

Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (ΣΔΟ)
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

Balanced scorecard

Φοιτητές:

Σουκούλη Αικατερίνη

Παπαδάκης Γεώργιος

Επιβλέπων: κ.Αλέξανδρος Γαρεφαλάκης

Ηράκλειο

2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Περίληψη.....</u>	<u>2</u>
<u>Εισαγωγή.....</u>	<u>3</u>
<u>Introduction.....</u>	<u>4</u>
<u>Κεφάλαιο 1ο: Μέτρηση απόδοσης.....</u>	<u>6</u>
<u>Έννοια της «μέτρηση της απόδοσης».....</u>	<u>6</u>
<u>Λόγοι μέτρησης της αποδοτικότητας.....</u>	<u>6</u>
<u>Μέθοδοι αξιολόγησης της αποδοτικότητας.....</u>	<u>6</u>
<u>Κεφάλαιο 2ο: Balanced Scorecard.....</u>	<u>8</u>
<u>Δημιουργία και ξεκίνημα της μεθόδου.....</u>	<u>8</u>
<u>Γενιές της Balanced Scorecard.....</u>	<u>8</u>
<u>Πλεονεκτήματα και αδυναμίες χρήσης της Balanced Scorecard.....</u>	<u>12</u>
<u>Κεφάλαιο 3ο: Μέθοδοι Προσδιορισμού των Δεικτών-Κλειδιά Απόδοσης της Επιχείρησης ..</u>	<u>14</u>
<u>Η Μέθοδος της SWOT Ανάλυσης</u>	<u>14</u>
<u>Η Μέθοδος της Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT - QFD)</u>	<u>15</u>
<u>Η Μέθοδος Ανάλυσης Αξίας Προϊόντος (PRODUCT VALUE ANALYSIS – PVA)</u>	<u>16</u>
<u>Κεφάλαιο 4ο: Η BSC στο δημόσιο τομέα.....</u>	<u>17</u>
<u>Η BSC από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα.....</u>	<u>17</u>
<u>Ο «στρατηγικός χάρτης» της BSC στο δημόσιο τομέα και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....</u>	<u>17</u>
<u>Διαφορές της BSC στον ιδιωτικό από τον δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....</u>	<u>19</u>
<u>Ιστορική αναδρομή μέτρησης της αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση.....</u>	<u>21</u>
<u>Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποδοτικότητας αποτελεσματικότητας.....</u>	<u>21</u>
<u>Κεφάλαιο 5ο: Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....</u>	<u>22</u>
<u>Η Μέτρηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα.....</u>	<u>22</u>
<u>Εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....</u>	<u>22</u>
<u>Μεθοδολογία μέτρησης αποτελεσματικότητας στην ελληνική διοίκηση.....</u>	<u>22</u>
<u>Η Εφαρμογή της BalancedScorecard στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες (Ν.3230/2004)</u>	<u>24</u>

<u>Εφαρμογή χάρτη στρατηγικής της τεχνικής Balanced Scorecard.....</u>	<u>26</u>
<u>στην μελέτη περίπτωσης του ΤΕΙ Αθήνας.....</u>	<u>26</u>
<u>Εφαρμογή χάρτη στρατηγικής της τεχνικής Balanced Scorecard.....</u>	<u>27</u>
<u>στην μελέτη περίπτωσης της Vodafone.....</u>	<u>27</u>
<u>Εφαρμογή χάρτη στρατηγικής της τεχνικής Balanced Scorecard.....</u>	<u>27</u>
<u>στην μελέτη περίπτωσης για μονάδες υγείας (νοσοκομεία).....</u>	<u>27</u>
<u>Κεφάλαιο 6ο: Η BSC στον Διεθνή Δημόσιο Τομέα.....</u>	<u>30</u>
<u>Εφαρμογή της balanced scorecard στην τοπική αυτοδιοίκηση της κομητείας του Mecklenburg.....</u>	<u>30</u>
<u>Η Εφαρμογή της Balanced Scorecard στο Δημοτικό Συμβούλιο του Dunedin στην Νέα Ζηλανδία.....</u>	<u>35</u>
<u>Εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μια Υπηρεσία της βρετανικής Εθνικής Άμυνας...50</u>	<u>50</u>
<u>Συμπεράσματα των εφαρμογών στο διεθνή δημόσιο τομέα</u>	<u>52</u>
<u>Συμπεράσματα – Προτάσεις.....</u>	<u>53</u>
<u>Conclusion –Suggestions.....</u>	<u>55</u>
<u>Βιβλιογραφία.....</u>	<u>57</u>
<u>Ξενόγλωσση.....</u>	<u>57</u>
<u>Ελληνόγλωσση.....</u>	<u>58</u>
<u>Διαδίκτυο</u>	<u>60</u>

Περίληψη

Οι δυτικές επιχειρήσεις μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, λειτουργούσαν σε ένα πολύ ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο επέτρεπε στις διοικήσεις τους να θεωρούν ως το σχεδόν απόλυτο κριτήριο αξιολόγησης των επιδόσεων τις χρηματοοικονομικές προοπτικές και συγκεκριμένα το κέρδος που θα προέκυπτε από την κάθε κίνηση. Έκτοτε διαμορφώθηκαν διάφορες τάσεις στις παγκόσμιες αγορές σχετικά με το πως θα πραγματοποιηθεί ο διαχειριστικός έλεγχος και η μέτρηση της απόδοσης.

Στις αρχές του 1990 οι Kaplan και Norton προτείνουν μια λύση προς αυτή την κατεύθυνση με την διατύπωση της balanced scorecard. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενσωματώθηκε από πολλές επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα. Έτσι οι επιχειρήσεις που την ενσωμάτωσαν απέκτησαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης των οικονομικών τους αποτελεσμάτων, ευθυγράμμισης των υπαλλήλων με την στρατηγική τους και λήψης αποφάσεων βάσει των στόχων τους.

Πολύ αργότερα την υιοθέτησαν και οι δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Η εισαγωγή της BSC στο δημόσιο τομέα ήταν αποτέλεσμα μιας γενικότερης τάσης, της οποίας οι βασικές συνιστώσες είναι η αυξημένη λογοδοσία προς όλους τους ενδιαφερόμενους, η απαίτηση για αποτελεσματική λειτουργία.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αναλυτική παρουσίαση της balanced scorecard και η αξιολόγηση της εφαρμογής της στον δημόσιο τομέα. Επιχειρείται η περιγραφή της τροποποίησης του αρχικού σχεδιασμού της BSC, η οποία ήταν προορισμένη για τον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα.. Έμφαση θα δοθεί στη διαδικασία περιγραφής και παραμετροποίησης των δεικτών που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για την δημιουργία μιας ολοκληρωμένης balanced scorecard. Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση ορισμένων εφαρμογών της Balanced Scorecard σε δημόσιους οργανισμούς. Έτσι οι κύριοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του

στρατηγικού σχεδίου balanced scorecard, η μελέτη της εφαρμογής της balanced scorecard στο δημόσιο τομέα και η καταγραφή των αποτελεσμάτων της.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που μας απασχολούν αφορούν τον ρόλο της μεθόδου BalancedScorecard, τους τρόπους/μεθόδους όπου εφαρμόζεται η BalancedScorecard στο δημόσιο τομέα και τα χαρακτηριστικά της μεθόδου Balanced Scorecard και πώς αυτά συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Η προσέγγιση του θέματος είναι περιγραφική (Cohen & Manion, 1997). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής επισκόπησης, της οποίας στόχος ήταν η «αναζήτηση της αντικειμενικότητας με επιθυμία να ελαχιστοποιηθούν οι διαστρεβλώσεις και να περιγραφούν όλες οι πλευρές της συγκεκριμένης μελετώμενης κατάστασης» (Cohen & Manion, 1997, σ. 70-71).

Λέξεις κλειδιά: αποδοτικότητα, μέτρηση απόδοσης, Balanced scorecard, οργανισμοί δημοσίου τομέα, στρατηγικός σχεδιασμός.

Εισαγωγή

Η ανυπαρξία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες δυσλειτουργίας του κράτους και συγκεκριμένα της Δημόσιας Διοίκησης. Στη σύγχρονη εποχή, η ανάγκη μετάβασης στην ανταποκριτική Δημόσια Διοίκηση και η στροφή προς τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας είναι αναγκαία και πολύ μεγάλης σημασίας.

Η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων διοίκησης και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά είναι κάτι πολύ σημαντικό αλλά και επιτακτικό στην εποχή μας. Στα πλαίσια αυτά, η ελληνική διοίκηση επιχειρεί να ενσωματώσει αρχές του Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και να υλοποιήσει πολιτικές οργάνωσης, προγραμματισμού, στοχοθεσίας, μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης της δράσης της.

Η ανάγκη προσαρμογής των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών στα νέα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι κάτι που έχει ξεκινήσει να γίνεται. Η μέθοδος που ξεχωρίζει τόσο σε πλήθος βιβλιογραφίας όσο και σε πλήθος αναφορών είναι η Balanced Scorecard, της οποίας η χρήση γίνεται από μερικούς από τους πιο σπουδαίους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς παγκοσμίως. Το γεγονός αυτό έρχεται να καταδείξει και η συγκεκριμένη εργασία, κατατάσσοντας την μέθοδο Balanced Scorecard ως πληρέστερη και πιο ολοκληρωμένη έναντι των υπολοίπων μεθόδων.

Η balanced scorecard βασίζεται στην αρχή ότι οι οργανώσεις χρειάζονται ένα σύνολο δεικτών-κλειδιά της επίδοσης, οι οποίοι θα συνδέουν τις συνιστώσες της στρατηγικής και θα την οδηγούν.

Έτσι στη παρούσα εργασία θα παρουσιαστεί η μέτρηση της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα γίνεται λόγος για τον οργανωσιακό έλεγχο, προσδιορίζεται η έννοια της «μέτρησης της απόδοσης». Ακολουθεί ενότητα που αφορά στους λόγους μέτρησης της αποδοτικότητας ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τις κύριες μεθόδους αξιολόγησης (Κοινό Πλαίσιο

Αξιολόγησης CAF, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, Συγκριτική Αξιολόγηση Benchmarking και Balanced Scorecard).

Το επόμενο κεφάλαιο αφορά στην Balanced Scorecard. Το κεφάλαιο ξεκινά με μια μικρή εισαγωγή, ενώ ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναφορά που αφορά την εξέλιξη και τη δομή της Balanced Scorecard (Η «πρώτη γενιά» της BSC, η Χρηματοοικονομική Προοπτική (Financial Perspective), η Πελατειακή Προοπτική (Customer Perspective), η Προοπτική των εσωτερικών διεργασιών (Internal Process Perspective), η Προοπτική Καινοτομίας και μάθησης (Learning and Growth Perspective), Η «δεύτερη γενιά» BSC, Η «Τρίτη γενιά» της BSC). Στη συνέχεια ακολουθεί ενότητα που αφορά στις μεθόδους Προσδιορισμού των Δεικτών-Κλειδιά Απόδοσης της Επιχείρησης, για την επιτυχή εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα ως έναυσμα εισαγωγής της στο δημόσιο τομέα, τη διαμόρφωση του «στρατηγικού χάρτη» της BSC στο δημόσιο τομέα και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά στα στοιχεία διαφοροποίησης της BSC στον ιδιωτικό από τον δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τα πλεονεκτήματα και στις αδυναμίες χρήσης της Balanced Scorecard.

Έπειτα θα αναλυθεί η μέτρηση απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα γίνεται μια γενική εισαγωγή για το θέμα της αποδοτικότητας και ακολουθούν μια σύντομη ιστορική αναδρομή μέτρησης της αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση, μια αναφορά στην εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στη συνέχεια ακολουθεί ενότητα για τη μεθοδολογία μέτρησης αποτελεσματικότητας στην ελληνική διοίκηση ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά στις μεθόδους μέτρησης απόδοσης – αποδοτικότητας αποτελεσματικότητας.

Το τελευταίο κεφάλαιο αποτελεί μια προσπάθεια αναφοράς βασικών παραδειγμάτων εφαρμογής της BSC στο δημόσιο τομέα. Χαρακτηριστικά θα αναφερθούμε στο παράδειγμα του Mecklenburg, στο παράδειγμα εφαρμογής της Balanced Scorecard στο Δημοτικό Συμβούλιο του Dunedin στην Νέα Ζηλανδία, στο παράδειγμα της εφαρμογής της Balanced Scorecard σε μια Υπηρεσία της βρετανικής Εθνικής Άμυνας, στο παράδειγμα εφαρμογής της Balanced Scorecard στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες (N.3230/2004)

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την παρούσα εργασία και τις προτάσεις-λύσεις.

Introduction

The lack of planning and goal setting is one of the main causes of failure of the State Ms namely Public Administration. In modern times, the need to transition to responsive public administration and the shift to the concepts of efficiency and effectiveness are necessary and of great importance.

The adoption of modern management standards and the response of the human resources are something very important and urgent in our time. In this context, the Greek government tries to incorporate principles of New Public Management and implement organizational policies, planning, goal setting, performance measurement and evaluation of the action.

The need to adjust the public and non-profit organizations in the new economic and social data and providing high quality services is something that has started to become. The method stands out both in number and in literature reports the crowd Balanced Scorecard, which is used by some of the most important public and non-profit organizations worldwide. This comes to show and the specific task, the ranking method Balanced Scorecard as a fuller and more comprehensive compared to the other methods.

The balanced scorecard is based on the principle that organizations need a set of key indicators of performance that will connect the components of the strategy and will lead.

So in this paper will present the performance measurement. More specifically refers to the organizational control, defined the concept of "performance measurement." Here's the section on the grounds of efficiency measurement and the chapter concludes with the main evaluation methods (Common Assessment Framework CAF, Total Quality Management (TQM), Business Excellence Model EFQM, Benchmarking and Balanced Scorecard).

The next chapter covers the Balanced Scorecard. The chapter begins with a short introduction, followed by a brief historical review on the evolution and structure of the Balanced Scorecard (The "first generation" of the BSC, the Financial Perspective (Financial Perspective), the Customer Perspective (Customer Perspective), the perspective of internal processes (Internal Prosess Perspective), the potential for innovation and learning (Learning and Growth Perspective), the "second generation» BSC, the "Third generation" of the BSC). Then follows a section on the method of determining the Key Performance Indicators of the Company, for

the successful implementation of the BSC in the private sector triggered by the introduction of the public sector, the formation of "strategic map" of the BSC in the public sector and non-profit organisms. The chapter concludes with a reference to the distinctness of the BSC in the private than the public sector and non-profit organizations and the strengths and weaknesses of the use of Balanced Scorecard.

We will then analyze the performance measurement in the public sector. In particular there is a general introduction to the topic of profitability followed a brief historical overview of the measuring efficiency in public administration, a reference to the application of methods of measuring performance in Greek public administration. Then follows a section on the methodology for measuring the effectiveness Greek administration and the chapter concludes with a reference to the methods of performance measurement - effectiveness.

The last chapter is an attempt to reference key examples for implementing the BSC in the public sector. Features will refer to the example of Mecklenburg, the exemplary embodiment of the Balanced Scorecard in the Dunedin City Council in New Zealand, in the example of the implementation of the Balanced Scorecard in a British Office of Defense in the exemplary embodiment of the Balanced Scorecard in the Greek public services (N .3230 / 2004)

The work ends with the presentation of the conclusions drawn from this work and recommendations, solutions.

Κεφάλαιο 1^ο: Μέτρηση απόδοσης

Έννοια της «μέτρηση της απόδοσης»

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί κατά καιρούς για την «μέτρηση της απόδοσης». Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις (Zairi M, Churchman) αυτό αφορά στη διαδικασία συστηματικής απόδοσης τιμών σε υπολειτουργίες της ή στη διαδικασία ποσοτικοποίησης της συνολικής επιχειρησιακής δράσης, όπου η μέτρηση είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης και της συσχέτισης της δράσης με την απόδοση της.

Ως μέτρηση της απόδοσης ορίστηκε επίσης, από τους Mills, Platts, Gregory and Richards η διαδικασία της ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δράσης της επιχείρησης.

Επιπλέον ο Churchman τονίζει ότι «το αποτέλεσμα της διαδικασίας πρέπει να είναι «πληροφορίες» που θα βοηθούν την επιχείρηση στην επίλυση προβλημάτων και καταστάσεων».

Ουσιαστικά η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί τη διαδικασία εκτίμησης της προόδου, που έχει κάνει η επιχείρηση, ως προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της, περιέχοντας συγχρόνως πληροφορίες και για την αποτελεσματικότητα με την οποία οι επιχειρησιακοί πόροι μετατρέπονται σε προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών από τους καταναλωτές, την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών, και την συνεισφορά της κάθε μίας από αυτές, στους στόχους-σκοπούς και δράσεις της επιχείρησης.

Ο οργανωτικός έλεγχος είναι μία διαδικασία, μέσω της οποίας η επιχείρηση-οργανισμός «επιβεβαιώνει» ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός που ακολουθεί και οι ενέργειες που πραγματοποιεί θα της επιτρέψουν να επιτύχει τους σκοπούς-στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Κύριο στοιχείο του οργανωτικού ελέγχου είναι η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Αν η πορεία της επιχείρησης είναι θετική, συνάδει δηλαδή με την στρατηγική της επιχείρησης και τους στόχους της, τότε η διοίκηση συνεχίζει την λειτουργία της χωρίς αλλαγές όπως και

πριν διότι δεν υπάρχει κάποιος λόγος να πραγματοποιηθεί αναδιάθωση . Αν όμως το αποτέλεσμα από τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης εμφανίζει προβλήματα, τότε η διοίκηση θα πρέπει να κάνει τις απαιτούμενες αλλαγές ή να αναδιαρθρώσει το μάνατζμεντ της για να πετύχει τη σωστή λειτουργία της και να βελτιώσει την απόδοσή της, με στόχο το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα (Zairi M, Churchman).

Λόγοι μέτρησης της αποδοτικότητας

Οι λόγοι εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας έχουν ως αφετηρία την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στον προσδιορισμό και τη διόρθωση πιθανών δυσλειτουργιών που μπορεί να υπάρχουν.

Η επίτευξη οικονομικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, έχει άμεση ευεργετική επίδραση τόσο στην οικονομική πολιτική της εκάστοτε χώρας, μέσω της μείωσης του δημόσιου χρέους της, όσο και στον προϋπολογισμό των νοικοκυριών της, μέσω του περιορισμού των άμεσων και έμμεσων φόρων που αυτή καταβάλλει.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες, που έχουν ωθήσει τις κυβερνήσεις των χωρών-μελών του ΟΟΣΑ στη χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, είναι η διαφάνεια στο δημόσιο τομέα και η λογοδοσία ως προς την κάθε κίνηση- πράξη του κράτους. Αυτό συμβαίνει, διότι η διαφάνεια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και Δημόσιας Διοίκησης. Μόνο όταν οι δημόσιοι οργανισμοί κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών είναι δυνατό να επιτύχουν τους στόχους τους, με βασικότερο στόχο της δημόσιας διοίκησης την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η λογοδοσία με τη σειρά της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαφάνεια, όπου οι πολίτες του κάθε κράτους επιθυμούν.¹

¹Kloot and Martin, 2000· Ghobadian and Ashworth, 1994

Μέθοδοι αξιολόγησης της αποδοτικότητας

Οι κύριες μέθοδοι αξιολογήσεις της αποδοτικότητας είναι:

- το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης CAF: όπου έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται και να αξιοποιείται από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα για τα σημεία εξυπηρέτησης και πρόσβασης του δημοσίου τομέα. Η εξειδίκευση του αυτή το κάνει κατάλληλο για ένα ευρύ σύνολο περιπτώσεων όπως: μέρος ενός προγράμματος μεταρρύθμισης, στοχοποιημένες παρεμβάσεις και βελτιώσεις δημόσιων υπηρεσιών ή μιας συγκεκριμένης λειτουργίας τους. Το ΚΠΑ-CAF βασίζεται και επηρεάζεται από το Ευρωπαϊκό Πρότυπο Ποιότητας (EFQM), και συνιστά ένα πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται αρχές, πορίσματα, κανονιστικές προτάσεις και τεχνικές διοίκησης που προέρχονται και εφαρμόζονται από τη διοικητική πρακτική. Συνολικά όμως αποτελεί τη συνθετική θεώρηση του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών προς τις ανάγκες των πολιτών-πελατών τους.
- η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM): όπου βασίζεται στις θεωρίες των Deming, Juran & Feigenbaum από το 1980 είναι ένα σύστημα διοίκησης που έχει ως κύρια κατεύθυνση τους ανθρώπους και που έχει ως σκοπό την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με το συνεχές χαμηλότερο κόστος. Είναι μία συστηματική προσέγγιση άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης. Εφαρμόζεται στην πράξη οριζόντια σε όλα τα οργανωτικά τμήματα αλλά και κάθετα αφού εμπλέκει προμηθευτές και αγοραστές, υπερτονίζοντας παράλληλα το ρόλο της οργανωτικής μάθησης και προσαρμογής στη συνεχή αλλαγή. Επίσης αποτελεί ένα εργαλείο για την επιτυχία. Μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων διοικητικών εργαλείων-συστημάτων και εσωτερικών διαδικασιών με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων και βελτιωμένων υπηρεσιών με ισόρροπη την ικανοποίηση των πελατών της, των εργαζομένων της, των μετόχων της, καθώς και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

- το Μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας EFQM: όπου συνδέεται στενά με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης μια επιχείρησης μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα ως Επιχειρηματική Αριστεία (ΕΑ) ορίζεται το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης με στόχο την ταυτόχρονη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας της. Στο πλαίσιο ενός τέτοιου μοντέλου, η δομή της επιχείρησης διακρίνεται στους επιχειρησιακούς-συστηματικούς παράγοντες, δηλαδή τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως σύστημα και αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων και στα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιτυγχάνει. Το EFQM είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και βασίζεται στην έννοια της αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και φιλοσοφία. Είναι ένα πλαίσιο μη τυποποιημένο και αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να πετύχει-διατηρήσει αλλά και αυξήσει την ποιότητα, την διαθεσιμότητα και την επιχειρηματική αριστεία.
- η Συγκριτική Αξιολόγηση Benchmarking: όπου είναι μία μεθοδολογία που εξετάζει το πόσο καλά αποδίδει μία επιχείρηση, ένα σύστημα πληροφορικής, ο εξοπλισμός, η επιχειρηματική μονάδα σε σύγκριση με άλλες μονάδες, συστήματα, εξοπλισμούς κ.α. Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τη βελτίωση της απόδοσης, όσο και για την ενσωμάτωση διευρυνόμενων διοικητικών μεταρρυθμίσεων σε μία επιχείρηση. Είναι ουσιαστικά μία συνεχής και συστηματική διαδικασία μάθησης κατά τη διάρκεια της οποίας η πληροφόρηση, η γνώση και η εμπειρία από βέλτιστες πρακτικές μοιράζονται μεταξύ διαφόρων φορέων και επιχειρήσεων. Επιτρέπει στην επιχείρηση τη σύγκριση μιας ή και περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους κλάδους και την υιοθέτηση αυτών για την βελτίωση της απόδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν αποτελεί στάσιμη διαδικασία βελτίωση της απόδοσης, αλλά μια συνεχή διαδικασία εξεύρεσης βέλτιστων πρακτικών για τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και της απόδοσης μιας επιχείρησης.

- το Balanced Scorecard : όπου θα αναλύσουμε και παρακάτω με λεπτομέρειες είναι ένα σύγχρονο μεθοδολογικό πλαίσιο και εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης. Εισάγει μία νέα προσέγγιση και προσφέρει ένα συστηματικό τρόπο προσδιορισμού, εντοπισμού και διατύπωσης των παραγόντων εκείνων, όπου διασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης που τη χρησιμοποιεί. Η BSC προσπαθεί να δημιουργήσει μία ισορροπία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση μιας επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2^ο: Balanced Scorecard

Δημιουργία και ξεκίνημα της μεθόδου

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων η αλλιώς balanced scorecard αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton το 1996 με αφορμή την ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των επιχειρήσεων από άυλους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση και οι ικανότητες των εργαζομένων, η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγικής μονάδας στις τάσεις της εποχής κλπ.²

Αρχικά, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων απευθύνθηκε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, στη συνέχεια όμως δοκιμάστηκε και συνεχίζει να εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς (Ferlie et al, 2007; Sherman and Zhu, 2006a; Chan, 2004; McAdam and Walker, 2003; Kaplan and Norton, 1996). Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο των παραδοσιακών λογιστικών –χρηματοοικονομικών μεθόδων μέτρησης απόδοσης και των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων (outcomes) και της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Η συγκεκριμένη μέθοδος υιοθετεί πλήρως τον προσανατολισμό της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης ως προς την ικανοποίηση των πολιτών της. Συγκεκριμένα, μέσα από τις τέσσερις κύριες προσεγγίσεις-κάρτες, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων εξισορροπεί τη λογιστική –χρηματοοικονομική αποτίμηση (financial perspective), την καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε διοικητική μονάδα (internal business perspective), την ικανότητα διαρκούς επιμόρφωσης και εκσυγχρονισμού (learning perspective) και τέλος, την ανάλυση της πελατειακής βάσης της (customer perspective) (Kaplan and Norton, 2001, 1996).

²Kaplan, R. and D. Norton, Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1996.

Σύμφωνα με τους δημιουργούς της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, η συγκεκριμένη μέθοδος μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης σε ένα πλήρες σύνολο μεθόδων μέτρησης της απόδοσης που παρέχει το πλαίσιο για τη μέτρηση της εταιρικής στρατηγικής και του συστήματος διοίκησης (Kaplan and Norton, 1996).

Η παρούσα μέθοδος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση μέτρησης απόδοσης διότι περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες και αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας, καταγραφής των στόχων μίας μονάδας, λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής.

