιδόσεων εστιάζει στις προσπάθειες αλλαγής. Εάν προσδιοριστούν οι σωστοί στόχοι και τα μέτρα, είναι πιθανό να λάβει χώρα με επιτυχία η εφαρμογή της. Αν όχι, οι επενδύσεις και οι πρωτοβουλίες θα σπαταληθούν

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του Balanced Scorecard είναι ότι παρέχει μία σαφή περιγραφή της στρατηγικής μίας επιχειρηματικής μονάδας δίνοντας με διαφάνεια τη σχέση ανάμεσα στους οδηγούς επίδοσης (performance drivers) και τα αντίστοιχα αποτελέσματα (outcomes). Ο τρόπος παρουσίασης της στρατηγικής με τη βοήθεια του Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να κατανοήσει σε ποιες ενέργειες

¹¹⁸ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2001. The Strategy-Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.,σελ 372-373.

στηρίζεται η υλοποιούμενη στρατηγική και πως αυτές εκφράζονται μέσα από τις μετρήσεις της επίδοσης.

Η δημιουργία ενός Balanced Scorecard που θα μπορεί να μεταφράζει τη στρατηγική μίας επιχείρησης με ακρίβεια και σαφήνεια βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές που επιτρέπουν τη σύνδεση του Balanced Scorecard με τη στρατηγική και οι οποίες είναι¹¹⁹:

- Οι σχέσεις αιτιώδους συνάφειας αιτίας και αποτελέσματος (cause and effect relationships)
- Οι οδηγοί επίδοσης (performance drivers)
- Η σύνδεση με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

Ο πρώτος παράγοντας είναι οι σχέσεις αιτιώδους συνάφειας μεταξύ δράσης και αποτελέσματος, μεταξύ αιτίας και μια λογικής εκροής που έχει ως αφετηρία αυτή την αιτία. Μια στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων για το αίτιο και το αποτέλεσμα. Οι σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μπορούν να εκφραστούν από μια ακολουθία εάν –τότε (if-then) δηλώσεων. Ένα κατάλληλα σχεδιασμένο Balanced Scorecard πρέπει να παρέχει την αφήγηση της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας μέσω μιας λογικής ακολουθίας αιτιώδους συνάφειας μεταξύ της αιτίας και του αποτελέσματος. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να εμφανίζει τις σχέσεις μεταξύ των στόχων και των ενεργειών χρησιμοποιώντας το εργαλείο της υπόθεσης αλλά και της μέτρησης στις διάφορες συνιστώσες, έτσι ώστε να μπορούν να ρυθμιστούν και να επικυρωθούν βάσει της λογικής. Το γεγονός αυτό θα προσδιορίσει και θα αποσαφηνίσει την ακολουθία υποθέσεων για τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αντίστοιχων οδηγών επίδοσης. Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι κάθε μέτρηση που επιλέγεται στο Balanced Scorecard αποτελεί ένα στοιχείο μιας αλυσίδας των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος που διαβιβάζει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι οι οδηγοί αποτελεσμάτων και απόδοσης. Το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί ορισμένα γενικά μέτρα, γενικούς δείκτες μέτρησης της επίδοσης. Αυτοί οι δείκτες παρουσιάζουν την αποτελεσματικότητα υλοποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού και αποτελούν τους δείκτες υστέρησης (lag indicators), όπως η αποδοτικότητα, το μερίδιο αγοράς, η ικανοποίηση πελατών, η διατήρηση πελατών, και οι δεξιότητες εργαζομένων. Οι οδηγοί επίδοσης (performance drivers ή lead indicators) είναι συνήθως

¹¹⁹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 223.

μοναδικοί για κάθε επιχείρηση και εκφράζουν τη μοναδικότητα της στρατηγικής μιας επιχειρησιακής μονάδας. Οι οδηγοί επίδοσης απεικονίζουν τους δείκτες αποδοτικότητας, τους τομείς αγοράς στους οποίους η επιχειρηματική μονάδα ανταγωνίζεται, και τους στόχους της συνιστώσας των εσωτερικών παραγωγικών διαδικασιών και της συνιστώσας εκμάθησης και ανάπτυξης που θα συντελέσουν στη σύνθεση αξίας των πελάτες και αγορών-στόχων¹²⁰.

Ένα πλήρες Balanced Scorecard πρέπει να περιέχει ένα μίγμα δεικτών αποτελεσμάτων-δεικτών υστέρησης και οδηγών απόδοσης-δεικτών καθοδήγησης που έχουν προσαρμοστεί στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας. Η περιγραφή της σχέσης μεταξύ των δεικτών των αποτελεσμάτων και των οδηγών επίδοσης παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μίας επιχείρησης. Οι δείκτες αποτελεσμάτων χωρίς τους οδηγούς της απόδοσης δεν μεταδίδουν το πώς πρόκειται επιτευχθούν τα αποτελέσματα. Επίσης δεν παρέχουν μια πρώιμη ένδειξη για την ορθή εφαρμογή της στρατηγικής. Οι μετρήσεις των οδηγών απόδοσης αποτελούν τα τροχοδεικτικά για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής. Η χρήση όμως μόνο καθοδηγητικών δεικτών στο BSC, όπως ο χρόνος παραγωγής των προϊόντων ή η μέτρηση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων ανά εκατομμύριο παραγωγής, χωρίς τους αντίστοιχους δείκτες αποτελεσμάτων θα βοηθήσουν την επιχειρησιακή μονάδα να επιτύχει βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις σε ορισμένα τμήματα της, αλλά δε θα γνωρίζει εάν αυτές οι βελτιώσεις προσθέτουν αξία στους υπάρχοντες και μελλοντικούς της πελάτες, και τελικά εάν θα οδηγήσουν την εταιρία σε μία ενισχυμένη μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επίδοση¹²¹.

Τρίτη αρχή από την οποία διέπεται η σύνδεση του BSC με τη στρατηγική είναι η διασύνδεση της με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Όλες οι αιτιώδεις πορείες από όλα τα μέτρα σχετικά με μια κάρτα επιδόσεων πρέπει να συνδέονται με τους χρηματοοικονομικούς στόχους. Μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να διατηρήσει ισχυρή έμφαση στα αποτελέσματα, ειδικά στα χρηματοοικονομικά, όπως επί παραδείγματι στην απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου και στην οικονομική προστιθέμενη αξία. Το φαινόμενο της αποτυχίας σύνδεσης προγραμμάτων, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας¹²², η

¹²⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 224.

¹²¹ Ibid., σελ 225.

¹²² Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2001, ο.π σελ 376-377.

μείωση του χρονικού κύκλου, ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών¹²³ και η ενδυνάμωση των εργαζόμενων, με τα αποτελέσματα, επηρεάζουν άμεσα τους πελάτες και διατυπώνουν τη μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση. Στους οργανισμούς που παρατηρούνται αυτά τα φαινόμενα προφανώς δεν έχουν καταφέρει να συνδέσουν τα προγράμματα βελτίωσης και αλλαγής με συγκεκριμένους στόχους για τη βελτίωση του πελάτη και κατά επέκταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι οργανώσεις τελικά απογοητεύονται με την έλλειψη ανταποδοτικού οφέλους από τα προγράμματα αλλαγής τους. Η έλλειψη της σύνδεσης μεταξύ των προγραμμάτων ανασχεδιασμού της επιχείρησης και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων τους δε βοηθάει τα στελέχη και τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη συνέργεια των αποφάσεων τους, ώστε να επιτύχουν το κυριότερο στόχο μίας εταιρίας που είναι η αύξηση της περιουσίας των μετόχων.

Η πρόταση της Balanced Scorecard για την αποφυγή αυτών των φαινομένων είναι η έμφαση στην περιγραφή των σχέσεων μεταξύ των τριών συνιστωσών και η εστίαση στη σχέση τους με τα χρηματοοικονομικά. Στη συνιστώσα της εκμάθησης και ανάπτυξης, στη συνιστώσα των εσωτερικών παραγωγικών διεργασιών και στη συνιστώσα των πελατών σε σχέση με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες της τέταρτης συνιστώσας. Επίσης παρέχει τη δυνατότητα να προσδιοριστεί το μέγεθος της επιρροής των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων από τα διαφορετικά στρατηγικά πλάνα που εφαρμόζει η επιχείρηση.

4.5 Η BSC ως εργαλείο επικοινωνίας

Η εφαρμογή της στρατηγικής αρχίζει με την εκπαίδευση και την εμπλοκή των ανθρώπων που πρέπει να την εκτελέσουν. Μερικές οργανώσεις κρατούν μυστική τη στρατηγική τους, κοινοποιώντας την μόνο μέσα στην ομάδα των ανώτερων στελεχών. Η ομάδα αυτή εφαρμόζει τη στρατηγική μέσω κεντρικών εντολών και ελέγχου. Ενώ αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε ευρέως από τα ανώτερα στελέχη για μεγάλο διάστημα του εικοστού αιώνα, τα περισσότεροι στελέχη της σύγχρονης τεχνολογίας και οι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη οργανώσεις συνειδητοποιούν ότι δεν μπορούν να καθορίσουν και να μεταδώσουν όλες τις τοπικές ενέργειες που απαιτούνται για να εφαρμόσουν μια πετυχημένη στρατηγική. Οι οργανώσεις που επιθυμούν τη συμβολή κάθε εργαζόμενου στην εφαρμογή της στρατηγικής θα μοιραστούν το μακροπρόθεσμο όραμα και τη στρατηγική τους που είναι ενσωματωμένα στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων της

¹²³ Ibid., σελ 376-377.

επιχειρηματικής μονάδας με τους εργαζόμενους τους, και θα τους ενθαρρύνουν ενεργά να προτείνουν τους τρόπους με τους οποίους το όραμα και η στρατηγική μπορούν να επιτευχθούν¹²⁴.

Η καινοτομία της BSC έγκειται στη στρατηγική της εστίαση και στην ικανότητα να μεταφράζει τη στρατηγική σε μέτρα που επικοινωνούν μοναδικά το όραμα στον οργανισμό¹²⁵. Στο πλαίσιο της μεθόδου, τα χρηματοοικονομικά και μη μέτρα αποτελούν μέρος του συστήματος πληροφοριών για τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα να κατανοούν τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των αποφάσεων και δράσεων τους και τα ανώτερα στελέχη να κατανοούν τους οδηγούς της μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής επιτυχίας.

Η ικανότητα της BSC να μεταφράζει τη στρατηγική και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους της προσδίδει το χαρακτήρα επικοινωνιακού εργαλείου. Ο ρόλος της αυτός είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη του συστήματος, καθώς επιτρέπει στην άρρητη γνώση που βρίσκεται κρυμμένη στο μυαλό των εργαζομένων να μετατραπεί σε ρητή και να διαχυθεί σε όλα τα επίπεδα. Η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων απόδοσης σε όλη την οργάνωση παρέχει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναλύσουν τις παραμέτρους στις οποίες στηρίζεται η στρατηγική, να μάθουν από τυχόν μη αναμενόμενα αποτελέσματα και να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με μελλοντικές απαραίτητες τροποποιήσεις. Κατανοώντας τη στρατηγική του οργανισμού και γνωρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη του οράματος, οι υπάλληλοι είναι πιθανόν να ξεδιπλώσουν πολλές κρυμμένες οργανωτικές τους ικανότητες και να τις μοιραστούν προς όφελος του συνόλου¹²⁶.

Ζούμε στην εποχή του εργαζόμενου της γνώσης, του εργαζόμενου ο οποίος σε αντίθεση με την παραδοσιακή οργανωσιακή δομή των οργανισμών που στηριζόντουσαν στα φυσικά περιουσιακά στοιχεία κατέχει πλέον την έννοια της παραγωγικότητας που είναι η γνώση. Αποτελεί τεράστια πρόκληση για μία οργάνωση η κωδικοποίηση και εφαρμογή σε δράση αυτής της γνώσης. Ο Peter Drucker¹²⁷, που ευρέως θεωρείται ο πατέρας του

¹²⁴ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 285.

¹²⁵ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2004. *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review* 52.

¹²⁶ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 20.

¹²⁷ Βλ. P. Drucker, 2011, *Management Challenges for the 21st century* (London & New York Routledge 2011, first edition 1999).

σύγχρονου μάνατζμεντ, αναφέρει ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της σύγχρονης εποχής την διαχείριση του εργαζόμενου της γνώσης.

Χαρακτηριστικά ο Niven αναφέρει ότι με οργανισμούς που συνεργάστηκε, λιγότερο από 50% των υπαλλήλων γνώριζε επαρκώς και του ήταν οικεία η στρατηγική του οργανισμού πριν την ανάπτυξη της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, ενώ μέσα σε ένα έτος μετά την εφαρμογή της το ποσοστό ανελίχθηκε στο 87%. Αν η φιλοσοφία του οργανισμού υποστηρίζει την ανοιχτή μετάδοση των πληροφοριών στους εργαζομένους, μία πρακτική που ονομάζεται «μάνατζμεντ του ανοιχτού βιβλίου», η εφαρμογή του BSC στον οργανισμό αποδεικνύεται ως το ιδανικό εργαλείο για την επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα που θα κινητοποιήσει και θα αξιοποιήσει διοχετεύοντας ενέργεια, τις ικανότητες και την εξειδικευμένη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε πτυχή και λειτουργία της επιχείρησης, οδηγώντας την μακροπρόθεσμη οργανωσιακή επιτυχία¹²⁸.

4.5.1 Η BSC ως εργαλείο επικοινωνίας για την επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης

Με τη μετάδοση της στρατηγικής και τη σύνδεση της με τους προσωπικούς στόχους, η κάρτα επιδόσεων δημιουργεί μια κοινή αντίληψη και μια υποχρέωση μεταξύ όλων των οργανωσιακών συμμετεχόντων. Όταν καθένας καταλαβαίνει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς επίσης και τη στρατηγική για την επιτυχία αυτών των σκοπών, όλες οι οργανωσιακές προσπάθειες και πρωτοβουλίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν στις αναγκαίες διαδικασίες μετασχηματισμού. Τα άτομα μπορούν να δουν πώς οι ιδιαίτερες ενέργειες τους συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρηματικών μονάδων.

Η ευθυγράμμιση μιας οργάνωσης σε ένα κοινό όραμα και μια κοινή κατεύθυνση είναι μια εκτενής και πολύπλοκη διαδικασία. Οργανώσεις με πολυπληθές εργατικό δυναμικό επιχειρούν μία διαδικασία ευθυγράμμισης σε αντίξοες συνθήκες καθόσον με κανένα πρόγραμμα δεν είναι εύκολο να ευθυγραμμιστεί αυτό το πλήθος εργαζομένων. Μεθοδολογικά χρησιμοποιούν διάφορους αλληλένδετους μηχανισμούς για να μεταφράσουν τη στρατηγική και την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων στους τοπικούς στόχους και τα

¹²⁸ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 21.

μέτρα, που θα επηρεάσουν τις προσωπικές προτεραιότητες και τις προτεραιότητες των ομάδων. Τυπικά, χρησιμοποιούνται τρεις ευδιάκριτοι μηχανισμοί¹²⁹.

1. Προγράμματα Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης. Μια προϋπόθεση για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι, τα ανώτερα εταιρικά στελέχη, και το διοικητικό συμβούλιο αντιλαμβάνονται τη στρατηγική και την απαραίτητη συμπεριφορά, που πρέπει να επιδείξουν, για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους. Ένα συνεπές και συνεχιζόμενο πρόγραμμα για την εκπαίδευση της οργάνωσης στα συστατικά της στρατηγικής, καθώς επίσης και η ενίσχυση αυτής της εκπαίδευσης με ανάδραση από την πραγματική απόδοση, είναι το θεμέλιο της οργανωτικής ευθυγράμμισης.
2. Προγράμματα Στοχοθέτησης. Μόλις υπάρξει ένα βασικό επίπεδο κατανόησης, τα άτομα και οι ομάδες σε όλη την επιχειρηματική μονάδα πρέπει να μεταφράσουν τους υψηλότερου επιπέδου στρατηγικούς στόχους σε προσωπικούς και ομαδικούς στόχους. Τα παραδοσιακά προγράμματα διοίκησης μέσω στόχων (Management by Objectives) που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες οργανώσεις πρέπει να συνδέονται με τους στόχους και τα μέτρα που διαρθρώνονται στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.
3. Σύνδεση Συστημάτων Ανταμοιβών. Η ευθυγράμμιση της οργάνωσης με τη στρατηγική πρέπει τελικά να υποκινηθεί μέσω των συστημάτων κινήτρων και ανταμοιβής. Ενώ αυτή η σύνδεση πρέπει να προσεγγιστεί προσεκτικά, και μόνο αφού τεθούν σε λειτουργία τα προγράμματα εκπαίδευσης και επικοινωνίας, πολλές οργανώσεις ωφελούνται ήδη από τη σύνδεση των συστημάτων ανταμοιβών-κινήτρων στις Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων τους.

Ως αναφορά στον πρώτο μηχανισμό της εφαρμογής προγραμμάτων Επικοινωνίας και Εκπαίδευσης, η επικοινωνία με τους εργαζόμενους για το όραμα και τη στρατηγική μιας οργάνωσης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εσωτερική εκστρατεία μάρκετινγκ για την δημιουργία συνειδητοποίησης και επίδρασης στην συμπεριφορά των μελών του οργανισμού για την αύξηση της αντίληψης κάθε ατόμου στη στρατηγική της οργάνωσης και την ενίσχυση των κινήτρων που ενεργούν για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Το οργανωσιακό πρόγραμμα επικοινωνίας και εκπαίδευσης πρέπει όχι μόνο να είναι ολοκληρωμένο αλλά και περιοδικό. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλαπλοί μηχανισμοί

¹²⁹ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 288.

επικοινωνίας για να εγκαινιάσουν το πρόγραμμα της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, όπως ανακοινώσεις στελεχών, βίντεο, συνεδριάσεις στην πόλη, φυλλάδια, και ενημερωτικά δελτία. Αυτές οι αρχικές ανακοινώσεις πρέπει έπειτα να ακολουθούνται συνεχώς, με την υποβολή εκθέσεων για τα μέτρα των καρτών επίδοσης και των αποτελεσμάτων στους πίνακες ανακοινώσεων, στα ενημερωτικά δελτία, στα λογισμικά ομαδικής συνεργασίας και στα ηλεκτρονικά δίκτυα.

Τα φυλλάδια, τα ενημερωτικά δελτία, και οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων είναι τα εργαλεία ενός προγράμματος επικοινωνίας και εκπαίδευσης. Για να είναι αποτελεσματικά, ωστόσο, αυτά τα εργαλεία πρέπει να συνυφανθούν με μια περιεκτική προσπάθεια επικοινωνιακής μετάδοσης που κατευθύνεται στην επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης μακροπρόθεσμα. Το σχέδιο ενός τέτοιου προγράμματος πρέπει να αρχίσει απαντώντας σε διάφορα θεμελιώδη ζητήματα όπως.

- Ποιοι είναι οι στόχοι της στρατηγικής επικοινωνίας;
- Ποια είναι τα ακροατήρια-στόχοι;
- Ποιο είναι το βασικό μήνυμα για κάθε ακροατήριο;
- Ποια είναι τα κατάλληλα μέσα για κάθε ακροατήριο;
- Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο για κάθε στάδιο της στρατηγικής επικοινωνίας;
- Πώς ξέρουμε ότι η επικοινωνία έχει συντελεστεί;

4.5.2 Η επικοινωνία της BSC στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον

Υπάρχουν βέβαια και κάποιες επιφυλάξεις σχετικά με την μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί η επικοινωνία αλλά και με αυτή καθεαυτή την επικοινωνία και τον βαθμό διείσδυσης της. Όπως για παράδειγμα να χρησιμοποιηθεί από μία οργάνωση η επικοινωνία της BSC ως άπαξ γεγονός, η ανακοίνωση του οποίου μπορεί να θεωρηθεί από τους εργαζομένους ως άλλο πρόγραμμα του μήνα, που μπορεί να τοποθετηθεί ακίνδυνα σε ένα ράφι και τελικά να αγνοηθεί. Επίσης οργανώσεις, επιλέγουν σκόπιμα να μη διαβιβάσουν την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων με τη μορφή ενημερωτικών δελτίων στους εργαζόμενους τους διότι θεωρούν ότι έχουν βομβαρδιστεί, κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 5 έως 10 ετών, με όλους τους τρόπους των προγραμμάτων οράματος και αλλαγής, και ότι οι εργαζόμενοι έχουν γίνει πλέον κυνικοί και έχουν εξοικειωθεί με τις υψηλού επιπέδου δηλώσεις για τον ενθουσιασμό της διοίκησης που είναι σίγουρη ότι θα μετασηματίσει αμέσως την οργάνωση σε φορέα σημαντικής απόδοσης. Προκειμένου να υπερνικηθεί η

μεμονωμένη αντίσταση στα προγράμματα που αναφέρονται ονομαστικά στους εργαζόμενους, τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τα ενημερωτικά δελτία τους για να διαδώσουν τα ευρέα θέματα της κάρτας επιδόσεων συγκεκριμένα χωρίς συγκεκριμένα να χαρακτηρίζουν ή να κατονομάζουν αυτή τη νέα εταιρική πρωτοβουλία.

Επίσης τίθεται ερώτημα, εκτός από την επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού, σχετικά με την κοινοποίηση στους εξωτερικούς μετόχους. Ιστορικά¹³⁰, οι επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να αποκαλύψουν τις πληροφορίες πέρα από το ελάχιστο που απαιτείται από τις ρυθμιστικές αρχές. Αυτή η απροθυμία προέρχεται από διάφορες πηγές. Καταρχήν, τα στελέχη ορθώς ανησυχούν, για το ότι οποιοδήποτε στοιχείο πέρα από την ελάχιστη αποκάλυψη θα μπορούσε να ωφελήσει τους ανταγωνιστές περισσότερο από τους υπάρχοντες μετόχους. Ειδικά αν η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι σαφής έκφραση της εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας, η δημόσια αποκάλυψη της θα μπορούσε να επιτρέψει στους ανταγωνιστές να υπονομεύσουν μια καλοδιατυπωμένη και καλά εκτελούμενη στρατηγική. Μια δεύτερη ανησυχία σχετίζεται με την ατομική ευθύνη των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση, ιδιαίτερα στο σημερινό φιλόδοξο περιβάλλον. Με την εθελοντική κοινοποίηση της κάρτας επιδόσεων, οι μάνατζερ φοβούνται ότι η αποτυχία τους να πετύχουν ή να βελτιώσουν αυτά τα συμπληρωματικά μέτρα θα μπορούσε να γίνει η βάση για ενδεχόμενες εμπλοκές των μετόχων. Ένας τρίτος λόγος προέρχεται από την απάθεια μεγάλου μέρους της επενδυτικής κοινότητας για τις μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, ειδικά όταν αυτές οι πληροφορίες μεταδίδουν ρητά μακροπρόθεσμους στόχους.

¹³⁰ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 300.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - BSC ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η Balanced scorecard έχοντας ανταποκριθεί στην πρόκληση μέτρησης της απόδοσης του ιδιωτικού τομέα, μετέβη γρήγορα στις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις του 21^{ου} αιώνα. Αν και η Balanced Scorecard (BSC), σχεδιάστηκε αρχικά για να εξυπηρετήσει τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ως ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης, η χρήση της φαίνεται να προσφέρει οφέλη και στο δημόσιο τομέα. Η BSC αποτελεί την επικρατέστερη μεθοδολογία για το σχεδιασμό και υλοποίηση συστημάτων μέτρησης απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς αρκετών χωρών, όπως οι ΗΠΑ, η Αυστρία, και η Δανία, ενώ σε άλλες όπως η Αγγλία και η Ιρλανδία χρησιμοποιείται ως υποστηρικτικό εργαλείο¹³¹.

5.1 Τροποποίηση της BSC για την εφαρμογής στο Δημόσιο Τομέα και σε μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς

Ειδοποιός διαφορά του ιδιωτικού με τον δημόσιο τομέα είναι η διαφορετική οπτική γωνία του στόχου της μεγιστοποίησης του κέρδους. Αφενός στον ιδιωτικό τομέα αφορά την χρηματοοικονομική οπτική για έναν αναπτυσσόμενο, κερδοφόρο και ανταγωνιστικό οργανισμό ενώ αφετέρου στον δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται η άλλη όψη του νομίσματος της μεγιστοποίησης του κέρδους όχι όμως από χρηματοοικονομικής άποψης αλλά της μεγιστοποίησης του κέρδους προς όφελος των πολιτών, στον οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα επικεντρώνονται στην παροχή των αναγκαίων, οικονομικά αποδοτικών υπηρεσιών για τους πολίτες. Ενδεικτικές διαφορές σε επιμέρους στοιχεία της μεθοδολογίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα καταγράφονται στον πίνακα.

¹³¹ Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005., ο.π., σελ. 188.

| Χαρακτηριστικά | Ιδιωτικός Τομέας | Δημόσιος Τομέας |
|---|---|---|
| Γενικοί στρατηγικοί στόχοι | Ανταγωνιστικότητα Μοναδικότητα | Επιτυχία αποστολής Βέλτιστες πρακτικές |
| Οικονομικοί στόχοι | Κέρδη Ανάπτυξη Μερίδιο αγοράς | Παραγωγικότητα Αποδοτικότητα, Προστιθέμενη αξία Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων |
| Έχοντες έννομο συμφέρον (Stakeholders) | Μέτοχοι Αγοραστές Εργαζόμενοι | Φορολογούμενοι Αποδέκτες των υπηρεσιών Νομοθέτες |
| Αναμενόμενα Αποτελέσματα | Ικανοποίηση Πελατών | Ικανοποίηση Πολιτών |
| Αξίες | Καινοτομία Δημιουργικότητα Καλή θέληση Αναγνωσιμότητα | Ευθύνη στην Κοινωνία Ακεραιότητα Δικαιοσύνη |
| Παράγοντες που επηρεάζουν τις προτεραιότητες του Προϋπολογισμού | Απαιτήσεις Πελατών | Ηγεσία Νομοθέτης |
| Αιτιολόγηση Μυστικότητας | Προστασία νοητικού κεφαλαίου και ειδικών γνώσεων | Εθνική Ασφάλεια |
| Τομείς κλειδιά | Μερίδιο αγοράς Κέρδη Ρυθμός ανάπτυξης Εξελιγμένη τεχνολογία Μοναδικότητα, | Βέλτιστες πρακτικές μανάτζμεντ Ομοιομορφία Οικονομίες κλίμακας Καθορισμένο επίπεδο τεχνολογίας |

Πίνακας 3: Ενδεικτικές διαφορές στοιχείων της BSC μεταξύ Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα¹³²

¹³² Βλ. Ι. Κυριαζόγλου & Δ. Πολίτου, 2005., ο.π., σελ. 186. Επίσης από το διαδικτυακό τόπο. The Balanced Scorecard Institute (BSI). <https://balancedscorecard.org/Resources/Performance-Measures-KPIs/Translating-Metrics>.

Ο μετασχηματισμός και η διαφοροποίηση της μεθοδολογίας πηγάζει από την αποτύπωση της διαφορετικότητας του ίδιου του οργανισμού και της φύσης της αποστολής του, επίσης της διαφορετικότητας του περιβάλλοντος που υφίσταται. Οι διαφορές είναι σημαντικές, άμεσα αναγνωρίζεται το διαφορετικό περιβάλλον λογοδοσίας, ανταγωνιστικότητας, τις διαφορές των κινήτρων σε σχέση με το κέρδος, το μερίδιο της αγοράς η απαιτούμενη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα η διαφορά των ενδιαφερομένων μερών πολιτών και πελατών¹³³.

