



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ:

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

του

ΖΑΜΠΑΚΗ ΣΤΕΡΓΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη

Λογιστική Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Θεσσαλονίκη 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω τα στελέχη της ΔΕΥΑΒ και κυρίως τον Πρόεδρο της ΔΕΥΑΒ, κ. Μασλαρινό Αθανάσιο, την Αντιπρόεδρο, κ. Καρρά Αλεξάνδρα και την κ. Χαριζανοπούλου Μελπομένη, για την άριστη συνεργασία που είχαμε και για τη σημαντική βοήθεια που μου παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους ανθρώπους που με στήριξαν τόσο ηθικά όσο και υλικά σε όλη αυτή την πορεία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία με τίτλο «Αξιολόγηση επίδοσης Οργανισμών Δημοσίου Τομέα: Μελέτη Περίπτωσης» εκπονήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Λογιστική Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με σκοπό την αποτύπωση και την εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης που μπορούν να εφαρμοστούν στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα σε κάποια ελληνική δημόσια επιχείρηση.

Για τον σκοπό αυτό η διπλωματική χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο γίνεται θεωρητική προσέγγιση του θέματος και παρουσιάζονται βασικές έννοιες και μέθοδοι, ενώ στο δεύτερο παρουσιάζεται η προσπάθεια εφαρμογής της μεθόδου Balanced Scorecard σε μια Δημοτική Επιχείρηση.

Στο δεύτερο μέρος, πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε πρακτική εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard για τη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Βισαλτίας, με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσής της. Αναπτύχθηκε αρχικά το όραμα της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με βάση την αποστολή της και στη συνέχεια μελετήθηκαν και αναπτύχθηκαν οι τέσσερις βασικές διαστάσεις: η χρηματοοικονομική, των πελατών (πολιτών-καταναλωτών), των εσωτερικών διαδικασιών και αυτή που αφορά στη μάθηση και ανάπτυξη. Καθορίστηκε η στρατηγική της μέσω ανάλυσης SWOT και με βάση αυτή καθορίστηκαν οι δείκτες και οι τιμές-στόχοι γι' αυτούς. Οι δείκτες, οι τιμές-στόχοι και οι δράσεις που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων επιλέχθηκαν σε συνεργασία με τη διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Β. και μπορεί να διαφοροποιούνται σε σχέση με άλλες Δ.Ε.Υ.Α., πόσο μάλλον από άλλου είδους οργανισμούς και επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	3
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	3
2.1 Η Έννοια της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας	3
2.2 Η Αναγκαιότητα Μέτρησης της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα	3
2.3 Μέθοδοι για τη Μέτρηση της Απόδοσης στους Δημόσιους Οργανισμούς και στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Ύδρευσης	5
2.4 Το BSC και οι άλλες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης	6
2.5 Ιστορική αναδρομή BSC	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	10
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΎΔΡΕΥΣΗΣ	10
3.1 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)	10
3.2 Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ	11
3.3 Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ	12
3.4 ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)	13
3.5 Εφαρμογή Νομοθεσίας για τη Μέτρηση της Απόδοσης Υπηρεσιών του Ελληνικού Δημοσίου	14
3.6 Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών και Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης μέσω Balanced Scorecard	15
3.7 Μέτρηση Απόδοσης σε Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	18
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΜΕΘΟΔΟΥ BALANCED SCORECARD	18
4.1. Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων: Εννοιολογικός Προσδιορισμός	18
4.2. Βασικές Διαστάσεις Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων	20
4.2.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση (Financial Perspective)	20
4.2.2 Διάσταση Πελατών (Customer Perspective)	21
4.2.3. Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών (Internal Process Perspective)	23

4.2.4 Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)	24
4.2 Τα Στάδια Εφαρμογής της Μεθόδου Balanced Scorecard.....	26
4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ.....	32
4.4.1. Πλεονεκτήματα και Λόγοι Υιοθέτησης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC)	32
4.4.2. Μειονεκτήματα και Παράγοντες αποτυχίας κατά την εφαρμογή της BSC	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	38
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Δ.Ε.Υ.Α ΒΙΣΑΛΤΙΑΣ (Δ.Ε.Υ.Α.Β.)	38
5.1 Παρουσίαση Οργανισμού	38
5.2 Ανάλυση SWOT Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας	40
5.3 Καθορισμός Στρατηγικής με βάση την Ανάλυση SWOT	42
5.4 Στρατηγικός Χάρτης.....	50
5.5 Έναρξη Στρατηγικών Έργων με τη Χρήση Προγράμματος- Εργαλείου Διοίκησης.....	51
5.6 Αντικειμενικοί Σκοποί Στρατηγικών, Δείκτες Μέτρησης Στόχων, Τιμές-Στόχοι και Συναγερμοί, Δράσεις για την Επίτευξη Στόχων	52
5.6.1 Χρηματοοικονομική Πλευρά.....	53
5.6.2 Πολίτες	57
5.6.3 Εσωτερικές Διαδικασίες.....	62
5.6.4 Μάθηση και Ανάπτυξη	68
5.7 Σύγκριση των Πραγματικών Αποτελεσμάτων με τους Στόχους και Πιθανή Αναθεώρηση Τιμών και Δράσεων.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η οικονομική κρίση με τις αντίστοιχες οικονομικές δυσκολίες που προκάλεσε, δημιούργησε μια αυξημένη προσπάθεια των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών να στραφούν σε αλλαγές, οι οποίες θα τις βοηθήσουν να επιβιώσουν μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, καθώς και στην εφαρμογή νέων στρατηγικών μοντέλων, με τα οποία θα μπορούν να μετρούν και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν και να παραμείνουν βιώσιμες, στράφηκαν στην εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, οι οποίες θα τις έδιναν την κατάλληλη ανατροφοδότηση για τις αλλαγές τις οποίες έπρεπε να κάνουν.

Ιδιαίτερα προβλήματα είχαν οι δημόσιοι και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι οποίοι δεν είχαν σωστό προγραμματισμό και δεν ήλεγχαν σχεδόν καθόλου την απόδοσή τους. Η έλλειψη μέτρησης απόδοσης στους δημόσιους και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς έγκειται σε δυο κυρίως παράγοντες. Αρχικά, δεν υπήρχε νομικό πλαίσιο το οποίο να υποχρεώνει αυτούς να μετρούν την απόδοσή τους, ώστε να γίνονται πιο αποδοτικοί. Ο δεύτερος παράγοντας εντοπίζεται στο γεγονός ότι τέτοιου είδους οργανισμοί δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν τα χρηματοοικονομικά μοντέλα, για να μετρήσουν την απόδοσή τους, καθώς δεν αποτελεί στόχος τους το κέρδος αλλά η άμεση και πλήρης εξυπηρέτηση των πολιτών με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Λύση στα παραπάνω προβλήματα που αναφέραμε ήλθε να δώσει αρχικά ο Νόμος 3230/2004, με τον οποίο τίθεται η έννοια της μέτρησης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό με την Εγκύκλιο αριθ. 5270/2007, η οποία αναφέρεται στη μέθοδο Balanced Scorecard καθώς και στο πλαίσιο εφαρμογής της.

Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι μια μέθοδος την οποία εισήγαγαν οι Kaplan και Norton (1992) αρχικά για τη μέτρηση της απόδοσης στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Αργότερα, χρησιμοποιήθηκε και στους δημόσιους οργανισμούς και η πολύχρονη εφαρμογή της την κατατάσσει σε ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και επιτυχημένα συστήματα μέτρησης

της απόδοσης τα οποία στηρίζονται στη στρατηγική κάθε οργανισμού και έχουν ως σκοπό τη δημιουργία αξίας. Αποτελούν, δηλαδή, ένα εργαλείο εφαρμογής και ελέγχου στρατηγικής.

Η μέθοδος Balanced Scorecard συμπληρώνει τη μέτρηση των επιδόσεων και στρατηγικών παλαιότερων ετών και θέτει τις βάσεις για τις μετρήσεις των μελλοντικών. Όλες αυτές οι μετρήσεις που γίνονται στηρίζονται στο όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αντίστοιχα. Η διαφοροποίηση της μεθόδου σε σχέση με άλλα συστήματα μέτρησης της απόδοσης αφορά στην έμφαση που δίνεται στη μέτρηση τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών μεγεθών για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Χρησιμοποιεί πληροφορίες από όλες τις διαστάσεις σε έναν οργανισμό, οι οποίες δεν είναι εύκολα αντιληπτές και παραδοσιακά χρησιμοποιούμενες και γι' αυτό χαρακτηρίζεται ως ένα ολοκληρωμένο διοικητικό εργαλείο. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε πως η μέθοδος διαχωρίζει τον οργανισμό σε διαστάσεις για τη μέτρηση των επιδόσεων των οικονομικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους πολίτες και τη λειτουργία, ενώ υποστηρίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η Έννοια της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας

Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια δημοσιονομική κρίση έχει οδηγήσει στην εφαρμογή πολλών μεταρρυθμίσεων στους δημόσιους οργανισμούς παγκοσμίως. Αυτή η αυξανόμενη παγκόσμια πίεση σε όλα τα επίπεδα των δημόσιων οργανισμών ως προς την βελτίωση των επιδόσεων έχει δημιουργήσει την ανάγκη για συνεχή αξιολόγηση (Adams et al., 2014). Έχει παρατηρηθεί διεθνώς πως ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μέσω σύγχρονων μοντέλων, που είτε σχεδιάστηκαν ειδικά για δημόσιους οργανισμούς, όπως το NPM, είτε προσαρμόστηκαν για να ταιριάζουν σε αυτούς, όπως είναι το Balanced Scorecard, το οποίο είχε αρχικά σχεδιαστεί για κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ο Førsund (2017) αναφέρει πως η έννοια της αποδοτικότητας (efficiency) συνδέεται με το «να κάνεις τα πράγματα σωστά», δηλαδή μετράει τον βαθμό της βέλτιστης αξιοποίησης των πόρων που κατέχει κάποιος οργανισμός και η έννοια της αποτελεσματικότητας (effectiveness) συνδέεται με το «να κάνεις τα σωστά πράγματα», δηλαδή να μπορεί ο οργανισμός να ακολουθεί τα προγράμματα και τους σκοπούς-στόχους του (Førsund, 2017). Αυτές οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και μπορούν να ορίσουν τη συνολική απόδοση οποιουδήποτε οργανισμού, όπως και των δημόσιων οργανισμών.

2.2 Η Αναγκαιότητα Μέτρησης της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα

Η βιωσιμότητα είναι μια διεπιστημονική έννοια, η οποία ορίζεται ως η ανθρώπινη ικανότητα για μακροχρόνια διατήρηση της ευημερίας. Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική βιωσιμότητα αφορά τη μακροχρόνια διατήρηση της ευημερίας και της βιωσιμότητας των οργανισμών. Στον

δημόσιο τομέα, βέβαια, παρατηρείται συχνά πως, αντί να δίνεται έμφαση στον μακροχρόνιο ορίζοντα, δηλαδή στη βιωσιμότητα, και να υπολογίζονται οι μακροπρόθεσμες συνέπειες των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, η προσπάθεια περιορίζεται στη βραχυπρόθεσμη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού, με σκοπό να διατηρηθεί η θετική στάση του προς την κυβέρνηση έναντι της αντιπολίτευσης (Meng, Jie.,2015). Ο δημόσιος τομέας αναγνωρίζεται ευρέως ως ένα πολύπλοκο περιβάλλον για μελέτη. Ιδιαίτερα, η διαχείριση και η παρακολούθηση των δημοσίων οικονομικών αποτελεί μείζον θέμα διαχρονικά. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες η εισαγωγή της μέτρησης της απόδοσης ήταν όλο και πιο έντονη, όσον αφορά τη δημόσια διαχείριση (Spekle et al,2014). Η τάση μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση εφαρμόστηκε σε ελαφρώς διαφοροποιημένα μοντέλα, σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές που είχαν δημιουργηθεί για οργανισμούς που σκοπός τους ήταν το κέρδος (Gabryelczyk et al,2017). Ο Spekle αναφέρει πως γεγονότα, όπως η χρηματοπιστωτική κρίση της περιόδου 2007-2008, έφεραν συνεχείς μεταρρυθμίσεις και συνάμα αύξησαν την ανάγκη για καλύτερη χρήση των πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως και στη μέτρηση μεταξύ κόστους και οφέλους. Όλο και περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί στηρίζουν τις αποφάσεις και τις δράσεις τους με γνώμονα τη διατήρηση του επιπέδου αλλά και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με όσο το δυνατόν λιγότερες δαπάνες. Η εκτεταμένη και συνεχής αυτή προσπάθεια από τα υψηλόβαθμα στελέχη των δημοσίων οργανισμών, που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, έχει προσελκύσει την προσοχή μεγάλων παγκόσμιων οργανισμών όπως ο ΟΟΣΑ, που αποσκοπούν στην ενίσχυση των συστημάτων προϋπολογισμού και παρακολούθησης των επιδόσεων (Arnaboldi et al, 2015). Μπορούμε, λοιπόν, να καταλάβουμε, σύμφωνα με τα παραπάνω, πόσο σημαντική είναι η συνεχής μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα, στον βαθμό που μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη ισχυρής οικονομικής διαχείρισης και διαφάνειας ως προς τη χρήση των διαθέσιμων δημοσίων πόρων και των διοικητικών αποφάσεων που λαμβάνονται.

2.3 Μέθοδοι για τη Μέτρηση της Απόδοσης στους Δημόσιους Οργανισμούς και στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Ύδρευσης

Με όσα αναφέραμε παραπάνω καταλαβαίνουμε πως η ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα είναι ύψιστης σημασίας. Η ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς τις τελευταίες δύο δεκαετίες άρχισε να αλλάζει. Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται δεν παρέχουν μόνο εσωτερική πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων σε δημόσιους οργανισμούς, αλλά αξιολογούν και εξάγουν πληροφορίες και συμπεράσματα προς όλους τους ενδιαφερόμενους. Οι κύριες μέθοδοι που εφαρμόζονται διεθνώς στους δημόσιους οργανισμούς είναι κατά κύριο λόγο οι εξής: Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), η Συγκριτική Αξιολόγηση (benchmarking) και η Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθέτησης (Balanced Scorecard) (Adams et al., 2014).

Όπως αναφέρει η Fatemeh και ο Nejad σε πολλές χώρες, ο δημόσιος τομέας είναι υπεύθυνος για το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των επιχειρήσεων ύδρευσης είναι απαραίτητη, ώστε αυτές να είναι βιώσιμες και να μπορεί να η κοινωνία και οι πολίτες να απολαμβάνουν όλα τα περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη αυτής. Η μέθοδος που προτείνει και εφαρμόζει για τέτοιου είδους επιχειρήσεις, δηλαδή για Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης είναι αυτή του Balanced Scorecard (Sarraf et al.,2020).

Σε μια ακόμη μελέτη περίπτωσης για την Εταιρεία Ύδρευσης και Λυμάτων του Δυτικού Αζαρμπαϊτζάν η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την αξιολόγηση της απόδοσης ήταν εξίσου το Balanced Scorecard (Dabbagh et al, 2019).

Παρόλο που παρατηρείται πως η μέθοδος Balanced Scorecard εφαρμόζεται αρκετά σε δημόσιες επιχειρήσεις ύδρευσης, δεν αναφέρονται πουθενά τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου. Βέβαια, καθώς η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί σε όλων των ειδών τις δημόσιες υπηρεσίες, υπάρχει πλήθος προτεινόμενων βημάτων για την εφαρμογή της. Μία από τις βιβλιογραφίες που παραθέτουν τα βήματα για την εφαρμογή της μεθόδου είναι αυτή που δημοσίευσε ο Cebeci. Το συγκεκριμένο άρθρο αναφέρεται στα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να εφαρμοστεί το μοντέλο Balanced Scorecard σε νοσοκομεία καθώς και σε άλλους οργανισμούς ανεξαρτήτως της μορφής τους (π.χ. κερδοσκοπικούς, δημόσιους κτλ) (Cebeci,2018).

Τα συγκεκριμένα βήματα που προτείνεται να εφαρμοστούν σε αυτό το άρθρο έχουν πολλά κοινά με αυτά τα οποία περιέχονται στην Εγκύκλιο αριθ. 5270/2007, που αφορά στην εφαρμογή του Balanced Scorecard σε Υπουργεία και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Η συγκεκριμένη όμως Εγκύκλιος, που στηρίζεται στον Νόμο 3230/2004, όπως και ο ίδιος ο Νόμος, δεν αναφέρουν πουθενά την εφαρμογή μέτρησης της απόδοσης οργανισμών που είναι σύνδεσμοι των ΟΤΑ Α΄ βαθμού, όπως είναι οι Δ.Ε.Υ.Α., οι οποίες είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Για τον λόγο αυτό παρακάτω θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τη μέθοδο Balanced Scorecard στη Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας.

2.4 Το BSC και οι άλλες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης

Η μέθοδος BSC αποτελεί την πιο ολοκληρωμένη μέθοδο μέτρησης απόδοσης, καθώς υπερτερεί έναντι άλλων που είναι ευρέως διαδεδομένες και εφαρμοσμένες. Η εφαρμογή της BSC πληροί τα περισσότερα κριτήρια τα οποία πρέπει να έχει μια μέθοδος αξιολόγησης ώστε να θεωρείται ολοκληρωμένη. Σε σύγκριση με άλλες μεθόδους, όπως είναι για παράδειγμα οι CAF, TQM και Benchmarking, λαμβάνει περισσότερα κριτήρια για την εφαρμογή της, όπως είναι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, η σύνδεση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης με τη Στρατηγική, η Διαχείριση Αλλαγών καθώς και ο καθορισμός του Χρόνου στον οποίο πρέπει να επιτευχθούν όλα αυτά.

Σε μια άλλη μελέτη που έγινε από τους Ζερβόπουλο Παναγιώτη και Παλάσκα Θεοδόσιο όσον αφορά τις μεθόδους που εφαρμόστηκαν διαχρονικά στη Δημόσια Διοίκηση για την μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, οι παραπάνω κατέληξαν πως οι μέθοδοι μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το είδος τους. Αυτές οι κατηγορίες είναι οι εξής:

Η πρώτη κατηγορία αφορά μετρήσεις με μεθόδους για τη Χρηματοοικονομική Απόδοση, όπως :

1. Απόδοσης επί της Επένδυσης (Return on Investment – ROI)
2. Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)

3. Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero-Based Budgeting System – ZBB)

Η δεύτερη κατηγορία αφορά μετρήσεις Αποδοτικότητας, όπως :

1. Στοχαστικής Ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis – SFA)
2. Περιβάλλουσας Καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA)

Στην τρίτη κατηγορία κατατάσσονται οι μετρήσεις Στρατηγικής, δηλαδή :

1. Καλών Πρακτικών ή Προτύπων Αναφοράς (Best Practices/Benchmarking)
2. Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard – BSC)

Η τρίτη κατηγορία μετρήσεων περιλαμβάνει μεθόδους πιο ολοκληρωμένες από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Η τρίτη κατηγορία, δηλαδή, αφορά μετρήσεις Στρατηγικής, που περιέχουν όμως και μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης και αποδοτικότητας. Τέλος, προσθέτουν πως η μέθοδος BSC είναι αυτή που περιλαμβάνει όλες τις κατηγορίες σε πλήρη βαθμό, κατατάσσοντάς την στην πιο ολοκληρωμένη μέθοδο μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Zervopoulos and Palaskas,2010).

2.5 Ιστορική αναδρομή BSC

Ο συνδυασμός των χρηματοοικονομικών και μη μέτρων έχει ως ιδέα τις απαρχές του στο εργαλείο διαχείρισης με την ονομασία «tableau de board», το οποίο αναπτύχθηκε στη Γαλλία τη δεκαετία του 1960 (Pezet, 2009) και εισήχθη στην Αμερική κατά τη δεκαετία του 1980 (Stewart & Hubin, 2001). Πρόκειται για ένα εργαλείο χαρακτηριστικό για την απλότητά του και τον τρόπο σχεδιασμού του, καθώς διευκόλυνε πολύ τη λήψη αποφάσεων.

Η Balanced Scorecard δημιουργήθηκε το 1987 από τον Arthur Schneiderman, ο οποίος ήταν αντιπρόεδρος στην Analog Devices, μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία ημιαγωγών. Το 1990 ο Arthur Schneiderman συμμετείχε σε μια ανεξάρτητη ερευνητική μελέτη με τίτλο «Measuring Performance in the Organization of the Future» με επικεφαλής τον Robert Kaplan, καθηγητή του Harvard Business School, όπου και αναφέρθηκε στο έργο του για τη μέτρηση των επιδόσεων. Η μελέτη αυτή που διήρκεσε ένα έτος και περιελάμβανε 12 μεγάλες επιχειρήσεις,

χρηματοδοτήθηκε από το Ινστιτούτο Nolan-Norton, το οποίο αποτελούσε τον ερευνητικό βραχίονα της εταιρείας KPMG στη Μασαχουσέτη.

Αφορμή για αυτή τη μελέτη αποτέλεσε η πεποίθηση των συμμετεχόντων ότι τα υπάρχοντα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης δεν είναι επαρκή για τη δημιουργία μελλοντικής οικονομικής αξίας της επιχείρησης και για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης και του ρυθμού βελτίωσης της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η αρχική ιδέα πίσω από τη μελέτη ήταν ότι η αρχική στήριξη σε οικονομικά και λογιστικά μέτρα οδηγεί σε βραχυπρόθεσμη λήψη αποφάσεων, υπερβολικές επενδύσεις στα εύκολα αξιοποιήσιμα κεφάλαια μέσω των αγορών και εμφανή μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ η βραχυπρόθεσμη απόδοση από επενδύσεις στα άυλα κεφάλαια, όπως η καινοτομία των προϊόντων, οι δεξιότητες των υπαλλήλων, η ικανοποίηση πελατών, είναι δύσκολο να μετρηθεί. Εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι εταιρείες χρησιμοποιούσαν μετρήσεις απόδοσης για να ελέγξουν τη συμπεριφορά των στελεχών και των υπαλλήλων τους και χρησιμοποίησαν τα συμπεράσματά τους για να επινοήσουν ένα νέο σύστημα μέτρησης της απόδοσης που θα παρείχε στις επιχειρήσεις ένα ισορροπημένο συνδυασμό οικονομικών και λειτουργικών μέτρων.