Οι προϋποθέσεις για την επιτυχή χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων αποτελούν:

- η προγενέστερη εμπειρία εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης-αποτελεσματικότητας –αποδοτικότητας
- η διαθεσιμότητα έγκυρων και πραγματικών δεδομένων
- η επιθυμία συνεχούς εξέλιξης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρησιακής μονάδας
- η ανεμπόδιστη επικοινωνία των εργαζομένων όλων των βαθμίδων και τμημάτων των διοικητικών μονάδων για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών
- ο προσανατολισμός του οργανισμού προς την ικανοποίηση των πολιτών

Γενιές της Balanced Scorecard

Η «πρώτη γενιά» BSC

Το 1992 οι Kaplan και Norton διατύπωσαν το μοντέλο της «Πρώτης γενιάς» Balanced Scorecard.³ Παρά την αναγνώριση της χρησιμότητας του μοντέλου αυτού [Epstein and

³Kaplan, R. and D. Norton. (1992) The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

Manzoni, 1997], υπήρχαν μερικές αδυναμίες στο αρχικό σχέδιο, που σχετίζονταν τόσο με τις μεθόδους όσο και με την ιδέα του σχεδιασμού της. Το πρόβλημα της μεθόδου έγκειται κυρίως στον εντοπισμό των κατάλληλων μέτρων, μέσα από ένα ευρύ φάσμα επιλογών και στην ομαδοποίηση αυτών στις ήδη διαμορφωμένες προοπτικές.

Οι τέσσερις προοπτικές της BSC είναι:

- **Η Χρηματοοικονομική Προοπτική (Financial Perspective)**

Η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της, η επιτυχία από την άνοδο των πωλήσεων, και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και του ROE. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξησης του ROI (Kaplan and Norton 1992, 1996b).

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της προοπτικής είναι οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως:

- οι αριθμοδείκτες ρευστότητας,
- κυκλοφοριακής ταχύτητας,
- δανειακής επιβάρυνσης
- αποδοτικότητας
- ROI,
- ROE,
- shareholder value (SV) κλπ.

- **Η Πελατειακή Προοπτική (Customer Perspective)**

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους.

Οι μετρήσεις αυτές συνήθως είναι οι εξής (Kaplan and Norton, 1992) :

- ο χρόνος,
- η ποιότητα,
- η απόδοση και
- το κόστος

Η εισαγωγή της πελατειακής προοπτικής στο BSC βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή τους. Σε αυτή τη προοπτικής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως

- το επίπεδο των υπηρεσιών,
 - ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών,
 - ο αριθμός των παραπόνων κλπ.
-
- **Η Προοπτική των εσωτερικών διεργασιών (Internal Prosess Perspective)**

Πραγματοποιείται εισαγωγή αντίστοιχων μετρήσεων για την παρακολούθηση της παραγωγικότητας, του χρόνου παραγωγής, του κόστους κ.α. Επειδή συνήθως η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, είναι απαραίτητο οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλύονται στο κάθε τμήμα ώστε να εντοπίζονται τόσο οι καλές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα. Στον τομέα αυτό ανεκτίμητη είναι η συμβολή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων τα οποία είναι σε θέση να συνθέσουν ή να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης (Silk 1998).

Στο πλαίσιο αυτής της προοπτικής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως:

- ο βαθμός παραγωγικότητας,
- ο κύκλος ζωής του προϊόντος,
- το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.α.

- **Η Προοπτική Καινοτομίας και μάθησης (Learning and Growth Perspective)**

Η ικανότητα να μπορεί μια επιχείρηση να προβλέπει ή να δημιουργεί αλλαγές αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Kaplan and Norton 1992). Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες στο πλαίσιο αυτής της προοπτικής είναι:

- το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης,
- οι καινοτομίες που εισάγει,
- η εκπαίδευση
- η αναβάθμιση του προσωπικό της κ.α.

Η «δεύτερη γενιά» BSC

Οι αδυναμίες της πρώτης γενιάς της Balanced Scorecard εντοπίστηκαν σύντομα από τους Kaplan και Norton, οι οποίοι μέσα από την ανάπτυξη της «δεύτερης γενιάς», εισήγαγαν την ιδέα των «στρατηγικών στόχων» (Kaplan και Norton 1993).

Κάθε προοπτική περιελάμβανε ένα σύνολο στρατηγικών στόχων. Κάθε στόχος, με τη σειρά του, αντιστοιχούσε σε ένα ή δυο μέτρα απόδοσης, τα οποία συνδέονταν μεταξύ τους με μία σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Όλα αυτά τα στοιχεία οδήγησαν στην δημιουργία, το 1996 από τους Kaplan και Norton, των «στρατηγικών μοντέλων συνδέσμων» που μετονομάστηκαν στη συνέχεια «στρατηγικοί χάρτες».⁴

⁴Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*

Ο στρατηγικός χάρτης (strategy map) είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές της BSC και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό αποτέλεσμα. Ο στρατηγικός χάρτης απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο.

Ο στρατηγικός χάρτης δημιουργείται ξεκινώντας από τον ορισμό του σκοπού και διερευνώντας τους τρόπους που οδηγούν στην επίτευξη του. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει καταρχήν να επαναπροσδιορίσουν τη δήλωση αποστολής, τον σκοπό ύπαρξης και τις θεμελιώδεις αξίες. Με βάση αυτά αναπτύσσουν το στρατηγικό όραμα τους. Το όραμα αυτό δίνει ένα πλαίσιο προσδιορισμού των γενικών στόχων και σκοπών. Το επόμενο στάδιο είναι να καθοριστούν τα λογικά βήματα που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση του οράματος αλλά και των επιμέρους στόχων και σκοπών (Kaplan and Norton 2001b).

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, όλες οι ενέργειες της επιχείρησης οδηγούν τελικά στην επίτευξη των οικονομικών της αποτελεσμάτων, το κέρδος όπου θα εισπράξει. Άρα η χρηματοοικονομική προοπτική πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη, δεδομένου ότι ξεκινούμε από το τέλος προς την αρχή.

Υπάρχουν δύο πολιτικές που οδηγούν στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης:

1) η αύξηση των εσόδων όπου επιτυγχάνεται είτε με αύξηση των πωλήσεων, δημιουργώντας νέες αγορές, νέα προϊόντα και νέους πελάτες, είτε με επέκταση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες με την προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων (Kaplan and Norton 2001b). και

2) η βελτίωση της παραγωγικότητας όπου μπορεί να αυξηθεί είτε με τη βελτίωση της δομής κόστους της επιχείρησης, ελαττώνοντας τα έμμεσα και άμεσα έξοδα, είτε με την αύξηση της αποδοτικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

Η πολιτική που αφορά γενικά την βελτίωση της παραγωγικότητας αποδίδει καρπούς πιο γρήγορα από την πολιτική ανάπτυξης. Όμως ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους του στρατηγικού χάρτη είναι να εντοπίζει τις δυνατότητες βελτίωσης των οικονομικών

αποτελεσμάτων μέσω της αύξησης των εσόδων και όχι μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής. Συνδυάζοντας τις δύο πολιτικές στο χάρτη εξασφαλίζεται ότι οι μειώσεις του κόστους δεν θα στραγγαλίσουν τις ευκαιρίες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη μέσω των πελατών της (Kaplan and Norton 2001b).

Ο πυρήνας κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αξία που προσδίδεται στο προϊόν της από τον πελάτη (πελατειακή προοπτική). Η αξία αυτή συγκροτείται από την ποιότητα του προϊόντος της υπηρεσίας, την ανταπόκριση του στις ανάγκες του πελάτη, και το κύρος της επιχείρησης που το παράγει. Η αξία αυτή καθορίζει τους παράγοντες που διαφοροποιούν το προϊόν από τον ανταγωνισμό ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της αγοράς-στόχου της επιχείρησης.

Η αξία αυτή δημιουργείται από τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- α) τη λειτουργική υπεροχή
- β) τη στενή σχέση με τον πελάτη και
- γ) την ηγεσία στο προϊόν.

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε μία από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και να διατηρήσουν ένα αποδεκτό επίπεδο στις άλλες δύο. Με τον τρόπο αυτό γνωρίζουν πως θα διαθέσουν τα κεφάλαιά τους και σε ποιες ομάδες πελατών θα εστιάσουν την προσοχή τους.

Ενδεικτικά οι επιχειρήσεις που εστιάζονται στην λειτουργική υπεροχή, υιοθετούν ανταγωνιστική τιμολόγηση, γρήγορη και ορθή παράδοση και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας του προϊόντος. Στην περίπτωση της προσέγγισης που επιθυμεί στενή σχέση με τον πελάτη, το μεγαλύτερο βάρος δίνεται στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση και στην πληρότητα των προσφερόμενων επιλογών. Τέλος όταν επιθυμείται η ηγεσία στο προϊόν, η έμφαση δίνεται στη συνεχή τελειοποίηση της απόδοσης και των χαρακτηριστικών του, ώστε να υπερέχει πάντα του ανταγωνισμού (Kaplan and Norton 2001b).

Η επιχείρηση εφόσον δημιουργήσει μια σαφή εικόνα για τις χρηματοοικονομικές και πελατειακές πτυχές της, στη συνέχεια μπορεί να προσδιορίσει τους τρόπους ώστε να τις υλοποιήσει. Οι τρόποι αυτοί είναι το αντικείμενο της εσωτερικής προοπτικής του BSC. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η εισαγωγή καινοτομιών συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, η βελτίωση της γραμμής παραγωγής, και η μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων

συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας της, όπως επίσης και οι επιτυχείς συνεργασίες με προμηθευτές και κανάλια διανομών κ.λπ (Kaplan and Norton 2001b).

Η βάση κάθε στρατηγικού χάρτη είναι η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης, η οποία ορίζει τις βασικές ικανότητες και τεχνολογίες που απαιτούνται για να στηρίξουν την επιχειρησιακή στρατηγική. Παρόλο που οι διοικήσεις γενικά αναγνωρίζουν την σημασία της προοπτικής αυτής, συνήθως υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησης της, διότι αφορούν κυρίως με μετρίσιμα – άυλα μεγέθη, όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την τεχνογνωσία, την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές κ.τ.λ.

Η «Τρίτη γενιά» της BSC

Παρά το γεγονός ότι η δεύτερη γενιά της BSC αποτελούσε ένα αναπτυγμένο και πολλά υποσχόμενο μοντέλο απόδοσης, δεν κατάφερε να επιλύσει κάποιες από τις αδυναμίες που είχαν εμφανιστεί ήδη από τον αρχικό σχεδιασμό. Οι αδυναμίες αυτές αφορούν την επιλογή των κατάλληλων μέτρων μέσα από μια ποικιλία μέτρων. Πολλές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή της BSC αδυνατούν να δημιουργήσουν σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων προοπτικών. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος η τρίτη γενιά της BSC προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο στην υπάρχουσα μεθοδολογία, την Δήλωση Προορισμού.

Η δήλωση προορισμού έχει πολλά θετικά, τα κυριότερα πλεονεκτήματα της είναι:

- Ότι προσθέτει αξία στις οργανώσεις, αφού ορίζει την μελλοντική κατάστασή τους και επιτρέπει την επιλογή κατάλληλων στόχων για την επίτευξή της (Lee, Ko 2000). Οι στόχοι βοηθούν τα μέτρα να αποκτήσουν περιεχόμενο ώστε να μετατραπούν από πληροφορίες σε ενεργά συμβαλλόμενα στοιχεία.
- Κάνει τη διαδικασία σχεδιασμού ευκολότερη, μιας και παρέχει την δυνατότητα καθορισμού προτεραιοτήτων και δημιουργίας επιλογών, αποτελεί καλό μέσο για συναίνεση σε μια διοικητική ομάδα και παρέχει μια απλή εικόνα, όχι ένα μεγάλο σχέδιο.
- Παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει στις ομάδες διευθυντών να κατανοήσουν με απλό τρόπο τι είναι σημαντικό για την οργάνωση και να περιγράψουν τη συμβολή τους.

- Επιτρέπει την επικοινωνία και ευθυγράμμιση όλων των επιπέδων της οργάνωσης (Lee, Ko 2000).

Οι Απαιτήσεις ώστε να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική Δήλωση προορισμού αφορούν (Lee, Ko 2000) :

- την καλύτερη μελέτη των υπαρχόντων στοιχείων και την διεξαγωγή συνεντεύξεων,
- την απεικόνιση της άποψη της ομάδας ηγεσίας μέσω των στρατηγικών επιλογών,
- την ύπαρξη απλών περιγραφών για την μελλοντική κατάσταση,
- την συνέπεια,
- τις δηλώσεις στο πλαίσιο δράσης της ομάδας,
- την προσαρμοστικότητα με την πάροδο του χρόνου

Πλεονεκτήματα και αδυναμίες χρήσης της Balanced Scorecard

Πλεονεκτήματα χρήσης της BSC

Ένα συνηθισμένο πρόβλημα των εταιριών και των διοικήσεων τους είναι ότι χρησιμοποιούν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό μετρήσεων, με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης όλων αυτών των δεικτών, αφετέρου να μην μπορούν να ξεχωρίσουν ποιο δείκτες είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της επιχείρησης και να τους δοθεί η ανάλογη προσοχή (PartridgeandPerrens 1997). Έτσι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της BSC είναι ότι αποφεύγει την υπερπληροφόρηση περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται με αποτέλεσμα την πιο ακριβή ανάλυση.

Το BSC συνδυάζει στοιχεία της επιχείρησης τα οποία μέχρι τώρα αντιμετωπιζονταν ως

ανεξάρτητα μεταξύ τους, όπως:

- ο προσανατολισμός προς την ικανοποίηση του πελάτη,
- η ομαδική εργασία,
- η μείωση του κόστους,
- ο μακροχρόνιος προγραμματισμός κ.α.

Πολλές φορές η βελτίωση ενός τομέα της επιχείρησης, μπορεί να συνεπάγεται απώλειες σε έναν άλλο. Η απεικόνιση των θετικών ή αρνητικών συσχετισμών βοηθά στην ορθότερη λήψη των αποφάσεων, αφού δίνει μια σχετική πρόβλεψη για τις συνέπειες τους. Έτσι οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν ορθότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις.

Η υιοθέτηση της BSC αναγκάζει τη διοίκηση να εστιάσει την προσοχή τους σε μη κλασικούς δείκτες μέτρησης. Μελέτες που έγιναν από τους Lipe (2000) και Salterio (2002) έδειξαν ότι ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση χρησιμοποιήσει και άλλους δείκτες απόδοσης, πέραν των χρηματοοικονομικών, οι διοικήσεις τους είχαν την τάση να τους αγνοούν, και να επικεντρώνουν την προσοχή τους στους κλασικούς δείκτες που ήταν κοινοί σε όλα τα τμήματα, ώστε να μπορούν να κάνουν ευκολότερες συγκρίσεις. Η εμφάνιση των βασικών παραγόντων απόδοσης της επιχείρησης στην BSC αποτρέπει το φαινόμενο αυτό.

Η BSC εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται μια σοβαρή έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης, που αφορά στην αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες της. Πολλές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις παρούσες και βραχυπρόθεσμες οικονομικές μετρήσεις αφήνοντας ένα χάσμα μεταξύ της χάραξης της στρατηγικής και της εφαρμογής αυτής στην επιχείρηση. Η BSC δίνει μία «πανοραμική» και γενική εικόνα της επιχείρησης συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για την επιχείρηση. Με την εφαρμογή του, η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης γίνονται ευρύτερα γνωστοί σε όλο το προσωπικό και επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των ενεργειών τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων της επιχείρησης για την υλοποίησή τους (PartridgeandPerrens 1997).

Αδυναμίες χρήσης της Balanced Scorecard

Η Balanced scorecard παρουσιάζει κάποιους εννοιολογικούς περιορισμούς σαν μηχανισμός στρατηγικής διαχείρισης. Ο Norreklit (2000) υποστήριξε ότι για να εφαρμοστεί σαν ένα αποτελεσματικός ο μηχανισμός διαχείρισης, μια κάρτα επιδόσεων θα έπρεπε να βασίζεται στην διοικητική πρακτική μιας οργάνωσης. Η δυσκολία αποτελεσματικής εφαρμογής μιας κάρτας επιδόσεως έγκειται στο γεγονός ότι οι τέσσερις προοπτικές της μπορούν να είναι διαφορετικές από το στρατηγικό πρότυπο της διαχείρισης του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Προκειμένου να εξεταστεί αυτή η κριτική, οι Kaplan και Norton (2001) πρότειναν την προσαρμογή της balanced scorecard στο οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης. Εντούτοις, ο Malmi (2001) διαπίστωσε ότι η balanced scorecard χρησιμοποιήθηκε, μάλλον, είτε ως σύστημα πληροφοριών είτε βασίστηκε στην ιδέα της διαχείρισης του στόχου (MBO), ο οποίος δεν εξέτασε το σύνδεσμο μεταξύ των μέτρων απόδοσης και των στρατηγικών.

Επιπλέον, ένα βασικό όφελος της balanced scorecard είναι ότι ενισχύει το στρατηγικό σύνδεσμο μεταξύ των κεντρικών και τοπικών μονάδων. Ο Ittner και άλλοι (1997), εντούτοις, δεν συμφωνούν και δεν βρήκαν κανένα στοιχείο ότι η balanced scorecard χρησιμεύει ως μια στρατηγική διαχείριση για τη διαβίβαση των επιχειρησιακών σκοπών και των στόχων

. Η μελέτη των βιομηχανιών ιματισμού των Lipe και Salterio (2000) επίσης δείχνει ότι οι διευθυντές των τοπικών μονάδων ήταν απρόθυμοι να εγκρίνουν τα μέτρα απόδοσης που θα οδηγούσαν σε μια μακροπρόθεσμη έκβαση των στόχων της οργάνωσης. Σε μια μελέτη της χρήσης των πολυδιάστατων μέτρων απόδοσης στο δημόσιο τομέα, οι Neely και Micheli (2005) διαπίστωσαν ότι η ευθυγράμμιση μεταξύ των σκοπών απόδοσης της κεντρικής κυβέρνησης με την πρακτική βελτίωσης απόδοσης των τοπικών μονάδων δεν είναι συχνά συνεπής. Τα συμπεράσματα αυτών των μελετών δείχνουν ότι balanced scorecard μπορεί να είναι προβληματική στην προώθηση του στρατηγικού διαλόγου μεταξύ των κεντρικών και τοπικών μονάδων για να συνδέσει τις τοπικές διαδικασίες και τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Επιπλέον, οι Kaplan και Norton (2001) υπογράμμισαν τη σημασία της σύνδεσης των μέτρων της διαδικασίας και της έκβασης κατά τρόπο αιτιώδη για στρατηγικούς διοικητικούς στόχους. Ο Norreklit (2000), εντούτοις, υποστήριξε ότι αυτή η υπόθεση είναι προβληματική

και εν μέρει λανθασμένη. Παραδείγματος χάριν, η χρονική καθυστέρηση που απαιτείται από την αιτιώδη σχέση δεν εξετάζεται μέσα στην balanced scorecard, δεδομένου ότι τα μέτρα έκβασης και διαδικασίας αναφέρονται μέσα στο ίδιο πλαίσιο. Μπορεί έτσι να είναι δύσκολο για τους ανώτερους διευθυντές να παρατηρήσουν εάν η πρόοδος που σημειώνεται στις προοπτικές διαδικασίας έχει συμβάλει στους στόχους έκβασης. Είναι επίσης πιθανό ότι η σχέση μεταξύ των προοπτικών είναι αλληλοεξαρτώμενη και όχι αιτιώδη.⁵

Οι υποθέσεις των αιτιωδών σχέσεων που έγιναν από τους Kaplan και Norton (2001) είναι βασισμένες στη λογική ότι μια οργάνωση αντιμετωπίζει έναν αρχικό μακροπρόθεσμο στόχο. Εντούτοις, μια οργάνωση, ειδικά ένας δημόσιος τομέας, πρέπει να παραδίδει πολλαπλούς στόχους. Μέσα σε μια τέτοια σύνθετη οργάνωση, μπορεί να είναι δύσκολο να ενσωματωθούν σαφείς αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των πολλαπλών στόχων και των δεικτών της διαδικασίας μέσα σε ένα απλουστευμένο balanced scorecard πλαίσιο.⁶

Σαν προσέγγιση πολλών συμμετεχόντων, η balanced scorecard επικρίθηκε για έλλειψη περιεκτικότητας. Συγκεκριμένα δεν εξετάζει τα ενδιαφέροντα όλων των βασικών ενδιαφερομένων (stakeholders) όπως οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κοινότητα και οι ρυθμιστές (Neely και λοιποί., 1995). Οι Brignall και Modell (2000), περαιτέρω, υποστήριξαν ότι η ενσωμάτωση των αναγκών των διαφορετικών ενδιαφερόντων μέσα σε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης δεν λαμβάνει υπόψη τη δύναμη των σχέσεων και των συγκρούσεων. Από μια θεσμική προοπτική θεωρίας, υποστήριξαν ότι οι πιέσεις από τους διαφορετικούς ενδιαφερόμενους μπορεί να είναι ασυμβίβαστες και αντιφατικές, ειδικά στο δημόσιο τομέα.

Μια συγκεκριμένη προσέγγιση των μέτρων επίδοσης μπορεί, έτσι, να χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές για να επιδιώξουν την ικανοποίηση ενός καταναγκαστικού συμμετόχου παρά για να παραδώσουν οργανωτικούς μακροπρόθεσμους στόχους. Πράγματι, ο Modell (2001) διαπίστωσε ότι κατά την αντιμετώπιση μιας πιο εξαναγκαστικής κεντρικής κυβέρνησης, οι τοπικοί διευθυντές προσπάθησαν να διαχύσουν τους στόχους απόδοσης της κεντρικής

⁵Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*,

⁶Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*,

κυβέρνησης στις τοπικές διαδικασίες τους, αν και τέτοιοι στόχοι δεν είναι σύμφωνοι με τους οργανωτικούς στόχους τους. Προκειμένου να επιδιωχθεί η σταθερότητα μεταξύ των συμμετεχόντων, επίσης διαπίστωσε ότι οι τοπικοί διευθυντές ενέργησαν επαγγελματικά για να αποσυνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους απόδοσης που απαιτήθηκαν από την κεντρική κυβέρνηση από εκείνους άλλων τοπικών συμμετεχόντων. Η προσαρμοσμένη συμπεριφορά των τοπικών διευθυντών μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η επιβίωσή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπλήρωση υποχρεωτικών απαιτήσεων και την οικονομική ενίσχυση από την κεντρική κυβέρνηση (DiMaggio και Powell, 1983).

Σε μια άλλη μελέτη της προσπάθειας της αμερικανικής κυβέρνησης να εφαρμόσει τα πολυδιάστατα μέτρα απόδοσης για λόγους υπευθυνότητας, οι Cavalluzzo και Ittner (2004, p. 265) βρήκαν ότι με την εφαρμογή των εξωτερικά-επιβαλλόμενων μέτρων απόδοσης καλύπτονται οι νομικές απαιτήσεις, οι οποίες «είναι πιθανό να είναι συμβολικές, επηρεαζόμενες από στις εσωτερικές διαδικασίες» και όχι πραγματικές. Είναι έτσι πολύ πιθανό ότι οι πληροφορίες των μέτρων απόδοσης να χρησιμοποιηθούν από την κεντρική κυβέρνηση ως μέσο κέρδους υποστηριζόμενες από το κοινό (Edelman, 1977).

Αν και η balanced scorecard σχεδιάστηκε αρχικά για παρακινούμενες από το κέρδος οργανώσεις, οι Kaplan και Norton (1996, 2001) σημείωσαν την πιθανή εφαρμογή της στα πλαίσια του δημόσιου τομέα. Κατά την εφαρμογή της στις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, πρότειναν ότι οι τέσσερις συγκεκριμένες διαστάσεις θα μπορούσαν να ρυθμιστούν εκ νέου ή κάποιες άλλες προοπτικές θα μπορούσαν να θεωρηθούν κατάλληλες για το πλαίσιο δημόσιου τομέα. Εντούτοις, η αξίωση των Kaplan και Norton φαίνεται να έχει αγνοήσει το οργανωτικό και πολιτικό πλαίσιο και τις θεσμικές πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις δημόσιου τομέα. Αυτή η μελέτη υποστηρίζει ότι μια οργάνωση δημόσιου τομέα πρέπει συχνά να παραδίδει τους πολλαπλούς στόχους, οι οποίοι δεν είναι εύκολα υπολογίσιμοι μέσα σε ένα απλουστευμένο balanced scorecard πλαίσιο. Αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μέτρων απόδοσης μπορεί, επίσης, να είναι δύσκολο να ενσωματωθούν για να συνδέσουν τοπικές διαδικασίες και στόχους της κεντρικής κυβέρνησης για στρατηγικούς διοικητικούς λόγους. Επιπλέον, μια οργάνωση δημόσιου τομέα αντιμετωπίζει συχνά περισσότερη πίεση να προσαρμοστεί στους κοινωνικούς κανόνες και τις νομικές απαιτήσεις από μια κερδοσκοπική επιχείρηση (Van Peursem και λοιποί, 1995). Μια τοπική μονάδα συχνά αντιμετωπίζει μια σχετικά καταναγκαστική κεντρική κυβέρνηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει τους διευθυντές της σε μια αναγκαστική ευθυγράμμιση με στους στόχους απόδοσης της κεντρικής κυβέρνησης (Oliver, 1991). Κατά συνέπεια, είναι πολύ πιθανό ότι η χρήση μιας balanced scorecard

προσέγγισης στο δημόσιο τομέα μπορεί να μην χρησιμεύσει κυρίως ως εργαλείο λογικής βελτίωσης της απόδοσης αλλά μάλλον ως «εθιμοτυπικό μέσο για να δείξει συμβολικά μια δέσμευση της οργάνωσης σε ένα λογικό σχέδιο δράσης» (Covalleski και λοιποί, 1996, p. 11).

Κεφάλαιο 3^ο: Μέθοδοι Προσδιορισμού των Δεικτών-Κλειδιά Απόδοσης της Επιχείρησης

Η εφαρμογή του BSC σε μια επιχείρηση, προϋποθέτει τον καθορισμό των πιο χρήσιμων μετρήσεων που αντιστοιχούν στις τέσσερις προοπτικές του. Οι μετρήσεις αυτές λέγονται Δείκτες-κλειδιά της απόδοσης (Key Performance Indicators). Για να γίνει σωστή επιλογή χρησιμοποιούμε μεθόδους όπως η SWOT ANALYSIS, QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT, PRODUCT VALUE ANALYSIS.

