

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ  
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Στρατηγική, αποτελέσματα και οργανωτική ανάπτυξη στην  
Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος με χρήση balanced scorecard**

**ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ – ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ**

**Επιβλέπων:**

**Καστρίτης Ηλίας**

**Σπουδαστής:**

**Αγγελακόπουλος Βασίλειος**

**ΑΘΗΝΑ - 2018**

**Βασίλειος Αγγελακόπουλος**



**Στρατηγική, αποτελέσματα και οργανωτική ανάπτυξη  
στην Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος με χρήση  
balanced scorecard**

ΕΣΔΔΑ

Βασίλειος Αγγελακόπουλος

©

2018 - Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 12/ 12 /2018

Βασίλειος Αγγελακόπουλος

## Περίληψη

Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ) στη μακρόχρονη πορεία της βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο. Η μεταστέγαση στο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος έθεσε σε κίνηση την επαναθεμελίωση της στρατηγικής σε νέες βάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάγκη υιοθέτησης μιας αξιόπιστης μεθόδου στρατηγικής διοίκησης της απόδοσης, αποτέλεσε το έναυσμα για την εργασία αυτή.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση, ανάλυση και αποτύπωση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος με τη χρήση της Balanced Scorecard (BSC) μιας δοκιμασμένης μεθοδολογίας διοίκησης της απόδοσης και παρακολούθησης της εκτέλεσης της στρατηγικής με ευρεία χρήση από οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε όλον τον κόσμο. Στα δύο πρώτα κεφάλαια της εργασίας γίνεται μια περιεκτική παρουσίαση της μεθόδου και της εξέλιξης της. Επίσης, παρουσιάζονται κρίσιμες πτυχές από την εμπειρία εφαρμογής της σε άλλες βιβλιοθήκες, με έμφαση στην σημασία επιλογής στρατηγικά σημαντικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης.

Η ερευνητική μέθοδος της εργασίας στηρίχτηκε τόσο σε βιβλιογραφική έρευνα καθώς και στο σχεδιασμό και υλοποίηση ενός εργαστηρίου συνδημιουργίας της πρωτότυπης BSC της ΕΒΕ με τη συμμετοχή του Διευθυντή και στελεχών της ΕΒΕ. Τα αποτελέσματα του εργαστηρίου παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο, μαζί με μία πρόταση υιοθέτησης της BSC από την ΕΒΕ αλλά και από φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης γενικότερα.

**Λέξεις Κλειδιά:** Balanced Scorecard, Strategy map, Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων, Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, Στρατηγική Διοίκηση, Διοίκηση μέσω Στόχων, Δείκτες απόδοσης

## **Abstract**

The National Library of Greece (NLG) undergoes a strategic transition. The relocation at the premises of Stavros Niarchos Foundation Cultural Center, set the strategy under review. The need to adopt a robust and proven strategic management framework was the basis of this study.

This study inquired into and manifested the alignment between the strategic priorities of the NLG and the ways they can be executed and monitored by co-creating a prototype Balanced Scorecard (BSC), a reliable tool of strategic management that is being used extensively by organizations of both the private and public sector. In the first two chapters the BSC method and its various adaptations are introduced. Furthermore, some critical aspects of its implementation in libraries are discussed, focusing on the importance of choosing meaningful, strategically important indicators.

For the purpose of this study, a workshop with the participation of a group of NLG executives was planned and implemented. The workshop results are presented in the third chapter, along with a proposition of how to cascade its implementation across NLG departments and a suggestion for the adoption of the method by other Greek public organizations, in general.

.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντά μου, κ. Ηλία Καστρίτη για την πολύτιμη υποστήριξη και την εξαιρετική καθοδήγηση σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας και ιδιαίτερα κατά την προετοιμασία και διεξαγωγή του εργαστηρίου συνδημιουργίας της Balanced Scorecard της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τα στελέχη της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος Μαρία Αναστασίου, Χρυσάνθη Βασιλειάδου, Ευτυχία Βραϊμάκη, Μιχάλη Γερόλιμο, Βαρβάρα Μουλά, Μαρία Μπριάνα, Γιώργο Παρλαβάντζα, Ειρήνη Παυλάκου, Εύη Στεφανή και ιδιαίτερα τον Γενικό Διευθυντή κ. Φίλιππο Τσιμπόγλου, που μας δέχτηκαν στον χώρο εργασίας τους και διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους. Η συνεισφορά τους υπήρξε πολύτιμη για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

## Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας Εικονογράφησης .....	7
Πίνακας Συντιμήσεων και Συντομογραφιών.....	7
Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1 .....	11
1.1 Στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανισμών.....	11
1.2 Η μεθοδολογία Balanced Scorecard: από τη διοίκηση της απόδοσης στη στρατηγική διοίκηση .....	14
1.2.1 Ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων .....	21
1.2.2 Κατάρτιση BSC .....	24
1.2.3 Η επιλογή δεικτών μέτρησης επιδόσεων για την επίτευξη στόχων .....	27
1.3 Από τους ιδιωτικούς στους δημόσιους φορείς .....	29
1.3.1 Διοίκηση μέσω στόχων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	31
Κεφάλαιο 2 .....	34
2.1 Οι Εθνικές Βιβλιοθήκες σήμερα .....	34
2.2 Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος.....	35
2.2.1 Η νέα εποχή και η μεταστέγαση της ΕΒΕ.....	35
2.3 Η Balanced Scorecard ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης βιβλιοθηκών.....	37
2.3.1 Συμπεράσματα από την εφαρμογή .....	38
2.4 Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης Βιβλιοθηκών .....	40
2.4.1 Επιλέγοντας στρατηγικά σημαντικούς δείκτες.....	43
Κεφάλαιο 3 .....	46
3.1 Η συνδημιουργία της πρωτότυπης Balanced Scorecard της ΕΒΕ.....	46
3.1.1 Χρονολόγιο εργαστηρίου .....	47
3.1.2 Επαινετική Διερεύνηση και ανάλυση SOAR .....	49
3.2 Αποτελέσματα εργαστηρίου συν-δημιουργίας Balanced Scorecard .....	51
3.3 Η Πρωτότυπη balanced scorecard της ΕΒΕ .....	54
3.3.1 Ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων της ΕΒΕ .....	57
3.4 Ανακεφαλαίωση και συμπεράσματα .....	58
Επίλογος .....	60
Βιβλιογραφία .....	62
Παράρτημα .....	65
.....	66

## Πίνακας Εικονογράφησης

Εικόνα 1: Οι τέσσερις διαστάσεις της BSC	18
Εικόνα 2: Η BSC τρίτης γενιάς	20
Εικόνα 3: ΧΣΑ δημόσιου οργανισμού	22
Εικόνα 4: Η κεντρική θέση της BSC στη Στρατηγική Διοίκηση	23
Εικόνα 5: Ευθυγράμμιση BSC	26
Εικόνα 6: Λογισμικό BSC	27
Εικόνα 7: Διάχυση και Ευθυγράμμιση στη Δημόσια Διοίκηση	32
Σχήμα 1: Η πρωτότυπη BSC της ΕΒΕ	56
Σχήμα 2: Ο ΧΣΑ της ΕΒΕ	57

## Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

ΔΕΒ	Δίκτυο ελληνικών βιβλιοθηκών
ΕΒΕ	Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος
ΕΔ	Επαινετική Διερεύνηση
ΙΣΝ	Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΚΠΕ	Κρίσιμος Παράγοντας Επιτυχίας
ΚΠΙΣΝ	Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣΣ	Στρατηγικός Στόχος
ΧΣΑ	Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων
BSC	Balanced Scorecard
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ISO	International Organization for Standardization
SOAR	Strengths, Opportunities, Aspirations, Results





## Εισαγωγή

Το 2017 υπήρξε έτος τομής στην ιστορία της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος (ΕΒΕ). Η μεταστέγαση στο Κέντρο Πολιτισμού του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ), αποτέλεσε αφετηρία ενός συνολικού επαναπροσδιορισμού του ρόλου της. Οι νέες συνθήκες δημιούργησαν προκλήσεις για την αναθεώρηση των στρατηγικών κατευθύνσεων της μελλοντικής πορείας της.

Η μεθοδολογία ανάπτυξης της Balanced Scorecard<sup>1</sup> (BSC) ξεχωρίζει ανάμεσα σε άλλα εργαλεία στρατηγικής διοίκησης, καθώς παρέχει στους οργανισμούς ένα πλαίσιο συμπερίληψης όλων των διαστάσεων του οργανισμού που έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία του, σε δύο χρονικές διαστάσεις: τη συγχρονική, παρέχοντας μια εικόνα του τι κάνει αυτή τη στιγμή ο οργανισμός και τη μελλοντική, δηλαδή τι πρέπει να κάνει ώστε να εκπληρώσει το όραμά του. Παράλληλα, η διαδικασία σχεδιασμού της παρακινεί σε ουσιαστικές συζητήσεις για την αποστολή και το όραμα, ζητήματα υπαρξιακής σημασίας για τον οργανισμό. Πρόκειται για μέθοδο που χρησιμοποιείται με επιτυχία ήδη για περισσότερο από δύο δεκαετίες από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, μεταξύ αυτών και βιβλιοθήκες.

Η μέθοδος απαιτεί την ενεργή συμμετοχή καταρχήν της διοίκησης καθώς και των στελεχών που θα τη σχεδιάσουν και εφαρμόσουν στο σύνολο του οργανισμού και για να έχει πιθανότητες εφαρμογής πρέπει να συμμετέχουν από την αρχή τα κύρια στελέχη που θα διασφαλίζουν την διαρκή ευθυγράμμιση της λειτουργικής απόδοσης με τις κύριες στρατηγικές προτεραιότητες. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε να αξιοποιηθεί ένα εργαστήριο με διττό στόχο: Την περιεκτική παρουσίαση της μεθόδου με σκοπό την εξοικείωση των στελεχών με τα κύρια χαρακτηριστικά της μεθόδου και τη συν-δημιουργία της πρωτότυπης BSC της Εθνικής Βιβλιοθήκης με τα στελέχη που εμπλέκονται ενεργά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου διεξήχθησαν συζητήσεις με στρατηγικό ενδιαφέρον για τη διοίκηση του οργανισμού και προέκυψαν σημαντικά μαθήματα που περιγράφονται παρακάτω.

---

<sup>1</sup> Η μέθοδος έχει κατά καιρούς αποδοθεί στα ελληνικά ως Χάρτης Εξισορροπημένης Στοχοθεσίας, Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης, Ισορροπημένη Κάρτα Απόδοσης, Εξισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων, μεταξύ άλλων. Στην παρούσα εργασία επιλέγεται η διατήρηση της πρωτότυπης ονομασίας της μεθόδου.

Η εργασία αρθρώνεται σε τρία κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, αφού γίνει μία σύντομη παρουσίαση και ιστορική αναδρομή στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης δημόσιων οργανισμών, παρουσιάζεται η BSC, ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων (ΧΣΑ), η χρήση τους από δημόσιους φορείς και το εθνικό νομοθετικό πλαίσιο της διοίκησης μέσω στόχων.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, γίνεται μία σύντομη αναφορά στις εθνικές βιβλιοθήκες ως ιδιαίτερος τύπος θεσμού, που συγκεντρώνει πολλαπλές λειτουργίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η EBE και η μετεγκατάσταση στο ΚΠΠΣΝ, ως μία παράλληλη διεργασία επαναπροσδιορισμού ή αναθεώρησης της στρατηγικής με τις αλλαγές και προοπτικές που δημιουργήθηκαν.

Ακολούθως, αναφέρονται οι δυνατότητες που προσφέρει η BSC στις βιβλιοθήκες και παραδείγματα από πετυχημένες χρήσεις της. Έμφαση δίνεται στους δείκτες μέτρησης της απόδοσης, που αποτελούν όπως δείχνει η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, ένα απαιτητικό βήμα, κρίσιμο για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του εργαστηρίου συνδημιουργίας. Γίνεται καταγραφή των εργαλείων και των βασικών σημείων των συζητήσεων. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η γραφική αποτύπωση της πρωτότυπης BSC και η πρώτη καταγραφή του Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων της EBE, ενώ περιγράφονται τα μελλοντικά βήματα για την αξιοποίησή τους.

Τέλος, αφού γίνει μία σύνοψη των συμπερασμάτων του εργαστηρίου, προτείνονται κάποιες μελλοντικές δυνατότητες αξιοποίησης της μεθόδου από φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εν γένει.

## Κεφάλαιο 1

### 1.1 Στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανισμών

Το Μάνατζμεντ είναι μια λειτουργία της κοινωνίας που αξιοποιεί πόρους ώστε να παράγουν αποτέλεσμα, μια λειτουργία με ευθύνη την οργάνωση της οικονομικής και κοινωνικής προόδου (Drucker, 1954). Από τον ανωτέρω ορισμό συνάγεται ότι το μάνατζμεντ ως πρακτική συνδέεται με κάθε εμπρόθετη συλλογική δραστηριότητα. Ως θεωρητικό πεδίο εμφανίζεται στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, ενώ έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές τυπολογίες ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο εφαρμόζεται πχ. Στρατηγική Διοίκηση (που αποτελεί και το πεδίο της παρούσας εργασίας), Διαχείριση Έργου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων κ.α..

Λόγω της αθρόας εισόδου στις αγορές νέων επιχειρήσεων κατά τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες και της αύξησης του ανταγωνισμού, πολλές επιχειρήσεις στράφηκαν στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αλλαγές στην παραγωγή είχαν αντίκτυπο στις μεθόδους αξιολόγησης που στράφηκαν στην αξιολόγηση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των διαδικασιών.

Η νέα κουλτούρα της ποιότητας και της αποδοτικότητας, επηρέασε και τους δημόσιους φορείς (Nash White, 2008) που άρχισαν να εφαρμόζουν μεθόδους ποιοτικής αξιολόγησης, πέρα από τις παραδοσιακές μεθόδους ποσοτικής αξιολόγησης.

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό αντικείμενο με μεγάλη απήχηση τις τελευταίες δεκαετίες, εξαιτίας και της αλλαγής αντίληψης συνολικά, για τη φύση και τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα (Γκέγκας, 2017).

Κύριες διαφορές δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που επιβάλλουν την ανάγκη διαφορετικής προσέγγισης είναι το κανονιστικό - θεσμικό πλαίσιο που ορίζει τα αποκλειστικά όρια εντός των οποίων ο δημόσιος οργανισμός δρα, καθορίζοντας αποφασιστικά τις επιλογές του. Επιπλέον, το πολιτικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί, καθορίζει σημαντικά τόσο τις στρατηγικές επιλογές του, όσο και παραμέτρους όπως η ηγεσία και οι στρατηγικοί στόχοι, που συχνά εξαρτώνται από τις πολιτικές συγκυρίες.

Επίσης, η κρατική επιχορήγηση από την φορολογία των πολιτών αποτελεί μια διαφοροποίηση καθώς αποτελεί την σχεδόν αποκλειστική ή την κύρια πηγή εσόδων θέτοντας στους δημόσιους φορείς την πιεστική ανάγκη (ιδίως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης) για την πλέον αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των πόρων τους και μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και του κοινωνικού οφέλους.

Τέλος, η έννοια του δημόσιου συμφέροντος διατρέχει συνολικά τη λειτουργία των δημόσιων φορέων, που αποσκοπούν στην αποτελεσματική λειτουργία για την κοινωνία συνολικά.

Στην εξέλιξη του δημόσιου μάνατζμεντ διακρίνουμε τρεις περιόδους (Γκέγκας, 2017): την παραδοσιακή - γραφειοκρατική διοίκηση, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (new public management), και τη νέα διακυβέρνηση (Osborne, 2010).

Πιο αναλυτικά, η περίοδος του γραφειοκρατικού συστήματος, που χαρακτηρίζεται από την ορθολογική, ιεραρχική οργάνωση, το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, τη λογοδοσία, τη λειτουργία βάσει αρμοδιότητας, το μόνιμο προσωπικό που εξελίσσεται ιεραρχικά και τη τήρηση αρχείου καταγραφής της διοικητικής δράσης (χαρακτηριστικά που ανάλογα την χώρα απαντώνται σε μεγάλο βαθμό και σήμερα) κυριάρχησε κατά το μεγαλύτερο τμήμα του 20<sup>ου</sup> αιώνα στις εθνικές δημόσιες διοικήσεις και δημιούργησε βαθιά εμπεδωμένες πρακτικές οργάνωσης των φορέων του δημόσιου τομέα, ενώ αποδείχτηκε εξαιρετικά ανθεκτικό στις αλλαγές.

Τα επιμέρους χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου, ενώ υπήρξαν παράγοντες επιτυχίας της λειτουργίας του και της διαχρονικής καθιέρωσής του, κατέληξαν σε ένα βαθμό βασικές αδυναμίες, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στην έλλειψη ευέλικτης λειτουργίας και ευχέρειας στον καθορισμό των επιλογών, με συνέπεια την έλλειψη αποδοτικότητας.

Η δεκαετία του 1980, μαζί με τις διαφορετικές αντιλήψεις για τη λειτουργία της αγοράς και τον προβληματισμό για το εκτεταμένο και παρεμβατικό κράτος, έφερε και νέες αντιλήψεις για τη λειτουργία των φορέων του δημόσιου τομέα (Λαδής & Νταλάκου, 2008). Η περίοδος του νέου δημόσιου μάνατζμεντ χαρακτηρίστηκε από την μεταφορά τεχνικών, εργαλείων και μεθόδων διοίκησης του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Μεταξύ των μεθόδων αυτών ήταν η θέσπιση κινήτρων απόδοσης, η οργανωτική ευελιξία, η στοχοθεσία με την καθιέρωση δεικτών

μέτρησης της απόδοσης και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων (Pidd, 2012). Συνολικά, η περίοδος χαρακτηρίστηκε από την απόσυρση του κράτους από μεγάλους τομείς της οικονομίας και ο περιορισμός του σε ρόλο ρυθμιστικό και εποπτικό.

Η χώρα με την οποία συνδέθηκε με το νέο δημόσιο μανάτζμεντ, εφαρμόζοντας σε μεγάλη έκταση τις μεταρρυθμίσεις ήταν η Μεγάλη Βρετανία και στη συνέχεια άλλες αγγλοσαξονικές χώρες της Βρετανικής Κοινοπολιτείας και οι ΗΠΑ.

Η εφαρμογή του νέου δημόσιου μανάτζμεντ ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις αποδείχτηκε ανεπιτυχής, είτε λόγω εγγενών αδυναμιών των μεταρρυθμίσεων, είτε εξαιτίας αδυναμίας προσαρμογής των δημόσιων οργανισμών σε αυτές. Ως απάντηση στις αδυναμίες, προτάθηκαν κατά την προηγούμενη δεκαετία μία σειρά προσεγγίσεων που εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα των δημόσιων φορέων στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, στις οποίες αποδόθηκε ο όρος *νέα δημόσια διακυβέρνηση* (Osborne, 2010).

Βασικά χαρακτηριστικά της νέας προσέγγισης, αποτελούν η ανάγκη επιτελικού συντονισμού της διοίκησης, η οριζόντια συνεργασία μεταξύ φορέων για την επίλυση απαιτητικών ζητημάτων, η συμμετοχή εκπροσώπων της Κοινωνίας των Πολιτών, η έμφαση στη λογοδοσία και η σημασία της κουλτούρας στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών (Γκέγκας, 2017).

Όπως προκύπτει, η επιρροή των τριών προσεγγίσεων του δημόσιου μανάτζμεντ δεν περιορίζεται στις ιστορικές περιόδους που αντιστοιχούν (Osborne, 2010). Αντίθετα, στην πράξη επιβεβαιώνεται η χρήση διαφορετικών και ίσως αντιφατικών πρακτικών στην πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Με τον όρο Στρατηγική Διοίκηση ενός οργανισμού ορίζεται συνοπτικά η διαδικασία που περιλαμβάνει τα διακριτά στάδια καθορισμού της στρατηγικής και των στρατηγικών στόχων, της εφαρμογής τους, της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης, με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματός του. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τη διαδικασία καθορισμού μακροπρόθεσμων στόχων και της ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων με αποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων πόρων, για την επίτευξή τους (Chandler, 1962).