Η συμβολή της Analog Devices ήταν αρκετά σημαντική για την εξέλιξη της έρευνας, καθώς η «Κάρτα Επιδόσεων» που χρησιμοποιούσε για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης, δε βασιζόταν αποκλειστικά στα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, αλλά περιείχε και μέτρα απόδοσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών (που σχετίζονται κυρίως με την παράδοση των προϊόντων σε αυτούς), τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης (απόδοση, ποιότητα και κόστος) και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

Οι Kaplan και Norton το 1992 κατέγραψαν τα συμπεράσματα της προαναφερόμενης μελέτης τους και σχεδίασαν την προσέγγιση για τη «Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων» στο άρθρο «The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance», του περιοδικού Harvard Business Review το 1992, ενώ στη συνέχεια το 1996 επέκτειναν την αρχική έννοια του BSC σε ένα βιβλίο με τον τίτλο: «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action». Σε αυτό προσπάθησαν να αναπτύξουν ένα τρόπο μέτρησης της απόδοσης, συνδυάζοντας τα οικονομικά και λειτουργικά μέτρα. Για να το επιτύχουν αυτό, παρομοίασαν τη διοίκηση μιας επιχείρησης με το πέταγμα ενός αεροπλάνου και συγκεκριμένα ισχυρίστηκαν ότι οι μανάτζερ, όπως οι πιλότοι, θα πρέπει να εξετάζουν και να αξιολογούν τις μετρήσεις ποικίλων οργάνων.

Σε σύντομο διάστημα το BSC έχει γίνει ένα από τα δημοφιλέστερα θέματα στις διοικητικές διασκέψεις σε όλον τον κόσμο. Το Harvard Business το αποκάλεσε ως μία από

τις σημαντικότερες και με μεγαλύτερη επιρροή διοικητικές ιδέες των τελευταίων 75 ετών. Ακολούθησαν άλλα δύο βιβλία που ανέπτυξαν περαιτέρω τη συγκεκριμένη ιδέα: «The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment» (2001) και «Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes» (2004).

Ενώ αρχικά, όπως αναφέρθηκε, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC) βρήκε πεδίο εφαρμογής σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, στη συνέχεια εφαρμόστηκε και σε δημόσιους οργανισμούς (Ferlie et al, 2007). Η BSC αποτελεί το συνδετικό κρίκο των παραδοσιακών λογιστικών-χρηματοοικονομικών μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων 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 προοπτικές-διαστάσεις της, εξισορροπεί τη λογιστική – χρηματοοικονομική αποτίμηση, την καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε διοικητική μονάδα, την ικανότητα διαρκούς επιμόρφωσης και εκσυγχρονισμού και, τέλος, την ανάλυση της πελατειακής βάσης της (Kaplan and Norton, 2001, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΔΡΕΥΣΗΣ

3.1 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)

Η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού και η σύστασή τους ορίζεται από το άρθρο 102 του Συντάγματος. Οι Οργανώσεις Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι νομικές οντότητες Δημοσίου Δικαίου. Κάθε Οργανισμός είναι εγκατεστημένος σε μια συγκεκριμένη εδαφική περιοχή για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, το εύρος και τις κατηγορίες των οποίων καθορίζεται βάσει νόμων. Τα θεσμικά του όργανα εκλέγονται από πολίτες της περιοχής με καθολική ψηφοφορία.

Η σχέση τους με το κράτος δεν είναι άμεση αλλά έμμεση, διότι οι ΟΤΑ έχουν τόσο διοικητική όσο και οικονομική αυτονομία. Το κράτος είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο της νομιμότητας μέσω εποπτείας, χωρίς όμως αυτή να επηρεάζει και να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους, προσδίδοντας διαφάνεια στις ενέργειές τους. Ακόμη, το κράτος, για να διασφαλίσει την οικονομική αυτονομία¹ των ΟΤΑ, ώστε να μπορούν να συνεχίζουν το έργο τους απρόσκοπτα, λαμβάνει τα κατάλληλα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα.

Με τον Νόμο 3852/2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης–Πρόγραμμα Καλλικράτης²», εφαρμόστηκαν οι μεταρρυθμίσεις ως προς τη δομή και την οργάνωση της διοίκησης του κράτους. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου νόμου αποσκοπούσε στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη και στη βελτίωση των λειτουργιών του κράτους, πάντα όμως στηριζόμενη στο άρθρο

¹ <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-106>

² <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-3852-2010.html>

102 του Συντάγματος. Ακόμη, με τη θέσπισή του εναρμονίστηκε το ελληνικό μοντέλο διακυβέρνησης με αυτό της Ευρώπης. Οι κύριες βάσεις αυτού του νόμου πηγάζουν από την Συνθήκη της Λισαβόνας, με την οποία υπήρξε τροποποίηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, η οποία υπογράφηκε το 2007 και τέθηκε σε ισχύ την 1η Δεκεμβρίου 2009, και οι κύριοι στόχοι της ήταν η εδαφική, οικονομική και κοινωνική συνοχή στα κράτη μέλη της ΕΕ. Ο νόμος 3852/2010 τέθηκε σε εφαρμογή από 1-1- 2011 και χωρίζει τους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε δύο λειτουργικές βαθμίδες, που συγκροτούν οι Δήμοι (ΟΤΑ Α΄) και οι Περιφέρειες (ΟΤΑ Β΄) αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, η νέα οργανωτική αναδιάρθρωση ήταν η εξής :

1. Οι 910 δήμοι και οι 124 κοινότητες που είχαν συσταθεί με το άρθρο 1 του Ν.2539/1997, «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης³», μειώθηκαν με βάση το άρθρο 1 του 3852/2010 σε τριακόσιους είκοσι πέντε (325) διευρυμένους Δήμους και συγκροτήθηκαν μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων και αποτελούν τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού.
2. Οι δεκατρείς (13) Δευτεροβάθμιες Αυτοδιοικήσεις που συγκροτούνται, αντικαθιστούν τις 54 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, τις 3 διευρυμένες νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και τις 19 επαρχίες, δηλαδή ένα σύνολο 76 διοικητικών ενοτήτων.
3. Σύσταση επτά (7) Αποκεντρωμένων Διοικήσεων με βάση το άρθρο 6 του 3852/2010, που αποτελούν ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του κράτους, με σκοπό να αντικαταστήσουν τις δεκατρείς (13) κρατικές περιφέρειες.

3.2 Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, με τον Νόμο 3852/2010 συστάθηκαν οι ΟΤΑ Β΄ ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία είναι αυτοδιοικούμενα. Οι αρμοδιότητές τους είναι σε περιφερειακό επίπεδο και λειτουργούν από τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής, σύμφωνα με τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές (άρθρο 3 ν.3852/2010). Οι αρμοδιότητές τους είναι συγκεκριμένες και καθορίζονται με τις σχετικές διατάξεις των νόμων

³ <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2539-1997.html>

και των κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης. Όπως αναφέρεται και στο άρθρο 186 του νόμου 3852/2010 οι αρμοδιότητες αφορούν τους τομείς:

1. Προγραμματισμού - Ανάπτυξης
2. Γεωργίας - Κτηνοτροφίας - Αλιείας
3. Φυσικών Πόρων - Ενέργειας - Βιομηχανίας
4. Απασχόλησης - Εμπορίου - Τουρισμού,
5. Μεταφορών-Επικοινωνιών
6. Έργων - Χωροταξίας - Περιβάλλοντος
7. Υγείας
8. Παιδείας - Πολιτισμού - Αθλητισμού
9. Πολιτικής Προστασίας και Διοικητικής Μέριμνας

3.3 Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ

Στην πρώτου βαθμού Τοπική Αυτοδιοίκηση, όπως ορίζεται από το άρθρο 1 του νόμου 3852/2010, ανήκουν οι Δήμοι ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Σύμφωνα με το άρθρο 7 του νόμου 3852/2010, κάθε δήμος διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και τον Δήμαρχο. Είναι ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα με δικό τους προσωπικό και περιουσία. Αρμοδιότητα, αποστολή και κύριο μέλημα των Δήμων αποτελεί η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, με σκοπό την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας σύμφωνα με το άρθρο 102 του νόμου 3463/2006.

3.4 ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)

Το άρθρο 205 του νόμου 1065/1980 ⁴εισήγαγε και καθιέρωσε την έννοια των επιχειρήσεων Δήμων και Κοινοτήτων. Τα επόμενα χρόνια έγιναν κάποιες τροποποιήσεις με τα προεδρικά διατάγματα 323/1989 και 410/1995, οι οποίες καθόρισαν το θεσμικό πλαίσιο τους. Ένα είδος Δημοτικής Επιχείρησης που προβλεπόταν από τους νόμους αφορούσε τις Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης-Αποχέτευσης.

Ο τομέας της ύδρευσης-αποχέτευσης στην Ελλάδα παραδοσιακά αποτελεί κατά κύριο λόγο αντικείμενο Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού. Οι πρώτες Δ.Ε.Υ.Α. συστάθηκαν και λειτούργησαν με βάση τον Νόμο 1069/80 “Περί κινήτρων διά την ίδρυσιν Επιχειρήσεων Υδρεύσεως και Αποχετεύσεως”, με σκοπό τη:

- I. μελέτη
- II. κατασκευή
- III. συντήρηση
- IV. εκμετάλλευση
- V. διοίκηση και λειτουργία των δικτύων ύδρευσης, αποχέτευσης ακαθάρτων και όμβριων υδάτων, των μονάδων επεξεργασίας λυμάτων και αποβλήτων της περιοχής αρμοδιότητάς τους.

Ακόμη, ο Νόμος 3463/2006, «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» καθώς και ο νόμος 3852/2010 που αναφέρεται στη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Δ.Ε.Υ.Α. Ο Νόμος 3463/2006, συγκεκριμένα, αναφέρεται στη σύσταση επιχειρήσεων ή συνδέσμων όσο και στην τιμολόγηση και είσπραξη των εσόδων για τις περιπτώσεις των Δ.Ε.Υ.Α. που έχουν συσταθεί με τον Ν. 1069/80. Στα άρθρα του 245 ως και 261 ορίζεται η σύσταση, η διοίκηση, οι αρμοδιότητες και οι λειτουργίες των οργάνων των συνδέσμων, οι πόροι, καθώς και όσα προβλέπονται για τους συνδέσμους Ο.Τ.Α. που συνενώνονται. Εξίσου, ο Νόμος 3852/2010, στο άρθρο 109, αναφέρεται στη συγχώνευση κοινωφελών επιχειρήσεων των νέων δήμων και καθορίζει ότι οι κοινωφελείς επιχειρήσεις των

⁴ <https://www.anaconda.gr/gnwnsiaki-basi/nomos-1065-24-7-1980/>

ΟΤΑ Α' βαθμού, που συνενώνονται σε έναν νέο δήμο, συγχωνεύονται υποχρεωτικά σε μία κοινωφελή επιχείρηση. Παρατηρούμε και στους δύο νόμους δηλαδή να υπάρχει έντονη προσπάθεια από τον νομοθέτη να καθορίσει το θεσμικό πλαίσιο, τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των Δ.Ε.Υ.Α.

Έτσι, προκύπτει από το άρθρο 1 του κωδικοποιημένου Ν. 1069/1980 ο ορισμός για τις Δ.Ε.Υ.Α. Οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου της παρ. 4 του άρθρου 252 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Δ.Κ.), όπως κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3463/2006 (Α' 114), έχουν κοινωφελή και μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα και διέπονται από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, εφόσον δεν ορίζεται διαφορετικά από άλλες ειδικές διατάξεις του παρόντος, του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και του ν. 3852/2010.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονίσουμε πως δε σχετίζονται άμεσα όλες οι Δ.Ε.Υ.Α. με την Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού κάθε περιοχής. Οι μοναδικές Δ.Ε.Υ.Α. που δεν ανήκουν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού είναι η Δ.Ε.Υ.Α. Θεσσαλονίκης με βάση τους νόμους 2651/1998⁵ και 2937/2001⁶ και η Δ.Ε.Υ.Α. Αθηνών, με βάση τον νόμο 2744/1999⁷.

3.5 Εφαρμογή Νομοθεσίας για τη Μέτρηση της Απόδοσης Υπηρεσιών του Ελληνικού Δημοσίου

Στο ελληνικό κράτος ξεκίνησαν οι μεταρρυθμίσεις ως προς τη δημόσια διοίκηση με το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", μέσω του νόμου 2880/2001. Ο συγκεκριμένος νόμος στηριζόταν στις αρχές και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εφαρμόστηκε με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης μέσω εισαγωγής νέων συστημάτων οργάνωσης και τεχνολογιών. Βασικοί στόχοι του ήταν η αύξηση της διαφάνειας, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και γενικά η αύξηση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης⁸.

⁵ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-2651-1998.html>

⁶ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-2937-2001.html>

⁷ <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2744-1999.html>

⁸ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/11663/nomos-2880-2001>

Η καθιέρωση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και η μέτρηση της αποδοτικότητας εισήχθη στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα με τον νόμο 3230/2004. Ο συγκεκριμένος νόμος εφαρμόστηκε με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης, όπως και στις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η εφαρμογή του αφορά όλους τους δημόσιους οργανισμούς (Υπουργεία, Περιφέρειες Ανεξάρτητες Αρχές, αυτοτελείς υπηρεσίες), τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Όπως και στον νόμο που αναφέρθηκε παραπάνω (2880/2001), έτσι και σε αυτόν, κύριοι στόχοι είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και αγαθών από τον Δημόσιο Τομέα, με το μικρότερο δυνατό κόστος, η μείωση της γραφειοκρατίας, η αύξηση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των πολιτών καθώς και, γενικά, η παραγωγικότητα. Υπεύθυνοι για τον καθορισμό των στόχων είναι τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα, που με τη σειρά τους μεταφέρουν τους στόχους και τις επιδιώξεις ανά τμήμα και γενικά στα κατώτερα τμήματα, δηλαδή ακολουθείται μια προσέγγιση από την κορυφή προς την βάση (top-down). Ιδιαίτερη σημασία δίνεται μέσω του νόμου όχι μόνο στον καθορισμό των στόχων αλλά και στην αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης αυτών. Γίνεται εμφανής και μέσα από τον νόμο η άμεση σύνδεση ανάμεσα στον καθορισμό στόχων και στην αξιολόγησή τους για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Κατά την υλοποίηση των στόχων και τη συνακόλουθη αξιολόγηση⁹ των αποτελεσμάτων ακολουθείται η προσέγγιση από τη βάση προς τη κορυφή (down-top).

3.6 Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών και Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης μέσω Balanced Scorecard

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, ο νομοθέτης τονίζει την άμεση σχέση μεταξύ του καθορισμού των στόχων και της αξιολόγησής τους αλλά και τη σημαντικότητα του ελέγχου υλοποίησής τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα σχετικά

⁹ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/169094/nomos-3230-2004>

με τον βαθμό υλοποίησης των στόχων. Πιθανή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων απαιτεί επανακαθορισμό ή τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Οι στόχοι, συνολικά, ή ο καθένας ξεχωριστά, δεν είναι απαραίτητο να παραμένουν στάσιμοι, αντιθέτως θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα σε νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση και ο επανακαθορισμός των στόχων πραγματοποιείται με τις ίδιες διαδικασίες του αρχικού καθορισμού τους (αρθ.4 νόμου 3230/04).

Ενώ με το άρθρο 4 του νόμου 3230/04 γίνεται εμφανές πως ο νομοθέτης τονίζει τη σημαντικότητα του συνεχούς ελέγχου των στόχων που τίθενται, ώστε να υπάρχει αξιολόγηση ως προς τον βαθμό επίτευξης των σκοπών του οργανισμού, με το άρθρο 5 επικεντρώνεται περαιτέρω στην αξιολόγηση, εισάγοντας τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Πιο συγκεκριμένα, ο νομοθέτης ορίζει η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα να μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Ως γενικός δείκτης ορίζεται ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Με βάση τον νόμο 3230/04, το Υπουργείο Εσωτερικών, με την Εγκύκλιο αριθ. 5270/2007¹⁰, έδωσε κατευθύνσεις και οδηγίες για τη διαμόρφωση αλλά και την εφαρμογή συστήματος στρατηγικής διοίκησης. Η μεθοδολογία που παρείχε η εγκύκλιος για την ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης στους Δημόσιους Οργανισμούς χωριζόταν σε δυο κύριες κατηγορίες, στη Διαμόρφωση Στρατηγικής και στην Εφαρμογή Στρατηγικής με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι δυο κατηγορίες αναλύονται παρακάτω:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

- i. Διαμόρφωση Οράματος
- ii. Διαμόρφωση Δήλωσης Αρστολής
- iii. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)

¹⁰https://www.apddepin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklioi/2007_Anptyxi_Systhmatos_Strathgikhshs_Dioikhshs.pdf

- iv. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επλογών
2. Εφαρμογή Στρατηγικής με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard
- i. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων
 - ii. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων
 - iii. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών
 - iv. Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση

3.7 Μέτρηση Απόδοσης σε Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)

Ενώ με τους νόμους που αναφέραμε πάνω παρατηρείται μια μεγάλη προσπάθεια ως προς την στοχοθεσία και τη μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών, δεν περιλαμβάνονται στους αποδέκτες οι σύνδεσμοι των ΟΤΑ Α΄ βαθμού όπως είναι οι Δ.Ε.Υ.Α., οι Κ.Ε.ΔΗ κ.ά. Η μέτρηση της απόδοσης όλων των δημόσιων οργανισμών συμπεριλαμβανομένων και των συνδέσμων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό θέμα καθώς και αυτές αποτελούν κομμάτι του δημόσιου τομέα, και αφορούν όλους τους πολίτες.

Μια από τις μεθόδους που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρηθεί η απόδοση των συνδέσμων των ΟΤΑ Α΄ βαθμού και πιο συγκεκριμένα των Δ.Ε.Υ.Α., είναι η μέθοδος BSC όπως ορίζεται για όλα τα Ν.Π.Δ.Δ. με βάση την Εγκύκλιο αριθ. 5270/2007. Παρακάτω θα εφαρμοστεί η μέθοδος του BSC για τη Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ - ΜΕΘΟΔΟΥ BALANCED SCORECARD

4.1. Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων: Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Η μέθοδος της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC-Balanced Scorecard) αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton (Kaplan and Norton, 1992), στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ως αποτέλεσμα της έρευνάς τους για δείκτες μέτρησης απόδοσης των επιχειρήσεων. Ήταν μια απάντηση στην πιεστική ανάγκη για συστήματα τα οποία θα παρέχουν μια ισορροπημένη εικόνα στην επίδοση της επιχείρησης. Όπως είναι γνωστό, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης τα οποία μετρούν πραγματικά τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που να εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης και ταυτόχρονα να βοηθά τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και τις δύο προκλήσεις (Veen-Dirks, 2002).

Μέχρι τότε, βαρύνουσα σημασία για τη λήψη αποφάσεων από τα επιτελικά στελέχη των οργανισμών κατείχε το χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο. Οι δείκτες στους οποίους παραδοσιακά δινόταν έμφαση ήταν οι χρηματοοικονομικοί. Η προσέγγιση των Kaplan και Norton αφορούσε σε μια πιο ισορροπημένη επιλογή και παρακολούθηση των δεικτών μέτρησης μιας επιχείρησης, ώστε τα διοικητικά στελέχη να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησής τους και να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις βέλτιστες αποφάσεις. Πρότειναν, λοιπόν, τρεις νέες διαστάσεις απόδοσης, εκτός από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Το σύνολο των διαστάσεων αυτών αποτελεί την Balanced Scorecard.

Οι διαστάσεις μέτρησης της απόδοσης ήταν συγκεκριμένα οι εξής:

- Χρηματοοικονομικά στοιχεία
- Πελάτες
- Εσωτερικές Διεργασίες
- Μάθηση και Ανάπτυξη

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα ισχυρό εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού, που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό ή επιχείρηση να υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης. Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και, κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα.

Η BSC αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού στρατηγικής, αφού έχει ως μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς στόχους και σκοπούς που αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Έτσι, παρέχεται στις επιχειρήσεις το πλεονέκτημα να καταγράφουν την αποδοτικότητά τους μέσα από το πρίσμα των τεσσάρων βασικών αρχών-προοπτικών που προαναφέρθηκαν. Η επιχείρηση εξετάζει διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής απόδοσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων, καθώς και βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Όλα αυτά παρέχουν την απαραίτητη ενημέρωση για να οδηγηθεί στην ισορροπία που επιθυμεί και να πετύχει τη διάκριση στον ανταγωνιστικό στίβο της αγοράς.

Μπορούμε, λοιπόν, να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης που προέρχονται από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αποτελούν και ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους μετόχους, προκειμένου να τους γνωστοποιήσουν τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Η BSC, επικοινωνώντας το όραμα και τη στρατηγική σε όλα τα επίπεδα, κινητοποιεί, αξιοποιεί και διοχετεύει την ενέργεια, τις ικανότητες και την εξειδικευμένη γνώση του ανθρώπινου

δυναμικού σε κάθε πτυχή και λειτουργία της επιχείρησης, οδηγώντας την μακροπρόθεσμη οργανωσιακή επιτυχία.

Επομένως, το εργαλείο της BSC θεωρείται ταυτόχρονα, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας.

4.2. Βασικές Διαστάσεις Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

4.2.1 Χρηματοοικονομική Διάσταση (Financial Perspective)

Η εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της.

Η χρηματοοικονομική διάσταση εστιάζει στους οικονομικούς πόρους τους οποίους έχει στην διάθεσή του μια επιχείρηση/ ένας οργανισμός, προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.