Η χρηματοοικονομική προοπτική, παρέχει έναν περιορισμό, και όχι έναν στόχο για την κυβέρνηση και τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Η επιτυχία για την κυβέρνηση και τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις εξαρτάται από τη μετάδοση της αποστολής τους και την διάρθρωση των στόχων και των μέτρων, έναντι αυτών προς τους οποίους πρέπει να μετρηθεί η απόδοσή τους. Η καθολική λογική για τέτοιες μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είναι να παράσχουν τις ιδιαίτερες υπηρεσίες σε στοχευμένους πελάτες ή ενδιαφερομένους και μετριέται από το πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά ικανοποιούν τις ανάγκες των ψηφοφόρων των εκλογικών περιφερειών τους. Πρέπει να προσδιορίζονται απτοί στόχοι για τους πελάτες-πολίτες. Οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες μπορούν να διαδραματίσουν έναν διευκολυντικό ή ένα περιοριστικό ρόλο, αλλά σπάνια είναι ο πρωταρχικός στόχος¹³⁴.

Μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μπορεί επίσης να παρέχει ουσιαστική εστίαση, κίνητρο, και υπευθυνότητα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Σε τέτοιες οργανώσεις, η κάρτα επιδόσεων παρέχει τη λογική για την ύπαρξη τους, εξυπηρετώντας πελάτες και ενδιαφερόμενους και όχι απλά συγκρατώντας τα έξοδα μέσα στους προϋπολογιστικούς περιορισμούς, μεταβιβάζοντας στους εξωτερικούς ενδιαφερομένους και τους εσωτερικούς εργαζομένους τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης, με τους οποίους η οργάνωση θα πετύχει την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της¹³⁵.

Η προσαρμογή της BSC σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα έγκειται σε μία κατάλληλη αναδιάρθρωση που θα τοποθετεί τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την

¹³³ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 28-31. Επίσης Βλ. Y. Chan, 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 17 Iss: 3, σελ 204–221. Επίσης Βλ. K. Ho & Chan L., 2002. Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian hospitals. *Advances in Management Accounting* 9, σελ 145-170.

¹³⁴ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 264-276.

¹³⁵ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 264-276.

αποστολή στην κορυφή της ιεραρχίας¹³⁶. Ως εκ τούτου, η μετάβαση της μεθόδου από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα συνοδεύθηκε από αναγκαίες διαφοροποιήσεις, λόγω της φύσης των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

| Ιδιωτικός Τομέας | Δημόσιος Τομέας |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Χρηματοοικονομική διάσταση | Πελατειακή διάσταση |
| Πελατειακή διάσταση | Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών |
| Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών | Διάσταση μάθησης & Καινοτομίας |
| Διάσταση μάθησης & Καινοτομίας | Χρηματοοικονομική διάσταση |

Πίνακας 4: Συγκρίνοντας τις BSC διαστάσεις Ιδιωτικού & Δημόσιου τομέα¹³⁷

5.2 Οι οπτικές γωνίες στο Δημόσιο Τομέα

Οι τέσσερις προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έχουν αποδειχθεί ότι είναι ισχυρές σε μια ευρεία ποικιλία εταιρειών και βιομηχανιών. Αλλά οι τέσσερις προοπτικές πρέπει να θεωρηθούν πρότυπο και όχι ως έτοιμη λύση. Δεν υπάρχει κανένα μαθηματικό θεώρημα σύμφωνα με το οποίο οι τέσσερις προοπτικές είναι και αναγκαίες και ικανές. Τα αποτελέσματα της κάρτας επιδόσεων και οι οδηγοί απόδοσης πρέπει να μετρούν εκείνους τους παράγοντες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ρήξεις σε μια οργάνωση. Όλα τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, όταν είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας, μπορούν να ενσωματωθούν σε μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων¹³⁸. Έτσι ο μετασχηματισμός της κάρτας προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες συνθήκες και περιβάλλον οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Εξέλιξη της μεθοδολογίας αποτέλεσε η χρήση των τεσσάρων προοπτικών των R. Kaplan και D. Norton ως πρότυπο στο οποίο ο κάθε οργανισμός, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του, χτίζει το δικό του μοντέλο, επεκτείνοντας και μετασχηματίζοντας την αρχιτεκτονική του¹³⁹. Πολλοί οργανισμοί έχουν ακολουθήσει αυτή

¹³⁶ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2001, ο.π σελ 134-136. Επίσης Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 31-32. Επίσης Βλ. H. Rohm, 2002. Performance Measurement in Action, A Balancing Act, *Perform Magazine*, 2 (2), σελ 1-8.

¹³⁷ Βλ. M. Wisniewski & A. Dickson. 2001. Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard. *Journal of Operational Research Society* 52.,σελ 1057-1066. Επίσης Βλ. Carmona, Salvador and Anders Grönlund. 2003. Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. *International Journal of Operations & Production Management* 23 (12)., σελ 1475-1496.

¹³⁸ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 66

¹³⁹ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 13-15. Επίσης Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 66.

τη συμβουλή και ανέπτυξαν επιτυχώς προοπτικές για την καινοτομία, την έρευνα και ανάπτυξη, το περιβάλλον, τους προμηθευτές, την ηγεσία και την κοινότητα¹⁴⁰.

Οι προσαρμογές περιλαμβάνουν τροποποιήσεις στην κατηγοριοποίηση ή και τον αριθμό των προοπτικών, όπως μετονομασία της προοπτικής «Μάθησης και Ανάπτυξης» σε προοπτική «Καινοτομίας και Μάθησης» ή «Εργαζομένων», η προσθήκη της προοπτικής «Ενδιαφερόμενων μερών» ως ξεχωριστή, πέμπτη προοπτική¹⁴¹. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία είναι η BSC που αναπτύχθηκε για τη δημόσια διοίκηση των ΗΠΑ μετά την εκλογή του Clinton, η οποία εμπεριείχε ως Πέμπτη διάσταση την «ενδυνάμωση εργαζομένων», με σκοπό να δοθεί έμφαση στον κεντρικό ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία¹⁴².

Στον πίνακα καταγράφονται παραδείγματα που προκύπτουν από την βιβλιογραφία ως προτεινόμενα μοντέλα και παραλλαγές στις προοπτικές της BSC είτε συνολικά για τον δημόσιο τομέα είτε για συγκεκριμένα μέρη του.

¹⁴⁰ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 32.

¹⁴¹ Βλ. H. Rohm, 2002, σελ 1-8.

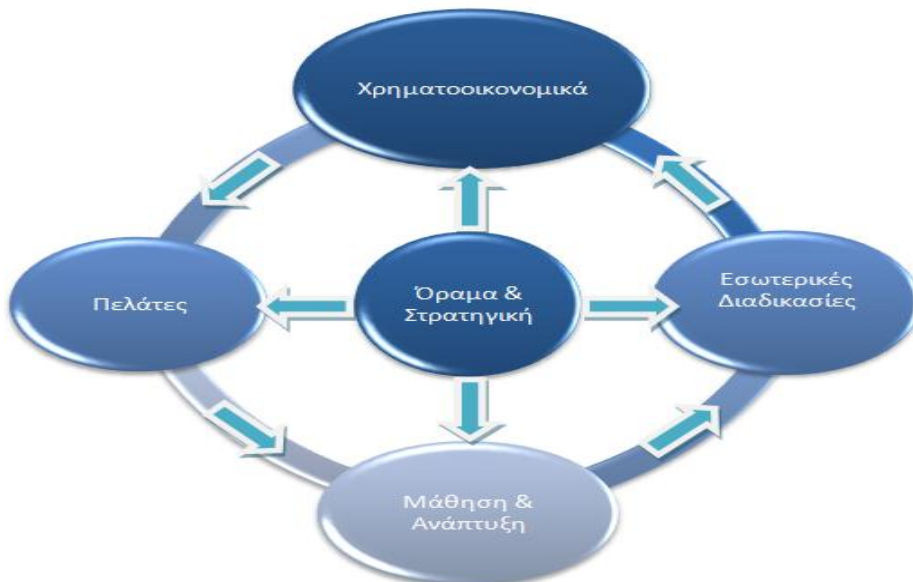
¹⁴² Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 264-267. Επίσης Βλ. Δ. Μπουραντά, 2002.ο.π.

| Δημόσιες Υπηρεσίες | Προοπτικές BSC | Πηγή |
|---------------------------------------|--|--------------------------------|
| Ολόκληρος ο Δημόσιος τομέας | Αξία / όφελος της υπηρεσίας Το κόστος της παροχής υπηρεσιών Υποστήριξη νομιμοποίηση αρχών Εσωτερικές διαδικασίες Μάθηση και Ανάπτυξη | Kaplan and Norton (2001) |
| Ολόκληρος ο Δημόσιος τομέας | Πελάτες Χρηματοοικονομική Εσωτερικές διαδικασίες Μάθηση των εργαζομένων και Ανάπτυξης | Niven (2003) |
| Αστυνομία Σκωτίας | Πελάτης-πολίτη Οικονομική απόδοση Επιχειρησιακής Απόδοσης Συνεχής βελτίωση | Wisniewski and Dickson (2001) |
| Αστυνομία Σουηδίας | Πόροι Πολίτης Επιτυχία Προσωπικό | Carmona and Grönlund (2003) |
| Δήμοι Η.Π.Α & Καναδά | Οικονομική απόδοση Ικανοποίηση των πελατών Λειτουργική Αποδοτικότητα Καινοτομία & αλλαγή Απόδοσης των εργαζομένων | Chan (2004) |
| Τοπική Αυτοδιοίκηση Σκωτία | Αποτελέσματα στην κοινωνία Υπηρεσίες διαχείρισης (διεργασίες) Διαχείριση πόρων (ανθρώπινων & οικονομικών) Βελτίωση (κατάρτιση του προσωπικού) | Wisniewski and Olafsson (2004) |
| Νοσοκομεία-Καναδά | Οικονομική αποδοτικότητα Ικανοποίηση των πελατών λειτουργική Αποδοτικότητα Καινοτομία & αλλαγή Απόδοσης των εργαζομένων | Ho and Chan (2000) |
| Υγειονομικός τομέας- Ηνωμένο Βασίλειο | Πελατών Εσωτερικών Διεργασιών Μάθησης & Ανάπτυξης Κόστος | Radnor and Lovell (2003) |
| Πανεπιστήμια Πορτογαλία | Χρηματοοικονομική προοπτική και προοπτική προϋπολογισμού Προοπτική Πελατών Κοινωνική Προοπτική Προοπτική Εσωτερικών Διεργασιών Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης | Nuno Ribeiro (2005) |
| Τμήμα συγκοινωνιών Η.Π.Α (Illinois) | Ικανοποίησης Πελατών και Συνεργασιών Βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές Μάθηση και Ανάπτυξη Παράδοση των προγραμμάτων και υπηρεσιών | Lang (2004) |

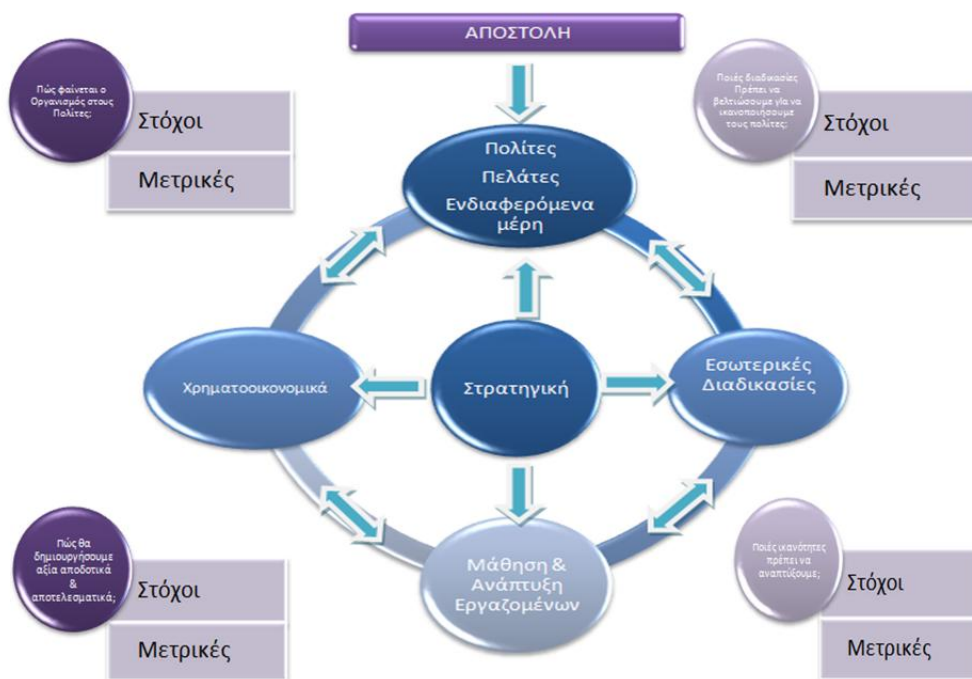
Πίνακας 5: Συγκριτική ανάλυση των BSC διαστάσεων στον Δημόσιο τομέα

Η απεικόνιση του διαφοροποιημένου μοντέλου για το δημόσιο τομέα στα κατωτέρω σχήματα (Σχήμα 11&12) είναι αντιπροσωπευτική των κατά καιρούς προτεινόμενων

μοντέλων στη βιβλιογραφία¹⁴³. Η διαφοροποίηση από το μοντέλο των τεσσάρων προοπτικών των R. Kaplan και D. Norton εστιάζεται στην έμφαση του στην αποστολή του οργανισμού, στη διεύρυνση της προοπτικής των Πελατών και στην αλλαγή των θέσεων της Χρηματοοικονομικής προοπτικής και της προοπτικής Πελατών.



Σχήμα 11: Μοντέλο Ιδιωτικού τομέα



Σχήμα 12: Μοντέλο Δημόσιου τομέα

¹⁴³ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 32. Επίσης Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2001, ο.π σελ 133-137.

Συγκεκριμένα στο μοντέλο BSC του P. Niven για τον δημόσιο τομέα προκύπτουν οι εξής προσαρμογές :

1. Η αποστολή τοποθετείται στην κορυφή της BSC.

Η αποστολή, η οποία αποτελεί το λόγο ύπαρξης και το σκοπό ενός δημόσιου οργανισμού, δεν απορρέει από την οικονομική προοπτική όπως συμβαίνει στους ιδιωτικούς οργανισμούς στους οποίους κινητήριοι μοχλός είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους παράλληλα την υποχρέωση για την αποδοτική κατανομή των πόρων. Όλες οι ζωτικής σημασίας προοπτικές εργάζονται για την επίτευξη της ανώτερης αποστολής του οργανισμού¹⁴⁴.

2. Η στρατηγική συνεχίζει να βρίσκεται στο επίκεντρο της μεθόδου.

Η πιο κρίσιμη δραστηριότητα σε οποιοδήποτε οργανισμό εστιασμένο στην στρατηγική και σύστημα διοίκησης μέτρησης της απόδοσης, είναι η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής του οργανισμού, που εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξή του. Η στρατηγική θέτει τις προτεραιότητες και χαράζει το σχεδιασμό για την επίτευξη της αποστολής. Οι προτεραιότητες πρέπει να είναι συνεπείς με την μοναδική κατάσταση και να προσαρμόζονται με σκοπό να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις. Μόλις αναπτυχθεί η στρατηγική του οργανισμού η BSC χρησιμεύει ως συσκευή για την μετάφραση και αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή της¹⁴⁵.

3. Η προοπτική των Πελατών τοποθετείται σε υψηλότερη θέση.

Η κυριότερη διαφορά του προσαρμοσμένου μοντέλου για τον δημόσιο τομέα είναι η τοποθέτηση της αποστολής στην κορυφή. Από την αποστολή απορρέει η οπτική σχετικά με τους πελάτες όχι όμως από χρηματοοικονομικής άποψης αλλά από την άποψη ποιους υπηρετεί η αποστολή. Η προοπτική αυτή διευρύνεται για να συμπεριλάβει το ευρύτερο σύνολο των εμπλεκόμενων μερών, τους πολίτες, τους φορολογούμενους, άλλους φορείς και οργανισμούς, επιχειρήσεις και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που επηρεάζονται από την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών και των εφαρμογών τους μέσω του δημόσιου οργανισμού¹⁴⁶.

4. Η Χρηματοοικονομική προοπτική είναι απαραίτητη σε κάθε BSC.

¹⁴⁴ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 33

¹⁴⁵ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 33.

¹⁴⁶ Ibid., σελ 34.

Κανένας οργανισμός, ανεξάρτητα από το καθεστώς που διέπεται, δεν μπορεί να λειτουργήσει με επιτυχία και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών χωρίς χρηματοοικονομικούς πόρους. Τα οικονομικά μέτρα στο μοντέλο του δημοσίου τομέα μπορούν να θεωρηθούν είτε ως προϋποθέσεις για την επιτυχία ή ως περιορισμοί εντός των οποίων ο φορέας πρέπει να λειτουργήσει¹⁴⁷. Τα οικονομικά μέτρα δεν έρχονται σε αντίθεση με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την επίτευξη της αποστολής. Η επιτυχία καθορίζεται από την αποτελεσματική και αποδοτική παροχή υπηρεσιών με την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών-πολιτών. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεσματικά και αποδοτικά στα προγράμματα και τα έργα ενδεχομένως να προσελκύσουν και να δικαιολογήσουν ακόμη μεγαλύτερες επενδύσεις από τους χρηματοδότες το οποίο θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου¹⁴⁸.

5. Οι εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Το κλειδί της επιτυχίας στην εφαρμογή της BSC καθορίζεται από την επιλογή της μέτρησης των διαδικασιών που οδηγούν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων για τους πελάτες-πολίτες και οδηγούν στην επίτευξη της αποστολής και όχι της γενικότερης μέτρησης όλων των παραμέτρων ενός οργανισμού. Οι διαδικασίες που θα επιλεγθούν πρέπει να απορρέουν άμεσα από τους στόχους μέσω της διαδικασίας της αιτιώδους συνάφειας και τα μέτρα που έχουν επιλεγεί στην προοπτική των Πελατών. Η προοπτική αυτή σχεδόν παραδοσιακά περιέχει τον μεγαλύτερο αριθμό στόχων και μέτρων¹⁴⁹.

6. Η προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης αποτελεί το θεμέλιο της BSC.

Οι εστιασμένοι στην αποστολή, οργανισμοί του δημόσιου τομέα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες, την αφοσίωση και την ευθυγράμμιση του προσωπικού τους για να επιτύχουν τους κοινωνικά σημαντικούς στόχους τους. Παρά την αναγνωρισμένη σημασία της γνώσης και του ανθρώπινου κεφαλαίου, συχνά η προοπτική αυτή παραβλέπεται και υποβαθμίζεται υπό το βάρος των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να εστιάσουν σε τρεις ιδιαίτερα σημαντικές περιοχές¹⁵⁰:

- Στις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την συνεχή εκμετάλλευση των ευκαιριών

¹⁴⁷ Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π σελ 264.

¹⁴⁸ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 35.

¹⁴⁹ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 35.

¹⁵⁰ Ibid., σελ 35-36.

- Στο κεφάλαιο της ροής των πληροφοριών, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τα εργαλεία και τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων

5.3. Ανάπτυξη BSC για το Δημόσιο Τομέα

Η BSC αποτελεί ένα μοντέλο-πλαίσιο, μέσα από το οποίο η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική ενός οργανισμού μεταφράζονται σε στόχους και δράσεις που καλύπτουν τις πτυχές λειτουργίας του.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες ανάπτυξης της μεθοδολογίας BSC, οι οποίες εμφανίζουν κοινά στοιχεία και δομούνται γύρω από τα βασικά βήματα που προτάθηκαν από τους R. Kaplan και D. Norton. Για τον δημόσιο τομέα έχει εστιάσει ο Paul Niven προτείνοντας τα εξής βήματα ανάπτυξης:

1. Ανάπτυξη ή επιβεβαίωση της αποστολής, των αξιών, του οράματος και της στρατηγικής
2. Επιβεβαίωση του ρόλου του Balanced Scorecard στο πλαίσιο, στο μοντέλο της διοίκησης, διαχείρισης της απόδοσης
3. Επιλογή των προοπτικών της BSC
4. Επισκόπηση σχετικού υπόβαθρου
5. Διεξαγωγή συνεντεύξεων εμπάθυνσης
6. Δημιουργία στρατηγικού χάρτη
7. Ανάδραση
8. Ανάπτυξη μέτρων απόδοσης
9. Ανάπτυξη στόχων και πρωτοβουλιών
10. Εξέλιξη και ανάπτυξη του εφαρμοζόμενου πλάνου

Τα οποία σχηματικά περιγράφονται από μία πυραμίδα για την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη¹⁵¹:

¹⁵¹ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 171.



Σχήμα 13: Πυραμίδα ανάπτυξης της BSC

Το βήμα καθορισμού της αποστολής, του οράματος και των αξιών του δημόσιου οργανισμού ακολουθεί το βήμα της χάραξης της στρατηγικής, με τον καθορισμό των οπτικών γωνιών που οδηγούν στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής. Προσδιορίζονται οι Στρατηγικοί στόχοι-Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για τις οπτικές γωνίες και τις προοπτικές του μοντέλου, η επίτευξη των οποίων οδηγεί στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων κάθε οπτικής. Στη συνέχεια για κάθε Κρίσιμο Παράγοντα Επιτυχίας τοποθετούνται συγκεκριμένες μετρικές απόδοσης, η μέτρηση των οποίων θα καθορίσει τα αποτελέσματα βελτίωσης και ευθυγράμμισης. Η ανωτέρω διαδικασία θα καταλήξει στον προσδιορισμό μιας σειράς δράσεων που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - CASE STUDY

Η παρούσα εργασία έχει τα χαρακτηριστικά εφαρμοσμένης επιχειρηματικής έρευνας (applied business research) διότι στόχο της αποτελεί η παρουσίαση της δυνατότητας πιλοτικού σχεδιασμού της μεθοδολογίας BSC σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στον κλάδο των σωμάτων ασφαλείας και της επαλήθευσης της ερευνητικής υπόθεσης ότι η μεθοδολογία BSC μπορεί να καταστεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης που θα βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους διοίκησης μετατρέποντας την αποστολή και την στρατηγική του οργανισμού σε αντικειμενικούς στόχους και μετρήσεις σε δυνητική μελλοντική εφαρμογή του.

6.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε για την συλλογή ερευνητικών δεδομένων είναι η μελέτη περίπτωσης (rational case study)¹⁵², δηλαδή μία εμπειρική έρευνα η οποία ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του (real-life) πλαίσιο κυρίως όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι εμφανή¹⁵³.

Αναφέρεται χαρακτηριστικά από τον R. YIN “Έν συντομία, η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επιτρέπει στους ερευνητές να διατηρήσουν τα ολιστικά και ουσιαστικά χαρακτηριστικά των γεγονότων, όπως στην πραγματική ζωή ως μεμονωμένοι κύκλοι ζωής, μικρές ομάδες συμπεριφοράς, οργανωτικών και διοικητικών διαδικασιών, την αλλαγή περιβάλλοντος, τις διεθνείς σχέσεις και την ωρίμανση των βιομηχανιών”¹⁵⁴.

Χαρακτηρίζεται ως η κατάλληλη τεχνική όταν βασίζεται σε πολλαπλές πηγές πληροφόρησης που κάνει απαραίτητο τον τριγωνισμό των δεδομένων, και σαν συνέπεια ωφελείται από την προηγούμενη ανάπτυξη θεωρητικών προτάσεων για την καθοδήγηση της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων¹⁵⁵.

Πραγματοποιήθηκε ατομική μελέτη (single case study)¹⁵⁶ με αντικείμενο έρευνας την Διεύθυνση Ασφάλειας Αττικής της Ελληνικής Αστυνομίας. Διότι αναλύοντας την

¹⁵² Από τον διαδικτυακό τόπο mba.aegean.gr/attachments/.../CaseStudyKlimisChios09_04_2014GR.PP...

¹⁵³ Βλ. R. Yin, 2003, Case Study Research. Design and Methods. 3rd edition. Sage: London.

¹⁵⁴ Βλ. R. Yin, 2003, ο.π.

¹⁵⁵ Από τον διαδικτυακό τόπο mba.aegean.gr/attachments/.../CaseStudyKlimisChios09_04_2014GR.PP...

¹⁵⁶ Από τον διαδικτυακό τόπο mba.aegean.gr/attachments/.../CaseStudyKlimisChios09_04_2014GR.PP...
Επίσης Βλ. Ζ. Δημητριάδη, 2000. Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας., σελ. 65-90. Επίσης Βλ. K. Eisenhardt, 1989 Building Theories from Case Study.

επιδίωξη για την παρουσίαση της δυνατότητας πιλοτικού σχεδιασμού της μεθοδολογίας BSC σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στον κλάδο των σωμάτων ασφαλείας και της επαλήθευσης της ερευνητικής υπόθεσης ότι η μεθοδολογία BSC μπορεί να καταστεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης που θα βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους διοίκησης μετατρέποντας την αποστολή και την στρατηγική του οργανισμού σε αντικειμενικούς στόχους και μετρήσεις σε δυνητική μελλοντική εφαρμογή του, κρίνεται ως κατάλληλη για την κρίσιμη (Critical) αντιπροσωπευτική περίπτωση του κλάδου της Ελληνικής Αστυνομίας και των Σωμάτων Ασφαλείας.

Η μεθοδολογία χαρακτηρίζεται από τον υψηλό βαθμό εσωτερικής εγκυρότητας (internal validity)¹⁵⁷, δηλαδή τα εμπειρικά δεδομένα καταδεικνύουν την έννοια με σχέσεις αιτιώδους συνάφειας η οποία απορρέει από την εφαρμογή της αρχής της τριγωνικότητας (triangulation) καθόσον η προσέγγιση πραγματοποιήθηκε μέσω δύο ερευνητικών οργάνων, της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της εμπειρικής έρευνας (secondary and empirical research)¹⁵⁸. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και την λήψη διαπροσωπικών συνεντεύξεων για την λήψη ποιοτικών πρωτογενών δεδομένων. Η πραγματοποίηση προσωπικών συνεντεύξεων από ανώτερα στελέχη αποτελεί κατά τον P.Niven¹⁵⁹ την πιο ισχυρή πηγή πληροφοριών σχετικά με πιθανούς στόχους και μέτρα που θα εισαχθούν στο μοντέλο της BSC, καθώς συμπυκνώνει τη γνώση, την εμπειρία και τη δημιουργικότητα της ηγετικής ομάδας.

Κατά τη φάση της εμπειρικής έρευνας, προετοιμάστηκε διεξοδικά ένας οδηγός συνέντευξης για την πραγματοποίηση διαπροσωπικών ημιδομημένων συνεντεύξεων. Επιλέχθηκαν 14 στελέχη (judgmental method) που ασκούν διοίκηση σε όλο το κάθετο εύρος της υπό εξέταση Διεύθυνσης και συγκεκριμένα υψηλόβαθμοι αξιωματικοί της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής, υψηλόβαθμοι αξιωματικοί περιφερειακής Υποδιεύθυνσης και διοικητές ή υποδιοικητές Τμημάτων Ασφαλείας.

Η ερευνητική συνέντευξη (research interview) θεωρείται ένα από τα περισσότερο έγκυρα όργανα συλλογής πρωτογενών επιχειρηματικών δεδομένων, λόγω των πλεονεκτημάτων που της προσδίδει η αμεσότητα επικοινωνίας ερευνητή - ερωτωμένου. Η

¹⁵⁷ Από τον διαδικτυακό τόπο mba.aegean.gr/attachments/.../CaseStudyKlimisChios09_04_2014GR.PP...

¹⁵⁸ Βλ. Ζ. Δημητριάδη, 2000, ο.π. σελ. 20.

¹⁵⁹ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 162-165.

διαπροσωπική επικοινωνία επιτρέπει τη διερεύνηση ενός θέματος σε βάθος, διασφαλίζοντας την πλήρη κατανόηση των ερωτημάτων εκ μέρους των αποκρινόμενων και εξασφαλίζοντας τη συγκέντρωση των ζητούμενων πληροφοριών.