Ως αποστολή, ορίζεται ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού (Niven, 2008). Σε περίοδο δραστικών αλλαγών, η αποστολή του οργανισμού παρέχει σαφείς οδηγίες για την πορεία

του. Στους δημόσιους οργανισμούς η αποστολή διατυπώνεται συνήθως στους ιδρυτικούς τους νόμους.

Με το όραμα εννοείται η επιθυμητή εικόνα της μελλοντικής κατάστασης του οργανισμού που αποτελεί οδοδείκτη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής του (White,2004). Το όραμα πληροφορεί για την επιθυμητή μελλοντική εικόνα του οργανισμού, παρέχοντας σε κάθε μέλος του, ένα κοινό νοηματικό πλαίσιο που θα ευθυγραμμίσει και θα κατευθύνει τις κοινές προσπάθειες (Niven, 2008).

Στρατηγικός, είναι ο στόχος που ανταποκρίνεται στην αποστολή και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί το όραμα. Συνήθως οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν περισσότερους από έναν στρατηγικούς στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι εξειδικεύονται σε επιχειρησιακούς στόχους<sup>2</sup> που αναφέρονται σε μικρότερο χρονικό ορίζοντα. Επιπλέον οι επιχειρησιακοί στόχοι οφείλουν να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, αποδεκτοί, ρεαλιστικοί και τέλος χρονικά προσδιορισμένοι<sup>3</sup> (Kaufman et al, 2003). Αντίστοιχα, στους επιχειρησιακούς στόχους αντιστοιχούν πρωτοβουλίες και δράσεις που αποσκοπούν στην εκπλήρωσή τους, καθώς και δείκτες μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού ως προς την επίτευξή των στόχων. Σε κάθε δείκτη μέτρησης συνήθως αποδίδεται μία τιμή - στόχος.

## **1.2 Η μεθοδολογία Balanced Scorecard: από τη διοίκηση της απόδοσης στη στρατηγική διοίκηση**

Το πέρασμα από τον στρατηγικό σχεδιασμό στον επιχειρησιακό, με άλλα λόγια η ορθή ευθυγράμμιση των στόχων με τρόπο που να μεταφράζει σωστά την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, αποτελεί κρίσιμο σημείο της συνολικής διαδικασίας της Στρατηγικής Διοίκησης. Επιπλέον, η επιλογή σωστών δεικτών αξιολόγησης αποτελεί ουσιαστική παράμετρο της παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της στρατηγικής. Η Διοίκηση της Απόδοσης (performance management) έχει ως αντικείμενο

---

<sup>2</sup> Στη βιβλιογραφία συχνά οι όροι Σκοποί και Στόχοι χρησιμοποιούνται αντί των Στρατηγικών σκοπών και επιχειρησιακών στόχων αντίστοιχα.

<sup>3</sup> SMART (Specific, Measurable, Attainable/Agreed upon, Realistic, Time framed)

την καθιέρωση συστήματος για τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και της απόδοσης των εργαζομένων (Armstrong, 2000). Με άλλα λόγια, η Διοίκηση της Απόδοσης, εξασφαλίζει την παρακολούθηση και τον έλεγχο της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, φροντίζοντας για την εκπλήρωση των στρατηγικών κατευθύνσεων της Στρατηγικής Διοίκησης (Γκέγκας, 2017).

Η μεθοδολογία της Balanced Scorecard (BSC) αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με στόχο να βελτιώσει τις διαφαινόμενες αδυναμίες προηγούμενων προσεγγίσεων της Διοίκησης της Απόδοσης, οι οποίες παρέμεναν अपαράλλακτες από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Niven, 2008). Βασική καινοτομία της προσέγγισής τους, αποτελεί η δημιουργία ενός συντονισμένου πλαισίου παρακολούθησης όλων των κρίσιμων διαστάσεων της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Από την εισαγωγή της, η νέα μέθοδος προκάλεσε έντονο ενδιαφέρον και μέχρι σήμερα, εκατοντάδες επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί την έχουν εφαρμόσει με επιτυχία (Kaplan & Norton, 2000).

Μέχρι την πρόταση των Kaplan και Norton, η έμφαση δινόταν συνήθως αποκλειστικά στους χρηματοοικονομικούς δείκτες, ως ασφαλής ένδειξη για την πορεία του οργανισμού και με βάση την πληροφόρηση που παρείχαν, η διοίκηση καθόριζε τις επιλογές της, πρακτική που αποδείχτηκε ελλειμματική στην απάντηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Υποστηρίχθηκε επίσης, πως στην πραγματικότητα οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι δείκτες υστέρησης (lagging)<sup>4</sup> (Hammes, 2011), που μετρούν το αποτέλεσμα (τις εκροές), χωρίς να προσφέρουν πληροφορία για τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης ή τις προοπτικές της μελλοντικής της ανάπτυξης, παραβλέποντας διαστάσεις όπως πχ. η διατμηματική συνεργασία για την επίτευξη στόχων.

Αντίθετα, με τη BSC, επιλέγεται ένα μίγμα οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών που καλύπτουν τη συνολική λειτουργία του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. Η νέα προσέγγιση, ανέδειξε επίσης τη σημασία επιλογής ενός μικρού συνόλου δεικτών μέτρησης της απόδοσης που αντιστοιχούν σε διαφορετικές διαστάσεις της λειτουργίας του οργανισμού, με τρόπο

---

<sup>4</sup> Στη συνέχεια θα γίνει αναλυτική αναφορά στα είδη δεικτών και τη βασική διάκριση σε lagging και leading δείκτες.



εξισορροπημένο, ώστε να προσφέρουν πληρέστερη εικόνα της λειτουργίας του. Επιπλέον, η ανάλυση του οργανισμού αποκτά διαχρονική προοπτική, καθώς οι δείκτες απόδοσης παρέχουν πληροφόρηση τόσο για την επίτευξη των στόχων παρελθόντων ετών, όσο και για το επιθυμητό αποτέλεσμα των επιλεγμένων πρωτοβουλιών.

Ακόμα, σημαντικά οφέλη της προσέγγισης, είναι η δυνατότητα μετάφρασης και ευθυγράμμισης του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού σε ένα σύνολο σαφών στόχων και δεικτών μέτρησης, η αποτελεσματική διάχυση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, μέχρι και τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, ενώ τέλος, ενισχύεται η κουλτούρα της αξιολόγησης και της μάθησης, μέσω της ανατροφοδότησης, της αξιολόγησης και της αναθεώρησης των πρωτοβουλιών και των τεθέντων στόχων

Οι τρεις νέες διαστάσεις που πρότειναν οι Kaplan και Norton ήταν οι **Πελάτες**, οι **Εσωτερικές Λειτουργίες** και η **Μάθηση και Ανάπτυξη** που μαζί με την **Οικονομική**, αποτελούν τις συνήθεις τέσσερις διαστάσεις της BSC (Kaplan & Norton, 1996). Από τις τέσσερις διαστάσεις συνήθως οι τρεις αποτελούν διαστάσεις εισροής (input), των οποίων η επίτευξη των στόχων, οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων της διάστασης εκροής (output). Οι τέσσερις διαστάσεις δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά συνδέονται άμεσα ή έμμεσα, συχνά σχηματίζοντας σειρές αιτιακής σύνδεσης, των οποίων η χαρτογράφηση αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία της μεθόδου.

Αναλυτικότερα, η διάσταση **Πελάτες** αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και περιλαμβάνει πτυχές του οργανισμού που ενδιαφέρουν τους πελάτες του, όπως η ποιότητα, η τιμή, ο χρόνος κ.α.. Σχετικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται είναι η ικανοποίηση πελατών, ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών, η κερδοφορία ανά πελάτη.

Η διάσταση των **Εσωτερικών Λειτουργιών** αναφέρεται στην καλή λειτουργία των εσωτερικών διεργασιών του οργανισμού. Ανιχνεύει κενά, προβλήματα συντονισμού και ζητήματα προσαρμογής σε νέες συνθήκες, με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών. Σχετικοί δείκτες είναι η παραγωγικότητα, το μοναδιαίο κόστος παραγωγής, το ποσοστό βλαβών των μηχανημάτων.

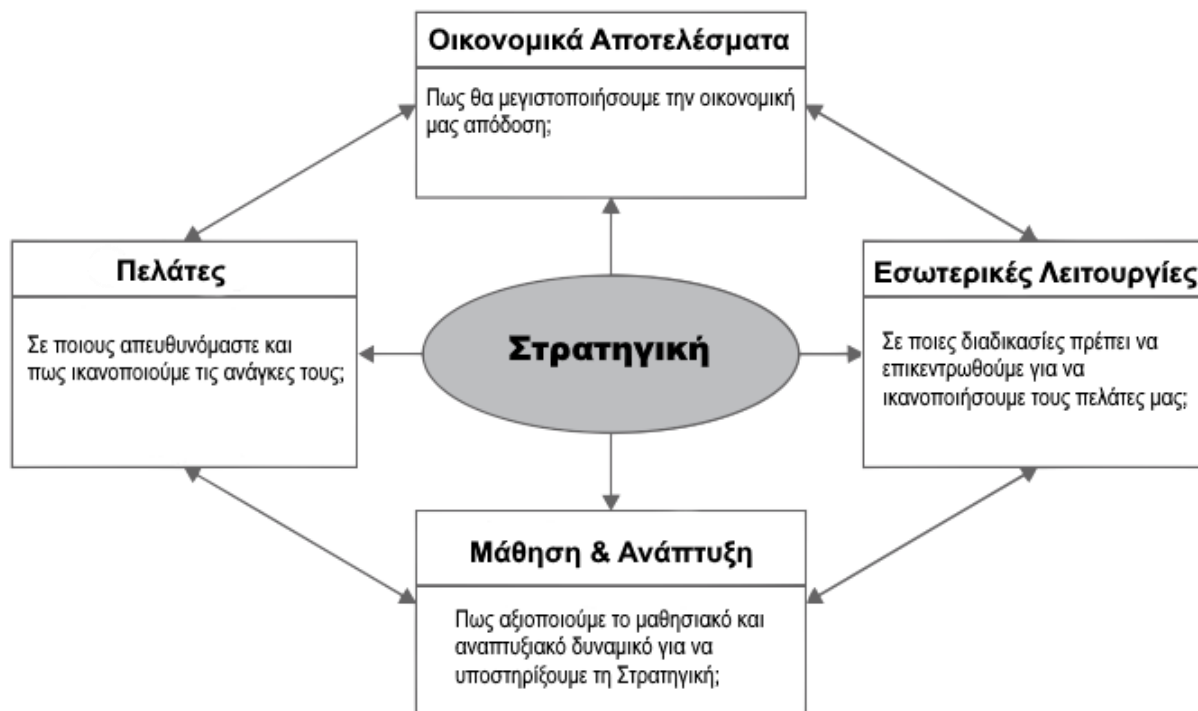
Η διάσταση **Μάθηση και Ανάπτυξη** αναφέρεται στην εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης και ευημερίας. Η υιοθέτηση καινοτομιών, η ανάπτυξη του προσωπικού, η

προσαρμογή στις αλλαγές είναι τα καθοριστικά στοιχεία της διάστασης. Σχετικοί δείκτες είναι η δαπάνη για Έρευνα και Ανάπτυξη, ο βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων.

Τέλος, η **Οικονομική ή Χρηματοοικονομική διάσταση** για τους ιδιωτικούς οργανισμούς αποτελεί τη διάσταση εκροής, το τελικό στόχο δηλαδή του οργανισμού που είναι η αύξηση των κερδών και η μεγιστοποίηση της αξίας του. Σχετικοί δείκτες είναι τα οικονομικά στοιχεία (κύκλος εργασιών, δαπάνες, κέρδη) αλλά και άλλοι όπως η αποδοτικότητα της επένδυσης.

Συχνά, παρατηρούνται παραλλαγές τόσο στο όνομα, όσο και στον αριθμό των διαστάσεων ανάλογα με τον οργανισμό που εφαρμόζει τη BSC (Rohm, 2004), γεγονός που υπογραμμίζει την ευελιξία προσαρμογής του εργαλείου. Όπως θα φανεί και στη συνέχεια, ανάλογες αλλαγές επιβάλλονται για την προσαρμογή της BSC σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι ίδιοι οι δημιουργοί τονίζουν άλλωστε, ότι αν και στην πράξη το συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμόζεται με επιτυχία, η εφαρμογή των συνήθων τεσσάρων διαστάσεων δεν είναι νομοτελειακή (Kaplan & Norton, 1996). Μία κριτική που ασκείται (Lawrie & Cobbold, 2004) είναι ότι οι δημιουργοί του δεν παρείχαν ένα σαφή ορισμό του εργαλείου, αλλά ενδιαφέρθηκαν κυρίως να δείξουν τις δυνατότητες χρήσης του και προσαρμογής στο στρατηγικό σχεδιασμό οργανισμών. Η απουσία σαφούς ορισμού ήταν πιθανώς αιτία για τις αναπόφευκτες τροποποιήσεις που ακολούθησαν. Ωστόσο, οι αλλαγές και τροποποιήσεις της μεθόδου είναι ένδειξη αντοχής και προσαρμοστικότητας, επιβεβαιώνοντας έτσι την χρησιμότητά του όλα αυτά τα χρόνια.

Εικόνα 1. Οι τέσσερις διαστάσεις της BSC



Πηγή: Προσαρμογή από (Niven, 2008)

Πράγματι, κατά τις δύο δεκαετίες που μεσολάβησαν, η μέθοδος γνώρισε σημαντικές προσαρμογές και τροποποιήσεις, διατηρώντας ωστόσο αναλλοίωτη την ισόρροπη εστίαση στο σύνολο των διαστάσεων που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Αυτές οι προσαρμογές διακρίνονται σε τρεις χρονικές φάσεις που καταγράφονται στη βιβλιογραφία ως τρεις γενιές BSC (Hammes, 2011).

Η BSC πρώτη γενιά είναι η αρχική εκδοχή των Kaplan και Norton, των τεσσάρων βασικών διαστάσεων, (με τις ενδεχόμενες αλλαγές στον αριθμό ή το όνομα ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού), χωρίς να δίνονται σαφείς κατευθύνσεις για την επιλογή των κατάλληλων και ευθυγραμμισμένων με τους στόχους, δεικτών, γεγονόσ που υπονόμει τις αρχικές προσπάθειες εφαρμογής της. Οι ατέλειες της μεθόδου καταγράφηκαν από τους εισηγητές της ήδη από τις αρχικές απόπειρες εφαρμογής, ενώ ενδεικτική της ασάφειας, είναι η σημαντική σε μέγεθος βιβλιογραφία, σχετικά με τον τρόπο χρήσης της μεθόδου (Lawrie & Cobbold, 2004).

Η δεύτερη γενιά BSC, επιχείρησε να διορθώσει τις αρχικές ελλείψεις, θέτοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό στο επίκεντρο (Hammes, 2011). Η προσθήκη του Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων (ΧΣΑ) (strategy map) ως αναπόσπαστο μεθοδολογικό

στάδιο, επέτρεψε την καταγραφή της στρατηγικής του οργανισμού, τη σύνδεσή της με Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας<sup>5</sup> (ΚΠΕ) και την ευθυγράμμισή της με ένα σύνολο δεικτών που μετρούν την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Ο ΧΣΑ διατάσσοντας την στρατηγική σε ένα πεδίο αιτιακών σχέσεων, περιγράφει την επίτευξη των στόχων μέσα από μία αλυσίδα ΚΠΕ που πρέπει να εκπληρωθούν. Ταυτόχρονα, αποτυπώνει τη στρατηγική με τρόπο που είναι εύκολο να κατανοηθεί και να διαδοθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη. Με τον ΧΣΑ πλέον επιλέγονται οι δείκτες που είναι σημαντικοί για την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής, λύνοντας έτσι το πρόβλημα επιλογής και ομαδοποίησης δεικτών που χαρακτήριζε την πρώτη γενιά BSC (Lawrie & Cobbold, 2004).

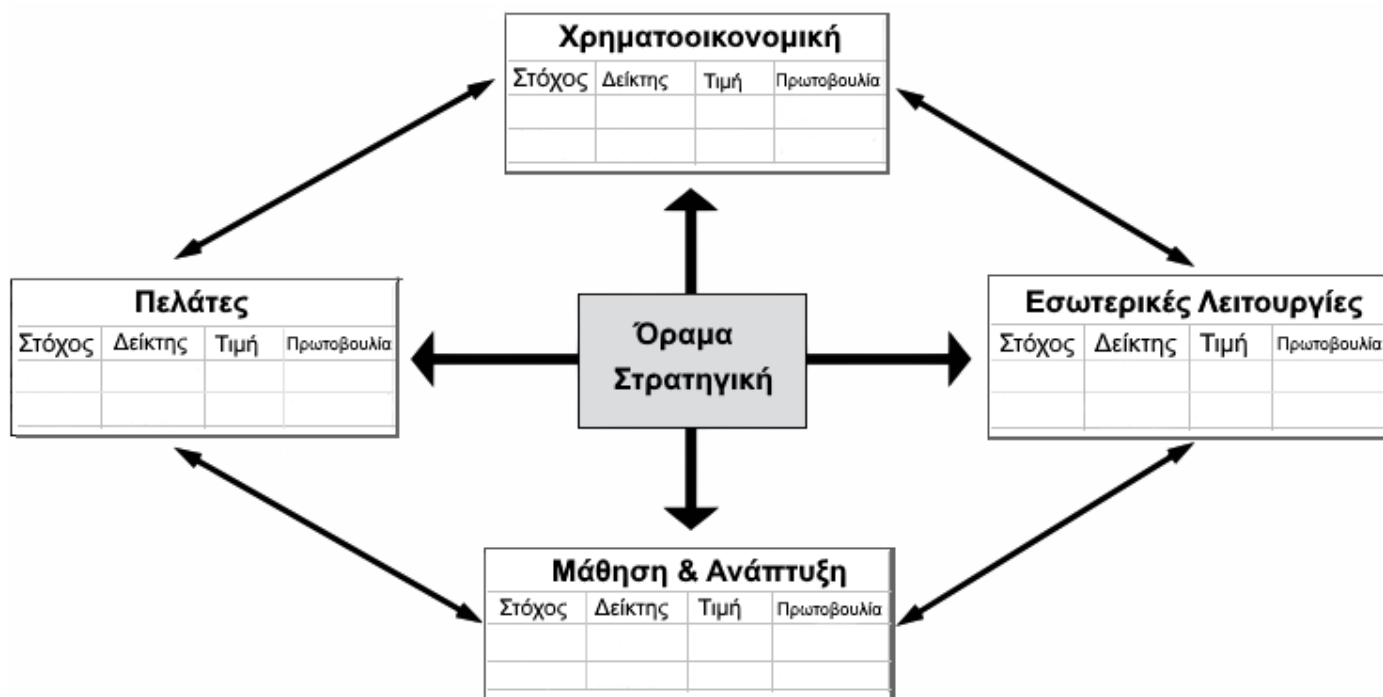
Η τρίτη γενιά BSC, αναφέρεται στην απλοποιημένη απεικόνιση του ΧΣΑ όπου οι τέσσερις διαστάσεις ομαδοποιούνται σε **Δραστηριότητες** (Μάθηση και Ανάπτυξη, Εσωτερικές λειτουργίες) και **Αποτελέσματα** (Πελάτες, Χρηματοοικονομική), και στη διαμόρφωση του οράματος του οργανισμού, ως κρίσιμο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού (Lawrie & Cobbold, 2004).

Με το όραμα, προσφέρεται ένα σημαντικό σημείο αναφοράς για τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων, που αναφέρονται άμεσα σε αυτό και αποτελούν απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίησή του. Πρόκειται για την επιθυμητή μελλοντική εκδοχή του οργανισμού που λειτουργεί ως οδοδείκτης για την χαρτογράφηση της πορείας του. Ταυτόχρονα, η διατύπωση του οράματος ενισχύει τη διαδικασία ευθυγράμμισης, λειτουργώντας ως κοινό σημείο αναφοράς για τα επιμέρους BSC των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού.

---

<sup>5</sup> Critical Success Factors. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται και ως objectives που στα ελληνικά αποδίδεται ως στόχοι ή επιχειρησιακοί στόχοι ώστε να μην συγχέονται με τους στρατηγικούς.