Αφορά στις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης/ ενός οργανισμού που μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, επιτυχία, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται κυρίως με τη σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών, η ανάπτυξη με την άνοδο των πωλήσεων και η απόδοση με την αύξηση της τιμής της μετοχής.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στην περίπτωση αυτή εστιάζουν κυρίως στο μείγμα και την αύξηση των εσόδων, στη μείωση του κόστους και στη χρήση περιουσιακών στοιχείων-παγίων.

Οι οικονομικοί δείκτες αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο του Balanced Scorecard και ενημερώνουν για το αν η διαφαινόμενη μέσω των επιλεγμένων στις άλλες διαστάσεις δεικτών εφαρμογή της στρατηγικής, οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί σωστά η επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης, είναι βασικό να αναζητηθούν εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της. Τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) της προοπτικής αυτής που ακολουθούν τη χρηματοοικονομική επίδοση της οργάνωσης, απεικονίζουν ουσιαστικά τις οικονομικές συνέπειες του συνόλου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν. Στην

ουσία δείχνουν εάν η επίτευξη των οικονομικών στόχων είναι αποτέλεσμα βελτιώσεων στις άλλες διαστάσεις (Bhagwat, Rajat, and Sharma ,2007).

Η εισαγωγή της BSC πρέπει να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να συνδέουν τους οικονομικούς στόχους με τη στρατηγική της εταιρείας.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (IKE) “διηγείται” τη στρατηγική της εταιρείας. Ξεκινά από μακρό-οικονομικούς στόχους, που συνδέονται αργότερα με σχέση αιτίου-αποτελέσματος με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη, έτσι ώστε, να υπάρξει μια μακροπρόθεσμη απόδοση.

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης της πορείας μιας οργάνωσης είναι σημαντικά τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα. Στον ιδιωτικό τομέα επιτρέπουν να διαπιστωθεί αν η υλοποίηση της στρατηγικής οδηγεί σε βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος. Στους δημόσιους οργανισμούς, όπου συνήθως οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιοριστικός παράγοντας λειτουργίας, διασφαλίζουν ότι η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί γίνεται με όρους αποδοτικότητας, ότι δηλαδή οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι αξιοποιούνται όσο το δυνατόν καλύτερα (Ahmed, Zafar, et al,2011).

4.2.2 Διάσταση Πελατών (Customer Perspective)

Η πελατειακή διάσταση, εστιάζει στις ανάγκες των πελατών και στην ικανοποίησή τους, καθώς και στο μερίδιο αγοράς. Αυτό περιλαμβάνει επίπεδα παροχής υπηρεσιών, βαθμούς ικανοποίησης, επαναλαμβανόμενη προτίμηση. Οι επιχειρήσεις, με βάση τη δήλωση της αποστολής τους, προσδιορίζουν τους πελάτες και τις αγορές - στόχους της δραστηριοποίησής τους αλλά και τη σύνθεση της πρότασης αξίας που θα τους προσφέρουν.

Η πελατειακή διάσταση βοηθάει στην αποσαφήνιση της πρότασης αξίας προς τους πελάτες και αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν καταναλωτική πίστη και ικανοποίηση των πελατών – στόχων. Οι προτάσεις αξίας είναι οδηγοί-δείκτες καθοδήγησης για τα μέτρα αποτελέσματος των κομβικών πελατών. Οι οδηγοί των αποτελεσμάτων των κομβικών πελατών αντιπροσωπεύουν αυτούς τους παράγοντες που είναι

ιδιαίτερα κρίσιμοι για τους πελάτες, ώστε να αλλάξουν ή να παραμείνουν πιστοί στους προμηθευτές τους (Russell, Randall,2015).

Είναι πρωταρχικής σημασίας για τις επιχειρήσεις η μελέτη της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, με σκοπό την παροχή προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν, μέσω της διαφοροποίησης ή της καινοτομίας. Οι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι δείκτες ικανοποίησης πελατών, διατήρησης πελατών, κερδοφορίας πελατών, μεριδίων αγοράς κ.τ.λ.

Η προοπτική των πελατών είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση, καθώς δημιουργεί σε αυτή την ανάγκη να εξετάσει και να κατανοήσει τι είναι αυτό στο οποίο οι πελάτες της δίνουν αξία, τι προτίθενται να πληρώσουν γι' αυτό και αν η ίδια τους παρέχει ή όχι αυτή την αξία. Έτσι, σε επίπεδο στρατηγικής κατεύθυνσης μπορεί να προβεί στις ενέργειες που απαιτούνται για την παροχή της συγκεκριμένης αξίας, στη σωστή τιμή, επιλύοντας εκ των προτέρων όποια προβλήματα ενδέχεται να εξελιχθούν σε δυσαρέσκεια από τους πελάτες.

Σχετικά με τη διάσταση αυτή στον δημόσιο τομέα, τη θέση του πελάτη λαμβάνει ο χρήστης των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή ο πολίτης. Συγκεκριμένα, η διάσταση αυτή αφορά στο τι πρέπει να πετύχει ο οργανισμός για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής τους. Οι πολίτες εδώ έχουν κυρίαρχο ρόλο και μπορούν να αναλυθούν σε τέσσερις κατηγορίες-ρόλου, τον πολίτη ως πελάτη, τον πολίτη ως ιδιοκτήτη, τον πολίτη ως υποκείμενο δικαίου και τον πολίτη ως συνεργάτη. Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ πολίτη και δημόσιας οργάνωσης προσεγγίζεται μέσω καθορισμού στρατηγικών στόχων στη βάση των τεσσάρων (4) διαστάσεων-ρόλων που μπορεί να διαδραματίσει ο πολίτης¹¹:

Πολίτης ως Πελάτης: δίνεται έμφαση στην ανταπόκριση στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών.

Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: δίνεται έμφαση στη λογοδοσία προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσης των δημοσίων οργανισμών για προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και αποδοτική χρήση του δημοσίου χρήματος.

Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου: δίνεται έμφαση στην προστασία του πολίτη ως

¹¹ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, σελ. 20

υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.

Πολίτης ως Συνεργάτης: δίνεται έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη, σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών.

4.2.3. Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών (Internal Process Perspective)

Η συγκεκριμένη, τρίτη κατά σειρά, διάσταση του Balanced Scorecard περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των μέτρων και στόχων, καθώς και τον καθορισμό των κρίσιμων ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών που πρέπει να αναπτυχθούν και να βελτιστοποιηθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να οδηγηθεί στην επίτευξη αφενός της ικανοποίησης των πελατών και των μετόχων της και αφετέρου των επιθυμητών οικονομικών αποτελεσμάτων (Kaplan & Norton, 2008).

Τα ανώτερα στελέχη, με άλλα λόγια, διαμορφώνουν τις σημαντικές εσωτερικές διαδικασίες – κλειδιά, στις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να υπερέχει, προσελκύοντας πελάτες και ανταποκρινόμενη τις προσδοκίες των μετόχων αναφορικά με την κερδοφορία.

Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης που θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων, πρέπει να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στη βελτίωση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων. Έτσι, σκοπός της προοπτικής αυτής είναι να προσδιοριστούν συγκεκριμένα αυτές οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν τα κατάλληλα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που να αποδίδουν τη λειτουργική κατάσταση των διαδικασιών αυτών με σκοπό τον έλεγχο και τη βελτίωσή τους.

Επομένως, προκειμένου να υλοποιηθεί η πρόταση αξίας μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της, η οποία διαμορφώθηκε στην προοπτική των πελατών και μέσω της οποίας επιδιώκεται η βελτίωση της οικονομικής επίδοσης που καθορίστηκε στη χρηματοοικονομική

προοπτική, πρέπει να εκτελούνται αποτελεσματικά μια σειρά από νέες εσωτερικές διαδικασίες, που να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των προσδιορισμένων αγορών – στόχων.

Τα μεγέθη των στόχων και των δεικτών που θα επιλεγούν για αυτή τη διάσταση σχετίζονται με τα επίπεδα ποιότητας, την παραγωγικότητα, τη διαχείριση αποθεμάτων, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την καινοτομία, τα επίπεδα ποιότητας κ.τ.λ.

Στην επίτευξη των στόχων όσον αφορά στη διάσταση αυτή, πολύ σημαντική θεωρείται 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, προκειμένου να συγκεκριμενοποιούνται τα πραγματικά και δυνητικά σημεία υπεροχής της επιχείρησης και να εντοπίζονται οι καλές επιδόσεις αλλά και τα ενδεχόμενα προβλήματα (Evans and Lindsay,2008).

Όσον αφορά τη BSC στο δημόσιο, αυτή η οπτική εστιάζει στη μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών του φορέα και κυρίως εκείνων που έχουν τη μεγαλύτερη επίπτωση στην ικανοποίηση των χρηστών των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.2.4 Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)

Πώς πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα μιας επιχείρησης/ ενός οργανισμού για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη; Σε αυτό το ερώτημα δίνει απαντήσεις η τέταρτη διάσταση της BSC, που αναφέρεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Αφορά στη διαχείριση της γνώσης και στα στοιχεία που συνθέτουν το διανοητικό κεφάλαιο μιας οργάνωσης (άλλα περιουσιακά της στοιχεία), όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Σχετίζεται κυρίως με θέματα όπως η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση, η διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών, η συνεχής καινοτομία, η διατήρηση και η ανάπτυξη της τεχνογνωσίας κτλ. (Niven, 2008).

Τα μέτρα (αποτελέσματος και οδηγών επίδοσης) που αναπτύσσονται στην προοπτική αυτή εξετάζουν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, την εκπαίδευση των εργαζομένων της, τις δυνατότητες των πληροφοριακών της συστημάτων καθώς και την

υποκίνηση, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων μ' αυτούς της οργάνωσης.

Η διάσταση αυτή, επομένως, εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υποδομές. Επισημαίνεται στο σημείο αυτό η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, η ευθυγράμμιση των διαδικασιών και των πόρων, η τεχνολογική αναβάθμιση των συστημάτων και των υποδομών, ώστε να διατηρείται η ικανότητα για αλλαγή ή βελτίωση. Βασικά πεδία στόχων και μέτρων αποτελούν η ικανοποίηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα, η διατήρηση των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η βελτίωση ΤΠΕ, η ευθυγράμμιση συστημάτων και διαδικασιών κτλ. (Muras A. et al., 2008).

Η τελευταία αυτή προοπτική αποτελεί τη βάση για όλες τις προηγούμενες διαστάσεις και ουσιαστικά στηρίζει ολόκληρο το οικοδόμημα του Balanced Scorecard, καθώς εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις για τη μακροπρόθεσμη ανανέωση μιας επιχείρησης, τη βελτίωση, τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική της επιτυχία. Οι στόχοι στην προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης είναι οι οδηγοί για την επιτυχία των αποτελεσμάτων στις πρώτες τρεις προοπτικές. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν, αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της. Στην ουσία, η προοπτική της εκπαίδευσης – ανάπτυξης αντανακλά τη δέσμευση της οργάνωσης στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης να αναπτυχθεί και να προσαρμοστεί αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες.

Τα μέτρα που αναπτύσσονται σε αυτήν τη διάσταση βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος, είναι οι ρίζες «ενός δέντρου» Balanced Scorecard, που μέσω «του κορμού» (Εσωτερικές διαδικασίες) φθάνουν «στα κλαδιά» (Πελάτες) και τελικά καταλήγουν «στα φύλλα» (Οικονομική απόδοση).

Οι στόχοι της διάστασης της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης στον δημόσιο τομέα λαμβάνουν τη μορφή της οπτικής γωνίας «Ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση». Σχετίζονται με την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο ανθρώπινου και οργανωσιακού κεφαλαίου, πληροφοριών και γνώσης της δημόσιας οργάνωσης, καινοτομιών, ώστε οι εσωτερικές διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά. Η τέταρτη οπτική γωνία, δηλαδή, εστιάζει στη μέτρηση του βαθμού που ένας δημόσιος φορέας είναι σε θέση να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς.

Οι τέσσερις πτυχές της μεθόδου αλληλοσυνδέονται, δημιουργώντας πολύπλοκες σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος, ο προσδιορισμός των οποίων είναι καθοριστικός για τη σωστή οργάνωση του BSC.

Συμπερασματικά, η BSC αποτελεί το γενικό πλαίσιο, που συντίθεται από τις προαναφερόμενες τέσσερις διαστάσεις- πτυχές ανάλυσης, αλλά στην εφαρμογή του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το υλοποιεί. Αυτό συμβαίνει, γιατί κάθε επιχείρηση έχει ξεχωριστό όραμα, αποσαφηνισμένη αποστολή, διαχειρίζεται τους δικούς της άυλους και υλικούς πόρους, έχει τα δικά της ιδιαίτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για τον λόγο αυτό πρέπει το BSC να συνδέεται με σαφήνεια με τη στρατηγική της επιχείρησης. Ορίζοντας στόχους στο πλαίσιο της στρατηγικής και ένα σύνολο δεικτών και μέτρων δράσης σε ένα πλαίσιο σχέσεων αιτίας- αποτελέσματος, εκκινώντας από τη χρηματοοικονομική διάσταση και στη συνέχεια μέσω των υπολοίπων προοπτικών, μπορούν να αναγνωριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν κυρίως την τιμή των δεικτών και επομένως την επίτευξη των στόχων (Spekle et. al,2014).

4.2 Τα Στάδια Εφαρμογής της Μεθόδου Balanced Scorecard

Σύμφωνα με το άρθρο το οποίο δημοσίευσε ο Cebeci (Cebeci,2018), τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να εφαρμοστεί το Balanced Scorecard σε νοσοκομεία καθώς και σε άλλους οργανισμούς ανεξαρτήτως της μορφής τους (π.χ. κερδοσκοπικούς, δημόσιους κτλ.) είναι τα εξής:

Στάδιο 1: Καθορισμός οράματος και αποστολής

Το Balanced Scorecard ξεκινά με την ανάλυση-καταγραφή τους οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή δηλώνει τον λόγο ίδρυσης του οργανισμού, δηλαδή τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής του και καθορίζεται από την πρώτη στιγμή σύστασής του (Κυριαζόπουλος, Πολίτου,2005). Η αποστολή, βέβαια, θα πρέπει συνεχώς να ελέγχεται, καθώς το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον

δημιουργεί νέες ανάγκες. Σύμφωνα με το ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270, οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπει ο καθορισμός της αποστολής είναι οι εξής:

- ✓ Σαφής και απλή αλλά όχι απλουστευμένη, έτσι ώστε να προσδιορίζεται πλήρως η αποστολή, χωρίς να υπάρχουν πτυχές που δεν καθορίζονται.
- ✓ Να εμπνέει αλλαγές μέσω των οποίων θα μπορεί να επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση.
- ✓ Να είναι μακροπρόθεσμη, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια και να αποτελεί τον θεμέλιο λίθο σε όλα τα προγράμματα και δράσεις στις οποίες εκπονεί καθώς και στις αποφάσεις που λαμβάνει.
- ✓ Να είναι επικοινωνιακή, δηλαδή να αποτυπώνεται με απλό λεξιλόγιο χωρίς εξειδικευμένη ορολογία, ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εργαζομένους καθώς και από τους μετόχους, που στους δημόσιους οργανισμούς είναι οι πολίτες.

Η δήλωση οράματος αποτελεί την επιδιωκόμενη επιθυμητή μελλοντική εικόνα της επιχείρησης, δηλαδή πού επιδιώκει να φτάσει σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, ο οποίος είναι τουλάχιστον 3 έτη. Για να θεωρείται το όραμα αποτελεσματικό, θα πρέπει να πληρεί τις παρακάτω προϋποθέσεις (ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270):

- ✓ Εύκολα μεταδόμενο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)
- ✓ Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο
- ✓ Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους
- ✓ Επιθυμητό (από όλους τους μετόχους)
- ✓ Μετρήσιμο και εφικτό
- ✓ Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) και χρονικά προσδιορισμένο

Στάδιο 2: Εφαρμογή της Ανάλυσης SWOT με βάση τη δήλωση οράματος

Κάθε οργανισμός καθορίζει τη στρατηγική την οποία πρέπει να ακολουθήσει, με βάση το όραμα και τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης, η στρατηγική θα πρέπει να καθορίζεται με γνώμονα την εκπλήρωση της αποστολής κάθε οργανισμού. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι η ανάλυση SWOT, η οποία έχει πάρει την ονομασία της από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Strength – Weaknesse – Opporitunite – Threat. Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο για την ανάλυση μιας εταιρείας από εσωτερική πλευρά (Δυνατά και Αδύνατα σημεία) και εξωτερική πλευρά (Ευκαιρίες και Απειλές).

1. Δυνατό Σημείο: θεωρείται ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό το οποίο πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, ώστε να εκπληρώσει την αποστολή της.
2. Αδύνατο Σημείο: είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην υλοποίηση του οράματος και στην εκπλήρωση της αποστολής.
3. Ευκαιρία: είναι η εξωτερική συνθήκη που προκύπτει από το περιβάλλον που μπορεί να αυξήσει τις προοπτικές ανάπτυξης του οργανισμού.
4. Απειλή: είναι η εξωτερική συνθήκη που προκύπτει από το περιβάλλον και δημιουργεί προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.(Quezada et al,2019)

Στο δεύτερο στάδιο, λοιπόν, καταρτίζεται ένας πίνακας, με βάση την ανάλυση SWOT καθορίζοντας αυτές τις τέσσερις διαστάσεις.

Στάδιο 3: Καθορισμός στρατηγικής μέσω Ανάλυσης SWOT

Αφού προσδιοριστούν όλοι οι παράγοντες για τις τέσσερις διαστάσεις, μπορούν να δημιουργηθούν οι ακόλουθοι συνδυασμοί που θα βοηθήσουν στην δημιουργία της στρατηγικής:

- ✓ Δυνάμεις-Ευκαιρίες (S/O): Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιο τρόπο ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις του για να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- ✓ Δυνάμεις- Απειλές (S/T): Αυτός ο συνδυασμός δείχνει με ποιον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.
- ✓ Αδυναμίες- Ευκαιρίες (W/O): Αυτός ο συνδυασμός δείχνει πώς να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες του τομέα, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ✓ Αδυναμίες – Απειλές (W/T): Αυτός ο συνδυασμός ορίζει ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και να αποφευχθούν οι εξωτερικές απειλές.

	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	O/S	O/W
Απειλές (Threats)	T/S	T/W

(Hanafi, Eid, and Fatma,2015) Όπως αναφέρει ο Cebeci, οι στρατηγικές οι οποίες θα πρέπει να επιλεγούν από τον οργανισμό, θα πρέπει να κυμαίνονται στις 4-6, έτσι ώστε να μπορούν να απεικονίσουν το όραμα και την αποστολή αναλυτικά. Επίσης, τονίζει πως η επιλογή περισσότερων θα φέρει σύγχυση και δεν θα μπορούν να επικεντρωθούν σε όλες, ενώ αν είναι λιγότερες θα είναι δύσκολο να απεικονίσουν το όραμα.

Στάδιο 4: Δημιουργία χάρτη στρατηγικής με σύνδεση αιτίων και αποτελεσμάτων

Οι χάρτες στρατηγικής δείχνουν τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος που θα δημιουργηθούν, εφαρμόζοντας τις στρατηγικές που έχουν καθοριστεί στο παραπάνω στάδιο. Ακόμη, για να είναι πληρέστερος ο στρατηγικός χάρτης, θα πρέπει να απεικονίζει τις τέσσερις οπτικές που αναπτύσσει το Balanced Scorecard. Το παράδειγμα που αναφέρει ο Cebeci παρουσιάζει το πώς οι ταχύτεροι χρόνοι παραγωγής και οι βελτιωμένες δυνατότητες των εργαζομένων όχι μόνο θα διατηρήσουν αλλά και θα αυξήσουν τους πελάτες, με αποτέλεσμα να αυξήσουν τα έσοδα μιας εταιρείας. Πιο γενικά, οι χάρτες στρατηγικής δείχνουν πώς ένας οργανισμός θα μετατρέψει τις πρωτοβουλίες και τους πόρους του, συμπεριλαμβανομένων άυλων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. εταιρική κουλτούρα, γνώσεις εργαζομένων κ.ά.), σε απτά αποτελέσματα.

Στάδιο 5: Ανάπτυξη αντικειμενικών σκοπών με βάση τους στρατηγικές στόχους, για τις 4 διαστάσεις του Balanced Scorecard με την τεχνική S.M.A.R.T.

Σε αυτό το στάδιο γίνεται προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών με βάση τις στρατηγικές που καθορίστηκαν παραπάνω, έτσι ώστε αργότερα να μπορούν να καθοριστούν οι δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης (KPI). Οι αντικειμενικοί σκοποί που θα δημιουργηθούν δεν θα αφορούν μόνο τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού, αλλά θα αφορούν και τους αντικειμενικούς σκοπούς και των τριών άλλων διαστάσεων. Δηλαδή, εκτός από τη χρηματοοικονομική πλευρά, θα προσδιορίζουν την πλευρά των πολιτών, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης. Ο προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει να πληρεί τις προϋποθέσεις της μεθόδου S.M.A.R.T. Η μέθοδος S.M.A.R.T., όπως δηλώνουν και τα αρχικά της, σημαίνει πως οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι :

- ✓ Συγκεκριμενοποιημένοι (Specific): οι αντικειμενικοί σκοποί οι οποίοι ορίζονται πρέπει να είναι ξεκάθαροι ως προς το τι μελετάνε.
- ✓ Μετρήσιμοι (Measurable): οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι.
- ✓ Αποδοτέοι σε άτομα ή τμήματα (Assignable): θα πρέπει να ορίζεται ποιους αφορούν, έτσι ώστε να μπορούν να επιτευχθούν.
- ✓ Ρεαλιστικοί (Realistic): οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να καθορίζονται μελετώντας εις βάθος τον οργανισμό, ώστε να μπορούν να είναι και επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί.
- ✓ Χρονικά προσδιορισίμοι (Time-related): θα πρέπει να ορίζεται ο χρόνος στον οποίο θα πραγματοποιείται η εκπλήρωσή τους

Για να είναι σωστή και ολοκληρωμένη η εφαρμογή των αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει οριστούν τουλάχιστον δεκαπέντε (15) σκοποί οι οποίοι θα μετρούν πλήρως και σε μεγάλο εύρος τον οργανισμό (Bjerke et. al, 2017).