Ως προς την τεχνική των συνεντεύξεων, επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview), προκειμένου να υπάρχει δυνατότητα τροποποίησης της διαδικασίας, ανάλογα με τις ανάγκες. Για το σκοπό αυτό, σχεδιάστηκε ένας οδηγός συνέντευξης, δομημένος ως προς τη σειρά υποβολής, την ακριβή εκφώνηση και το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις ήταν κατά βάση ανοικτού τύπου (open-ended questions) και υπό αυτήν τη μορφή διατυπώθηκαν εξαρχής στους συνεντευξιαζόμενους, προκειμένου να ληφθούν άμεσες, αυθόρμητες και ρεαλιστικές απαντήσεις. Στις περισσότερες υπήρχε η δυνατότητα επιλογής, μίας σειράς προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων, οι οποίες προκύπτουν από την ανασκόπηση των πηγών με σκοπό τη διευκόλυνση της διαδικασίας της συνέντευξης και της επίτευξης του σκοπού του ερευνητικού πλαισίου.

Συνολικά, ο οδηγός περιλαμβάνει δεκαεννιά (19) ερωτήσεις αν και βιβλιογραφικά προτείνεται από τον Niven ο αριθμός των ερωτήσεων να μην υπερβαίνει τις 10. Η μη χρησιμοποίηση όμως άλλων ερευνητικών μεθόδων όπως η χρήση ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερο εύρος υπαλλήλων και γενικότερα οι χρονικοί και ουσιαστικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας, επέβαλαν την αύξηση του αριθμού των ερωτήσεων στο βωμό της ακριβέστερης πληροφόρησης με τον κίνδυνο όμως της πρόκλησης κούρασης και απώλειας του ενδιαφέροντος από τον συνεντευξιαζόμενο. Ο σχεδιασμός του οδηγού συνέντευξης (Παράρτημα 1) και η επιλογή των θεματικών ενοτήτων βασίστηκε στο προτεινόμενο από τον P.Niven ¹⁶⁰ περίγραμμα συνεντεύξεων με την ομάδα ανώτερων στελεχών στο πλαίσιο μεθοδολογίας ανάπτυξης και κατασκευής της BSC, με προτεινόμενες υποενότητες τις εξής:

- **Αποστολή, Αξίες, Όραμα και Στρατηγική:** Επιχειρείται να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αντιλαμβάνονται τα στοιχεία αυτά, το επίπεδο ευθυγράμμισης μεταξύ των απόψεων για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.
- **Προοπτικές της BSC:** Επιχειρείται να προσδιοριστούν οι στόχοι και τα μέτρα για καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές. Μέτρα που επιλέχθηκαν και κρίθηκαν κρίσιμα από τα στελέχη για την επιτυχία της Διεύθυνσης του Οργανισμού.

¹⁶⁰ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 103-105. Επίσης Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 108-122 & 162-165.

- **Εφαρμογή και χρήση:** Επιχειρείται να προσδιοριστεί σε ρεαλιστικό επίπεδο η χρήση της μεθόδου στο πλαίσιο της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής, καθόσον η BSC χαρακτηρίζεται από 2 στάδια, την κατασκευή αλλά και την εφαρμογή. Τίθενται τα αναμενόμενα εμπόδια κατά την εφαρμογή της και πιθανές προτάσεις υπέρβασής τους.

Κατά τη φάση της έρευνας, διεξήχθη τηλεφωνική επικοινωνία με τους Αξιωματικούς Διοικητές ή υποδιοικητές των κάθετων υπηρεσιών για τον προγραμματισμό των συνεντεύξεων, αναφέροντας το θέμα και την αναμενόμενη διάρκεια. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο εργασίας των ερωτώμενων και διήρκεσαν 45 με 60 λεπτά. Πριν την υποβολή των ερωτημάτων, επιδείχθηκαν σχεδιαγράμματα σχετικά με την ανασκόπηση της μεθόδου της Ισορροπής Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), υποδείγματα εφαρμογής της σε αντίστοιχους οργανισμούς του εξωτερικού όπως Αστυνομικών υπηρεσιών του Καναδά, της Σουηδίας, της Νέας Ζηλανδίας και περιγράφηκε η διαδικασία ανάπτυξης της BSC με σκοπό την κατανόηση κατασκευής ενός στρατηγικού χάρτη.

Σκοπός ήταν να γίνει μια σύντομη εισαγωγή στο θέμα, παρουσιάζοντας το προτεινόμενο μοντέλο και τα βασικά δομικά του στοιχεία, την ακολουθούμενη διαδικασία, το περιεχόμενο των ερωτήσεων και τον απώτερο σκοπό της συνέντευξης.

Γίνεται μνεία ότι εξαιτίας του ευαίσθητου των πληροφοριών της ποιοτικής έρευνας, της εμπιστευτικής ή απόρρητης φύσης τους, τα ονόματα των υπό συνέντευξη προσώπων και περιεχόμενο των συνεντεύξεων να μην καταγραφούν στην παρούσα έρευνα όπως επίσης και μέρος των επιλογών να εμβαθύνει μέχρι συγκεκριμένο στάδιο και να υλοποιηθεί ένας στρατηγικός χάρτης ως μοντέλο πιθανής μελλοντικής εφαρμογής.

6.2 Παρουσίαση οργανισμού

Ο οργανισμός για τον οποίο θα επιχειρηθεί η ανάπτυξη της μεθόδου είναι η Ελληνική αστυνομία. Η Ελληνική Αστυνομία με τη σημερινή της μορφή δημιουργήθηκε το 1984, με τη συγχώνευση της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (νόμος 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α' - 152). Σύμφωνα με το νόμο Ν. 4249/2014 (ΦΕΚ Α 73/24-3-2014), είναι Σώμα Ασφάλειας και έχει ως αποστολή¹⁶¹:

¹⁶¹ Ν. 4249/2014 (ΦΕΚ Α 73/24-3-2014) άρθρο 11.

Η Ελληνική Αστυνομία είναι Σώμα Ασφάλειας, με τοπική αρμοδιότητα σε όλη την επικράτεια, εκτός από τους χώρους αρμοδιότητας του Λιμενικού Σώματος -Ελληνικής Ακτοφυλακής, σύμφωνα με το άρθρο 5 του ν. 4150/2013 (Α'102) και έχει ως αποστολή:

- α. την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας
- β. την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στο πλαίσιο της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας
- γ. την πρόληψη και αποτροπή της παράνομης εισόδου-εξόδου αλλοδαπών στην Ελλάδα και τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, έξοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη χώρα, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας αλλοδαπών και προστασίας συνόρων.

Η Ελληνική Αστυνομία συμμετέχει στην αντιμετώπιση κάθε έκτακτης ανάγκης που προκύπτει από θεομηνίες και ατυχήματα ή άλλες καταστροφές σε περίοδο ειρήνης ή πολέμου σε συνεργασία με τις συναρμόδιες εθνικές αρχές και Υπηρεσίες, καθώς και σε συνεργασία με τις ένοπλες δυνάμεις στην εξασφάλιση της εθνικής άμυνας.

Η άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης περιλαμβάνει ιδίως:

- α. τη διασφάλιση της κοινωνικής ειρήνης και ευταξίας και την παροχή έννομης προστασίας στους πολίτες και συνδρομής στις αρχές
- β. την τήρηση της τάξης στους δημόσιους χώρους και στις δημόσιες συγκεντρώσεις και συναθροίσεις και την προστασία των ατομικών και συλλογικών δικαιωμάτων των πολιτών κατά τις εκδηλώσεις αυτές
- γ. τον έλεγχο της λειτουργίας δημόσιων κέντρων, θεαμάτων και καταστημάτων
- δ. την τήρηση της τάξης στις συνεδριάσεις των δικαστηρίων και τη μεταγωγή των κρατουμένων
- ε. τον έλεγχο της τήρησης της τουριστικής νομοθεσίας
- στ. την άσκηση αρμοδιοτήτων δημοτικής αστυνόμευσης.

Η άσκηση της αστυνομίας τροχαίας περιλαμβάνει:

- α. τη ρύθμιση της κυκλοφορίας πεζών και οχημάτων στους δρόμους και στους λοιπούς δημόσιους χώρους
- β. τη μέριμνα για την εφαρμογή του κώδικα οδικής κυκλοφορίας και των λοιπών διατάξεων που σχετίζονται με την κυκλοφορία πεζών και οχημάτων
- γ. τη διερεύνηση των τροχαίων ατυχημάτων.

Η άσκηση της αστυνομίας δημόσιας ασφάλειας περιλαμβάνει ιδίως:

- α. τη δίωξη των εγκλημάτων κατά της ζωής, της προσωπικής ελευθερίας, της ιδιοκτησίας και λοιπών περιουσιακών δικαιωμάτων
- β. τη δίωξη του οικονομικού και του ηλεκτρονικού εγκλήματος
- γ. τον έλεγχο και τη δίωξη της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών
- δ. τη δίωξη του λαθρεμπορίου και της αρχαιοκαπηλίας
- ε. τη μέριμνα για την προστασία των ανηλίκων και την εφαρμογή των διατάξεων για τα ήθη,
- στ. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα υπομνήματα και την προστασία του εθνικού νομίσματος και συναλλάγματος
- ζ. την επιτήρηση των τόπων όπου συχνάζουν οι ύποπτοι διάπραξης εγκλημάτων και τον έλεγχο των προσώπων αυτών
- η. την αναζήτηση εξαφανισθέντων προσώπων και απολεσθέντων και κλεμμένων αντικειμένων
- θ. την αναζήτηση και σύλληψη των διωκόμενων προσώπων.

Η άσκηση της αστυνομίας κρατικής ασφάλειας περιλαμβάνει ιδίως:

- α. την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος
- β. την προστασία των επίσημων προσώπων, Ελλήνων και αλλοδαπών, που βρίσκονται στη χώρα
- γ. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα όπλα και τις εκρηκτικές ύλες,
- δ. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στη διάπραξη αδικημάτων σε βάρος προσώπων ή ομάδας προσώπων λόγω του χρώματος, της φυλής, της θρησκείας και της εθνικής τους καταγωγής.

Η άσκηση της αστυνομίας αλλοδαπών και προστασίας συνόρων περιλαμβάνει ιδίως:

- α. την πρόληψη, αποτροπή και καταστολή της παράνομης εισόδου-εξόδου αλλοδαπών στη χώρα
- β. τον εντοπισμό και τη σύλληψη των αλλοδαπών που εισέρχονται, εξέρχονται, διαμένουν ή εργάζονται παράνομα στη χώρα και την παραπομπή τους στη δικαιοσύνη ή τον

επαναπατρισμό τους, καθώς και τον εντοπισμό και τη σύλληψη των προσώπων που διακινούν παράνομα μετανάστες ή διευκολύνουν την παράνομη είσοδο - έξοδο και εργασία των αλλοδαπών και την παραπομπή τους στη δικαιοσύνη

γ. τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν στην είσοδο προσώπων στο ελληνικό έδαφος και την έξοδο από αυτό, καθώς και την παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη χώρα, δ. τη μέριμνα για την ασφαλή προσωρινή κράτηση και φύλαξη σε ειδικές εγκαταστάσεις και υπό συνθήκες σεβασμού της αξιοπρέπειας των μη νόμιμων μεταναστών που τελούν υπό καθεστώς νόμιμου περιορισμού της ελευθερίας τους.

Η Ελληνική Αστυνομία, για την εκπλήρωση της αποστολής της:

α. χρησιμοποιεί επιστημονικές και τεχνικές μεθόδους διαλεύκανσης των εγκλημάτων και διαθέτει εγκληματολογικά εργαστήρια, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους και σε άλλες αρχές

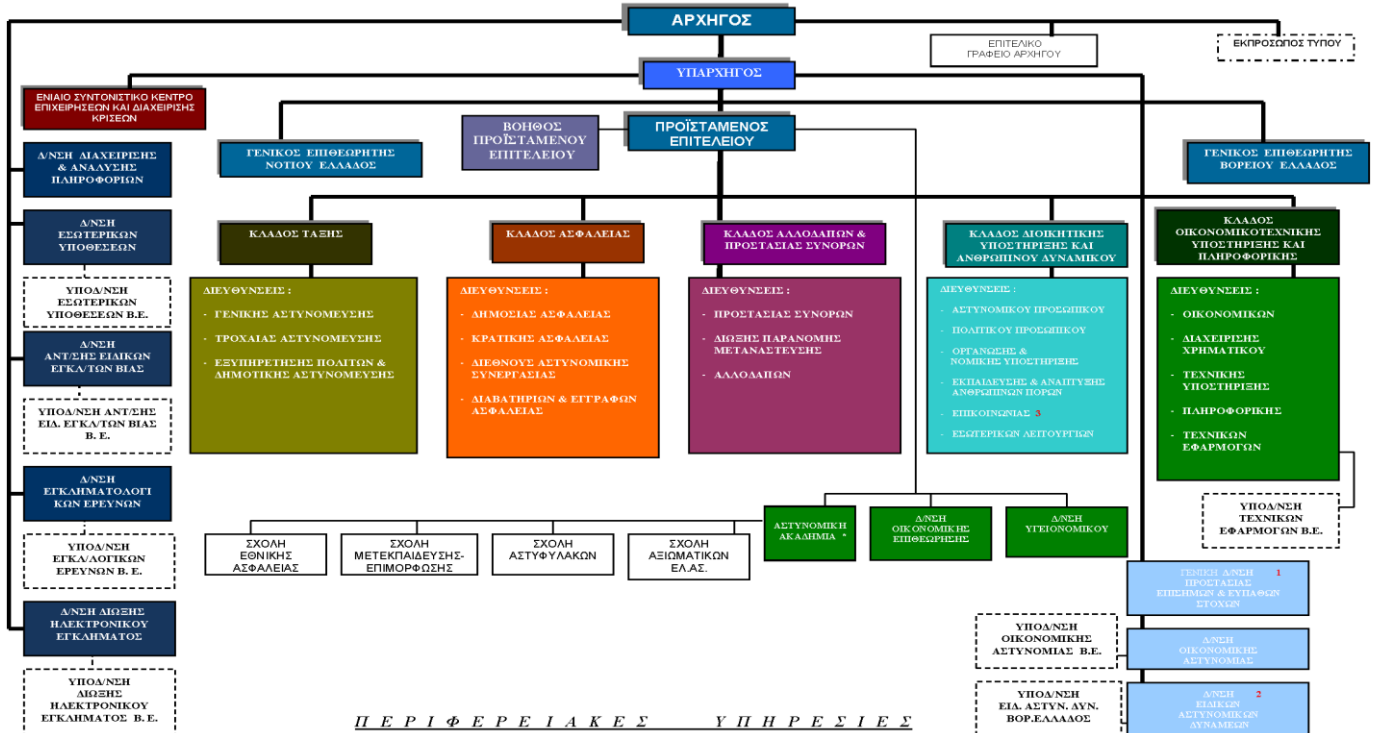
β. διαθέτει και χρησιμοποιεί τα αναγκαία επίγεια, εναέρια και πλωτά μεταφορικά και άλλα μέσα και υλικοτεχνικό εξοπλισμό

γ. μπορεί να συνάπτει μνημόνια συνεργασίας με φορείς και οργανισμούς άλλων Υπουργείων και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης για θέματα γενικής αστυνόμευσης και εξυπηρέτησης των πολιτών, κοινής αρμοδιότητας, τα οποία εγκρίνονται με απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και του κατά περίπτωση συναρμόδιου Υπουργού

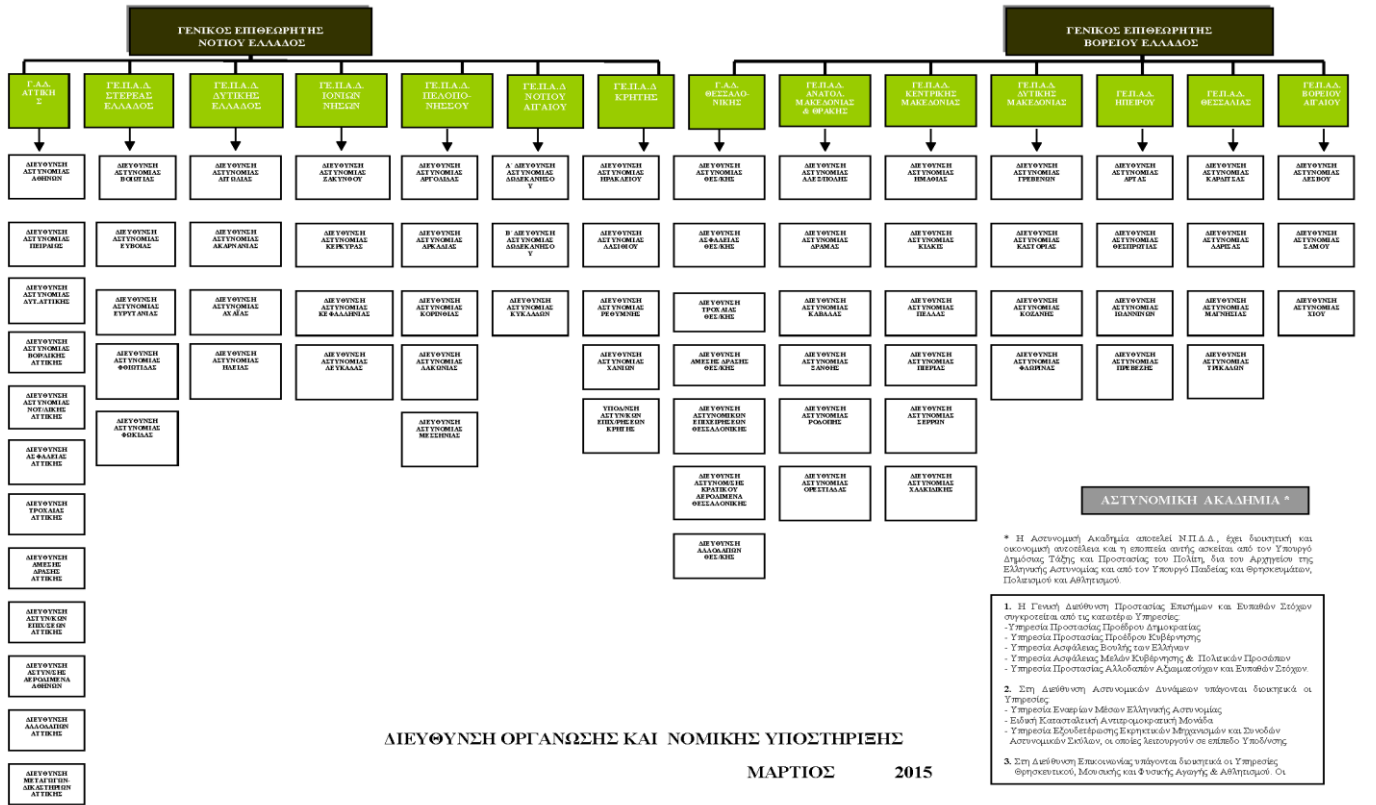
δ. συνεργάζεται με τις αντίστοιχες αρχές και Υπηρεσίες των άλλων χωρών και συμμετέχει στο Διεθνή Οργανισμό Εγκληματολογικής Αστυνομίας (Δ.Ο.Ε.Α. - INTERPOL), στην Ευρωπαϊκή Αστυνομική Υπηρεσία (EUROPOL), στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη διαχείριση της επιχειρησιακής συνεργασίας στα εξωτερικά σύνορα των κρατών - μελών της Ε.Ε. (FRONTEX), σε Διεθνείς και Περιφερειακούς Οργανισμούς, καθώς και στα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που χειρίζονται θέματα αστυνομικής φύσης.

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από Κεντρικές και Περιφερειακές υπηρεσίες όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα της (Σχήμα 14). Το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την προϊστάμενη αρχή των υπηρεσιών αυτών. Το έργο του συνίσταται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΡΧΗΓΕΙΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



* Η Αστυνομική Ακαδημία αποτελεί Ν.Π.Δ.Δ., έχει δικαστική και οικονομική αυτοτέλεια και τη εποπτεία αυτής ασκείται από τον Υπουργό Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, δια του Αρχηγού της Ελληνικής Αστυνομίας και από τον Υπουργό Πολίτευσης και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

1. Η Γενική Διεύθυνση Προστασίας Επιστημών και Ευρωπαϊκών Στόχων συγχροείται από τις κοινότητες Υπηρεσιών:
 - Υπηρεσία Προστασίας Προσέχον Δημόσιας
 - Υπηρεσία Προστασίας Προσέχον Καθαρότητας
 - Υπηρεσία Ασφάλειας Βουλών των Ελλήνων
 - Υπηρεσία Ασφάλειας Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης & Πολιτικών Προσώπων
 - Υπηρεσία Προστασίας Αλλοδαπών Αλλοδαπών και Ευρωπαίων Στόχων

2. Στη Διεύθυνση Αστυνομικών Δυνάμεων υλοποιείται δικαστικά οι Υπηρεσίες:
 - Υπηρεσία Ενοχών Μέσων Ελληνικής Αστυνομίας
 - Επώνη Καταστασιακή Ανταρραμοματιστική Μονάδα
 - Υπηρεσία Εξουδετέρωσης Επικινδύνων Μηχανισμών και Συναφών Αστυνομικών Στόχων, οι οποίοι λειτουργούν σε επίπεδο Υπονόμων,
 - Υπηρεσία Προστασίας Αλλοδαπών Αλλοδαπών και Ευρωπαίων Στόχων

3. Στη Διεύθυνση Επικοινωνίας υλοποιείται δικαστικά οι Υπηρεσίες:
 - Θεραπευτική, Μουσική και Φωνητική Αγωγή & Αθλητισμού. Οι

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2015

Σχήμα 14: Οργανόγραμμα Ελληνικής Αστυνομίας

6.2.1 Επιλογή Οργανωσιακής μονάδας (SBU)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι περισσότερες εταιρείες είναι αρκετά διαφοροποιημένες. Με αποτέλεσμα η κατασκευή μιας εταιρικού επιπέδου κάρτας επιδόσεων μπορεί να είναι ένα δύσκολο πρώτο έργο. Οι Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων προσδιορίζονται καλύτερα για τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs). Μια ιδανική στρατηγική επιχειρηματική μονάδα για μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων υλοποιεί δραστηριότητες ανάμεσα από μια ολόκληρη αλυσίδα αξίας, όπως η καινοτομία, οι λειτουργίες, το μάρκετινγκ, η διανομή, η πώληση και εξυπηρέτηση. Μια τέτοια SBU έχει τα δικά της προϊόντα και τους πελάτες της, τα κανάλια μάρκετινγκ και διανομής και τις εγκαταστάσεις παραγωγής. Και, το σημαντικότερο, έχει μια καλά προσδιορισμένη διαφοροποιημένη στρατηγική¹⁶².

Μόλις αναπτυχθεί μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων για μια SBU, γίνεται η βάση για τις Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων για τα τμήματα και τις λειτουργικές μονάδες μέσα στην SBU. Οι δηλώσεις αποστολής και στρατηγικής για τα τμήματα και τις λειτουργικές μονάδες μπορούν να προσδιοριστούν μέσα στο πλαίσιο εργασίας που θεσπίζεται από την αποστολή της επιχειρηματικής μονάδας, τη στρατηγική, και την Κάρτα Επιδόσεων. Οι μάνατζερ στα τμήματα και τις λειτουργικές μονάδες μπορούν έπειτα να αναπτύξουν τις δικές τους κάρτες επιδόσεων που θα είναι σύμφωνες με την αποστολή και τη στρατηγική της SBU και θα βοηθούν να διανεμηθεί αυτή η αποστολή και η στρατηγική. Κατ' αυτό τον τρόπο, η κάρτα επιδόσεων της SBU ρέει προς τα κάτω σε τοπικά κέντρα ευθύνης μέσα στην SBU, επιτρέποντας σε όλα τα κέντρα ευθύνης να εργάζονται με συνοχή προς τους στόχους της SBU. Η σχετική ερώτηση για το αν ένα τμήμα ή μια λειτουργική μονάδα πρέπει να έχει μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι αν εκείνη η οργανωσιακή μονάδα έχει, ή πρέπει να έχει, μια αποστολή, μια στρατηγική, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες, και εσωτερικές διαδικασίες που την καθιστούν ικανή να ολοκληρώσει την αποστολή και τη στρατηγική της. Εάν συμβαίνει αυτό, η μονάδα είναι μια έγκυρη υποψήφια για μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων.

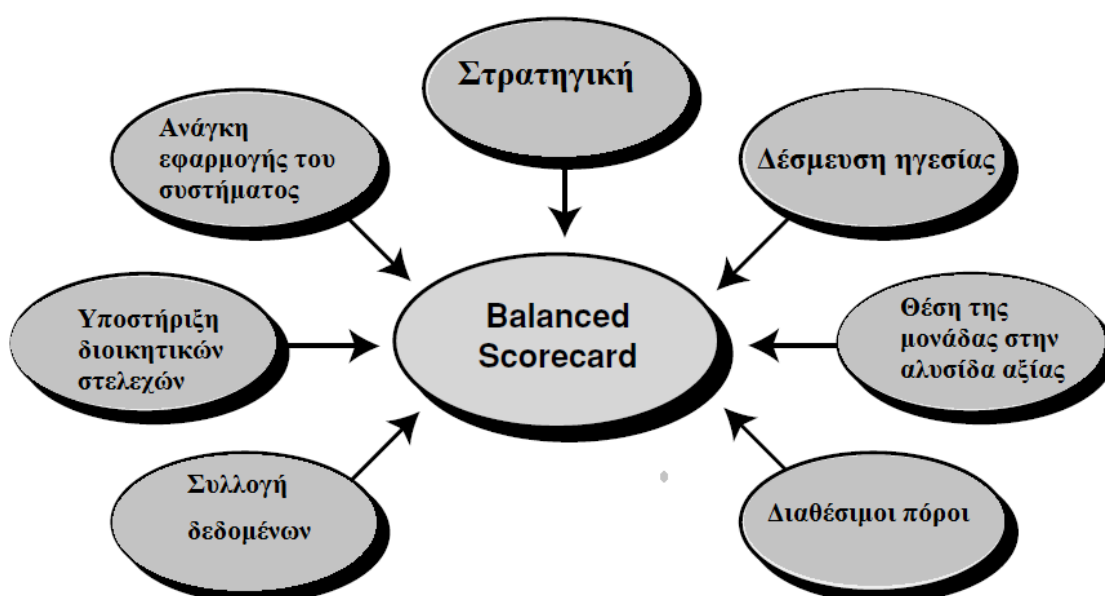
Σύμφωνα με τον P.Niven¹⁶³, πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να εφαρμόσουν πιλοτικά την BSC σε επίπεδο λειτουργικού τμήματος, με στόχο την αναπαραγωγή της επιτυχίας του πιλοτικού προγράμματος εντός του οργανισμού. Για αυτό το σκοπό καταγράφει επτά

¹⁶² Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2008, ο.π., σελ 68-69.

¹⁶³ Βλ. P. Niven, 2002, ο.π. σελ 42-43. Επίσης Βλ. P. Niven, 2003, ο.π., σελ 52-53.

κριτήρια βάσει των οποίων θα πρέπει να επιλεγεί η οργανωσιακή μονάδα που θα εφαρμόσει πρώτη την BSC.