Εικόνα 2. Η BSC τρίτης γενιάς



Πηγή: Προσαρμογή από (Kaplan & Norton, 1996)

Κατόπιν των σημαντικών βελτιώσεων αλλά και όπως επιβεβαιώνει ένα σημαντικό πλέον βιβλιογραφικό σώμα καταγραφής και ανάλυσης της χρήσης της, η μέθοδος BSC φαίνεται να εμπλέκεται αποφασιστικά, σε όλες τα κρίσιμα στάδια και τις διαδικασίες της διοίκησης οργανισμών. Από τη διασαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής, στην ευθυγράμμιση στρατηγικών στόχων και δεικτών, και από τον καθορισμό ευθυγραμμισμένων πρωτοβουλιών, στην ενίσχυση της ανατροφοδότησης και της μάθησης, η BSC εξελίχθηκε από εργαλείο μέτρησης της απόδοσης σε βασικό εργαλείο της Στρατηγικής Διοίκησης που συμβάλει σημαντικά στην κάλυψη της απόστασης που συχνά παρατηρείται μεταξύ σχεδιασμού της στρατηγικής και της εφαρμογής της. (Kaplan & Norton, 1996).

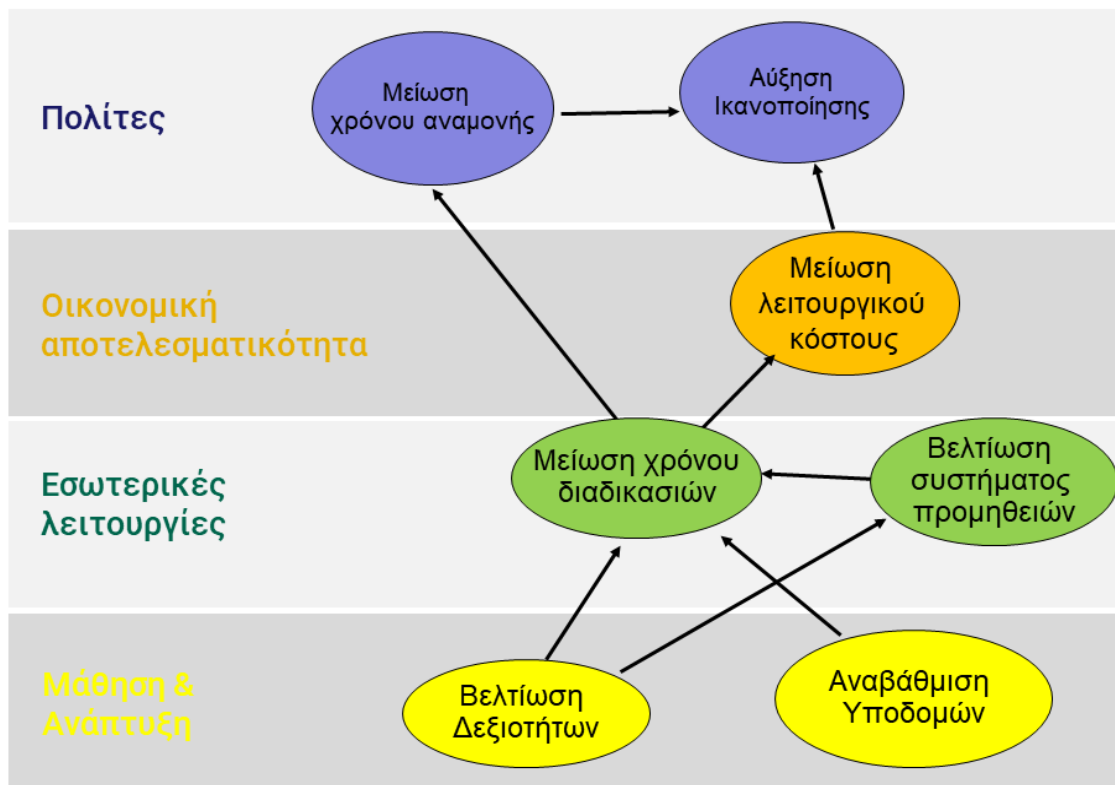
### 1.2.1 Ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων

Οι οργανισμοί χρειάζονται εργαλεία διάχυσης και κοινοποίησης τόσο της στρατηγικής, όσο και των απαραίτητων δράσεων για την εφαρμογή της. Στο παραπάνω ζήτημα απαντά ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων (ΧΣΑ). Με τους ΧΣΑ η στρατηγική γίνεται κατανοητή, απτή και εντέλει ικανή να διαδοθεί στο σύνολο του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα, όσο αποκεντρωμένα και αν είναι, κατανοούν πως η καθημερινή εργασία τους ευθυγραμμίζεται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους, επιτρέποντάς τους να εργαστούν σε κοινή κατεύθυνση για την επίτευξή τους (Kaplan & Norton, 2000).

Η στρατηγική γίνεται συχνά αντιληπτή ως πορεία από ένα αρχικό σημείο, σε ένα επιθυμητό, αλλά αβέβαιο μελλοντικό σημείο. Ο χάρτης που οδηγεί σε αυτό αποτελείται από ένα σύνολο υποθετικών βημάτων, που συνδέονται μεταξύ τους με μία λογική αιτιώδη σχέση (if- then). Ο ΧΣΑ προτείνει μία πιθανή διάταξη αυτών των σχέσεων, με τρόπο που τις καθιστά σαφείς και επαληθεύσιμες. Με τον ΧΣΑ αναδεικνύονται αιτιακές σχέσεις αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε ΚΠΕ της ίδιας ή άλλης διάστασης της BSC, και πώς η επικέντρωση σε στόχο της μίας διάστασης, επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε στόχο άλλης, και τελικά στη διάσταση εκροής. Προσφέρεται έτσι, ένας ευσύνοπτος και εύληπτος τρόπος ώστε να επικοινωνηθεί η στρατηγική στο σύνολο του οργανισμού.

Μία επιπλέον δυνατότητα που προσφέρει ο ΧΣΑ είναι η έγκαιρη ανίχνευση κενών, καθώς ξεδιπλώνεται η πορεία εφαρμογής της στρατηγικής και η ευκαιρία διόρθωσής τους. Άλλωστε, βασικό ζήτημα στο σχεδιασμό του χάρτη είναι να διαπιστωθεί συσχετισμοί και οι συνδέσεις είναι βάσιμες (Lawrie & Cobbold, 2004). Στην εικόνα 3 αποτυπώνεται ο απλοποιημένος ΧΣΑ ενός δημόσιου οργανισμού.

Εικόνα 3. ΧΣΑ δημόσιου οργανισμού



Πηγή: Προσαρμογή από: Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success

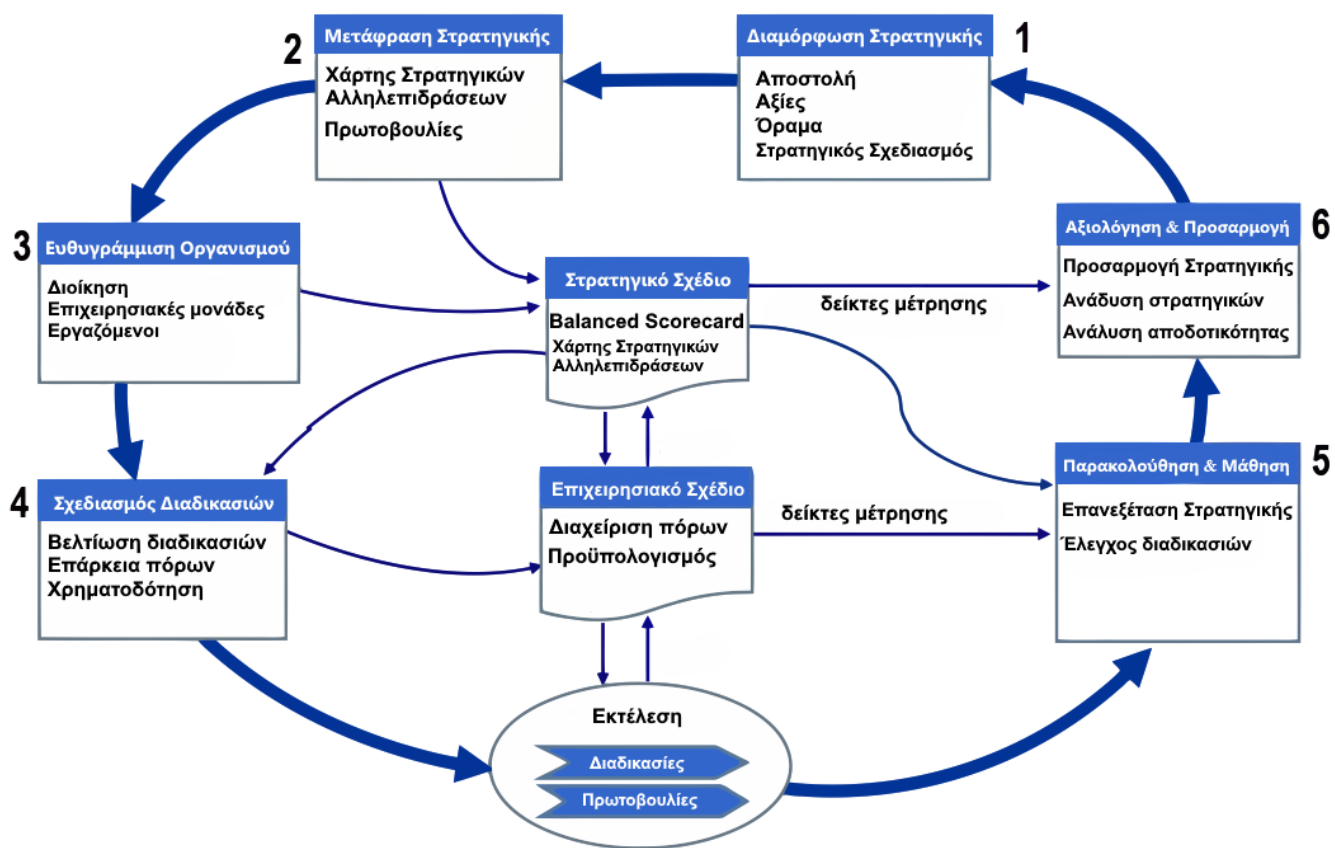
Οι διαφορετικοί ΚΠΕ μπορούν να ομαδοποιούνται στον χάρτη σε στρατηγικά μοτίβα (Karlan & Jackson, 2007). Τα στρατηγικά μοτίβα αποτελούν διακριτό υποσύνολο σχετιζόμενων ΚΠΕ (συχνά εντοπίζονται στη διάσταση των εσωτερικών λειτουργιών), και παρέχουν μεγαλύτερη σαφήνεια ως προς τις σχέσεις των διαφορετικών στοιχείων του χάρτη, αλλά και τη δυνατότητα αποτελεσματικότερου συντονισμού, με την ανάθεση παρακολούθησης των ΚΠΕ του ίδιου στρατηγικού μοτίβου (πχ. ΚΠΕ σχετικοί με την οικονομική λειτουργία) σε συγκεκριμένη ομάδα εργασίας με σχετικό αντικείμενο.

Η παραπάνω δυνατότητα υπογραμμίζει συνολικά την πρωτοτυπία της BSC, που έγκειται ακριβώς, στην κατανόηση της διαδικασίας δημιουργίας αξίας από οργανισμούς της εποχής της πληροφορίας (Karlan & Norton, 2000), όπου η γνώση, οι ικανότητες και τα συστήματα που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι (Μάθηση και Ανάπτυξη), αναπτύσσουν αποτελεσματικά τις εσωτερικές διαδικασίες, οδηγώντας στην παροχή υπηρεσιών και αγαθών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Αναδεικνύεται αποτελεσματικά

δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο άυλα μεγέθη, όπως το μαθησιακό δυναμικό, μετατρέπονται από τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού, σε απτά αποτελέσματα.

Με την προσθήκη του ΧΣΑ, η BSC αποκτά κεντρική θέση στην ανάπτυξη του συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, γεφυρώνοντας (και ευθυγραμμίζοντας) τον στρατηγικό σχεδιασμό με την επιχειρησιακή εφαρμογή. Η εικόνα 4 δείχνει την κεντρική θέση της BSC στη διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης.

Εικόνα 4. Η κεντρική θέση της BSC στη Στρατηγική Διοίκηση



Πηγή: Προσαρμογή από (Kaplan, 2010)



### 1.2.2 Κατάρτιση BSC

Όπως ήδη αναφέρθηκε, βασικό χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η ευελιξία προσαρμογής στην ιδιαίτερη φύση κάθε οργανισμού. Αντίστοιχα, αναφορικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή, δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο, ούτε ως προς τη χρονική διάρκεια, ούτε ως προς τα στάδια της διαδικασίας. Είναι ωστόσο σαφές, πως γενικά προτείνεται η καθιέρωση χρονοδιαγράμματος για την κατάρτιση, την παρακολούθηση και την αναθεώρηση της BSC.

Επιπρόσθετα, η μέθοδος υπαγορεύει ο αρχικός σχεδιασμός να πραγματοποιείται στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο και στη συνέχεια να διαχέεται προς τα κάτω (top-down). Αντίθετα, η εφαρμογή αποτελεί διαδικασία από κάτω προς τα πάνω (bottom-up), καθώς κάθε οργανικό τμήμα θα εφαρμόζει τις πρωτοβουλίες που έχουν αποφασιστεί σε επίπεδο διοίκησης.

Αν και στη βιβλιογραφία και τις καταγραφές εμπειριών από τη χρήση BSC δεν υπάρχει σαφής συναίνεση για τη διαδικασία δημιουργίας και εφαρμογής BSC, για τις ανάγκες της εργασίας θα παρουσιαστεί ενδεικτική μέθοδος, που περιλαμβάνει έξι βήματα για το στάδιο της δημιουργίας (Rohm, 2004) και δύο βήματα για το στάδιο της εφαρμογής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα των σταδίων της δημιουργίας και της εφαρμογής.

Το πρώτο βήμα, συνίσταται στην αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, συνήθως με την χρήση της ανάλυσης SWOT ή παρόμοιου εργαλείου<sup>6</sup>. Επιθυμητό αποτέλεσμα του συγκεκριμένου βήματος είναι η αποσαφήνιση της αποστολής του οργανισμού και η διατύπωση του οράματος. Η συζήτηση για την αποστολή και το όραμα γίνεται σε επίπεδο ηγεσίας και συχνά εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος με τη συμμετοχή συμβούλων ως διευκολυντών (facilitators) της διαδικασίας. Ταυτόχρονα, σε αυτό το βήμα καθορίζεται η ομάδα που θα αναλάβει τη δημιουργία και την εφαρμογή της BSC, την ενημέρωση των εργαζομένων και τη συλλογή των δεδομένων.

Στο δεύτερο βήμα καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι. Σημαντικό λάθος αποτελεί η σύγχυση του σχεδιασμού της BSC με τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Η

---

<sup>6</sup> Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η εναλλακτική προσέγγιση που έγινε στο συγκεκριμένο βήμα με την χρήση της ανάλυσης SOAR.

στρατηγική οφείλει να είναι ήδη διατυπωμένη (βλ. προηγούμενο βήμα) και κοινά αποδεκτή. Η BSC οργανώνει και μεταφράζει τη στρατηγική σε μία λειτουργική νοηματική ενότητα, που αναδεικνύει τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους λειτουργικών διαστάσεων.

Κατά το τρίτο βήμα, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ΚΠΕ, τα *βασικά δομικά κομμάτια* (Rohm, 2004) της στρατηγικής, που η επίτευξή τους εγγυάται την επιτυχία της στρατηγικής. Οι ΚΠΕ στοιχίζονται σε κάθε μία από τις διαστάσεις που περιγράφουν πληρέστερα τον οργανισμό, ανάλογα με το περιεχόμενό τους.

Το τέταρτο βήμα αφορά τη σχεδίαση του ΧΣΑ, όπου με την χρήση συνδέσεων υποδηλώνεται η αιτιώδης σχέση μεταξύ διαφορετικών ΚΠΕ, που συνολικά σχηματίζουν ένα νοητό μονοπάτι επιτυχίας με κατάληξη τη διάσταση εκροής.

Στο πέμπτο βήμα, επιλέγονται οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης, που πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν ήδη συζητηθεί σε προηγούμενη ενότητα.

Τέλος, στο έκτο βήμα, αναπτύσσονται οι πρωτοβουλίες που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία της στρατηγικής. Οι πρωτοβουλίες διατυπώνονται στο τελευταίο βήμα, ώστε να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και τους ΚΠΕ, διαφορετικά κινδυνεύουν να είναι άστοχες.

Με την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου, δημιουργείται το BSC του υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου (διευθυντικού). Το δεύτερο στάδιο αφορά την εφαρμογή και περιλαμβάνει δύο βήματα: αρχικά τη **διάχυση** (cascading) και την **οργανωτική ευθυγράμμιση** (alignment) και δευτερευόντως, την **ανατροφοδότηση** και την **αξιολόγηση**.

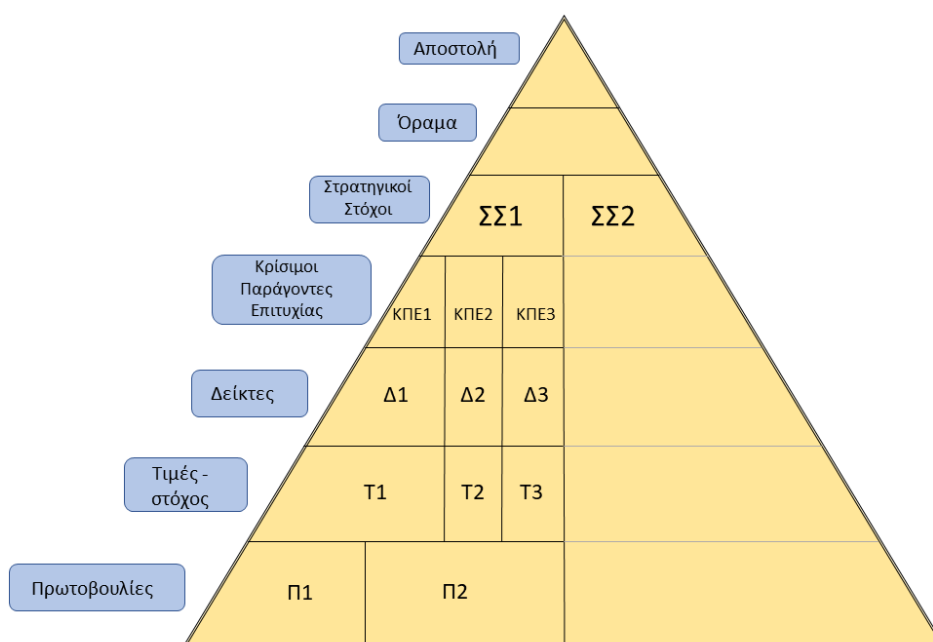
Η διαδικασία προσδιορισμού του οράματος, των στρατηγικών στόχων και των αντίστοιχων ΚΠΕ, έχει σημαντική αυτοτελή αξία, ωστόσο, η πετυχημένη εφαρμογή της BSC τεκμαίρεται όταν κάθε εργαζόμενος σε οποιοδήποτε τμήμα μπορεί να απαντήσει για τον τρόπο με τον οποίο η δουλειά του συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η διάχυση της BSC αποσκοπεί στο να γεφυρώσει το γνωστικό κενό που υπάρχει στους περισσότερους οργανισμούς αναφορικά με τους στρατηγικούς στόχους ή ακόμα και με το όραμα, καθώς κατεβαίνουμε τα επίπεδα οργάνωσης. Συνίσταται στη δημιουργία

ξεχωριστών BSC σε κάθε ένα από τα ιεραρχικά επίπεδα, που εξειδικεύουν και προσαρμόζουν τους στόχους, τους δείκτες και τις πρωτοβουλίες στις λειτουργίες του κάθε επιπέδου. Οι BSC των χαμηλότερων επιπέδων ευθυγραμμίζονται με τις αντίστοιχες των υψηλότερων, καθορίζοντας τους ιδιαίτερους στόχους και δείκτες που οφείλουν να παρακολουθούν, ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Κατά τη διαδικασία της διάχυσης, οι διαστάσεις της BSC μπορούν να διαφοροποιούνται και να προσαρμόζονται στις λειτουργίες του κάθε ξεχωριστού επιπέδου.