Η Μέθοδος της SWOT Ανάλυσης

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η

επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Η SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (α δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές). Η Ανάλυση των δυνατών - Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών- Απειλών απεικονίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες (εσωτερικοί παράγοντες) μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όπως πχ ο σχεδιασμός του προϊόντος, η πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθείται, η χρηματοοικονομική διάρκεια της εταιρίας κ.α. ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες όπως π.χ. οι πολιτικοκοινωνικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός, η εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης, αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την πρόοδό της, γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της.

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

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

Το πλεονέκτημα της SWOT ανάλυσης είναι ότι εξετάζει μόνο τους συνδυασμούς των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων, γιατί μόνο αυτοί συμβάλλουν στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και την ορθή λήψη αποφάσεων. Η χρησιμοποίηση της SWOT

ανάλυσης επιτρέπει τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας. Με βάση αυτή την πληροφόρηση, το επόμενο βήμα είναι η κατηγοριοποίησή τους στις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard.

Η Μέθοδος της Στρατηγικής Διάχυσης της Λειτουργίας Ποιότητας (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT - QFD)

Η Στρατηγική Διάχυση της Λειτουργίας Ποιότητας (QFD) ή αλλιώς σπίτι ποιότητας περιέχει:

- σε δομημένη λίστα (δένδρο) τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών. Όπου συμπληρώνεται μετά από έρευνα αγοράς.
- τρεις κύριες κατηγορίες πληροφόρησης και τους κύριους ανταγωνιστές:
 - a. Ποσοτικά δεδομένα αγοράς.
 - b. Καθορισμό στρατηγικών στόχων για το νέο προϊόν ή υπηρεσία.
 - c. Υπολογισμούς για την αξιολόγηση των απαιτήσεων των πελατών.
- μια υψηλού επιπέδου περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα αναπτυχθεί και δημιουργείται από το τμήμα Α .
- την ίδια την κρίση της ομάδας ανάπτυξης για τη σχέση μεταξύ κάθε στοιχείου της τεχνικής περιγραφής και των απαιτήσεων των πελατών και τις συσχετίσεις μεταξύ των στοιχείων της τεχνικής λύσης
- τρεις πληροφορίες για:
 - a. Την υπολογισθείσα ταξινόμηση των λύσεων βάσει των στοιχείων Β και Δ.
 - b. Τη συγκριτική πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό και
 - c. Τους στόχους τεχνικής απόδοσης

Η Στρατηγική Διάχυση της Λειτουργίας Ποιότητας (QFD) σε κάθε κατεύθυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι μία τεχνική η οποία μπορεί να μετατρέψει τις προσδοκίες του καταναλωτή σε χαρακτηριστικό του παραγόμενου προϊόντος. Χρησιμοποιεί μια σειρά από πίνακες μεταξύ των οποίων υπάρχουν ποιοτικοί συσχετισμοί ώστε να προσεγγίζει το ανώτερο εφικτό επίπεδο ποιότητας στην παραγωγή ενός προϊόντος.

Ειδικότερα βοηθά την επιχείρηση να σχεδιάσει την αποτελεσματική διαχείριση των υλικοτεχνικών της δυνατοτήτων ώστε να υποστηρίξουν και να συμπληρώνουν η μία την άλλη και να δρομολογούν τα κύματα υψηλότερης προτεραιότητας. Επιπλέον εντοπίζει τα σημεία ενδιαφέροντος του καταναλωτή που μπορούν να βελτιωθούν με την εισαγωγή νέων τεχνικών ή παραλλαγών, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η μέθοδος QFD καλλιεργεί μια νέα αντίληψη στη διαδικασία παραγωγής - η οποία απέχει πολύ από την «παραδοσιακή» αντίληψη που θεωρούσε ότι οι σχεδιαστές γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και ότι οι τελευταίοι θα ήταν σίγουρα ικανοποιημένοι από το παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία. Αντίθετα εισάγει την άποψη ότι όλοι οι πελάτες πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού ενός προϊόντος (Lee, Ko 2000).

Ο όρος πελάτες περιλαμβάνει τους εξωτερικούς πελάτες που είναι οι καταναλωτές, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες που είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι οποίοι συμμετέχουν στην υλοποίηση των σχεδίων και εισάγουν τις τεχνικές και άλλες προδιαγραφές του προϊόντος. Μόνο αν όλοι οι παραπάνω είναι ικανοποιημένοι, το προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως απόλυτα επιτυχές (Eldin 2002).

Η QFD χρησιμοποιείται κατά τη σχεδίαση του BSC όχι μόνο γιατί ορίζει τους δείκτες κλειδιά που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και γιατί μπορεί να περιγράψει τις απαιτούμενες καινοτομίες στην ανάπτυξη των προϊόντων, και τις ανάγκες των εργαζομένων της επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι εσωτερικοί της πελάτες, παράγοντες που αντιστοιχούν στην εσωτερική προοπτική (internal perspective) του BSC (Lee, Ko 2000).

Η Μέθοδος Ανάλυσης Αξίας Προϊόντος (PRODUCT VALUE ANALYSIS - PVA)

Η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής επηρεάζεται σημαντικά από τη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης και των προϊόντων της. Η κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, η επιλογή των δεικτών-κλειδιά και ο προσδιορισμός των συντελεστών τους βαρύτητας συνδέονται πολύ στενά με το στάδιο αυτό. Η συγκεκριμενοποίηση αυτών των σχέσεων, μπορεί να γίνει με τη χρησιμοποίηση της Μεθόδου Ανάλυσης της Αξίας Προϊόντος

(Product Value Analysis), η οποία συνδυάζει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης για να επιτύχει παραγωγική αλλά και οργανωτική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Ειδικότερα συνδυάζει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους, και των ανταγωνιστικών του πλεονεκτημάτων σε συνδυασμό με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, γρήγορη απόκριση) (Clinton and Graves 1999).

Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση διάγει το στάδιο της εισαγωγής στην αγορά, διαθέτει μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων της σε έρευνα και ανάπτυξη τόσο του προϊόντος, όσο και της διαδικασίας παραγωγής του, κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διείσδυση της στην αγορά. Το ποσοστό συνεπώς των κεφαλαίων που διατίθενται σε έρευνα και ανάπτυξη σε σχέση με τον συνολικό όγκο των επενδυμένων κεφαλαίων είναι πολύ μεγαλύτερο, συγκρινόμενο με επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης ή της ωριμότητας.

Περνώντας στην επόμενη φάση του κύκλου ζωής, την ανάπτυξη, δαπανά σημαντικό ποσοστό του προϋπολογισμού της για την προώθηση (marketing) του προϊόντος της με σκοπό την κατάκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς (Jesuthasan, Todd and Barnet 2000).

Στην φάση της ωριμότητας συνήθως ακολουθείται στρατηγική ηγεσίας κόστους με περιορισμένο ποσοστό κεφαλαίων να διατίθεται σε έρευνα και προώθηση. Στη περίπτωση αυτή ο αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς και η μεγιστοποίηση των εσόδων. Σε κάθε στάδιο λοιπόν οι προσδοκίες και οι συνακόλουθοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι διαφορετικοί και το γεγονός αυτό τείνει να αντικατοπτρίζεται στα στατιστικά βάρη των αντίστοιχων δεικτών-κλειδιά του BSC (Jesuthasan, Todd and Barnet 2000).

Η PVA δίνει σημαντικές κατευθύνσεις για την επιλογή των δεικτών-κλειδιά και βοηθά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων στις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης, γεγονός εξαιρετικά χρήσιμο για το επόμενο στάδιο της δημιουργίας του BSC, το οποίο διαπραγματεύεται με την επιλογή των πιο αντιπροσωπευτικών δεικτών-κλειδιά για την κάθε μια από τις τέσσερις πτυχές του BSC και για τον καθορισμό των αντίστοιχων στατιστικών τους βαρών.

Κεφάλαιο 4^ο: Η BSC στο δημόσιο τομέα

Η BSC από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα

Η Balanced scorecard έχοντας ανταποκριθεί στην πρόκληση μέτρησης της απόδοσης του ιδιωτικού τομέα, μετέβη γρήγορα στις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις του 21ου αιώνα. Η μετάβαση αυτή χαρακτηρίστηκε από κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με το σχεδιασμό της στον ιδιωτικό τομέα. Ενώ η στρατηγική παραμένει ο πυρήνας της balanced scorecard, η αποστολή τοποθετείται στην κορυφή του πλαισίου και δηλώνει αυτή την διαφοροποίηση μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.⁷

Ένα ακόμη αξιοσημείωτο στοιχείο της Balanced scorecard είναι η εμφάνιση της προοπτικής του πελάτη, ως πρωταρχική προοπτική, γεγονός που δεν αλλοιώνει την

⁷Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003

σπουδαιότητα των άλλων προοπτικών που ορίστηκαν αρχικά αλλά τις συμπληρώνει. Η χρηματοοικονομική προοπτική παραμένει κρίσιμη σε όλες τις οργανώσεις και συχνά λειτουργεί είτε ως ενδυνάμωση είτε ως περιορισμός. Η εσωτερική προοπτική εξακολουθεί να δημιουργεί αξία για τους πελάτες και η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης παρέχει το θεμέλιο μιας ολοκληρωμένης Balanced scorecard. Η επικέντρωση της μεθόδου στην σχέση αιτίου-αποτελέσματος που παρατηρείται στον ιδιωτικό τομέα, εμφανίζει την ίδια βαρύτητα και στον δημόσιο τομέα.

Ο «στρατηγικός χάρτης» της BSC στο δημόσιο τομέα και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Ο στρατηγικός χάρτης αποτυπώνει την κατανομή των βασικών στόχων στις τέσσερις προοπτικές. Οι στόχοι στο στρατηγικό χάρτη ορίζουν την εκτέλεση της στρατηγικής και αναπτύσσονται διαμέσου της ανάλυσης των ερωτημάτων που τίθενται ξεδιπλώνοντας καθεμία από τις προοπτικές. Ο αριθμός των στόχων δεν είναι προκαθορισμένος αλλά υπάρχει η λογική της χρησιμοποίησης σχετικά μικρού αριθμού στόχων για ευκολότερη ανάλυση αλλά και σωστότερο αποτέλεσμα διότι θα οδηγήσει σε περιορισμένο αριθμό μέτρων και θα αναδείξει τις επικοινωνιακές ικανότητες της Balanced Scorecard καλύτερα και αποτελεσματικότερα. Οι προοπτικές στον στρατηγικό χάρτη του δημοσίου τομέα είναι ευέλικτες σε αλλαγές προκειμένου να ευθυγραμμίζονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

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

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τις βαθιές πεποιθήσεις μέσα στον οργανισμό, τη φιλοσοφία όπου ακολουθείτε και τις ανεξίτηλες αρχές στην λήψη αποφάσεων. Οι αξίες αντανakλούν συχνά τις προσωπικές πεποιθήσεις ενός διευθυντή αλλά αυτό πολλές φορές επισκιάζεται από τις αξίες του συνόλου του οργανισμού. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εξασφαλίσουν αυτές τις αξίες που αντιπροσωπεύουν τον πυρήνα τους. Η Balanced Scorecard

παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης στην ευθυγράμμισης των αξιών στους οργανισμούς, μετρώντας παράλληλα τον βαθμό τήρησης των διατυπωμένων αξιών .

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

Η στρατηγική εκφράζει τις προτεραιότητες του οργανισμού για την αναγνώριση του λειτουργικού περιβάλλοντος και για την αναζήτηση της αποστολής του. Η στρατηγική αναδεικνύει την αποστολή, τις αξίες και το όραμα, αλλά αυτόνομη δεν μετασχηματίζει έναν οργανισμό. Μόνο διαμέσου της εκτέλεσής της, τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Η Balanced Scorecard παρέχει το πλαίσιο μετάφρασης της στρατηγικής σε δράση και αποτελέσματα, διαμέσου της ανάπτυξης στόχων και μέτρων απόδοσης σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές.⁸

Με την ολοκλήρωση του στρατηγικού χάρτη προσδιορίζονται τα μέτρα, οι στόχοι και οι πρωτοβουλίες. Ανάλογα με την προοπτική διαμορφώνονται και τα αντίστοιχα μέτρα.

Η προοπτική του πελάτη μπορεί να περικλείει :

- πρόσβαση,
- χρονική συνέπεια,
- συλλογή και
- αποτελεσματικότητα.

Η μετάφραση των μέτρων αυτών οδηγεί στην διατύπωση των μέτρων της εσωτερικής προοπτικής. Κάποια από αυτά είναι:

- η ποιότητα,
- η καινοτομία,

⁸Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003

- ο συνεταιρισμός,
- το μάρκετινγκ και
- η κεφαλαιοποίηση.

Όσον αφορά την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης τα μέτρα συνδέονται με:

- το ανθρώπινο κεφάλαιο,
- το κεφάλαιο της πληροφορίας και
- ένα κλίμα θετικής δράσης.

Η τελευταία προοπτική, η χρηματοοικονομική, περιλαμβάνει :

- την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών,
- τον εμπλουτισμό εισοδήματος και
- την δήλωση των οικονομικών συστημάτων.

Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ενός μέτρου απόδοσης. Τα αποτελέσματα της Balanced Scorecard δεν θα είχαν ιδιαίτερη σημασία εάν δεν συγκρίνονταν με το στόχο απόδοσης. Οι στόχοι μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας ή περιορισμένης. Η ανάπτυξη των στόχων στηρίζεται σε:

- τάσεις και βασικές γραμμές,
- εθνικούς ή κρατικούς ή τοπικούς ή βιομηχανικούς μέσους όρους,
- άλλες οργανώσεις,
- καθώς και σε ανατροφοδότηση από άλλους πελάτες και ενδιαφερόμενους

Οι πρωτοβουλίες είναι τα ειδικά προγράμματα ή σχέδια δράσης που θέτουν σε εφαρμογή τους στόχους, γι' αυτό και είναι και στρατηγικής σημασίας στην υλοποίηση της Balanced

Scorecard. Κάθε οργανισμός αναλύει τις πρωτοβουλίες του υπό το πρίσμα της στρατηγικής και θέτει τέλος σε αυτές που αναστέλλουν την εκτέλεση.

Διαφορές της BSC στον ιδιωτικό από τον δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Λόγω της φύσης του δημοσίου τομέα και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις που αποτυπώνονται στην BSC. Συγκεκριμένα αποτυπώνονται στις προοπτικές.

Η πρώτη διαφοροποίηση αφορά την τοποθέτηση της αποστολής στην κορυφή του πλαισίου. Κάθε οργάνωση αυτής της μορφής θέτει μια αποστολή, η οποία αποτυπώνει το λόγο ύπαρξη της εκφράζει το σκοπό της. Η αποστολή των δημοσίων οργανώσεων δεν απορρέει από την οικονομική προοπτική, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στηρίζεται και διαμορφώνεται από την προοπτική των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών, οι οποίοι είναι ο κυρίαρχος στόχος.

Η προοπτική των πελατών βρίσκεται στην κορυφή των προοπτικών διότι με τις υπόλοιπες προοπτικές συνεργάζεται προς την υλοποίηση αυτή αποστολής του οργανισμού. Η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης εκπαιδεύει και ενισχύει το προσωπικό με τα κατάλληλα μέσα, ώστε μέσω της επιλογής των κατάλληλων ενεργειών της εσωτερικής προοπτικής και της εξασφάλισης των απαραίτητων πόρων της οικονομικής προοπτικής να δημιουργηθεί αξία στους πελάτες.

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

Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσέγγισης. Η ανάπτυξη μιας ενιαίας μεθοδολογίας μπορεί να

προκαλέσει εσωτερικές διαταραχές, αφού δεν είναι δυνατόν να ευθυγραμμιστούν όλα τα επίπεδα οργάνωσης με τους στόχους της κεντρικής διοίκησης. Η BSC των δημοσίων οργανισμών έρχεται να επιλύσει αυτό το πρόβλημα, λαμβάνοντας υπόψη, κατά την ανάπτυξή της, κάποιες παραμέτρους που είναι σημαντικές για τον δημόσιο οργανισμό. Η συνεπής ευθυγράμμιση της BSC χαμηλότερων επιπέδων με την BSC υψηλού επιπέδου δίνει λύσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Αυτή η διαδικασία ξεκινά με την εκπαίδευση όλων των διοικητικών ομάδων των διαφόρων επιπέδων πάνω στη BSC, ακολουθεί η προτροπή ανάπτυξης προσωπικών και ομαδικών σχεδίων-προτάσεων για την υλοποίηση αυτής και ολοκληρώνεται με την ενεργή συμμετοχή τους κατά τη εφαρμογή της στα πλαίσια διοίκησής τους. Κάθε τμήμα του οργανισμού οφείλει, στο πλαίσιο που διαμορφώνει, να περιλαμβάνει όλους τους στόχους και τα μέτρα επίτευξης αυτών, ώστε να ευθυγραμμίζονται τόσο με τις απαιτήσεις της κεντρικής ηγεσίας, όσο και με τις ανάγκες των πελατών της. Επομένως η BSC του δημοσίου τομέα είναι μια πολυσυλλεκτική κάρτα επίδοσης, η οποία συντάσσεται και εφαρμόζεται για να ανταποκριθεί στις ανάγκες πολλών διαφορετικών ενδιαφερομένων μέσα σε μια οργάνωση.

Η διαφορετική φύση του δημοσίου τομέα αντικατοπτρίζεται και από την επιλογή των δεικτών κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού χάρτη. Εξαιτίας της αποστολής, του οράματος και των αξιών ενός δημοσίου οργανισμού, οι δείκτες διαμορφώνονται βάσει της προοπτικής του πελάτη.

Ενώ στο δημόσιο τομέα οι δείκτες της πελατειακής προοπτικής αφορούν:

- την πρόσβαση,
- τη χρονική συνέπεια,
- τη συλλογή και
- την αποτελεσματικότητα,

Στον ιδιωτικό τομέα αντίθετα δείκτες της πελατειακής προοπτικής έχουμε:

- το χρόνο,
- την ποιότητα,

- την απόδοση και
- το κόστος.

Παρατηρούμε ότι το επιπρόσθετο και σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης των δύο οργανισμών είναι η παράμετρος του κόστους που προστίθεται στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό συμβαίνει λόγω της κεντρικής αποστολής του ιδιωτικού τομέα, που οδηγεί όλους τους μηχανισμούς στην μεγιστοποίηση του κέρδους, παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε προσιτές για τους πελάτες τιμές ενώ ο δημόσιος τομέας στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών για την διατήρηση της ισορροπίας του και της λειτουργίας του σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα πολυσχιδές και ταραχώδες.

Ιστορική αναδρομή μέτρησης της αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση

Η εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας δεν αποτελεί τάση της εποχής. Γύρω στο 1850 καταγράφεται το πρώτο εγχείρημα εφαρμογής μεθόδων μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα (Wilcox and Bourne, 2002).

Αντικείμενο των συγκεκριμένων μεθόδων αρχικών μεθόδων ήταν η αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης των δημόσιων οργανισμών. Στις αρχές του 20ου αιώνα, παράλληλα με τις μεθόδους λογιστικής απόδοσης, υιοθετήθηκαν δείκτες παραγωγικότητας (π.χ. αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών ανά δημόσιο υπάλληλο κ.ά.) στη Δημόσια Διοίκηση.

Έπειτα από μία περίοδο ύφεσης στη χρήση μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (1925-1959), το 1960, κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Kennedy στις Η.Π.Α., πρώτο το Υπουργείο Άμυνας εφάρμοσε μία μέθοδο που αξιολογούσε οικονομικά δεδομένα και στοιχεία στρατηγικής. Η μέθοδος αυτή ονομάστηκε Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) (Niven, 2003).

Τη δεκαετία του '60, η συγκεκριμένη διοικητική μέθοδος αξιολόγησης υιοθετήθηκε από πολλές δημόσιες υπηρεσίες στις Η.Π.Α., καθώς και από σημαντικό αριθμό χωρών-μελών του ΟΟΣΑ (π.χ. Γαλλία, 1969) (OECD, 1997).

Τη δεκαετία του '70, δημόσιοι οργανισμοί που ήδη εφάρμοζαν το Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (PPBS) και όσοι για πρώτη φορά αποφάσιζαν να χρησιμοποιήσουν μέθοδο απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, επέλεξαν τη Μέθοδο Μηδενικής Βάσης (ZBB) (Niven, 2003). Η τελευταία ουσιαστικά αποτέλεσε εξέλιξη της PPBS και θεωρήθηκε 'μόδα' της εποχής (ibid).

Συνοπτικά, από το 1850 έως και τα τέλη της δεκαετίας του '70, οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας που εφαρμόστηκαν στη Δημόσια Διοίκηση διεθνώς χαρακτηρίζονταν από εσωστρέφεια, αφού, έμφαση δόθηκε στην αξιολόγηση λογιστικών δεδομένων και χρηματοοικονομικών δεικτών (Kald and Nilson, 2000). Αντίθετα, τη δεκαετία του '80, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διοικούντων των δημόσιων οργανισμών βρέθηκε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η μέτρησή της (Niven, 2003).

Σταθμό στη διάδοση και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act – GPRA) που ψηφίστηκε στις Η.Π.Α. το 1993 από την κυβέρνηση Clinton (OECD, 1997) και η οποία ουσιαστικά σηματοδότησε την έναρξη του εξωστρεφούς προσανατολισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο της Πράξης αυτής έμφαση δόθηκε, όπως και τις προηγούμενες δεκαετίες, αφενός στο λογιστικό έλεγχο των δημόσιων οργανισμών, και αφετέρου στη βελτιστοποίηση του μίγματος απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών και παραγόμενων υπηρεσιών, στη στοχοθεσία, στη συστηματική παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία. Για τη μέτρηση της απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας εφαρμόστηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο σύνθετες – πολυκριτήριες μέθοδοι, όπως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard).⁹

Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποδοτικότητας αποτελεσματικότητας

Οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας που εφαρμόζονται στη Δημόσια Διοίκηση διεθνώς διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: πρώτον, στις

⁹Radnor and McGuire, 2004·Radnor and Lovell, 2003

μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης, δεύτερον, στις μετρήσεις αποδοτικότητας και τρίτον στις μετρήσεις στρατηγικής. Για κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί από δημόσιους οργανισμούς.

Στην **πρώτη κατηγορία** περιλαμβάνονται οι μετρήσεις Χρηματοοικονομικής Απόδοσης, όπως η:

- η μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης (Return on Investment – ROI)
- η μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)
- η μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero-Based Budgeting System – ZBB)

Στη **δεύτερη κατηγορία** ανήκουν οι μετρήσεις Αποδοτικότητας, όπως η:

- Η μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis – SFA)
- η μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA)

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία κατατάσσονται οι μετρήσεις Στρατηγικής, δηλαδή η:

- η μέθοδος Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices/Benchmarking)
- η μέθοδος Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard – BSC)

Η **τρίτη κατηγορία** μετρήσεων είναι ευρύτερη από τις δύο προηγούμενες (μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης και μετρήσεις αποδοτικότητας), διότι αυτές, και ειδικότερα η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, βασίζονται εν μέρει σε μεθόδους που εντάσσονται στις μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης (π.χ. μέθοδος Απόδοσης επί της Επένδυσης) και αποδοτικότητας (π.χ. μέθοδος Στοχαστικής Ανάλυσης και μέθοδος Περιβάλλουσας Καμπύλης).

Κεφάλαιο 5^ο: Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η Μέτρηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

Σε αντίθεση με τις διεθνείς εξελίξεις, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπολείπεται αισθητά σε επίπεδο υιοθέτησης αντίστοιχων μεθόδων μέτρησης – αξιολόγησης. Δεδομένου όμως του υψηλού ελλείμματος της ελληνικής οικονομίας και του δημόσιου χρέους, κρίνεται ακόμη πιο επιτακτική η ανάγκη βελτιστοποίησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων και της επίτευξης αποτελεσματικότητας.

Οι σημαντικότεροι λόγοι εφαρμογής μετρήσεων απόδοσης αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση είναι:

- η βελτίωση των οικονομικών όρων χρήσης παραγωγικών συντελεστών, προμήθειας πρώτων υλών και γενικότερα διαχείρισης των χρηματικών κονδυλίων που διατίθενται προς τους δημόσιους οργανισμούς από τον Κρατικό Προϋπολογισμό,
- η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας

Εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Επισημώς, οργανωμένα και καθολικά, δεν έχουν ακόμη εφαρμοστεί μέθοδοι μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρά τις πολιτικές εξαγγελίες και προσπάθειες που καταγράφονται από τα τέλη της δεκαετίας του '70.

Η πρώτη προσπάθεια μέτρησης απόδοσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση καταγράφεται το 1979 (ΣΕΥΥΟ, 2009). Πρόθεση των ιθυνόντων ήταν η εισαγωγή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (ZBB) (ibid). Παρά την πολιτική βούληση που αρχικά εκφράστηκε μέσω της υλοποίησης των πρώτων σταδίων της προαναφερθείσας μεθόδου όπως ο σχηματισμός ομάδων εργασίας από επιλεγμένους φορείς για τον καθορισμό στόχων, η καταγραφή των αρμοδιοτήτων, της παραγωγικής διαδικασίας και των παρεχόμενων

υπηρεσιών των επιλεγμένων δημόσιων οργανισμών, η προσπάθεια οδηγήθηκε σε τέλμα (ibid).