Στάδιο 6: Έναρξη στρατηγικών έργων με τη χρήση προγραμμάτων-εργαλείων διοίκησης

Στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να επιλεγούν τα προγράμματα διοίκησης μέσω των οποίων θα είναι πιο εύκολο να οργανωθούν οι δράσεις και συνεπώς θα είναι και πιο εύκολα μετρήσιμα τα αποτελέσματα από αυτές. Το πρόγραμμα διοίκησης το οποίο προτείνει ο Cebeci στο άρθρο του είναι το Minitab. Υπάρχουν και άλλα πολλά προγράμματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως είναι Spider Impact, το οποίο προτείνεται μέσα από την ηλεκτρονική σελίδα του Balanced Scorecard Institute.

Στάδιο 7: Καθορισμός του τρόπου μέτρησης των δεικτών απόδοσης για κάθε αντικειμενικό σκοπό

Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να καθοριστούν οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης για τους αντικειμενικούς σκοπούς που καθορίστηκαν στο στάδιο 5. Αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να είναι εύκολα μετρήσιμοι, χρησιμοποιώντας στοιχεία τα οποία είναι εύκολα προσβάσιμα. Σε μεγάλο βαθμό θα πρέπει προέχονται από τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, ώστε να μην χρειάζεται περαιτέρω χρόνος συλλογής τους, μειώνοντας τον χρόνο εξαγωγής των αποτελεσμάτων για τους δείκτες.

Στάδιο 8: Προσδιορισμός της τιμής - στόχου και της τιμής συναγερμού για τους δείκτες

Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να καθοριστούν οι τιμές-στόχοι για τους δείκτες που δημιουργήθηκαν στο στάδιο 7, καθώς και οι τιμές-συναγερμοί, που θα αποτελούν σήμα για επανέλεγχο της μέτρησης καθώς και των δράσεων που πραγματοποιήθηκαν και οδήγησαν σε αυτές τις τιμές. Όπως αναφέρει και ο Cebeci στο άρθρο του, οι τιμές-συναγερμοί θα καθορίζονται με βάση τις τιμές της περασμένης χρονιάς. Οι τιμές-στόχοι θα καθορίζονται μετά από επικοινωνία της διοίκησης και των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψιν όλες τις παραμέτρους που αφορούν την οργάνωση και τον συγκεκριμένο δείκτη που πρέπει να μετρηθεί κάθε φορά.

Στάδιο 9: Διαμόρφωση σχεδίων δράσεων για την επίτευξη των στόχων

Στο συγκεκριμένο στάδιο επιλέγονται οι δράσεις οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να επιτευχθούν οι τιμές-στόχοι των δεικτών που τέθηκαν παραπάνω. Η μέθοδος την οποία προτείνει ο Cebeci στο άρθρο του για την επιλογή των δράσεων που πρέπει να εφαρμοστούν, είναι η P-D-C-A KAIZEN του Total Quality Management (TQM). Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελείται από 4 στάδια, τα αρχικά των οποίων έδωσαν το όνομα στην μέθοδο (Jagtap et al,2015). Τα τέσσερα στάδια είναι τα εξής:

- Σχεδιασμός (P-Plan): Σε αυτό το στάδιο γίνεται η απεικόνιση και ο σχεδιασμός των αλλαγών-λύσεων, που πρέπει να γίνουν, ώστε να λυθούν τα προβλήματα. Θα πρέπει να συγκεντρωθούν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν να βρεθούν, ώστε να βοηθήσουν στον πλήρη σχεδιασμό λύσεων.
- Δράση (D-do): Δράση σημαίνει εφαρμογή της βέλτιστης λύσης στο πρόβλημα. Πριν να γίνει όμως η επιλογή της λύσης, πρέπει να περάσουμε από κάποια στάδια, ώστε να επιλεγεί η καταλληλότερη λύση. Τα στάδια είναι τα εξής:
 1. Δημιουργία πιθανών λύσεων για τις διαδικασίες
 2. Επιλογή των καλύτερων από αυτές, χρησιμοποιώντας τεχνικές που θα αναλύσουν τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα σε κάθε λύση.
 3. Υλοποίηση πιλοτικά των λύσεων σε μικρό βαθμό, ώστε να ελεγχθούν ως προς την καταλληλότητά τους

- Έλεγχος (C-Check): Σε αυτό το στάδιο γίνεται η αξιολόγηση της λύσης του προβλήματος, ελέγχοντας πόσο αποτελεσματική ήταν. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που έφεραν οι λύσεις, μπορεί να αποφασιστεί εάν θα επαναληφθούν οι φάσεις Δράση (Do) και Έλεγχος (Check), ενσωματώνοντας τις πρόσθετες βελτιώσεις που θα οδηγήσουν σε επιτυχία. Μετά από επαναλαμβανόμενους ελέγχους μεταξύ των σταδίων Δράση-Έλεγχος, εφόσον διαπιστωθεί ότι το όφελος της λύσης υπερτερεί του κόστους, προχωράμε στην επόμενη τελική φάση.
- Επανατροφοδότηση (A-Act): Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιούνται οι απαραίτητες ενέργειες και παρεμβάσεις, προκειμένου να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές του αρχικού σχεδιασμού.

Στάδιο 10: Σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους, αναθεώρηση τιμών και δράσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων

Το συγκεκριμένο στάδιο είναι και το τελευταίο στην εφαρμογή του BSC. Σε αυτό το στάδιο γίνεται έλεγχος των αποτελεσμάτων των δράσεων που εφαρμόσαμε σύμφωνα με το στάδιο 9 και γίνεται σύγκριση των τιμών-στόχων με τις τιμές τις οποίες πέτυχαμε. Στο συγκεκριμένο στάδιο μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος P-D-C-A KAIZEN του Total Quality Management (TQM), όπως εφαρμόζεται και στο στάδιο 9, σύμφωνα με τον Cebeci.

4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

4.4.1. Πλεονεκτήματα και Λόγοι Υιοθέτησης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC)

Με την εισαγωγή και αξιοποίηση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (BSC), ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης, επιτυγχάνονται τα εξής καινοτομικά γνωρίσματα:

- Τίθενται και απαντώνται μεταξύ άλλων τα εξής καίρια ερωτήματα:
 - Ποιοι στρατηγικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί;
 - Πώς μας αντιμετωπίζουν οι αποδέκτες των υπηρεσιών μας;
 - Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιωθούν και πώς;
 - Πώς αναπτύσσεται η επιχείρηση ή ο φορέας μας για το μέλλον;
- Δίνεται η δυνατότητα για δυναμική και ολιστική παρακολούθηση και ανατροφοδότηση για την επίδοση μιας οργάνωσης σε σχέση με την υλοποίηση της υιοθετούμενης στρατηγικής της, με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών επίδοσης.
- Η επιχείρηση μπορεί να εκπληρώσει τη στρατηγική της ταχύτερα, ορθότερα και με μεγαλύτερη ευκολία.
- Η στρατηγική επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα, δημιουργείται κοινή άποψη για τις ανάγκες της επιχείρησης/ φορέα και το προσωπικό ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της επιχείρησης/ φορέα. Μέσα από την ευθυγράμμιση των ατομικών και των διατμηματικών στόχων με τους εταιρικούς στόχους επιτυγχάνεται ο πλήρης συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του φορέα.
- Παρέχεται στο σύνολο της εταιρείας χρήσιμη ανατροφοδότηση πάνω σε θέματα στρατηγικής και ευκαιρίες για ενίσχυση της γνώσης.
- Οι πόροι κατανέμονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια.
- Καθώς ο αριθμός των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται είναι περιορισμένος, αποφεύγεται η υπερπληροφόρηση και η ογκώδης γραφειοκρατία, με την οποία έρχονται συχνά αντιμέτωπες οι διοικήσεις.
- Προσφέρεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη δημιουργία αξίας.
- Γίνεται διαθέσιμο ένα συστημικό πλαίσιο για ιεραρχική λογοδοσία.
- Επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης με την εταιρική στρατηγική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Εξισορροπούνται τα οικονομικά μεγέθη και οι λειτουργίες μέσα από την καταγραφή και παρακολούθηση της αμφίδρομης επίδρασης των οικονομικών χαρακτηριστικών στη λειτουργική επάρκεια και αποτελεσματικότητα.
- Επιπλέον, βελτιώνεται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ τμημάτων και στελεχών, γεγονός που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να βλέπουν πώς οι ατομικές τους δραστηριότητες συμβάλλουν στην επίτευξη της γενικής στρατηγικής.

- Συμβάλλει στην αύξηση της παρακίνησης και της συμμετοχής των εργαζομένων.
- Δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα για άμεση αντίδραση σε ενδεχόμενα προβλήματα και αλλαγές.
- Περιλαμβάνει γνωστά μεγέθη και έννοιες στον επιχειρηματικό κόσμο. Το γεγονός ότι δεν εισάγει νέες έννοιες αλλά ήδη γνωστές, καθιστά τα αποτελέσματά του εύκολα κατανοητά. Αυτός είναι και ο λόγος της μεγάλης διάδοσης και της καλής φήμης που απέκτησε το BSC στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο.
- Στοχεύει στο μέλλον, δηλαδή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει στο παρόν και στο μέλλον, ενώ τα παραδοσιακά οικονομικά συστήματα παρουσιάζουν την απόδοση της επιχείρησης μόνο για το τελευταίο διάστημα μέτρησης.

Κατά την τριακονταετή περίπου εμπειρία από την επινόηση της I.K.E., ως βασικά της πλεονεκτήματα και λόγοι υιοθέτησής της, επιπλέον, αναδείχθηκαν:

- Δίνει τη δυνατότητα να μελετηθεί μακροπρόθεσμα η ανάπτυξη μιας εταιρείας μέσω της μελέτης των στόχων που αυτή θέτει, καθώς το μοντέλο περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη για την πραγματοποίησή της, έτσι ώστε να γίνεται όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα.
- Εστιάζει στη βελτίωση της απόδοσης μιας οργάνωσης, μέσω των υιοθετούμενων στρατηγικών πρωτοβουλιών για την καλύτερη ανακατανομή των πόρων της.
- Δίνει τη δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης ενδεχόμενων προβλημάτων, μέσω της σύνδεσης των στρατηγικών στόχων με τα μέτρα αποτελέσματος, τους οδηγούς επίδοσης και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα μιας οργάνωσης.
- Η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς σε πλήθος οργανώσεων, διαφορετικού χαρακτήρα και προσανατολισμού, διότι εύκολα μπορεί να μετασχηματιστεί και να λειτουργήσει σε κάθε επιχείρηση (δημόσια ή ιδιωτική).

Η εμπειρία εφαρμογής της μεθόδου BSC έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ικανοποιεί αποτελεσματικά έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών αναγκών. Είναι ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει κάθε οργανισμό, προκειμένου να πραγματοποιήσει τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, να λειτουργεί με συνοχή, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και να μπορεί να αναπτύσσεται στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. Γενικότερα, η μεθοδολογία Balanced Scorecard βοηθά την επιχείρηση να εκπληρώσει τη στρατηγική της ταχύτερα και ευκολότερα, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης, εφόσον επιτρέπει στα στελέχη να

έχουν μια συνοπτική αλλά συγχρόνως και πλήρη αντίληψη των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες.

Ειδικότερα, η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί και στον δημόσιο τομέα. Στους δημόσιους οργανισμούς (Υπουργεία, Περιφέρειες, Περιφερειακές Ενότητες, Ο.Τ.Α., Ν.Π.Δ.Δ. κ.ά.), διαπιστώνεται η ευκολία ενσωμάτωσης των δεικτών στις τέσσερις διαστάσεις της και η δυνατότητα κάλυψης της οικονομικής και διοικητικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ από τη χρηματοοικονομική της διάσταση.

4.4.2. Μειονεκτήματα και Παράγοντες αποτυχίας κατά την εφαρμογή της BSC

Η εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης με βάση την BSC πρέπει να θεωρηθεί ως ένα «συνεχές ταξίδι», στη διαδρομή του οποίου μπορεί να ανακύψουν διάφορα εμπόδια που πρέπει να υπερκεραστούν.

Τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορούν να ανακύψουν κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος BSC, εστιάζονται στις ακόλουθες περιοχές:

- Έλλειψη ανταπόκρισης και πρωτοβουλίας στο ανώτατο επίπεδο
- Μη σύνδεση με τη στρατηγική της επιχείρησης ή του φορέα
- Μη σύνδεση με την κουλτούρα της επιχείρησης ή του φορέα
- Μη απόδοση έμφασης σε θέματα διαχείρισης της αλλαγής
- Μεγάλος αριθμός δεικτών. Πολλοί τελικοί σκοποί μπερδεύουν και αποπροσανατολίζουν την οργάνωση.
- Μη ευθυγράμμιση των μέτρων με τους τελικούς σκοπούς
- Κυριαρχία του ελέγχου αντί της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων
- Επιλογή ακατάλληλης στρατηγικής
- Οι στόχοι που έχουν τεθεί δεν είναι τόσο ισχυροί ώστε να εμπνεύσουν
- Κακή ευθυγράμμιση μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων

Επιπλέον, λόγοι-εμπόδια εξαιτίας των οποίων μπορεί να αποτύχει η εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να εντοπιστούν στα παρακάτω σημεία:

- Το όραμα και στρατηγική δεν καθίστανται εφαρμόσιμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην ανεπαρκή αντίληψη του οράματος της οργάνωσης είτε στην αδυναμία της ανώτερης διοίκησης να μεταφράσει με σαφήνεια το όραμα και τη στρατηγική, ώστε αυτά να γίνουν κατανοητά και εκτελέσιμα από τα μεσαία και κατώτερα τμήματα. Αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια τον κατακερματισμό και την υποβελτιστοποίηση των προσπαθειών των τμημάτων εφαρμογής, καθώς οι εργαζόμενοι στις διαφορετικές ομάδες ενδέχεται να ακολουθούν διαφορετικές κατευθύνσεις ανάλογα με το πώς έχουν ερμηνεύσει αυτό που υποβάλλονται να κάνουν. Έρευνες αποδεικνύουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων των εταιρειών που χρησιμοποιούν το BSC, δε γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησής τους ή τι πρέπει να κάνουν ώστε να συνεισφέρουν στην επίτευξή τους. Έτσι, οι προσπάθειές τους δε συνδέονται συνεκτικά με τη γενική στρατηγική (Muras et. al.,2008).
- Η στρατηγική δεν συνδέεται με τη κατανομή των πόρων και τα προγράμματα δράσης και η χρηματοδότηση των πόρων δε συνδέονται με τις μακροπρόθεσμες προτεραιότητες που απαιτεί ο στρατηγικός σχεδιασμός.
- Η ανάδραση είναι τακτική και όχι στρατηγική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα διοίκησης που παρέχουν τρόπους επανεπεξεργασίας περισσότερο για βραχυπρόθεσμες λειτουργίες απόδοσης, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στα χρηματοοικονομικά μέτρα σε σχέση με την εξέταση των δεικτών απόδοσης της στρατηγικής επιτυχίας, από όπου λαμβάνεται ανάδραση για τη στρατηγική των οργανισμών.

Οι επικριτές του μοντέλου εστιάζουν στα προβλήματα και τα λάθη-παγίδες, που προκύπτουν κυρίως κατά την εφαρμογή του BSC, τα οποία εντοπίζουν στα ακόλουθα σημεία:

- Το μοντέλο είναι μια θεωρητική προσέγγιση χωρίς πρακτική εφαρμογή, καθώς η περιγραφή των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος δεν είναι επαρκής και εφικτή. Η παράβλεψη ή η μη σωστή εκτίμηση των σχέσεων αίτιου - αποτελέσματος που πρέπει να αναπτύσσονται μεταξύ των στοιχείων της, συνιστά παράγοντα αποτυχίας στην εφαρμογή του μοντέλου.
- Η κατηγοριοποίηση σε τέσσερις τομείς ενδιαφέροντος (διαστάσεις) δεν είναι δυνατή στην πράξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αντλείται από την άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των

τεσσάρων προοπτικών, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για τη διαφοροποίησή του, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τον χαρακτήρα κάθε οργάνωσης (π.χ. δημόσιοι οργανισμοί).

- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού δεικτών επίδοσης, ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής – από τη βάση προς την κορυφή (bottom up) αντί του ορθού τρόπου προσδιορισμού τους «από την κορυφή προς τη βάση» (top down).
- 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. Οι διευθυντές των μονάδων πολλές φορές δείχνουν απρόθυμοι να εγκρίνουν τα μέτρα απόδοσης που θα οδηγούσαν σε μια μακροπρόθεσμη έκβαση των στόχων της οργάνωσης, επιπλέον η ευθυγράμμιση μεταξύ των σκοπών απόδοσης με την πρακτική βελτίωσης απόδοσης των μονάδων δεν είναι συχνά συνεπής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Δ.Ε.Υ.Α ΒΙΣΑΛΤΙΑΣ (Δ.Ε.Υ.Α.Β.)

5.1 Παρουσίαση Οργανισμού

Η Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας εδρεύει στον Δήμο Βισαλτίας με έδρα τη Νιγρίτα Σερρών. Ιδρύθηκε το 2007 με την υπ. αριθ. 14641 απόφαση του Γεν. Γραμματέα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΦΕΚ Β΄ 2442/31-12-2007), η οποία λάμβανε υπόψιν τον νόμο 1069/80 “Περί κινήτρων δια την ίδρυσιν Επιχειρήσεων Υδρεύσεως και Αποχετεύσεως” καθώς και τον “Δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα” (Ν. 3463/2006) και λειτούργησε το 2008 ως Δ.Ε.Υ.Α. Νιγρίτας. Το 2014 το Δημοτικό Συμβούλιο Βισαλτίας, με βάση το άρθρο 109 του Ν. 3852/2010 περί «Νέας Αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης— Πρόγραμμα Καλλικράτης», έλαβε την υπ. αριθ. 347/2014 απόφαση, με την οποία η ΔΕΥΑ Νιγρίτας απορρόφησε τις Δημοτικές Ενότητες Βισαλτίας, Τραγίλου και Αχινού και ξεκίνησε την λειτουργία της ως Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας από τις 15-5-2015(ΦΕΚ αρ. φύλλου 847/15-05-2015, Αρ. Απόφασης 1073). Η Δ.Ε.Υ.Α.Β διέπεται ως προς την οργάνωση, τη διοίκηση, τη λειτουργία και τη χρηματοδότησή της από τον Ν. 1069/1980, όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει με τον Ν. 4483/2017.

Η Δ.Ε.Υ.Α.Β είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου με κοινωφελή μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα και διέπεται από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας. Σκοπός ίδρυσης της Δ.Ε.Υ.Α.Β, όπως και όλων των Δ.Ε.Υ.Α., όπως προκύπτει με βάση τον ιδρυτικό νόμο 1069/80 είναι να εξυπηρετεί καθημερινά κάθε είδους δραστηριότητα στο κύκλωμα ύδρευσης και αποχέτευσης της περιοχής που εδρεύει. Πιο συγκεκριμένα, αποστολή της Δ.Ε.Υ.Α.Β είναι :

- ❖ Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου καθώς και η επαρκής και απρόσκοπτη παροχή νερού προς τους καταναλωτές της, δηλαδή τους κατοίκους του Δήμου Βισαλτίας

- ❖ Η μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση, διοίκηση και λειτουργία των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης, ακαθάρτων και ομβρίων, της περιοχής της Βισαλτίας
- ❖ Η προστασία του περιβάλλοντος με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και η διαχείριση των υδάτινων πόρων

Κάποιοι από τους βασικούς πόρους της Δ.Ε.Υ.Α.Β., βάσει του κωδικοποιημένου Ν. 1069/1980, τους οποίους χρησιμοποιεί για να εκπληρώνει την αποστολή της, δηλαδή να παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, επαρκή ποσότητα νερού καθώς και να μελετά, να επεκτείνει, να κατασκευάζει-ανακατασκευάζει τα έργα ύδρευσης και αποχέτευσης και, τέλος, να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της από τα έσοδά της, τα οποία είναι τα εξής :

- ❖ Το τέλος σύνδεσης με το δίκτυο ύδρευσης και άρδευσης
- ❖ Η αξία της κατανάλωσης ύδατος
- ❖ Το ειδικό τέλος για τη μελέτη και κατασκευή έργων ύδρευσης και αποχέτευσης
- ❖ Το πάγιο τέλος για την κάλυψη μέρους του ελάχιστου κόστους λειτουργίας του δικτύου ύδρευσης και αποχέτευσης
- ❖ Το τέλος χρήσεως υπονόμου δικτύων αποχέτευσης – ομβρίων
- ❖ Η εγγύηση χρήσης υδρομετρητή καθώς και το τέλος χρήσης υδρομετρητή
- ❖ Τα Δάνεια και οι Επιχορηγήσεις του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων για τη μελέτη και κατασκευή έργων ύδρευσης και αποχέτευσης
- ❖ Οι πρόσοδοι από τη περιουσία ή το τίμημα από την εκποίησή της
- ❖ Έσοδα εισπραττόμενα από παραβιάσεις καταναλωτών

Η Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας διοικείται από 11μελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από επτά (7) Δημοτικούς Συμβούλους, (πέντε (5) της πλειοψηφίας και δύο (2) της μειοψηφίας), έναν (1) εκπρόσωπο εργαζομένων της Δ.Ε.Υ.Α.Β., έναν (1) εκπρόσωπο Κοινωνικού Φορέα της περιοχής και δύο (2) Δημότες του Δήμου Βισαλτίας. Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου ακολουθεί τη θητεία του Δημοτικού Συμβουλίου και λήγει μόλις εγκατασταθούν τα νέα μέλη.