Η διάχυση και η ευθυγράμμιση συνιστούν προϋπόθεση επιτυχίας στην εφαρμογή της BSC, καθώς ενισχύουν τη δέσμευση και εμπλοκή των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού, αυξάνουν την κατανόηση για την αποστολή και το όραμα και προσφέρουν σε κάθε εργαζόμενο τη δυνατότητα να συνειδητοποιήσει το μέτρο της συμβολής του στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού.

Εικόνα 5. Ευθυγράμμιση BSC



Πηγή: Προσαρμογή από (Rohm, 2004)

Η ανατροφοδότηση μαζί με την αξιολόγηση αποτελούν το τελευταίο βήμα του σταδίου της εφαρμογής. Συνίστανται αφενός στην παρακολούθηση των επιλεγμένων δεικτών και την ερμηνεία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, αφετέρου στην προσαρμογή των αποφάσεων στα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης.

Γενικά, προτείνεται η επικέντρωση σε σχετικά μικρό σύνολο μετρήσιμων δεικτών, ευθυγραμμισμένων με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους, ώστε να παρέχουν μια συνολική εικόνα για την απόδοση του οργανισμού ως προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων και ένα πλαίσιο για την παρακολούθησή της. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η συγκέντρωση αξιόπιστων και επαρκών δεδομένων καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και ερμηνεία τους. Τα τελευταία χρόνια, έχουν δημιουργηθεί αρκετές εφαρμογές λογισμικού για την τροφοδότηση των δεικτών με τα απαραίτητα δεδομένα, την παρακολούθηση της πορείας τους και την παρουσίαση της γενικότερης απόδοσης μέσω γραφημάτων. Η χρήση λογισμικού, αυτοματοποιεί σε μεγάλο βαθμό τη συνολική διαδικασία παρακολούθησης και προσφέρει τη δυνατότητα για άμεση πληροφόρηση και κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των δεικτών.

Εικόνα 6. Λογισμικό BSC



Πηγή: <https://www.balancedscorecard.org/Software/QuickScore-BSC-Software>

### 1.2.3 Η επιλογή δεικτών μέτρησης επιδόσεων για την επίτευξη στόχων

Όπως προκύπτει, στη BSC η λήψη αποφάσεων και ο καταμερισμός πόρων συναρτώνται στενά με τη μέτρηση της απόδοσης, καθιστώντας από αυτή την άποψη τη BSC σύστημα ελέγχου κλειστού βρόγχου (closed loop controller), όπου οι εκροές εξαρτώνται από τη διαδικασία ανάδρασης (σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα του δείκτη απόδοσης), και προσαρμόζονται, ανάλογα με την απόκλιση από την επιθυμητή τιμή, με την λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων (Kaplan, 2010).

Συνεπώς, ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί την επιλογή δείκτη μέτρησης, την επιλογή τιμής - στόχου, και τη δυνατότητα διορθωτικής ενέργειας. Χωρίς την ταυτόχρονη ισχύ των τριών προϋποθέσεων, δεν είναι εφικτή η εφαρμογή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.

Η υιοθέτηση στρατηγικών δεικτών που έχουν σημασία (measures that matter) και η παρακολούθησή μέσα στον χρόνο, συνιστά ταυτόχρονα διαδικασία μάθησης, καθώς εξετάζεται η επιτυχία ή μη στρατηγικών επιλογών και η εξέλιξη της εφαρμογής συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δράσεων.

Δεν υπάρχει ιδανικός αριθμός δεικτών. Υπερβολικά πολλοί δεν είναι διαχειρίσιμοι, απαιτούν πολλούς πόρους για την παρακολούθησή τους και μπορεί να καλλιεργήσουν υψηλές προσδοκίες και ανέφικτους στόχους (Rohm, 2004). Υπερβολικά λίγοι έχουν ως πιθανή συνέπεια την παραμέληση βασικών δεδομένων για τη λειτουργία του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση ακόμα κι αν υπάρχει η δυνατότητα της παρακολούθησης μεγάλου αριθμού δεικτών, είναι πιο σημαντικό ο οργανισμός να επικεντρωθεί στους δείκτες που πραγματικά μετράνε. Επιπλέον, ελλοχεύει ο κίνδυνος οι δείκτες και οι τιμές - στόχοι και συνεπώς οι πρωτοβουλίες που αντιστοιχούν σε αυτούς, να γίνουν αποκλειστικό μέλημα των εργαζομένων, ειδικότερα από τη στιγμή που αποτελούν μέρος της αξιολόγησης από τα ανώτερα στελέχη.

Οι λίγοι αριθμητικά αλλά σημαντικοί δείκτες που οφείλει να περιλαμβάνει η BSC αναφέρονται και ως Σημαντικοί Δείκτες μέτρησης της Απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs). Με την πρόταση των Kaplan και Norton, οι KPIs συνδέονται με το ευρύτερο όραμα του οργανισμού και η απόδοση ελέγχεται πλέον και με δείκτες διαφορετικούς από τους οικονομικούς.

Ένα σφάλμα στην επιλογή δεικτών (Rohm, 2004), είναι η συγκέντρωση των δεικτών που ήδη χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό και η κατηγοριοποίησή τους στις διαστάσεις της BSC, χωρίς να συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους, τους ΚΠΕ ή ακόμα και τις πρωτοβουλίες για την επίτευξή τους. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι δείκτες πρέπει να είναι πράγματι σημαντικοί και να αντικατοπτρίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού. Αντίστροφα, η μελέτη των δεικτών πρέπει ιδανικά να δίνει μία εικόνα για τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού.

Ωστόσο, οι δείκτες δεν ταυτίζονται με την πραγματικότητα, δεν αρκεί δηλαδή η εξέταση των δεικτών και των αποτελεσμάτων της μέτρησης για την καταγραφή της συνολικής εικόνας του οργανισμού. Στην πραγματικότητα η μέτρηση αποτελεί επαγωγική διαδικασία, όπου επιχειρείται η αναγωγή της μερικότητας (τα αποτελέσματα των μετρήσεων) στο γενικό (η συνολική εικόνα της λειτουργίας του οργανισμού), όπου ελλοχεύουν σημαντικά μεθοδολογικά σφάλματα, όπως πχ. κατά την επιλογή του δείγματος και της χρονικής συγκυρίας της μέτρησης.

Βασική διάκριση των δεικτών είναι σε δείκτες υστέρησης (lagging) και προγνωστικούς ή πρόδρομους (leading). Οι πρώτοι αναφέρονται σε τελικά αποτελέσματα, (πχ. αριθμός ατυχημάτων) οι δεύτεροι αναφέρονται στη διαδικασία, και μπορούν να επηρεαστούν από αλλαγές (πχ. χρήση κράνους), είναι ωστόσο δυσκολότερο να μετρηθούν καθώς συνήθως απαιτούν την καθιέρωση διαδικασιών. Συχνά, υπάρχει αιτιακή σχέση μεταξύ των δεικτών υστέρησης και των προγνωστικών, καθώς αρκετές φορές η βελτίωση των δεύτερων οδηγεί στην βελτίωση των πρώτων.

Μία επιπλέον διάκριση είναι σε απλούς και σύνθετους δείκτες. Οι σύνθετοι δείκτες αποτελούν το άθροισμα των αποτελεσμάτων μέτρησης απλών δεικτών με ξεχωριστούς συντελεστές βαρύτητας (Pidd, 2012).

### **1.3 Από τους ιδιωτικούς στους δημόσιους φορείς**

Όπως είδαμε, η μέθοδος αναπτύχθηκε αρχικά για οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Σύντομα ωστόσο, η χρήση της επεκτάθηκε και σε φορείς του δημοσίου τομέα, όπου προσαρμόστηκε στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του. Μάλιστα ο ίδιος ο R. Kaplan, υπογράμμισε τις σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης της διοίκησης που προσφέρει στους δημόσιους φορείς (Kaplan, 1999).

Η αρχική ανάγκη που παρακίνησε τους Kaplan και Norton στην ανάπτυξη της BSC ήταν η διαπίστωση της έλλειψης εύρους στην μέτρηση της απόδοσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων που συνήθως επικεντρώνονταν στην οικονομική διάσταση της λειτουργίας τους. Ωστόσο στον δημόσιο τομέα, φαίνεται να ισχύει το αντίθετο, αφού οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως έχουν πολλαπλούς και συχνά αντιφατικούς στόχους (Pidd, 2012).

Επιπλέον, εμφανίζονται επιπρόσθετα μεθοδολογικά ζητήματα. Λόγω της φύσης του δημοσίου τομέα που στοχεύει στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες, με γνώμονα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, επιβάλλονται συγκεκριμένες προσαρμογές στη BSC για την πετυχημένη εφαρμογή της. Συγκεκριμένα, ενώ η λογοδοσία των ιδιωτικών οργανισμών συνήθως περιορίζεται στους μετόχους τους και εξαρτάται από τη μεταβολή των οικονομικών αποτελεσμάτων, στους δημόσιους φορείς που ο λόγος ύπαρξης τους δεν είναι η επίτευξη κερδών, χρειάζεται προσαρμογή των διαστάσεων της BSC στη διαφορετική ανά περίπτωση αποστολή του οργανισμού.

Παράλληλα, η σημαντική ανομοιογένεια και διαφοροποίηση που χαρακτηρίζει τους φορείς του δημοσίου (De la Mano & Creaser, 2016) σε συνδυασμό με τη συνήθως αντίστοιχη πολλαπλότητα των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, επιβάλει ακόμα σημαντικότερες τροποποιήσεις σε βαθμό που είναι ίσως ορθότερο να μιλά κανείς για BSC δημόσιου οργανισμού, παρά για BSC οργανισμών του δημοσίου εν γένει. Ενδεικτικά, ένας δημόσιος οργανισμός έχει ως ενδιαφερόμενα μέρη<sup>7</sup> πέρα από τους πολίτες στους οποίους απευθύνεται, τους πολιτικούς προϊστάμενους, τα μέσα ενημέρωσης, το νομοθετικό σώμα, ανταγωνιστικούς οργανισμούς, χρηματοδότες, συνεργάτες. Επιπλέον, αν και οι πολίτες για το όφελος των οποίων λειτουργεί ο δημόσιος οργανισμός αποτελούν την κύρια διάσταση, που αντικαθιστά τη χρηματοοικονομική, δεν ταυτίζονται απόλυτα με τη διάσταση Πελάτες της κλασικής BSC, αφού δεν αποτελούν στις περισσότερες περιπτώσεις τους άμεσους χρηματοδότες των δημόσιων οργανισμών (Pidd, 2012). Ένας τρόπος που έχει προταθεί για την αντιμετώπιση αυτής ιδιαιτερότητας των δημόσιων οργανισμών είναι η τοποθέτηση της αποστολής του οργανισμού ως διάσταση εκροής (Kaplan & Norton, 2001). Σε αρκετές ωστόσο περιπτώσεις παρατηρείται η πλήρης μεταφορά της τυπικής δομής της BSC στους δημόσιους φορείς (Greiling, Dorothea, 2010).

Γενικά, κάνοντας τις απαραίτητες προσαρμογές, η μέθοδος έχει υιοθετηθεί από δημόσιους οργανισμούς, χωρίς ωστόσο να έχει γίνει συστηματική μελέτη για την εφαρμογή ή τα αποτελέσματά της (Pidd, 2012). Σε κάθε περίπτωση η χρήση της συνδέεται στενά με τις βασικές αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (βλ. Κεφάλαιο 1).

---

<sup>7</sup> Αποτελεί άλλωστε βασικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού η καταγραφή και διάκριση των ενδιαφερόμενων μερών ανάλογα με τη σημασία τους, για τον καθορισμό της στρατηγικής (Niven, 2008).

Παράλληλα, αποτελεί σημαντική δυνατότητα ενίσχυσης τη λογοδοσίας των δημόσιων οργανισμών, τόσο αναφορικά με την κοινοποίηση των μετρήσεων και της πορείας επίτευξης των στόχων, όσο και με την απαίτηση για διαφάνεια στη λειτουργία τους (Niven, 2008).

### 1.3.1 Διοίκηση μέσω στόχων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Με το νόμο 3230/2004 και στη συνέχεια με τον 4369/2016 καθώς και μία σειρά εγκυκλίων<sup>8</sup> καθιερώνεται σύστημα διοίκησης μέσω στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ και των ΝΠΔΔ. Με το σύστημα αυτό, επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης, με την ενεργή συμμετοχή του και συνεργασία στη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, με το άρθρο 6 του νόμου 3230 προβλέπεται η σύσταση μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας, αρμόδιων για το σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.5270/01.03.2007, επιχειρείται να προσδιοριστεί αναλυτικότερα το πλαίσιο του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων, εντασσόμενο στο ευρύτερο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης δημόσιων οργανισμών. Για τον λόγο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής. Αυτά είναι η διαμόρφωση οράματος, η δήλωση της αποστολής, η ανάλυση SWOT και η χρήση balanced scorecard για τον καθορισμό στόχων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη μέτρηση και την ανατροφοδότηση.

Οι τέσσερις διαστάσεις της BSC που επιλέγονται είναι οι **Πολίτες - Εσωτερικές Διαδικασίες - Μάθηση/Συνεχής Βελτίωση - Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**, ενώ τα στάδια εφαρμογής της μεθόδου αναλύονται στη διατύπωση δήλωσης προορισμού του δημόσιου οργανισμού, τον προσδιορισμό στόχων ανά διάσταση και την ανάπτυξη του ΧΣΑ. Στη συνέχεια ακολουθούν ο καθορισμός δεικτών μέτρησης με τις αντίστοιχες τιμές στόχους, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση. Η

---

<sup>8</sup> Βλ. ενδεικτικά ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.26397/27.12.2005, ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.7323/05.04.2006, ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.5270/01.03.2007



διαδικασία καθορισμού των στόχων είναι ετήσια, έχει σαφές χρονοδιάγραμμα και περιλαμβάνει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης.

Αναλυτικότερα, το όργανο διοίκησης του φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος. Στη συνέχεια οι προϊστάμενοι κάθε ιεραρχικού επιπέδου εξειδικεύουν και επιμερίζουν τους στόχους στο επόμενο (Γενική Διεύθυνση - Διεύθυνση - Τμήματα - Υπάλληλοι). Οι στόχοι, που οφείλουν να είναι SMART, αποτυπώνονται σε συγκεκριμένα και χρονικά προσδιορισμένα προγράμματα δράσης με αντίστοιχους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων, κατόπιν συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Όπως φαίνεται και στην εικόνα 7 υιοθετείται η λογική της διάχυσης και ευθυγράμμισης των στόχων που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής της BSC.

Εικόνα 7. Διάχυση και Ευθυγράμμιση στη Δημόσια Διοίκηση

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ							
Φορέας:							
Κωδικός Αριθμός Στόχου	Στρατηγικοί Στόχοι	Φορέας/είς Υλοποίησης	Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης				
ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ							
Γενική Διεύθυνση:							
Κωδικός Αριθμός Στόχου	Στόχοι	Φορέας/είς Υλοποίησης	Χρονοδιάγραμμα	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου			
ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ							
Διεύθυνση:							
Κωδικός Αριθμός Στόχου	Στόχοι	Φορέας/είς Υλοποίησης	Χρονοδιάγραμμα	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου			
ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ							
Τμήμα:							
Κωδικός Αριθμός Στόχου	Στόχος	Ενέργειες	Υλοποίηση (Ονομ/νο Υπαλλήλου)	Συμβολή στο στόχο (%)	Άλλοι Εμπλεκόμενοι Φορείς	Χρονοδιάγραμμα	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου

Πηγή: Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898

Συνοπτικά, η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων στους φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης υπήρξε μέχρι σήμερα πλημμελής, με σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά φορέα, με οργανισμούς που έχουν εμπειρία στη διαχείριση προγραμμάτων και έργων να σημειώνουν γενικά καλύτερη απόδοση. Συχνό επίσης είναι το φαινόμενο παράθεσης αντιφατικών στόχων, φανερώνοντας έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στα διαφορετικά

ιεραρχικά επίπεδα. Επίσης, ως στόχοι συχνά καταγράφονται οι λειτουργίες που ήδη πραγματοποιούν τα τμήματα, ενώ φαίνεται ότι ο γενικότερος καθορισμός της στοχοθεσίας γίνεται από κάτω προς τα πάνω, γεγονός που συνιστά θεμελιώδες μεθοδολογικό σφάλμα (Δόγα, 2014).

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Οι Εθνικές Βιβλιοθήκες σήμερα

Οι Εθνικές Βιβλιοθήκες αποτελούν ιδιαίτερους τύπους βιβλιοθηκών εξαιτίας της πολλαπλότητας των ιδιοτήτων που συγκεντρώνουν. Διαφέρουν τόσο από τους άλλους τύπους βιβλιοθηκών, όσο και μεταξύ τους, ανάλογα την ιστορική διαμόρφωση, τον ρόλο και τις λειτουργίες που έχουν στις χώρες τους (Lor & Sonnekus, 1997). Πέρα από χώροι συγκέντρωσης και επεξεργασίας τεκμηρίων, αποτελούν εθνικούς θεσμούς που μεριμνούν για την διαφύλαξη της πνευματικής κληρονομιάς. Πλέον, στην ψηφιακή εποχή της διασύνδεσης, δέχονται ισχυρές πιέσεις από ανταγωνιστικές πηγές πληροφόρησης και καλούνται μέσω του επαναπροσδιορισμού του ρόλου τους και της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, να μετατραπούν σε κέντρα μάθησης και πολιτισμού και να αναπτύξουν το μελλοντικό κοινό τους, εξασφαλίζοντας την επιβίωσή τους.

Γενικά, ως αποστολή και στόχοι των Εθνικών Βιβλιοθηκών διεθνώς, ορίζονται (Poll, 2008) η συλλογή του συνόλου της εθνικής παραγωγής (έντυπης και ψηφιακής), η συγκέντρωση της πνευματικής κληρονομιάς (οπτικοακουστικής, χειρόγραφα, αρχεία κλπ.) καθώς και η συντήρηση και προώθησή της. Επίσης, η συλλογή ξενόγλωσσων και μεταφρασμένων τεκμηρίων, που αναφέρονται στην χώρα και τον πολιτισμό της και η παροχή πρόσβασης στις συλλογές και τα αρχεία (πλέον και στα ψηφιακά ή ψηφιοποιημένα τεκμήρια). Επιπλέον, έχουν αποκλειστικές αρμοδιότητες όπως η δημιουργία του εθνικού βιβλιογραφικού αρχείου, ενώ τα τελευταία χρόνια προστίθενται νέες λειτουργίες όπως η παροχή δανειστικών υπηρεσιών.

Περαιτέρω, έχει προταθεί η διάκριση των εθνικών βιβλιοθηκών σε τρεις γενικούς τύπους (Lor & Sonnekus, 1997): την παραδοσιακή εθνική βιβλιοθήκη, που δίνει έμφαση στη συλλογή της και απευθύνεται κυρίως σε μελετητές· τη σύγχρονη εθνική βιβλιοθήκη που δίνει έμφαση στις υποδομές που παρέχει στις υπόλοιπες βιβλιοθήκες της χώρας· και την περιεκτική εθνική βιβλιοθήκη, που στοχεύει στην προσφορά υπηρεσιών στο σύνολο των πολιτών όλης της χώρας και απαντάται κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες όπου η εθνική βιβλιοθήκη αναπληρώνει σημαντικές ελλείψεις των εκπαιδευτικών υποδομών.

## 2.2 Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος

Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος (ΕΒΕ) αποτελεί ΝΠΔΔ, εποπτευόμενο από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Η λειτουργία της ορίζεται από το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, συγκεκριμένα τους νόμους 3149/2003, 3785/2009 και 4452/2017.