Ύστερα από μακρά περίοδο έλλειψης ουσιαστικού ενδιαφέροντος σχετικά με την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, το 2004, με το Νόμο 3230, καταγράφεται ένα νέο εγχείρημα. Στο πλαίσιο αυτού, αρχικά επιδιώκεται η στοχοθεσία στους δημόσιους οργανισμούς. Για την υλοποίηση της στοχοθεσίας επιλέγεται ‘bottom-up’ προσέγγιση (ΣΕΥΥΟ, 2009). Δηλαδή, καθορισμός των στόχων και διαμόρφωση του περιεχομένου και αντικειμένου της στοχοθεσίας από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Η προσπάθεια αυτή απέτυχε εξαιτίας της προσέγγισης που επιλέχθηκε (bottom-up) (ibid). Ειδικότερα, παρατηρήθηκε δυσκολία προσδιορισμού στόχων από τη βάση της διοικητικής πυραμίδας, ανεπαρκής κατανόηση της φιλοσοφίας και του ρόλου που καλούνταν να διαδραματίσει η στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση, από σημαντικό μέρος των δημόσιων λειτουργών, καθώς και καθυστερήσεις που έθεσαν εκτός προκαθορισμένων χρονικών ορίων την όλη διαδικασία (ibid).

Από το 2009 επιχειρείται εκ νέου εισαγωγή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009a). Ειδικότερα, προτείνεται η σύνδεση της χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών με την αποτελεσματικότητά τους, με το βαθμό επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Κατ’ αυτό τον τρόπο επιχειρείται μετάβαση από την υφιστάμενη μορφή προϋπολογισμού και χρηματοδότησης των δημόσιων οργανισμών: ‘Προϋπολογισμός Κονδυλίων’, σε νέα: ‘Προϋπολογισμός Προγραμμάτων’. Η υφιστάμενη μορφή βασίζεται στη λογιστική ταξινόμηση των δαπανών χωρίς λεπτομερή πληροφόρηση για τις ενέργειες που χρηματοδοτούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, την αναγκαιότητα υλοποίησης των ενεργειών, την αποτελεσματικότητα των δαπανών, την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών.

Μεθοδολογία μέτρησης αποτελεσματικότητας στην ελληνική διοίκηση

Σύμφωνα με το Νόμο 3230/2004, το σύστημα μέτρησης-αξιολόγησης αποτελεσματικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης θα βασιστεί σε δείκτες. Οι δείκτες διακρίνονται σε γενικούς και σε ειδικούς (Κοινοποίηση, 2008; Νόμος 3230/2004).

Η πρώτη κατηγορία δεικτών, οι **γενικοί δείκτες**, ενδέχεται να είναι κοινή για περισσότερους από ένα φορείς (ΣΕΥΥΟ, 2009). Ενδεικτικοί γενικοί δείκτες είναι (Νόμος 3230/2004):

- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών,
- το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων πολιτών που υποβάλλονται,
- ο βαθμός διείσδυσης νέων τεχνολογιών,
- η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Οι **ειδικοί δείκτες** διαφοροποιούνται ανά διοικητική μονάδα και μετρούν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της. Σύμφωνα με Κοινοποίηση (2008) του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιων Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), έμφαση στο αντικείμενο μέτρησης των δεικτών πρέπει να δοθεί:

- στην απλούστευση των διαδικασιών
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης των αιτημάτων πολιτών
- στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεων Σωμάτων Επιθεωρητών – Ελεγκτών

Οι δείκτες, που θα αποτελέσουν το βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, χρειάζεται να είναι :

- συγκεκριμένοι,
- αντιπροσωπευτικοί,
- προσανατολισμένοι στη μέτρηση του βαθμού επίτευξης στόχων – αποτελεσμάτων,
- απλοί στη χρήση,

- να μην απαιτούν χρονοβόρες διαδικασίες κατάρτισης και συμπλήρωσης
- και να έχουν χαμηλό κόστος διαχείρισης

Επιδίωξη του ΥΠΕΣΔΔΑ, μέσω των δεικτών, είναι η πληρέστερη και αντικειμενικότερη δυνατή καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε όλους τους δημόσιους φορείς, των ενεργειών που χρηματοδοτούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, καθώς και των υπηρεσιών που παρέχονται χωρίς όμως επιπλέον επιβάρυνση των δημόσιων οικονομικών και συστηματική απασχόληση παραγωγικών συντελεστών.

Σύμφωνα όμως με τη διεθνή εμπειρία, αναφορικά με την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας, που βασίζονται εξολοκλήρου ή μερικώς στη χρήση δεκτών (π.χ. μέθοδος Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού – PPBS, μέθοδος Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης – ZBB, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων – BSC), οι ανεπιθύμητες για το ΥΠΕΣΔΔΑ προεκτάσεις της εφαρμογής αντίστοιχων μεθόδων ήταν:

- η αύξηση του διοικητικού κόστους,
- η συστηματική απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού για τη συγκέντρωση δεδομένων,
- κατάρτιση και έλεγχο των δεικτών

Μάλιστα, οι προαναφερθέντες παράμετροι συνιστούν τα ουσιαστικότερα μειονεκτήματα των μεθόδων μέτρησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας που χρησιμοποιούν δείκτες (Hughes, 2003).

Στόχος του ΥΠΕΣΔΔΑ, μέσω της χρήσης δεικτών, δεν είναι η δημιουργία καθολικών προτύπων αναφοράς (benchmarks) για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΣΕΥΥΟ, 2009). Επιδίωξή του αποτελεί η καταγραφή και αξιολόγηση της διαχρονικής εξέλιξης της κάθε διοικητικής μονάδας ξεχωριστά. Σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία, που αποτελεί το επόμενο στάδιο από την κατάρτιση δεικτών, ζητούμενο είναι η διαχρονική βελτίωση των αποτελεσμάτων τόσο των ειδικών όσο και των γενικών δεικτών για τους επιμέρους δημόσιους φορείς και για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε χρόνο

θα καταγράφεται η τρέχουσα τιμή των δεικτών και θα συγκρίνεται με την αντίστοιχη του προηγούμενου έτους (Κρατικός Προϋπολογισμός, 2009b).

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, η στοχοθεσία για κάθε επόμενο έτος ($t + 1$) θα προκύπτει από την τιμή του κάθε δείκτη ξεχωριστά για το τρέχον έτος (t), καθώς και από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των υπό αξιολόγηση δημόσιων οργανισμών. Πάντως, το πλαίσιο χρηματοδότησης των διοικητικών μονάδων από τον Κρατικό Προϋπολογισμό (Προϋπολογισμός Προγραμμάτων) βάσει του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων βρίσκεται ακόμη υπό διαμόρφωση.

Το ευρύτερο πλαίσιο αξιολόγησης απόδοσης – αποτελεσματικότητας– αποδοτικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης θα βασιστεί στη μέθοδο Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard) (Κοινοποίηση, 2007). Η συγκεκριμένη μέθοδος, παρόλο που θεωρείται η πιο σύγχρονη ολοκληρωμένη προσέγγιση αξιολόγησης της λειτουργίας επιχειρησιακών μονάδων, εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά ανεπιτυχούς εφαρμογής. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο θα μπορούσε να ειπωθεί πως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αποτελεί μία πολλά υποσχόμενη μέθοδο μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, με πολλές δυνατότητες και ευρύ πλαίσιο εφαρμογών, χωρίς όμως να θεωρείται απλή στη χρήση της, στην ανάλυση και ένταξη των αποτελεσμάτων της στην παραγωγική διαδικασία του υπό αξιολόγηση δημόσιου οργανισμού.¹⁰

Η Εφαρμογή της BalancedScorecard στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες (N.3230/2004)

Με γνώμονα τη ρήση των Osborne-Gaebler (1993) «αν δεν μετρήσεις, δεν μπορείς να διοικήσεις», η πολιτική ηγεσία της χώρας ψήφισε το νόμο 3230/2004 «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ

¹⁰ ΥΠΕΣ, Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/ μετρήσεων (ν.3230/2004), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006.

Α' 44/11.02.2004), με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα ΔμΣ για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Ο νέος νόμος, στα πλαίσια των επιταγών του ΝΔΜ, αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή, ανταγωνιστική διοίκηση που δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης και των στόχων που η ίδια προκαθορίζει. Επιχειρείται, δηλαδή, η ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης (ΥΠΕΣ, 2007), μιας διοίκησης, η οποία ευθυγραμμίζεται με το περιβάλλον λειτουργίας της, επιτυγχάνει συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εξωτερικών και ενδοδιοικητικών μετόχων της στη βάση οράματος δράσης, καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης και διασφαλίζει συνεκτική λειτουργία μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων δράσεων (Μιχαλόπουλος). Η στρατηγική διοίκηση, όπως προκύπτει και από την παρούσα εγκύκλιο, περιλαμβάνει ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, εφαρμογή στρατηγικής και αξιολόγηση (Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών, 2004).

Η εφαρμογή της στρατηγικής, όπως προκύπτει από την τελευταία εγκύκλιο του Υπουργείου, θα παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της *balanced scorecard* ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης», όπως αποδίδεται στα ελληνικά. Η μέθοδος αυτή διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα Ε.Π, ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

Αποτελεί, επίσης, μια μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας που θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις:

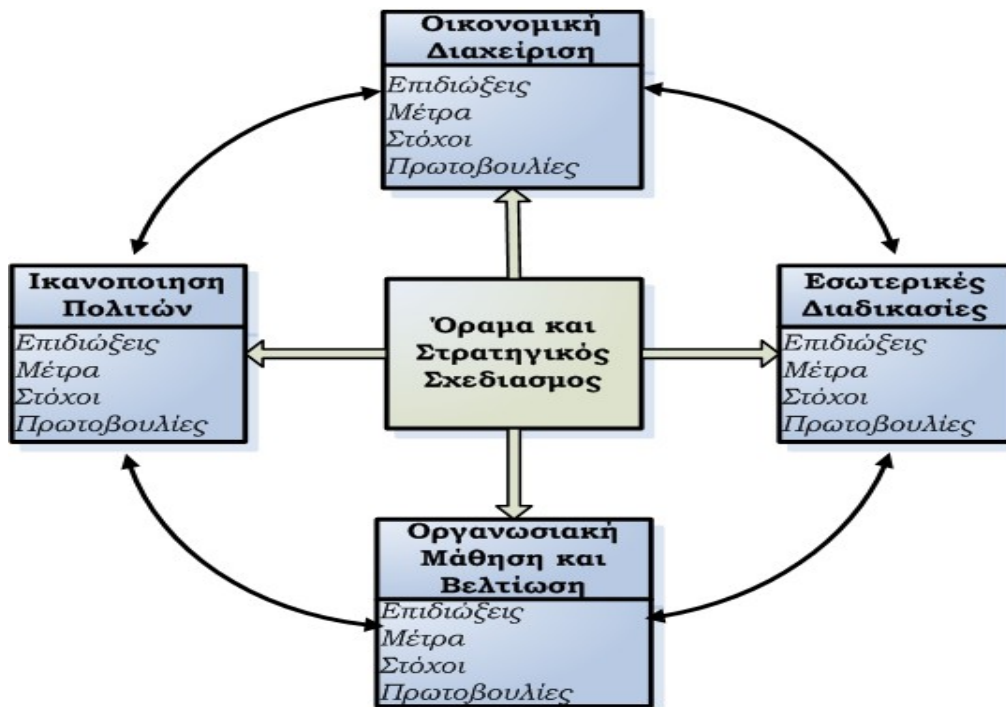
- α) των οικονομικών πόρων
- β) των πολιτών-πελατών
- γ) των εσωτερικών διαδικασιών και

δ)της μάθησης και συνεχούς βελτίωσης.

Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

- διατύπωση δήλωσης προορισμού της οργάνωσης ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών
- προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία και ακολούθως,
- καταρτίζεται ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθεμίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων
- καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων
- αναπτύσσονται πρωτοβουλίες, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος,
- η οργάνωση προβαίνει σε κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων (ΥΠΕΣ, 2006).

Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας από μορφή εξειδικευμένων δράσεων (Ν. 3230/2004).



Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων¹¹:

- κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ. όπως και οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σε ετήσια βάση καθορίζουν στόχους (Ν. 3230/2004) κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν. 3463/2006) δίνει βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου στα άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΒΗΜΑ, 2006)
- οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους

¹¹Το Βήμα, διαθέσιμο μέσω διαδικτύου στο: <http://tovima.dolnet.gr>, 2006, πρόσβαση 15/8/2014

- οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους
- σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα
- οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου(ΥΠΕΣΔΔΑ,.2005)
- η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες (ΥΠΕΣ, 2008), ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ν.3230/2004) και όπου αυτές δεν υφίστανται στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού. Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε γενικοί, οι οποίοι αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης είτε ειδικοί, οι οποίοι αφορούν τους εξειδικευμένους δείκτες που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ν.3230/2004).

Καθώς οι οργανώσεις είναι ανοικτά συστήματα, μεταβάλλονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο (Ν.3230/2004). Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας (Ν.3230/2004). Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών (Ν.3230/2004) και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους (Ν.3230/2004).

Αξιολόγηση της πορείας εφαρμογής του Ν.3230/2004

Οκτώ χρόνια μετά την ψήφιση του ν. 3230/2004, τα αποτελέσματα είναι πενιχρά και ο νόμος υπάρχει μεν, δεν εφαρμόζεται δε. Αναλυτικότερα, ο αριθμός των φορέων που μέχρι

σήμερα έχουν εκδώσει αποφάσεις καθορισμού στόχων μόλις υπερβαίνει τους δέκα (10) και πρόκειται κυρίως για Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Σε τρεις μόνο περιπτώσεις, στο Δήμο Θεσσαλονίκης, το Δήμο Αμαρουσίου και την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας έχουν καθορισθεί δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας, όπως επιβεβαιώθηκε και από τον εκπρόσωπο (manager-σύμβουλο Διοίκησης) εταιρείας σύνταξης δεικτών. Ενδεικτικό είναι, επίσης το γεγονός ότι Τμήματα Ποιότητας συστάθηκαν στις 13 Περιφέρειες, ενώ αντίστοιχες διευθύνσεις έχουν συσταθεί σε 16 Υπουργεία μέχρι σήμερα (Σπακουρή, Σπηλιωτόπουλου).¹² Αν πλοηγηθεί κάποιος στις σελίδες του αρμόδιου υπουργείου, θα διαπιστώσει την ανυπαρξία δεικτών αποδοτικότητας, οι οποίοι αφορούν το νόμο 2839/2000, καταγράφουν, ωστόσο, την ανύπαρκτη θέσπιση δεικτών (ΥΠΕΣ, 2005).

Επιπροσθέτως, σε μελέτη, η οποία εντάχθηκε στο Ε.Π. «Πολιτεία» και χρηματοδοτήθηκε από αυτό, καταγράφηκε η ανεπάρκεια των συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της Δ.Δ. Το εν λόγω έργο, με φορέα εκτέλεσης και λειτουργίας το γραφείο του Γ.Ε.Δ.Δ., επέλεξε για την πιλοτική εφαρμογή της αξιολόγησης δύο ελεγκτικές υπηρεσίες της Δ.Δ., το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και την Ε.Υ.Ε.Π. (Ν.2947/2001) και αποσκοπούσε στην ανάπτυξη ενός αντικειμενικού πλαισίου αξιολόγησης των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου της ελληνικής Δ.Δ. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου επισημάνθηκε και στη μελέτη που ανατέθηκε από τον Γ.Ε.Δ.Δ. στο Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίου Δικαίου. Ενδεικτικό της μη εφαρμογής του νόμου είναι, ότι δεν έχει εκδοθεί καμία Υπουργική Απόφαση ούτε από τα Υπουργεία ούτε από τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού (η Υ.Α. εκδίδεται σε συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και την Ε.Ν.Α.Ε) ούτε, τέλος, από τα Ν.Π.Δ.Δ η αντίστοιχη απόφαση του διοικητικού τους οργάνου.

Σε συσχέτιση με τα παραπάνω, χαρακτηριστική είναι η αδυναμία των ΟΤΑ να συντάσσουν και να υλοποιούν Ε.Π. τετραετούς διάρκειας (Ν .3463/2006). Ωστόσο, δύο χρόνια αργότερα περίπου δέκα (10) δήμοι έχουν συντάξει Ε.Π, ενώ η αδυναμία του όλου

¹²Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 46, σ. 37, «Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διαχείριση των Δημόσιων Προβλημάτων. Το Παράδειγμα της Διοίκησης Μέσω Στόχων, του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και της Καλύτερης Νομοθέτησης», Σπακουρή Αθηνά, Σπηλιωτόπουλος Ιωάννης, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε.

εγχειρήματος συνάγεται από την διαρκή ανανέωση των καταληκτικών ημερομηνιών υποβολής των Ε.Π. Δηλαδή, παρά την έκδοση ενός Π.Δ. και μιας Υ.Α., η οποία επέβαλε καταληκτική χρονική προθεσμία για την εκπόνηση των προγραμμάτων την 31^η Οκτωβρίου 2007, δόθηκε η πρώτη παράταση από το ΥΠΕΣ την 31^η Ιανουαρίου 2007 (45038/8-8-2007), μετά πήγε στις 30 Απριλίου 2008 (45038/8-8-2007) και τώρα βρίσκεται στις 31 Ιουλίου 2008 (45038/8-8-2007).

Το μόνο επιτυχημένο παράδειγμα χρήσης δεικτών στην ελληνική πραγματικότητα είναι εκείνο της χρήσης δεικτών στα ΚΠΣ για την διασφάλιση της αποτελεσματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης ως βασικές αρχές που διέπουν το σύνολο των προγραμμάτων και των εγκριθέντων προς χρηματοδότηση προγραμμάτων(Καν.1260/1999) .

Εφαρμογή χάρτη στρατηγικής της τεχνικής Balanced Scorecard στην μελέτη περίπτωσης του ΤΕΙ Αθήνας

Μια εφαρμογή στην Ελλάδα ήταν η υιοθέτηση του συστήματος από το ΤΕΙ Αθήνας που επηρεάστηκε από την εφαρμογή που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο της Βιέννης.

Συγκεκριμένα το ΤΕΙ Αθήνας όρισε τις διαστάσεις ως εξής:

- διδακτικό και ερευνητικό έργο: βασική και κεντρική διάσταση η εκπλήρωση του σκοπού του ΤΕΙ, η μέγιστη δυνατή ποιότητα περιεχομένου διδακτικού έργου.
- συνεργάτες και σπουδαστές: αναγνώριση της ιδιότητας τους και εκτίμηση του στρατηγικού ρόλου τους.
- εσωτερικές διαδικασίες: διοικητικές και διδακτικές/ερευνητικές
- ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικοί πόροι: στοιχεία εισροών και υποδομής της επιστημονικής διαδικασίας.

Η διοικητική κουλτούρα είναι πολύ σημαντική στην υιοθέτηση τέτοιου συστημάτων διότι είναι ένας οργανισμός πολύπλοκος και συγκεκριμένα το ΤΕΙ Αθήνας έχει ένα παγιωμένο προεδροκεντρικό μοντέλο διοικητικής κουλτούρας.

Με βάση τα κριτήρια της διαφορετικότητας και της σημασίας στην κοινωνία, οι κύριοι τομείς της εφαρμογής του BSC είναι:

- ο τομέας της Δημόσιας Διοίκησης (Τοπική Αυτοδιοίκηση),
- ο τομέας του Διεθνή Βιομηχανικού Ομίλου, και
- ο τομέας της Υγείας

Εφαρμογή χάρτη στρατηγικής της τεχνικής Balanced Scorecard στην μελέτη περίπτωσης της Vodafone

Η εφαρμογή της μεθόδου από την Vodafone θα πραγματοποιηθεί στο σύστημα ανταμοιβής που χρησιμοποιεί η εταιρία. Έτσι η εταιρία όρισε τις διαστάσεις της ως εξής:

- Στην οικονομική διάσταση που ορίστηκε περιλαμβάνονται οι δείκτες που χρησιμοποιούνται από την Vodafone ώστε να παρακολουθείται η εξέλιξη των αποτελεσμάτων του προγράμματος ανταμοιβής της εταιρίας. Οι συγκεκριμένοι δείκτες υπολογίζονται σε ποσοστά άλλα μεταφράζονται σε χρηματικές μονάδες. Έτσι, θέτονται στόχοι αύξησης του ποσοστού ανανεώσεων των συμβολαίων των πελατών στο 2,5% τον μήνα, την μείωση των αποσυνδέσεων και φορητοτήτων στο 1,5% και τέλος μείωση του κόστους διατήρησης των πελατών (τα επιπλέον χρήματα δηλαδή που δαπανά η εταιρεία) στο 1,5%.
- Στην πελατειακή διάσταση σαν στρατηγικός στόχος τοποθετείται η πλήρη ικανοποίηση των πελατών, οποία και μετριέται με βάση τον δείκτη NPS (Net

Promoter Score και ο οποίος θα πρέπει να ελέγχεται ανά εξάμηνο με στόχο το 65% των πελατών της επιχείρησης να έχει βαθμολογήσει εννέα ή δέκα. Αν αυτό δεν συμβεί τότε θα πρέπει η επιχείρηση να λάβει άμεσα μέτρα βελτίωσης. Επίσης, θα πρέπει η επιχείρηση να παρακολουθεί και τον αντίστοιχο δείκτη NPS του ανταγωνισμού της.

- Σαν διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών έχουν οριστεί κατά αρχάς η μηνιαία επικαιροποίηση των προτάσεων που χρησιμοποιεί η εταιρία ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες της και να αποφασίσουν να παραμείνουν στην εταιρία. Οι προτάσεις αυτές περιλαμβάνουν νέες συσκευές, υπηρεσίες αλλά και προγράμματα χρήσης αλλά και συγκεκριμένες έτοιμες προσφορές. Η εταιρία πρέπει να παρακολουθεί τις προσφορές και τις προτάσεις του ανταγωνισμού της ώστε να μπορεί να εκμηδενίσει τον κίνδυνο να αποσκιρτήσει κάποιος πελάτης της στον ανταγωνισμό επειδή δεν βρίσκει αυτό που τον ενδιαφέρει. Επίσης, στην διάσταση εσωτερικών διαδικασιών περιλαμβάνεται και η παρακολούθηση της ατομικής απόδοσης των υπαλλήλων του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών στους δείκτες απόδοσης του προγράμματος ανταμοιβής της εταιρίας.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας του προγράμματος ανταμοιβής και της χρήσης του BSC είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων. Το πρόγραμμα ανταμοιβής εμπεριέχει την έννοια της πώλησης και προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης αλλά και της διαπραγμάτευσης με τους πελάτες. Συνεπώς, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται τουλάχιστον δύο φορές ανά εξάμηνο σε δεξιότητες πώλησης και διαπραγμάτευσης ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Εφαρμογή χάρτη στρατηγικής της τεχνικής Balanced Scorecard στην μελέτη περίπτωσης για μονάδες υγείας (νοσοκομεία)

Ο Harrison's Principles of Internal Medicine είχε επισημάνει ότι η ιατρική είναι μία επιστήμη που συνεχώς αλλάζει. Η νέα έρευνα και οι νέες αναπτυσσόμενες μέθοδοι και κλινικές

εμπειρίες επεκτείνουν την γνώση και αυτά απαιτούν αλλαγές στην διαδικασία ολικής θεραπείας και στην φαρμακευτική αγωγή που πραγματοποιείται.

Η υγεία θεωρείται ένα από τα υπέρτατα αγαθά. Επειδή οι δαπάνες για την υγεία είναι πολύ μεγάλες σε διεθνή κλίμακα και οι προσδοκίες της ανθρωπότητας για βελτίωση της παροχής υπηρεσιών υγείας όλο και αυξάνονται, υπάρχει πάντα η πίεση, πέραν των καθαρά ιατρικών θεμάτων, για μείωση του κόστους υγείας και βελτίωσης της απόδοσης των πόρων και των υπηρεσιών παροχής υγείας (health-care services provision). Η μεθοδολογία της Balanced Scorecard (BSC) έχει συμβάλλει σε αυτόν τον τομέα.

Όπως αναφέρεται στη συνέχεια έχει χρησιμοποιηθεί επιτυχώς σε πολλά νοσοκομεία (ΗΠΑ, Καναδάς, κλπ.), επιφέροντας πολλαπλά οφέλη στην θεματική περιοχή της λειτουργίας μονάδων υγείας.

Η μέθοδος μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην μέτρηση της απόδοσης της υγείας και ειδικότερα των μονάδων φροντίδας και εξυπηρέτησης και στη βελτίωση της απόδοσης, μέσω της σωστής κατανόησης των παραγόντων που την επηρεάζουν, από την σκοπιά διαφόρων οπτικών.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ3 οι συνολικές δαπάνες υγείας για την Ελλάδα, για το 2001, ήταν αρκετά υψηλότερες, κατά μέσο όρο, έναντι των αντιστοίχων συνολικών δαπανών κάθε χώρας από τις εννέα χώρες της Ευρωζώνης. Το ελληνικό σύστημα υγείας, σύμφωνα με ένα άρθρο4 σε έγκυρο έντυπο παρουσιάζει αναποτελεσματικότητα, καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση από διάφορα εμπόδια, έλλειψη οργάνωσης, υψηλές δαπάνες υγείας, κλπ.

Η παροχή ιατρικής φροντίδας, σε μία οργανωμένη μονάδα υγείας, παρέχεται από τις λειτουργικές περιοχές υγείας, Καρδιολογικό, Ακτινολογικό, Εργοθεραπεία, Χειρουργεία, Παθολογικό, Φυσιοθεραπεία, Οφθαλμολογικό, Λογοθεραπεία, αλλά και Ανθρώπινοι Πόροι, Διοίκηση, Χρηματοοικονομικά κ.λπ.

Τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν το επάγγελμα της ιατρικής φροντίδας, σύμφωνα με το Harrison's Principles, είναι τα εξής:

- η σχέση ιατρού-ασθενούς,

- τα κλινικά προσόντα του επιστημονικού προσωπικού της μονάδας υγείας,
- διάγνωση ασθένειας,
- θεραπευτική και φαρμακευτική αγωγή
- επικοινωνία και πληροφόρηση,
- λογοδοσία και υπευθυνότητα,
- πρότυπα, πολιτικές και διαδικασίες
- παροχή φροντίδας υγείας με αποτελεσματικούς τρόπους
- μείωση του κόστους παροχής της υγείας αλλά με την σωστή και αιτιατή αποτελεσματικότητα

Σε αυτό το πολύπλοκο πλαίσιο λειτουργίας της υγείας, των θεσμικών οργάνων της, των σχέσεων ιατρών-ασθενών, των ρόλων του προσωπικού και της κρατικής οντότητας και της βελτίωσης του πλέγματος παροχής υπηρεσιών, η μεθοδολογία της Balanced Scorecard (BSC) για τα νοσοκομεία, μπορεί να παίξει ένα ουσιαστικό ρόλο, όπως αναλύεται στην συνέχεια.