1. Στρατηγική
2. Δέσμευση ηγεσίας
3. Ανάγκη εφαρμογής του συστήματος
4. Υποστήριξη διοικητικών στελεχών
5. Θέση της μονάδας στην αλυσίδα αξίας
6. Συλλογή δεδομένων
7. Διαθέσιμοι πόροι

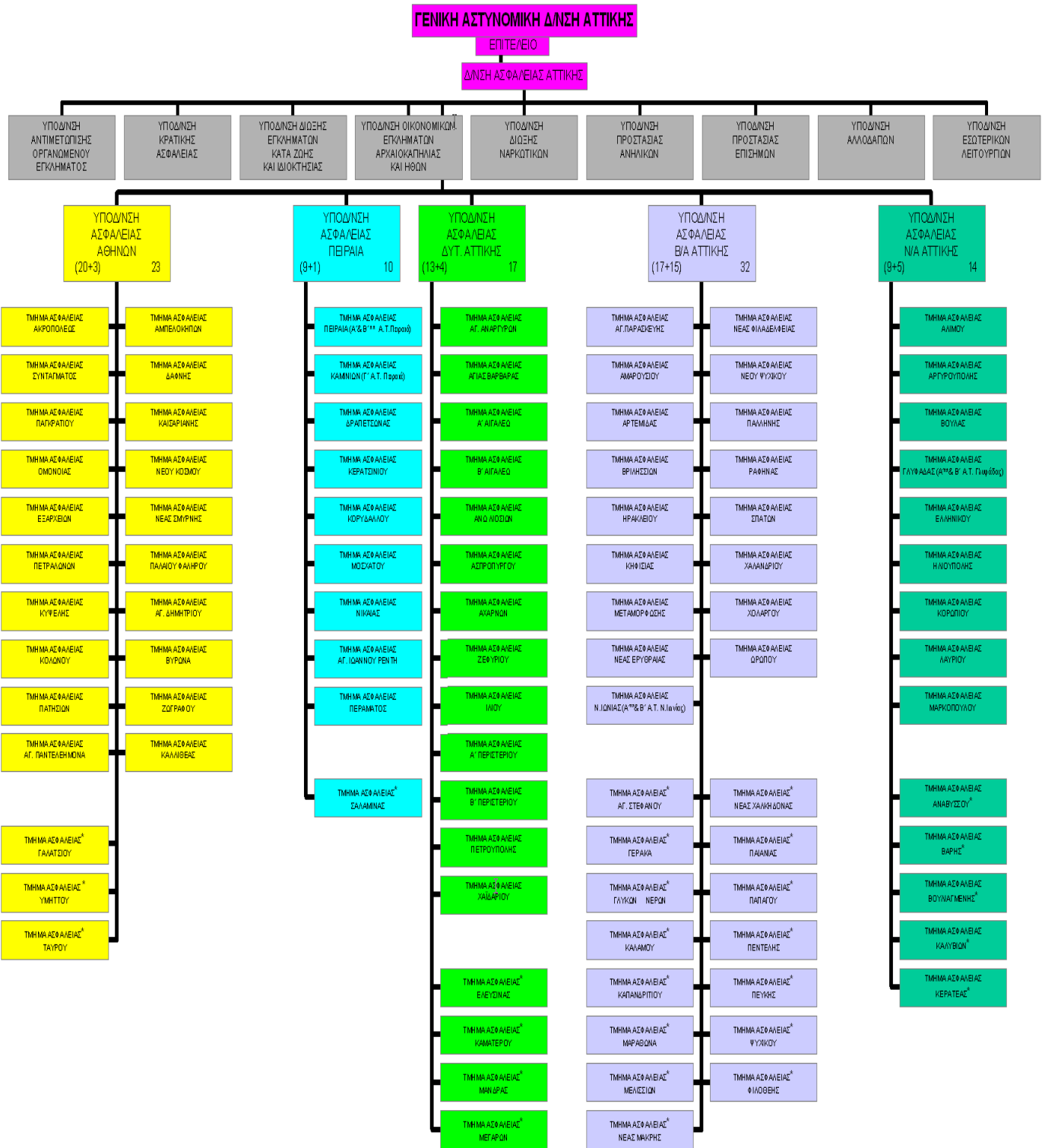


Σχήμα 15: Κριτήρια επιλογής SBU ¹⁶⁴

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο για την πραγματοποίηση της υλοποίησης της μεθοδολογίας BSC επιλέχθηκε η Διεύθυνση Ασφάλειας Αττικής στην οποία υπάγονται ¹⁶⁵ οι Υποδιευθύνσεις Ασφάλειας, τα Τμήματα Ασφάλειας και τα Τμήματα Δίωξης Ναρκωτικών, που λειτουργούν στην περιοχή της τοπικής τους αρμοδιότητας και η οποία υπάγεται στην Γενική Αστυνομική Διεύθυνση Αττικής όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα (Σχήμα 16).

¹⁶⁴ Βλ. P. Niven, 2003, ο.π. σελ 54.

¹⁶⁵ Ν. 4249/2014 (ΦΕΚ Α 73/24-3-2014) άρθρο 32.



* Έναρξη λειτουργίας Τ.Α. 1-11-2004

** Έδρα Τμήματος Ασφάλειας

Σχήμα 16: Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Ασφάλειας Αττικής

Η Διεύθυνση Ασφάλειας μελετά, αναλύει και σχεδιάζει την αντεγκληματική πολιτική και χειρίζεται, σε επιτελικό επίπεδο, τα θέματα δημόσιας και κρατικής ασφάλειας και ιδίως τα θέματα που αφορούν¹⁶⁶:

- α. στη δίωξη των εγκλημάτων κατά της ζωής, της προσωπικής ελευθερίας, της ιδιοκτησίας και των περιουσιακών δικαιωμάτων
- β. στην προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος και την αντιμετώπιση της τρομοκρατίας
- γ. στον έλεγχο και τη δίωξη της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών, του λαθρεμπορίου, της αρχαιοκαπηλίας, του οργανωμένου, του οικονομικού και του ηλεκτρονικού εγκλήματος
- δ. στον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα υπομνήματα και την προστασία του εθνικού νομίσματος και συναλλάγματος
- ε. στην παρακολούθηση της κίνησης και στη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών από το εσωτερικό των καταστημάτων Κράτησης, προς το σκοπό αποφυγής αποδράσεων ή διάπραξης ποινικών αδικημάτων
- στ. στην αναζήτηση και σύλληψη των διωκόμενων προσώπων
- ζ. στην έκδοση δελτίων αστυνομικών ταυτοτήτων και την τήρηση σχετικού αρχείου, η. στην αναζήτηση εξαφανισθέντων προσώπων και απολεσθέντων πραγμάτων
- θ. στη δίωξη των εγκλημάτων κατά της γενετήσιας ελευθερίας

Το τέως Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, στο πλαίσιο του οργανωτικού και λειτουργικού σχεδιασμού για την αναβάθμιση των υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας, αποφάσισε το 2004 την ίδρυση τοπικών, αυτοτελών Τμημάτων Ασφάλειας στην περιοχή της Αττικής τα οποία υπάγονται στις τοπικές υποδιευθύνσεις και κατ' επέκταση στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής.

Η ίδρυση των Τμημάτων Ασφάλειας εντάσσεται στη γενικότερη φιλοσοφία και τη στρατηγική της αντεγκληματικής πολιτικής που εφαρμόζει το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη και η Ελληνική Αστυνομία.

Στο πλαίσιο της αντεγκληματικής αυτής πολιτικής, η Ελληνική Αστυνομία δεν στοχεύει μόνο στην πάταξη του οργανωμένου εγκλήματος και της σοβαρής εγκληματικότητας, αλλά και στην αντιμετώπιση όλων των μορφών της

¹⁶⁶ Ν. 4249/2014 (ΦΕΚ Α 73/24-3-2014) άρθρο 17.

μικροεγκληματικότητα που προκαλούν φόβο και ανησυχία στους πολίτες, ενώ συντελούν στη δημιουργία κλίματος ανασφάλειας.

Με την ίδρυση τοπικών, αυτοτελών Τμημάτων Ασφάλειας, επιδιώκεται η περαιτέρω ανάπτυξη των προϋποθέσεων για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της εγκληματικότητας στο Λεκανοπέδιο της Αττικής, τόσο σε επίπεδο πρόληψης, όσο και σε επίπεδο ανταπόκρισης και εξιχνίασης των διάφορων μορφών της. Ειδικότερα, με την ίδρυση των Τμημάτων Ασφάλειας:

- Επιτυγχάνεται η ομοιόμορφη οργανωτική δομή των Υπηρεσιών Ασφάλειας σε όλη την επικράτεια
- Εξασφαλίζεται ενότητα δράσης και καλύτερος προγραμματισμός του έργου των Υπηρεσιών Ασφάλειας στην Αττική
- Διευκολύνεται η καθοδήγηση και ο συντονισμός των περιφερειακών Υπηρεσιών Ασφάλειας, χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων κλιμακίων που υπάγονται σε διαφορετικούς φορείς διοίκησης
- Εξασφαλίζεται η αμεσότερη ενημέρωση της Διεύθυνσης Ασφάλειας Αττικής και η καλύτερη αξιολόγηση από αυτή των μεθόδων και των τρόπων αντιμετώπισης του εγκλήματος
- Διασφαλίζεται η αποκλειστική διάθεση προσωπικού και μέσων στην πρόληψη και την εξιχνίαση του εγκλήματος
- Παρέχεται η δυνατότητα εξειδίκευσης του προσωπικού στα θέματα αντιμετώπισης όλων των μορφών του εγκλήματος και εκμετάλλευσης των επιστημονικοτεχνικών δεδομένων
- Αποφεύγεται η διάχυση της ευθύνης για την προστασία της δημόσιας ασφάλειας και την αντιμετώπιση της εγκληματικότητας σε κάθε περιοχή της Αττικής
- Δημιουργούνται οι συνθήκες για την ανάπτυξη και την αξιοκρατική ανάδειξη διοικητικών στελεχών στον τομέα των Υπηρεσιών Ασφάλειας
- Παρέχεται η δυνατότητα διαχείρισης των θεμάτων ασφάλειας σε τοπικό επίπεδο και συνακόλουθα κατάλληλης αξιοποίησής τους σε περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο
- Εξυπηρετούνται οι πολίτες με την αμεσότερη επέμβαση του θεσμικά αρμόδιου και εξειδικευμένου προσωπικού των Υπηρεσιών Ασφάλειας

Εκτιμάται, ότι τα Τμήματα Ασφάλειας σε τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο, μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στο έργο αυτό, παρέχοντας στον πολίτη ακόμα πιο

ποιοτικές υπηρεσίες. Αποτελούν τις μονάδες άμεσης επέμβασης για την εξιχνίαση των εγκλημάτων και τη σύλληψη των δραστών.

Με τη διαδικασία αυτή, παρέχεται η δυνατότητα στις περιφερειακές Υποδιευθύνσεις Ασφάλειας να αναπτύξουν στοχευμένες δράσεις για την αντιμετώπιση της εγκληματικότητας.

Η Διεύθυνση Ασφάλειας Αττικής εξακολουθεί να λειτουργεί ως κεντρική Υπηρεσία της Αττικής με βασική προτεραιότητα την αντιμετώπιση κυρίως σοβαρών μορφών εγκληματικότητας, όπως το οργανωμένο έγκλημα, η εμπορία των ναρκωτικών, το trafficking και το ξέπλυμα χρήματος από παράνομες δραστηριότητες. Επίσης, είναι υπεύθυνη για την εποπτεία και τον συντονισμό των περιφερειακών Υποδιευθύνσεων Ασφάλειας και των Τμημάτων Ασφάλειας της Αττικής.

Με την ίδρυση και λειτουργία των Τμημάτων Ασφάλειας, ολοκληρώνεται το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Αστυνομικών Υπηρεσιών στην Αττική. Ενισχύεται με προσωπικό και μέσα ο κρίσιμος τομέας δίωξης του εγκλήματος. Δημιουργείται μια τριπλή ασπίδα προστασίας (Διεύθυνση Ασφάλειας - Υποδιευθύνσεις Ασφάλειας - Τμήματα Ασφάλειας).

6.3 Ανάπτυξη των διαστάσεων της BSC

Οι τέσσερις συνιστώσες που περιλαμβάνουν το BSC, επιτρέπουν την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών, των επιθυμητών αποτελεσμάτων και της επίδοσης που οδηγεί σε αυτά τα αποτελέσματα. Παρόλο που ο μεγάλος αριθμός των μετρήσεων σε ένα BSC μπορεί να προκαλεί σύγχυση, οι σωστά δομημένες καρτέλες βαθμολογίας έχουν αρμονική συνάφεια, αφού όλα τα κριτήρια οδηγούν στην επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

Στόχος του είναι η περιγραφή της ιστορίας της στρατηγικής μιας επιχειρηματικής μονάδας στην προκειμένη περίπτωση μίας περιφερειακής Διεύθυνσης Ασφαλείας συνδέοντας τα αποτελέσματα και τα μέτρα που οδηγούν την επίδοση, μέσα από μια σειρά από σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.

Η βιβλιογραφία καταγράφει παραλλαγές στο πλαίσιο της μεθοδολογίας των τεσσάρων διαστάσεων από Αστυνομικές υπηρεσίες που έχουν εφαρμόσει BSC σε χώρες όπως η Σουηδία, ο Καναδάς, μεγάλη Βρετανία, είτε ευρέως σε ολόκληρη την αστυνομική

δομή τους είτε σε αυτοτελή τμήματα. Κάποιες από αυτές τις παραλλαγές παρουσιάζονται στον πίνακα κατωτέρω.

| Οργανισμός | Χώρα | Προοπτικές BSC | Πηγή |
|--|------------------|---|--|
| Αστυνομία Σουηδίας (Swedish National Police Board Sweden) | Σουηδία | Πόροι Πολίτες Επιτυχία Άνθρωποι | Carmona and Grönlund (2003) ¹⁶⁷ |
| Χωροφυλακή Σκωτίας (Dumfries and Galloway Constabulary) | Σκωτία | Πελάτης / Πολίτης Εσωτερικές διαδικασίες Μάθησης Χρηματοοικονομική | Wisniewski and Dickson (2001) ¹⁶⁸ |
| Αστυνομία Καναδά (Royal Canadian Mounted Police) | Καναδάς | Πελάτες & ενδιαφερόμενα μέρη Λειτουργίες Άνθρωποι Μάθηση & αλλαγή | Reporting 2013-2014 ¹⁶⁹ |
| Χωροφυλακή Ηνωμένου Βασιλείου (West Mercia Constabulary) | Ηνωμένο Βασίλειο | Πελάτες & ενδιαφερόμενα μέρη Λειτουργίες Μάθηση Χρηματοοικονομικά | Chan (2004) ¹⁷⁰ |
| Αστυνομία Νέας Ζηλανδίας (New Zealand Police Force) | Νέα Ζηλανδία | Αστυνομικές υπηρεσίες Κοινωνία & Πολίτες Χρηματοοικονομική Οι άνθρωποι (εργαζόμενοι) Αποδοτική Αστυνόμευση Ηγεσία- Διακυβέρνηση Κοινωνική ευθύνη | Statement of intent 2014-2015 ¹⁷¹ |

Πίνακας 6: Συγκριτική ανάλυση των BSC διαστάσεων σε Αστυνομικές Υπηρεσίες

Για την πιλοτική κατασκευή του στρατηγικού χάρτη της μεθοδολογίας BSC στην Διεύθυνση Ασφάλειας Αττικής η παρούσα μελέτη κινήθηκε στο μοντέλο που χρησιμοποιεί τις βασικές συνιστώσες που προτείνονται από την βιβλιογραφία για μη κερδοσκοπικούς

¹⁶⁷ Βλ. S. Carmona & A. Grönlund. 2003. Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. *International Journal of Operations & Production Management* 23 (12), σελ.1475-1496.

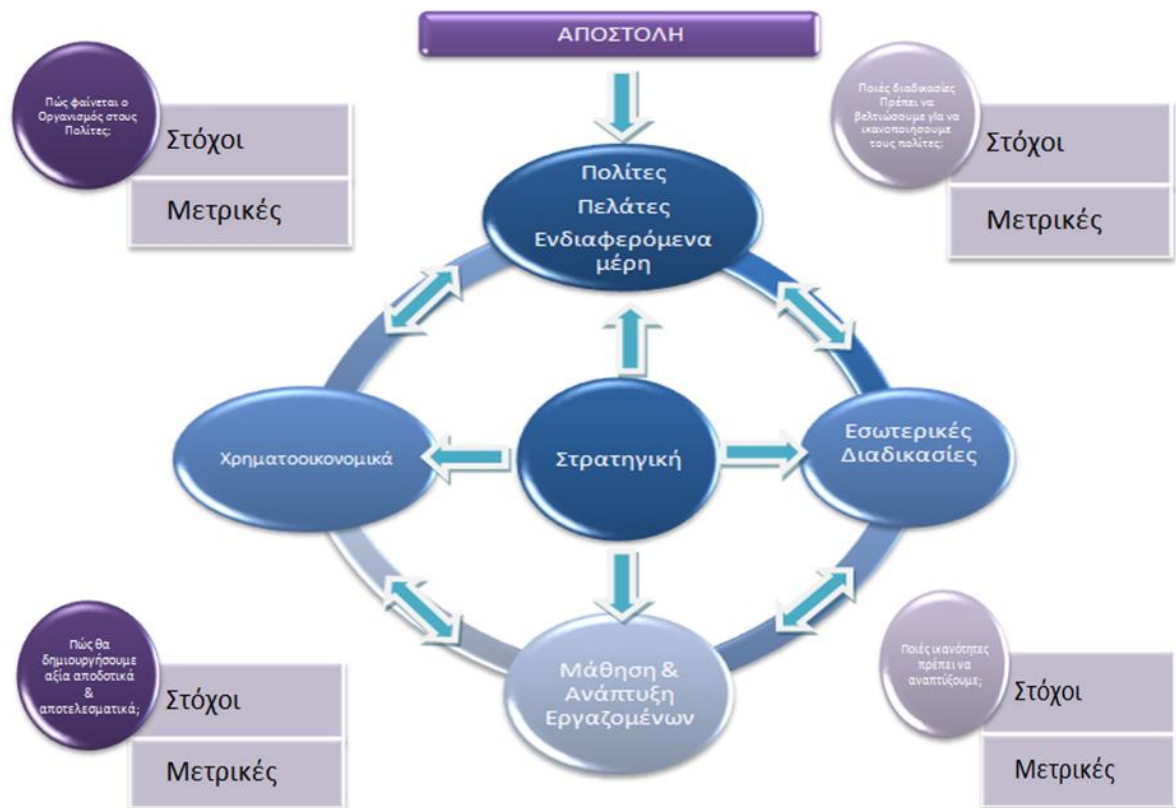
¹⁶⁸ Βλ. M. Wisniewski & A. Dickson. 2001. Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard. *Journal of Operational Research Society* 52, σελ. 1057-1066.

¹⁶⁹ Από τον διαδικτυακό τόπο <http://www.rcmp-grc.gc.ca/prior/index-eng.htm>.

¹⁷⁰ Βλ. Y. Chan. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 17 Iss: 3, σελ. 204 – 221.

¹⁷¹ Ατο διαδικτυακό τόπο <http://www.police.govt.nz/sites/default/files/publications/2014-statement-of-intent.pdf> Statement of intent 2014-2015.

οργανισμούς και Δημόσιες υπηρεσίες χωρίς παρεκκλίσεις όπως φαίνεται κατωτέρω (σχήμα.17).



Σχήμα 17: Μοντέλο Εφαρμογής BSC

Οι τέσσερις συνιστώσες του BSC, σύμφωνα πάντα με τους εμπνευστές της, περιλαμβάνουν τα εξής ερωτήματα:

Χρηματοοικονομική συνιστώσα

Με ποιο τρόπο μπορούμε να δημιουργήσουμε οικονομική αξία στους μετόχους;

Πελατειακή συνιστώσα

Για να πετύχουμε τους οικονομικούς στόχους, τι πρόσθετη αξία μπορούμε να προσφέρουμε στους πελάτες μας;

Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών

Για να ικανοποιήσουμε τους shareholders και τους πελάτες μας, σε ποιες εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να αριστεύσουμε;

Συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης

Για να είμαστε καλοί σε αυτές τις διαδικασίες, ποιες ικανότητες, εμπειρίες, πληροφορίες και καινοτομίες πρέπει να αναπτύξουμε;

Η ανάπτυξη της μεθοδολογίας προϋποθέτει ότι ένα σαφές όραμα και μια ξεκάθαρη στρατηγική αποτελούν τη βάση για τις τέσσερις παραπάνω συνιστώσες. Για κάθε συνιστώσα θα πρέπει να διατυπωθούν στρατηγικοί στόχοι, μέτρα, συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί και πλάνα ενεργειών. Αρχικά οριστικοποιούμε το όραμα και στρατηγικό προορισμό και τη στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια, θα καθορίσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα μέτρα, τους στρατηγικούς στόχους και τα πλάνα ενεργειών / πρωταρχικά προγράμματα που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε η ανώτατη διοίκηση με τη χρήση του BSC, να μετατρέψει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού σε ένα κατανοητό σύνολο μέτρων επίδοσης και να δημιουργηθούν οι δείκτες εκείνοι που θα κριθούν ικανοί για την παρακολούθηση της πορείας του. Η ανάπτυξη της μεθόδου συμβαδίζει με την βιβλιογραφία ακολουθώντας την πορεία (up-down) της πυραμίδας του σχήματος (σχήμα 18).



Σχήμα 18: Πυραμίδα ενεργειών για την υλοποίηση της BSC¹⁷²

¹⁷² Από το διαδικτυακό τόπο <http://www.finbrain-itc.be/balance-scorecard/>

6.3.1 Πρόταση Αποστολής Οράματος Αξιών

Από την σταχυολόγηση των ευρημάτων της έρευνας (Παράρτημα 2) καταγράφεται ως πρόταση η διατυπωμένη αποστολή, η οποία είναι «Η εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας. Η πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και η προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στο πλαίσιο της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας».

Ακολούθως η πρόταση οράματος της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής αντιπροσωπεύεται από τις κάτωθι προτάσεις:

- Αστυνομία με εκπαίδευση υψηλού επιπέδου εστιασμένη στην κοινωνία
- Χαμηλά επίπεδα εγκληματικότητας
- Αποτελεσματικότητα με το μέγιστο ποσοστό εξιχνιάσεων εγκλημάτων
- Σύγχρονες επαγγελματικές και επιστημονικές μέθοδοι
- Ποιοτικές υπηρεσίες
- Αύξηση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών
- Ικανοποιημένοι πολίτες με εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση εμπνευσμένοι από το έργο μας

Τέλος η πρόταση Αξιών που διέπουν τον υπό εξέταση οργανισμό είναι ότι η έννοια της ασφάλειας είναι θεμέλια λίθος της δημοκρατίας. Η ελεύθερη διακίνηση ιδεών, η επιχειρηματικότητα, η ανάπτυξη της παιδείας προϋποθέτουν μια κοινωνία ασφαλή, στην οποία η αστυνομία διασφαλίζει την ομαλότητα που απαιτείται. Με σεβασμό στο σύνταγμα και τη δημοκρατία.

6.3.2 Στρατηγικός χάρτης

Ύστερα από τον καθορισμό της αποστολής του οράματος και των αξιών παρουσιάζεται ο στρατηγικός χάρτης¹⁷³, ο οποίος συμπληρώθηκε σύμφωνα με βιβλιογραφικό υπόβαθρο και τα ευρήματα των συνεντεύξεων των στελεχών (Παράρτημα 2) και ουσιαστικά αποτελεί ένα διάγραμμα στο οποίο φαίνονται τα εξής στοιχεία:

- Στην πρώτη στήλη παρατίθενται οι αντικειμενικοί σκοποί που θέτει ο οργανισμός ταξινομημένοι στην κάθε συνιστώσα του BSC
- Στη δεύτερη στήλη θα μπορούσε να γίνεται η περιγραφή του κάθε αντικειμενικού σκοπού πιο αναλυτικά
- Στην τρίτη στήλη αναγράφονται οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι (objectives) που αναφέρονται σε κάθε αντικειμενικό σκοπό και αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας
- Στην τέταρτη στήλη γίνεται δυνητικά η περιγραφή του κάθε στρατηγικού στόχου
- Στην πέμπτη στήλη αναγράφονται τα μέτρα, οι μετρήσεις (measures) που αναφέρονται σε κάθε στρατηγικό στόχο
- Στην τελευταία στήλη θα αναγράφονται δυνητικά οι ενέργειες (initiatives) που θα πρέπει να εφαρμοστούν σε σχέση αιτιώδους συνάφειας με τις μετρικές

¹⁷³ Βλ. N. Olve & J.Roy & M.Wetter, 1999. Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard. Επίσης Βλ. R. Kaplan & D. Norton, 2001,ο.π.

| | ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ | ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ |
|----------------------------------|--|-----------|--|-----------|--|--|
| Πελατειακή συνιστώσα | Αστυνόμευση προανατολισμένη στην κοινωνία | | 1)Αύξηση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών | | 1)Μείωση τελεσμένων εγκλημάτων συνολικά 2) Αύξηση εξιγνάσεων εγκλημάτων συνολικά (ποσοστό) 3)Μείωση ληστειών – κλοπών-διαρρήξεων 4)Μείωση εγκληματικότητας ανηλίκων 5) Καταπολέμηση οργανωμένου εγκλήματος 6)Αύξηση εξιγνάσεων Ανθρωποκτονιών(ποσοστό) 7)Αύξηση εξιγνάσεων ληστειών – κλοπών-διαρρήξεων(ποσοστό) 8)Μείωση αποθράσεων 9) Ανευρέσεις εξαφανιζόμενων ατόμων | |
| | | | 2)Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών | | 1) Χρόνος εξιγνάσης εγκλημάτων 2)Χρόνος κινητοποίησης & ανεύρεσης εξαφανιζόμενων ατόμων 3)Χρόνος παραμονής για καταγγελία 4)Χρόνος παραμονής έκδοσης ταυτότητας 5)Σύνολο ικανοποιημένων πολιτών (Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης και προτάσεων βελτίωσης υπηρεσιών) 6)Βαθμός και χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα πολιτών | |
| | | | 3)Αναβάθμιση υπηρεσιών προς τον πολίτη | | 1)Αριθμός συνεργασιών με τοπική αυτοδιοίκηση /συλλόγους 2)Αριθμός απλουστευμένων διαδικασιών ποσοστιαία 3)Επαφή με τον πολίτη – επαφές με θέματα 4)Αριθμός διαδικασιών που μπορεί να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά 5) Αριθμός παραπόνων από πολίτες 6) Αριθμός παραπόνων που επιλύθηκαν 7)Χρόνος επίλυσης παραπόνων | |
| Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών | Εκσυγχρονισμός αποτελεσματικότητα και ποιότητα υπηρεσιών | | Βελτίωση οργανωτικής δομής & διοικητικής λειτουργίας | | 1) Διαδικασίες που διαθέτουν Διάγραμμα ροής (Προτυποποίηση διαδικασιών- μνημόνιο ενεργειών) 2) Λειτουργικότητα Οργανογράμματος (βάσει έρευνας, περιγραφές θέσεων/κάλυψη, οργανικές θέσεις/ κάλυψη) 3) Ενέργειες αναβάθμισης της γνώσης των Διοικητικών διαδικασιών 4) Αριθμός εξοπλισμού υλικοτεχνικής υποδομής / Σύνολο απαιτούμενων 5) Αριθμός προτάσεων βελτίωσης λειτουργιών από στελέχη (κατασκευή ερωτηματολογίου, φόρμας) 6)Κάλυψη θέσης υπεύθυνων ποιότητας | |
| | | | Ενίσχυση εφαρμογών ΤΠΕ | | 1) Αριθμός παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services) 2) Αριθμός εν χρήση εφαρμογών πληροφορικής / Σύνολο απαιτούμενων 3) Αναβαθμίσεις εξοπλισμού & συστημάτων 4) Δράσεις κατάρτισης προσωπικού σε θέματα χρήσης ΤΠΕ και μάντζμεντ 5) Διασύνδεση ΤΠΕ με σύστημα μέτρησης απόδοσης και προσωπικού scorecard 6) Διασύνδεση και διάδραση ΤΠΕ με τους πολίτες | |
| | | | Προώθηση αισθήματος ασφάλειας και παραγόμενου έργου | | 1) Δράσεις ενίσχυσης δημοσίων σχέσεων 2) Συνεργασίες με τοπικούς φορείς 3) Κατασκευή και προώθηση καίμενων προθέσεων - Statement of intent- αριθμός πολιτών που ενημερώθηκε | |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|---|--|
| Συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης | Αποδοτικότητα εργαζομένων με εστίαση στην εκπαίδευση | | Εκπαίδευση υπαλλήλων | | 1) Ποσοστό υπαλλήλων που έλαβαν πιστοποιημένη επιμόρφωση 2) Ποσοστό ικανοποίησης εκτιμώμενων εκπαιδευτικών αναγκών 3) Εκπαιδεύσεις εντός οργανισμού 4) Εκπαιδεύσεις εκτός οργανισμού | |
| | | | Αξιολόγηση & Αξιοποίηση προσωπικού | | 1) Αριθμός ικανοποιημένων στελεχών / Σύνολο προσωπικού (βάσει έρευνας) 2) Ποσοστό στελεχών με ατομικές κάρτες στοχοθεσίας (BSC) 3) Αριθμός ηθικών αμοιβών με βάση την απόδοση και τη δημιουργικότητα/πρωτοβουλία 4) Αριθμός προτάσεων υπαλλήλων για εξελίξεις-βελτιώσεις | |
| | | | Επάρκεια κατάλληλων στελεχών | | 1) Ποσοστό κενών θέσεων εξειδικευμένου προσωπικού, ανά κλάδο-ειδικότητα, κατά Δ/ση και συνολικά 2) Ποσοστό υπαλλήλων που έχουν εκπαιδευτεί σε κρίσιμες ικανότητες (π.χ. διαχείριση ποιότητας, στοχοθεσία) | |
| Χρηματοοικονομική συνιστώσα | Αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων | | Βελτιστοποίηση οικονομικού προγραμματισμού | | 1) Εφαρμογή ΤΠΕ που αξιοποιήθηκαν για την βελτίωση μηχανισμών προγραμματισμού 2) Πλάνο οικονομικής διαχείρισης 3) Σύνδεση ΤΠΕ με λειτουργικά έξοδα οχημάτων, κτιρίων, αναλώσιμων | |
| | | | Μείωση κόστους παρεχόμενων υπηρεσιών | | 1) Μείωση λειτουργικού κόστους 2) Εφαρμογή ΤΠΕ 3) Ποσοστό παραδοσιακής αλληλογραφίας | |
| | | | Μεγιστοποίηση διαθέσιμων πόρων | | 1) Ποσοστό χρηματοδοτούμενων έργων 2) Επίπεδο κρατικής χρηματοδότησης 3) Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα | |

Πίνακας 7: Στρατηγικός Χάρτης

6.4 Ευρήματα

6.4.1 Προβλήματα εφαρμογής και αντιπαραθέσεις

Προβληματισμοί και ενστάσεις διατυπώθηκαν στο πλαίσιο των συνεντεύξεων (Παράρτημα 2) σχετικά με τα εμπόδια εφαρμογής της μεθοδολογίας BSC, οι οποίοι συγκεντρώθηκαν και παραθέτονται κατωτέρω:

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου ενδεχομένως υπερκαλύπτει τα οφέλη
- Οι διαδικασίες της μεθόδου είναι ενδεχομένως εντάσεως εργασίας απορροφώντας εργατοώρες
- Η μέτρηση των δεικτών και η τοποθέτηση στόχων μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον μας και θα πρέπει να αναλάβουμε ευθύνη για αποτελέσματα που ενδεχομένως να μην ελέγχουμε
- Κίνδυνος επιφόρτισης με ανέφικτους στόχους και επιβάρυνση γραφειοκρατίας
- Η δυσκολία ένταξης του φιλόδοξου και δαπανηρού συστήματος αξιολόγησης στο σύνολο ενός μεγάλου πολυπληθούς οργανισμού
- Επικάλυψη μέρους αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Μη ανάπτυξη αξιοκρατικού και εξορθολογισμένου συστήματος επιλογής του προσωπικού σε ικανοποιητικό βαθμό
- Μη ανάπτυξη αξιοκρατικού και εξορθολογισμένου συστήματος επιλογής προϊσταμένων για την προαγωγή στελεχών με ηγετικές ικανότητες και τα απαιτούμενα προσόντα
- Αναντιστοιχία απαιτούμενων ειδικοτήτων – υφιστάμενου προσωπικού
- Μη ορθή κατανομή – αξιοποίηση του προσωπικού ανάλογα με τις ικανότητες
- Αναντιστοιχία απαιτούμενων – υφιστάμενων δεξιοτήτων
- Έλλιπη επιμορφωτικά προγράμματα από άποψη διάρκειας, συχνότητας διεξαγωγής, περιορισμένης εστίασης στα ανώτερα και κατώτερα στελέχη και έλλειψη κινήτρων για την παρακολούθηση τους εξαιτίας ανωτέρω παραγόντων
- Έλλειψη κουλτούρας και δέσμευσης από την ανώτερη διοίκηση
- Έλλιπής αξιοποίησης και αποτελεσματικής χρήσης της τεχνολογίας
- Μη πλήρης αξιοποίηση του υπάρχοντος λογισμικού
- Ανεπαρκές και παρωχημένο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων
- Έλλειψη κινήτρων

- Μη επαρκής συνεργασία μεταξύ υπηρεσιών

Οι παραπάνω προβληματισμοί και ενστάσεις υποστηρίζονται με δεδομένα και επιχειρήματα που θα πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν στην φάση της ανάπτυξης της μεθόδου διότι αποτελούν σοβαρές αφορμές για να καταλήξει η μέθοδος σε αποτυχία εφαρμογής.

6.4.2 Ευρήματα & Συμπεράσματα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ακόμα και σήμερα από αναποτελεσματικές δομές, ανεπαρκή πρόσβαση στην πληροφόρηση και έλλειψη συντονισμού. Αυτά τα προβλήματα, υπήρξαν χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού διοικητικού συστήματος, πριν την οικονομική κρίση με σημαντικό κόστος για την ελληνική οικονομία και κοινωνία. Η δημόσια διοίκηση ουσιαστικά αντανάκλα το πρότυπο οργάνωσης του κράτους, τις παθογένειες του ελληνικού συστήματος και τον τρόπο ανάπτυξης του.

Μια κρίση η οποία αναπαράγεται και καθιστά απαραίτητη την αναδιοργάνωση του κράτους και συνάμα τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης η οποία θα αποτελέσει βασικό παράγοντα στην ανάκαμψη της χώρας. Η οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού κράτους στηρίζεται σε φορμαλιστικές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις. Η κυριαρχία του πελατειακού¹⁷⁴ συστήματος που εκδηλώνεται σε κάθε έκφανση του δημόσιου βίου, όσο και στην κρατική συμπεριφορά απέναντι στην κοινωνία και την οικονομία, συνιστά τη βασική αιτία για τη διοικητική προβληματική. Το ξέσπασμα της κρίσης και η παρατεταμένη ύφεση έκανε πιο επιτακτική από ποτέ την ανάγκη για την άμεση υλοποίηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Η ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα¹⁷⁵ δεν έγκειται σε τόσο μεγάλο βαθμό στο μέγεθος του και τη δημόσια δαπάνη για τα έξοδα του, αλλά στο μικρό βαθμό αποδοτικότητας και στην παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Για τους λόγους αυτούς, πρωταρχικός στόχος είναι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης και η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Ένας στόχος, που παρά τα προς τη σωστή κατεύθυνση μέτρα που ελήφθησαν κατά περιόδους, δεν έχει επιτευχθεί έως σήμερα. Προαπαιτούμενο της επιτυχίας και της βιωσιμότητας των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που επιχειρούνται, είναι η αποτελεσματική, λειτουργικά εύρυθμη, σύγχρονη, ελληνική δημόσια διοίκηση.

¹⁷⁴. Βλ. Α. Μπαμαλιουτα & Κ. Μητσόπουλου, 2014, σελ 184. Επίσης βλ. Α.Πασσά & Θ.Τσέκου, 2009, σελ 164. Επίσης Βλ. Στ. Κτιστάκη, 2014, σελ 84.

¹⁷⁵. Βλ. Α.Πασσά & Θ.Τσέκου, 2009, σελ 164-165.

Σε αυτό το πλαίσιο η παρούσα μελέτη διαπιστώνει από την διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία, αλλά και την εμπειρική έρευνα (Παράρτημα 2-3) που διεξήχθη στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής της Ελληνικής Αστυνομίας ότι η εφαρμογή της μεθόδου BSC καλύπτει, με αποτελεσματικό τρόπο, έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών αναγκών. Η χάραξη της στρατηγικής διυλισμένη υπό το ισορροπημένο πρίσμα των προοπτικών του μοντέλου βοηθάει τη διοίκηση να εντοπίσει τις συσχετίσεις, οδηγώντας την σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων καταγράφοντας την ευχέρεια υιοθέτησης της μεθόδου από τους δημόσιους οργανισμούς με την ενσωμάτωση των δεικτών στις διαστάσεις του μοντέλου.

Επιλύει και αντιμετωπίζει τα θεμελιώδη ζητήματα της επιτυχούς αποτελεσματικής μέτρησης της πραγματικά κρίσιμης απόδοσης και της επιτυχούς παρακολούθησης και υλοποίησης της στρατηγικής.

Η Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής ήδη διατηρεί και καταγράφει μεγάλο εύρος μετρήσεων σχετικών με την επιχειρησιακή απόδοση (Παράρτημα 2, Ερώτηση 15), διαθέτει κουλτούρα μέτρησης απόδοσης με πολύ ευρύ αντικείμενο όπως διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, εξυπηρέτηση πολιτών, εγκληματικότητα¹⁷⁶ πλην όμως θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στο έπακρο με την εφαρμογή του υπό μελέτη μοντέλου. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου BSC είναι η αποφυγή της υπερπληροφόρησης με την οποία έρχονται συχνά αντιμέτωπες οι διοικήσεις λόγω χρησιμοποίησης του συνόλου των μετρήσεων που δύναται να έχουν, παρέχοντας πολλαπλά οφέλη που πηγάζουν κυρίως από την εξοικονόμηση κόστους συλλογής και παρακολούθησης των σχετικών δεικτών, αλλά και από την εστίαση στους πραγματικά καθοριστικούς κρίσιμους δείκτες για την πορεία του οργανισμού. Τα όρια σχετικά με τον αριθμό και το είδος των μέτρων, εστίαση βάσει του μοντέλου της μεθόδου BSC, επιχειρεί την ελάφρυνση γραφειοκρατικών δομών ευθυγραμμίζοντας τα στελέχη σύμφωνα με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

¹⁷⁶ Από τον διαδικτυακό τόπο

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=27511&Itemid=529&lang=&lang=, επίσης http://www.astynomia.gr/images/stories/2015/prokirikseis15/2014-ekthesi_sodn.pdf, επίσης http://www.astynomia.gr/images/stories/2016/prokirikseis16/2014_ekthesi_oe.pdf, , επίσης http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&lang=%27.%27&perform=view&id=54290&Itemid=1246&lang=, επίσης <http://www.astynomia.gr/images/stories//2012/statistics2012/04032013katasxeseisoplwnanaeidosaetos2000-2012.PNG>,

Ειδικότερα σχετικά με την αντίληψη της αποστολής, του οράματος και των αξιών σχετικά με την κατασκευή του στρατηγικού χάρτη παρατηρήθηκε στο υψηλό επίπεδο να υφίστανται καθορισμένα σχέδια δράσης και στόχοι τα οποία εστιάζουν και σε μακροπρόθεσμο διάστημα αλλά και σε βραχύ χρονικό διάστημα και σε λειτουργίες όπως η καταπολέμηση του εγκλήματος πλην όμως σε πολύ μικρότερο βαθμό οργανωτικοί στόχοι συναφείς με το εσωτερικό περιβάλλον, την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την βελτίωση του συστήματος επιβράβευσης της απόδοσης και της λειτουργίας των υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη. Σε χαμηλότερο επίπεδο Υποδιευθύνσεων και τμημάτων Ασφαλείας η έμφαση φαίνεται να αποδίδεται στην ορθή διεκπεραίωση των διαδικασιών, σε λειτουργικό επίπεδο, χωρίς στοχευμένη εστίαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς επίσης η κατανόηση της αποστολής και του οράματος να περιορίζονται σε γραμματειακό επίπεδο και η εφαρμογή τους να υλοποιείται εξαιτίας της άμεσης ή έμμεση γνώσης των αρμοδιοτήτων, της πρωτοβουλίας και της εμπειρίας του διοικητικού στελέχους και όχι από κάποια διαδικασία.

Το σύστημα επικοινωνίας καταγράφεται να είναι βελτιωμένο εξαιτίας εφαρμογών ΤΠΕ αλλά και του συστήματος διασύνδεσης των αστυνομικών υπηρεσιών Police on Line την τελευταία πενταετία καθόσον καλύπτει τις βασικές ανάγκες διακίνησης κατευθύνσεων και αποτελεσμάτων αμφίδρομα πλην όμως δεν εστιάζει στην ανατροφοδότηση και στην ευθυγράμμιση του οργανισμού. Ως αναφορά με το εσωτερικό τμήμα της επικοινωνίας αναφέρεται ότι έχει αξιοποιηθεί πολύ μικρό ποσοστό δυνατοτήτων σχετικά με την οργανωσιακή κατεύθυνση καθόσον θα μπορούσαν να προσαρτηθούν εφαρμογές προτάσεων επίλυσης προβλημάτων από το προσωπικό είτε δήλωσης παραπόνων στο πλαίσιο βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού γεγονός που δεν υφίσταται. Επίσης σχετικά με την επικοινωνία εξωτερικά η Ελληνική Αστυνομία έχει αναβαθμίσει σοβαρά την λειτουργία της με ενημερωμένη και πλήρης ιστοσελίδα¹⁷⁷ αλλά και εφαρμογές βραβευμένες¹⁷⁸ για την εφευρετικότητα τους και την λειτουργία τους όπως η εφαρμογή Cyberkid¹⁷⁹ της Δίωξης ηλεκτρονικού Εγκλήματος που βραβεύτηκε με το πρώτο βραβείο στην κατηγορία «εξωστρεφή πληροφοριακά συστήματα και διαδικτυακές εφαρμογές-υπηρεσίες» στα Business IT Excellence Awards 2015. Πλην όμως διακρίνονται ελλείψεις σχετικά με την επικοινωνία με τον πολίτη εξαιτίας της απουσίας αμφίδρομης ενημέρωσης και

¹⁷⁷ Από τον διαδικτυακό τόπο <http://www.hellenicpolice.gr/newsite.php?&lang=>.

¹⁷⁸ Από τον διαδικτυακό τόπο

<http://www.cyberkid.gov.gr/application/%CE%B2%CF%81%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%AF%CE%BF/>.

¹⁷⁹ Από τον διαδικτυακό τόπο <http://www.cyberkid.gov.gr/>.

πληροφόρησης μέσω ενός συστήματος επικοινωνίας είτε για ζητήματα που αφορούν συγκεκριμένες υποθέσεις πολιτών είτε προτάσεων βελτίωσης, είτε ερωτηματολογίων αξιολόγησης υπηρεσιών.

Αναφορικά με το υπάρχον σύστημα διοικητικών αναφορών και της αξιολόγησης της απόδοσης καταγράφηκε ότι τηρείται φόρμα αναφορών σε μηνιαία, τριμηνιαία, εξαμηνιαία και ετήσια περιοδικότητα σε μεγάλο εύρος επιχειρησιακής θεματολογίας από την οποία προκύπτει αξιολόγηση απόδοσης συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του παρόντος έτους με τα προηγούμενα (Παράρτημα 4). Από τα σχόλια των στελεχών διαπιστώνεται ότι από την μέτρηση αυτή δεν προκύπτουν ποσοτικοποιημένοι και ευκρινώς προσδιορισμένοι στόχοι απόδοσης¹⁸⁰, παρά μόνο έμμεσα, μέσα από τη διαδικασία διεκπεραίωσης των επιμέρους αντικειμένων.

Επίσης αναφέρθηκε ότι η επικοινωνία των αναφορών παραμένει σε επίπεδο διοικητών και γραμματειακής υποστήριξης και δεν διαχέεται στο σύνολο του οργανισμού. Καταγράφεται ότι δεν υπάρχουν καθορισμένες από το σύστημα διαδικασίες λήψης διορθωτικών μέτρων και βελτίωσης της απόδοσης καθώς επίσης μη επαρκής ανατροφοδότηση του συστήματος. Επίσης αναφέρεται ότι δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών, ή όπου υπάρχει είναι πολύ περιορισμένο με πολύ συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης καταγράφεται ότι τα διοικητικά στελέχη δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένα στην απόδοση και δε διαθέτουν επαρκή γνώση στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη σχεδίων επίτευξης στόχων. Σε κάποιες περιπτώσεις, υπάρχει σχετική γνώση που οφείλεται στο εκπαιδευτικό επίπεδο μεμονωμένων στελεχών, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις οι σχετικές γνώσεις προέρχονται από την σχολή της Ελληνικής Αστυνομίας και στην συνέχεια την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων του ΤΕΜΑ και ΤΕΜΕΣ¹⁸¹, τα οποία όμως κρίνονται ανεπαρκή, από άποψη διάρκειας, συχνότητας διεξαγωγής ή και περιορισμένης εστίασης στα ανώτερα στελέχη.

Κρίνεται ότι τα διοικητικά στελέχη διαθέτουν, στην πλειονότητά τους, τα ηγετικά προσόντα που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης όπως η

¹⁸⁰ Από τον διαδικτυακό τόπο http://www.astynomia.gr/images/stories/2015/prokirikseis15/2014-ekthesi_sodn.pdf.

¹⁸¹ Από τον διαδικτυακό τόπο http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1408&Itemid=416&lang=.

BSC , καθόσον από την εκπαίδευση τους σε ικανοποιητικό βαθμό φέρουν τα προσόντα επικοινωνίας, διαπραγματεύσεων και χειρισμού κρίσιμων καταστάσεων καθώς επίσης ειδικότερα η νέα γενιά αξιωματικών εμπλουτίζει το γνωστικό της επίπεδο και με πανεπιστημιακού επιπέδου γνώσεις σε αντικείμενα σχετικά με το μάνατζμεντ τα οικονομικά και την διοίκηση επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι από τους συνεντευξιαζόμενους ένας στους τέσσερις είναι και κάτοχος σχετικού πτυχίου πανεπιστημίου. Συμπεραίνεται ωστόσο ότι αφενός δεν υπάρχει επαρκής εξοικείωση των διοικητικών στελεχών με έννοιες απόδοσης, δυσκολία διάκρισης μεταξύ στόχου και ενεργειών για την επίτευξή του ή δεικτών μέτρησης υστέρησης ή καθοδήγησης, καθόσον η κατεύθυνση των προγραμμάτων ανάπτυξης της εκπαίδευσης δεν εστιάζει επαρκώς στην κατάρτιση διοικητικών στελεχών σε θέματα όπως διοίκηση απόδοσης σε σχέση με στόχους, βελτίωση διαδικασιών, διαχείριση αλλαγών. Οι εν λόγω εκπαιδευτικές ανάγκες δεν καλύπτονται επαρκώς από τις σχολές της αστυνομίας και την σχολή μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης και κυρίως αναφέρεται ότι δεν αξιοποιούνται στην συνέχεια στην πράξη. Αναφέρεται επίσης ότι κανένα διοικητικό στέλεχος δεν είχε έρθει σε επαφή στο παρελθόν με την μεθοδολογία της BSC και την εφαρμογή της σε αστυνομικές υπηρεσίες στο εξωτερικό.

Σχετικά με τις ανάγκες που θα καλύψει ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης και συγκεκριμένα η μεθοδολογία BSC στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής, όπως αναφέρθηκαν από τα στελέχη, είναι η μετάδοση οράματος μέσα από την στοχοθεσία και την επικοινωνία της στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό του οργανισμού, η βελτίωση της αξιοκρατικής αξιολόγησης στελεχών και η σύνδεση της με την επίτευξη στρατηγικών στόχων, ο επαναπροσανατολισμός λειτουργιών, συστημάτων και δομών στην κάλυψη αναγκών του πολίτη, η ανατροφοδότηση και ευθυγράμμιση διαδικασιών στις γραμμές της αποστολής και του οράματος, η βελτίωση της αναγνωσιμότητας των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση δημιουργώντας της κατάλληλες συνθήκες χειρισμού τους για την βελτίωση της, η γενικότερη βελτίωση επικοινωνίας στο εσωτερικό και η δημιουργία μίας κοινής γλώσσας σχετικά με την επιτυχία και την αποτυχία ή την βελτίωση διαδικασιών καθώς επίσης και ως μεθοδολογία αξιολόγησης και κρίσης βελτιώνοντας τις ήδη υπάρχουσες διοικητικές ανάγκες λογοδοσίας.

Σχετικά με την εξεύρεση οικονομικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού αναφέρθηκε ότι αφενός σαφώς οικονομικά διανύεται δυσχερής περίοδος σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα και αφετέρου η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η έλλειψη χρόνου

εξαιτίας πλήθους αντικειμένων λόγω της ιδιαίτερης φύσης του οργανισμού αλλά και εξαιτίας της υποστελέχωσης και ανισομερούς κατανομής προσωπικού σε πολλές περιπτώσεις, θα δημιουργούσε κακές συνθήκες για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας BSC. Σε αντιδιαστολή όμως κατανοώντας το μακροπρόθεσμο όφελος από την εφαρμογή της μεθοδολογίας με τον σχεδιασμό μίας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC) που περιλαμβάνει εστιασμένα ένα μικρό αριθμό αντιπροσωπευτικών στόχων και δεικτών μέτρησης ανά προοπτική, ώστε να καταστεί δυνατή η βέλτιστη αξιοποίησή της ως επικοινωνιακό εργαλείο των στόχων και αποτελεσμάτων της Διεύθυνσης προς όλες τις κατευθύνσεις, καθώς επίσης ότι θα μπορούσε να αποτελέσει για τη διοίκηση ένα χρήσιμο εργαλείο, προκειμένου να παρακολουθήσει και να αξιολογήσει τη δράση της, έχοντας τα χαρακτηριστικά ενός εύχρηστου οδηγού που θα κατηύθυνε τις κύριες ενέργειες του προσωπικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αναφέρθηκε ότι υπό συνθήκες μία συγκέντρωση εσωτερικών στελεχών που έχουν αντίστοιχο γνωστικό αντικείμενο αλλά και εξωτερικών πανεπιστημιακών συνεργατών μέσω του ήδη οργανωμένου συστήματος εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης θα μπορούσε δυνητικά να υποστηρίξει την εφαρμογή της μεθοδολογίας εκπαιδύοντας το προσωπικό και αξιοποιώντας το σύγχρονο σύστημα TΠΕ Police on Line με το οποίο ήδη ο οργανισμός χειρίζεται πληροφορίες και συλλέγει δεδομένα σε πλήθος επιχειρησιακών λειτουργιών.

6.4.3 Προτάσεις

Ο βαθμός εμπλοκής της διοίκησης και του προσωπικού, η δέσμευση και η υποστήριξη κατά τον σχεδιασμό αλλά και κατά την υλοποίηση, την εφαρμογή και την εξέλιξη της μεθοδολογίας BSC είναι οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της και συνακόλουθα για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Αυτό αποφαίνεται από την μέχρι σήμερα εφαρμογή της σε δημόσιους οργανισμούς. Η επιρροή των ανώτερων στελεχών στην οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με την μετάδοση του οράματος και των προτεραιοτήτων είναι καθοριστική. Η αποσύνδεση της κουλτούρας του συστήματος μέτρησης απόδοσης ως ένα σύστημα ελέγχου και λογοδοσίας είναι επίσης καθοριστικός παράγοντας για την εφαρμογή της BSC που τοποθετεί στο κέντρο τη στρατηγική και το όραμα και όχι τον έλεγχο. Οι μετρικές είναι σχεδιασμένες, ώστε να τοποθετούν τους ανθρώπους στο συνολικό όραμα, μέσω διαλειτουργικής και ομαδικής ευθύνης καθορίζοντας σαφείς στόχους.

Η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος BSC σχετίζεται με την εμφύσηση οράματος του προσωπικού και τη διατήρηση των νέων κατευθύνσεων, παρά με την πιο μηχανιστική επιλογή των μέτρων απόδοσης και ανάπτυξη του λογισμικού για την υποστήριξή του. Όταν το εργασιακό περιβάλλον περιορίζεται στην ικανοποίηση βραχυπρόθεσμων ωφελειών, κάθε προσπάθεια εισαγωγής μεταρρυθμιστικών εργαλείων διοίκησης, όπως η BSC, είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και από τα αποτελέσματα τις εμπειρικής έρευνας διατυπώνονται κάποιες προτάσεις στην κατεύθυνση της επιτυχημένης εφαρμογής της μεθοδολογίας της Ισορροπής Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης του υπό εξέταση οργανισμού.

1. Ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή είναι η ανάπτυξη της κουλτούρας και της φιλοσοφίας της μέτρησης απόδοσης αλλά και της διασύνδεσης της με την στρατηγική του οργανισμού. Από την εμπειρική έρευνα παρατηρήθηκε η εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους αυτοτελών τμημάτων ως μονοσήμαντη επιδίωξη έχοντας έλλειψη της αίσθησης της αποστολής, της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού και της ευθυγράμμισης με αυτήν. Η καλλιέργεια κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος που δίνει κίνητρα και ενισχύει το καθεστώς δέσμευσης από την διοίκηση αλλά και από το προσωπικό να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες που κατέχει για την επίτευξη των συνολικών στόχων και να αντιλαμβάνεται ότι αυτή η προσφορά αντικατοπτρίζεται στο σύνολο του οργανισμού. Κινήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσαν να είναι:

- Υπογράμμιση της σημασίας της αποστολής και του οράματος του οργανισμού στο προσωπικό, γεγονός το οποίο θα προσδώσει μία αίσθηση σπουδαιότητας, μεγέθους και θα προσδώσει την αίσθηση της εργασίας για το κοινό καλό.
- Διασφάλιση κατανόησης της κατεύθυνσης, των προτεραιοτήτων και των στόχων του οργανισμού αλλά και του ατομικού ρόλου του καθενός από το σύνολο του προσωπικού. Η καθιέρωση προσδοκιών και στόχων για το προσωπικό με την παροχή ενός σχεδίου δράσης θα βοηθήσει στη διοχέτευση της ενέργειας, του ενθουσιασμού και των δεξιοτήτων του προς την εκπλήρωση των καθηκόντων.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων μέσω της διευκόλυνσης της επικοινωνίας με την δημιουργία διατμηματικών ομάδων εργασίας για την ανταλλαγή γνώσεων και την διοχέτευση τους σε ευρύτερο εύρος του οργανισμού.

- Παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης και ενίσχυση της διαφάνειας
- Ηγεσία που υποστηρίζει το κλίμα ανοικτής επικοινωνίας με την κοινοποίηση στρατηγικών πλάνων και κειμένων προθέσεων (Παράρτημα 3) και ανατροφοδότησης.
- Δημιουργία ηγετικής ομάδας διαχείρισης μεθοδολογίας Balanced Scorecard και διαχείρισης ποιότητας
- Προώθηση της καινοτομίας, μέσω επαίνου ιδεών.

2. Η σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας και των απαιτούμενων προσόντων για την κάλυψη τους θα βοηθούσε στην αξιοκρατική κάλυψη τους αλλά και στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.