Με τον νόμο 3149/2003 καταργείται η δημόσια υπηρεσία Εθνική Βιβλιοθήκη<sup>9</sup> και ιδρύεται το νομικό πρόσωπο ΕΒΕ. Ο νόμος 3785/2009 αποτελεί τη σύμβαση ελληνικού δημοσίου και Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος, όπου περιγράφονται τα έργα και οι υπηρεσίες που αναλαμβάνει το ΙΣΝ να προσφέρει στην ΕΒΕ. Ο νόμος 4452/2017 έρχεται να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο και τις λειτουργίες της ΕΒΕ, τροποποιώντας το προηγούμενο νομοθετικό πλαίσιο και αναβαθμίζοντας την αποστολή της, που ορίζεται ως εξής:

«Σκοπός της ΕΒΕ είναι ο εντοπισμός, η συγκέντρωση, η οργάνωση, η περιγραφή και η διαφύλαξη στο διηνεκές Τεκμηρίων του ελληνικού πολιτισμού και της πρόσληψής του διαχρονικά, καθώς και σημαντικών αντιπροσωπευτικών Τεκμηρίων της πνευματικής παραγωγής του ανθρώπου και η διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης σε αυτά, με γνώμονα την ελευθερία της γνώσης, της πληροφόρησης και της έρευνας.»

Η αποστολή εξειδικεύεται στις επόμενες παραγράφους του άρθρου που περιγράφουν αναλυτικά τις αρμοδιότητές της. Επίσης κατά την περιγραφή της αποστολής γίνεται αναφορά σε βασικές αρχές που καθορίζουν τη λειτουργία της ΕΒΕ, όπως η ελευθερία της γνώσης, της πληροφόρησης και της έρευνας, η σημασία της εθνικής πνευματικής κληρονομιάς και η ισότιμη πρόσβαση σε αυτή.

Όργανα διοίκησης της ΕΒΕ είναι το επταμελές Εφορευτικό Συμβούλιο και ο Γενικός Διευθυντής, που έχουν συνολικά την ευθύνη του στρατηγικού σχεδιασμού.

### 2.2.1 Η νέα εποχή και η μεταστέγαση της ΕΒΕ<sup>10</sup>

Τα χρόνια πριν τη μεταστέγαση της ΕΒΕ στο ΚΠΙΣΝ χαρακτηρίστηκαν από υποχρηματοδότηση και βασικές ελλείψεις σε προσωπικό και εξοπλισμό. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέχρι και την έναρξη της διαδικασίας μεταστέγασης, η ΕΒΕ δεν είχε

---

<sup>9</sup> Ν. 814/1943

<sup>10</sup> Πληροφορίες από υλικό που παρασχέθηκε από την ΕΒΕ.

προσλάβει νέο προσωπικό για περισσότερα από δέκα χρόνια, ενώ καμία αγορά για τον εμπλουτισμό του ξενόγλωσσου τμήματος δεν είχε πραγματοποιηθεί για 25 χρόνια.

Η δωρεά του ΙΣΝ συμπεριλάμβανε την ανέγερση κτιρίου, την αγορά εξοπλισμού και την επίπλωση της ΕΒΕ. Το νέο κτίριο στο ΚΠΙΣΝ έχει έκταση 22.000 τ.μ.. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο χώρος της ανοικτής δανειστικής συλλογής εκτείνεται σε 5.000 τ.μ., έκταση ίση με τη συνολική της προηγούμενης έδρας της ΕΒΕ, το Βαλλιάνειο μέγαρο της οδού Πανεπιστημίου.

Η μεταστέγαση συνοδεύτηκε από αύξηση της κρατικής επιχορήγησης, γεγονός που επέτρεψε στην ΕΒΕ να πραγματοποιήσει μία σειρά απαραίτητων δράσεων όπως απογραφή, ψηφιοποίηση, συντήρηση, ταξινόμηση και φυσικά την μεταφορά της συλλογής στις νέες εγκαταστάσεις.

Στην πραγματικότητα, η ΕΒΕ με αφορμή τη μεταστέγαση πραγματοποιεί μία νέα αρχή που περιλαμβάνει την ενεργοποίηση αδρανών υπηρεσιών και την προσθήκη νέων, την αύξηση του προσωπικού, τον εμπλουτισμό της συλλογής και την βελτίωση του εξοπλισμού της. Από τις νέες λειτουργίες που υπογραμμίζουν τον νέο εξωστρεφή χαρακτήρα της, ξεχωρίζουν η δημιουργία του δανειστικού τμήματος και η λειτουργία του Δικτύου Ελληνικών Βιβλιοθηκών (ΔΕΒ) της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος. Με το ΔΕΒ η ΕΒΕ υλοποιεί τον ηγετικό ρόλο της, παρέχοντας υποστήριξη στις ελληνικές βιβλιοθήκες όλων των τύπων, για την ανάπτυξη και βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν στο κοινό τους. Η Καλοκαιρινή Εκστρατεία Ανάγνωσης και Δημιουργικότητας που από το 2016 συντονίζει η ΕΒΕ μέσω του ΔΕΒ, αποτελεί σημαντική προσπάθεια διαμόρφωσης και εκπαίδευσης του μελλοντικού κοινού των ελληνικών βιβλιοθηκών, αλλά και ενίσχυση της διασύνδεσης και της προβολής τους.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας μετεγκατάστασης, η θέση σε πλήρη λειτουργία όλων των υπηρεσιών της στο προσεχές έτος (2019) αποτελεί την απτή εφαρμογή των πολυεπίπεδων σχεδιασμών. Ταυτόχρονα ο εσωτερικός μετασχηματισμός με την οργανωτική ανάπτυξη και την υιοθέτηση ενός νέου οργανογράμματος αποτελεί επίδραση και προϋπόθεση για την επίτευξη των στρατηγικών επιλογών για το μέλλον.

Η ΕΒΕ με τον μετασχηματισμό και την εκτέλεση της αναθεωρημένης στρατηγικής της επιδιώκει την επίτευξη της απαιτητικής διπλής της αποστολή: να εμβαθύνει τον ρόλο της και να γίνει σημείο αναφοράς για τις άλλες βιβλιοθήκες, επιτυγχάνοντας τόσο στην

καταλογογράφηση και συντήρηση των συλλογών της όσο και στην εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινού, μέσω της δανειστικής λειτουργίας της

### 2.3 Η Balanced Scorecard ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης βιβλιοθηκών

Οι βιβλιοθήκες<sup>11</sup> έδειξαν πρώιμο ενδιαφέρον για τη BSC ήδη από το τέλος της δεκαετίας του 1990<sup>12</sup> (De la Mano & Creaser, 2016) ανταποκρινόμενες στις αυξημένες απαιτήσεις για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη χρήση των πόρων αλλά και λογοδοσία απέναντι στους χρήστες και γενικότερα στους πολίτες.

Παραδείγματα πρώιμης υιοθέτησης αποτελούν η βιβλιοθήκη του πανεπιστημίου Deakin στην Αυστραλία (1998), και τρεις βιβλιοθήκες στη Γερμανία (η ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη του Μίνστερ, η βιβλιοθήκη του κρατιδίου της Βαυαρίας και η βιβλιοθήκη του κρατιδίου της Βρέμης) (1999). Στις αρχές της επόμενης δεκαετίας, η Ένωση Ερευνητικών Βιβλιοθηκών (Association of Research Libraries- ARL) που περιλαμβάνει 125 ερευνητικές βιβλιοθήκες της Βόρειας Αμερικής, έδειξε ενδιαφέρον στη χρήση BSC (De la Mano & Creaser, 2016), με την περίπτωση της βιβλιοθήκης του πανεπιστημίου της Βιρτζίνια (βλ. επόμενη ενότητα) να ξεχωρίζει και να αποτελεί μέχρι σήμερα σημείο αναφοράς για την πετυχημένη εφαρμογή BSC.

Την ίδια περίοδο, η BSC υιοθετείται και από **εθνικές βιβλιοθήκες**, οι οποίες διέκριναν ένα χρήσιμο εργαλείο παρακολούθησης της στρατηγικής τους, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της προσαρμογής στις νέες συνθήκες της ψηφιακής εποχής (De la Mano & Creaser, 2016). Η εθνική βιβλιοθήκη της Αυστραλίας και η βασιλική βιβλιοθήκη της Δανίας υπήρξαν από τα πρώτα παραδείγματα υιοθέτησης BSC. Μάλιστα, η δεύτερη περίπτωση, δείχνει πως η εφαρμογή της σε επίπεδο εθνικής βιβλιοθήκης μπορεί να λειτουργήσει ως παράδειγμα για άλλες βιβλιοθήκες της χώρας, αφού τουλάχιστον τρεις μεγάλες ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ακολούθησαν τα αμέσως επόμενα χρόνια το παράδειγμά της (De la Mano & Creaser, 2016).

<sup>11</sup> Επισημαίνεται ότι ο συνολικός αριθμός των βιβλιοθηκών που χρησιμοποιούν BSC δεν είναι γνωστός, εικάζεται ωστόσο ότι ο αριθμός αυτών που χρησιμοποιούν συστηματικά τη μέθοδο είναι σχετικά μικρός (De la Mano & Creaser, 2016).

<sup>12</sup> Υπενθυμίζεται πως η μέθοδος παρουσιάστηκε το 1992.

Στην ευρωπαϊκή ήπειρο, η BSC εφαρμόστηκε αρχικά σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, ενώ πέρα από τη Δανία, η εθνική βιβλιοθήκη της Φινλανδίας (2005), η εθνική βιβλιοθήκη της Σκωτίας (2005) και η εθνική βιβλιοθήκη επιστημών και τεχνολογίας της Γερμανίας αξιοποίησαν τη BSC, αποτελώντας συνολικά πετυχημένα παραδείγματα εφαρμογής (De la Mano & Creaser, 2016).

Χρονικά τελευταίες στην εφαρμογή BSC, είναι οι δημόσιες βιβλιοθήκες, όπου κυρίως υιοθετήθηκε συντονισμένα από αντίστοιχα ιδρύματα της βόρειας Αμερικής (συνολικά γύρω στις πενήντα βιβλιοθήκες την περίοδο 2005 - 06) (De la Mano & Creaser, 2016). Ένας λόγος είναι ότι συχνά, η υιοθέτηση της BSC απαιτεί πόρους και εργατοώρες, γεγονός που καθιστά απαγορευτική τη χρήση της (τουλάχιστον στην ολόκληρά του) από βιβλιοθήκες μικρού και μεσαίου μεγέθους, που ίσως δεν χρειάζονται την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης μεθόδου παρακολούθησης της στοχοθεσίας. Άλλωστε στη βιβλιογραφία εντοπίζεται θετική συσχέτιση του μεγέθους του οργανισμού (αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων) και της εφαρμογής BSC (De la Mano & Creaser, 2016).

### **2.3.1 Συμπεράσματα από την εφαρμογή**

Η έρευνα των De la Mano και Creaser (2016) σχετικά με την χρήση BSC σε 15 βιβλιοθήκες (ακαδημαϊκές, δημόσιες και εθνικές) παρέχει σημαντικά συμπεράσματα για τους λόγους που οδήγησαν στην αρχική υιοθέτησή της, αλλά κυρίως για τα αποτελέσματα της εφαρμογής της.

Πιο απαιτητικό στάδιο στη δημιουργία της BSC σύμφωνα με την έρευνα, είναι αυτό της επιλογής των κατάλληλων δεικτών μέτρησης της απόδοσης, ο αριθμός των οποίων κυμαίνεται από τέσσερις έως πενήντα, ενώ μόνο η μειοψηφία των βιβλιοθηκών επέλεξε δείκτες με κριτήριο την συμπερίληψή τους σε κάποιο διεθνές πρότυπο. Αντίθετα, το σύνολο των βιβλιοθηκών χρησιμοποίησε ως κριτήρια την ευθυγράμμιση των δεικτών με τους στρατηγικούς στόχους, τη συναίνεση του προσωπικού στην επιλογή τους και την ευκολία στη συλλογή των δεδομένων. Ως δεύτερο πιο απαιτητικό ζήτημα αναφέρθηκε η κατάρτιση του ΧΣΑ.

Η πλειοψηφία των βιβλιοθηκών (11 στις 15) ανέφερε ότι είχαν όφελος από την χρήση BSC, ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις την εφάρμοζαν για μικρό χρονικό διάστημα που δεν επέτρεπε την εξαγωγή συμπερασμάτων. Από τα οφέλη της εφαρμογής, ξεχωρίζουν οι

δυνατότητες εντοπισμού των προτεραιοτήτων για την βελτίωση των βιβλιοθηκών, κοινοποίησης των στόχων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα και επικέντρωσης σε τομείς που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Ενώ ως σημαντικότερο αποτέλεσμα της χρήσης BSC, αναφέρεται η ευθυγράμμιση των στόχων με το όραμα, και η μετάφραση των στόχων σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες. Αξίζει να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των βιβλιοθηκών χρειάστηκε εξωτερική υποστήριξη για το σχεδιασμό της BSC και πραγματοποίησε εργαστήρια για την εκπαίδευση του προσωπικού που συμμετείχε στην πρωτοβουλία.

Ένα ακόμα πετυχημένο παράδειγμα εφαρμογής BSC, είναι αυτό της βιβλιοθήκης του πανεπιστημίου της Βιρτζίνια (U.Va. Library), που εφαρμόζει τη μέθοδο από το 2001 (Self, 2004). Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το χρονοδιάγραμμα της αρχικής εφαρμογής της μεθόδου από την βιβλιοθήκη, που πλέον πραγματοποιείται σε ετήσια βάση. Η έναρξη της εφαρμογής έγινε τον Ιούλιο (μήνας έναρξης οικονομικού έτους), ο τελικός προσδιορισμός των δεικτών και των αντίστοιχων τιμών - στόχων έγινε τον Σεπτέμβριο και η επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων το Νοέμβριο του επόμενου έτους. Τέλος, το καλοκαίρι της ίδιας χρονιάς οι δείκτες και οι στόχοι αναθεωρήθηκαν για την εφαρμογή του επόμενου οικονομικού έτους (Self, 2004).

Η επιλογή των δεικτών αποτέλεσε τη μεγαλύτερη πρόκληση για το προσωπικό της βιβλιοθήκης. Τελικά, κατέληξαν στην χρήση αρκετών προϋπάρχοντων δεικτών, στην αξιοποίηση στοιχείων από βάσεις δεδομένων, και στο μικρότερο δυνατόν επιπλέον εργασιακό φόρτο για τους υπαλλήλους (Self, 2004). Μία ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης BSC, είναι η καθιέρωση δύο τιμών για κάθε δείκτη: πλήρης και μερική επίτευξη, ενώ χρησιμοποιούνται απλοί και σύνθετοι δείκτες.

Η επιλογή συγκεκριμένων δεικτών για παρακολούθηση, οδήγησε τα στελέχη της βιβλιοθήκης να αναζητήσουν τους παράγοντες που έχουν πραγματική σημασία για την επιτυχία της στρατηγικής. Ταυτόχρονα, η θέση συγκεκριμένων τιμών - στόχων πρόσφερε επιπλέον προοπτικές στη συζήτηση για την πορεία της βιβλιοθήκης. Οι δύο παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με την ευκολία παρακολούθησης της προόδου ως προς την επίτευξη των στόχων υπήρξαν οι σημαντικότεροι λόγοι που ώθησαν την βιβλιοθήκη στην εφαρμογή BSC (Self, 2004).



Η εμπειρία από τη χρήση BSC στην Εθνική Βιβλιοθήκη της Δανίας (Βασιλική Βιβλιοθήκη), αποτελεί χρήσιμο παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου σε μία εθνική βιβλιοθήκη.

Η BSC υιοθετήθηκε το 2000 (Kragur, 2003) σε μία περίοδο μείωσης της κρατικής επιχορήγησης και του προσωπικού, σε έναν οργανισμό που ωστόσο η διοίκηση και το πλαίσιο λειτουργίας του υπήρξαν ευνοϊκά για την εφαρμογή της μεθόδου. Για την εφαρμογή της, επιλέχθηκαν οι τέσσερις συνήθεις διαστάσεις: Εσωτερικές Διεργασίες, Χρήστες, Καινοτομία και Ανάπτυξη και Οικονομική. Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν οι στρατηγικοί στόχοι σε επίπεδο διεύθυνσης, οι ΚΠΕ και καθορίστηκαν οι σημαντικοί δείκτες απόδοσης. Παράλληλα, για την κατάρτισή της δόθηκε σημασία στην ορθή σύνδεση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού επιπέδου (institutional και departmental).

Η ανάπτυξη της BSC εξελίχτηκε τα επόμενα χρόνια, ενώ χρησιμοποιήθηκαν επαγγελματίες σύμβουλοι για την κατάρτιση του οράματος και την ορθή μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε ΚΠΕ και δείκτες. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε σχετικό λογισμικό, γεγονός που υπογραμμίζεται ως απαραίτητο για την αποτελεσματική εφαρμογή. Πλέον, κάθε τμήμα της βιβλιοθήκης έχει τη δική του BSC όπου καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα συμβάλει στην εκπλήρωση των ετήσιων στόχων.

Ένα από τα θετικά αποτελέσματα της χρήσης BSC ήταν η επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως η αύξηση του δανεισμού και η οικονομική αποτελεσματικότητα μέσω της μείωσης των φυσικών επισκέψεων και της αύξησης του ηλεκτρονικού δανεισμού.

## 2.4 Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης Βιβλιοθηκών

Δείκτες μέτρησης της απόδοσης χρησιμοποιούνταν ανέκαθεν από βιβλιοθήκες<sup>13</sup> και η εμπειρία τους είναι πλέον αποτυπωμένη σε εγχειρίδια και σε διεθνή πρότυπα (Poll & te Boekhorst, 2007). Τις τελευταίες δεκαετίες, η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων μέτρησης της απόδοσης ακολουθώντας το παράδειγμα δημόσιων οργανισμών (που με τη σειρά τους βασίστηκαν σε πρακτικές ιδιωτικών φορέων), στοχεύοντας στην αποδοτική λειτουργία και τη λογοδοσία, συνδυάστηκε με τη σταδιακή αλλαγή της πρόσληψης των

---

<sup>13</sup> Είναι ενδεικτικό ότι χρήση έρευνας κοινού καταγράφεται ήδη από το 1939 (Nash White, 2008).

βιβλιοθηκών από χώρους φιλοξενίας συλλογών, σε κοινωνικό θεσμό που παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες στην κοινότητα (Cullen, 1998).

Ωστόσο, οι εθνικές βιβλιοθήκες αποτελούν ιδιαίτερους τύπους βιβλιοθηκών - εθνικών θεσμών, με αποτέλεσμα πολλοί δείκτες και δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση και σύγκριση της απόδοσης των λοιπών τύπων βιβλιοθηκών (ακαδημαϊκών, δημοσίων κλπ.) να μην έχουν πεδίο εφαρμογής. Χαρακτηριστικά των εθνικών βιβλιοθηκών που υπαγορεύουν την παραμετροποίηση των δεικτών αλλά και που παρουσιάζουν σαφείς δυσκολίες ως προς τη μέτρηση και σύγκριση είναι: ο πολλαπλός ρόλος τους και οι διαφορετικές λειτουργίες, η έλλειψη προσδιορισμένης ομάδας χρηστών (σε αντίθεση πχ. με τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες), η διαφοροποίηση της αποστολής και του ρόλου τους ανά χώρα.

Με τα πρότυπα ISO 11620<sup>14</sup> (δείκτες απόδοσης βιβλιοθηκών) και ISO TR 28118<sup>15</sup> (δείκτες απόδοσης για εθνικές βιβλιοθήκες) του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization), καθορίζεται μία σειρά δεικτών για την αξιολόγηση της απόδοσης βιβλιοθηκών. Η ανάγκη ειδικής προτυποποίησης για τις εθνικές βιβλιοθήκες εξηγείται από την ιδιαίτερη αποστολή τους που συνοψίζεται στη συγκέντρωση της εθνικής βιβλιοπαραγωγής, την κάλυψη της εθνικής βιβλιογραφίας, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τον διευρυμένο διεθνή ρόλο (Poll, 2009) .