Ο καθορισμός του οράματος κάθε οργανισμού, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι εξίσου σημαντικός με τον καθορισμό των σκοπών ίδρυσης και οι δύο συνδέονται μεταξύ τους. Το όραμα εκφράζει το πού θέλει να βρίσκεται η επιχείρηση σε δύο, πέντε ή δέκα έτη στο μέλλον και καθορίζεται από τη διοίκηση.

Το όραμα της Δ.Ε.Υ.Α.Β. συνδέεται άρρηκτα με την αποστολή της. Όραμα της Δ.Ε.Υ.Α.Β. είναι δημιουργία μιας Επιχείρησης, η οποία θα έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και

ευελιξία, θα μπορεί με διαφάνεια να επιλύει μεθοδικά και μακροπρόθεσμα, μέσω ολοκληρωμένων και απλών συστημάτων προγραμματισμού όλα τα θέματα ύδρευσης και αποχέτευσης, με γνώμονα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές και την προστασία του περιβάλλοντος.

5.2 Ανάλυση SWOT Δ.Ε.Υ.Α. Βισαλτίας

Η ανάλυση SWOT συνδυάζει την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δημιουργεί μια πλήρη εικόνα γύρω από την επιχείρηση μέσα από την ανάλυση των τεσσάρων οπτικών:

- ✓ Δυνάμεις (STRENGTHS) - Εσωτερικό περιβάλλον
- ✓ Αδυναμίες (WEAKNESSES) - Εσωτερικό περιβάλλον
- ✓ Ευκαιρίες (OPPORTUNITIES) - Εξωτερικό περιβάλλον
- ✓ Απειλές (THREATS) - Εξωτερικό περιβάλλον

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, τα δεδομένα της SWOT Analysis αποτελούν φωτογραφία του σήμερα και για τον λόγο αυτό η ανάλυση SWOT πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αναθεωρείται. Η παρακάτω SWOT Analysis έγινε λαμβάνοντας υπόψιν το όραμα και την αποστολή της Δ.Ε.Υ.Α.Β., όπως ορίζεται από το μοντέλο που αφορά το BSC. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε πως από τη συγκεκριμένη ανάλυση μπορούν να προκύψουν συνθήκες οι οποίες αντιμετωπίζονται με συγκροτημένες στρατηγικές επιλογές.

SWOT ANALYSEH Δ.Ε.Υ.Α. ΒΙΣΑΛΤΙΑΣ

Ανάλυση SWOT με βάση την δήλωση οράματος της Δ.Ε.Υ.Α.Β.

<p style="text-align: center;">Δυνάμεις</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Γεωγραφική θέση, που αποτελεί οικονομικό κέντρο της Κεντρικής Μακεδονίας και των Βαλκανίων, με ιδιαίτερη μορφολογία, που δίνει δυνατότητες ανάπτυξης του πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα παραγωγής ➤ Φυσικό μονοπώλιο ➤ Μεγάλη πελατειακή βάση ➤ Επάρκεια υδατικών πόρων ➤ Εναλλακτικές πηγές υδροδότησης ➤ Ευνοϊκές συνθήκες για διείσδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ➤ Χρόνια καλή φήμη παροχής πόσιμου νερού ➤ Καλύτεροι όροι χρηματοδότησης λόγω μεγέθους ➤ Υψηλή κερδοφορία και έσοδα με αξιόλογη ρευστότητα θέτουν βάσεις για εύρυθμη και υγιή λειτουργία ➤ Έμπειρο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό ➤ Φιλικό εργασιακό περιβάλλον <p style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 2em;">S</p>	<p style="text-align: center;">Αδυναμίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Απουσία ανεπτυγμένου υδραυλικού δικτύου. Το υφιστάμενο δίκτυο, καθώς είναι παλιό και μεγάλο, καθίσταται δύσκολα διαχειρίσιμο. ➤ Υψηλό κόστος λειτουργίας και συντήρησης εγκαταστάσεων ➤ Υψηλό κόστος λειτουργίας και συντήρησης οχημάτων λόγω παλαιότητας ➤ Υψηλό κόστος ενέργειας ➤ Έλλειψη εξειδικευμένου και μόνιμου προσωπικού ➤ Μη συχνή επιμόρφωση του προσωπικού ➤ Χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες ➤ Έλλειψη ηλεκτρονικού συστήματος καταγραφής διαδικασιών ➤ Περιορισμός στη λήψη αποφάσεων και δράσης λόγω μορφής (Δημοτική Επιχείρηση) ➤ Φιλοσοφία προσκείμενη στην αντίληψη του δημοσίου <p style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 2em;">W</p>
<p style="text-align: center;">Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ένταξη σε αναπτυξιακά προγράμματα επενδύσεων και κοινοτικά κονδύλια ➤ Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, με την εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών ➤ Μείωση ενεργειακού κόστους λειτουργίας μέσω ανανεώσιμων πηγών ενέργειας <p style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 2em;">O</p>	<p style="text-align: center;">Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Υποβάθμιση και εξάντληση του υπόγειου υδροφόρου ορίζοντα ➤ Δημιουργία ομοειδών επιχειρήσεων στην περιοχή, με καλύτερες παρεχόμενες υπηρεσίες ➤ Μείωση της ετήσιας κατανάλωσης ύδατος και συνεπώς των εσόδων <p style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 2em;">T</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μείωση λειτουργικών δαπανών ➤ Συνεργασία με άλλες Δ.Ε.Υ.Α., ώστε να μοιραστεί και να αποκομίσει νέες τεχνογνωσίες ➤ Συνεργασία με Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα ➤ Ανάπτυξη νέων διαδικτυακών υπηρεσιών για την αμεσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και βελτίωση των υπαρχουσών ➤ Εφαρμογή νέων μεθόδων για την ευκολότερη λήψη των εσόδων (έκπτωση συνέπειας, αποστολή λογαριασμού σε ηλεκτρονική μορφή) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Μείωση των εισπράξεων από καταναλωτές ➤ Ευμετάβλητο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον και πιθανές οικονομικές κρίσεις ➤ Αύξηση ενεργειακού κόστους και κόστους λειτουργίας ➤ Μη ανανέωση μηχανημάτων και οχημάτων ➤ Μη ένταξη σε επενδυτικά έργα ➤ Μείωση προσωπικού χωρίς ανανέωσή του
--	--

5.3 Καθορισμός Στρατηγικής με βάση την Ανάλυση SWOT

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Δ.Ε.Υ.Α.Β. θα γίνει με την ανάλυση SWOT και θα στηριχθεί στον παραπάνω πίνακα. Θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ:

1. Δυνάμεων-Ευκαιριών
2. Δυνάμεων-Απειλών
3. Αδυναμιών-Ευκαιριών
4. Αδυναμιών-Απειλών

Στην ουσία, αυτή η εξέταση των τεσσάρων (4) προοπτικών της Ανάλυσης SWOT και η συσχέτιση μεταξύ τους θα συνθέσουν και την στρατηγική της Δ.Ε.Υ.Α.Β.

Δυνάμεις - Ευκαιρίες και Δημιουργία Στρατηγικών

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
-Ευνοϊκές συνθήκες για διείσδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	-Μείωση ενεργειακού κόστους λειτουργίας μέσω ανανεώσιμων πηγών ενέργειας -Ένταξη σε αναπτυξιακά προγράμματα επενδύσεων και κοινοτικά κονδύλια
-Έμπειρο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό	Συνεργασία με άλλες Δ.Ε.Υ.Α., ώστε να μοιραστεί και να αποκομίσει νέες τεχνογνωσίες, καθώς και με Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα
-Υψηλή κερδοφορία και έσοδα με αξιόλογη ρευστότητα θέτουν βάσεις για εύρυθμη και υγιή λειτουργία	Εφαρμογή νέων μεθόδων για την άμεση λήψη των εσόδων (έκπτωση συνέπειας, αποστολή λογαριασμού σε ηλεκτρονική μορφή)
-Φυσικό μονοπώλιο -Μεγάλη πελατειακή βάση	-Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, με την εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών -Ανάπτυξη νέων διαδικτυακών υπηρεσιών για την αμεσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και βελτίωση των υπαρχουσών

Στο συγκεκριμένο σκέλος θα συνδέσουμε τις δυνάμεις της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να εκμεταλλευτεί.

- ◆ Όπως αναφέραμε και στον πίνακα, μία από τις βασικές δυνάμεις που έχει κατέχει η Δ.Ε.Υ.Α.Β. προκύπτει από την γεωμορφολογική της θέση. Ο δήμος Βισαλτίας στον οποίο ανήκει η Δ.Ε.Υ.Α.Β., έχει μεγάλη πεδιάδα, διασχίζεται από τον ποταμό Στρυμόνα και έχει αρκετές πηγές γεωθερμίας. Η συγκεκριμένη μορφολογία θέτει τη βάση, έτσι ώστε, με σωστή εκμετάλλευση και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, να μπορέσει να μειώσει το λειτουργικό της κόστος. Ακόμη, δεδομένων των ευκαιριών που δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον για τη συμμετοχή της σε αναπτυξιακά προγράμματα και κοινοτικά κονδύλια, μπορεί να προωθηθεί η άμεση εφαρμογή ανανεώσιμων πηγών.
- ◆ Ακόμη, η Δ.Ε.Υ.Α.Β., έχοντας πολύ έμπειρο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό, και με την αξιοποίηση της ευκαιρίας που της δίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον για

συνεργασίες με άλλες Δ.Ε.Υ.Α. καθώς και με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες του προσωπικού της, προοπτική που θα μπορούσε να οδηγήσει στην καλύτερη συνολική απόδοση της υπηρεσίας.

- ◆ Ένα ακόμα από τα δυνατά σημεία της Δ.Ε.Υ.Α.Β. είναι η κερδοφορία και τα έσοδα, που, σε συνδυασμό με την αξιόλογη ρευστότητα που έχει, θέτουν τις βάσεις για εύρυθμη και υγιή λειτουργία. Σε συνδυασμό με τη χρήση μεθόδων για την αμεσότερη λήψη των εσόδων (εκπτώσεις συνέπειας, αποστολή λογαριασμών σε ηλεκτρονική μορφή), θα μπορέσει να αυξήσει την ταχύτητα είσπραξης των εσόδων της, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τη ρευστότητα, γεγονός που θα οδηγήσει σε ομαλότερη λειτουργία και διαχείρισή της.
- ◆ Μια από τις βασικότερες δυνάμεις της Δ.Ε.Υ.Α.Β., ίσως και η μεγαλύτερη, είναι αυτή του μονοπωλίου που έχει. Η μονοπωλιακή αυτή δύναμη συνεπάγεται μεγάλη πελατειακή βάση. Η Δ.Ε.Υ.Α.Β., συνδυάζοντας αυτή τη δύναμη με τις ευκαιρίες που της δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όσον αφορά την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων, θα αυξήσει την ικανοποίηση των καταναλωτών της κατά μεγάλο βαθμό, καθώς θα μπορεί να ελαχιστοποιεί τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και να τους εξυπηρετεί ταχύτερα.

Δυνάμεις - Απειλές και Δημιουργία Στρατηγικών

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
-Ευνοϊκές συνθήκες για διείσδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	-Αύξηση ενεργειακού κόστους και κόστους λειτουργίας
-Εμπειρο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό	-Μη ένταξη σε επενδυτικά έργα
-Επάρκεια υδατικών πόρων -Εναλλακτικές πηγές υδροδότησης	-Υποβάθμιση και εξάντληση του υπόγειου υδροφόρου ορίζοντα

Η παρακάτω ανάλυση δείχνει με ποιο τρόπο η υπηρεσία μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως αυτές φαίνονται στον προηγούμενο πίνακα.

- ◆ Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μία από τις δυνάμεις της Δ.Ε.Υ.Α.Β. είναι οι ευνοϊκές συνθήκες για τη δημιουργία και την αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Δημιουργώντας τις δικές της πηγές ενέργειας, θα μπορέσει να μειώσει την εξάρτησή της από τους παρόχους ενέργειας και ταυτόχρονα θα είναι σε θέση να προστατευτεί από τις διακυμάνσεις των τιμών, που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την κερδοφορία και τη βιωσιμότητά της.

- ◆ Μια ακόμα απειλή που πρέπει να αντιμετωπίσει η Δ.Ε.Υ.Α.Β. αφορά στη μη ένταξή της σε αναπτυξιακά και κοινοτικά προγράμματα που αναμφισβήτητα είναι μείζονος σημασίας, καθώς έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση χρόνιων προβλημάτων και κατ' επέκταση την αναβάθμιση της καθημερινότητας των πολιτών. Η ένταξη αλλά και η εκπόνηση τέτοιων προγραμμάτων είναι ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς τα εμπόδια που πρέπει να υπερκεραστούν καθ' όλη την διάρκεια των προγραμμάτων είναι πολλά και ποικίλλουν, όπως για παράδειγμα η γραφειοκρατία. Αυτή η μεγάλη απειλή για τον οργανισμό και συνεπώς για τους πολίτες-καταναλωτές μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω του έμπειρου προσωπικού της Δ.Ε.Υ.Α.Β.
- ◆ Η μεγαλύτερη απειλή της Δ.Ε.Υ.Α.Β. από το εξωτερικό περιβάλλον είναι η έλλειψη υδάτων και η υποβάθμισή τους, καθώς λόγω των προβλημάτων αυτών δεν θα μπορεί να εκπληρώνει την αποστολή και τον λόγο ίδρυσής της, αλλά και θα καθίσταται δύσκολη η εξυπηρέτηση των πολιτών-καταναλωτών της. Η υπηρεσία θα πρέπει να προλάβει αυτή την απειλή, στηριζόμενη στην τωρινή επάρκεια υδάτων που έχει καθώς και στη σωστή διαχείριση αλλά στην ανάπτυξη νέων εναλλακτικών πηγών υδροδότησης.

Αδυναμίες- Ευκαιρίες και Δημιουργία Στρατηγικών

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ
-Απουσία ανεπτυγμένου υδραυλικού δικτύου. Το υπάρχον δίκτυο, καθώς είναι παλιό και μεγάλο, καθίσταται δύσκολα διαχειρίσιμο.	-Ένταξη σε αναπτυξιακά προγράμματα επενδύσεων και κοινοτικά κονδύλια
-Μη ανανέωση μηχανημάτων και οχημάτων	-Ένταξη σε αναπτυξιακά προγράμματα επενδύσεων και κοινοτικά κονδύλια
-Μη συχνή επιμόρφωση του προσωπικού	-Συνεργασία με άλλες Δ.Ε.Υ.Α., ώστε να μοιραστεί και να αποκομίσει νέες τεχνογνωσίες -Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια
-Χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες	-Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, με την εφαρμογή

-Έλλειψη ηλεκτρονικού συστήματος εξυπηρέτησης πελατών-καταναλωτών	ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών -Ανάπτυξη νέων διαδικτυακών υπηρεσιών για την αμεσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και βελτίωση των υπαρχουσών
-Υψηλό κόστος ενέργειας	-Μείωση ενεργειακού κόστους λειτουργίας μέσω νέων τεχνολογιών στην παραγωγή ενέργειας καθώς και εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας

Ο παραπάνω συνδυασμός δείχνει πώς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της Δ.Ε.Υ.Α.Β., με την αξιοποίηση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- ◆ Όπως βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα, η πρώτη αδυναμία της Δ.Ε.Υ.Α.Β. αφορά στο υδραυλικό της δίκτυο. Το δίκτυο της επιχείρησης, καθώς είναι πού παλιό και αρκετά μεγάλο, είναι δύσκολο διαχειρίσιμο. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αναφέραμε αυξάνουν το κόστος λειτουργίας αλλά και συντήρησής του και, συνεπώς, δυσχεραίνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν την ικανοποίηση των πολιτών-καταναλωτών. Η Δ.Ε.Υ.Α.Β., με την αξιοποίηση των ευκαιριών που της δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον ως προς την ένταξή της σε αναπτυξιακά και κοινοτικά προγράμματα, μπορεί να οδηγηθεί στη ριζική επίλυση των προαναφερθέντων προβλημάτων και με το ελάχιστο κόστος.
- ◆ Μια από τις μεγαλύτερες αδυναμίες που έχει η Δ.Ε.Υ.Α.Β. είναι η μη ανανέωση των μηχανημάτων και των οχημάτων της. Με την πάροδο των χρόνων τα παλιά οχήματα και μηχανήματα, αν και παραμένουν λειτουργικά, τείνουν να είναι λιγότερο αποδοτικά. Η μη ανανέωσή τους μπορεί να αυξήσει τα λειτουργικά τους έξοδα καθώς και τον χρόνο και τα κόστη συντήρησης. Η Δ.Ε.Υ.Α.Β., αξιοποιώντας αναπτυξιακά προγράμματα και ευεργετικούς νόμους του κράτους που αφορούν στην ανανέωση οχημάτων και μηχανημάτων, θα μπορέσει να αντικαταστήσει όσα έχουν καταστεί δυσλειτουργικά, έτσι ώστε να επικεντρώνεται στην απρόσκοπτη εκπλήρωση της αποστολής της κατά τα οριζόμενα στον ιδρυτικό νόμο των Δ.Ε.Υ.Α.
- ◆ Συχνό φαινόμενο στον δημόσιο τομέα είναι να παρουσιάζουν στασιμότητα και έλλειψη ενδιαφέροντος ως προς την περαιτέρω κατάρτισή τους οι υπάλληλοι οι οποίοι

διορίζονται μόνιμοι, ένα φαινόμενο που παρουσιάζεται και την Δ.Ε.Υ.Α.Β. Η υπηρεσία μπορεί να καταπολεμήσει αυτή την αδυναμία με τις ευκαιρίες που της δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η συνεργασία με άλλες Δ.Ε.Υ.Α., οι οποίες διοργανώνουν συναντήσεις, καθώς και με την παρότρυνση και παροχή κινήτρων για συμμετοχή σε σεμινάρια και άλλου είδους επιμορφωτικές συναντήσεις από εξωτερικούς φορείς.

- ◆ Κάποιες άλλες αδυναμίες που, όπως και σε μεγάλο αριθμό υπηρεσιών του δημοσίου τομέα εντοπίζονται και στη Δ.Ε.Υ.Α.Β., είναι η χρονοβόρα γραφειοκρατία στις διαδικασίες που αφορούν την επικοινωνία της με τις επιχειρήσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και προπαντός με τους πελάτες της, καθώς και η έλλειψη εκσυγχρονισμένων ηλεκτρονικών συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών-καταναλωτών. Οι αδυναμίες που αναφέραμε, δημιουργούν καθυστέρηση στην υλοποίηση των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης και, επιπλέον, μειώνουν την ικανοποίηση των καταναλωτών, αφού απαιτείται συνήθως η παρουσία τους στην υπηρεσία, ενίοτε και κατ' επανάληψη, για να εξυπηρετηθούν, κάτι που δεν είναι πάντοτε εύκολο, εφόσον μάλιστα κατά το διάστημα αυτό λόγω της υγειονομικής κρίσης (covid 19) ισχύουν ειδικές προϋποθέσεις για τη δια ζώσης επίσκεψη στις δημόσιες υπηρεσίες. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η αδυναμία, η Δ.Ε.Υ.Α.Β. μπορεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που της δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα που θα μειώσουν τους χρόνους εξυπηρέτησης αλλά και εκτέλεσης των καθημερινών εργασιών.
- ◆ Μια ακόμα αδυναμία της Δ.Ε.Υ.Α.Β. είναι οι υψηλές της απαιτήσεις σε ενέργεια που συνεπάγονται υψηλό κόστος για την κάλυψη των ενεργειακών αναγκών της. Η λειτουργία της κοινοτικής επιχείρησης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ηλεκτρική ενέργεια, καθώς για την παροχή νερού πρέπει να λειτουργούν συνεχώς τα αντλιοστάσια και οι γεωτρήσεις. Αυτή την αδυναμία και τον κίνδυνο που διατρέχει από τις συνεχείς μεταβολές στις τιμές της ενέργειας μπορεί να τις αντιμετωπίσει μέσω της χρησιμοποίησης νέων τεχνολογιών στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Αδυναμίες-Απειλές και Δημιουργία Στρατηγικών

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
-Υψηλό κόστος ενέργειας -Υψηλό κόστος λειτουργίας και συντήρησης εγκαταστάσεων -Υψηλό κόστος λειτουργίας και συντήρησης οχημάτων λόγω παλαιότητας	-Αύξηση ενεργειακού κόστους και κόστους λειτουργίας
-Μη συχνή επιμόρφωση του προσωπικού	-Μείωση προσωπικού χωρίς ανανέωσή του
-Χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες -Περιορισμός στη λήψη αποφάσεων και δράσης λόγω μορφής (Δημοτική Επιχείρηση)	-Δημιουργία ομοειδών επιχειρήσεων στην περιοχή, με καλύτερες παρεχόμενες υπηρεσίες
-Απουσία ανεπτυγμένου υδραυλικού δικτύου. Το υπάρχον δίκτυο, καθώς είναι παλιό και μεγάλο, καθίσταται δύσκολα διαχειρίσιμο.	-Μη ένταξη σε επενδυτικά έργα

Αυτός ο συνδυασμός ορίζει μια αμυντική στρατηγική ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και να αποφευχθούν οι εξωτερικές απειλές.