3. Προώθηση και περαιτέρω αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων. Οι τεχνολογίες της πληροφορικής και τα σύγχρονα μέσα διαδικτυακής επικοινωνίας εξυπηρετούν τους στόχους της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, οικονομικότητας. Η ύπαρξη σύγχρονης πληροφοριακής υποδομής βασισμένη στις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας ενδυναμώνει και ολοκληρώνει τη σχεδίαση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή της BSC. Από το 2010 με την αρχικά πιλοτική εφαρμογή του συστήματος Police on line και στη συνέχεια την ευρεία εφαρμογή του επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, με την αντικατάσταση των φυσικών αρχείων με ηλεκτρονικά και την ηλεκτρονική επικοινωνία με αποτέλεσμα την καλύτερη ενημέρωση και εξυπηρέτηση του πολίτη. Απλοποίησε και επιτάχυνε επίσης τις διαδικασίες παροχής πληροφοριών εφαρμόζοντας αυτοματοποιημένες εφαρμογές συλλογής πληροφοριών και στοιχείων σχετικά με την μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού. Αυτό το σύστημα είναι ικανό να υποστηρίξει την εφαρμογή της μεθοδολογίας BSC καθώς επίσης να συνεισφέρει αποτελεσματικά και στην εμβάθυνση αλλά και στην διάχυση της αποστολής, του οράματος και συνολικότερα της στρατηγικής του οργανισμού μέσω της μεθοδολογίας προσωπικά σε κάθε υπάλληλο. Κινήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσαν να είναι:

- Η επέκταση του πληροφοριακού συστήματος για την διασύνδεση και την διάχυση στόχων σε ατομικό επίπεδο ενισχύοντας την στρατηγική ευθυγράμμιση του οργανισμού
- Η προσθήκη εφαρμογών του πληροφοριακού συστήματος ως εργαλείο επικοινωνίας με λογισμικά ομαδικής συνεργασίας για την μετάδοση στρατηγικών πρωτοβουλιών στο

εσωτερικό του οργανισμού, την διακίνηση και διάδοση ενημερωτικών φυλλαδίων αλλά και ερωτηματολογίων ικανοποίησης υπαλλήλων

- Η επέκταση του πληροφοριακού συστήματος ως εργαλείο αξιολόγησης με βάση την απόδοση στο εσωτερικό του οργανισμού
- Η επέκταση του πληροφοριακού συστήματος στο εσωτερικό του οργανισμού ως εργαλείο σύνδεσης της απόδοσης με το σύστημα ανταμοιβών
- Ο εμπλουτισμός του πληροφοριακού συστήματος στο εξωτερικό του οργανισμού ως εργαλείο διαδραστικής σύνδεσης των πολιτών με τον οργανισμό για αφορούσες υποθέσεις αλλά και ως εργαλείο αξιολόγησης και βελτίωσης των υπηρεσιών-διαδικασιών με την υποβολή ερωτηματολογίων ικανοποίησης πολιτών

4. Αναβάθμιση και βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζοντας στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών. Κινήσεις ικανές να επηρεάσουν προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσαν να είναι:

- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού.
- Απόκτηση των απαιτούμενων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων από το σύνολο του προσωπικού, μέσω εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων σε θέματα νέων τεχνολογιών, διοίκησης, ποιότητας και της συσχέτισης τους με την απόδοση που θα καταστήσει το προσωπικό ικανό να αντιληφθεί τι πρεσβεύει και σε τι αποσκοπούν οι δράσεις του.
- Σύνδεση της απόδοσης και της παραγωγικότητας με ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών, προαγωγών που θα ενεργοποιήσει θετικά το ανθρώπινο κεφάλαιο.
- Διασύνδεση της σχολής Αξιωματικών και Αστυφυλάκων και των σχολών μετεκπαίδευσης με πανεπιστημιακούς φορείς με εστίαση σε μεθοδολογίες στοχοθεσίας, οργάνωσης και διοίκησης για την κάλυψη των αναγκών σε εξειδικευμένο προσωπικό που θα στελεχώσει ομάδες Balanced Scorecard είτε θα κληθεί να εφαρμόσει το μεθοδολογικό πλαίσιο.

6.5 Περιορισμοί & μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εμπειρική μελέτη έφτασε μέχρι το σημείο κατασκευής ενός απλοποιημένου μοντέλου BSC για τη μέτρηση απόδοσης της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής. Μοντέλο αρκετά απλοποιημένο εξαιτίας πλήθους περιορισμών εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης του οργανισμού, των διαβαθμισμένων απόρρητων πληροφοριών και της αυξημένης λογοδοσίας, πλην όμως ένα μοντέλο το οποίο καταφέρνει να αποδώσει τον τρόπο σκέψης και της φιλοσοφία εφαρμογής της μεθόδου BSC που μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για την μελλοντική εφαρμογή. Προαπαιτούμενα βήματα αποτελούν η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT από τον υπό εξέταση οργανισμό, πλην όμως στην παρούσα έρευνα δεν κρίθηκε απαραίτητο να αναπτυχθούν για τους ανωτέρω λόγους και επιπρόσθετα καθόσον αποτελούν βασικά βήματα εφαρμογής οποιουδήποτε μοντέλου στρατηγικής¹⁸². Επόμενα βήματα της διαδικασίας ανάπτυξης του πλαισίου BSC, από την στιγμή που ήδη υφίσταται σύστημα μέτρησης αποτελεσμάτων του οργανισμού, είναι καθορισμός στόχων (Δεικτών επιθυμητής απόδοσης) για κάθε δείκτη μέτρησης που έχει επιλεγεί, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων, ο καθορισμός της απαιτούμενης περιοδικότητας των μετρήσεων, οι μετρήσεις αποδοτικότητας και τελικά η βαρυσήμαντη συνεχής ανατροφοδότηση (feedback) του συστήματος. Για την αξιολόγηση της στρατηγικής από την ηγεσία θα φτάσουν μέσω των πληροφοριακών συστημάτων οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο επίτευξης των στόχων, σχετικά με την εφικτότητα των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, καθώς και πληροφορίες αφορούσες την δυνατότητα τροποποίησης και αναθεώρησής των επιλεγμένων στόχων, τιμών, αντικειμένων. Επίσης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν γνωστές από την βιβλιογραφία μεθοδολογίες αξιολόγησης της στρατηγικής όπως η μέθοδος Rumelt ή η μέθοδος STAIR¹⁸³. Μελλοντικές ενέργειες αφορούν την επικοινωνία του μοντέλου εντός του οργανισμού με τις μεθόδους που αναφέρθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και εκτός του οργανισμού, στο κοινωνικό σύνολο όπου και απευθύνεται ο οργανισμός.

Επισημαίνεται ότι η παρούσα πρόταση αφορά την πιλοτική εφαρμογή σε μία Διεύθυνση της Ελληνικής Αστυνομίας με απώτερο σκοπό να αποτελέσει αρχικά την επιτυχημένη βάση για την μελλοντική εμβάθυνση (cascading) της μεθόδου σε χαμηλότερα επίπεδα και την μελλοντική διάχυση (deployment) της σε όλες τις μονάδες, σε επίπεδο υποδιεύθυνσης, σε επίπεδο τμήματος ασφαλείας ακόμα και στο επίπεδο του ενός

¹⁸² Βλ. Β. Παπαδάκη, 2002, ο.π.

¹⁸³ Ibid.

υπαλλήλου με την χρήση προσωπικού scorecard. Ύστερα από την πιλοτική εφαρμογή σκοπός της μεθοδολογίας είναι να επεκταθεί σε κεντρικό επίπεδο και στην συνέχεια να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο του οργανισμού είτε όπου κριθεί απαραίτητο.

Αναφέρεται ότι τα ευρήματα της παρούσας έρευνας κρίνονται ως ενδεικτικά εξαιτίας της εστίασης σε μία συγκεκριμένη διεύθυνση του οργανισμού, εξαιτίας του περιορισμένου αριθμού των στελεχών στα οποία πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με έλλειψη και στο πλήθος ανώτατων στελεχών για την ευρύτερη κάλυψη αλλά και στο πλήθος κατώτερου προσωπικού για την έρευνα της εμπάθυνσης καθώς επίσης και η απουσία παρακολούθησης για εύλογο χρονικό διάστημα της εφαρμογής της μεθόδου στον οργανισμό.

Περιορισμό επίσης αποτελεί η μη πραγματοποίηση της βιβλιογραφικής πρότασης από την οποία αποφαίνεται ότι η διαδικασία των συνεντεύξεων και η σύνθεση των πληροφοριών που προκύπτει από αυτές, έχει την μορφή τακτικών συσκέψεων μιας ομάδας επιλεγμένων ανώτερων στελεχών, τα οποία προέρχονται από όλα τα επίπεδα διοίκησης με απώτερο σκοπό την διεύρυνση της συναίνεσης αλλά και την σφαιρική και ολοκληρωμένη αποτίμηση των επιλεγμένων στρατηγικών.

Για την κατασκευή του απλοποιημένου μοντέλου κρίθηκε σκόπιμο να ερωτηθούν στελέχη από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού αλλά και από χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης πλην όμως απουσιάζουν στελέχη ανώτερου επιπέδου από το επίπεδο της διεύθυνσης και κατ' επέκταση και του επιπέδου της πολιτικής ηγεσίας του οργανισμού.

Η μελλοντική εφαρμογή της μεθόδου θα απαιτούσε την συνεχή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων για χρονικό διάστημα πέραν του έτους και με τη χρήση ερωτηματολογίων εντός και εκτός του οργανισμού θα μπορούσε να αξιολογηθεί ο βαθμός διεύθυνσης και εμπάθυνσης της μεθόδου στο εύρος του οργανισμού καθώς επίσης και ο βαθμός ικανοποίησης από την διασύνδεση με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Δημητριάδη Ζ. (2000). Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας. INTERBOOKS, Αθήνα.

Κτιστάκη Σ. (2014). Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση. Εκδ, Παπαζήση, Αθήνα.

Καρκατσούλης Π. (2004). Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση, εκδ. Ι.Σιδέρη, Αθήνα.

Κέφης Β., (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Κέφης Β., (2005). Ολοκληρωμένο Μανάτζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Κυριαζόγλου Ι. & Πολίτου Δ. (2005). Μέτρηση απόδοσης για επιχειρήσεις και οργανισμούς: performance measurement. Έλλην, Περιστέρι.

Μιχαλόπουλος Ν. (2007). Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Μπαμπαλιούτας Λ. & Μητσόπουλος Κ. (2014). Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση και Περιφερειακή Πολιτική της Ε.Ε., εκδ. Σάκκουλα (Αθήνα - Θεσσαλονίκη).

Μπουραντάς Δ. (2002). Μανάτζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές., εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα:

Παπαδάκης Β. Μ. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Δ΄ έκδοση., εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.

Πασσάς Α. & Τσέκος Θ. (επιμ.). (2009). Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση. Η Ελληνική Εμπειρία, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Ρωσσίδης Ι.Φ. (2014). Εφαρμογές του επιχειρησιακού μανάτζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση., εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Carmona S. & Gronlund A. (2003). Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. *International Journal of Operations & Production Management* 23.

Chan Y. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management Vol. 17*.

Drucker P. (1954). *The Practice of Management*, Harperbusiness, United States.

Drucker P. (2011). *Management Challenges for the 21st century* (London & New York Routledge, first edition 1999).

Evans J.R. & Lindsay W.M. (2008). *The management and control of quality*, 7th ed. Thomson/South-Western, Mason, OH.

Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. Από το <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/forschung/forschungsseminar/downloads/15/eisenhardt1989.pdf>

Epstein M.J & Manzoni J.F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableaux de Board: Translating Strategy into Action, *Management Accounting* (August).

Galpin T. (1997). *Making Strategy Work* .San Francisco: Jossey –Bass.

Halachmi A. & Bouckaert G. (1996). *Organizational performance and measurement in the public sector: toward service, effort and accomplishment reporting*, quorum books, London

Halachmi A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 Iss: 7.

Ho K. & Chan L. (2002). Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian hospitals. *Advances in Management Accounting* 9.

Hammer M. & Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for business Revolution*, Nicholas Breatley Publishing, (2001, first edition 1993).

Kaplan R.S. (2008). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Handbooks of Management Accounting Research 3.

Kaplan R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review* 71.

Kaplan R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 134.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review* 52.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 150.

Kaplan R.S. & Norton, D.P. (2008). Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων - The balanced Scorecard. Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση. Επίκεντρο, Αθήνα.

Lang S. (2004). Balanced Scorecard and Government Entities. *The CPA Journal* 74 (6).

Leeuw F.L. (1996), Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers. *Accounting, Auditing Accountability Journal*.

Niven P.R. (2002). Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. Wiley, New York.

Niven P.R. (2003). Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies. Wiley, New Jersey.

Niven P.R. (2005). Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance. Wiley, Hoboken, N.J.

- Niven P.R. (2006). *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*, 2nd ed. Wiley, New Jersey.
- Niven P.R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Wiley, New Jersey.
- Olve N. & Roy J.& Wetter M.. (1999). *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. J. Wiley, Chichester, England.
- Osborne D. & Gaebler T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume, New York, N.Y.
- Radnor Z. & Bill L. (2003). Defining, justifying and implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service. *International Journal of Medical Marketing* 3 (3).
- Ribeiro N. (2005). *Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. School of Economics and Management, University of Minho: Braga.
- Rohm H. (2002). Performance Measurement in Action, A Balancing Act, *Perform Magazine*, 2 (2). Από το <http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf>.
- Rohm H. & Halbach L. (2003). Performance Management in Action, A Balancing Act: Sustaining New Directions, *Perform Magazine*, 3(2). Από το <http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform2.pdf>.
- Senge P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and Practice of the Learning Organization*. NewYork, Currency Doubleday.
- Wisniewski M. & Dickson A. (2001). Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard. *Journal of Operational Research Society* 52.
- Wisniewski M. & Olafsson S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. *International journal of productivity and performance management* 53.
- Yin R. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd edition. Sage: London.

Νομοθεσία

N. 4249/2014 (ΦΕΚ Α 73/24-3-2014)

Δικτυακοί τόποι

<http://www.police.govt.nz/sites/default/files/publications/2014-statement-of-intent.pdf>

Statement of intent 2014-2015 (Πρόσβαση 10/10/2015)

mba.aegean.gr/attachments/.../CaseStudyKlimisChios09_04_2014GR.PP...

(Πρόσβαση 10/10/2015)

<http://www.police.govt.nz/about-us/publications/corporate/statement-of-intent>

(Πρόσβαση 15/10/2015)

<http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/plc-vws-prfrmnc-mtrcs/index-eng.aspx>

(Πρόσβαση 15/10/2015)

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5754/4/Paper%20Siena.pdf>

(Πρόσβαση 18/10/2015)

http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WP03-12.pdf

(Πρόσβαση 18/10/2015)

<https://balancedscorecard.org/>

(Πρόσβαση 20/10/2015)

http://www.astynomia.gr/images/stories/2015/prokirikseis15/2014-ekthesi_sodn.pdf

(Πρόσβαση 20/10/2015)

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1408&Itemid=416&lang=

(Πρόσβαση 20/10/2015)

<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>

(Πρόσβαση 22/10/2015)

<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/218584.pdf>

(Πρόσβαση 22/10/2015)

https://www.ncirc.gov/documents/public/Creating_Performance_Measures.pdf

(Πρόσβαση 25/10/2015)

<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/248476.pdf>

(Πρόσβαση 25/10/2015)

<http://www.calea.org/calea-update-magazine/issue-83/measuring-performance-law-enforcement-agencies-part-1of-2-oart-articl>(Πρόσβαση 25/10/2015)

<http://web.mit.edu/gtmarx/www/alt.html>(Πρόσβαση 02/11/2015)

<https://www.justiceinspectrates.gov.uk/hmic/wp-content/uploads/hertfordshire-strategic-policing-requirement.pdf>(Πρόσβαση 02/11/2015)

<https://www.tucsonaz.gov/files/police/SPFinal.pdf>(Πρόσβαση 05/11/2015)

<https://www.lincoln.ne.gov/city/police/pdf/stratplan.pdf>(Πρόσβαση 05/11/2015)

<http://www.tustinpd.org/documents/strategicplan2012-2015.pdf>(Πρόσβαση 05/11/2015)

<http://www.rcmp-grc.gc.ca/prior/index-eng.htm>(Πρόσβαση 05/11/2015)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ-ΑΞΙΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- 1) Η Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής έχει διατυπωμένη **αποστολή**. Πώς θα μπορούσε να επικαιροποιηθεί ώστε να εκφράζει το λόγο ύπαρξης και τη συνεισφορά ειδικά της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής;
- 2) Ποιο είναι το αναπτυξιακό όραμα της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής; Ποιες διαστάσεις θα μπορούσαν να διέπουν το όραμα, ώστε να παρέχει πιο εύστοχα μια ξεκάθαρη εικόνα της μελλοντικής επιθυμητής θέσης της;
- 3) Ποιες είναι οι βασικές αξίες που θεωρείτε ότι διέπουν τον οργανισμό;

2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΩΝ - ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

- 4) Ποιοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής;
- 5) Ποιες είναι οι ανάγκες τους και πώς αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν;
- 6) Για να πετύχει το όραμά της η Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής, τι πρέπει να κάνει για να ικανοποιήσει τους αποδέκτες των υπηρεσιών της; Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικοί στόχοι (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας);
- 7) Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι παραπάνω εξωτερικοί αποδέκτες υπηρεσιών της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής, με βάση τους αντίστοιχους στρατηγικούς στόχους(κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας) ποιες είναι οι κρίσιμες μετρήσεις (Άξονες-Μέτρα);

3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

- 8) Για να επιτευχθεί η αποστολή και το όραμα του οργανισμού αλλά και για την σύζευξη με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών σε ποιες

διαδικασίες θα πρέπει να εξελιχθεί; Ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας);

9) Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας) και ποιες είναι οι κρίσιμες μετρήσεις(Άξονες-Μέτρα);

4. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

10) Στον παράγοντα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης σε σχέση με το όραμα και τις επιδιώξεις της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής, ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικοί στόχοι (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας);

11) Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι, ποιες είναι οι κρίσιμες μετρήσεις (Άξονες-Μέτρα);

5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

12) Προκειμένου να επιτευχθεί το όραμά της Διεύθυνσης Ασφαλείας Αττικής, ποιες ικανότητες πρέπει να αναπτυχθούν ώστε να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις απαιτήσεις των πολιτών, στην επιθυμητή εξέλιξη των διαδικασιών και στην αποδοτική διαχείριση των οικονομικών; Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι και στρατηγικοί στόχοι (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας);

13) Οι υπάλληλοι έχουν τα εργαλεία και τις ικανότητες για να επιτύχουν τις απαιτήσεις των αποδεκτών-πολιτών αλλά και να εξελίξουν τις διαδικασίες που απαιτούνται;

14) Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας), ποιες είναι οι κρίσιμες μετρήσεις (Άξονες-Μέτρα);

6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ-ΧΡΗΣΗ

15) Ποιες μετρήσεις πραγματοποιούνται ήδη στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής;

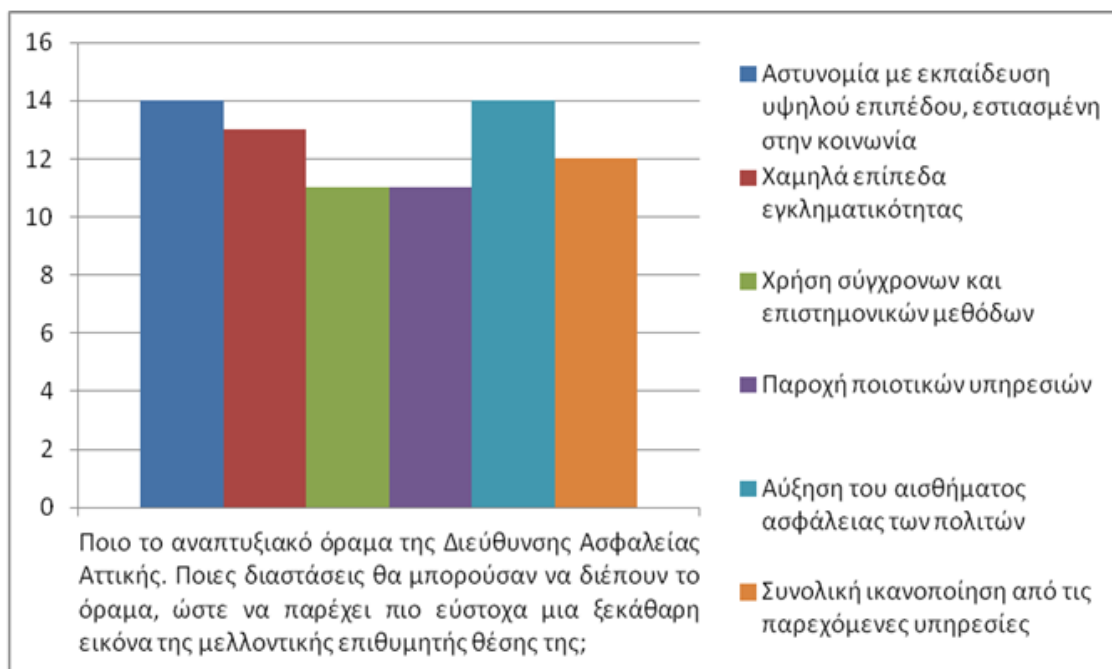
16) Ποια πρέπει να είναι, κατά τη γνώμη σας, η κύρια χρήση ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής;

17) Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες που καλείται να καλύψει ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης στην Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής;

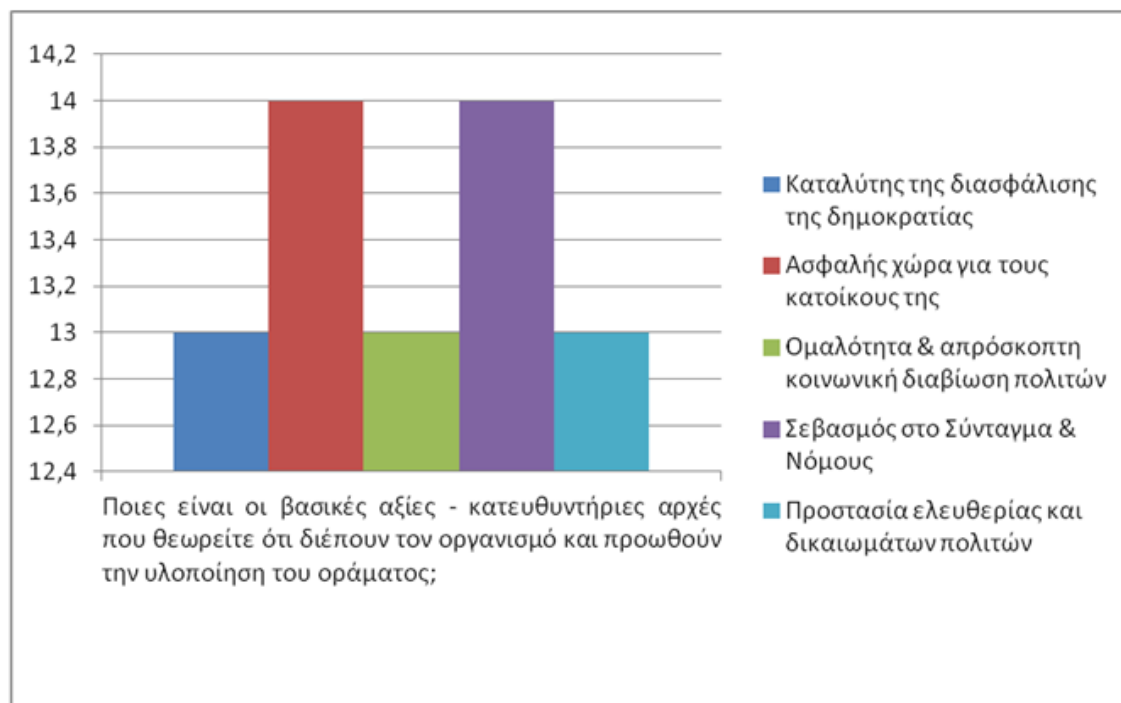
18) Υπάρχουν και κατά πόσο είναι εύκολο να εξευρεθούν πόροι, ανθρώπινοι και οικονομικοί, για την υποστήριξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης (εξειδικευμένο προσωπικό, χρόνος εργασίας, πιθανές συμβουλευτικές υπηρεσίες, λογισμικό, εκπαιδευτικές δράσεις & υλικό); Ιδιαίτερη αναφορά στα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα και στη δυνατότητα ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος που θα μπορούσε να υποστηρίξει ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης.