Το 1986, η Διεθνής Ομοσπονδία Βιβλιοθηκονομικών Ενώσεων και Ιδρυμάτων<sup>16</sup> (International Federation of Library Associations and Institutions - IFLA), ο κορυφαίος διεθνής οργανισμός για την επιστήμη της βιβλιοθηκονομίας και πληροφόρησης εξέδωσε ένα εγχειρίδιο με ένα σύνολο ποσοτικών δεικτών για χρήση από δημόσιες βιβλιοθήκες (Nash White, 2008), με στόχο την εφαρμογή τους σε ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο εύρος διαφορετικών χωρών. Είναι αξιοσημείωτο, ότι ενώ οι δείκτες αναφέρονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες, αναγνωρίζεται η ανάγκη αξιολόγησης των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών ως απαραίτητη προϋπόθεση για την πλήρη εικόνα της απόδοσης των βιβλιοθηκών (Moore, 1989).

---

<sup>14</sup> Πρώτη έκδοση 1998, τελευταία αναθεώρηση 2014.

<sup>15</sup> Πρώτη έκδοση 2009.

<sup>16</sup> Ελλείψει καθιερωμένης απόδοσης, προτείνεται η συγκεκριμένη. Εναλλακτικά έχει αποδοθεί και ως Διεθνής Ομοσπονδία Ενώσεων Βιβλιοθηκονόμων και Βιβλιοθηκών βλ. Ελληνοαγγλικό Βιβλιοθηκονομικό Λεξικό: <http://lexiko.wikidot.com/>

Συνολικά, η IFLA έχει συγκεντρώσει πλέον μία σειρά δεικτών μέτρησης (συνολικά σαράντα στην τελευταία αναθεωρημένη έκδοση) της απόδοσης δημόσιων και ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, ως πρακτικό οδηγό για την αξιολόγηση των υπηρεσιών τους. Βασικό κριτήριο επιλογής των δεικτών ήταν μεταξύ άλλων η κάλυψη των διαφορετικών διαστάσεων που περιλαμβάνονται στη BSC. Οι τέσσερις διατάσεις στις οποίες τοποθετούνται οι δείκτες είναι: οι πόροι και οι υποδομές, οι χρήστες, η αποδοτικότητα και οι αναπτυξιακές προοπτικές. Οι χρήστες της βιβλιοθήκης επιλέγονται (παρόμοια με τους πολίτες στις BSC των δημόσιων οργανισμών) ως κύρια διάσταση εκροής. Η χρήση της λογικής της BSC επιτρέπει τη συμπερίληψη όλων των σχετικών προοπτικών σε μία ισορροπημένη προσέγγιση ανάμεσα στις ανάγκες των χρηστών και την οικονομική αποδοτικότητα, την αποτελεσματική οργάνωση και την ικανότητα προσαρμογής σε μελλοντικές αλλαγές (Poll & te Boekhorst, 2007).

Σημαντική παράμετρος της χρήσης δεικτών, είναι η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων της μέτρησης με αυτά άλλων βιβλιοθηκών, καθώς πολλές φορές η εσωτερική αξιολόγηση και μόνο είναι ανεπαρκής. Σημασία δεν έχει πάντα μόνο τι κάνουμε αλλά και τι κάνουμε σε σχέση με τους άλλους. Η σύγκριση μπορεί επιπλέον να παρέχει πληροφορία για την επάρκεια των επιλεγμένων δεικτών, την ανάγκη τροποποίησης ή αντικατάστασής τους. Η σύγκριση ωστόσο για να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα προϋποθέτει τρεις παραμέτρους: οι βιβλιοθήκες πρέπει να έχουν παρόμοια δομή και να απευθύνονται σε παρόμοιο κοινό, τα επιλεγμένα δεδομένα πρέπει να ορίζονται με τον ίδιο τρόπο και οι βιβλιοθήκες να χρησιμοποιούν ίδιες μεθόδους συλλογής δεδομένων και υπολογισμού των αποτελεσμάτων (Poll, 2009).

Η μέτρηση της απόδοσης γενικότερα, συνεπάγεται συλλογή δεδομένων, επεξεργασία και αξιολόγησή τους, ώστε να συγκριθεί η τρέχουσα απόδοση της βιβλιοθήκης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Από τα δεδομένα, κάποια είναι εύκολο να συλλεχθούν καθώς ήδη επεξεργάζονται από τις βιβλιοθήκες, όπως ο αριθμός των δανεισθέντων τεκμηρίων ή ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών, άλλα ωστόσο απαιτούν εργατώρες και πόρους όπως πχ. η καταγραφή των επισκεπτών, η πραγματοποίηση έρευνας κοινού, ο αριθμός των κατειλημμένων θέσεων μελέτης.

### 2.4.1 Επιλέγοντας στρατηγικά σημαντικούς δείκτες

Γίνεται φανερό, ότι σταδιακά έχει συγκεντρωθεί ένα ιδιαίτερα μεγάλο σύνολο δεικτών<sup>17</sup>, στατιστικών και δεδομένων, που επιβάλλει την ανάγκη επιλογής των σημαντικότερων από αυτούς με κατάλληλο τρόπο ώστε να είναι πραγματικά χρήσιμοι στην αξιολόγηση της στρατηγικής, καθώς η χρήση πολλών δεικτών, αφενός δημιουργεί πρακτικά προβλήματα για την παρακολούθηση τους, αφετέρου συχνά τα αποτελέσματα των μετρήσεων μπορεί να μην έχουν διαφωτιστικό αποτέλεσμα, αφού δεν είναι πάντα ξεκάθαρο ποιος δείκτης ευθύνεται τελικά για την μεταβολή της τιμής αναφοράς. Ένας επιπλέον κίνδυνος είναι οι στόχοι να τεθούν με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται ήδη από την βιβλιοθήκη, αντί για την ανάπτυξη ενός συνόλου δεικτών (παλιών και νέων) ευθυγραμμισμένων με τους στόχους της.

Για την επιλογή δεικτών υπάρχουν τρεις κύριες πηγές: η πρακτική εμπειρία χρήσης δεικτών, όπως έχει αποτυπωθεί σε εκθέσεις βιβλιοθηκών, οι πρωτοβουλίες συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) με βάση συγκεκριμένους δείκτες από ομάδες βιβλιοθηκών κυρίως σε εθνικό επίπεδο<sup>18</sup> και τα διεθνή πρότυπα ISO για την αξιολόγηση βιβλιοθηκών. Αξίζει να σημειωθεί πως τα τελευταία αποτελούν κύρια πηγή δεικτών, ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία και η δυνατότητα σύγκρισης.

Στην πράξη ωστόσο (De la Mano & Creaser, 2016) οι βιβλιοθήκες που χρησιμοποιούν BSC φαίνεται να μην βασίζονται τόσο στους δείκτες απόδοσης που περιλαμβάνει η βιβλιογραφία, αλλά να προσαρμόζουν τις επιλογές στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, δείχνοντας ίσως ότι τα διεθνή πρότυπα δεν έχουν τύχει εκτεταμένης χρήσης (Abu Eid & Jirjees, 2015).

Σημειώνεται, πως οι δείκτες και συνεπώς οι διαφορετικές λειτουργίες στις οποίες αναφέρονται διαφοροποιούνται ανάλογα με το ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder) και τις αντιλήψεις του για το τι συνιστά ποιοτική λειτουργία της βιβλιοθήκης. Με μία αρχική απόπειρα καταγραφής των ενδιαφερόμενων μερών μιας βιβλιοθήκης διακρίνουμε στους χρήστες, τους χρηματοδότες και τους εργαζόμενους. Τονίζεται ότι κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες μπορεί και οφείλει για λόγους ορθότερης αποτύπωσης του

<sup>17</sup> Για έναν ενδεικτικό κατάλογο δεικτών που χρησιμοποιούνται από βιβλιοθήκες βλ. Παράρτημα

<sup>18</sup> Ενδεικτικά, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της Ολλανδίας, οι βιβλιοθήκες της Σουηδίας, οι ακαδημαϊκές και δημόσιες βιβλιοθήκες της Νορβηγίας (Poll & te Boekhorst, 2007)

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, να διακριθεί σε επιμέρους υποκατηγορίες. Για παράδειγμα, οι χρήστες διακρίνονται, σε ερευνητές, φοιτητές ή γενικό κοινό· οι χρηματοδότες στους κρατικούς φορείς και τους δωρητές· τέλος, οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές οπτικές ανάλογα με το τμήμα και την ιεραρχική τους θέση. Συνεπώς, αναφορικά με τους χρήστες που τους ενδιαφέρει η συνολική εμπειρία από τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης και η ικανοποίηση των αναγκών τους, επιλέγονται δείκτες όπως η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η επάρκεια των χώρων μελέτης· για τους χρηματοδότες, η οικονομική αποτελεσματικότητα, ενώ για τους εργαζόμενους, οι καλές συνθήκες εργασίας, οι ώρες επιμόρφωσης κ.α..

Ουσιαστικά, οι δείκτες αποτελούν φορείς πληροφορίας για τους στόχους, τα προβλήματα και τις πιθανές δράσεις της βιβλιοθήκης, ενώ οφείλουν να αναφέρονται σε λειτουργίες και διαδικασίες στις οποίες η βιβλιοθήκη έχει δυνατότητα ελέγχου και επιρροής. Πιο αναλυτικά οι δείκτες οφείλουν να είναι:

1. Αξιόπιστοι, παρέχοντας ίδια αποτελέσματα υπό τις ίδιες συνθήκες
2. Έγκυροι, μετρώντας αυτό που αποσκοπούν να μετρήσουν
3. Κατάλληλοι, συμβατοί με τις λειτουργίες και το εργασιακό περιβάλλον της βιβλιοθήκης
4. Εφαρμόσιμοι, ως προς τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή και παρακολούθησή τους
5. Συγκρίσιμοι, μεταξύ αντίστοιχων βιβλιοθηκών

Η επιλογή δεικτών έχει και μία εκπαιδευτική πλευρά,. Η επιλογή ενός δείκτη μαζί με την αντιστοίχιση τιμής - στόχου, δηλώνει ποιες προτεραιότητας θέτει ο οργανισμός, πώς σκοπεύει να τις πραγματοποιήσει και ποιο θα είναι το ιδανικό αποτέλεσμα. Μάλιστα, οι διορθωτικές δράσεις που πρέπει να ληφθούν για τη βελτίωση των δεικτών, έχουν συνήθως να κάνουν με οργανωτικές αλλαγές, την εκπαίδευση του προσωπικού και τις υποδομές. Πρόκειται για αλλαγές που οι εργαζόμενοι μετά την εφαρμογή δεικτών μέτρησης είναι σε θέση να ταυτοποιήσουν και να προτείνουν (Poll & te Boekhorst, 2007).

Ωστόσο, η χρήση δεικτών δεν συνεπάγεται αναγκαστικά, την άμεση ταυτοποίηση μιας προβληματικής λειτουργίας ή διαδικασίας. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μέτρησης προϋποθέτει την ορθή ερμηνεία τους, ώστε να ανιχνευθεί η αιτία της υστέρησης. Για παράδειγμα, ο συνδυασμός χαμηλής βαθμολογίας στην ικανοποίηση των χρηστών της βιβλιοθήκης και στην αναλογία εργαζομένων ανά επισκέπτη δεν

συνεπάγεται αυτόματα ότι η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων θα έχει θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση των χρηστών, καθώς ο συγκεκριμένος δείκτης μπορεί να επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Για τον ίδιο λόγο η αύξηση των οικονομικών πόρων δεν συνεπάγεται τη γενική βελτίωση των δεικτών, αν δεν ληφθούν υπόψη οι οργανωσιακές προοπτικές της βιβλιοθήκης.

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Η συνδημιουργία της πρωτότυπης Balanced Scorecard της EBE

Όπως είδαμε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο δεν υφίσταται σαφής διαδικασία για την κατάρτιση BSC. Γενικά, προτείνεται ως εναρκτήρια πρωτοβουλία, η πραγματοποίηση ενός ή περισσότερων εργαστηρίων σε επίπεδο διοίκησης (executive workshop) (Kaplan & Norton, 1993), συχνά με το συντονισμό να αναλαμβάνεται από εξωτερικούς συμβούλους που έχουν τον ρόλο του διευκολυντή (facilitator) της διαδικασίας.

Η ομάδα των στελεχών μαζί με τους διευκολυντές αναλαμβάνουν τη δημιουργία της αρχικής BSC. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, η συζήτηση αρχικά περιστρέφεται γύρω από το όραμα και τις στρατηγικές προτεραιότητες. Στη συνέχεια, καθορίζονται οι ΚΠΕ και δημιουργείται η αρχική BSC που περιέχει και δείκτες για τους στόχους που τέθηκαν. Σε αυτή τη φάση συνήθως, οι προτεινόμενοι δείκτες είναι περισσότεροι από τέσσερις ή πέντε για κάθε ΚΠΕ, ωστόσο η μείωση του αριθμού τους δεν είναι απαραίτητη σε αυτή τη φάση (Kaplan & Norton, 1993).

Σε επόμενο εργαστήριο, η ομάδα των συμμετεχόντων διευρύνεται, με την προσθήκη στελεχών από το επόμενο ιεραρχικό επίπεδο. Στόχος είναι η εξειδίκευση των ΚΠΕ, των δεικτών και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τέλος, σε μία τρίτη συνάντηση, η αρχική ομάδα επιβεβαιώνει το όραμα, την αποστολή, τους ΚΠΕ και τους δείκτες, ενώ καθορίζει τις αρχικές δράσεις για την επίτευξη των στόχων. Η ομάδα πρέπει επίσης να καταλήξει στα απαραίτητα βήματα εφαρμογής, δηλαδή τη διάχυση της BSC στους εργαζομένους, τον καθορισμό των ομάδων που θα αναλάβουν την κατάρτιση των BSC κάθε οργανωτικής υπομονάδας και τις μεθόδους συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων που απαιτούνται για τους δείκτες.

Η συνολική διαδικασία μπορεί να πάρει από δύο έως τέσσερις μήνες (Rohm, 2004) και εξαρτάται και από την χρήση εξωτερικής συμβουλευτικής υποστήριξης.

Για τη δημιουργία της πρωτότυπης BSC της EBE, κρίθηκε ότι η πραγματοποίηση ενός εργαστηρίου (workshop), με την ενεργή εμπλοκή των στελεχών της βιβλιοθήκης στη δημιουργία της θα είχε το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα και για την εργασία (πρακτική

εφαρμογή) όσο και για την EBE (εξοικείωση με τη μέθοδο). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πρόκειται για τη συνήθη πρακτική δημιουργίας BSC, όπου τα στελέχη αποφασίζουν από κοινού τις βασικές μεθοδολογικές παραμέτρους (Στρατηγικοί Στόχοι, ΚΠΕ, δείκτες, πρωτοβουλίες). Η έκταση και στόχευση της παρούσας εργασίας, προδιέγραψε το επίπεδο σχεδιασμού της BSC στο ανώτερο οργανωτικό επίπεδο, καθώς η διαδικασία της επικοινωνίας και ευθυγράμμισης στο σύνολο του οργανισμού, απαιτεί όπως έχει ήδη αναφερθεί σημαντική επένδυση σε χρόνο, πόρους και δέσμευση από όλους..

Το εργαστήριο πραγματοποιήθηκε σε δύο συναντήσεις στις 26 και 30 Νοέμβριου με συνολική διάρκεια πάνω από 9 ώρες.

### **3.1.1 Χρονολόγιο εργαστηρίου**

Πιο αναλυτικά, τα χρονικά στάδια της προσέγγισης είχαν ως εξής:

**12 Νοεμβρίου - Προκαταρκτική συνάντηση** οριοθέτησης των στόχων και της προσέγγισης με τον Γενικό Διευθυντή της EBE, κ. Φίλιππο Τσιμπόγλου Κατά τη συνάντηση, επιβεβαιώθηκαν οι στόχοι και το εύρος της προσέγγισης, συμφωνήθηκε το αρχικό χρονοδιάγραμμα και πραγματοποιήθηκε μία αρχική διερεύνηση της στρατηγικής της EBE. Επιπλέον συγκεντρώθηκε και παραδόθηκε ένα αξιολογικό σύνολο στοιχείων και δεδομένων για την EBE που αξιοποιήθηκε τόσο για την προετοιμασία του εργαστηρίου, όσο και για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας..

#### **26 Νοεμβρίου - Εργαστήριο συνδημιουργίας BSC (1<sup>η</sup> συνάντηση)**

Συμμετέχοντες στο εργαστήριο ήταν ο Γενικός Διευθυντής, κ. Φίλιππος Τσιμπόγλου και τα στελέχη της EBE Μαρία Αναστασίου, Χρυσάνθη Βασιλειάδου, Ευτυχία Βραϊμάκη, Μιχάλης Γερόλιμος, Βαρβάρα Μουλά, Μαρία Μπριάνα, Γιώργος Παρλαβάντζας, Ειρήνη Παυλάκου και Εύη Στεφανή. Την ομάδα διευκόλυνσης αποτέλεσαν οι Ηλίας Καστρίτης και Βασίλης Αγγελακόπουλος.

Στόχος του εργαστηρίου ήταν η διερεύνηση της διασύνδεσης και ευθυγράμμισης των στρατηγικών στόχων της EBE, με τις κύριες διαστάσεις της λειτουργίας της, και ο καθορισμός ενός μικρού συνόλου στρατηγικά σημαντικών δεικτών. Επιπλέον, η καταγραφή ενδεικτικών πρωτοβουλιών και βελτιωτικών παρεμβάσεων ευθυγραμμισμένων με τους στρατηγικούς στόχους. Για να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά ο ανωτέρω στόχος, ένα μέρος του εργαστηρίου αφιερώθηκε στη



γνωριμία και την εξοικείωση με τις βασικές πτυχές της BSC αλλά και στη συνοπτική αναφορά μαθημάτων από την χρήση της από άλλες βιβλιοθήκες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο 1ο κεφάλαιο, βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία BSC, είναι ο καθορισμός του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού. Στο πλαίσιο του εργαστηρίου επιλέχθηκε η αρχική συζήτηση των δύο αυτών ζητημάτων να προσεγγιστεί με την χρήση των εργαλείων της Επαινετικής Διερεύνησης και της ανάλυσης SOAR. Τα δύο εργαλεία και τα πορίσματα της συζήτησης παρουσιάζονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης έγινε αναλυτική συζήτηση για το όραμα και τις στρατηγικές επιλογές της ΕΒΕ, επιλέχθηκαν τέσσερις στρατηγικοί στόχοι και ένας σημαντικός αριθμός δεικτών και πρωτοβουλιών, αναφορικά με τον πρώτο στρατηγικό στόχο.

### **30 Νοεμβρίου - Εργαστήριο συνδημιουργίας BSC (2<sup>η</sup> συνάντηση)**

Στο διάστημα που μεσολάβησε ανάμεσα στις δύο συναντήσεις, τα πορίσματα της πρώτης συνάντησης οργανώθηκαν με βάση τις λειτουργικές διαστάσεις της BSC και δημιουργήθηκε μία αρχική πρόταση εργασίας, που εστάλη στους συμμετέχοντες με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση της λογικής δόμησης της BSC και την διευκόλυνση της 2<sup>ης</sup> συνάντησης (βλ. Παράρτημα).

Με το πέρας της δεύτερης συνάντησης, είχαν καθοριστεί οι ΚΠΕ των τεσσάρων διαστάσεων, οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης, ενώ συζητήθηκαν περαιτέρω πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, έγινε η αρχική απόπειρα καθορισμού των συνδέσεων στον ΧΣΑ.

### **7 - 10 Δεκεμβρίου - Επαλήθευση και προσαρμογές**

Με την ολοκλήρωση του εργαστηρίου, δημιουργήθηκε η BSC και ο ΧΣΑ της ΕΒΕ. Το συνολικό αποτέλεσμα και η γραφική του απεικόνιση εστάλησαν στους συμμετέχοντες του εργαστηρίου για να επαληθεύσουν το αποτέλεσμα και να στείλουν τις παρατηρήσεις και τα σχόλια τους. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της επαλήθευσης, ολοκληρώθηκε η συνολική διαδικασία της συνδημιουργίας της πρωτότυπης BSC της ΕΒΕ.