Με την διάδοση της εφαρμογής της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (BSC) αντιμετωπίστηκαν πολλά προβλήματα που είχαν εμφανιστεί στον τομέα υγείας, όπως πρόβλημα με την προτεραιότητα υπηρεσιών, την κατανόηση στρατηγικής, την επικοινωνία, τους πόρους κ.λπ.

Το όραμα και η αποστολή μονάδων υγείας, συνήθως διέπεται από τρεις πολύ σημαντικές διαστάσεις, όπου είναι οι ικανοποιημένοι ασθενείς, η παροχή υψηλής ποιότητας στην παροχή φροντίδας υγείας στους ασθενείς και πλήρη και συνεχή πληροφόρηση και επικοινωνία σε θέματα υγείας

Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων, του οράματος, της αποστολής και των αποτελεσμάτων της καλύτερης απόδοσης, μπορεί να διατυπωθεί, μέσω της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard (BSC), με βάση τις τέσσερις οπτικές της BSC:

1. Οπτική Γωνία «Πελάτες»
2. Οπτική γωνία «Χρηματοοικονομικά»
3. Οπτική γωνία «Λειτουργίες»
4. Οπτική γωνία «Καινοτομία και Μάθηση»

Η σχεδίαση και η υλοποίηση της Balanced Scorecard (BSC) για νοσοκομεία μπορεί να ολοκληρωθεί μετά εξής βήματα:

ΒΗΜΑ 1: Σχεδίαση της αντίληψης και του μοντέλου της Balanced Scorecard

ΒΗΜΑ 2: Σχεδίαση και υλοποίηση πιλοτικών Balanced Scorecards

ΒΗΜΑ 3: Εμβάθυνση και διάχυση των Balanced Scorecards

ΒΗΜΑ 4: Σύστημα πληροφόρησης

ΒΗΜΑ 5: Αξιολόγηση της Balanced Scorecard (BSC)

Για να επιτύχει η στρατηγική στο χώρο της υγείας και των νοσηλευτικών μονάδων πρέπει να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά τα εμπόδια εφαρμογής της. Αυτά σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, από μελέτες που έχουν εκπονηθεί, είναι:

- Μη κατανόηση του οράματος του οργανισμού (95%),
- Ανυπαρξία κινήτρων για το προσωπικό (75% των στελεχών)
- Μη επαρκής επισκόπηση και διαλογική συζήτηση της στρατηγικής από τη διοίκηση (85% των διοικητικών στελεχών της ανώτατης βαθμίδας ασχολούνται λιγότερο από 1 ώρα το μήνα για θέματα στρατηγικής) και
- Αδυναμία εξεύρεσης και διάθεσης πόρων (60% των οργανισμών δεν συνδέουν τους προ-υπολογισμούς και τα κονδύλια με την στρατηγική).

Πέραν λοιπόν των ανωτέρω, απαιτείται και προσπάθεια, αλλαγή νοοτροπίας, αλλαγή κουλτούρας σε θέματα στρατηγικής και απόδοσης, συστήματα πληροφόρησης, κοστολόγησης, κλπ., αλλά και μεθοδολογικά εργαλεία. Η Balanced Scorecard (BSC) αποτελεί ακριβώς αυτό, δηλ., το εργαλείο που έχει αποδείξει στην πράξη την αξία του. Χωρίς αυτό δεν μπορεί εύκολα, συστηματικά και γρήγορα να μετρηθεί η απόδοση της υγείας και δεν μπορεί να βελτιωθεί, σύμφωνα και με τα κριτήρια βελτίωσης της υγείας από πρόσφατη μελέτη (2004) της Baldrige National Quality Program για την υγεία.

Κεφάλαιο 6^ο: Η BSC στον Διεθνή Δημόσιο Τομέα

Εφαρμογή της balanced scorecard στην τοπική αυτοδιοίκηση της κομητείας του Mecklenburg

Η κομητεία του Mecklenburg

Η κομητεία του Mecklenburg είναι η μεγαλύτερη κομητεία της Βόρειας Καρολίνας. Το 2008, ο πληθυσμός της υπολογίστηκε περίπου στους 902.000 κατοίκους, σύμφωνα με το εμπορικό επιμελητήριο της Charlotte. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών, ο πληθυσμός αυξάνονταν κατά μέσο όρο 3% ετησίως. Η ζήτηση για νέες υποδομές (π.χ., σχολεία, φυλακές, δικαστήρια, πάρκα, βιβλιοθήκες και άλλα) θα μπορούσε να οδηγήσει την κομητεία στη χρεοκοπία καθώς επιβαρυνόταν οικονομικά ο προϋπολογισμός του Mecklenburg (Balanced Scorecard Institute, 2009). Τις τελευταίες δεκαετίες η Πολιτεία της βόρειας Καρολίνας υπέστη μια οικονομική κρίση, που είχε δημοσιονομικό αντίκτυπο στις διαπραγματεύσεις της κομητείας, μιας και οι κομητείες είναι μέρος της αυτοδιοίκησης της πολιτείας. Στην περίπτωση της κομητείας του Mecklenburg, οι νομοθέτες μείωσαν την πολιτειακή χρηματοδότηση κατά \$25 εκατομμύρια (Balanced Scorecard Institute, 2009). Ως αντισταθμισμα της μείωσης της χρηματοδότησης, η Πολιτεία επέτρεψε στις κομητείες να επιβάλουν έναν πρόσθετο φόρο επί των πωλήσεων. Το εκλεγμένο συμβούλιο της κομητείας προχώρησε στην εφαρμογή αυτής της σύστασης, η οποία όμως την οδήγησε στην πολιτική του ήττα στις επόμενες εκλογές. Η νέα εκλεγμένη πλειοψηφία αποφάσισε την μείωση κατά 3% του φόρου ιδιοκτησίας για να αντισταθμίσει την αύξηση των εσόδων από τον πρόσφατα επιβαλλόμενο φόρο. Κατά συνέπεια, το Συμβούλιο και ο διευθυντής της κομητείας βρέθηκαν αντιμέτωποι με την απόφαση μείωσης του ετήσιου προϋπολογισμού κατά \$25 εκατομμύρια (Balanced Scorecard Institute, 2009). Η πολιτική κατάσταση στην κομητεία Mecklenburg ήταν ασταθής με αποτέλεσμα η πολιτική πλειοψηφία του Συμβουλίου της κομητείας να

αλλάζει κάθε δυο έτη και μαζί με αυτές να αλλάζουν οι πολιτικές προτεραιότητες και άρα και η χρηματοδότηση των υπηρεσιών. Εντούτοις, πριν από το 2001, δεν υπήρχε σταθερό πρότυπο λήψης αποφάσεων, βασισμένες σε προτεραιότητες. Αυτό οδήγησε σε μια ασταθή και αποδυναμωμένη προσέγγιση στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Μέσα σε αυτό το κλίμα, ο διευθυντής της κομητείας Harry Jones, που διορίστηκε από την επιτροπή τον Οκτωβρίου του 2000, επεδίωξε την ανάπτυξη ενός προτύπου και μιας δομής για την λήψη αποφάσεων που θα μπορούσαν να επικρατήσουν ανεξάρτητα των οικονομικών καταστάσεων ή των πολιτικών ιδεολογιών (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Σε προηγούμενες παρόμοιες καταστάσεις, οι εκλεγμένοι υπάλληλοι και οι ανώτεροι διευθυντές επέλεξαν να πραγματοποιήσουν γενικές περικοπές, περικοπές σε κενές θέσεις προκειμένου να μειώσουν την πιθανότητα απόλυσης ανθρώπων από τις εργασίες τους. Οι συνέπειες των περικοπών ήταν εμφανείς στην περικοπή υψηλής προτεραιότητας υπηρεσιών και τη διατήρηση χαμηλότερης και περικόπηκαν ζωτικής σημασίας εργασίες. Με τον εκ των υστέρων απολογισμό, κατέστη σαφές ότι η περικοπή των ζωτικής σημασίας θέσεων ήταν μια άστοχη στρατηγική για τη μείωση του κόστους (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Κρίθηκε επομένως απαραίτητο να διαμορφωθεί ένα στρατηγικός σχεδιασμός που θα βοηθήσει την κομητεία να βγει από το αδιέξοδο. Το Μαΐου του 2001, το διοικητικό Συμβούλιο της κομητείας υιοθέτησε ένα μακροπρόθεσμο όραμα για την κοινότητα, το οποίο στηρίχθηκε στο τρίπτυχο «να ζήσουν, να εργαστούν και να δημιουργήσουν» (Balanced Scorecard Institute, 2009) . Τον Ιούλιο αυτού του έτους, ο διευθυντής της κομητείας ανέλαβε να θέσει σε εφαρμογή το Managing for Result (M4R), χρησιμοποιώντας την Balanced Scorecard ως κύριο εργαλείο διαχείρισης απόδοσης. Η M4R φιλοσοφία επικεντρώθηκε στις αποφάσεις βασισμένες σε αντικειμενική μέτρηση των αποτελεσμάτων. Έτσι μέχρι το 2002, ο διευθυντής εξασφάλισε τη σύσταση μιας Balanced Scorecard, η οποία εγκρίθηκε και υιοθετήθηκε από το Συμβούλιο (Balanced Scorecard Institute, 2009). Μετά από οχτώ χρόνια, το όραμα του Συμβουλίου έχει παραμείνει το ίδιο, παρά αρκετές αλλαγές που έγιναν στα μέλη του και παρά τις ποικίλες αλλαγές της πολιτικής πλειοψηφίας του Συμβουλίου. Επιπλέον, η επιτροπή συνεχίζει να χρησιμοποιεί (και να τροποποιεί εάν απαιτείται) την Balanced Scorecard εξετάζοντας τις αποδόσεις και καθιερώνοντας προτεραιότητες.

Αυτό το όραμα αναπτύχθηκε χωρίς κανένα στοιχείο ότι η κομητεία του Mecklenburg θα αποδέχονταν μια φιλοσοφία Managing for Result και χωρίς καμία γνώση γύρω από την Balanced Scorecard. Από αυτή την άποψη, ενώ τα μέλη του εκλεγμένου Συμβουλίου δημιούργησαν κάτι που ήξεραν ότι είχε αξία, δεν μπορούσαν να αναγνωρίσουν το βάθος της αξίας του οράματος και το ρόλο που θα διαδραμάτιζε στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της κομητείας του Mecklenburg (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του οράματος του Συμβουλίου του 2015, που έχει ενσωματωθεί στην Balanced Scorecard του Mecklenburg είναι ότι αποτελεί όραμα τόσο για την κοινότητα όσο και για τον κυβερνητικό οργανισμό. Γι' αυτό η Balanced Scorecard του Mecklenburg καλείται «Κοινοτικό & Συνεταιρικό Scorecard» Αυτή η προσέγγιση είναι μοναδική για τις τοπικές αυτοδιοικήσεις που χρησιμοποιούν την Balanced Scorecard. Αντανakλά την διπλή ευθύνη του εκλεγμένου συμβουλίου της κομητείας. Αυτή είναι η επίτευξη των στόχων της κοινότητας από την ηγεσία της, καθώς και ο ορισμός της πολιτικής και της λειτουργίας της ως κυβερνητική μονάδα διοίκησης που εξυπηρετεί την κοινότητα (Balanced Scorecard Institute, 2009).

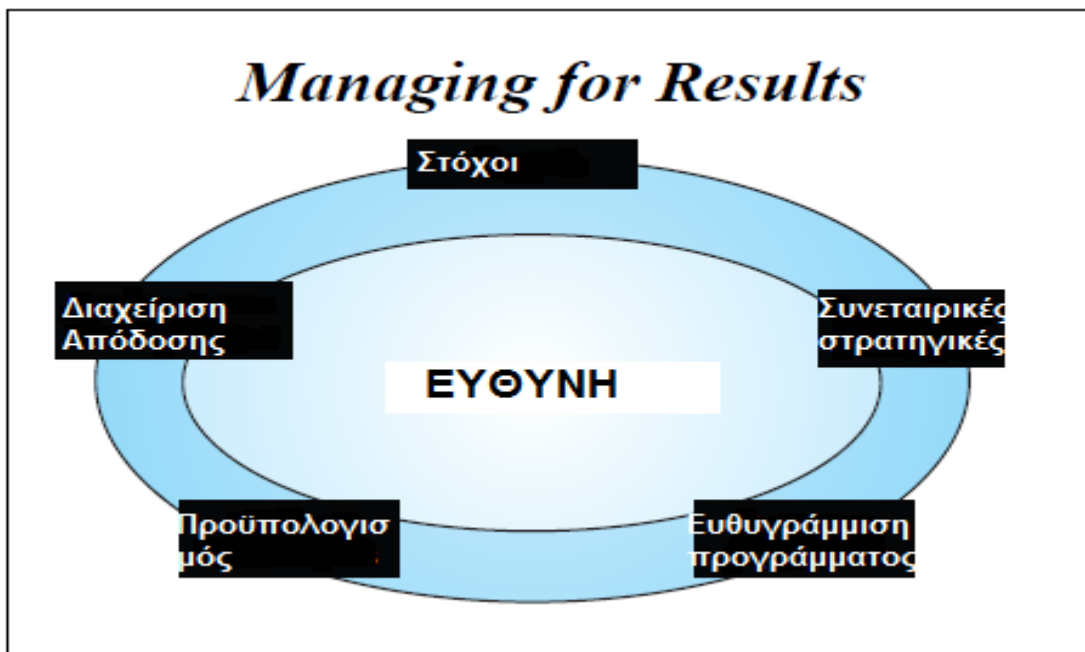
Αντιλαμβανόμαστε επομένως ότι η κοινοτική & Συνεταιρική Scorecard, φανερώνει το συνταίριασμα των στόχων, για τους οποίους η κυβερνητική μονάδα είναι ο αρχικός φορέας παροχής υπηρεσιών και αυτούς για τους οποίους άλλοι είναι ο αρχικοί φορείς παροχής υπηρεσιών. Δεν υπάρχει όμως καμία διαφορά από άποψη ευθύνης: Υπεύθυνη για όλους του στόχους της Κοινοτικής & Συνεταιρικής Scorecard είναι επιτροπή (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Κύκλος στρατηγικών δραστηριοτήτων και δημιουργία προοπτικών

Η μετάφραση του οράματος σε δράση οδήγησε τη κομητεία του Mecklenburg να δημιουργήσει και να αναπτύξει έναν κύκλο στρατηγικών δραστηριοτήτων, βασισμένο σε ένα σύνολο καθορισμένων αρχών. Η βασική κριτική για αυτόν τον κύκλο είναι ότι πρέπει να υπάρχει μια δυναμική, περιεκτική προσέγγιση στο σχεδιασμό, στον προϋπολογισμό, στην εκτέλεση, στη μέτρηση, διαχείριση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Ο κύκλος έχει πέντε χαρακτηριστικά:

- Στόχοι
- Διαχείριση απόδοσης
- Συνεταιριστικές στρατηγικές
- Προϋπολογισμό και
- Ευθυγράμμιση προγράμματος



Εικόνα 2: Κύκλος δραστηριοτήτων

(Balanced Scorecard Institute, 2009).

Επιπλέον, επειδή αυτή η προσέγγιση αντιπροσωπεύει έναν νέο τρόπο διαχείρισης επιχειρήσεων, η κομητεία του Mecklenburg αποφάσισε ότι έπρεπε να είναι σαφείς οι διαφορές μεταξύ αυτού του νέου τρόπου και των προηγούμενων διοικητικών μεθόδων. Για να το κάνει αυτό, ο διευθυντής της κομητείας καθιέρωσε έξι αρχές μετασχηματισμού που θα καθόριζαν και θα διέκριναν το MfR, ιδιαίτερα στα πλαίσια των αποφάσεων χρηματοδότησης (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Η μέθοδος MfR θα πρέπει να είναι:

- ✓ κατανοητή: να είναι διαφανής και σαφής στην λήψη αποφάσεων και αναφοράς

αποτελεσμάτων.

- ✓ Αρμόδια: να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινότητας και να δρα προνοητικά ώστε να παρεμποδίζει την εμφάνιση κοινοτικών προβλημάτων.
- ✓ Ενδυναμωτική: να αντιδρά ταχύτατα στην κάλυψη των μακροπρόθεσμων αναγκών.
- ✓ Οικονομικά προσιτή: να λειτουργεί μέσα στα οικονομικά πλαίσια της κοινότητας.
- ✓ Επιλογές & Συνέπειες: να αναγνωρίζει όλες τις συναγωνιστικές επιλογές και να παίρνει αποφάσεις, βασισμένες στην αντικειμενική αξιολόγηση των προβαλλόμενων αποτελεσμάτων.
- ✓ Υπεύθυνη: να εστιάζει στα αποτελέσματα και να είναι υπεύθυνη για τις αποφάσεις.

Εκτός από την κατοχή ενός συνόλου αρχών και ενός καθορισμένου κύκλου εκπλήρωσης διοικητικών δραστηριοτήτων, η κομητεία του Mecklenburg εφάρμοσε και προσάρμοσε την Balanced Scorecard για να εισάγει το Managing for Result σε ολόκληρη την οργάνωση (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Θα πρέπει να προσθέσουμε σε αυτό το σημείο ότι ο Howard Rohm του ιδρύματος της Balanced Scorecard είχε κατασκευάσει ένα πλαίσιο Balanced Scorecard ειδικά για τις κυβερνητικές οργανώσεις. Τα Εννέα βήματα για την επιτυχία της μεθοδολογίας απαιτούν τη βοήθεια της κομητείας στην ανάπτυξη της Balanced Scorecard. Κατά συνέπεια, το Σεπτέμβριο του 2001 ο διευθυντής της κομητείας συνεργάστηκε με το ίδρυμα της Balanced Scorecard για να διευκολύνει την ανάπτυξη της μεθοδολογίας στην κομητεία του Mecklenburg (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Στην ανάπτυξη της Κοινοτικής & Συνεταιρικής Scorecard, το Συμβούλιο της κομητείας χρησιμοποίησε το πλαίσιο του ιδρύματος της Balanced Scorecard και τοποθέτησε την προοπτική των πελατών ιεραρχικά στην υψηλότερη θέση της balanced Scorecard. Επιπλέον αποφασίστηκε να μετονομαστεί αυτή η προοπτική ως Πελάτης και Ενδιαφερόμενοι. Αυτή η ονοματολογία προορίζεται να αναγνωρίσει ότι η κομητεία του Mecklenburg πρέπει να επιδιώξει την ικανοποίηση όχι μόνο των άμεσων πελατών της αλλά και των ενδιαφερόμενων (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Μια άλλη σημαντική αλλαγή έγινε στον τίτλο της προοπτικής μάθησης και ανάπτυξης. Η κομητεία του Mecklenburg επέλεξε να την ονομάσει Υπάλληλος και Οργανωτική Ικανότητα, να αναγνωρίσει και να ενισχύσει το ζωτικής σημασίας ρόλο των υπάλληλων ως πρωταρχική

πηγή της καινοτομίας και της δημιουργικότητας που οδηγεί στις βελτιώσεις απόδοσης.

Συμμετοχική ηγεσία και διοικητικά επίπεδα

Η εφαρμογή της balanced scorecard, ξεκινά από την ηγεσία και εξαπλώνεται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Επομένως, η κομητεία Mecklenburg ενέταξε κάθε τμήμα της στην εξέλιξη της balanced scorecard, η οποία θα είχε συσταθεί από το Συμβούλιο. Αυτό οδήγησε στη συμμετοχή κάθε διευθυντή τμήματος και των ανώτερων διευθυντών σε πολλές περιπτώσεις. Αυτή η συμμετοχική ηγεσία δημιούργησε σημαντικές οικονομικές συναλλαγές μεταξύ των ηγετών της οργάνωσης επειδή είχαν και συνεχίζουν να έχουν, σημαντικό λόγο στις αποφάσεις, που αποφέρουν μεγάλες απολαβές (Balanced Scorecard Institute, 2009). Πολλοί από εκείνους που συμμετείχαν στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της Κοινοτικής & Συνεταιρικής Scorecard έγιναν εσωτερικοί σύμβουλοι της balanced scorecard μέσα στα τμήματά. Αυτό προώθησε περαιτέρω τη γνώση της scorecard μεταξύ των υπαλλήλων και καθιέρωσε μια δομή - αν και άτυπη - που έχει βοηθήσει τη κομητεία Mecklenburg να διαιωνίσει τη συμμετοχή, την υποστήριξη και τη χρήση της balanced scorecard μέσα σε κάθε τμήμα (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Για την ανάπτυξη της Κοινοτικής & Συνεταιρικής Scorecard από το όραμα του 2015 του Συμβουλίου, οι βασικοί ηγέτες προσδιόρισαν και ανέλυσαν τα σημαντικότερα στοιχεία του οράματος του Συμβουλίου. Μέσω μιας διαδικασίας, που διευκολύνθηκε από το ίδρυμα balanced scorecard, αυτοί οι ηγέτες ομαδοποίησαν τα 14 στοιχεία σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες, τις οποίες ονόμασαν κεντρικές περιοχές (Balanced Scorecard Institute, 2009). Επομένως, μέσω αυτής της συμμετοχικής διαδικασίας οι βασικοί ηγέτες της κομητείας του Mecklenburg άρχισαν να χτίζουν την Balanced Scorecard.

Οι τέσσερις κεντρικές περιοχές είναι:

1. Κοινοτική υγεία & Ασφάλεια, όπου περιλαμβάνει:
 - Κοινοτική υγεία
 - Κοινοτική ασφάλεια

- Συνταξιούχοι
2. Ανάπτυξη Διαχείρισης & Περιβάλλον, όπου περιλαμβάνει:
 - Προστασία της ιστορίας
 - Προστασία των φυσικών πόρων
 - Οικονομική ανάπτυξη
 - Μεταφορά /διέλευση
 - Πάρκα /ανοιχτός χώρος
 3. Κοινωνική εκπαίδευση & Οικονομική Ευκαιρία, όπου περιλαμβάνει:
 - ποικιλομορφία
 - Εκπαίδευση και λογοτεχνία
 - Τέχνες & Πολιτιστική δραστηριότητα
 4. Αποτελεσματική & Αποδοτική κυβέρνηση, όπου περιλαμβάνει:
 - Αρμόδια/υπεύθυνη/ περιεκτική διαχείριση
 - Συνεργασίες

Προϋπολογισμός και χρηματοδότηση(ευθυγράμμιση)

Το 2003, το διοικητικό Συμβούλιο των κομητειών βρέθηκε αντιμέτωπο με την εφαρμογή σημαντικών περικοπών χρηματοδότησης υπηρεσιών και την αύξηση των φόρων προκειμένου να διατηρήσει τις υπάρχουσες υπηρεσίες. Εντούτοις, επειδή ο προϋπολογισμός της κομητείας είχε οργανωθεί από το τμήμα, ήταν δύσκολο να διακρίνει κανείς όχι μόνο τις υπηρεσίες μέσα στα τμήματα αλλά και τα επιθυμητά αποτελέσματα της balanced scorecard στα οποία οι

υπηρεσίες ευθυγραμμίστηκαν. Και επειδή η Κοινοτική & Συνεταιρική Scorecard ήταν στα πρώτα στάδια εφαρμογής της, δεν υπήρχαν επαρκή στοιχεία για την απόδοσης των υπηρεσιών (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Αυτή η κατάσταση οδήγησε το διοικητικό Συμβούλιο να κάνει μια περιεκτική αναθεώρηση κάθε προγράμματος που χρηματοδοτήθηκε από τη κομητεία. Όμως το διοικητικό Συμβούλιο επέλεξε την αναθεώρηση των προγραμμάτων και των υπηρεσιών σύμφωνα με το επιθυμητά αποτελέσματα της balanced scorecard, με τα οποία τα προγράμματα και οι υπηρεσίες ευθυγραμμίστηκαν (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Αυτό οδήγησε στη δημιουργία 50 κατηγοριών προγραμμάτων περιλαμβάνοντας 267 χωριστές υπηρεσίες. Αυτό παρείχε διαφάνεια για το Συμβούλιο, το διευθυντή της κομητείας και το κοινό για το ποιες υπηρεσίες χρηματοδοτήθηκαν, σε ποιο επίπεδο, ποιός ήταν ο επιθυμητός στόχος και ποιο το αποτέλεσμα. Το αποκορύφωμα αυτής της διαδικασίας ήταν ότι τον Ιανουαρίου του 2004, το διοικητικό Συμβούλιο χρησιμοποίησε αυτές τις πληροφορίες για να διατυπώσει τις προτεραιότητες για τη χρηματοδότηση, βασισμένες στην αξία που έδωσαν οι υπηρεσίες σε κάθε κατηγορία προγράμματος. Επιπλέον, ο διαχειριστής της κομητείας δεσμεύτηκε να συνεχιστεί το πρόγραμμα αναθεώρησης στο επίπεδο προσωπικού, επανεξετάζοντας τις μισές υπηρεσίες κάθε έτος (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Τελικά (2006), η κομητεία Mecklenburg δημιούργησε ένα νέο σύστημα προϋπολογισμού που επιτρέπει την επανευθυγράμμιση της μεθόδου του προϋπολογισμού ηλεκτρονικά και ενσωματώνει τα στοιχεία απόδοσης.