- ◆ Ένα μεγάλο κομμάτι των αδυναμιών της Δ.Ε.Υ.Α.Β. αφορά στα υψηλά κόστη ως προς τις ανάγκες της για ενέργεια, για συντήρηση και λειτουργία των εγκαταστάσεών της, καθώς και για τη λειτουργία και τη συντήρηση των οχημάτων της. Αυτή η μεγάλη ανάγκη σε ενέργεια, σε συνδυασμό με τη συνεχή μεταβλητότητα στις τιμές της ενέργειας, μπορεί να οδηγήσει σε δυσμενή κατάσταση την υπηρεσία και ενδεχομένως να θέσει σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία της. Θα πρέπει, λοιπόν, να λάβει μια αμυντική στρατηγική όσον αφορά την ενέργεια, χρησιμοποιώντας κάποιες από τις στρατηγικές που αναφέραμε παραπάνω, όπως είναι οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ο εκσυγχρονισμός των οχημάτων και των μηχανημάτων κ.ά.
- ◆ Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα συχνό φαινόμενο στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η μη συχνή επιμόρφωση και εξέλιξη των ικανοτήτων του προσωπικού, που αποτελεί μια χρόνια αδυναμία τους. Η επισήμανση αυτή βρίσκει εφαρμογή και στη Δ.Ε.Υ.Α.Β. Η μη ανανέωση του προσωπικού, το οποίο συνταξιοδοτείται -μια τακτική που ακολουθείται από την εποχή της οικονομικής κρίσης στον δημόσιο τομέα- σε συνδυασμό με την απουσία περαιτέρω επιμόρφωσης του προσωπικού, συνιστούν

απειλές, απέναντι στις οποίες κρίνεται απαραίτητη η ανάληψη μιας αμυντικής στρατηγικής.

- ◆ Τα εμπόδια που τίθενται από τη γραφειοκρατική διαδικασία, οφειλόμενη εν μέρει και στον περιορισμό τον οποίο δέχεται ως προς τη λήψη αποφάσεων η επιχείρηση λόγω της μορφής της (Δημοτική Επιχείρηση), συνιστούν μία ακόμα αδυναμία της, καθώς μειώνουν την ικανοποίηση των καταναλωτών ως προς την ταχύτητα εξυπηρέτησής τους και αποτελούν λόγο εκδήλωσης παραπόνων εκ μέρους τους. Πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι η επιχείρηση, καθώς κατέχει μονοπωλιακή δύναμη, δε δέχεται προς το παρόν πιέσεις από ανταγωνιστές, αλλά πιθανότατα μπορεί να δεχτεί στο μέλλον, με δημιουργία ομοειδών επιχειρήσεων στην περιοχή, οι οποίες θα παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες.
- ◆ Τέλος, η αδυναμία της Δ.Ε.Υ.Α.Β. ως προς το μεγάλο και δύσκολο διαχειρίσιμο υδραυλικό δίκτυο, σε συνδυασμό με την πιθανή απειλή μη ένταξης σε αναπτυξιακά και επενδυτικά προγράμματα, μπορεί να προκαλέσει στασιμότητα και μεγάλες δυσλειτουργίες στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Είναι, λοιπόν, κατανοητό πως η Δ.Ε.Υ.Α.Β. θα πρέπει να εφαρμόσει μια αμυντική στρατηγική ως προς τα όσα αναφέραμε παραπάνω, που θα την βοηθήσουν να αντιμετωπίσει τις παραπάνω απειλές και αδυναμίες της.

Ανακεφαλαιώνοντας, μετά τις συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων οπτικών της Ανάλυσης SWOT, καταλήγουμε πως οι βασικές στρατηγικές οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν από την Δ.Ε.Υ.Α.Β., για να μπορέσει να εκπληρώσει την αποστολή της, είναι οι εξής:

1. Μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων
2. Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
3. Ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού
4. Αύξηση της ταχύτητας εκπόνησης εσωτερικών διαδικασιών
5. Αύξηση της επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες-καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον

Ο αριθμός των στρατηγικών που θα ήταν δυνατόν να επιλεγούν, θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερος, αλλά, όπως ήδη αναφέρθηκε και στη μεθοδολογία για τη εφαρμογή του Balanced Scorecard στο στάδιο 3, ο αριθμός των στρατηγικών πρέπει να κυμαίνεται σε 4-6. Και αυτό γιατί η επιλογή περισσότερων στρατηγικών θα οδηγούσε σε σύγχυση, καθώς θα ήταν αδύνατη η επικέντρωση σε όλες, ενώ, σε περίπτωση που ήταν λιγότερες, θα ήταν δύσκολο να

απεικονίσουν το όραμα. Βέβαια, οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν αναλυθούν περαιτέρω, ώστε να συγκεκριμενοποιηθούν στον παρακάτω πίνακα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
-Μείωση λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	-Συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα -Αξιοποίηση ακίνητων περιουσιακών στοιχείων
-Αύξηση ικανοποίησης πελατών	-Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση
-Ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού	-Εκπαίδευση προσωπικού - Ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας
-Αύξηση ταχύτητας εκπόνησης εσωτερικών διαδικασιών	-Αξιόπιστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων - Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών -Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού
-Αύξηση της επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες-καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον	-Επικοινωνία Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες -Ανατροφοδότηση με οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές από τους πολίτες. -Συνεχής παρακολούθηση εξελίξεων - Αλληλεπίδραση με άλλους φορείς

5.4 Στρατηγικός Χάρτης

Με βάση την ανάλυση SWOT και την συσχέτιση των τεσσάρων (4) προοπτικών, δημιουργήθηκαν οι βάσεις για τον καθορισμό των στρατηγικών, πάνω στις οποίες θα στηριχτεί το Balanced Scorecard της Δ.Ε.Υ.Α.Β. Μέσω του στρατηγικού χάρτη που ακολουθεί θα παρουσιαστούν οι στρατηγικοί στόχοι διαιρεμένοι στις τέσσερις οπτικές που αναπτύσσει το Balanced Scorecard, με τους αντίστοιχους αντικειμενικούς στόχους κάθε στρατηγικής. Ο στρατηγικός χάρτης που παρουσιάζεται παρακάτω θα καθορίσει τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των στρατηγικών, καθώς αυτός είναι και ο κύριος σκοπός δημιουργίας του εξ ορισμού.



5.5 Έναρξη Στρατηγικών Έργων με τη Χρήση Προγράμματος- Εργαλείου Διοίκησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στη μεθοδολογία εφαρμογής του Balanced Scorecard στο στάδιο 6, πρέπει να επιλεγεί το πρόγραμμα το οποίο θα διευκολύνει την οργάνωση, την ομαδοποίηση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Η ανάπτυξη και η καθιέρωση του BSC ως ένα από τα πιο αναπτυγμένα συστήματα στρατηγικής και μέτρησης απόδοσης συνέπεσε με τεράστιες τεχνολογικές βελτιώσεις. Η εφαρμογή αυτών των νέων τεχνολογιών στη μέθοδο

βοήθησε να προσαρμοστούν και να αυτοματοποιηθούν αρκετές διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να συνοψίσουν, να συλλέξουν και να εμφανίσουν δεδομένα που σχετίζονται με αυτήν, δίνοντας τη δυνατότητα να δρα άμεσα σε πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί (Coe ,2014). Το πλήθος των λογισμικών τα οποία έχουν αναπτυχθεί είναι ευρέα και ποικίλλουν σε δυνατότητες, καθώς και σε τιμές απόκτησης της άδειάς τους. Θα πρέπει να τονίσουμε πως υπάρχουν και λογισμικά τα οποία είναι opensource και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ελεύθερα. Η επιλογή του λογισμικού θα πρέπει να γίνεται μετά από εις βάθος ανάλυση της επιχείρησης και των αναγκών της. Όσον αφορά τη Δ.Ε.Υ.Α.Β., θα ήταν προτιμότερο να επιλεγεί σε πρώτη φάση κάποιο δωρεάν λογισμικό, καθώς τα περισσότερα καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της, χωρίς όμως αυτή η επιλογή να θεωρείται δεσμευτική.

5.6 Αντικειμενικοί Σκοποί Στρατηγικών, Δείκτες Μέτρησης Στόχων, Τιμές-Στόχοι και Συναγερμοί, Δράσεις για την Επίτευξη Στόχων

Για την εφαρμογή του Balanced Scorecard στη Δ.Ε.Υ.Α.Β. σύμφωνα με το κεφάλαιο 4, επειδή κάποια στάδια είναι αλληλένδετα, θα παρουσιαστούν στον παρακάτω πίνακα συγκεντρωτικά τα εξής:

Στάδιο 5: Ανάπτυξη αντικειμενικών σκοπών για στρατηγικούς στόχους οι οποίοι επιλέγονται και για τις τέσσερις διαστάσεις με τη μέθοδο Smart

Στάδιο 7: Καθορισμός του τρόπου μέτρησης της εκπλήρωσης των αντικειμενικών σκοπών, δηλαδή καθορισμός των δεικτών απόδοσης

Στάδιο 8: Προσδιορισμός των τιμών-στόχων για κάθε δείκτη απόδοσης της τιμής συναγερμού για τους δείκτες, σε συνεργασία με τη διοίκηση της επιχείρησης

Στάδιο 9: Διαμόρφωση των σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων

5.6.1 Χρηματοοικονομική Πλευρά

Οι αντικειμενικοί σκοποί της χρηματοοικονομικής πλευράς που στηρίχθηκαν στην παραπάνω στρατηγική που αναλύσαμε, πρέπει να απαντούν στην παρακάτω ερώτηση: Τι αποτελέσματα πρέπει να έχουμε (μακροχρόνια και βραχυχρόνια) για να επιβιώσει η Δημοτική Επιχείρηση; Στη χρηματοοικονομική πλευρά θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης με βάση τους οικονομικούς πόρους που έχει στην διάθεσή της.

X P	Στρατηγική	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτης μέτρησης στόχου	Τιμή-στόχος	Δράσεις επίτευξης στόχων
H M A T O O I K O N O M I K H	Μείωση λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων (Συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα)	Απορρόφηση μέγιστων ποσών από αναπτυξιακά προγράμματα (π.χ. Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ)	Ποσοστό απορρόφησης αναπτυξιακών προγραμμάτων = Ποσό απορρόφησης από αναπτυξιακά προγράμματα/ Μέγιστο ποσό απορρόφησης	Συνεχής αύξηση του ετήσιου ποσοστού απορρόφησης από τα αναπτυξιακά προγράμματα με ελάχιστη τιμή στόχο το 5%. Στόχος στην πενταετία είναι το ποσοστό απορρόφησης να ξεπερνά το 90%.	Συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση του διοικητικού όσο και του τεχνικού προσωπικού όσον αφορά τη υλοποίηση των αναπτυξιακών προγραμμάτων, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των πόρων. Ιδιαίτερα, η εκπαίδευση θα πρέπει να εμβαθύνει σε μεγάλο βαθμό στις προδιαγραφές και τους όρους οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται, ώστε να λαμβάνεται η μέγιστη απορρόφηση πόρων.
Π Λ Ε Υ	Μείωση λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	Απόδοση Επενδύσεων (ROI)	Απόδοση επένδυσης= (Κέρδη επένδυσης-Κόστος επένδυσης)/Κόστος Επένδυσης*100	Επιλογή επενδύσεων με ποσοστό απόδοσης τουλάχιστον 10% και συνεχή προσπάθεια για την επίτευξη	Τακτικός έλεγχος του ποσοστού, ώστε να παραμένει η επένδυση μέσα στο πλάνο με το οποίο επιλέχθηκε. Θα πρέπει το κόστος ευκαιρίας να είναι υψηλότερο από αυτό του κεφαλαίου (του επιτοκίου που

P A	(Συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα)			μεγαλύτερων ποσοστών	καταβάλλεται ως χρέος). Οποιαδήποτε μικρότερη απόδοση επένδυσης θα πρέπει να αποτελεί σήμα για έλεγχο και αναθεώρηση.
	Μείωση λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	Μείωση του κόστους προμήθειας υλικών για την επισκευή βλαβών	Για πληρέστερο έλεγχο επίτευξης του συγκεκριμένου αντικειμενικού στόχου, κατηγοριοποιούνται οι δείκτες σε πάνω από έναν ως εξής: -Κόστος Μεγάλων-Μεσαίων βλαβών=Κόστος προμήθειας υλικών/χιλιόμετρα βλάβης -Κόστος μικρών βλαβών (κυρίως για επισκευή βλαβών σε κατοικίες)= Κόστος προμήθειας υλικών/αριθμός επισκευών σε κατοικίες	Ετήσιος στόχος τίθεται η μείωση και στους δύο δείκτες 2-3% αντίστοιχα. Στόχος πενταετίας είναι η συνολική μείωση της προμήθειας πρώτων υλών σε ποσοστό 10%. Πιθανή μη επίτευξη των τιμών-στόχων δεν θα πρέπει να λαμβάνεται ως αποτυχία. Μεγάλη σημασία θα πρέπει να αποδοθεί στις μεγάλες διακυμάνσεις στις πρώτες ύλες.	-Σωστός προγραμματισμός ως προς την προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων βασικών υλικών που κρίνονται απαραίτητες ως προς την επιδιόρθωση των βλαβών , επιτυγχάνοντας καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και συνεπώς τιμές. -Εκσυγχρονισμός δικτύων είτε μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων είτε με δαπάνες της Δ.Ε.Υ.Α.Β. Βασικές ενέργειες για τον εκσυγχρονισμό θεωρούνται η αντικατάσταση εγκαταστάσεων οι οποίες δημιουργούν συχνά προβλήματα λόγω παλαιότητας (π.χ. παλιοί σωλήνες δικτύου, γεωτρήσεις, αντλίες κ.τ.λ.)
	Μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	Μείωση των εκτυπώσεων της επιχείρησης	Οι δείκτες οι οποίοι θα μετρούν την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού είναι οι εξής: -Φωτοτυπίες ανά ημέρα=φωτοτυπίες υπηρεσίας/μέρες	Στόχος πενταετίας είναι η συνολική μείωση των φωτοτυπιών κατά 50% σε όλη την υπηρεσία. Ο έλεγχος του δείκτη δε θα πρέπει να γίνεται κάθε έτος, αλλά θα	-Ενημέρωση του προσωπικού ως προς το περιβαλλοντικό αντίκτυπο των πολλών εκτυπώσεων -Ενημέρωση του προσωπικού από ειδικούς, έτσι ώστε να αποκτήσουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις για την τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου

			-Φωτοτυπίες τμήματος ανά ημέρα = φωτοτυπίες τμήματος επιχείρησης/μέρες	πρέπει να γίνεται και μηνιαία, έτσι ώστε να υπάρχουν συνεχείς έλεγχοι και να περιορίζονται οι αποκλίσεις από τους στόχους.	-Επισήμανση της πληθώρας πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την εφαρμογή της ψηφιοποίησης των αρχείων στις καθημερινές τους εργασίες
Μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	Μείωση δαπανών σε καύσιμα και εξόδων για επισκευές βλαβών σε οχήματα και σε σκαπτικά μηχανήματα	Επειδή ο τρόπος λειτουργίας αλλά και η συντήρηση των οχημάτων διαφέρει από αυτή των σκαπτικών μηχανημάτων, οι δείκτες θα κατηγοριοποιηθούν ως εξής: -Μέση ποσότητα κατανάλωσης καυσίμων οχημάτων= ποσότητα καυσίμων οχημάτων /χιλιόμετρα που διανύθηκαν την αντίστοιχη χρονική περίοδο -Μέση ποσότητα κατανάλωσης καυσίμων σκαπτικών μηχανημάτων= ποσότητα καυσίμων σκαπτικών μηχανημάτων/ώρες λειτουργίας την	Στόχος είναι η ετήσια μείωση της μέσης κατανάλωσης καυσίμων κατά 3-4% και στην 5ετία η επιθυμητή τιμή-στόχος θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 15%. Όσον αφορά τα έξοδα για βλάβες οι επιδιωκόμενες τιμές ανέρχονται στο 2-3% ετησίως και στο 10% τουλάχιστον σε βάθος 5ετίας. Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε πως πιθανή απόκλιση στα κόστη βλαβών μπορεί να προκύπτουν από τις μεταβολές των τιμών των πρώτων υλών για τα ανταλλακτικά και όχι από μη αποτελεσματική διαχείριση. Οι παραπάνω τιμές-στόχοι των	Ταξινόμηση των οχημάτων ως προς την μέση κατανάλωση και τα έξοδα βλαβών, με σκοπό τη λήψη της κατάλληλης απόφασης ως προς την ανανέωση του στόλου της ΔΕΥΑΒ. Η αντικατάσταση δεν θα πρέπει να αποφασίζεται μόνο από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να γίνεται μετά από συζήτηση και συνεννόηση με τις τεχνικές υπηρεσίες, ώστε να συμβαδίζουν τα συμφέροντα των παραπάνω τμημάτων. -Εκτενής έλεγχος ως προς την συνέπεια συντήρησης, καθώς πιθανή αμέλεια μπορεί να επηρεάζει αρνητικά τόσο τις δαπάνες σε καύσιμα όσο και τα έξοδα σε βλάβες.	

			αντίστοιχη χρονική περίοδο -Κόστος επισκευής οχημάτων=κόστος επισκευής οχημάτων/αριθμός οχημάτων -Κόστος επισκευής σκαπτικών μηχανημάτων =κόστος επισκευής σκαπτικών μηχανημάτων /αριθμός σκαπτικών μηχανημάτων	αντικειμενικών στόχων είναι οι ίδιες και για τα οχήματα αλλά και για τα σκαπτικά μηχανήματα.	
Μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	Ελαχιστοποίηση του κινδύνου από τη μεταβλητότητα της τιμής του ηλεκτρικού ρεύματος και συνολική μείωση του κόστους της ηλεκτρικής ενέργειας	Ποσοστό Μείωσης κόστους ηλεκτρικής ενέργειας=(Κόστος ηλεκτρικής ενέργειας συγκεκριμένου μηνός-Κόστος ηλεκτρικής ενέργειας του συγκεκριμένου μήνα της προηγούμενης χρονιάς)/ Κόστος ηλεκτρικής ενέργειας του συγκεκριμένου μήνα της προηγούμενης χρονιάς*100	Μείωση 5% του κόστους ηλεκτρικής ενέργειας ανάμεσα στα έτη για τους αντίστοιχους μήνες. Κύριος στόχος η μείωση του κόστους ηλεκτρικού ρεύματος κατά 25% τα επόμενα 5 χρόνια.	Συνεχής έλεγχος για την επίτευξη μειωμένων τιμών παροχής ρεύματος. Ακόμη, επένδυση σε διάφορα είδη από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, που μπορούν να αναπτυχθούν λόγω της ιδιαίτερης μορφολογίας του Δήμου Βισαλτίας, όπως σε ανεμογεννήτριες, φωτοβολταϊκά , υδροηλεκτρικούς σταθμούς αλλά και μέσω τις γεωθερμίας.	
Μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση των εσόδων	Αύξηση των εσόδων από την εκμετάλλευση των ακινήτων	Έσοδα από αξιοποίηση ακινήτων περιουσιακών στοιχείων = έσοδα από αξιοποίηση	Αύξηση των εσόδων από αξιοποίηση ακινήτων περιουσιακών στοιχείων 1,5-2%	-Έλεγχος όλων των ακινήτων ως προς τις δυνατότητές τους και τον βαθμό στον οποίο τα εκμεταλλεύονται	

(Αξιοποίηση ακίνητων περιουσιακών στοιχείων)	περιουσιακών στοιχείων	ακίνητων περιουσιακών στοιχείων/αριθμός ακίνητων περιουσιακών στοιχείων	ετησίως και τουλάχιστον 7,5% μέσα στην 5ετία.	-Ένταξη ακινήτων σε αναπτυξιακά προγράμματα τα οποία θα βοηθήσουν στην πλήρη εκμετάλλευσή τους.
--	------------------------	---	---	---

5.6.2 Πολίτες

Οι αντικειμενικοί σκοποί που αφορούν τους πολίτες και στηρίχθηκαν στην παραπάνω στρατηγική που αναλύσαμε, πρέπει να απαντούν στην παρακάτω ερώτηση: Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες; Η Δ.Ε.Υ.Α.Β. ως Δημοτική Επιχείρηση, σύμφωνα και με τους νόμους σύστασής της, πρέπει να παρέχει συνεχώς καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες. Έτσι, και οι αντικειμενικοί σκοποί που αφορούν τους πολίτες, βασίστηκαν στον ιδρυτικό νόμο που αναφέρθηκε παραπάνω.

Π Ο Λ	Στρατηγική	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτης μέτρησης στόχου	Τιμή - στόχος	Δράσεις επίτευξης στόχων
Ι Τ Ε Σ	Αύξηση ικανοποίησης πελατών	Μείωση των παραπόνων από τους πολίτες	Μείωση παραπόνων πολιτών =Αριθμός αιτήσεων- παραπόνων ανά έτος Η συγκεκριμένη μέτρηση θα πρέπει να γίνεται αρκετά συχνά μέσα στο έτος, έτσι ώστε να ελέγχεται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.	Στόχος της συγκεκριμένης μέτρησης είναι κατά πόσο τα παράπονα των πολιτών μειώνονται. Πιο συγκεκριμένα, ο ετήσιος στόχος είναι η μείωση 8-10% των παραπόνων, με	Οι δράσεις με τις οποίες θα μειωθούν τα παράπονα των πελατών δεν μπορούν να προσδιορισθούν ξεκάθαρα. Οι τρόποι με τους οποίους θα μειωθούν εμπίπτουν σε διάφορες δράσεις που μπορεί να επιδοθεί η ΔΕΥΑΒ. Τα πιο συχνά παράπονα των πολιτών αφορούν διακοπές νερών και μεγάλους λογαριασμούς. Οι κύριες μέθοδοι αντιμετώπισης

		Προτείνεται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων να γίνεται μηνιαία.	πενταετές πλάνο τη μείωση των παραπόνων τουλάχιστον στο 40%.	σύμφωνα με τα παραπάνω είναι οι εξής: -Εξέλιξη του παλιού δικτύου και των αντλιοστασίων ώστε να μην υπάρχουν αβαρίες -Μείωση κόστους λειτουργίας της Δημοτικής Επιχείρησης, η οποία θα μετακυλιστεί στους λογαριασμούς των πολιτών, μειώνοντας τα παράπονα για υψηλούς λογαριασμούς.
Αύξηση ικανοποίησης πελατών	Μείωση κόστους παροχής νερού	Μέση τιμή τιμολογούμενου νερού = Συνολική αξία τιμολογούμενου νερού ανά χρονιά /παρεχόμενα κυβικά ανά χρονιά	Στόχος η μείωση της αξίας τιμολόγησης ανά κυβικό κατά 2% κατά χρονιά. Σε πενταετές πλάνο στόχος της Δ.Ε.Υ.Α.Β. είναι η μείωση 10%. Ο στόχος αυτός τίθεται από τον νόμο σύστασης που αναφέρει ότι σκοπός των Δ.Ε.Υ.Α. είναι η βέλτιστη παροχή υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Βέβαια, ο συγκεκριμένος στόχος δεν θα πρέπει να έρχεται σε καμία περίπτωση	Οι δράσεις με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι τιμές-στόχοι αφορούν τη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, το οποίο θα δώσει την δυνατότητα να μειώσει και τις τιμές του προσφερόμενου νερού. Κάποιες από αυτές τις δράσεις μπορεί να είναι: -Μείωση κόστους ενέργειας μέσω ανανεώσιμων πηγών ενέργειας -Μικρότερα κόστη προμήθειας υλικών και άλλων υπηρεσιών -Μείωση εξόδων σε καύσιμα και επισκευές οχημάτων κ.ά.