19) Ποια είναι μερικά από τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει η Διεύθυνση Ασφαλείας Αττικής κατά την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος μέτρησης απόδοσης και πώς θα μπορούσαν αυτά να ξεπεραστούν;

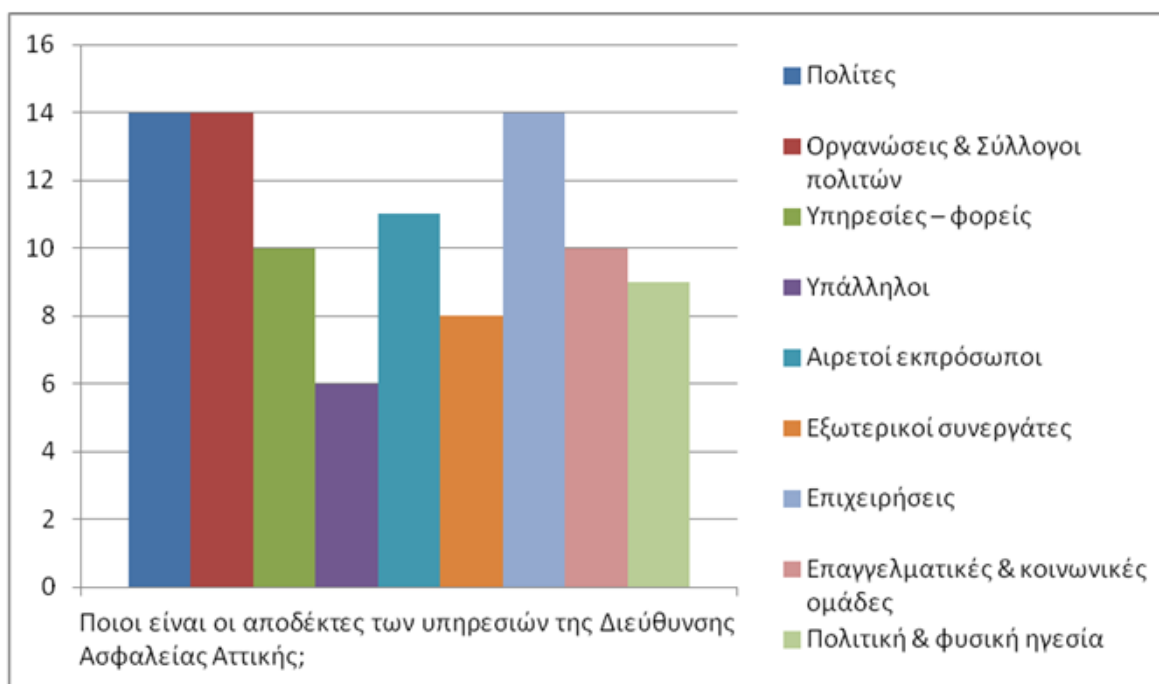
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ



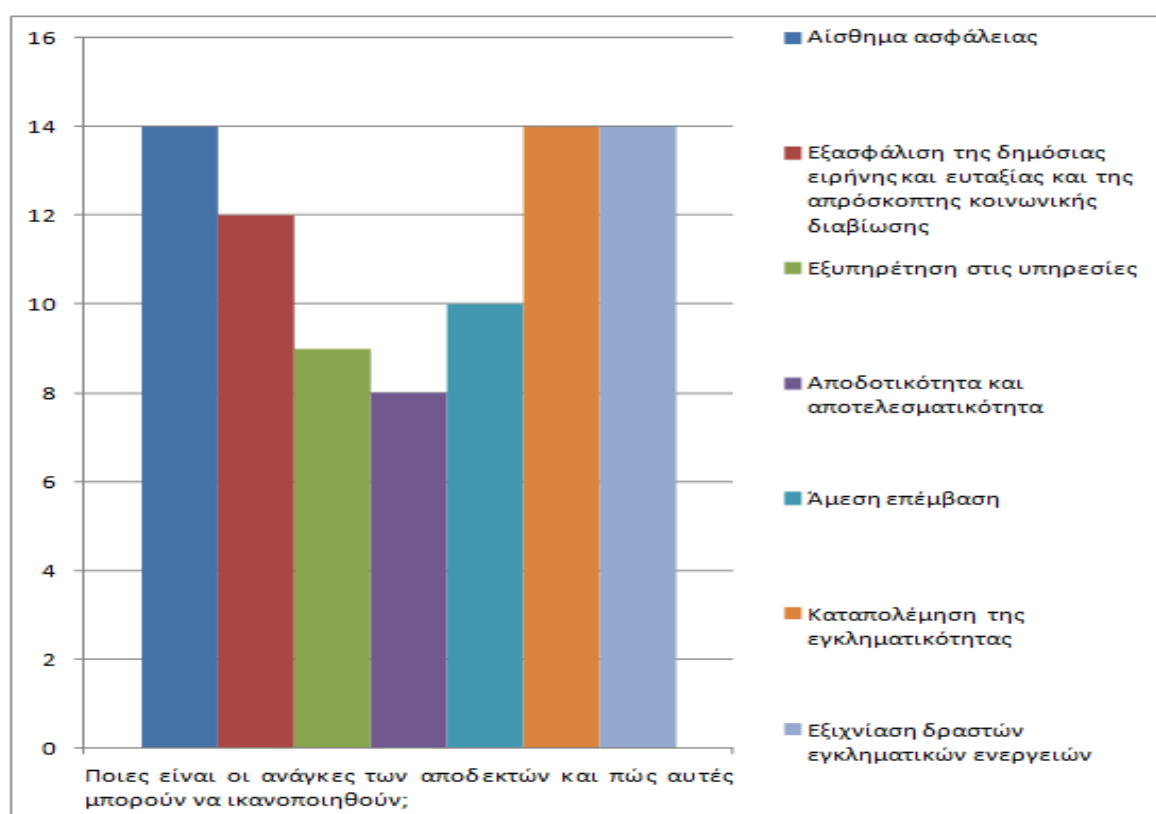
Γράφημα 1



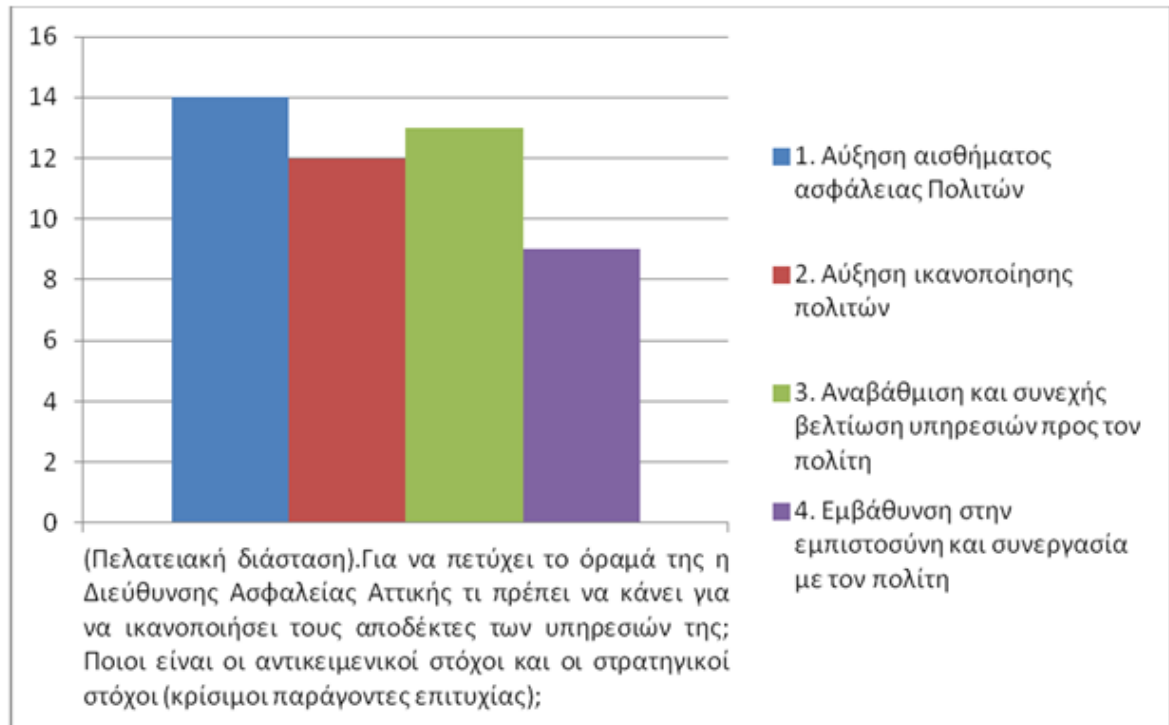
Γράφημα 2



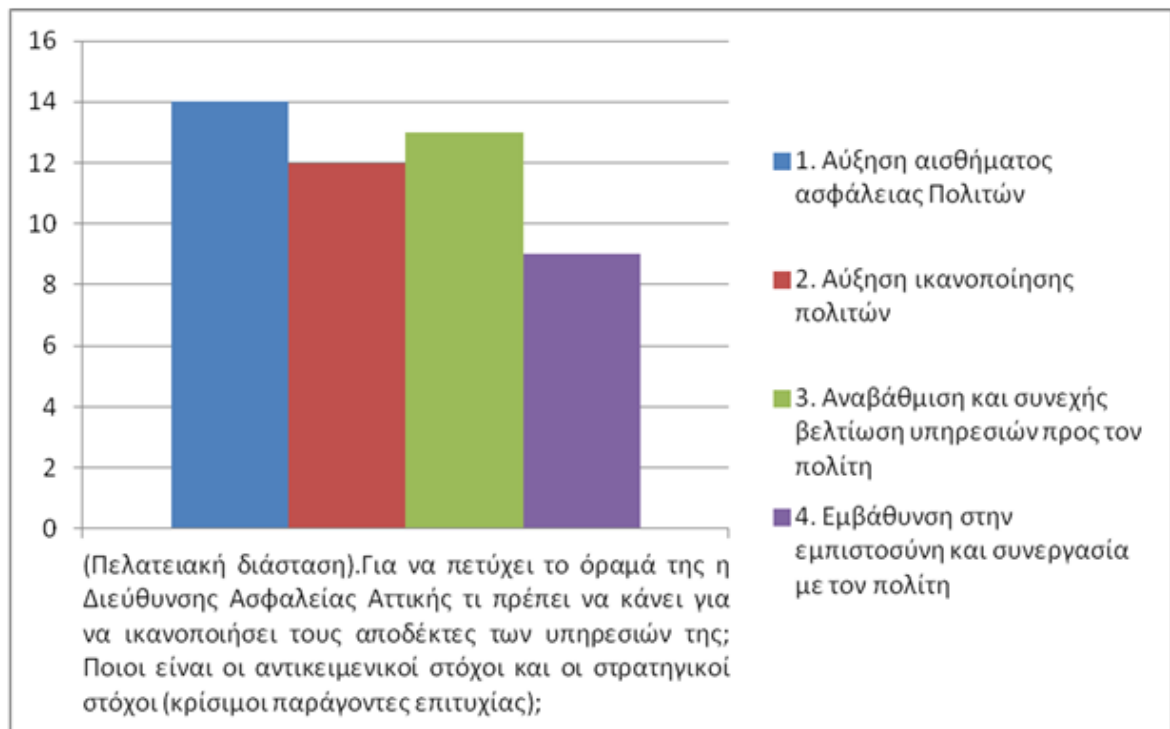
Γράφημα 3



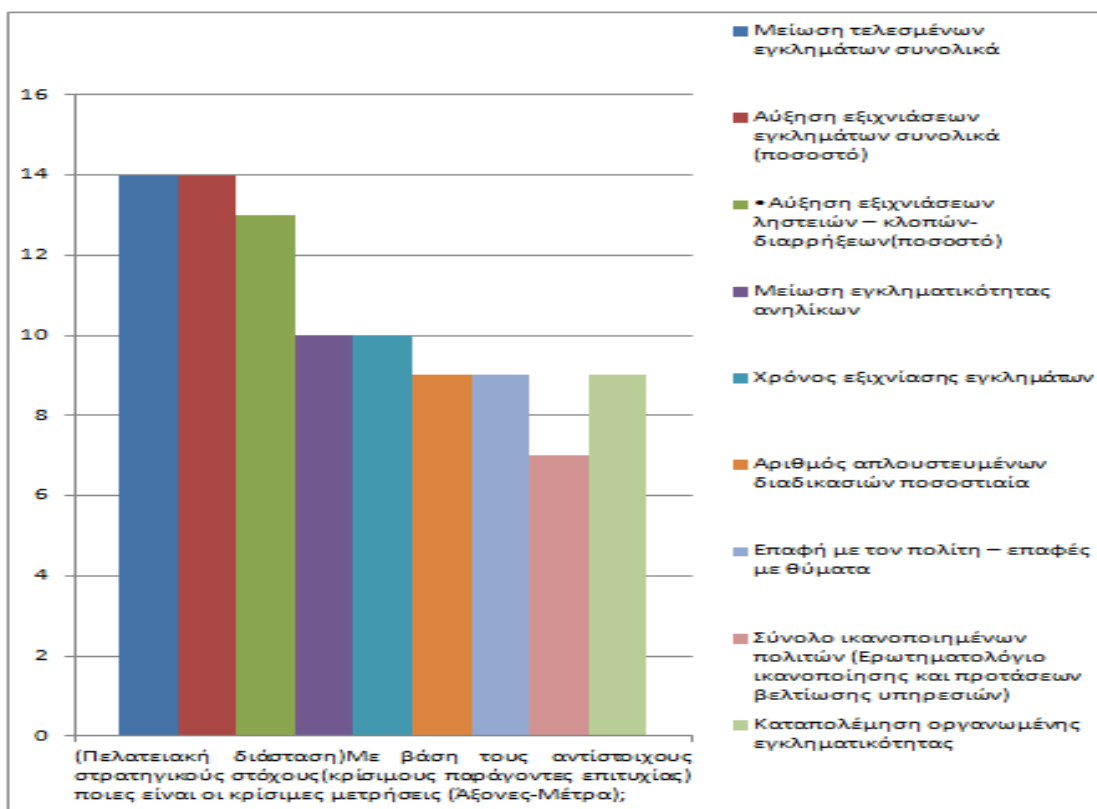
Γράφημα 4



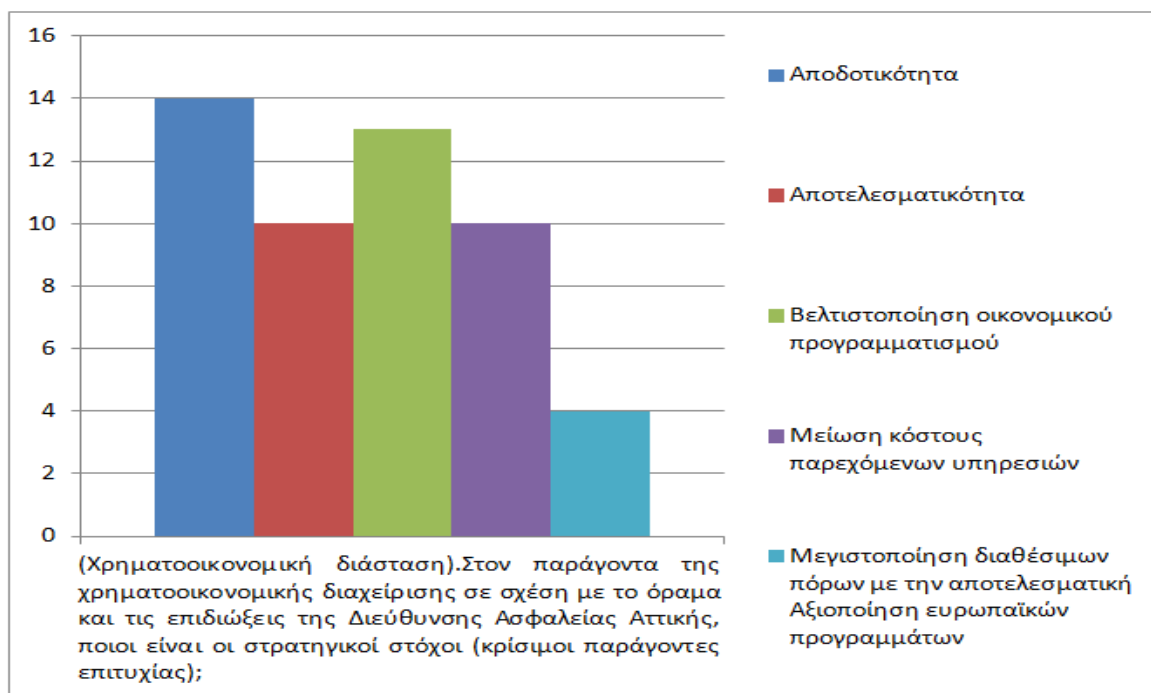
Γράφημα 5



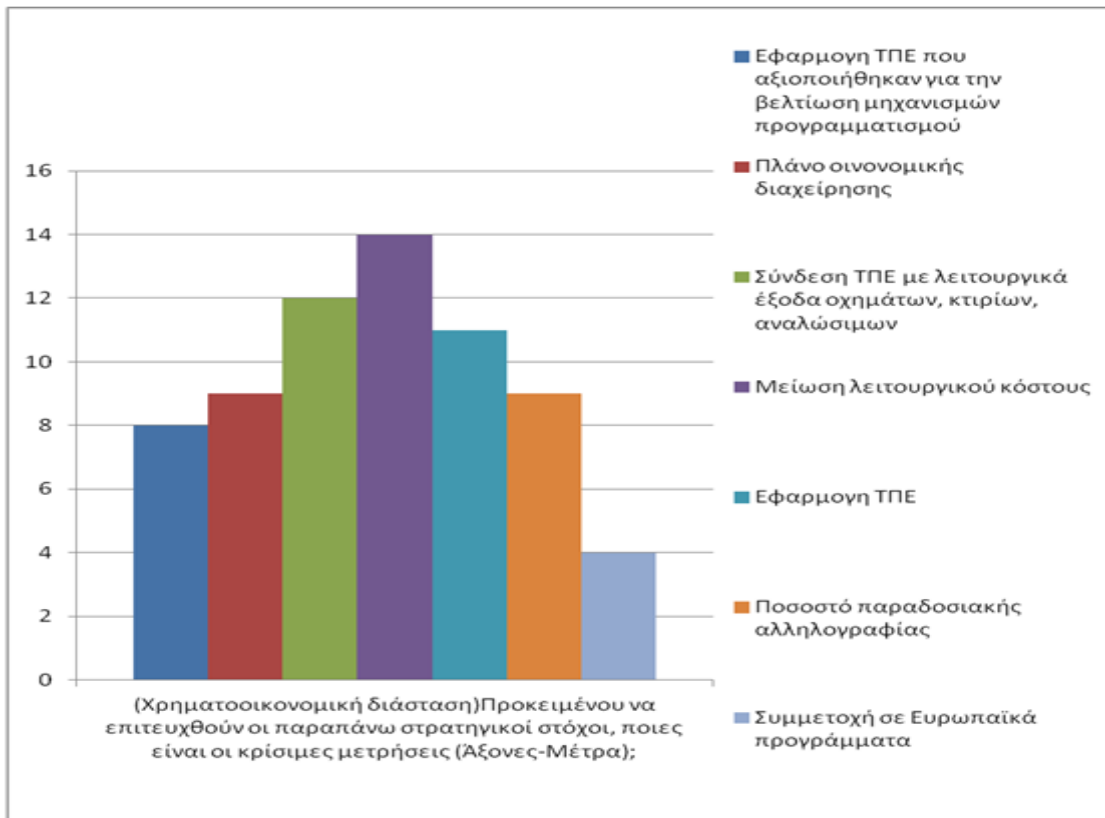
Γράφημα 6



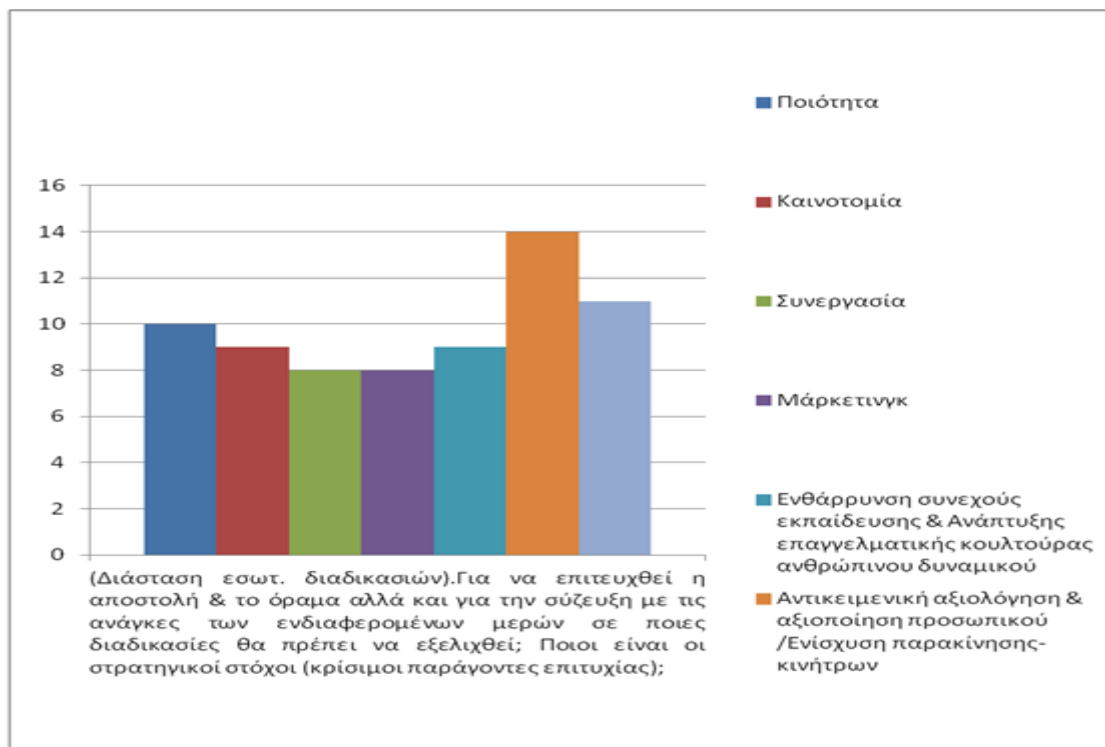
Γράφημα 7



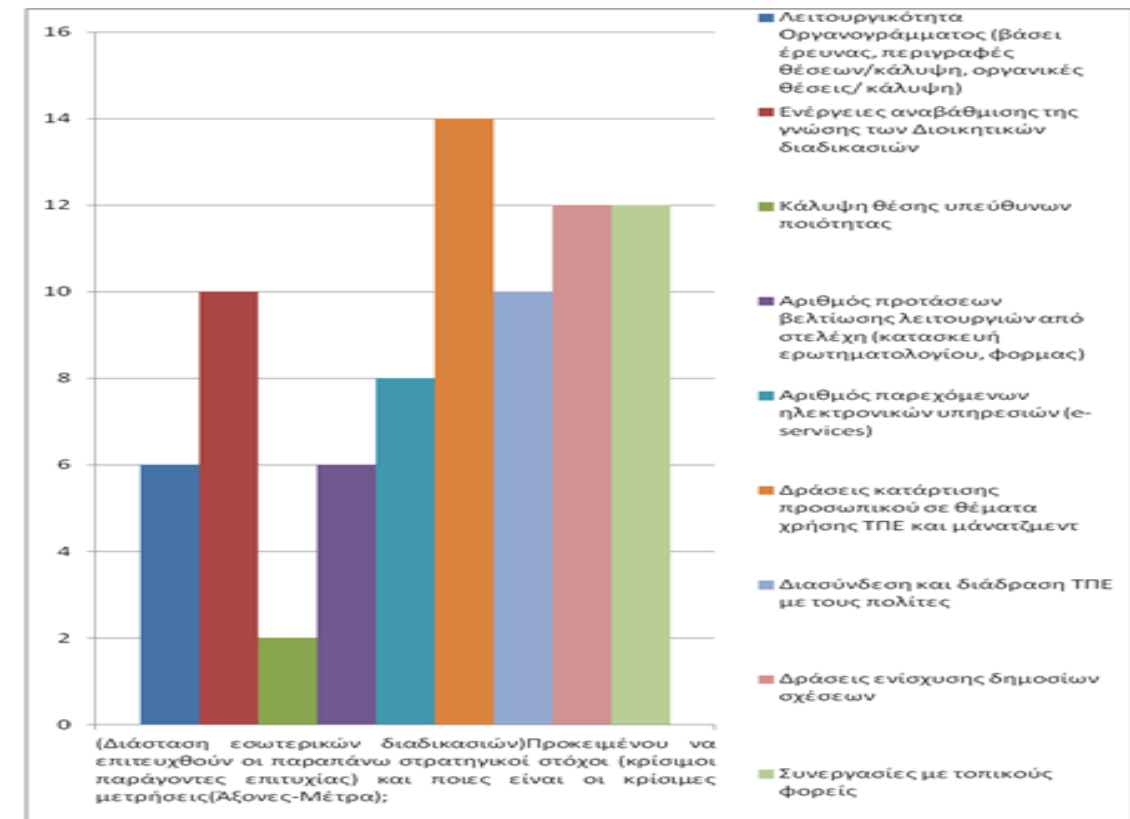
Γράφημα 8



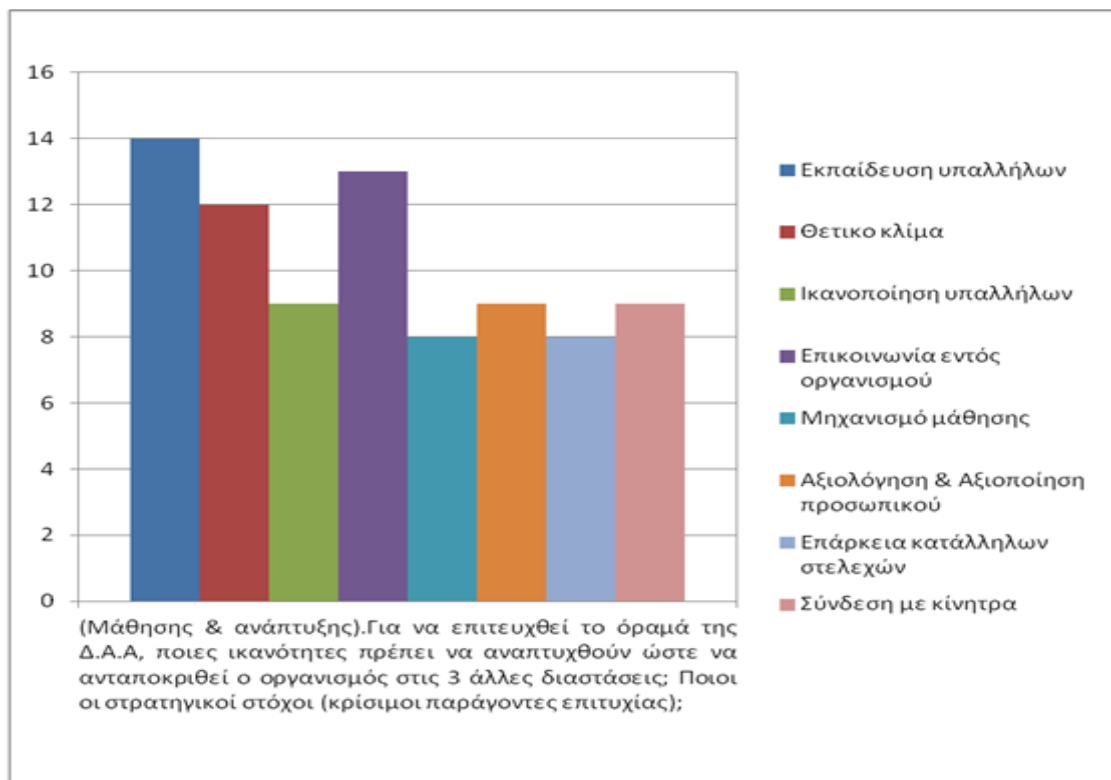
Γράφημα 9



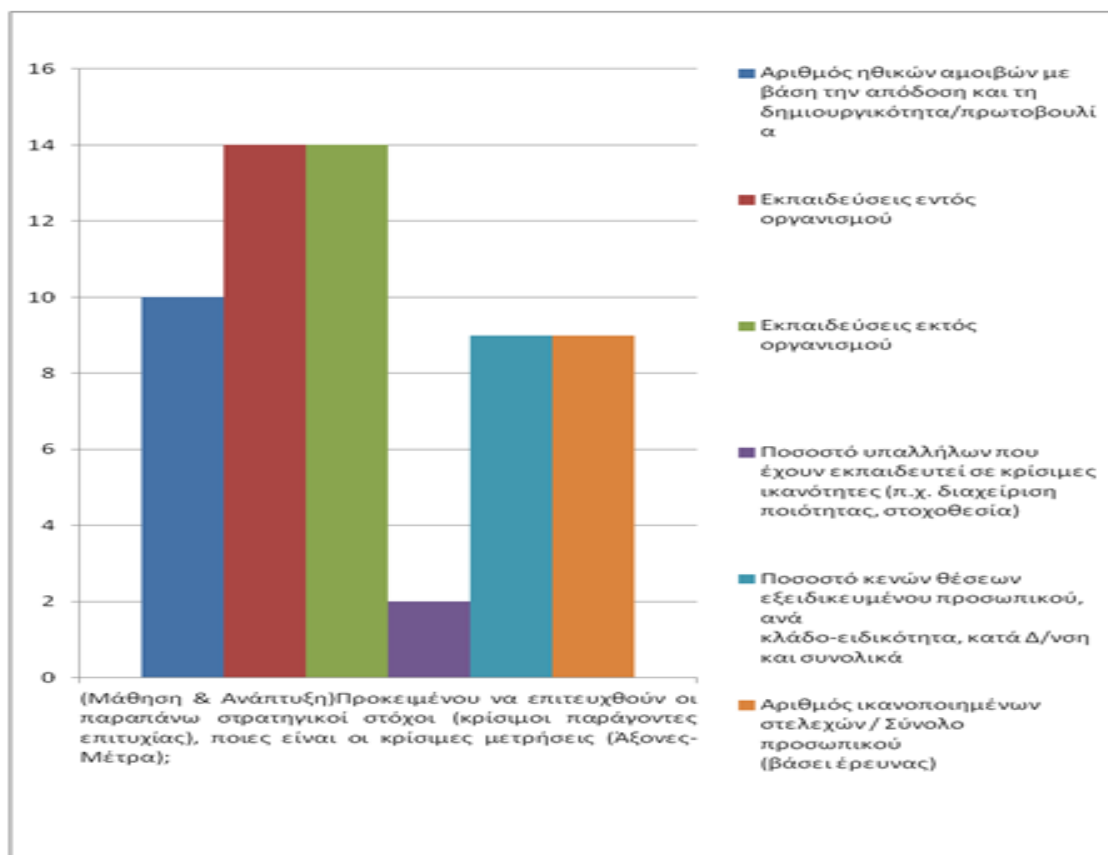
Γράφημα 10



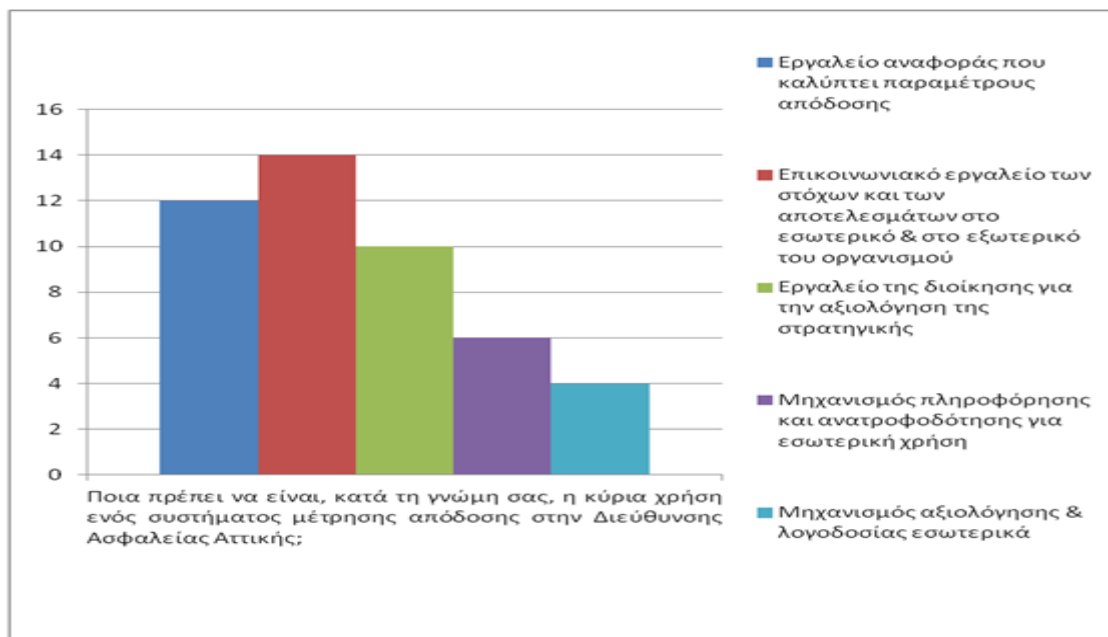
Γράφημα 11



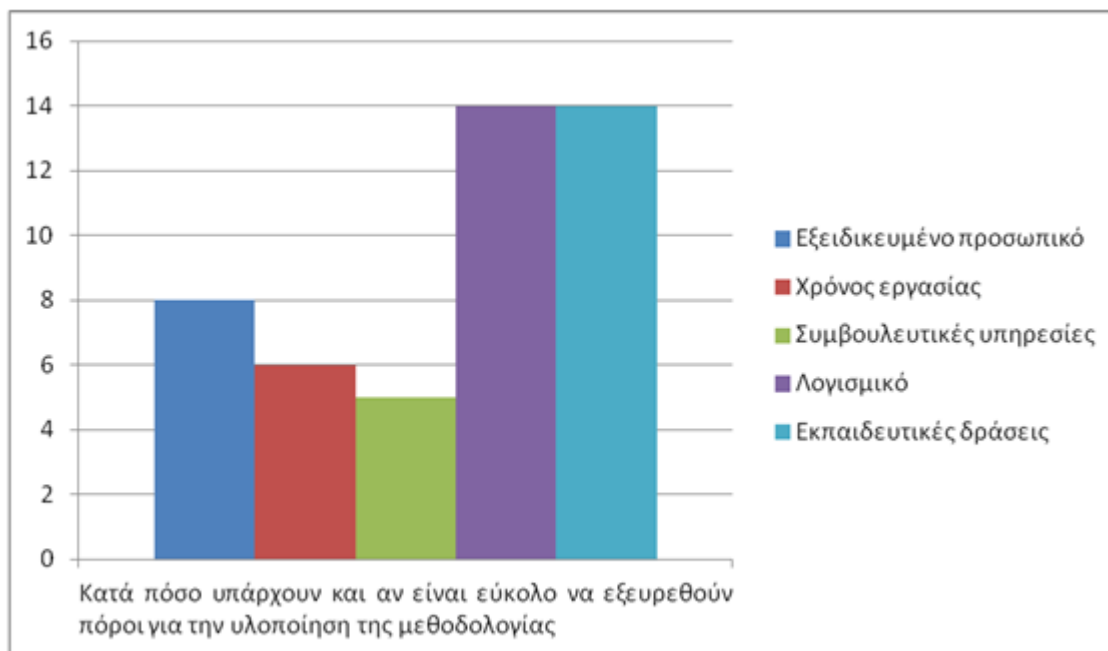
Γράφημα 12



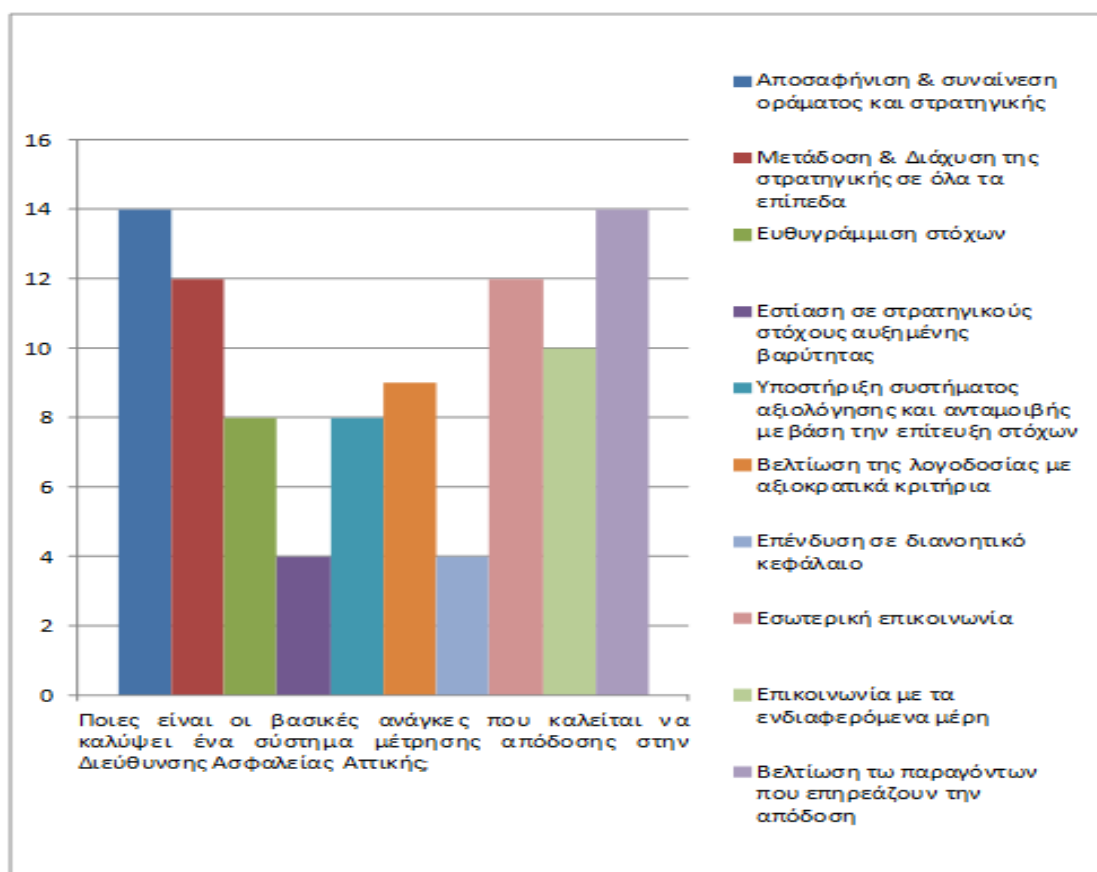
Γράφημα 13



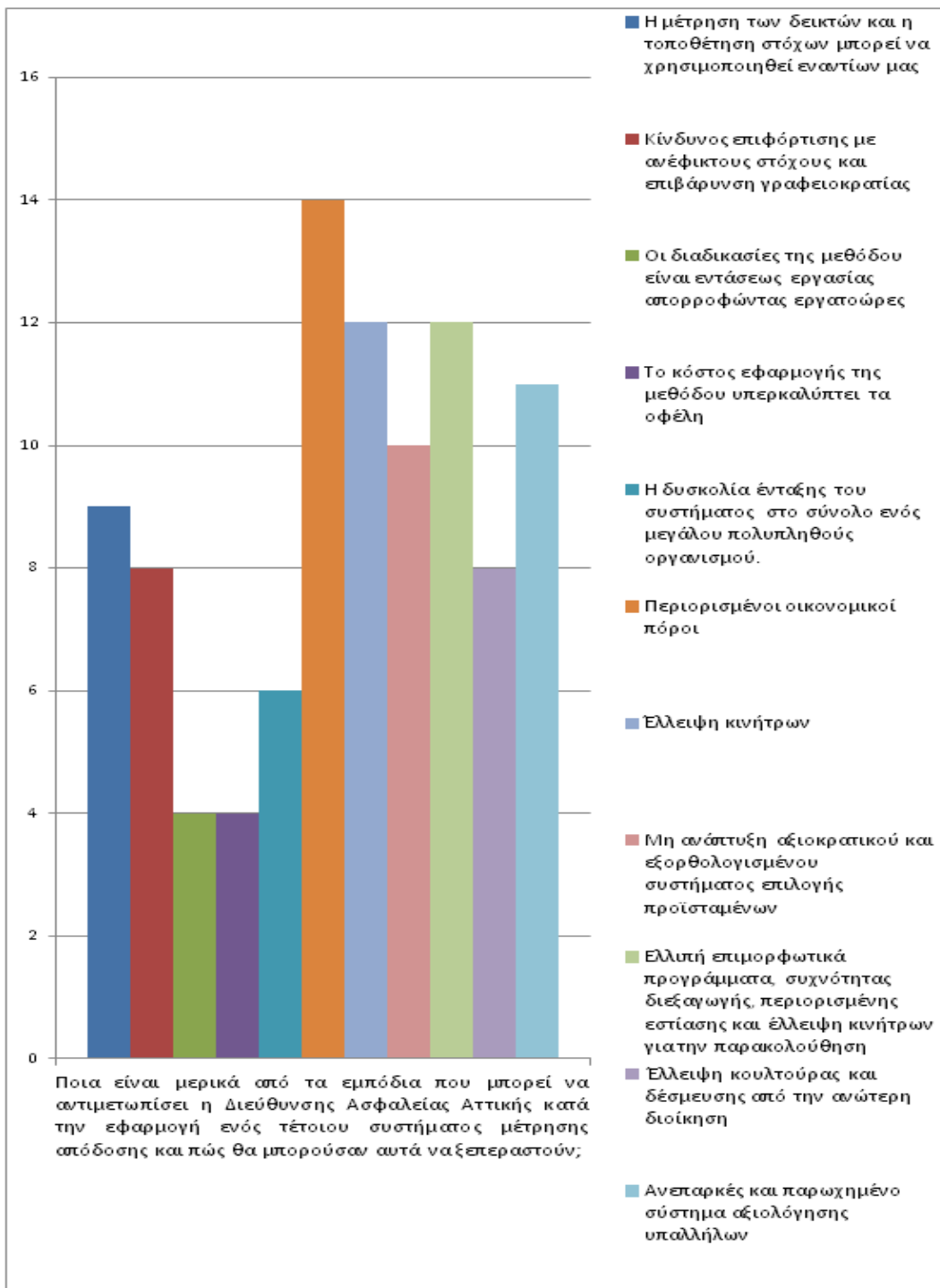
Γράφημα 14



Γράφημα 15



Γράφημα 16



Γράφημα 17

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΡΟΤΑΣΗ BALANCED SCORECARD

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας. Η πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και η προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στο πλαίσιο της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας»

ΟΡΑΜΑ

Αστυνομία με εκπαίδευση υψηλού επιπέδου εστιασμένη στην κοινωνία

Χαμηλά επίπεδα εγκληματικότητας

Αποτελεσματικότητα με το μέγιστο ποσοστό εξιχνιάσεων εγκλημάτων

Σύγχρονες επαγγελματικές και επιστημονικές μέθοδοι

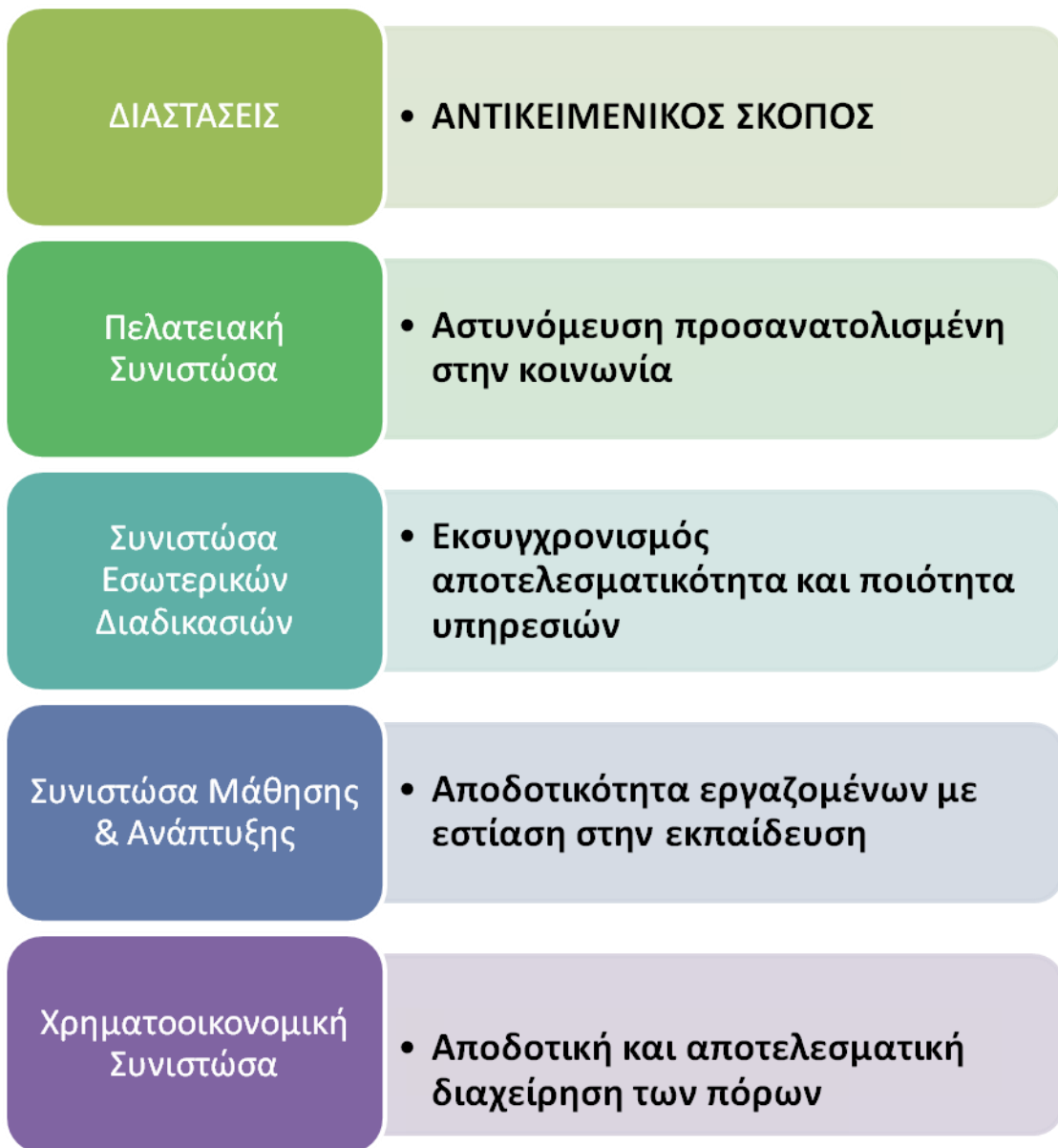
Ποιοτικές υπηρεσίες

Αύξηση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών

Ικανοποιημένοι πολίτες με εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση εμπνευσμένοι από το έργο μας

ΑΞΙΕΣ

Η έννοια της ασφάλειας είναι θεμέλιο λίθος της δημοκρατίας. Η ελεύθερη διακίνηση ιδεών, η επιχειρηματικότητα, η ανάπτυξη της παιδείας προϋποθέτουν μια κοινωνία ασφαλή, στην οποία η αστυνομία διασφαλίζει την ομαλότητα που απαιτείται. Με σεβασμό στο σύνταγμα και τη δημοκρατία.





ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ(Πελατειακή)

• ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Αύξηση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών

- 1) Μείωση τελεσμένων εγκλημάτων συνολικά
- 2) Αύξηση εξιχνιάσεων εγκλημάτων συνολικά (ποσοστό)
- 3) Μείωση λησθειών – κλοπών-διαρρήξεων
- 4) Μείωση εγκληματικότητας ανηλίκων
- 5) Καταπολέμηση οργανωμένου εγκλήματος
- 6) Αύξηση εξιχνιάσεων Ανθρωποκτονιών(ποσοστό)
- 7) Αύξηση εξιχνιάσεων λησθειών – κλοπών-διαρρήξεων(ποσοστό)
- 8) Μείωση αποδράσεων
- 9) Ανευρέσεις εξαφανιζόμενων ατόμων

Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών

- 1) Χρόνος εξιχνίασης εγκλημάτων
- 2) Χρόνος κινητοποίησης & ανεύρεσης εξαφανιζόμενων ατόμων
- 3) Χρόνος παραμονής για καταγγελία
- 4) Χρόνος παραμονής έκδοσης ταυτότητας
- 5) Σύνολο ικανοποιημένων πολιτών (Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης και προτάσεων βελτίωσης υπηρεσιών)
- 6) Βαθμός και χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα πολιτών

Αναβάθμιση υπηρεσιών προς τον πολίτη

- 1) Αριθμός συνεργασιών με τοπική αυτοδιοίκηση /συλλόγους
- 2) Αριθμός απλουστευμένων διαδικασιών ποσοστιαία
- 3) Επαφή με τον πολίτη – επαφές με θύματα
- 4) Αριθμός διαδικασιών που μπορεί να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά
- 5) Αριθμός παραπόνων από πολίτες
- 6) Αριθμός παραπόνων που επιλύθηκαν
- 7) Χρόνος επίλυσης παραπόνων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (Εσωτερικών Διαδικασιών)

• ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Βελτίωση οργανωτικής δομής & διοικητικής λειτουργίας

- 1) Διαδικασίες που διαθέτουν Διάγραμμα ροής (Προτυποποίηση διαδικασιών- μνημόνιο ενεργειών)
- 2) Λειτουργικότητα Οργανογράμματος (βάσει έρευνας, περιγραφές θέσεων/κάλυψη, οργανικές θέσεις/ κάλυψη)
- 3) Ενέργειες αναβάθμισης της γνώσης των Διοικητικών διαδικασιών
- 4) Αριθμός εξοπλισμού υλικοτεχνικής υποδομής / Σύνολο απαιτούμενων
- 5) Αριθμός προτάσεων βελτίωσης λειτουργιών από στελέχη (κατασκευή ερωτηματολογίου, φορμας)
- 6) Κάλυψη θέσης υπεύθυνων ποιότητας

Ενίσχυση εφαρμογών ΤΠΕ

- 1) Αριθμός παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services)
- 2) Αριθμός εν χρήσει εφαρμογών πληροφορικής / Σύνολο απαιτούμενων
- 3) Αναβαθμίσεις εξοπλισμού & συστημάτων
- 4) Δράσεις κατάρτισης προσωπικού σε θέματα χρήσης ΤΠΕ και μόνιμα εκπαιδευτικά
- 5) Διασύνδεση ΤΠΕ με σύστημα μέτρησης απόδοσης και προσωπικού scorecard
- 6) Διασύνδεση και διάδραση ΤΠΕ με τους πολίτες

Πρώθηση αισθήματος ασφάλειας και παραγόμενου έργου

- 1) Δράσεις ενίσχυσης δημοσίων σχέσεων
- 2) Συνεργασίες με τοπικούς φορείς
- 3) Κατασκευή και πρώθηση κειμένου προθέσεων- αριθμός πολιτών που ενημερώθηκε

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ(Μάθηση & Ανάπτυξη)

•ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Εκπαίδευση υπαλλήλων

- 1) Ποσοστό υπαλλήλων που έλαβαν πιστοποιημένη επιμόρφωση
- 2) Ποσοστό ικανοποίησης εκτιμώμενων εκπαιδευτικών αναγκών
- 3) Εκπαιδεύσεις εντός οργανισμού
- 4) Εκπαιδεύσεις εκτός οργανισμού

Αξιολόγηση & Αξιοποίηση Προσωπικού

- 1) Αριθμός ικανοποιημένων στελεχών / Σύνολο προσωπικού
(βάσει έρευνας)
- 2) Ποσοστό στελεχών με ατομικές κάρτες στοχοθεσίας (BSC)
- 3) Αριθμός ηθικών αμοιβών με βάση την απόδοση και τη δημιουργικότητα/πρωτοβουλία
- 4) Αριθμός προτάσεων υπαλλήλων για εξελίξεις-βελτιώσεις

Επάρκεια κατάλληλων στελεχών

- 1) Ποσοστό κενών θέσεων εξειδικευμένου προσωπικού, ανά κλάδο-ειδικότητα, κατά Δ/ση και συνολικά
- 2) Ποσοστό υπαλλήλων που έχουν εκπαιδευτεί σε κρίσιμες ικανότητες (π.χ. διαχείριση ποιότητας, στοχοθεσία)

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ
ΣΤΟΧΟΙ**(Χρηματοοικονομική
συνιστώσα)

•ΜΕΤΡΑ / ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

**Βελτιστοποίηση
οικονομικού
προγραμματισμού**

- 1)Εφαρμογή ΤΠΕ που αξιοποιήθηκαν για την βελτίωση μηχανισμών προγραμματισμού
- 2)Πλάνο οικονομικής διαχείρισης
- 3)Σύνδεση τπε με λειτουργικά έξοδα οχημάτων, κτιρίων, αναλώσιμων

**Μείωση κόστους
παρεχόμενων υπηρεσιών**

- 1)Μείωση λειτουργικού κόστους
- 2)Εφαρμογή ΤΠΕ
- 3)Ποσοστό παραδοσιακής αλληλογραφίας

**Μεγιστοποίηση
διαθέσιμων πόρων**

- 1)Ποσοστό χρηματοδοτούμενων έργων
- 2)Επίπεδο κρατικής χρηματοδότησης
- 3)Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΡΙ'S¹⁸⁴

| Δ.Α.ΑΤΤΙΚΗΣ | 2 0 1 4 (Α'6μηνο) ΕΓΚΛΗΜΑΤΑ | | | 2 0 1 5 (Α'6μηνο) ΕΓΚΛΗΜΑΤΑ | | |
|---|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------------------|-----------|-------------|
| | τελ/να | απόπειρες | εξιχνιάσεις | τελ/να | απόπειρες | εξιχνιάσεις |
| ΑΝΘΡΩΠΟΚΤΟΝΙΕΣ | 21 | 28 | 42 | 19 | 49 | 49 |
| ΑΠΑΤΕΣ | 750 | 31 | 210 | 1.013 | 28 | 204 |
| ΑΡΧΑΙΟΚΑΠΗΛΕΙΑ | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 |
| ΒΙΑΣΜΟΙ | 26 | 13 | 25 | 21 | 10 | 15 |
| ΕΚΒΙΑΣΕΙΣ | 31 | | 16 | 32 | 5 | 17 |
| ΕΠΑΙΤΕΙΑ | 34 | | 34 | 16 | | 16 |
| ΖΩΟΚΛΟΠΗ | 56 | 1 | 2 | 58 | | 3 |
| ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ ΠΑΡΑΧΑΡΑΓΜΕΝΩΝ | 1.039 | 1 | 354 | 1.523 | | 404 |
| ΛΑΘΡΕΜΠΟΡΙΟ | 294 | 9 | 260 | 165 | 9 | 151 |
| N περί ΝΑΡΚΩΤΙΚΩΝ | 1.712 | 7 | 1.587 | 1.607 | 1 | 1.546 |
| N περί ΟΠΛΩΝ | 488 | 1 | 326 | 844 | 2 | 657 |
| N περί ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ | 43 | | 31 | 31 | | 28 |
| ΠΛΑΣΤΟΓΡΑΦΙΑ | 680 | 2 | 602 | 566 | 2 | 475 |
| ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ | 136 | | 121 | 114 | | 112 |
| | 2 0 1 4 (Α'6μηνο) ΕΓΚΛΗΜΑΤΑ | | | 2 0 1 5 (Α'6μηνο) ΕΓΚΛΗΜΑΤΑ | | |
| | τελ/να | απόπειρες | εξιχνιάσεις | τελ/να | απόπειρες | εξιχνιάσεις |
| ΚΛΟΠΕΣ - ΔΙΑΡΡΗΞΕΙΣ | 19.996 | 1.361 | 2.323 | 21.227 | 1.523 | 1.960 |
| Κλοπές - Διαρρήξεις από ιχε αυτ/τα | 5.233 | 535 | 325 | 5.250 | 506 | 237 |
| Κλοπές - Διαρρήξεις ιερών ναών | 40 | 4 | 31 | 34 | 6 | 5 |
| Κλοπές - Διαρρήξεις καταστημάτων | 2.131 | 134 | 505 | 2.575 | 206 | 535 |
| Κλοπές - Διαρρήξεις λοιπές | 3.016 | 104 | 419 | 2.635 | 88 | 383 |
| Κλοπές - Διαρρήξεις οικιών | 6.319 | 570 | 765 | 6.600 | 687 | 539 |
| Κλοπές - Διαρρήξεις σε συγκοινωνιακά μέσα | 1.047 | 7 | 60 | 1.214 | 5 | 52 |
| Κλοπές με αρπαγές τσαντών | 478 | | 21 | 527 | 6 | 15 |
| Κλοπές σε δημόσιο χώρο-μικροκλοπες | 1.732 | 7 | 197 | 2.392 | 19 | 194 |
| ΚΛΟΠΕΣ ΤΡΟΧΟΦΟΡΩΝ | 7.498 | 142 | 1.681 | 7.543 | 199 | 1.959 |
| Κλοπές Τροχοφόρων ΙΧΕ αυτ/των | 3.363 | 95 | 804 | 3.706 | 145 | 987 |
| Κλοπές Τροχοφόρων ΙΧΦ-Λεωφορείων | 747 | 19 | 175 | 800 | 21 | 264 |
| Κλοπές Τροχοφόρων Λοιπών οχημάτων | 196 | 3 | 20 | 157 | 3 | 13 |
| Κλοπές Τροχοφόρων Μοτοποδηλάτων | 424 | | 101 | 327 | 2 | 94 |
| Κλοπές Τροχοφόρων Μοτοσυκλετών | 2.768 | 25 | 581 | 2.553 | 28 | 601 |
| ΛΗΣΤΕΙΕΣ | 1.451 | 51 | 460 | 1.648 | 100 | 370 |

¹⁸⁴ Από το δικτυακό τόπο

http://www.hellenicpolice.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=81&Itemid=73&lang=

| | | | | | | |
|--|-----|----|-----|-----|----|-----|
| Ληστείες Δ.Ο.Υ. | | | | | | |
| Ληστείες εντός καταστημάτων | 89 | 5 | 28 | 88 | 5 | 26 |
| Ληστείες εντός οικιών | 281 | 11 | 121 | 299 | 26 | 33 |
| Ληστείες κινητών τηλεφώνων-μικροποσών | 321 | 7 | 86 | 487 | 19 | 104 |
| Ληστείες λοιπές | 407 | 13 | 97 | 462 | 26 | 138 |
| Ληστείες με αρπαγή τσάντας | 139 | 4 | 11 | 125 | 11 | 21 |
| Ληστείες οδηγών ταξί | 28 | 1 | 20 | 55 | 1 | 13 |
| Ληστείες πρατηρίων υγρών καυσίμων | 31 | 4 | 2 | 20 | 3 | 4 |
| Ληστείες σε ΕΛ.ΤΑ. | 7 | | 8 | 1 | | |
| Ληστείες σε Μίνι Μάρκετ-κατ/τα ψιλικών | 23 | | 16 | 25 | 1 | 8 |
| Ληστείες σε περίπτερα | 25 | 3 | 12 | 29 | 6 | 7 |
| Ληστείες σε πρακτορεία ΟΠΑΠ | 40 | | 12 | 21 | | 11 |
| Ληστείες σούπερ μάρκετ | 45 | 2 | 16 | 23 | 1 | 5 |
| Ληστείες ταχυδρομικών διανομέων | 3 | | | | | |
| Ληστείες τραπεζών,ταχ/κών ταμειυτηρίων | 11 | 1 | 31 | 6 | 1 | |
| Ληστείες χρηματαποστολών | 1 | | | 7 | | |