Ρύθμιση και αλλαγή προτεραιοτήτων

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η κομητεία Mecklenburg είχε σε ισχύ την balanced scorecard ως χρήσιμο αρχικό εργαλείο διαχείρισης απόδοσης για να μεταφράσει εκείνο το όραμα της σε δράση. Ακόμη επαναπροσδιόρισε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για να αυξήσει την υπευθυνότητα και για να δημιουργήσει αντικειμενικά πρότυπα για τη χρηματοδότηση. Ευθυγράμμισε επίσης υπηρεσίες και πηγές με τους στόχους της balanced scorecard και αύξησε τη διαφάνεια της χρηματοδότησης (Balanced Scorecard Institute, 2009). Τέλος, το εκλεγμένο συμβούλιο είχε επενδύσει αρκετό χρόνο στην προσπάθεια σχεδιασμού ενός στρατηγικού πλάνου για την ορθή λειτουργία των υπηρεσιών

και των προσδιορισμών εκείνων των σημείων που θα έπρεπε να βελτιωθούν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το να καθοριστούν για πρώτη φορά οι προτεραιότητες (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Αρκετά ενδιαφέρον είναι ότι το συμβούλιο δεν καθιέρωσε προτεραιότητες βασισμένες στις ανάγκες της κοινότητας, η οποία είναι ίσως η παραδοσιακή μέθοδος για τους εκλεγμένους οργανισμούς. Αντίθετα η ρύθμιση προτεραιότητας της επιτροπής βασίστηκε σε τρία κριτήρια που είχε χρησιμοποιήσει στο πρόγραμμα αναθεώρησης της:

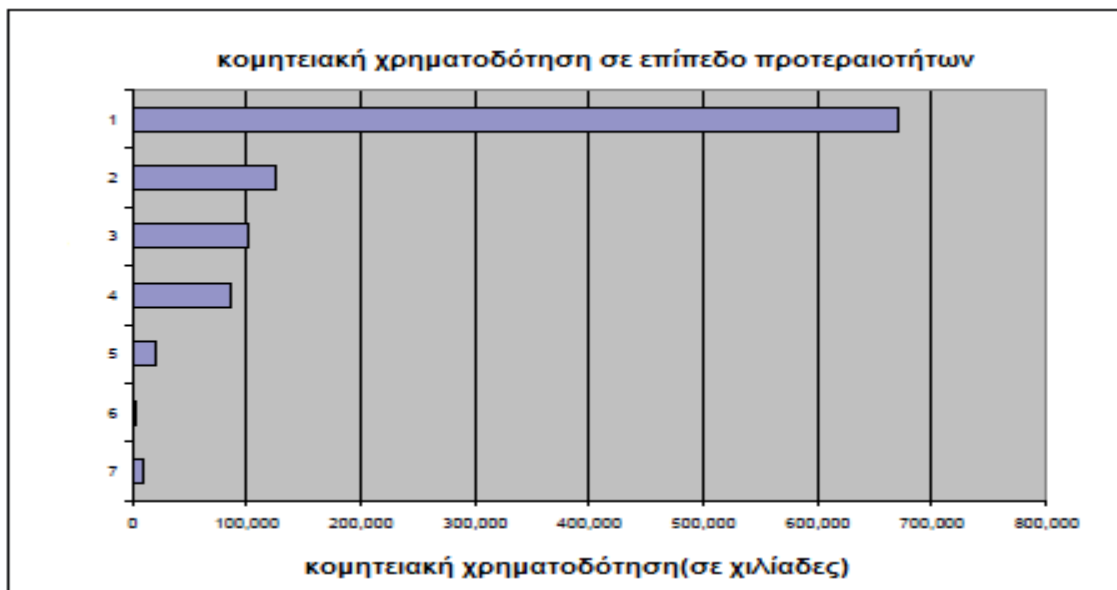
- ❖ Σχετικότητα: σε ποιο βαθμό θα έπρεπε η κομητεία Mecklenburg να εμπλέκεται σε αυτές τις επιχειρήσεις.
- ❖ Απόδοση: ποια αποτελέσματα επιτυγχάνονται.
- ❖ Αποδοτικότητα: πόσο αποδοτική είναι η χρήση της δημόσιας χρηματοδότησης στην παροχή υπηρεσιών.

Η προτεραιότητα της επιτροπής ήταν να ταξινομήσει κάθε κατηγορία προγράμματος σε ένα από τα επτά επίπεδα προτεραιότητας. Κάθε κατηγορία προγράμματος είναι ένα σύνολο υπηρεσιών, που ευθυγραμμίζεται με ένα από τα επιθυμητά αποτελέσματα της Scorecard. Αυτό το σύνολο θα μπορούσε να είναι μια υπηρεσία ή πολλές υπηρεσίες, ανάλογα με το ποσό χρηματοδότησης στο τρέχον οικονομικό έτος (Balanced Scorecard Institute, 2009). Επειδή κάθε επίπεδο προτεραιότητας δεν ήταν ικανό να βάλει όλες τις κατηγορίες προγραμμάτων σε ύψιστη προτεραιότητα. Για να διευκολυνθούν τα μέλη του συμβουλίου στην επιλογή προγραμμάτων προμηθεύτηκαν ηλεκτρονικά αριθμητικά πληκτρολόγια που επέτρεψαν την σχετικά ανώνυμη «ψηφοφορία.» (Balanced Scorecard Institute, 2009). Τα αποτελέσματα προβλήθηκαν δημοσίως, επιτρέποντας στα μέλη του συμβουλίου να δουν τα πεδία ομοφωνίας και εφαρμόστηκαν κανόνες ψηφοφορίας για την τοποθέτηση των κατηγοριών προγραμμάτων σε ένα από τα επίπεδα προτεραιότητας. Αυτή η προσέγγιση έδωσε την ευκαιρία στα μέλη του μειοψηφικού πολιτικού κόμματος να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, δεδομένου ότι κάτι παρόμοιο απαιτείται σε μία πλειοψηφία για την λήψη αποφάσεων. Όταν περισσότερα από 50 κατηγορίες προγραμμάτων ήταν τοποθετημένες μέσα στα επτά επίπεδα προτεραιότητας, το Συμβούλιο έθεσε τέλος σε αυτή τη διαδικασία ώστε να ολοκληρώσει την τοποθέτηση προτεραιοτήτων. Στο τέλος αυτής της διαδικασίας, κάθε ένα από τα εννέα μέλη της επιτροπής εξέφρασε την ικανοποίηση του σχετικά με την ταξινόμηση (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το Συμβούλιο δεν παρείχε πληροφορίες

χρηματοδότησης ως τμήμα τοποθέτησης προτεραιοτήτων. Ενώ είχε λάβει αυτές τις πληροφορίες κατά τη διάρκεια της αναθεώρησης του προγράμματός του, η άσκηση της ρύθμισης προτεραιοτήτων δεν προορίστηκε ως μέθοδος εξέλιξης του προϋπολογισμού. Αντίθετα προορίστηκε να καθορίσει την άποψη του Συμβουλίου σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των χρηματοδοτημένων προγραμμάτων και των υπηρεσιών της κομητείας (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Μήνες αργότερα, όταν το Συμβούλιο υιοθέτησε τον ετήσιο προϋπολογισμό του, η χρηματοδότηση διατέθηκε σύμφωνα με τα επτά επίπεδα προτεραιότητας, με μια εξαίρεση. Το τρίτο επίπεδο προτεραιότητας έλαβε ελαφρώς περισσότερη χρηματοδότηση από το δεύτερο επίπεδο. Από τότε, εντούτοις, η επιτροπή χρηματοδοτούσε τα πρόγραμμα και τις υπηρεσίες αναλογικά με τα επίπεδα προτεραιότητάς. Κατωτέρω είναι το πιο πρόσφατο παράδειγμα, από το οικονομικό έτος 2007-2008 όπου παρουσιάζεται η κομητειακή χρηματοδότηση σε επίπεδο προτεραιοτήτων.

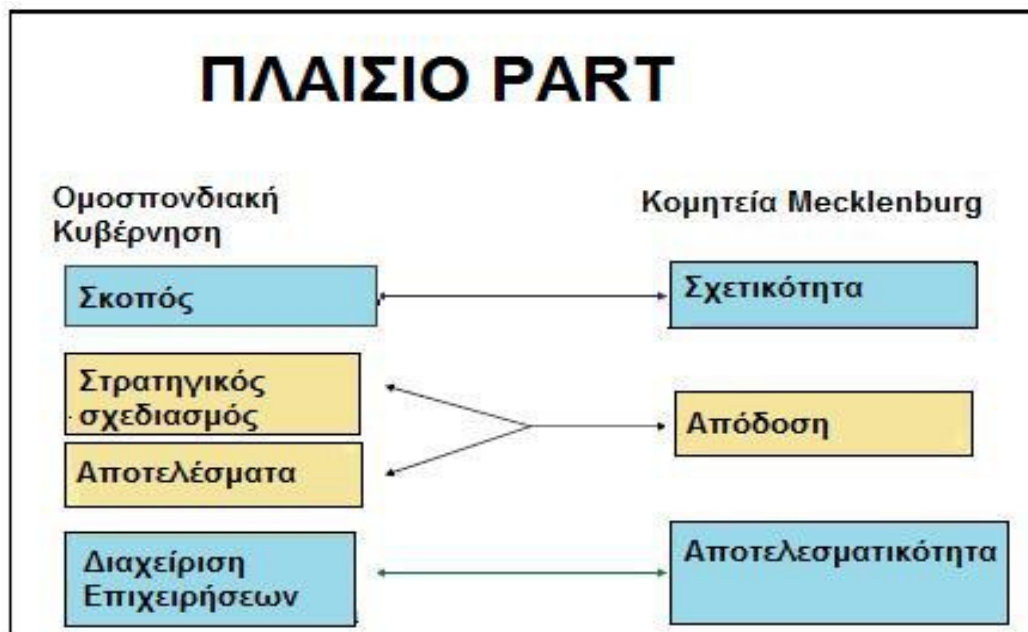


Εικόνα 3: χρηματοδότηση για το 2007-2008

Πρόγραμμα αναθεώρησης

Το αρχικό πρόγραμμα αναθεώρησης απαιτούσε από το προσωπικό της κομητείας να εξεύρει μια μέθοδο, βάση της οποίας το διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να καταλάβει και να αξιολογήσει τη συνάφεια, την απόδοση και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών. Εντούτοις,

για να εξασφαλιστεί συνέπεια στη μεθοδολογία για μια εξελισσόμενη αναθεώρηση, απαιτήθηκε μια πιο οριστική και δομημένη προσέγγιση. Για την υλοποίηση αυτού, η κομητεία Mecklenburg προσάρμοσε και τροποποίησε το πρόγραμμα εκτίμησης κατάταξης (PART) που χρησιμοποιήθηκε από το Αμερικανικό Υπουργείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού (OMB) (Balanced Scorecard Institute, 2009). Το PART περιείχε κοινά κριτήρια με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν από το διοικητικό Συμβούλιο στην στρατηγική του προγράμματός αναθεώρησης το 2003.



Εικόνα 4: Πλαίσιο PART

Τα κριτήρια του OMB περιλαμβάνουν τέσσερα τμήματα:

- Σκοπός
- Σχεδιασμός στρατηγικής
- Αποτελέσματα
- Διαχείριση επιχειρήσεων

Τα κριτήρια ευθυγραμμίζονται με τα κριτήρια της επιτροπής όπου είναι :

- Σχετικότητα
- Απόδοση
- Αποτελεσματικότητα

Η κομητεία του Mecklenburg επέλεξε το PART λόγω της συνάφειας του με τα κριτήρια του Mecklenburg καθώς επίσης όντας δοκιμασμένο στο πεδίο του, είχε δείξει αξιοπιστία. Κάθε τμήμα του προγράμματος εκτίμησης κατάταξης υιοθετεί ένα σύνολο ερωτήσεων και κριτηρίων για την εκτίμηση των προγραμμάτων/ υπηρεσιών. Όταν εφαρμόστηκε στην κομητεία του Mecklenburg, οδήγησε σε εκθέσεις τόσο σε επίπεδο κατηγορίας προγράμματος (αθροίζοντας απόδοση όλων των υπηρεσιών μέσα σε κάθε κατηγορία) καθώς επίσης και σε επίπεδο εξυπηρέτησης (υποβολή έκθεσης σχετικά με την απόδοση κάθε υπηρεσίας). Κάθε έκθεση παρέχει μια γενική εκτίμηση καθώς επίσης και μια εκτίμηση για κάθε ένα από τα τρία κριτήρια. Το Συμβούλιο, ο διευθυντής της κομητείας, οι διευθυντές των τμημάτων και άλλοι χρησιμοποιούν αυτές τις εκθέσεις για να αξιολογήσουν την απόδοση και την αξία της επένδυσης του κοινού και για να θέσουν τις προτεραιότητες για τις μελλοντικές επενδύσεις (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Χρήση της balanced scorecard σε όλα τα τμήματα διοίκησης της κομητείας

Το 2005, η κομητεία του Mecklenburg διέδωσε την balanced scorecard σε όλους τους διευθυντές των τμημάτων. Στην αρχή του έτους, η balanced scorecard των τμημάτων έγινε ένα πλάνο εργασίας για τους διευθυντές. Το γεγονός ότι αυτοί οι διευθυντές είχαν συμμετάσχει στην ανάπτυξη της Κοινοτικής & Συνεταιρικής Scorecard και την τοποθέτησαν στην συνέχεια στα τμήματά τους, την κατέστησε πολύ προσιτή. Τώρα, για πρώτη φορά, η ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της balanced scorecard ήταν συνδεδεμένη με μια επίσημη αξιολόγηση απόδοσης, η οποία συνδέεται με την αμοιβή (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Στην πραγματικότητα, λίγοι διευθυντές τμημάτων θέλησαν αμέσως να τροποποιήσουν την balanced scorecard και να την εξαπλώσουν στα χαμηλότερα επίπεδα μέσα στο τμήμα τους. Από την έναρξη όμως αυτής της διαδικασίας και έπειτα η balanced scorecard έγινε πολύ σημαντική και πολύ αληθινή στους διευθυντές, αφού εξασφάλιζε πολύ θετικά αποτελέσματα (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Η λήψη αποφάσεων στην κομητεία

Ιστορικά σε πολλές περιοχές της κομητείας του Mecklenburg οι υπηρεσίες λειτουργούσαν βασισμένες στην εξειδίκευση ενός ατόμου, συνήθως του διευθυντή της υπηρεσίας. Οι αποφάσεις, ειδικά αυτές που περιλάμβαναν σύνθετες καταστάσεις, συχνά βασίζονταν στην υποκειμενική κρίση κάποιου που αναγνωρίζονταν ότι είχε ιδιαίτερη πείρα σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, όπως κοινωνική εργασία ή πνευματική υγεία ή ανθρώπινα πόροι (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Αυτό δε σήμαινε ότι η κομητεία του Mecklenburg λειτουργούσε χωρίς στοιχεία απόδοσης ή χωρίς να παίρνει καλές αποφάσεις. Όμως, είναι σαφές ότι μερικές φορές τα στοιχεία απόδοσης δεν προσανατολίζονταν αποτελεσματικά στις αποφάσεις, οι οποίες βασίζονταν μόνο στη σοφία και την εμπειρία ενός ατόμου. Αυτό το μοντέλο λήψης απόφασης περιόριζε τη δυνατότητα ενσωμάτωσης διάφορων προοπτικών και επιλογών. Το πιο σημαντικό είναι ότι δεν παρείχε ένα μέσο ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της απόφασης και η διαδικασία λήψης απόφασης. Επομένως, ενώ το θέμα εμπειρίας είναι ένα σημαντικό συστατικό οποιαδήποτε μοντέλου λήψης απόφασης, η κομητεία του Mecklenburg άρχισε να αναγνωρίζει ότι δεν θα έπρεπε να είναι το μόνο ή κύριο στοιχείο λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα σε στρατηγικό επίπεδο. Επομένως, η κομητεία οδηγήθηκε στην λήψη αποφάσεων που ήταν βασισμένες σε δεδομένα, ώστε να ενσωματώσει τόσο την εμπειρία όσο και την εξειδίκευση.

Οι άριστοι δείκτες απόδοσης

Η κατοχή σχετικών στοιχείων είναι σημαντική στη λήψη ποιοτικών αποφάσεων. Όμως λίγα μέτρα είναι άριστοι δείκτες απόδοσης. Για μερικά επιθυμητά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση πελατών, ήταν σχετικά εύκολο να καθοριστεί το κατάλληλο μέτρο (δηλ.,

ικανοποίηση πελατών με τις υπηρεσίες), και να αποφασιστεί η επιλογή μεθόδου (έρευνα ικανοποίησης). Άλλα αποτελέσματα απαιτούν περισσότερη σκέψη από την άποψη του καθορισμού είτε του σωστού μέτρου είτε του τρόπου συγκέντρωσης των στοιχείων (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Παραδείγματος χάριν, ένα από τα επιθυμητά αποτελέσματα της κομητείας του Mecklenburg είναι να υπάρξει ένα εργατικό δυναμικό αντιπροσωπευτικό της κοινότητας που εξυπηρετεί. Αν όμως κατά την προσπάθεια να καθοριστεί το καλύτερο μέτρο, το προσωπικό της κομητείας αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα. Το πρώτο πρόβλημα ήταν η απόκτηση των τρεχόντων στοιχείων απογραφής για την κοινότητα. Επίσης υπήρχε πρόβλημα να ταυτίσει τα στοιχεία του Αμερικανικού Υπουργείου Εργασίας σχετικά με την διαθεσιμότητα των εργαζομένων στις διάφορες κατηγορίες εργασίας, με τις κατηγορίες εργασίας της κομητείας του Mecklenburg. Για αυτούς και άλλους λόγους, η κομητεία του Mecklenburg δεν καθόρισε μέτρα απόδοσης για τρία έτη.

Ανίκανη να βρει το άριστο μέτρο, το 2005 η κομητεία Mecklenburg εφάρμοσε μια μεθοδολογία προκειμένου να οδηγηθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Όταν η ετήσια έκθεση απόδοσης αποκάλυψε τα αποτελέσματα, το διοικητικό συμβούλιο, ο διευθυντής της κομητείας και οι διευθυντές των τμημάτων αντιτέθηκαν, λέγοντας ότι τα μέτρα και τα στοιχεία ήταν παραπλανητικά και επομένως μη χρήσιμα. Αν και αυτή η αντίδραση έστειλε πίσω το προσωπικό της κομητείας στο διοικητικό συμβούλιο, το πραγματικό αποτέλεσμα ήταν ότι η απόκτηση εμπειρίας αποδείχτηκε πολύ χρήσιμη για την επιλογή του κατάλληλου μέτρου σε αυτό το επίπεδο (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Η Εφαρμογή της Balanced Scorecard στο Δημοτικό Συμβούλιο του Dunedin στην Νέα Ζηλανδία

To Dunedin στην Νέα Ζηλανδία

Το Dunedin είναι η πέμπτη μεγαλύτερη πόλη της Νέας Ζηλανδίας με κατά προσέγγιση κατοικημένο πληθυσμό 120.000 ανθρώπων και βρίσκεται στη χαμηλότερη Ανατολική Ακτή του νότιου νησιού. Το Δημοτικό Συμβούλιο του Dunedin (DCC) απασχολεί συνολικά 940 υπαλλήλους σε 620 πλήρους απασχόλησης ισοδύναμες θέσεις σε 36 τμήματα και έχει ευθύνη

για την παροχή όλων των δημοτικών υπηρεσιών μέσα στην πόλη του Dunedin . Μέσα στο Δημοτικό Συμβούλιο του Dunedin, το τμήμα υπηρεσιών πελατών και πληροφοριών (C& IS) χειρίζεται τις περισσότερες από τις εξωτερικές διασυνδέσεις πελατών του Συμβουλίου, και περιλαμβάνει τρία τμήματα :το κέντρο γνώσης (KC), το κέντρο επισκεπτών (VC), και το CSA . Η αρμοδιότητα του CSA είναι η εξωτερική επικοινωνία του Δημοτικού Συμβουλίου. Το CSA έχει 30 άτομα προσωπικό, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και για την απευθείας εξυπηρέτηση πελατών (Greatbanks, Tapp, 2007)¹³.

Η εφαρμογή του balanced scorecard

Η επιλογή εφαρμογής της balanced scorecard στο CSA έγινε για διάφορους λόγους. Καταρχάς θεωρήθηκε η μόνη πλήρως αναπτυγμένη μέθοδος σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης. Δεύτερον, η απόδοση του CSA θεωρήθηκε συγκρίσιμη με τα καλύτερα πρότυπα απόδοσης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τέλος, υπήρχε η δυνατότητα εξέτασης τόσο της τρέχουσα απόδοσης, όσο και της επίδρασης που θα υφίσταται η απόδοση του CSA μετά την εφαρμογή της (Greatbanks, Tapp, 2007)¹⁴.

Ο αρχικός σκοπός της έρευνας που διεξήχθη στο CSA ήταν να διαπιστωθεί η επίδραση της balanced scorecard στην απόδοση του εν λόγω τμήματος. Στην πορεία προστέθηκε και η ανάγκη διαπίστωσης της επίδρασης της σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα του τμήματος. Μετά από μια σειρά συνεντεύξεων με τα μέλη του προσωπικού του CSA και τους διευθυντές, καθώς και μετά από συνεδριάσεις μεταξύ του διευθυντή του C&IS και των διευθυντών των ομάδων του CSA παρήχθη χρήσιμο υλικό προς επεξεργασία και ανάλυση. Η ανάλυση των εσωτερικών εγγράφων, συμπεριλαμβανομένου του υλικού που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της αρχικής παρουσίασης της balanced scorecard στο

¹³Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

¹⁴Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

τμήμα του CSA, διαμόρφωσε μια σημαντική πηγή ιστορικών πληροφοριών από τις οποίες θα μπορούσαν να προέλθουν τα πρώτα στοιχεία απόδοσης. Ιδιαίτερη προσπάθεια καταβλήθηκε στο να εξασφαλιστεί ότι τα στοιχεία της συνέντευξης και η ανάλυση των εγγράφων θα συμπεριλαμβάνονταν στο στρατηγικό πλαίσιο του DCC (Greatbanks, Tapp, 2007)¹⁵.

Αυτό που κρίθηκε απαραίτητο και στη περίπτωση του DCC ήταν η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού. Το DCC ανακοίνωσε μάλιστα χαρακτηριστικά ότι «Ο σκοπός μας είναι να διατηρήσουμε και να ενισχύσουμε την κοινότητά μας για τη μακροπρόθεσμη ευημερία των ανθρώπων μας και του περιβάλλοντός μας μέσω της καινοτόμου ηγεσίας και της παροχής οικονομικά αποδοτικών υπηρεσιών» (DCC, 2004a).

Το δημοτικό συμβούλιο και η διαχείριση απόδοσης

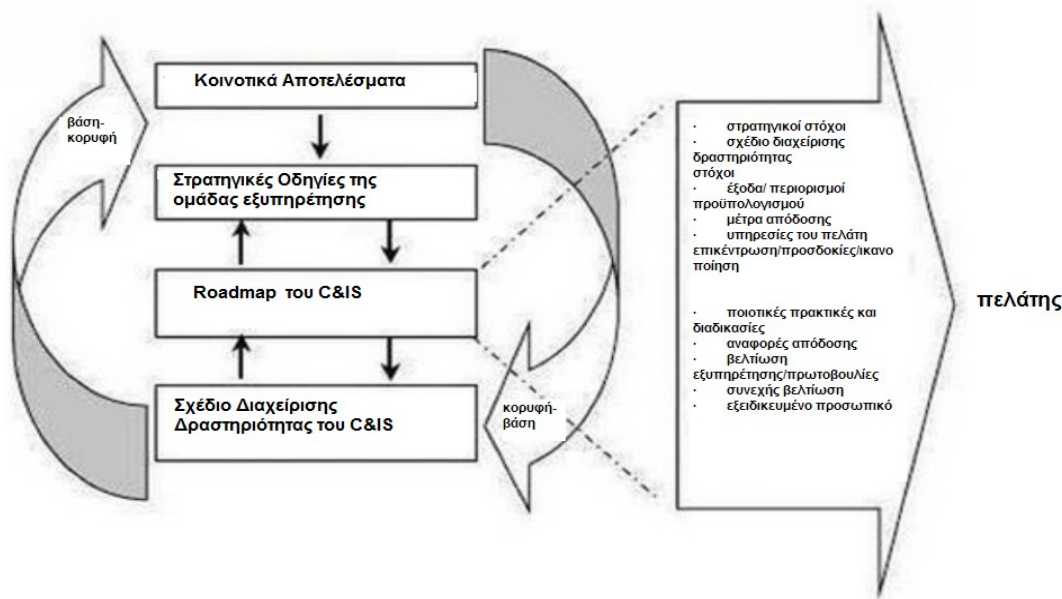
Το πλαίσιο διαχείρισης απόδοσης του Δημοτικού Συμβούλιο του Dunedin περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα που περιγράφουν και καθιστούν λειτουργικούς τους στρατηγικούς στόχους του Δημοτικού Συμβούλιο σε κάθε τμήμα (Greatbanks, Tapp, 2007)¹⁶.

- ✓ *Πρώτο επίπεδο: «κοινοτικά αποτελέσματα»*. Τα «κοινοτικά αποτελέσματα» είναι μια σειρά επτά καθορισμένων χαρακτηριστικών τα οποία το Δημοτικό Συμβούλιο επιδιώκει να προσδώσει στην πόλη του Dunedin. Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα είναι τα εξής:
 - Μια πλούσια κοινότητα μέσω του τουρισμού, του μάρκετινγκ και του Κέντρου Επισκεπτών.
 - Μια προσιτή πόλη μέσω της ανάπτυξης του οδικού δικτύου και των μεταφορών.