			αντιμέτωπος με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.	
Αύξηση ικανοποίησης πελατών (Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση)	Μείωση του χρόνου υποβολής αιτήσεων από πολίτες όσον αφορά τις ενστάσεις, τις ρυθμίσεις, τις βλάβες και τις επανασυνδέσεις	Μέση χρονική διάρκεια υποβολής αίτησης = Συνολικός απαιτούμενος χρόνος υποβολής αίτησης/ Σύνολο αιτήσεων	Στόχος είναι η μείωση του μέσου χρόνου που απαιτείται για να υποβάλλουν οι καταναλωτές τις αιτήσεις τους προς τη Δ.Ε.Υ.Α.Β., όπως είναι οι ενστάσεις, οι ρυθμίσεις κ.ά., κατά 5% τον χρόνο και στην πενταετία κατά 25%.	Οι δράσεις με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι τιμές-στόχοι στηρίζονται σε διαδικασίες οι οποίες θα αυτοματοποιήσουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνονται από τους υπαλλήλους της Δ.Ε.Υ.Α.Β., ώστε να καταχωρούνται τα αιτήματα των καταναλωτών. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορούν να αυτοματοποιηθούν διαδικασίες είναι μέσω των συστημάτων ERP. Ακόμη, μια δράση που θα μπορούσε να μειώσει τον μέσο χρόνο υποβολής αίτησης είναι μέσω πλατφόρμας στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.
Αύξηση ικανοποίησης πελατών (Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση)	Αύξηση της αξιοπιστίας στην εξυπηρέτηση πολιτών	Μέσος αριθμός σφαλμάτων ανά εξυπηρέτηση = Συνολικός αριθμός σφαλμάτων/Σύνολο αριθμού πολιτών που εξυπηρετήθηκαν	Στόχος για τον συγκεκριμένο δείκτη δεν είναι απλώς η μείωσή του αλλά γενικά η εξάλειψη των λαθών που γίνονται. Έτσι, τίθεται στόχος μείωσης της τάξεως του 15-20% ετησίως και σε βάθος πενταετίας	Κάποιες από τις δράσεις που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε είναι οι εξής: -Η εκπαίδευση του προσωπικού και η κατάρτιση του με τα κατάλληλα εφόδια θα μειώσει τα σφάλματα, ιδιαίτερα σε αντικείμενα όπου δεν υπάρχει ξεκάθαρος τρόπος διεκπεραίωσης τους. -Χρησιμοποιώντας αυτοματοποιημένα συστήματα μειώνεται η

			μείωση τουλάχιστον 75% με επιθυμητές τιμές άνω του 90%.	πιθανότητα του ανθρώπινου λάθους. -Κατανέμοντας τις εργασίες ανάμεσα στους εργαζομένους πιο ομοιόμορφα, μειώνοντας τον φόρτο εργασίας τους και δίνοντας μεγαλύτερο χρόνο διεκπεραίωσής τους.
Αύξηση ικανοποίησης πελατών (Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση)	Αύξηση του αριθμού των διαδικασιών που μπορούν να κάνουν οι πολίτες διαδικτυακά (Πληρωμές, υποβολή αιτήσεων, ενημέρωση κ.ά.)	Ποσοστό διαδικασιών που μπορούν να γίνουν εξ αποστάσεως= Αριθμός διαδικασιών που μπορούν να κάνουν οι πολίτες διαδικτυακά /Σύνολο διαδικασιών	Ο στόχος που τίθεται είναι η αύξηση των διαδικασιών 5% ανά έτος και 25% στην πενταετία. Σημαντικό είναι πως η πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στόχων θα βοηθήσει στην ταχύτερη λειτουργία της υπηρεσίας και θα μειώσει τον φόρτο εργασίας των εργαζομένων.	Κύρια δράση για την επίτευξη του στόχου είναι η εξέλιξη και η συνεχής ενημέρωση στην ιστοσελίδα της επιχείρησης με πλατφόρμες που θα εξυπηρετούν τους καταναλωτές. Τέτοιες πλατφόρμες, που θα βοηθούν τους καταναλωτές να διεκπεραιώνουν διαδικασίες εξ αποστάσεως, μπορεί να αφορούν τις πληρωμές, τις υποβολές αιτήσεων, την έκδοση των λογαριασμών καθώς και την ενημέρωση των ιδίων.
Αύξηση ικανοποίησης πελατών (Ταχεία και αξιόπιστη εξυπηρέτηση)	Μείωση του χρόνου διακοπής νερού	Μέσος χρόνος διακοπής νερού =Χρόνος διακοπής νερού/Αριθμός βλαβών που προκάλεσαν διακοπή νερού	Η μείωση του συγκεκριμένου δείκτη αποτελεί κύριο μέλημα της Δ.Ε.Υ.Α.Β., αφού η συνεχής παροχή νερού είναι ο λόγος ίδρυσής της.	Κάποιες από τις δράσεις που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε είναι οι εξής: -Αντικατάσταση και ανανέωση των παλαιών σωλήνων και των αντλητικών συστημάτων που παθαίνουν συχνά βλάβες.

				<p>Ο στόχος ο οποίος τίθεται είναι σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας οι βλάβες να μειωθούν κατά 25%. Το ετήσιο ποσοστό μείωσης θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 3% και τιμές κάτω αυτής αποτελούν σημάδι για επανέλεγχο των διαδικασιών επίλυσης των βλαβών.</p>	<p>-Γρηγορότερη ενημέρωση των υδραυλικών της υπηρεσίας σχετικά με τις βλάβες που έχουν προκληθεί, ώστε μέσω συντονισμένων ενεργειών να αντιμετωπίζονται άμεσα οι βλάβες.</p> <p>-Ακόμη, η εκπαίδευση του προσωπικού με νέες τεχνικές για την αντιμετώπιση των βλαβών θα μειώσει άμεσα τον χρόνο επισκευής.</p>
<p>Αύξηση της επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες-καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον (Ανατροφοδότηση με οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές από τους πολίτες.)</p>	<p>Αύξηση του αριθμού των προτάσεων από τους πολίτες και έλεγχος οδηγιών- προτάσεων προς εφαρμογή</p>	<p>-Αριθμός προτάσεων πολιτών ανά μονάδα χρόνου</p> <p>-Αφομοίωση προτάσεων πολιτών =Αριθμός προτάσεων πολιτών που ελέγχθηκαν και εφαρμόστηκαν/Αριθμός οδηγιών-κατευθύνσεων από τους πολίτες</p>	<p>Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει ως στόχο την αύξηση της συμμετοχής των καταναλωτών-πολιτών στις δράσεις της Δ.Ε.Υ.Α.Β. Όντας δημόσια επιχείρηση, μέτοχοί της θεωρούνται όλοι πολίτες και γι' αυτό κρίνεται σημαντική η συμμετοχή τους.</p> <p>Πιο</p>	<p>Κάποιες από τις δράσεις που πρέπει να γίνουν, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε είναι οι εξής:</p> <p>-Δημιουργία στην ιστοσελίδα της επιχείρησης πλατφόρμας στην οποία θα καταγράφονται προτάσεις των πολιτών, ο έλεγχος για την πιθανή πραγματοποίηση των οποίων θα γίνεται αργότερα.</p> <p>-Συχνότερος έλεγχος των προτάσεων των πολιτών από τους υπαλλήλους της Δ.Ε.Υ.Α.Β και προώθηση των πιθανώς υλοποιήσιμων από αυτές στο Δ.Σ.</p>	

				συγκεκριμένα, ετήσια τιμή-στόχος για τον δείκτη είναι η αύξησή του κατά 2% και σε βάθος πενταετίας 10%.	
--	--	--	--	---	--

5.6.3 Εσωτερικές Διαδικασίες

Οι αντικειμενικοί σκοποί που αφορούν στις εσωτερικές διαδικασίες και στηρίχθηκαν στην παραπάνω στρατηγική που αναλύσαμε, πρέπει να απαντούν στην παρακάτω ερώτηση: Ποιες εσωτερικές διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Δημοτική Επιχείρηση για να ικανοποιήσει τους πολίτες; Η συγκεκριμένη πτυχή του Balanced Scorecard σκοπεύει να καθορίσει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από την επιχείρηση, για να επιτευχθεί η μέγιστη επιχειρησιακή αριστεία στις υφιστάμενες λειτουργίες καθώς και σε νέες που θα υποστηρίξουν την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Ε Σ Ω Τ. Δ Ι Α Δ Ι Κ Α Σ	Στρατηγική	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτης μέτρησης στόχου	Τιμή στόχος	Δράσεις επίτευξης στόχων
	Αύξηση ταχύτητας εκπόνησης εσωτερικών διαδικασιών (Αξιόπιστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων)	Αντικειμενικός σκοπός είναι η μείωση του χρόνου έκδοσης λογαριασμών με τα μικρότερα σφάλματα και ελλείψεις.	Μέσος χρόνος έκδοσης λογαριασμού = Συνολικός χρόνος έκδοσης λογαριασμών/Σύνολο λογαριασμών που εκδόθηκαν	Στόχος είναι μείωση της τιμής του δείκτη κατά 4% περίπου κάθε έτος και τουλάχιστον 20% στην πενταετία. Η επίτευξη των συγκεκριμένων τιμών-στόχων είναι μείζονος σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, αφού η	Κάποιες από τις δράσεις που πρέπει να γίνουν, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε είναι οι εξής: -Αυτοματοποίηση των διαδικασιών έκδοσης των λογαριασμών, ώστε να μειωθεί ο χρόνος έκδοσης αλλά και η πιθανότητα ανθρώπινου λάθους

Ι Ε Σ				<p>ταχύτερη έκδοση λογαριασμών πιθανώς να οδηγήσει και σε ταχύτερη εισπραξιμότητα, θέτοντας τις βάσεις για τη βελτίωση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.</p>	<p>-Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να χρησιμοποιούνται οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες στο μέγιστο -Χρήση ηλεκτρονικών μέσων για ταχύτερη αποστολή των λογαριασμών</p>
	<p>Αύξηση ταχύτητας εκπόνησης εσωτερικών διαδικασιών (Αξιόπιστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων)</p>	<p>Ο συγκεκριμένος αντικειμενικός σκοπός αφορά στη μείωση του χρόνου εκπόνησης μιας ρύθμισης από τη στιγμή που ο πολίτης καταθέσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά του.</p>	<p>Χρόνος ολοκλήρωσης ρυθμίσεων =Συνολικός χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των ρυθμίσεων /Συνολικός αριθμός ρυθμίσεων που ολοκληρώνονται</p>	<p>Η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης αποτελεί μια από τις βασικές διαδικασίες που πραγματοποιεί η επιχείρηση με τους πολίτες. Η μείωση του χρόνου της ολοκλήρωσης των ρυθμίσεων θα αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, θα βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πολιτών-καταναλωτών και θα αυξήσει την εισπραξιμότητα της υπηρεσίας, επηρεάζοντας θετικά τη βιωσιμότητά της. Η τιμή- στόχος για τον δείκτη είναι η μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης των ρυθμίσεων κατά 5% ετησίως και 25% στην πενταετία.</p>	<p>Κάποιες από τις δράσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν είναι οι εξής: -Χρήση συστημάτων ERP που θα μειώσουν τον χρόνο διεκπεραίωσης των ρυθμίσεων μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας -Δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, όπου θα μπορεί να γίνεται εξ αποστάσεως η ρύθμιση -Πλήρης ενημέρωση στην ιστοσελίδα της επιχείρησης με τα απαραίτητα δικαιολογητικά που θα πρέπει να παράσχουν οι καταναλωτές-πελάτες -Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν πλήρως</p>

					κάθε περίπτωση ρύθμισης, μειώνοντας τον χρόνο ολοκλήρωσής της
Αύξηση ταχύτητας εκπόνησης εσωτερικών διαδικασιών (Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών)	Αντικειμενικός σκοπός είναι η μέγιστη αξιοποίηση των συστημάτων ERP στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ταχύτητα και ακρίβεια στις εργασίες των εργαζομένων	Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα των ERP και των αυτοματοποιημένων συστημάτων αποτελούν για κάθε επιχείρηση βασικό όπλο για την επιτυχία. Γι' αυτό θα χρησιμοποιήσουμε δυο δείκτες για τη μέτρησή τους, οι οποίοι είναι οι εξής: -Ποσοστό διαδικασιών που γίνονται μέσω αυτοματοποιημένων συστημάτων = Συνολικός αριθμός διαδικασιών που πραγματοποιούνται αυτοματοποιημένα / Συνολικός αριθμός διαδικασιών -Μέσος χρόνος έκδοσης αναφορών = Χρόνος έκδοσης αναφορών / συνολικό αριθμό αναφορών που εκδόθηκαν	Και οι δυο δείκτες τους οποίους θέσαμε για την μέτρηση της αξιοποίησης της τεχνολογίας μέσω συστημάτων ERP είναι εξίσου σημαντικοί. Η χρήση νέας τεχνολογίας μέσω συστημάτων ERP θα προσδώσει ταχύτητα στις καθημερινές εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν, καθώς και αξιοπιστία, εφόσον θα μειωθούν τα λάθη από τον ανθρώπινο παράγοντα. Στόχος της επιχείρησης είναι να φτάσει σε βάθος πενταετίας το 35% των διαδικασιών να γίνεται αυτοματοποιημένα καθώς και ο χρόνος για την έκδοση αναφορών να μειωθεί τουλάχιστον κατά 20%. Με βάση αυτούς τους στόχους πενταετίας η επιχείρηση θα πρέπει να πετυχαίνει μείωση του χρόνου έκδοσης αναφορών κοντά στο 4%.	-Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να χρησιμοποιούνται οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες στο μέγιστο -Παρακολούθηση των εξελίξεων στον χώρο της τεχνολογίας, με την ενσωμάτωση διαδικασιών, οι οποίες θα βελτιώσουν τα υπάρχοντα συστήματα ERP -Συνεργασίες με πανεπιστήμια και άλλους φορείς, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη αυτοματοποιημένων διαδικασιών.	
Αύξηση ταχύτητας εκπόνησης	Αντικειμενικός σκοπός είναι η αξιολόγηση του	Ένας γενικός δείκτης που μπορεί να υπολογίσει την	Η επάρκεια των ηλεκτρικών συστημάτων όσον αφορά την	Η επίτευξη των τιμών-στόχων θα πραγματοποιηθεί με συνεχή έλεγχο των νέων	

<p>εσωτερικών διαδικασιών (Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών)</p>	<p>υπάρχοντος και η βελτίωση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητος καθημερινά, για την απρόσκοπτη και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης</p>	<p>επάρκεια του ηλεκτρονικού εξοπλισμού ως ποσότητα αλλά και δυνατότητες είναι οι εξής: Ποσοστό ηλεκτρονικού εξοπλισμού που χρειάζεται η Δ.Ε.Υ.Α.Β. για την εκπλήρωση των καθημερινών εργασιών = Αριθμός ηλεκτρικού εξοπλισμού Δ.Ε.Υ.Α.Β. /Απαιτούμενος ηλεκτρικός εξοπλισμός -Ποσοστό ηλεκτρικού εξοπλισμού που χρήζει αλλαγής = Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός που ανταποκρίνεται στις καθημερινές απαιτήσεις /Σύνολο του ηλεκτρονικού εξοπλισμού Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης μπορεί να υπολογιστεί ως εξής: - Ποσοστό ηλεκτρικών υπολογιστών που χρίζουν αλλαγής =</p>	<p>ποσότητά τους αλλά και τις δυνατότητές τους αποτελούν κύριους πυλώνες στην εκπλήρωση των καθημερινών εργασιών τους και ταυτόχρονα προσδίδουν ευρυθμία, ταχύτητα και ακρίβεια. Η τιμή-στόχος για τον δείκτη που μετράει την επάρκεια σε ποσότητα τέθηκε στην πενταετία να φτάνει τουλάχιστον το 95%. Για τον άλλον δείκτη που μετράει την επάρκεια των ηλεκτρικών συστημάτων στις καθημερινές εργασίες της επιχείρησης, τέθηκε τιμή- στόχος 80%. Η διαφορά ανάμεσα στις τιμές των δυο δεικτών οφείλεται στο γεγονός ότι η μη επάρκεια του αριθμού των ηλεκτρονικών συσκευών δυσχεραίνει σε μεγαλύτερο βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης σε αντίθεση με την μη πλήρη επάρκεια σε δυνατότητες που απλώς θα καθυστερεί τη διεκπεραίωση των εργασιών.</p>	<p>απαιτήσεων της επιχείρησης ως προς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό από τη διοίκηση αλλά και από το προσωπικό. Ακόμη, η πραγματοποίηση μελετών από υπαλλήλους της Δ.Ε.Υ.Α.Β. θα μπορέσει να οδηγήσει σε πιο ολοκληρωμένες λύσεις.</p>
--	--	--	---	---

			Ηλεκτρονικοί υπολογιστές που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των προγραμμάτων καθημερινής χρήσης /Σύνολο των υπολογιστών		
Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	Αντικειμενικός σκοπός είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και ο έλεγχος του προσωπικού για πιθανές ανακατανομές που θα βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης	Ποσοστό εργαζομένων που μπορούν να ασχοληθούν με περισσότερα εργασίες =Αριθμός εργαζομένων που ολοκληρώνουν τις καθημερινές τους εργασίες σε λιγότερες από 5 ώρες /Σύνολο εργαζομένων	Η τιμή - στόχος για τον δείκτη στην πενταετία πρέπει να αγγίξει το 10%. Σε χρονιές που δε θα υπάρξει μείωση του δείκτη, θα πρέπει να γίνεται έλεγχος για τις ανακατανομές που χειροτέρευσαν τις λειτουργίες της υπηρεσίας αντί να τις βελτιώνουν.	Η επίτευξη του στόχου θα επέλθει μέσω συνεχούς ελέγχου για ανακατανομή προσωπικού ή αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα τμήματα. Οποιαδήποτε αλλαγή, βέβαια, θα πρέπει να μελετάται εις βάθος, καθώς μπορεί να οδηγήσει επί τα χείρω τη λειτουργία της επιχείρησης. Κρίσιμα σημεία αποτελούν η κατανόηση των δυνατοτήτων καθώς και του προφίλ του κάθε εργαζομένου, ώστε οι αλλαγές να μπορούν να βοηθήσουν πραγματικά την επιχείρηση.	
Αύξηση ταχύτητας εκπόνησης εσωτερικών διαδικασιών (Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού)	Αντικειμενικός σκοπός είναι η αύξηση του αριθμού των μελετών που πραγματοποιούνται, η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσής	-Συνολικός αριθμός μελετών που εκπονήθηκαν στην μονάδα χρόνου -Μέσος χρόνος εκπόνησης μελετών=Συνολικός αριθμός μελετών που εκπονήθηκαν	Στόχος είναι η αύξηση των μελετών που εκπονήθηκαν κατά 40% σε βάθος πενταετίας αλλά ταυτόχρονα η μείωση του μέσου όρου εκπόνησης των μελετών κατά 30% αντίστοιχα.	Οι δράσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι εξής: -Επικοινωνία της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες- καταναλωτές, ώστε να αφουγκραστεί τις ανάγκες της περιοχής και να κατευθυνθεί στην	

	τους και η αύξηση του βαθμού αξιοπιστίας τους.	/Συνολικός χρόνος εκπόνησης μελετών -Συνολικός αριθμός μελετών που χρησιμοποιήθηκαν /Σύνολο των μελετών που πραγματοποιήθηκαν σε συγκεκριμένο χρόνο	Ακόμη, ο στόχος στον δείκτη που μετράει τον αριθμό των μελετών είναι η ετήσια αύξηση κατά 3% και 15% σε πενταετές πλάνο. Ο καθορισμός της τιμής -στόχου του συγκεκριμένου δείκτη δεν έχει ως σκοπό να επιβάλλει την εφαρμογή των μελετών, αλλά να μετρήσει τη βελτίωση στην αποδοτικότητα των μελετών που θα οδηγήσουν στην υλοποίησή τους.	προοπτική της εκπόνησης και της εφαρμογής μελετών. -Εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να είναι πιο ικανό και να έχει τις κατάλληλες δεξιότητες , προκειμένου να καταρτίζει αξιόπιστες και εφαρμόσιμες μελέτες. -Συνεργασία με Πανεπιστήμια και άλλα ιδρύματα ώστε να ξεπεράσει εμπόδια που πιθανόν να αντιμετωπίσει και να καταρτίσει πιο ολοκληρωμένες μελέτες.
Αύξηση της επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες-καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον (Επικοινωνία της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες)	Αντικειμενικός σκοπός είναι η αύξηση της επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες	Συχνότητα επικοινωνίας Δ.Ε.Υ.Α.Β. με πολίτες =Αριθμός ενημερωτικών εντύπων ανά μονάδα χρόνου Εκτός από τα ενημερωτικά έντυπα η συχνότητα επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των αναρτήσεων στο διαδίκτυο, με τον αριθμό εκδηλώσεων που πραγματοποιεί κ.ά.	Στόχος είναι η αύξηση της τιμής του δείκτη ετησίως κατά 5% και σε βάθος πενταετίας 25%. Η επίτευξη του στόχου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των στρατηγικών στόχων της Δ.Ε.Υ.Α.Β., καθώς, όντας δημόσια επιχείρηση, πρέπει να επικοινωνεί με τους μετόχους της, δηλαδή με τους πολίτες-καταναλωτές.	Κύρια δράσης της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι, είναι η εξέλιξη της ιστοσελίδας της υπηρεσίας, ώστε να καταστεί πιο φιλική προς τον χρήστη. Ακόμη, η πιο συχνή ενημέρωση των καταναλωτών, όσον αφορά τις δράσεις και τη λειτουργία της επιχείρησης μέσω του διαδικτύου αλλά και με τη διοργάνωση εκδηλώσεων πρέπει να αποτελούν κύρια μέριμνα της Δ.Ε.Υ.Α.Β.