¹⁵Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

¹⁶Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

- Μια ασφαλή και υγιή πόλη.
 - Μια βιώσιμη πόλη και περιβάλλον μέσω σχεδίου πόλεως.
 - Μια δυναμική κοινότητα μέσω της κοινοτικής ανάπτυξης .
 - Μια πόλη πολιτισμού και εκμάθησης μέσω της δημιουργίας μουσείων, βιβλιοθηκών και χώρων τέχνης και
 - Μια ενεργή πόλη μέσω της κατασκευής αθλητικών εγκαταστάσεων, κήπων και παιδικών χαρών
- ✓ Δεύτερο επίπεδο :στρατηγικές οδηγίες της ομάδας εξυπηρέτησης πελατών. Η ομάδα εξυπηρέτησης πελατών του DCC παρέχει υψηλού επιπέδου στρατηγικές οδηγίες και καθορίζει το ελάχιστο όριο προσδοκιών των πελατών ως προς την παροχή υπηρεσιών. Αυτές οι οδηγίες δεν κάνουν καμία διάκριση μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Οι στρατηγικές οδηγίες είναι οι εξής :
- δέσμευση. Υπάρχει μια δέσμευση στην εξυπηρέτηση πελατών.
 - ανάγκες. Οι ανάγκες πελατών να γίνονται κατανοητές.
 - πρόσβαση. Όλοι οι πελάτες να είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες DCC.
 - παράδοση. Η παροχή υπηρεσιών θα είναι αξιόπιστη και οικονομικώς αποδοτική.
 - τιμές. Η εξυπηρέτηση πελατών να δημιουργηθεί γύρω από την αγοραστική δύναμη τους.
 - άνθρωποι. Άριστη εξυπηρέτηση να παραδίδεται από ειδικευμένο προσωπικό, στο οποίο αποδίδονται ποιοτικές διοικητικές πρωτοβουλίες
- ✓ Τρίτο επίπεδο: «roadmap». Σε αυτό το επίπεδο ορίζονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση των έξι παραπάνω στρατηγικών οδηγιών. Ο «roadmap»θέτει τη μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή κατεύθυνση και τους στόχους του C&IS και προσδιορίζει όλα τα μέσα που απαιτούνται για την παράδοση της στρατηγική του DCC για την εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Τέταρτο επίπεδο: σχέδιο διαχείρισης δραστηριότητας (AMP). Κάθε τμήμα του DCC έχει ένα AMP που περιγράφει την συμβολή στα κοινοτικά αποτελέσματα, καθορίζει τα μελλοντικά προγραμματισμένα επίπεδα υπηρεσιών και τα απαραίτητα μέτρα απόδοσης για την υποστήριξη και την επίτευξη των κοινοτικών αποτελεσμάτων. Τα AMP είναι εγκατεστημένα σε κάθε τομέα του C&IS. Το AMP για το CSA περιλαμβάνει 13 μέτρα και στόχους απόδοσης



Εικόνα 5: Στρατηγικό πλαίσιο του C&IS

Η Εφαρμογή της *balanced scorecards* μέσα στο τμήμα CSA

Τον Ιουλίου του 2003, η *balanced scorecard* εισήχθη στο τμήμα του CSA. Πριν από αυτή την περίοδο, το τμήμα CSA είχε μερικά στρατηγικά και λειτουργικά μέτρα σε ισχύ, αλλά αυτά δεν προσαρμόστηκαν στα άτομα, ούτε ελέγχονταν σε συχνή βάση. Ο τομέας των τηλεφωνικών κέντρων είναι ένα μέγεθος μετρήσιμο και ελεγχόμενο στο CSA, γι' αυτό η εφαρμογή της *balanced scorecard* ήταν εφικτή σε αυτό το πεδίο. Όλοι οι σύμβουλοι του CSA, οι διευθυντές υποστηρίξης προσωπικού και ομάδων εισήχθησαν στην έννοια της *balanced scorecard* μέσω μιας δομημένης διαδικασίας που περιέλαβε τις συζητήσεις με τους αρχηγούς ομάδας, οι οποίες ήταν σχετικές με τη φύση και τα πιθανά πλεονεκτήματα μιας *balanced scorecard* στη διαχείριση απόδοσης, καθώς και τις παρουσιάσεις στο προσωπικό του CSA και τους διευθυντές των ομάδων για τις εφαρμογές των *scorecards*. Μετά από αυτήν την διαδικασία όλοι οι σύμβουλοι του CSA, οι διευθυντές προσωπικού και ομάδων προμηθεύτηκαν με μεμονωμένα *scorecards* (Greatbanks, Tapp, 2007)¹⁷.

¹⁷Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of *balanced scorecards* in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', *International journal of Operations and Productions Management*, 2007

Από την έρευνα των Greatbanks, Tapp (2007) προέκυψε ότι η εισαγωγή της balanced scorecard επιφέρει αλλαγές στην συμπεριφορά του προσωπικού του CSA και των διευθυντών. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων με την καθημερινή απόδοση του CSA βοήθησε το προσωπικό να συγκεντρωθεί στα μέτρα της Balanced Scorecard. Τον Ιουλίου του 2004, μετά από μια επιτυχή αναθεώρηση της απόδοσης των τμημάτων του CSA, η balanced scorecard εισήχθη και στα άλλα δύο τμήματα, το KC και το VC. Μια παρόμοια διαδικασία παρουσιάσεων και συζήτησης διεξήχθη και σε αυτά τα τμήματα πριν εφαρμοστεί η balanced scorecard (Greatbanks, Tapp, 2007)¹⁸.

Χρησιμοποίηση ταμπλό και balanced scorecards μέσα στο C&IS

Μια κατευθυντήρια γραμμή που καθορίστηκε από το «Roadmap» του C& IS είναι η εφαρμογή εσωτερικών ταμπλό και πρωτοβουλιών διαχείρισης απόδοσης. Τα ταμπλό είναι ένα εβδομαδιαίο, διμηνιαίο ή μηνιαίο άθροισμα της απόδοσης των τμημάτων. Η παραγωγή ενός ταμπλό είναι μέσο ενημέρωσης της τρέχουσας απόδοσης, και επιτρέπει σε όλο το προσωπικό του C&IS να καταλάβει την τρέχουσα και συνολική απόδοση σε σχέση με τους στόχους του AMP. Το ταμπλό επίσης είναι ένα μέσο για τη γενική επικοινωνία μέσα σε κάθε τμήμα. Η κάθετη ολοκλήρωση κάθε μεμονωμένου scorecard επιτυγχάνεται σε τρία επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο τοποθετείται η balanced scorecard του διευθυντή του C&IS, πιο κάτω από αυτή βρίσκονται οι balanced scorecard των εννέα διευθυντών ομάδων και στο χαμηλότερο αυτές των 58 ατόμων προσωπικού. Θα πρέπει να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι τα βασισμένα στην ομάδα μέτρα προορίζονται να εξασφαλίσουν εκείνη την υποστήριξη και τη βοήθεια που παρέχεται μέσα σε ένα περιβάλλον ομάδων, ενώ η ανάπτυξη μετρικών καθορίζεται από την άμεση ανατροφοδότηση του διευθυντή, που είναι βασισμένη στις παρατηρήσεις της συμπεριφοράς των μελών του προσωπικού, στις πρωτοβουλίες και στις ομαδικές συνεισφορές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους (Greatbanks, Tapp, 2007)¹⁹.

Μια άλλη πτυχή των scorecards είναι η οριζόντια ολοκλήρωση μεταξύ των τριών τμημάτων του C& IS. Εκτός από τα κατάλληλα μέτρα για την ομάδα τους, όλοι οι διευθυντές

¹⁸Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

των ομάδων έχουν δύο πρόσθετα μέτρα σχετικά με την απόδοση στην ικανοποίηση πελατών των δύο άλλων C&IS τμημάτων. Για παράδειγμα, στην δυσαρέσκεια πελατών στην balanced scorecard του CSA η εσωτερική ικανοποίηση πελατών για τα KC και VC είναι ενσωματωμένη. Η λογική για αυτή την οριζόντια ολοκλήρωση είναι η υποστήριξη όλου του C&IS έτσι ώστε οι διευθυντές ομάδων να έχουν γνώση των ελλείψεων και των αναγκών των άλλων τμημάτων του C&IS, όχι μόνο να εστιάζουν στην απόδοση του τμήματός τους (Greatbanks, Tapp, 2007).

C&IS SCORECARD ΓΙΑ ΤΟ 2004/05 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗ ΤΑ: C&IS ΟΝΟΜΑ ΑΤΟΜΟΥ: ΘΕΣΗ: Οικονομικός Διευθυντής του C&IS					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	ΜΕΤΡΑ	ΑΜΡ	ΥΨΗΛΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΕΤΗΣΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
C&IS ROADMAP	Ομάδα	Αριθμός πρωτοβουλιών	80%	90%	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ	Ομάδα	διαφορά προϋπολογισμού τελών(KC, VC, CSA)	< +/- 5%	< +/-4%	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ	Ομάδα	% των επιτευχθέντων λειτουργικών στόχων	80% (15 στα 19)	85% (16 στα 19)	

¹⁹Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

ΠΕΛΑΤΗΣ	Ομάδα	% της εξωτερικής δυσαρέσκειας πελατών Στόχοι που επιτεύχθηκαν	80% (7 στα 5)	100% (5 στα 5)	
	Ομάδα	% της εσωτερικής δυσαρέσκειας πελατών Στόχοι που επιτεύχθηκαν	50% (1 στα 2)	100% (2 στα 2)	
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Άτομο	Ανατροφοδότηση του Διευθυντή	6 στα 10	8 στα 10	

ΤΕΛΙΚΟΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΝ
ΤΩΝ ΥΨΗΛΩΝ
ΣΤΟΧΩΝ=

Υπογραφή
Διευθυντή:
Όνομα:

Υπογραφή
Ατόμου:
Όνομα

Εικόνα 6:
Balancedscorecard τα
ου διευθυντή
του C&IS

C&IS
SCORECARD
ΓΙΑΤΟ 2004/05

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗ
ΤΑ:
*Υπηρεσία
Εξυπηρέτησης
Πελατών*

ΟΝΟΜΑ
ΑΤΟΜΟΥ:

ΘΕΣΗ:
*Διευθνήτης της
ομάδας του CSA*

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ			ΑΜΡ ΣΤΟΧΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΕΤΗΣΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	Ε Π Ι Τ Υ Χ Ι Α Τ Ο Υ Α Ρ Ι Σ Τ Ο Υ Σ Τ Ο Χ Ο Υ
C&IS	Ομάδα	Εσωτερική δυσaréσκεια πελατών με το ΚC	<5%	<4%		

	Ομάδα	Ικανοποίηση Πελατών στο VC	95%		96%	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ	Ομάδα	Κόστος ανά κλήση	\$2,80		\$2,75	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ	Ομάδα	Επίπεδο εξυπηρέτησης του CSA	80%		82%	
	Ομάδα	% των κλήσεων που ολοκληρώθηκαν στο CSA	80%		81%	
	Ομάδα	Μέσος χρόνος Αναμονής	<14δευτερόλεπτα		<12δευτερόλεπτα	
ΠΕΛΑΤΗΣ	Ομάδα	Εξωτερική δυσαρέσκεια πελατών	<5%		<4%	
	Ομάδα	Εσωτερική δυσαρέσκεια πελατών	<5%		<4%	

ΤΕΛΙΚΟΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΝ
ΤΩΝ ΥΨΗΛΩΝ
ΣΤΟΧΩΝ=

Υπογραφή
Ατόμου:
Όνομα:
Υπογραφή
Διευθυντή:
Όνομα:

Εικόνα
7:Balancedscore
card του
διευθυντή της
ομάδας του C&

C&IS
 SCORECARD
 ΓΙΑ 2004/05
 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗ
 ΤΑ:
Υπηρεσία
εξυπηρέτησης
πελατών
 ΟΝΟΜΑ
 ΑΤΟΜΟΥ:
 ΘΕΣΗ:
Σύμβουλος
εξυπηρέτησης
πελατών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	ΜΕΤΡΑ	ΑΜΡ	ΥΨΗΛΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΕΤΗΣΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ					
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ	Ομάδα	Επίπεδο υπηρεσιών του CSA	80%	82%	
	Ομάδα	% των κλήσεων που ολοκληρώθηκαν στο CSA	80%	81%	
	Άτομο	Προσωπική υποστήριξη καταλόγων	70/80	73/83	
	Άτομο	Προσωπική ποιότητα κλήσης	90%	93%	
ΠΕΛΑΤΗΣ	Ομάδα	Εξωτερική δυσαρέσκεια πελατών	<5%	<4%	
	Ομάδα	Εσωτερική δυσαρέσκεια πελατών	<5%	<4%	

ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Άτομο	Ανατροφοδότηση Διευθυντή	6 στα 10	8 στα 10	
ΤΕΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΝΤ ΩΝ ΥΨΗΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ=					
Υπογραφή διευθυντή: Όνομα: Υπογραφή ατόμου: Όνομα:					
Εικόνα 8: Balanced Scorecard του Σύμβουλου εξυπηρέτησης πελατών					

Η ενσωμάτωση υψηλού στόχου στην balanced scorecard

Όπως παρατηρείται σε κάθε μέτρο της balanced scorecard αντιστοιχούν δύο στόχοι: ο πρώτος είναι ο AMP στόχος, όπως ονομάστηκε από το Δημοτικό Συμβούλιο και ο δεύτερος είναι ένας «υψηλός στόχος», η επίτευξη του οποίου μετά από μια δωδεκάμηνη περίοδο εγγυάται μια πρόσθετη αμοιβή στα μέλη του προσωπικού. Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η αμοιβή αυτή είναι ισοδύναμη με ένα ποσοστό του ετήσιου προϋπολογισμού μισθών του προσωπικού και διαιρείται με το συνολικό αριθμό των υψηλών στόχων που προσφέρονται (επτά ανά σύμβουλο CSA, και εννέα για κάθε διευθυντή ομάδων). Η πληρωμή αυτή (που έχει την ίδια οικονομική αξία για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους) γίνεται σε όλα τα άτομα

στο τέλος του δημοσιονομικού έτους (Greatbanks, Tapp, 2007)²⁰.

Ο στόχος τελειότητας είναι μια επέκταση του AMP στόχου, και αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο ατομικής και ομαδικής απόδοσης πέρα από τα προγραμματισμένα αποτελέσματα. Στο έτος Ιουλίου 2004 -Ιουνίου 2005 όλα τα τμήματα του C&IS εργαζόταν στην μέτρηση της απόδοσης. Κατά τη διάρκεια αυτή των 80% των ατομικών και ομαδικών υψηλών στόχων εκπληρώθηκαν σε ολόκληρο το τμήμα (Greatbanks, Tapp, 2007)²¹.

Βελτίωση της απόδοσης του CSA

Ενώ η balanced scorecard του CSA ήταν ήδη σε ισχύ για τέσσερα έτη, πολλές ενισχυτικές πρωτοβουλίες χρησιμοποιήθηκαν επίσης για να υποστηρίξουν την ομαδική και ατομική απόδοση κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ένα σημαντικό πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης τέθηκε σε εφαρμογή για την εκπαίδευση των συμβούλων του CSA έτσι ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των τηλεφωνικών κλήσεων των πελατών και στις απαιτήσεις του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μετά από αυτό το επιμορφωτικό πρόγραμμα, δόθηκαν χρήσιμες οδηγίες σχετικά με τις πληροφορίες και τον τρόπο με τον οποίο μια τηλεφωνική κλήση πρέπει να αντιμετωπιστεί. Η απόδοση του προσωπικού του CSA στις κλήσεις καταγράφονταν τακτικά και αναλύονταν από το βοηθό κατάρτισης. Από αυτήν την ανάλυση δημιουργήθηκε το μέτρο απόδοσης της balanced scorecard «προσωπική ποιότητα κλήσης» (Greatbanks, Tapp, 2007)²².

²⁰Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

²¹Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

²²Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

Το CSA ήλεγχε επίσης τις διαδικασίες και το προσωπικό του μέσω «υποτιθέμενων πελατών» που επικοινωνούσαν τηλεφωνικώς ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με το DCC. Οι απαντήσεις καταγράφονταν και αναλύονταν για την ακρίβεια τους και την πληρότητα τους. Από μια τέτοια δοκιμή, καθιερώθηκε το μέτρο απόδοσης «ποιοτικό επίπεδο κλήσης». Οι επιπλέον εσωτερικές έρευνες ικανοποίησης πελατών ολοκληρώνονταν τακτικά και παρείχαν ανατροφοδότηση στην απόδοση. Πολλές άλλες, λιγότερο ορατές πρωτοβουλίες, έχουν τεθεί επίσης σε ισχύ για να υποστηρίξουν την εισαγωγή των balanced scorecard μέσα στο CSA (Greatbanks, Tapp, 2007)²³.

Εφαρμογή της Balanced Scorecard σε μια Υπηρεσία της βρετανικής Εθνικής Άμυνας

To DSDA

Το DSDA είναι μια ημιαυτόνομη κεντρική κυβερνητική υπηρεσία που ανήκει στον τομέα της βρετανικής άμυνας. Η κεντρική δραστηριότητα του DSDA είναι η παροχή βασικών στοιχείων διοικητικής υποστήριξης στις ένοπλες δυνάμεις του Ηνωμένου Βασιλείου και της βορειοδυτικής Ευρώπης. Το 2003, είχε έναν προϋπολογισμό περίπου £250 εκατομμύρια και περίπου 5.000 υπάλληλους, από τους οποίους πάνω από το 95% είναι πολίτες. Η Υπηρεσία είναι ένα λειτουργικό στοιχείο της οργάνωσης Αμυντικών Διοικητικών Μεριμών (DLO). Εντούτοις, λόγω της ημιαυτόνομης φύσης της Υπηρεσίας, το Συμβούλιο του DSDA και ο Διοικητικός Αρχηγός είναι υπεύθυνοι για την απόδοση της Υπηρεσίας

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

²³Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

ένα σύστημα βασισμένο στην balanced Scorecard.

H 2^η γενιά balanced scorecard στο DSDA

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

Η 2η γενιά balanced Scorecard εστιάζει στην ανάπτυξη διάφορων συνδεδεμένων «στρατηγικών στόχων» που γίνονται στη συνέχεια η βάση για την επιλογή των κατάλληλων μέτρων και των στόχων απόδοσης. Η ομάδα προγράμματος του DSDA, που εργάστηκε στην πρώτη balanced Scorecard αγωνίστηκε να συγκεντρώσει επαρκή στοιχεία από τη διοικητική ομάδα. Η ασάφεια θεωρήθηκε το άμεσο αποτέλεσμα της ανεπαρκούς δέσμευσης της διοίκησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού.

Τρία παραδείγματα των αρχικών ασαφών στόχων είναι:

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

Αυτή η ασάφεια έκανε την επιλογή μέτρων και στόχων δύσκολη. Εντούτοις, το σχέδιο ολοκληρώθηκε και οι εκθέσεις παρουσιάστηκαν τον Οκτώβριο του 2002 στην συνεδρίαση του Συμβουλίου του DSDA με την πλειοψηφία των στόχων να υπολείπεται καθορισμένων μέτρων.

Η απουσία διευκρινίσεων των στόχων για το DSDA από τη διοικητική ομάδα κατέστησε τις βελτιώσεις του σχεδίου δύσκολες. Από τον Ιανουάριο του 2003 και για εννέα μήνες μετά την έναρξη αυτής της πρωτοβουλίας μόνο επτά από τους δεκαεννέα στόχους θα μπορούσαν

να αναδειχθούν. Η απουσία δυναμικών στοιχείων στις διοικητικές συνεδριάσεις υπονόμωσε τη χρησιμότητα της μεθόδου και έτσι λίγος χρόνος διατέθηκε στη συζήτηση για την balanced Scorecard στις διοικητικές συνεδριάσεις.

Η παύση της χρήσης του συστήματος και η αναθεώρηση

Με όλα τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν τον Ιανουαρίου του 2003, η χρήση του συστήματος είχε τεθεί σε αναμονή.

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

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

1. Έλλειψη χρηματοδότησης από το συμβούλιο.
2. Μίξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών ζητημάτων με τα λειτουργικά θέματα.
3. Περιορισμοί στους διαθέσιμους εσωτερικούς πόρους, οι οποίοι ενθαρρύνουν την ολοκλήρωση των στόχων, τη διατήρηση της ορμής και την εξασφάλιση της εσωτερικής οικονομικής συναλλαγής.
4. Αποσύνδεση του Συμβουλίου το οποίο σχεδίαζε την balanced Scorecard - επιλέγοντας στόχους - από την ομάδα που ήταν υπεύθυνη για τη μέτρηση και το σύστημα αναφοράς της οργάνωσης. Δεν υπήρχε πλήρης κατανόηση των στόχων του Συμβουλίου.

Πολλά από αυτά τα σημεία εξετάστηκαν από την 3^η γενιά balanced Scorecard, η οποία ωθεί όλα τα μέλη της διοικητικής ομάδας να χρησιμοποιήσουν την αποτελεσματική balanced Scorecard στο σχέδιό τους. Στηρίζεται σε ένα σύνολο εξειδικευμένων ομάδων εργασίας, οι

οποίες χρησιμοποιούν ένα προκαθορισμένο πλαίσιο σχεδίου ώστε να ενδυναμώσουν τους διευθυντές στην διατύπωση μελλοντικών προτεραιοτήτων, επίτευξη, έλεγχο και μέτρηση βασικών στόχων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση μιας γρήγορης διαδικασίας σχεδιασμού, η οποία καθιστά τη συμμετοχή των διοικητικών διευθυντών εύκολη, συνυπολογίζοντας ένα πρόσθετο στοιχείο σχεδιασμού. Αυτό το στοιχείο, η δήλωση προορισμού, αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το ζήτημα της δυσκολίας σχεδιασμού και της τοποθέτησης στόχων, που αποτελούν σημαντικά ζητήματα της 1ης και της 2ης γενιάς της balanced Scorecard.

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

Οι διαφορές των προγραμμάτων

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

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

Αυτή η αλλαγή στη διαδικασία σχεδιασμού είχε την επιθυμητή επίδραση. Το πρόγραμμα προχώρησε σύμφωνα με το σχεδιασμό του, με την πλήρη συμμετοχή των εκτελεστικών μελών του Συμβουλίου και στις τρεις ομάδες εργασίας. Μια πλήρως σχεδιασμένη balanced Scorecard ήταν σε λειτουργία από το Συμβούλιο έξι μήνες αφότου η σχεδιαστική εργασία

είχε ξεκινήσει.

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

Συμπεράσματα των εφαρμογών στο διεθνή δημόσιο τομέα

Η εφαρμογή του MfR στην κομητεία Mecklenburg άρχισε με τη διατύπωση του μακροπρόθεσμου οράματος του συμβουλίου και την αποδοχή και υιοθέτηση της balanced scorecard. Η ευθύνη που επέδειξε το διοικητικό Συμβούλιο για τη δημιουργία μιας στρατηγικής αναθεώρησης όλων των χρηματοδοτημένων προγραμμάτων της κομητείας ήταν ένα σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας της εφαρμογής του MfR. Μετά την αναθεώρηση του προγράμματος με τη ρύθμιση καινοτομικών προτεραιοτήτων, έγινε σαφές ότι το MfR και η balanced scorecard θα συνέχιζαν να αλλάζουν τον τρόπο των ενεργειών της κομητείας του Mecklenburg. Τέλος, όταν άρχισε να παίρνει το Συμβούλιο αποφάσεις χρηματοδότησης, βασισμένες σε όλους αυτούς τους παράγοντες, το κοινό έγινε γνώστης της απόδοσης. Ωστόσο το MfR και η balanced scorecard δεν έχουν εξαλείψει την συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και παρότι βοηθούν την κυβέρνηση της κομητείας να βελτιώσει την απόδοση της το θέμα της οικονομικής δυνατότητας και των παροχών είναι ένα πρόβλημα.

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η balanced scorecard που αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε στο CSA δεν ευθυγραμμίζεται άμεσα με το πρότυπο των Kaplan και Norton. Οι διαφορές έγκειται στις τέσσερις προοπτικές.

1. Αντίθετα από το πρότυπο Kaplan και Norton (1992), που παρουσιάζει την

balanced scorecard ως μια προσέγγιση στρατηγικής εξισορρόπησης²⁴ και ευθυγράμμισης, η balanced scorecard του CSA και τα ταμπλό χρησιμοποιούνται περισσότερο ως ένα λειτουργικό μοντέλο απόδοσης μέσα στην ευρύτερη δομή διαχείρισης απόδοσης του DCC (Greatbanks, Tapp, 2007)²⁵.

2. Η balanced scorecard του CSA τίθεται σε εφαρμογή σε επίπεδο υπομονάδων, παρά σε όλη την οργάνωση του DCC.
3. Ενώ η balanced scorecard είναι η αρχική μορφή μέτρησης στο επίπεδο συμβούλων του CSA, υπάρχουν άλλα μέτρα που το CSA και τα άλλα C&IS τμήματα πρέπει να λάβουν υπόψη για την απόδοσή τους μέσα στο DCC.
4. Υπάρχουν επίσης πολλές διαφορετικές πρωτοβουλίες που έχουν τεθεί σε ισχύ για να υποστηρίξουν την εισαγωγή της balanced scorecard στο CSA.

Είναι δύσκολο να καθοριστεί εάν η εφαρμογή της balanced scorecard έχει βοηθήσει θετικά στη διαχείριση του προγραμματισμού του CSA. Στα πλαίσια της απόδοσης του CSA υπάρχουν περισσότερα AMP μέτρα από αυτά που περιλαμβάνονται στη balanced scorecard. Μια από τις επιδιώξεις της balanced scorecard ήταν να εστιάσει στις βασικές πτυχές της απόδοσης. Το 2004/2005 το 95 % των AMP στόχων επετεύχθησαν από το τμήμα CSA. Εντούτοις, ο προγραμματισμός δεν συσχετίζεται εύκολα με την υψηλή απόδοση του CSA. Ο προγραμματισμός είναι κατά ένα μεγάλο μέρος μια λειτουργία της επιχειρησιακής σταθερότητας, και έτσι ακόμη και χωρίς balanced scorecard μια σταθερή επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να προγραμματίσει με σχετική υπευθυνότητα. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι ακόμα και με την balanced scorecard, η ύπαρξη ενός ταραχώδους

²⁴Kaplan, R. and D. Norton. (1992) The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

²⁵Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', *International journal of Operations and Productions Management*, 2007

επιχειρησιακού περιβάλλοντος καθιστά τον μελλοντικό προγραμματισμό πολύ δυσκολότερο (Greatbanks, Tapp, 2007)²⁶. Η εισαγωγή της balanced scorecard σε κάθε ένα από τα τρία C&IS τμήματα υποστηρίζεται από το προσωπικό.

Υπήρχαν ιδιαίτερες αβεβαιότητες ακόμη και ανησυχία σχετικά με τη χρησιμοποίηση μιας προσέγγισης balanced Scorecard στο Συμβούλιο του DSDA, οι οποίες αυξήθηκαν μετά από την αποτυχία του πρώτου προγράμματος. Οι 2^{ης} γενιάς σχεδιαστικές διαδικασίες ξεκινούν με τον καθορισμό των πιο σημαντικών στρατηγικών στόχων για την οργάνωση. Η 3η γενιά balanced Scorecard στην συνέχεια ξεκίνησε με την ανάγκη ανάπτυξης μια σαφούς άρθρωσης μελλοντικής κατάστασης της οργάνωσης, που τεκμηριώθηκε στη αποκαλούμενη δήλωση προορισμού και για αυτό παρέχει ένα σαφή μελλοντικό προορισμό της διαχείρισης πριν τη διαδικασία επίλυσης ζητημάτων σχετικά με τους βραχυπρόθεσμους στόχους προτεραιότητας. Αυτό καθιστά τις ανοιχτές δραστηριότητες στο σχεδιαστικό πρόγραμμα σχετικά εύκολες για τους διευθυντές ώστε να συμμετέχουν.

²⁶Greatbanks, Richard - Tapp, David, 'The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand', International journal of Operations and Productions Management, 2007

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση της balances scorecard είναι ότι κυρίως η μέθοδος αυτή υπερέχει έναντι των άλλων μεθόδων μέτρησης απόδοσης τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Επίσης στον δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται ως μέσο μέτρησης της απόδοσης.

Συγκεκριμένα η BSC ξεχωρίζει έναντι των υπόλοιπων μεθόδων μέτρησης απόδοσης εξαιτίας των κριτηρίων που αυτή καλύπτει, όπου είναι:

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

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

Η εισαγωγή της BSC στους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς χαρακτηρίζεται από πίεση προσαρμογής στους κοινωνικούς κανόνες και τις νομικές απαιτήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το αντικείμενο μέτρησης δεν έχει οικονομική υπόσταση, αλλά κοινωνικό και πολιτικό χαρακτήρα και πραγματοποιείται για λόγους αποτελεσματικότητας και διαφάνειας. Αν και η ικανοποίηση πελατών αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος, εξαιτίας της έρευνας αγοράς, υπάρχουν διάφοροι άλλοι δείκτες, των οποίων ο προσδιορισμός είναι μια επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία.

Η BSC προσπαθεί, μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού και του προσδιορισμού σαφών αιτιωδών σχέσεων, να υπερβεί τις δυσκολίες που συνθέτουν ένα πολιτικο-κοινωνικό περιβάλλον. Το παραπάνω επιτυγχάνεται με την επίλυση κάποιων βασικών θεμάτων (η συνειδητοποίηση, η αποστολή, το όραμα και οι αξίες, οι στόχοι, η ηγεσία, η δημιουργία αξίας) τόσο σε επίπεδο διοίκησης, όσο και σε επίπεδο ενδιαφερομένων(stakeholders).

Η συνειδητοποίηση, από την πλευρά του οργανισμού, της ανάγκης ύπαρξης ενός εννοιολογικού πλαισίου θεωρείται το πρώτο στάδιο επιτυχίας. Ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει ένα πλαίσιο μέτρησης απόδοσης, ξεκάθαρο, συνεκτικό και κατανοητό από όλα τα επίπεδα, το οποίο συγχρόνως θα υποστηρίζει τους σκοπούς του και την συγκέντρωση των αποτελεσμάτων. Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διαδικασίας διοίκησης του οργανισμού και να υποστηρίζει άμεσα την επίτευξη των στόχων που θέτει αυτός. Η επιλογή της BSC ως το κατάλληλο εννοιολογικό πλαίσιο, ανάμεσα σε έναν μεγάλο αριθμό εφαρμοζόμενων πλαισίων, δείχνει την αξιοπιστία που είχε δημιουργηθεί σχετικά με αυτή, έπειτα από την επιτυχή εφαρμογή της και την ολική σχεδόν επικράτησή της στον ιδιωτικό τομέα.

Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες ενός οργανισμού, που αποτελούν τη βασικό κορμό της BSC πρέπει να προωθούνται εμφανώς από την ανώτατη διοίκηση. Το γεγονός αυτό είναι απαραίτητο, μιας και ο οργανισμός θα πρέπει να αλλάξει τόσο σε επίπεδο κουλτούρας, όσο και σε επίπεδο δομής, ώστε η εφαρμογή της BSC να είναι επιτυχής. Κατά συνέπεια για τη καθοδήγηση αυτών των αλλαγών, απαιτείται σαφής κατεύθυνση από την ανώτατη διοίκηση. Η διοίκηση θα πρέπει να δείξει πραγματική υποστήριξη για το νέο σύστημα και να δημιουργήσει θετική συμπεριφορά και στάση προς την επικείμενη αλλαγή ώστε οι αλλαγές να περάσουν και ως προς το σύνολο του οργανισμού. Η συνέπεια και η σταθερότητα, αποτελούν τους παράγοντες κλειδιά για τις ενέργειες και τη συμπεριφορά της διοίκησης. Επίσης οι δείκτες απόδοσης δεν μπορούν από μόνοι τους να δημιουργήσουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ποιότητας. Τα αποτελέσματα αυτά επιτυγχάνονται μέσα από αποφάσεις για την ανακατανομή και τον προσδιορισμό των πόρων, τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και την αλλαγή των προτεραιοτήτων και καθηκόντων.

Ακόμη, βάσει της BSC η μέτρηση της απόδοσης θα πρέπει να επηρεάζει την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων. Μία από τις παγίδες της μέτρησης απόδοσης, είναι η δημιουργία κινήτρων, τα οποία μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την υπερβολική έμφαση σε βραχυπρόθεσμη βάση. Αυτό είναι αρνητικό και σημαίνει ότι υπάρχει πιθανότητα να έχουμε

μία υποεπένδυση στην καινοτομία και στις βελτιώσεις της ποιότητας και ταυτόχρονα μείωση της αποδοτικότητας αν τα άτομα των οργανισμών δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων στην απόδοση. Για το λόγο αυτό η διοίκηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, ώστε οι δείκτες απόδοσης, οι οποίες αναμένεται να βελτιώσουν τη συμπεριφορά, να μην μεταχειρίζονται ασυνείδητα και να μην διαστρεβλώνονται. Θα πρέπει οι δείκτες να είναι ακριβής και πραγματικοί.

Η μέτρηση απόδοσης πρέπει να βασίζεται στην Αξία, δηλαδή να βοηθάει τον οργανισμό να επικεντρώνεται σε εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι δημιουργούν αξία για τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) του οργανισμού. Ωστόσο είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωριστούν οι παράγοντες, οι οποίοι θα προσδώσουν αξία στους ενδιαφερόμενους του οργανισμού στη διάρκεια του χρόνου και ταυτόχρονα θα επικεντρώσουν την προσοχή της διοίκησης σε αυτούς. Η επικέντρωση στην αξία σημαίνει ότι ο οργανισμός καθοδηγείται από ένα σαφές στρατηγικό σχέδιο με μετρίσιμα αποτελέσματα, για την επίτευξη των σκοπών του.

Η σύσταση της ηγεσίας του δημοσίου φορέα, στον οποίο θα γίνει η εφαρμογή, είναι ένας κρίσιμος και πολύ σημαντικός παράγοντας στη σχεδίαση και ανάπτυξη της BSC. Η συνεχής και εμφανής συμμετοχή των ανώτερων διοικητικών διευθυντών, των διευθυντών των τμημάτων και των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχή εφαρμογή. Το σύνολο των στελεχών πρέπει να εμπλέκεται ενεργά τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών συστημάτων. Η δέσμευση του συνόλου της ηγεσίας στην ανάπτυξη και χρήση μιας BSC, αποτελεί μία από τις κρίσιμότερες συνθήκες για την επιτυχία. Για την πιο αποτελεσματική εφαρμογή πρέπει αυτή η δέσμευση να μένει ανεπηρέαστη από τις πολιτειακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε ένα περιβάλλον δημόσιας διοίκησης. Επομένως πρέπει να λαμβάνονται οι κατάλληλες ρυθμίσεις, ώστε να υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο ανάπτυξης και εφαρμογής της BSC και να μην μεταβάλλεται περιστασιακά.

Στο πλαίσιο της ηγεσίας επίσης πρέπει να υπάρχει ανάθεση ευθυνών στα διάφορα ανώτερα οργανωτικά επίπεδα της διοίκησης, ώστε να αποφεύγονται οι μεμονωμένες και συγκεντρωτικές αποφάσεις. Αυτές οι ευθύνες για τα αποτελέσματα πρέπει να προσδιορίζονται ξεκάθαρα και να κατανοούνται πλήρως. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν ξεκάθαρα τι απαιτείται για τον καθορισμό της επιτυχίας και να εξασφαλίζουν ότι το σύνολο του οργανισμού, από τα ανώτερα μέχρι τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, γνωρίζουν και συμφωνούν πλήρως με το ποιό είναι το μερίδιο ευθύνη τους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ευθύνη αποτελεί κρίσιμη συνθήκη για

την ομαλή και επιτυχή εφαρμογή της BSC αλλά και για το σύνολο λειτουργιών του οργανισμού.

Η ανάληψη ευθύνης από την ηγεσία απαιτεί πρώτιστα την παροχή σε αυτή όλων των απαραίτητων πληροφοριών από την BSC, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και όχι μόνο να γίνει συλλογή δεδομένων.

Οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει :

- να σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- να παρέχουν έγκαιρη, συνοπτική και σαφή πληροφόρηση για χρήση από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

Οι δείκτες θα πρέπει επίσης να παράγουν πληροφορία :

- Για την αποδοτική μετατροπή των πόρων σε προϊόντα – υπηρεσίες
- Για το πόσο καλά συγκρίνονται τα αποτελέσματα με τον σκοπό που έχει θέσει ο οργανισμός στα πλαίσια ενός προγράμματος βελτίωσης της απόδοσης του
- Για την αποδοτικότητα των ενεργειών- δραστηριοτήτων του οργανισμού στους σκοπούς του προγράμματος βελτίωσης, καθώς και τη συνεισφορά της καθεμίας ξεχωριστά στο αποτέλεσμα.

Η επιτυχία της BCS στον δημόσιο οργανισμό είναι η δυνατότητα που του παρέχει να κατανοήσει τι λειτουργεί σωστά και τι όχι, ποιες λειτουργίες δηλαδή έχουν κάποιο πρόβλημα και δεν αυξάνουν την αποδοτικότητά του, ποιες πρέπει να διορθώσει – βελτιώσει και ποιες πρέπει να σταματήσει ώστε να λειτουργεί ο οργανισμός αποδοτικά αλλά και οικονομικά.

Τα στοιχεία που συλλέγει η διοίκηση στο στάδιο αυτό με τη συμμετοχή της BSC για να διατηρεί επικοινωνία πρέπει να διαμοιράζονται ευρέως μεταξύ:

- των εργαζομένων,
- των πελατών,
- των μετόχων, των πωλητών και

- των προμηθευτών

Η αποτελεσματική εσωτερική (τυπική και άτυπη) και εξωτερική επικοινωνία αποτελεί βασική συνθήκη επιτυχίας για την BSC. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες, τους πελάτες και τους μετόχους αποτελεί κρίσιμη συνθήκη για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι «πελάτες» (εσωτερικοί και εξωτερικοί) του οργανισμού είναι αυτοί οι οποίοι θα κρίνουν πόσο καλά επιτευχθήκαν οι στόχοι, οι σκοποί και οι επιδιώξεις του οργανισμού(εξωτερικοί πελάτες), καθώς επίσης είναι και αυτοί που θα πρέπει να κατανοήσουν με σαφή τρόπο, πως ορίζεται η επιτυχία και ποιος είναι ο ακριβής ρόλος τους στην επίτευξη της επιτυχίας αυτού(εσωτερικοί πελάτες). Συνεπώς τα άτομα εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού, θα πρέπει να είναι μέρος της ανάπτυξης και αξιοποίησης των πληροφοριών της BSC ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή διοίκηση απόδοσης καθώς και έλεγχος και βελτίωση του εκάστοτε συστήματος.

Η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να συνδεθεί με αποζημιώσεις, ανταμοιβές και αναγνώριση. Οι περισσότεροι οργανισμοί συνδυάζουν τις αξιολογήσεις και τις ανταμοιβές της απόδοσης, με συγκεκριμένους δείκτες «επιτυχίας», δηλαδή συσχετίζουν άμεσα οικονομικά και με κίνητρα, με την απόδοση. Μία τέτοια σύνδεση κάνει σαφές στο εσωτερικό του οργανισμού τι είναι σημαντικό και τι δεν είναι.

Παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η μέθοδος BSC είναι πολύ αποτελεσματική και χρήσιμη διότι θα μπορούσε να αναπτυχθεί και άλλο και να ενσωματώσει ένα πλήθος παραγόντων όπως: καινοτομία, οργανωτική κουλτούρα, πολιτισμική κουλτούρα, πολλές προοπτικές και δείκτες απόδοσης. Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς άλλων των χωρών, τόσο αναπτυγμένων, όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών, αν και με λίγο παραπάνω δυσκολία. Τα αποτελέσματα της BSC μπορούν να υποστηρίξουν και μια επιπρόσθετη διαδικασία με στόχο την ορθότερη απόδοση προτεραιότητας μεταξύ των δεικτών και την υποστήριξη των επιλογών του αποφασίζοντα.

Conclusion –Suggestions

The main conclusions drawn from the analysis of balances scorecard is mainly that this method is superior over other methods of measuring performance in both the private and public sectors. Also in the public sector is used as a measurement of performance.

Specifically, the BSC stands over other methods because of performance measurement criteria covers, where:

- Operational planning
- Links to strategic indicators
- Balance indicators
- Standardisation
- Engage management
- Dissemination
- Responsibility and Accountability
- Comparison
- Change Management
- Time

Unlike the other methods do not cover all of the above criteria in order to succeed. The BSC's ability to cooperate with other methodologies for achieving the objectives of the organizations honors as the most comprehensive methodological framework for measurement.

The introduction of the BSC in the public and non-profit organizations characterized by pressure to adapt to the social norms and legal requirements. This is due to the fact that the measurement object has no economic status, but social and political in nature and it is for reasons of efficiency and transparency. While customer satisfaction is a measurable size, because market research, there are several other indicators, whose determination is a tedious and time consuming process.

The BSC is trying, through strategic planning and the identification of clear causal relationships, to overcome the difficulties that make a politico-social environment. The above is achieved by addressing some key issues (awareness, mission, vision and values, goals, leadership, creating value) at the management level, and at parties (stakeholders).

Awareness on the part of the body, of the need for a conceptual framework is considered the first step to success. An organization must have a performance measurement framework, clear, consistent and understood by all levels, which will support both the purposes and the collection of results. The performance measurement system should be an integral part of the overall management process of the organization and to provide direct support to achieve the goals he sets. The choice of the BSC as an appropriate conceptual framework, between a large number of applied contexts, showing the reliability that has been created on this subject to the successful implementation and the almost total domination of the private sector.

The mission, vision and values of an organization, which are the backbone of the BSC should be visibly promoted by senior management. This is necessary, because the body will be changed both in culture and in terms of structure, so that the application of the BSC to be successful. Consequently for the guidance of these changes, a clear direction from senior management. The administration needs to show real support for the new system and to create positive behavior and attitude towards the impending change that the changes and to spend the whole organization. The consistency and stability are the key factors for the actions and behavior management. Also, the performance indicators can not by themselves generate high levels of performance and quality. These results are achieved through the reallocation decisions and identify resources to improve working methods and changing priorities and tasks.

Even under the BSC performance measurement should not affect the achievement of long term objectives. One of the pitfalls of performance measurement is to create incentives, which may result in excessive focus on short-term basis. This is negative, meaning that there is likely to have an under-investment in innovation and quality improvements while reducing efficiency if those agencies give careful consideration to achieve short-term improvements in performance. For this reason, the government should be very careful to ensure that the

performance indicators are expected to improve their behavior, not to treat unconscious and not distorted. indicators should be accurate and true.

The performance measurement should be based on merit, that it helps the body to focus on those factors that create value for their stakeholders (stakeholders) of the organization. However, it is equally important to identify the factors that will add value to the stakeholders of the organization over time and at the same time focus on the administration to them. The focus on value means that the organization is guided by a clear strategic plan with measurable results, to achieve its objectives.

The recommendation of the leadership of the public body, which will make the application, is a critical and very important factor in the design and development of the BSC. The continuous and visible involvement of senior managers, directors of departments and board members is essential for successful implementation. The entire staff should be actively involved in both the planning and implementation of strategic systems. The total commitment of the leadership to the development and use of a BSC, one of the most critical conditions for success. For more effective implementation of this commitment should be left unaffected by state changes that take place in an environment of public administration. We must therefore take the appropriate arrangements to have a stable framework for the development and implementation of the BSC and not change occasionally.

Under the leadership must also be assigning responsibilities to various higher organizational levels of government so as to avoid individual and aggregate decisions. These responsibilities for results must be clearly identified and understood fully. Organisations must be able to clearly identify what is required to determine the success and ensure that the entire organization, from the upper to the lower hierarchical levels, know and fully agree with what the share of responsibility in the achieving the goals of the organization. The responsibility is a critical condition for the smooth and successful implementation of the BSC and for all bodily functions.

The responsibility of leadership requires primarily provide this all necessary information from the BSC, to take decisions and not only been collected.

Performance indicators should:

- relate to the strategic objectives
- provide timely, concise and clear information for use by decision-makers at all levels of the organization

Indicators should also produce information:

- The efficient conversion of resources into products - services
- For how well the results are compared with the objective set by the agency as part of a program to improve the efficiency of
- For efficiency of operations; activities of the organization to the purpose of program improvement and the contribution of each individual in the result.

The success of the BCS in the public agency is able to provide it to understand what works, what does not, what functions that have a problem and do not increase efficiency, which should be correct - improve and what must cease to operate the body efficiently and economically.

The data collected by the government at this stage with the participation of the BSC to maintain communication must be shared widely between:

- workers
- customer
- shareholders, vendors and
- suppliers

Effective internal (formal and informal) and external communication is an essential condition for the success of BSC. Effective communication with employees, owners, customers and shareholders is a crucial condition for the development and use of effective measurement systems and performance management. This is because the 'customers' (internal and external) of the organization are the ones who will judge how well they achieve their aims, objectives and goals of the organization (external customers), as well as being the ones who should understand clearly way that defined success and what is their exact role in achieving this success (internal customers). Therefore people inside and outside the organization, should be

part of the development and utilization of information BSC to achieve the best possible performance management and control and improvement in the system.

Performance measurement should be linked to compensation, rewards and recognition. Most organizations combine evaluations and rewards performance, with specific indicators 'success', that relate directly finances and incentives to performance. Such a connection made clear within the organization what is important and what is not.

Despite the difficulties presented by the BSC method is very effective and useful as it could be further developed and incorporate a number of factors such as: innovation, organizational culture, cultural culture, many prospects and performance indicators. This methodology can be applied to public and non-profit organizations in other countries, both developed, and developing countries, although with a little more difficulty. The results of the BSC can support and an additional process in order to better prioritize between indicators and support options are decided.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Bititici, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997), “Integrated performance measurement systems: a development guide”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 522-34.

Clinton B.D. S.A. Weber and J.M. Hassel, “Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierachy Process”, *Management Accounting Quarterly*, spring 2002 vol.3 no 3, 2002

Corinne Schalm ‘Implementing a balanced scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization’, *Journal of Health Services Research & Policy*, 2008

Drucker, P.E. (1990), “The emerging theory of manufacturing”, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 94-102.

Eccles, R.G. (1991), “The performance measurement manifesto”, *Harvard Business Review*, January/February, pp. 617-35.

Epstein M.J. and Manzoni J.F., “The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord : Translating Strategy into Action”, *Management Accounting*, August 1997

European Institute of Public Administration “Study on the use of the CAF in European Public Administrations”, Rome, December 2003

Fahy M., “Strategic Enterprise Management Systems”, CIMA Publishing, 2001

Gaiss M. (1998), “Enterprise Performance”, *Management Accounting*, p 44-46.

Gavin Lawrie, 2GC Active Management, *Balanced Scorecard Destination Statements: Know where you are going before you select Performance Measures.*

Gavin Lawrie and Ian Cobbold ‘Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool’ *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2004

Germain C.J., “Balance Your Project”, *Government Finance Review*, 2000

Grady, M.W. (1991), “Performance measurement: implementing strategy”, *Management Accounting*, Vol. 72 No. 12, pp. 49-53.

Greatbanks, Richard - Tapp, David, ‘The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand’, *International journal of Operations and Productions Management*, 2007

John McGillicuddy, Mecklenburg County General Manager ‘Case Study: Using the Balanced Scorecard to Move from “Management by Experts” to Managing for Results through Data-driven Decisions’, Balanced Scorecard Institute, 2009

Ittner, C. D. and D. F. Larcker. (2003), Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, pp. 88-95.

Paul R. Niven *Balanced Scorecard Step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2003.

Kaplan, R. and D. Norton. (1992) The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, pp. 134-147.

Kaplan, R. and D. Norton, Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1996.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R. and D. Norton (1997), Why does business need a balanced scorecard? *Journal of Cost Management*, pp. 5-10.

Kaplan, R. and A. Atkinson, The balanced scorecard: Measuring total business unit performance. *Advanced Management Accounting* 3rd edition, Chapter 8. Prentice Hall, 1998.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, pp. 87-104.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, pp. 147-160.

Wildavsky A., «If Planning is Everything Maybe It’s Nothing», Policy Science, New York 1993.

Li-cheng Chang ‘The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach. Limitations and implications’, *International Journal of Public Sector Management*, 2007

Lipe M and S. Salterio, (2000), “The Balanced Scorecard : Judgmental effects of common and unique performance measure”, *The Accounting Review*, pp. 283-298.

Lipe, M. G. and S. Salterio., (2002), “A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization”, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27(6), pp. 531-540.

Lothian, N , “Measuring Corporate Performance”, CIMA Publishing, 1987

Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H. (1994), "Realising strategy through measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No.3, pp.140-52.

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M. (1997), “Designing performance measures: a structured approach”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 11, pp. 1131-52.

Partridge M and L. Perren, “Winning ways with the Balanced Scorecard”, *Accountancy*, 1997

Santori, P. and Anderson, A.D. (1987), “Manufacturing performance in the 1990s: measuring for excellence”, *Journal of Accountancy*, Vol. 164 No. 5, pp. 141-7.

Schneiderman A.M. (1999) “Why Balanced Scorecard Fail”, *Journal of Statagic Cost Management* Vol. January pp.6-11.

Schneiderman A.M. (2001), "Time to Unbalance Your Scorecard", Issue 24, Third Quarter 2001, pp. 12.

Schneiderman A.M. (2001), "How to Build a Balanced Scorecard", *Handbook of Performance Measurement*, Mike Bourne, Ed., Gee Publishing Ltd., London
Silk S. (1998) “Automating The Balanced Scorecard”, *Management Accounting* Vol. 80, pp.38-44.

Stephen George & Arnold Weimerskirch, «Total Quality Management», The Portable MBA Series, 2nd edition Wiley.

Teresa Dickinson and Siu-Ming Tam , ‘Measuring client servicing in the Australian Bureau of Statistics (ABS) – a balanced scorecard approach1’, *Statistical Journal of the United Nations* ECE 21, 2004

Ελληνόγλωσση

DruckerP., «Μετακαπιταλιστική Κοινωνία», Μετάφραση Τσαούσης Δ.Γ., εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 1996

- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 46, σ. 37, «Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διαχείριση των Δημόσιων Προβλημάτων. Το Παράδειγμα της Διοίκησης Μέσω Στόχων, του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και της Καλύτερης Νομοθέτησης», Σπακουρή Αθηνά, Σπηλιωτόπουλος Ιωάννης, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε.
- Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 34, σ. 4, «Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ με Αναφορά στον Αριστοτέλη», Ραμματά Μαρία, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε.
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση», Αλεξόπουλος Α., Καρκατσούλης Π., Παπαδημητρίου Κ., ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Αλεξάκος Χρ., Διαμαντόπουλος Χρ., Παππάς Κ., Σουλάνδρου Β., Κοινή Φάση Σπουδών, ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείριση Αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών», Παπαδημητρόπουλος Δημήτριος, Οικονόμου Θεόδωρος, Πασσάς Παναγιώτης, ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Αρσένος Παναγιώτης, ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση-τεύχος Α'», Χάλαρης Ι., Λουκής Ε., Αποστολάκης Ι., ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 1996
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση-τεύχος Β'», Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Χάλαρης Ι., ΙΘ'Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007
- Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Βέλτιστες Πρακτικές στον Κλάδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών-Ευρωπαϊκές Χώρες», Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Αθήνα, 2005
- Ζαβλανός Μ. «Οργάνωση και Διοίκηση-Τόμος Α'», εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1996
- Μακρυδημήτρης Α., «Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα, 1999
- Μακρυδημήτρης Α., «Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2000
- Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2000

- Μιχαλόπουλος Ν., «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2007
- Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003
- Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α'44/11.2.2004
- Ν. 3345/2005 «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων», ΦΕΚ Α'138/16.6.2005
- Ρηξικέλευθον, τεύχος 4, «Προοπτικές εφαρμογής των αρχών του ιδιωτικού management στον δημόσιο τομέα-η ελληνική περίπτωση», Γιαννόπουλος Θ., εκδόσεις Διόνικος.
- ΥΠΕΣ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007.
- ΥΠΕΣ, Μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα, ΔΟΑ/Οικ.26601/10.10.2007.
- ΥΠΕΣ, Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/ μετρήσεων (ν.3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006.
- ΥΠΕΣ για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008.
- ΥΠΕΣ, Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους (ν.3230/2004), μεθοδολογία στοχοθεσίας, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005.
- ΥΠΕΣΔΔΑ – Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα 2005.

Διαδίκτυο

- 2GC, 'Executive Balanced Scorecard in a united nations agency', διαθέσιμο μέσω διαδικτύου στο: <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies#ixzz0gavquutn>, πρόσβαση 10/8/104
- 2GC, 'Balanced scorecard renewal at UK agency', διαθέσιμο μέσω διαδικτύου στο: <http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies#ixzz0gavquutn>, πρόσβαση 10/8/2014
- Το Βήμα, διαθέσιμο μέσω διαδικτύου στο: <http://tovima.dolnet.gr>, 2006, πρόσβαση 15/8/2014