5.6.4 Μάθηση και Ανάπτυξη

Οι αντικειμενικοί σκοποί που αφορούν στη μάθηση και ανάπτυξη, οι οποίοι στηρίχθηκαν στην ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο υποκεφάλαιο 3.3 και αφορούν στον καθορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης, πρέπει να απαντούν στην παρακάτω ερώτηση: «Πώς πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα της οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;» Η συγκεκριμένη πτυχή του Balanced Scorecard είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί το προσωπικό αποτελεί κινητήρια δύναμη της επιχείρησης στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της.

Μ Α Θ Η Σ Η Κ Α Ι Α Ν Α Π Τ Υ Ξ Η	Στρατηγική	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτης μέτρησης στόχου	Τιμή στόχος	Δράσεις επίτευξης στόχων
	Ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού (Εκπαίδευση προσωπικού)	Αύξηση του γνωστικού επιπέδου των εργαζομένων στον τομέα και στο αντικείμενο εργασίας τους, με πρωτοβουλίες, κατευθυντήριες γραμμές και χρηματοδότηση της Δ.Ε.Υ.Α.Β.	Ποσοστό εργαζομένων που συμμετέχουν σε παραπέρα εκπαίδευση =Αριθμός εργαζομένων που συμμετέχουν σε παραπέρα εκπαίδευση /Σύνολο αριθμού εργαζομένων Ο παραπάνω δείκτης μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί ως εξής: Εργαζόμενοι που παρακολούθησαν τουλάχιστον ένα σεμινάριο = Αριθμός εργαζομένων που παρακολούθησαν τουλάχιστον ένα σεμινάριο / Σύνολο αριθμού εργαζομένων	Στόχος είναι μέσα στην πενταετία ο δείκτης που αφορά τη μέτρηση του ποσοστού των εργαζομένων που συμμετέχουν σε παραπέρα εκπαίδευση να αυξηθεί και να φτάσει το 80%.	Η Δ.Ε.Υ.Α.Β., για να πετύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε θα πρέπει να δράσει ως εξής: -Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού με δράσεις στον χώρο εργασίας -Πραγματοποίηση προγραμμάτων σπουδών επιλογής του προσωπικού με συνάφεια ως προς την εργασία τους στην υπηρεσία και προώθηση αυτών μέσω κινήτρων

			Βέβαια, η εκπαίδευση του προσωπικού δε θα πρέπει να περιοριστεί ή να μετρηθεί μόνο με σεμινάρια αλλά και με άλλες μεθόδους, όπως με μέτρηση του ποσοστού του προσωπικού που συμμετέχει σε προγράμματα επιμόρφωσης, μεταπτυχιακές σπουδές κ.ά.		
Ανάπτυξη ικανοτήτων προσωπικού (Ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας)	Αντικειμενικός σκοπός είναι η βελτίωση της επαγγελματικής κουλτούρας του προσωπικού της επιχείρησης και η συμμόρφωση στους κώδικες δεοντολογίας που ισχύουν για τη Δ.Ε.Υ.Α.Β.	Αριθμός παρεμβάσεων από τη διοίκηση ως προς τον κώδικα δεοντολογίας = Αριθμός παρεμβάσεων της διοίκησης ως προς τον κώδικα δεοντολογίας/ Αριθμός παραβίασης του κώδικα δεοντολογίας	Στόχος είναι η μείωση των παρεμβάσεων και των παρατηρήσεων της διοίκησης προς τους εργαζομένους σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας και τους κανόνες που διέπουν τη Δ.Ε.Υ.Α.Β. Πιο συγκεκριμένα, η επιθυμητή τιμή -στόχος για την πενταετία που τέθηκε είναι κάτω από 15%, με ετήσιο έλεγχο ώστε η τιμή του δείκτη να μην αυξάνεται δημιουργώντας μεγαλύτερες αποκλίσεις από τον στόχο.	Κύρια δράσης της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος, είναι οι συχνές συναντήσεις των εργαζομένων, οι οποίες θα τονίζουν τη σημαντικότητα αλλά και την αναγκαιότητα τήρησης των απαραίτητων κανόνων, ώστε να ακολουθούν τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που διέπει τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών καθώς και της Δ.Ε.Υ.Α.Β. Ακόμη, αν θεωρηθεί αναγκαίο, όπως αυτό μπορεί ενδεχομένως να συμβεί	

					στην περίπτωση επανειλημμένης παράβασης του κώδικα δεοντολογίας, θα πρέπει να υπάρξουν και επιπλήξεις, οι οποίες θα διορθώσουν τις υπάρχουσες αρνητικές συμπεριφορές και θα προλάβουν νέες παρόμοιες.
Αύξηση της επικοινωνίας της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες-καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον (Αλληλεπίδραση με άλλους φορείς)	Αύξηση της αλληλεπίδρασης της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Βισαλτίας με άλλους φορείς που μπορεί να είναι του ίδιου κλάδου, όπως άλλες Δ.Ε.Υ.Α. καθώς και με ερευνητικά πανεπιστημιακά ιδρύματα που ειδικεύονται στο αντικείμενο δράσης της επιχείρησης.	Ο δείκτης θα μετράει τον αριθμό συνεδρίων και διαλέξεων που συμμετείχαν τα στελέχη του φορέα στη μονάδα του χρόνου.	Στόχος είναι η αύξηση της τιμής του δείκτη, η οποία θα αποτυπώσει την ανάπτυξη των σχέσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Β. με άλλους οργανισμούς, που μπορεί να είναι συναφούς αντικείμενου (Δ.Ε.Υ.Α.), καθώς και με διάφορα πανεπιστήμια. Ο στόχος που τέθηκε για την πενταετία είναι η αύξηση του δείκτη κατά 50%, με ετήσια αύξηση στο 10%, χωρίς η τιμή να είναι δεσμευτική. Βέβαια, μείωση της τιμής του δείκτη θα πρέπει να αποτελεί έναυσμα για έλεγχο των δράσεων που πραγματοποιήθηκαν ως τότε.	Οι στόχοι μπορούν επιτευχθούν μέσω παρακολούθησης περισσότερων συναντήσεων που διοργανώνονται μεταξύ των Δ.Ε.Υ.Α. Επίσης, η συμμετοχή σε συνέδρια και συναντήσεις με θέματα συζήτησης που αφορούν τη Δ.Ε.Υ.Α.Β. θα μπορέσουν να εξελίξουν τις ικανότητες του προσωπικού και να αυξήσουν τις προοπτικές ανάπτυξης της υπηρεσίας.	
Αύξηση της επικοινωνίας της	Αύξηση των αναφορών οι οποίες θα	Ο δείκτης θα μετράει τον αριθμό των αναφορών για τάσεις	Στόχος είναι η αύξηση περίπου 5% ετησίως και 25% αντίστοιχα στην	Η Δ.Ε.Υ.Α.Β., για να πετύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε θα	

Δ.Ε.Υ.Α.Β. με τους πολίτες- καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον (Συνεχής παρακολούθη ση εξελίξεων)	παρακολουθούν τις τάσεις και τις εξελίξεις, δίνοντας το έναυσμα στη διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Β. να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες θα την βοηθήσουν να συμβαδίζει με τις νέες παραμέτρους του περιβάλλοντος.	και εξελίξεις στην μονάδα του χρόνου.	πενταετία, των αναφορών που συντάσσονται από τους υπαλλήλους της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθούν οι βάσεις εξέλιξης της επιχείρησης ακολουθώντας τις νέες τάσεις και απαιτήσεις του περιβάλλοντος.	πρέπει να δράσει ως εξής: -Παρακολούθηση περισσότερων συναντήσεων που διοργανώνονται μεταξύ των Δ.Ε.Υ.Α. -Συνεργασία με πανεπιστήμια, ώστε να ενημερώνονται για τεχνολογικά προηγμένες ιδέες -Παρακίνηση των υπαλλήλων για συμμετοχή σε σεμινάρια
--	---	--	---	--

Εκτός από τις τιμές στόχους, που αναφέρονται στον κάθε αντικειμενικό σκοπό ξεχωριστά, θα πρέπει να τονίσουμε πως οι τιμές- συναγερμοί θα πρέπει καθορίζονται με βάση τις τιμές της περασμένης χρονιάς, όπως προτείνει και ο Cebeci (Cebeci,2018).

5.7 Σύγκριση των Πραγματικών Αποτελεσμάτων με τους Στόχους και Πιθανή Αναθεώρηση Τιμών και Δράσεων

Το τελευταίο στάδιο εφαρμογής του BSC αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια για την εφαρμογή του, καθώς, για να είναι επιτυχής η εφαρμογή του, πρέπει να γίνεται έλεγχος και σύγκριση των τιμών που έχουν επιτευχθεί, σε σχέση με τιμές-στόχους που επιλέχθηκαν από την εκάστοτε διοίκηση. Μέσω αυτής της σύγκρισης μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα αλλά και την αποδοτικότητα κάθε οργανισμού. Επίσης, σε αυτό το στάδιο μπορούν να αναπρογραμματιστούν νέες τιμές-στόχοι οι οποίες δεν είχαν υπολογιστεί σωστά σε παραπάνω στάδια ή ακόμα να τεθούν και νέοι στόχοι που θα εκφράζουν τις δράσεις

των οργανισμών. Στη συγκεκριμένη μελέτη για τη Δ.Ε.Υ.Α.Β. δεν πραγματοποιήθηκε αυτό το στάδιο, καθώς δεν υπήρχαν δεδομένα, ώστε να γίνουν μετρήσεις για τα προηγούμενα χρόνια και να υπολογιστούν οι αντίστοιχοι δείκτες. Αυτά τα δεδομένα θα μπορέσει να τα έχει μελλοντικά η επιχείρηση, εγκαθιστώντας κάποιο πρόγραμμα στο οποίο θα καταγράφονται, όπως αναφέραμε και παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ανακεφαλαιώνοντας, η μέθοδος BSC αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο χάραξης στρατηγικής και ταυτόχρονου ελέγχου της απόδοσης με βάση τους στόχους που τίθενται κάθε φορά. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο μέτρησης τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας. Η εφαρμογή της τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους δημόσιους οργανισμούς αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης απόδοσης που συμπληρώνει τα χρηματοοικονομικά μοντέλα, καθώς μετρά και τα άυλα στοιχεία, δίνοντας πιο σφαιρική πληροφόρηση σχετικά με τη λειτουργία και την επίδοση της κάθε επιχείρησης ή δημόσιας υπηρεσίας. Η διαφοροποίηση μεταξύ επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών στην μέθοδο έγκειται στο γεγονός ότι αλλάζει ο κυρίαρχος στόχος που είναι η επίτευξη κέρδους και προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των πολιτών με το μικρότερο δυνατό κόστος. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η επιτυχημένη μέθοδος αναλύει τέσσερις πτυχές οι οποίες είναι οι εξής:

1. Χρηματοοικονομική
2. Πελάτες ή Πολίτες, εφόσον αφορά δημόσια υπηρεσία
3. Εσωτερικές διαδικασίες
4. Μάθηση και ανάπτυξη

Από τις αρχές του 2000 το ελληνικό κράτος, κατανοώντας τη σημαντικότητα της μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών, θέσπισε αρκετούς νόμους για να την επιτύχει. Πιο συγκεκριμένα, το ελληνικό κράτος στηριζόμενο στον νόμο 3230/04, με την Εγκύκλιο αριθ. 5270/2007 εισήγαγε τη μέθοδο BSC. Παρόλα αυτά, η Εγκύκλιος, όπως και ο νόμος 3230/04, απευθυνόταν σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, χωρίς όμως να γίνεται αναφορά στους συνδέσμους των ΟΤΑ Α΄ βαθμού, δημιουργώντας ένα κενό στη μέτρηση της απόδοσης αυτών, παρότι αποτελούν δημόσιους οργανισμούς και αφορούν όλους τους πολίτες. Γι' αυτόν τον λόγο εφαρμόσαμε το BSC στη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης του Δήμου Βισαλτίας, η οποία είναι ιδιωτικού δικαίου και κοινωφελής μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και διέπεται από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας.

Αξιολογώντας την εφαρμογή της μεθόδου στη Δ.Ε.Υ.Α.Β., είναι ξεκάθαρο ότι το BSC θα μπορούσε να συνεισφέρει θετικά στην οργάνωση αυτής είτε οποιαδήποτε άλλης Δ.Ε.Υ.Α. Καθ' όλη την διάρκεια εφαρμογής της μεθόδου παρατηρήθηκε πως, ενώ στην θεωρία δεν αποτελεί κάποια περίπλοκη μέθοδο, για να εφαρμοστεί πλήρως, πρέπει το θεωρητικό πλάνο να κατανοηθεί από το σύνολο του οργανισμού και να ενσωματωθεί στο σύστημα διοίκησής του. Ακόμη, θα πρέπει μοιραστούν οι αρμοδιότητες εφαρμογής της μεθόδου μεταξύ των ανώτερων υπαλλήλων κάθε τμήματος, καθώς μόνο έτσι θα μπορέσει γίνει κατανοητό όλο το θεωρητικό πλαίσιο και να εφαρμοστεί στη συνέχεια από το σύνολο της Δ.Ε.Υ.Α.Β. Βέβαια, δεν αρκεί μόνο να δίνονται οι κατευθυντήριες γραμμές από υψηλόβαθμα στελέχη, αλλά θα πρέπει το σύνολο των εργαζομένων να έχει το απαραίτητο επίπεδο γνώσεων και εκπαίδευσης, έτσι ώστε να μπορέσει να ενστερνιστεί τη μέθοδο και οι πληροφορίες οι οποίες θα συλλέγονται να επαρκούν και να είναι σωστά καταγεγραμμένες.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε πως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην εφαρμογή και υλοποίηση της μεθόδου αποτελεί το μεγάλο εύρος δεδομένων που χρειάζεται να καταγράφεται και στη συνέχεια να εισάγεται στα πληροφοριακά συστήματα, ώστε να εξετάζεται η απόδοση. Όσο μελετημένο και να είναι το θεωρητικό πλαίσιο, η έλλειψη αυτών των δυο στοιχείων θα οδηγήσει τη μέθοδο σε αποτυχία. Αυτό το συμπέρασμα είναι ευνόητο, καθώς, χωρίς σωστή καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων, δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς τη λειτουργία, την εξέλιξη και την απόδοση του κάθε οργανισμού. Όπως είπε και Peter Drucker «δεν μπορείς να διοικήσεις, αν δεν μπορείς να μετρήσεις».

Καθώς η μέθοδος BSC είναι ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και μέτρησης απόδοσης, με πολλές δυνατότητες, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε είδους οικονομική οντότητα, παρακάτω θα παραθέσουμε κάποιες προτάσεις για μελλοντική μελέτη. Αρχικά, όσον αφορά τη μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε σε αυτήν την εργασία για τη Δ.Ε.Υ.Α.Β., μπορεί να γίνει περαιτέρω μελέτη σε πρώτη φάση όσον αφορά στο πρόγραμμα διοίκησης που πρέπει να επιλεγεί και σε δεύτερη φάση να αρχίσει η αξιολόγηση και η μέτρηση της απόδοσης. Μια ακόμα πρόταση αφορά την εφαρμογή της μεθόδου σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης, ώστε να παρατηρηθούν οι διαφορές ως προς την εφαρμογή της σε σχέση με το σύνολο. Τέλος, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μελέτη η οποία να μην εφαρμόζεται στις τέσσερις μόνο προοπτικές της κλασικής μεθόδου του BSC, αλλά και να αναπτύσσει και άλλες προοπτικές, ώστε να συμπεριλαμβάνει και άλλες πτυχές του οργανισμού ή της επιχείρησης που θεωρούνται σημαντικές, όπως είναι το Green Balanced Scorecard, το οποίο περιέχει και την προοπτική του περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. Ξενόγλωση

Adams, C. A., Stephen M. and Hoque, Z. (2014), "Measurement of sustainability performance in the public sector", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol.5, pp. 46-67

Ahmed, Z. and al. (2011), "Comparative significance of the four perspectives of balanced scorecard", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3.1, pp. 981-993.

Arnaboldi, M., Irvine L. and Steccolini I. (2015), "Performance management in the public sector: The ultimate challenge", *Financial Accountability & Management*, Vol.31.1, pp. 1-22.

Bhagwat, R. and Sharma, M. K. (2007), "Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach", *Computers & industrial engineering*, Vol. 53.1 pp.43-62.

Bjerke, M.B. and Renger, R. (2017), "Being smart about writing SMART objectives", *Evaluation and program planning*, Vol. 61, pp. 125-127.

Cebeci U. (2018), "Building Hospital Balanced Scorecard by Using Decision Support Approach", *Iioab Journal*, Vol.9, pp. 42-47.

Coe, N. and Letza, S. (2014), "Two decades of the balanced scorecard: A review of developments", *The Poznan University of Economics Review*, Vol. 14.1, pp.63.

Dabbagh, R. and Sanaz, A. (2019), "Evaluation of Water and Wastewater Company Performance by Using Balanced Scorecard Model Case Study: West Azarbayjan Water and Wastewater Company", *Journal of Water and Wastewater*, Vol. 30.1 pp.50-63

Drucker, P. (2014), "Innovation and Entrepreneurship", Routledge.

Ferlie, E., Lynn, L. and Pollitt C. (2007), "The Oxford Handbook of Public Management", Oxford University Press.

- Førsund, F. R. (2017), "Measuring effectiveness of production in the public sector", *Omega* Vol. 73, pp. 93-103.
- Gabryelczyk, R., Kulesza P. and Rakowska E. (2017), "Improving public sector performance by using business process modelling and measurement: a case study analysis.", *Sinergie Italian Journal of Management*, Vol. 35, pp.115-132.
- Hanafi, E. and Zaki, F. (2015), "The effect of the integration between levers of control and swot analysis on organizational performance: balanced scorecard approach", *International Journal of Academic Research*, Vol. 7, pp. 215-221.
- Hoque, Z. and Wendy, J. (2000), "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance", *Journal of management accounting research*, Vol 12, pp. 1-17.
- Hoque Z. (2014), "20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research", *The British accounting review* ,Vol 46, pp. 33-59.
- Kaplan, R. and Norton, D.P. (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008), "Ίσορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων» (The Balanced Scorecard), εκδ. Επίκεντρο.
- McAdam, R. and Walker, T. (2003), "An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government", *Public Administration*, Vol.81 (4), pp.873-892.
- Meng, J. (2015), "Sustainability: a framework of typology based on efficiency and effectiveness", *Journal of Macromarketing*, Vol. 35.1, pp. 84-98.
- Niven, P. R. (2005), "Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance", John Wiley& Sons Inc.
- Niven, P. (2008), "Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies", John Wiley & Sons Inc.
- Pezet A. (2009), "The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives", *Accounting, Business and Financial History*, Vol.19, 2, pp. 103-125.
- Quezada, L. E. et al. (2019), "Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard", *Procedia Manufacturing*, Vol 39, pp. 786-793.

Sherman, D. and Zhu, J. (2006), *Service Productivity Management: Improving Service Performance Using Data Envelopment Analysis (DEA)*, Springer.

Spekle, R. F. and Frank, H. V. (2014), "The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance", *Management Accounting Research*, Vol.25.2, pp.131-146.

Stewart, A. and Carpenter, H.J. (2001), "The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings", *Planning for Higher Education*, Vol. 29, pp. 37-42.

Zervopoulos, P. and Palaskas, T. (2010), "Performance–effectiveness-efficiency measurement methods in public sector: international and Greek experience", *MPRA_paper_30936.pdf*.

II. Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2002), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", εκδ. Γ. Μπένου.

Κυριαζόγλου, Ι., Πολίτου Δ. (2005), "Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις & Οργανισμούς (Performance Measurement)", εκδ. Έλλην.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2007), "Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων", εκδ. Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ. (2002), "Μάνατζμεντ", εκδ. Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2002), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", εκδ. Γ. Μπένου.

Σιώμκος, Γ. (2004), "Στρατηγικό Μάρκετινγκ", εκδ. Σταμούλη.

III. Διαδικτυακές πηγές

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/169094/nomos-3230-2004>: Νόμος υπ.αριθμ. 3230 ΦΕΚ Α΄ 44/11.2.2004

https://www.apddepin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkyklioι/2007_Anaptyxi_Systhmatos_StrathgikhsDioikhshs.pdf: Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/11663/nomos-2880-2001>: Νόμος υπ. αριθμ. 2880 ΦΕΚ Α' 9/30.01.2001

<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2744-1999.html>: Νόμος 2744/1999- ΦΕΚ 222/A/25-10-1999

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-2937-2001.html>: Νόμος 2937/2001

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-2651-1998.html>: Νόμος 2651/1998-ΦΕΚ 248/A/ 3-11-1998

<https://www.anaconda.gr/gnwnsiaki-basi/nomos-1065-24-7-1980/>: Νόμος 1065, ΦΕΚ Α' 168/24-7-1980

<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-3852-2010.html>: Νόμος 3852/2010- ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010

<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-106>: Άρθρο 102 Συντάγματος: (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης)

<http://mpira.ub.uni-muenchen.de/30936/1/1/>: Zervopoulos, P. and Palaskas, T. (2010), "Performance – effectiveness – efficiency measurement methods in public sector: international and greek experience".