### 3.1.2 Επαινετική Διερεύνηση και ανάλυση SOAR

Όπως έχει αναφερθεί, η δημιουργία BSC αποτελεί σε μεγάλο βαθμό, διαδικασία μάθησης για τα εμπλεκόμενα μέρη καθώς δημιουργείται μία αφήγηση που νοηματοδοτεί τον οργανισμό. Η Επαινετική Διερεύνηση (ΕΔ) (Appreciative Inquiry) βασίζεται στην παραδοχή ότι οι συζητήσεις, οι κοινές αφηγήσεις εντός του οργανισμού, ο τρόπος που γίνεται εντέλει κατανοητός ο οργανισμός από τα στελέχη του, δημιουργεί την εικόνα του προς τα έξω και διαμορφώνει το μέλλον του. Χρησιμοποιείται ευρέως από οργανισμούς, ενώ υπάρχει καταγεγραμμένη στη βιβλιογραφία η χρήση της από βιβλιοθήκες (Sullivan, 2004).

Κεντρική παραδοχή της μεθόδου, είναι ότι οι στρατηγικές επιλογές των οργανισμών, βασίζονται στην προηγούμενη εμπειρία και κυρίως στα θετικά αποτελέσματα που έχει πετύχει έως τώρα. Αντί λοιπόν της προσπάθειας αναζήτησης λύσεων σε προβλήματα, προτείνεται η ανάδειξη των συλλογικών επιτυχιών και η δημιουργική διερεύνηση του επιθυμητού μέλλοντος.

Η εφαρμογή της περιλαμβάνει τέσσερα στάδια (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Την Ανακάλυψη (Discovery), όπου αναφέρονται οι σημαντικές επιτυχίες και οι μελλοντικές δυνατότητες του οργανισμού. Το όνειρο (Dream), που αφορά την εξερεύνηση του ιδανικής μελλοντικής εικόνας του οργανισμού. Τη Σχεδίαση (Design), δηλαδή πως πρέπει να διαμορφωθεί ο οργανισμός ώστε να πραγματοποιηθεί η μελλοντική εικόνα. Τελευταίο στάδιο είναι αυτό της Πραγματοποίησης (Destiny/Delivery) όπου τα συμπεράσματα των προηγούμενων σταδίων οργανώνονται αποτελεσματικά ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία.

Με την εφαρμογή της ΕΔ στη δημιουργία της BSC (Shaked, 2010), στη διαδικασία ενσωματώνονται και στοιχίζονται οι αξίες, το όραμα και η αποστολή με τους στόχους, τις προοπτικές και τις πρωτοβουλίες, αντλώντας από διαφορετικές ατομικές εμπειρίες και οπτικές, εξασφαλίζοντας έτσι, ευρύτερη αποδοχή της στρατηγικής από τα πρόσωπα που θα κληθούν να την εφαρμόσουν (Simons & L. Havert, 2012).

Η ανάλυση SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results)<sup>19</sup>, αποτελεί μία αναπλαισίωση της ανάλυσης SWOT, με βάση τις αρχές της ΕΔ, όπου τα αδύνατα σημεία

---

<sup>19</sup> Δυνάμεις, Ευκαιρίες, Προσδοκίες, Αποτελέσματα

και οι απειλές, αντικαθίστανται από τις Προσδοκίες και τα Αποτελέσματα (Stavros, et al., 2018).

Κατά την 1<sup>η</sup> συνάντηση του εργαστηρίου, στη λογική της ΕΔ, τέθηκαν μία σειρά ερωτήσεων στους συμμετέχοντες (βλ. Παράρτημα). Κάποιες ενδεικτικές:

Τι έχουμε καταφέρει έως σήμερα; Τι δίνει νόημα και ενέργεια για να συμβεί αυτό;

Τι μετράει για εσάς τελικά από την εργασία σας στην ΕΒΕ;

Ποια είναι τα δυνατά σημεία της ΕΒΕ; Τι μπορούμε να καταφέρουμε να γίνουμε; Πως φανταζόμαστε το μέλλον μας;

Τι μπορούμε να κάνουμε, να δημιουργήσουμε ώστε να φτάσουμε εκεί;

Τι ευκαιρίες μπορούμε να αξιοποιήσουμε;

Πώς θα ξέρουμε ότι πάμε καλά; Ποιο είναι το πρώτο βήμα;

Ταυτόχρονα, δουλεύοντας σε ομάδες, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να καταγράψουν τις σκέψεις τους σε ένα πίνακα SOAR (βλ. Παράρτημα).

Η ομαδική συζήτηση που ακολούθησε ήταν ιδιαίτερα δημιουργική και φώτισε διαφορετικές πτυχές του ρόλου της ΕΒΕ και των προσδοκιών που έχουν οι εργαζόμενοι γι' αυτόν. Παράλληλα, τέθηκε η βάση για τη διαμόρφωση του οράματος και της μελλοντικής στρατηγικής της ΕΒΕ. Η τελική εκδοχή που προτάθηκε ως όραμα είναι η εξής:

*Αλλάζουμε, τιμώντας τις αξίες μας, για να προσφέρουμε σε κάθε πολίτη απaráμιλλες εμπειρίες επαφής με τον ελληνικό και διεθνή, γραπτό πολιτισμό. Μέχρι το 2022 δημιουργούμε όλοι μας, κάθε μέρα, την Εθνική Βιβλιοθήκη που μας αξίζει, πρότυπο για άλλες βιβλιοθήκες στην Ευρώπη και απροσπέραστη πύλη για τον ελληνικό πολιτισμό στην παγκόσμια κοινότητα.*

Η παραπάνω δήλωση οράματος είναι σαφώς ενδεικτική και αποτελεί ένα κείμενο (υπόθεση) εργασίας, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Έχει αναφερθεί άλλωστε ότι ιδανικά οι συζητήσεις στρατηγικού επιπέδου για τον καθορισμό κρίσιμων ζητημάτων ταυτότητας προϋποθέτουν περισσότερο χρόνο και διαφορετικό χώρο από τον εργασιακό.

### 3.2 Αποτελέσματα εργαστηρίου συν-δημιουργίας Balanced Scorecard

Έχοντας ολοκληρώσει την διερευνητική συζήτηση για το όραμα της ΕΒΕ, ο προσανατολισμός του εργαστηρίου στράφηκε στην επιλογή των σημαντικότερων στρατηγικών στόχων και των αντίστοιχων ΚΠΕ.

Γενικά, η εμπειρία εφαρμογής BSC δείχνει ότι σπάνια παρατηρείται ομοφωνία για τους στρατηγικούς στόχους και τους ΚΠΕ (Kaplan & Norton, 1996). Η αιτία συχνά ανιχνεύεται στην οργανωτική δομή και την επικρατούσα κουλτούρα του οργανισμού, καθώς κάποιες λειτουργίες τείνουν γενικά να αποκτούν προτεραιότητα, ενώ το φαινόμενο της λειτουργικής απομόνωσης κάποιων τμημάτων (functional silos) δεν ενισχύει τη συναίνεση, καθώς κάθε τμήμα προβάλλει την δική του οπτική και τις προτεραιότητες για τον καθορισμό του στρατηγικού προσανατολισμού του οργανισμού. Συνέπεια της έλλειψης κατανόησης, είναι οι απόπειρες καθορισμού και εμπέδωσης μιας κοινής γλώσσας να είναι συχνά ατελέσφορες. Η εφαρμογή της BSC αν και καθιστά φανερά τα παραπάνω προβλήματα, ταυτόχρονα προσφέρει και τη δυνατότητα επίλυσης (Kaplan & Norton, 1996), αφού η διαδικασία συλλογικού καθορισμού του οράματος και της στρατηγικής από την ηγετική ομάδα του οργανισμού, οδηγεί στην πλαισίωση όλων των επακόλουθων διαδικασιών από αυτό.

Στο εργαστήριο συζητήθηκαν διεξοδικά και καταγράφηκαν συνολικά οκτώ στρατηγικοί στόχοι (ΣΣ) από τους οποίους τελικά επελέγησαν τέσσερις ως πλέον σημαντικοί. Οι αρχικοί ΣΣ ήταν οι εξής:

ΣΣ1. Πλήρης λειτουργία της ΕΒΕ

ΣΣ2. Ανάπτυξη κοινού

ΣΣ3. Συντονισμός χώρων για άνοιγμα

ΣΣ4. Διάκριση αυτόνομης ταυτότητας από ΚΠΙΣΝ

ΣΣ5. Πλήρης αξιοποίηση οικονομικών πόρων

ΣΣ6. Πλήρης στελέχωση για λειτουργία

ΣΣ7. Κάλυψη τρέχουσας και αναδρομικής καταλογογράφησης

ΣΣ8. Εξασφάλιση οικονομικών πόρων από άλλες πηγές

Από αυτούς, επιλέχθηκαν οι ΣΣ1. Πλήρης λειτουργία της ΕΒΕ, ΣΣ4. Διάκριση αυτόνομης ταυτότητας από ΚΠΙΣΝ, ΣΣ5. Πλήρης αξιοποίηση οικονομικών πόρων και ΣΣ6. Πλήρης στελέχωση για λειτουργία, ως οι πλέον σημαντικοί. Από την προσεκτικότερη εξέτασή τους προέκυψε ωστόσο ότι τρεις ΣΣ αναφέρονται σε ζητήματα λειτουργίας επιχειρησιακού επιπέδου (ΣΣ1, ΣΣ3, ΣΣ6) ενώ άλλοι προσιδιάζουν περισσότερο με ΚΠΙΕ άλλων στρατηγικών στόχων (πχ. ΣΣ2 ως ΚΠΙΕ για ΣΣ4).

Οι τέσσερις διαστάσεις της BSC που επιλέχθηκαν και περιγράφουν τις λειτουργίες της ΕΒΕ είναι οι εξής:

### **Πολίτες - Βιβλιοθήκες**

#### **Εσωτερικές διεργασίες**

#### **Διαρκή Βελτίωση, Καινοτομία & Ανάπτυξη**

#### **Οικονομική Αποτελεσματικότητα**

Η πρώτη διάσταση αποτελεί τη διάσταση εκροής της ΕΒΕ, που λόγω της αποστολής της, απευθύνεται τόσο σε ένα πολυσχιδές κοινό (ερευνητές, απλοί χρήστες, επισκέπτες) αλλά και έχει ηγετικό ρόλο στις υπόλοιπες ελληνικές βιβλιοθήκες, παρέχοντας πρότυπα και κατευθύνσεις. Στην πρώτη συνάντηση του εργαστηρίου καταγράφηκαν κυρίως ΚΠΙΕ και πρωτοβουλίες για τον ΣΣ1. Οι προτάσεις της ομάδας της ΕΒΕ ανά διάσταση ήταν οι εξής<sup>20</sup>:

**Πολίτες - Βιβλιοθήκες:** Σήμανση συλλογής, info points, κανονισμός χρήσης ΕΒΕ (2), ωράριο (2) Ενημέρωση για εγγραφές, Ενημέρωση για τη λειτουργία (2), Δημοσιότητα, Άνοιγμα Βαλλιάνειου, Διαθέσιμοι πόροι

**Εσωτερικές διεργασίες:** Σαφής ενημέρωση για τη λειτουργία και μέριμνα για το ορθό άνοιγμα, Πλήρης λειτουργία των υπηρεσιών, Συνεργασία και συντονισμός όλων των αρμόδιων τμημάτων (4), Καθορισμός προτεραιοτήτων, Αυτοδέσμευση στελεχών, Κανονισμός λειτουργίας ΕΒΕ (2)

**Διαρκής Βελτίωση, Καινοτομία & Ανάπτυξη:** Εκπαιδευτικά ταξίδια, Διάχυση γνώσης, Αλληλοδιδασκτική, Εκπαίδευση του προσωπικού (6), Εκπαίδευση σε νέα

---

<sup>20</sup> Σε παρένθεση η συχνότητα αναφοράς.

συστήματα/τεχνολογίες του καταλόγου (αναζήτηση/κρατήσεις), Τεστ προσομοίωσης λειτουργίας

**Οικονομική Αποτελεσματικότητα:** Έγκαιρη απορρόφηση των ποσών που αφορούν αιτήματα τμημάτων (2), Στελέχωση λογιστηρίου, Απορρόφηση Τακτικού Προϋπολογισμού /ΠΔΕ, Εμπλουτισμός συλλογών με αγορές (2), ενίσχυση του οικονομικού τμήματος.

Με στόχο την βέλτιστη εφαρμογή της BSC και με γνώμονα την εξισορρόπηση των στόχων ως προς το όραμα της ΕΒΕ, μεταξύ των δύο συναντήσεων προτάθηκε η μερική ανασύνθεση των αρχικών ΣΣ. και έγινε προσπάθεια κατανομής των ΚΠΕ σε όλες τις διαστάσεις της BSC. Το προτεινόμενο σενάριο εργασίας έγινε αποδεκτό και στη βάση του διερευνήθηκαν οι ΚΠΕ των υπόλοιπων ΣΣ.

Οι οριστικοί ΣΣ είναι οι εξής:

ΣΣ1. Θέση σε παραγωγική λειτουργία όλων των υπηρεσιών έως το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο 2019

ΣΣ2. Ισχυροποίηση ταυτότητας & επωνυμίας ΕΒΕ ως διακριτό brand από το ΚΠΙΣΝ

ΣΣ3. Οικονομική Αποτελεσματικότητα

ΣΣ4. Εθνικό βιβλιογραφικό κέντρο

Οι λειτουργικοί στόχοι της αρχικής καταγραφής «Συντονισμός χώρων για άνοιγμα» (αναδιατυπωμένος ως «Ενίσχυση διατμηματικής συνεργασίας») και «Πλήρης στελέχωση για λειτουργία» επιλέχθηκαν ως ΚΠΕ του ΣΣ1. Αντίστοιχα οι αρχικά διατυπωμένοι στόχοι «Πλήρης αξιοποίηση οικονομικών πόρων» και «Εξασφάλιση οικονομικών πόρων από άλλες πηγές» προσδιορίστηκαν ως ΚΠΕ του ΣΣ3.

Κατά τη 2<sup>η</sup> συνάντηση του εργαστηρίου, προσδιορίστηκαν οι ΚΠΕ για τους υπόλοιπους τρεις ΣΣ., καθώς και οι σχετικοί δείκτες και πρωτοβουλίες. Οι προτάσεις της ομάδας της ΕΒΕ ανά διάσταση ήταν οι εξής:

**Πολίτες - Βιβλιοθήκες:** Αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού, Εμπλουτισμός και διάθεση του αρχείου καθιερωμένων όρων

**Εσωτερικές διεργασίες:** Επαρκής ανθρωποπροσπάθεια για την εκτέλεση του οικονομικού προγράμματος, Εκτέλεση δράσεων που είναι στο οικονομικό πλάνο

**Διαρκής Βελτίωση, Καινοτομία & Ανάπτυξη:** Αύξηση του engagement (ενεργούς συμμετοχής) στελεχών, Διαμόρφωση και εμπέδωση ταυτότητας (εσωτερικά), Έγκαιρη υιοθέτηση νέων προτύπων καταλογογράφησης, Εκπαίδευση υπαλλήλων στα ισχύοντα πρότυπα καταλογογράφησης

**Οικονομική Αποτελεσματικότητα:** Απορρόφηση των διαθέσιμων πιστώσεων σε γνωσμένες ανάγκες, Αξιοποίηση επένδυσης στη νέα οπτική ταυτότητα

### 3.3 Η Πρωτότυπη balanced scorecard της EBE

Με την ολοκλήρωση του εργαστηρίου, είχαν διατυπωθεί οι συνολικοί ΚΠΕ για τους τέσσερις ΣΣ. Επίσης είχε συγκεντρωθεί ένας ικανός αριθμός δεικτών και μία σειρά από πρωτοβουλίες για κάθε ΚΠΕ.

Από τους τέσσερις ΣΣ οι δύο πρώτοι σχετίζονται άμεσα με τη μεταστέγαση της EBE στο ΚΠΠΣΝ, επιβεβαιώνοντας ότι δεν πρόκειται για μία απλή μεταφορά αλλά για μία νέα αρχή που δημιουργεί διαχειριστικές απαιτήσεις και ζητήματα ταυτότητας. Από αυτούς, ο πρώτος αναφέρεται σε μία σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει την αφομοίωση των νέων υπηρεσιών και υποδομών από τους εργαζόμενους, με στόχο την ομαλή επιχειρησιακή λειτουργία της EBE. Μολονότι, δεν φέρει απόλυτα χαρακτηριστικά ΣΣ, κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου επισημάνθηκε ρητά η σημασία του για τα στελέχη της EBE. Ο δεύτερος ΣΣ έχει να κάνει με την εμπέδωση και διάδοση της ταυτότητας της EBE, όπως αυτή επαναπροσδιορίστηκε τόσο οπτικά όσο και με την εμβάθυνση της λειτουργίας της και συνδέεται στενά με την ανάπτυξη νέου κοινού. Παράλληλα, υπογραμμίζεται η ανάγκη διάκρισης της φυσιογνωμίας της EBE από το ΙΣΝ και η εξοικείωση του κοινού με τη νέα τοποθεσία της.

Ο ΣΣ3. Οικονομική αποτελεσματικότητα, αναφέρεται κυρίως στην ανάγκη συντονισμού αλλά και στη στελέχωση της οικονομικής υπηρεσίας, για την αποδοτική οικονομική λειτουργία της EBE.

Τέλος, ο ΣΣ4. Εθνικό βιβλιογραφικό κέντρο, περιλαμβάνει ως ΚΠΕ την «κάλυψη της τρέχουσας και αναδρομικής καταλογογράφησης» που αποτελεί ένα από τα ουσιαστικά ζητήματα εκπλήρωσης του ρόλου της EBE ως επικεφαλής βιβλιοθήκη της χώρας.

Στη συνέχεια, σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις αντιστοιχήθηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) που καταγράφηκαν στο εργαστήριο και έχουν μεγάλη

σημασία για την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού, καθώς και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης.

Όπως φαίνεται και στην αποτύπωση (Σχήμα 1), συγκεντρώθηκαν 31 δείκτες για τους 17 ΚΠΕ. Γενικά επιλέχθηκαν δείκτες που ήδη παρακολουθούνται (πχ. αριθμός πιστοποιημένων χρηστών) και δεν απαιτούν επιπλέον εργατοώρες για την παρακολούθησή τους και ένας σχετικά μικρός αριθμός δεικτών που απαιτεί την ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών (πχ. πραγματοποίηση έρευνας κοινού).

Ο προσδιορισμός των τιμών - στόχων για κάθε δείκτη, ήταν εκτός του εύρους της προσέγγισης της παρούσας εργασίας, καθώς προϋποθέτει διατμηματικές συναντήσεις και ευρύτερη συνεργασία για την επιλογή τους.

Γενικότερα, η επιλογή δεικτών σε ένα βαθμό καθορίζει και την πρωτοβουλία που πρέπει να εφαρμοστεί ώστε να επιτευχθεί η τιμή - στόχος του δείκτη. Για παράδειγμα ο δείκτης μέτρησης των θετικών δημοσιευμάτων, προϋποθέτει μεν την ανάληψη της αντίστοιχης πρωτοβουλίας που μεταφράζεται σε εργατοώρες ή κόστος, οδηγεί δε στην ανάληψη δράσεων προβολής σε μέσα ενημέρωσης, ώστε να υπάρξουν θετικά δημοσιεύματα.

Τέλος, καταγράφηκε μία σειρά πρωτοβουλιών για την εκπλήρωση των ΚΠΕ. Επισημαίνεται ότι κάποιες εξ αυτών ενδέχεται να επιφέρουν θετικό αποτέλεσμα σε περισσότερους από έναν ΚΠΕ (πχ. η μοντελοποίηση των διοικητικών διαδικασιών ενδέχεται να βελτιώσει τόσο τη διατμηματική συνεργασία, όσο και τον έγκαιρο οικονομικό προγραμματισμό).

Τελευταίο στάδιο του εργαστηρίου ήταν η αρχική απόπειρα καθορισμού των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών ΚΠΕ κάθε διάστασης, ώστε να δημιουργηθεί ο ΧΣΑ. Επισημαίνεται ότι η παρούσα καταγραφή δεν είναι οριστική, αλλά αποτελεί αρχική απόπειρα. Άλλωστε όπως είδαμε ο ΧΣΑ αποτελεί μεταξύ άλλων ευκαιρία για την έγκαιρη ανίχνευση κενών της στρατηγικής.

Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζονται η συνολική αποτύπωση της BSC της ΕΒΕ, όπως δημιουργήθηκε με τη συνεργασία των στελεχών της και η αρχική καταγραφή του ΧΣΑ.



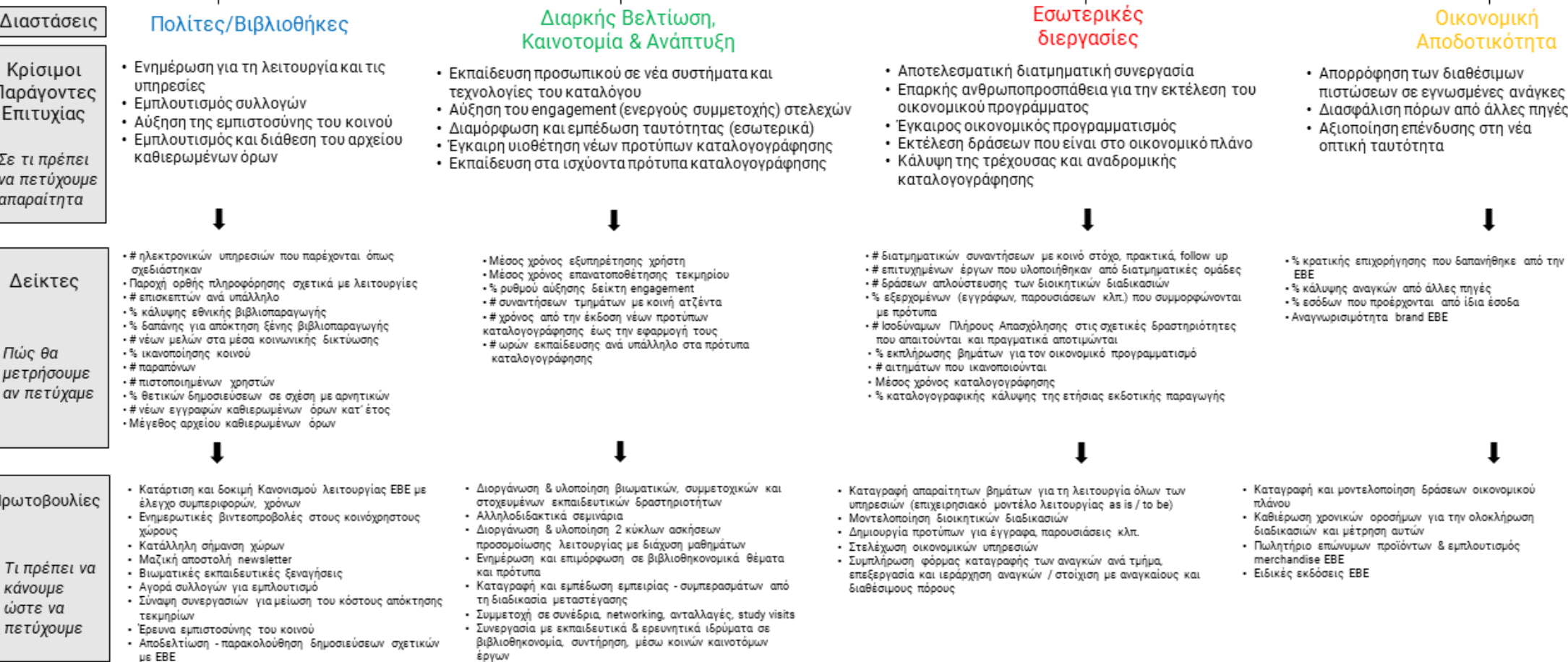
Σχήμα 1. Η Πρωτότυπη balanced scorecard της EBE

**Αποστολή** Ο εντοπισμός, η συγκέντρωση, η οργάνωση, η περιγραφή και η διαφύλαξη στο διηνεκές, τεκμηρίων του ελληνικού πολιτισμού και της πρόσληψής του διαχρονικά, καθώς και σημαντικών αντιπροσωπευτικών τεκμηρίων της πνευματικής παραγωγής του ανθρώπου και η διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης σε αυτά, με γνώμονα την ελευθερία της γνώσης, της πληροφόρησης και της έρευνας.

**Όραμα** Αλλάζουμε, τιμώντας τις αξίες μας, για να προσφέρουμε σε κάθε πολίτη απaráμιλλες εμπειρίες επαφής με τον ελληνικό και διεθνή, γραπτό πολιτισμό. Μέχρι το 2022 δημιουργούμε όλοι μας, κάθε μέρα, την Εθνική Βιβλιοθήκη που μας αξίζει, πρότυπο για άλλες βιβλιοθήκες στην Ευρώπη και απροσπέραστη πύλη για τον ελληνικό πολιτισμό στην παγκόσμια κοινότητα.

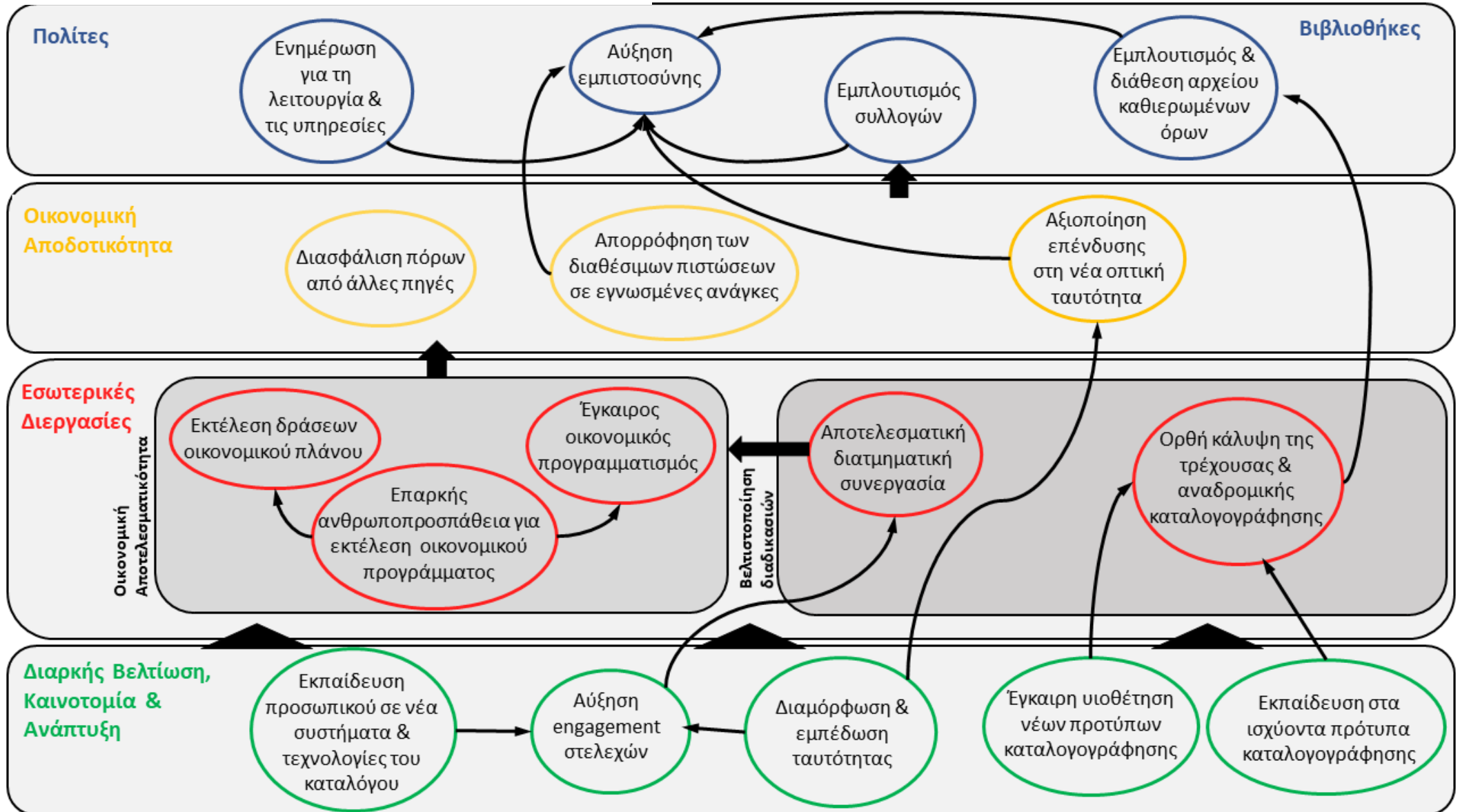
**Στρατηγικοί Στόχοι**

- ΣΣ1 Θέση σε παραγωγική λειτουργία όλων των υπηρεσιών έως Q2 /2019
- ΣΣ2 Ισχυροποίηση ταυτότητας & επωνυμίας EBE ως διακριτό Brand από το ΚΠΙΣΝ
- ΣΣ3 Οικονομική αποτελεσματικότητα
- ΣΣ4 Εθνικό βιβλιογραφικό κέντρο



### 3.3.1 Ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων της ΕΒΕ

Σχήμα 2. Ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων της ΕΒΕ



### 3.4 Ανακεφαλαίωση και συμπεράσματα

Όπως προκύπτει, η σχεδίαση και εφαρμογή της BSC σε έναν πολυσχιδή οργανισμό όπως η EBE μοιάζει περισσότερο με ταξίδι και όχι με συγκεκριμένο έργο με αρχή και τέλος (παρόλο που υπάρχει σαφές σημείο έναρξης και λήξης της διαδικασίας), του οποίου η πραγματική αξία συνίσταται στη συνεχή συζήτηση σε βάθος και την παρακίνηση για αναστοχασμό πάνω σε ουσιώδη ζητήματα της λειτουργίας του οργανισμού (Rohm, 2004). Η στρατηγική εκμάθηση άλλωστε, σχετίζεται με όλα τα βήματα του σχεδιασμού και της εφαρμογής της μεθόδου. Όπως αποδείχτηκε κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, ακόμα και τα προκαταρκτικά στάδια σχεδιασμού και προετοιμασίας αποτελούν σπουδαία ευκαιρία μάθησης και κατανόησης του οργανισμού από τα μέλη του (Kragup, 2003).

Σε σύγχρονες προσεγγίσεις της Στρατηγικής Διοίκησης, δίνεται έμφαση, συχνά ακόμα και προβάδισμα, στην οργανωσιακή κουλτούρα αντί του στρατηγικού σχεδιασμού. Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα, εννοούνται οι κοινές πεποιθήσεις και παραδοχές των εργαζομένων αλλά και οι αξίες ή ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Η υιοθέτηση της BSC οδηγεί στη σταδιακή ανάπτυξη μιας κουλτούρας αξιολόγησης, όπου οι στρατηγικά σημαντικές αποφάσεις βασίζονται πλέον στα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης. Με την χρήση μεθόδων στρατηγικής διοίκησης, όπως η BSC, παρέχεται η σημαντική δυνατότητα για την τεκμηριωμένη προβολή των επιτευγμάτων και της σημασίας της EBE, τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού, όσο και στα ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι άλλες βιβλιοθήκες, ή ακόμα πιθανοί χρηματοδότες και δωρητές.

Βασικό σημείο προβληματισμού κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, υπήρξε η επάρκεια στη συμπερίληψη όλων των λειτουργικών διαστάσεων της EBE, με τρόπο που να αποτυπώνεται πειστικά η συνολική εικόνα του οργανισμού. Η τελική επιλογή των ΣΣ και των αντίστοιχων ΚΠΕ από την ομάδα της EBE, φαίνεται να ανταποκρίνεται στο νέο ρόλο που καλείται να υποστηρίξει η βιβλιοθήκη. Ταυτόχρονα, αποτυπώνει σε σημαντικό βαθμό τις τρέχουσες επιχειρησιακές προτεραιότητες (η λειτουργία των υπηρεσιών) που έχουν προβάδισμα σε σχέση με τους υπόλοιπους στρατηγικούς στόχους.

Η παρούσα προσέγγιση συνδημιουργίας της πρωτότυπης BSC της EBE, είχε ως στόχο αρχικά την εξοικείωση των συμμετεχόντων στη διαδικασία με την μέθοδο, κυρίως όμως,

να θέσει τη βάση για την καθιέρωση χρήσης της BSC, αρχικά στο υψηλότερο επίπεδο και στη συνέχεια στα υπόλοιπα οργανωτικά επίπεδα της EBE.

Η πολύχρονη εμπειρία εφαρμογής BSC, δείχνει πως απαιτείται επένδυση σε χρόνο αλλά και επιλογή των στελεχών που θα αναλάβουν αρχικά να επικοινωνήσουν και στη συνέχεια να διατηρήσουν την εφαρμογή της μεθοδολογίας με την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ανατροφοδότησης επί των αποτελεσμάτων (δεικτών) των λειτουργιών της. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο της εργασίας περιγράφεται πώς η διάχυση της BSC στο σύνολο του οργανισμού, όπου οι στόχοι κάθε επιμέρους τμήματος ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους, αποτελεί την κρίσιμη προϋπόθεση για την πετυχημένη εφαρμογή της μεθόδου. Το ίδιο ισχύει και αναφορικά με την πληροφορική υποστήριξη στην αποτύπωση των δεικτών προκειμένου να γίνεται εύκολα η αντιληπτή η τρέχουσα πραγματικότητα σε σχέση με τους στρατηγικά στόχους.

Η μετάβαση της EBE σε νέο χώρο και ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της, ενεργοποίησε τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος αλλαγής, καινοτομίας, εξωστρέφειας και συλλογικής δέσμευσης για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, μέσω της υλοποίησης πρωτοβουλιών (δράσεων) όπως αυτές που ευθυγραμμίζονται στη πρωτότυπη BSC. Η μέθοδος στρατηγικής διοίκησης Balanced Scorecard, ως βιώσιμο εργαλείο επικοινωνίας και συντονισμού, μπορεί να συμβάλει σημαντικά σε αυτό.

## Επίλογος

Η διοίκηση μέσω στόχων των δημόσιων οργανισμών έχει εδώ και χρόνια αποκτήσει ισχυρή θεσμική κατοχύρωση. Η μετάβαση από την κανονιστική υποχρέωση στην ουσιαστική αξιοποίηση εργαλείων όπως η BSC μοιάζει ωστόσο να είναι ακόμα ζητούμενο. Η επισήμανση της εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών (ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006) ότι «η μέτρηση της αποτελεσματικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας» είναι ενδεικτική για τη συχνή καχυποψία με την οποία αντιμετωπίζονται οι νέες μέθοδοι αλλά και για τη δυσκολία προσαρμογής σε αυτές.

Ο νέος προσανατολισμός της EBE και η ανοικτότητα στη δοκιμή και στη μάθηση από την Διοίκηση της EBE σε ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού κατά την κρίσιμη μεταβατική κατάσταση στηρίζει τον συλλογικό στοχασμό σε θέματα ταυτότητας και στρατηγικού προσανατολισμού. Η κουλτούρα του οργανισμού σμιλεύεται καθημερινά από όλους και επηρεάζει τόσο τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και την εκτέλεσή της.

Η πολυετής εμπειρία από την χρήση BSC έχει αποδείξει ότι υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικά περιβάλλοντα και συνθήκες και αποτελεί ευκαιρία να τεθεί σε κίνηση ο στρατηγικός διάλογος που χρειάζεται για την αποτύπωση των επιλογών σε ένα εύληπτο και επικοινωνιακά πρακτικό τρόπο διάδοσης των στόχων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας καθώς και μετρικών που δείχνουν αν επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι.

Για την ουσιαστική αξιοποίηση της BSC και μεθόδων στρατηγικής διοίκησης γενικά, χρειάζεται ισχυρή δέσμευση από τη διοίκηση. Η εμπειρία της EBE επιβεβαίωσε το γεγονός ότι η EBE διαθέτει εκείνη τη δέσμευση για την στρατηγική διοίκηση αποτελεσμάτων με χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης. Η στρατηγική και η παρακολούθηση της εκτέλεσής της, θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που συζητήθηκαν κατά την παρουσίαση της BSC στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Η διαμόρφωση της στρατηγικής και η επακόλουθη εκτέλεσή της ως αναπαραγωγή των αρμοδιοτήτων του οργανισμού όπως αυτές ορίζονται από το νόμο δεν προσανατολίζει την οργάνωση στην επίτευξη των στόχων δεδομένων των πόρων και των συνθηκών σε βάθος χρόνου με βάσει δεδομένα.

Για την διαδοχική επέκταση της μεθοδολογίας προτείνεται να διαμορφωθεί ομάδα εργασίας (ιδανικά διατμηματική) όπου θα αναλάβει σε σταθερή βάση την παρακολούθηση της εφαρμογής. Η ομάδα θα πρέπει να διαθέτει πλήρη πρόσβαση και επαρκή εσωτερική νομιμοποίηση, ώστε οι επιμέρους BSC των οργανωτικών επιπέδων να αναφέρονται σε στόχους και δείκτες που πράγματι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα..

Κατά την εξέταση της μεθόδου, υποστηρίχθηκε πως η επιλογή δεικτών αποτελεί το πιο κρίσιμο βήμα σχεδιασμού της BSC. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να φροντίσουν οι δείκτες που θα επιλέξουν να είναι στρατηγικά σημαντικοί. Παρατηρείται συχνά οι οργανισμοί να χρησιμοποιούν δείκτες και στατιστικές που παρακολουθεί ήδη ο οργανισμός και να προσαρμόζουν αυτούς απλά στις ανάγκες της μεθοδολογίας. Σε αυτή την περίπτωση δεν εξασφαλίζεται η ευθυγράμμιση με τους στόχους, το αποτέλεσμα της μέτρησης δεν δείχνει αν υλοποιείται η στρατηγική καθώς δεν η μεθοδολογία δεν εστιάζει στους σημαντικούς δείκτες, και πιθανώς επιβεβαιώνεται αυτό που ο οργανισμός κάνει ήδη καλά (χειραγώγηση στόχων)

Η δυσλειτουργική επικοινωνία των οργανωτικών μονάδων εντός των δημοσίων οργανισμών εμποδίζει την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διοίκηση της εκτέλεσης της στρατηγικής με βάση BSC προϋποθέτει την ουσιαστική εμπλοκή όλων των εργαζομένων στη δημιουργία BSC (αποτελούμενη από επιμέρους ανά επίπεδο οργάνωσης), γεγονός που αποτελεί πέρα από προϋπόθεση επιτυχίας της εφαρμογής της, σημαντικό βήμα βελτίωσης της ενδοοργανωσιακής συνεργασίας και εμπέδωσης μιας κουλτούρας αειφόρας μάθησης. Το τρέχον θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης εφόσον εφαρμοστεί ως μια ανθρωποκεντρική μέθοδος διοίκησης, εμπεριέχει σημεία ανατροφοδότησης της πορείας εκτέλεσης μιας συμφωνημένης κατά κύριο λόγο επιχειρησιακής στοχοθεσίας (η οποία ωστόσο εκπορεύεται από έναν στρατηγικό σχεδιασμό) και έτσι διευκολύνει την υιοθέτηση της Balanced Scorecard ως μέθοδο στρατηγικής διοίκησης αποτελεσμάτων.

## Βιβλιογραφία

- Maguire , C. & Willard , P., 1990. Performance Measures for Libraries: Statistical, Organizational and Cosmetic. *Australian Academic & Research Libraries*, 21(4), pp. 262-273.
- Abu Eid, E. M. & Jirjees, J. M., 2015. *Application of key performance indicators (KPIs) in the UAE public libraries: An analytical study*. s.l., QScience Proceedings.
- Armstrong, M., 2000. *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. 2η Έκδοση επιμ. London: Kogan Page Limited.
- Cullen, R., 1998. *Measure for measure: a post-modern critique of performance measurement in libraries and information services*. University of Pretoria, s.n.
- De la Mano, M. & Creaser, C., 2016. The impact of the Balanced Scorecard in libraries: from performance measurement to strategic management. *Journal of Librarianship and Information Science*, 48(2), pp. 191-208.
- Drucker, P. F., 1954. *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Greiling, Dorothea, D., 2010. Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), pp. 534-554.
- Hammes, M., 2011. *Third generation balanced scorecards for libraries*. Newcastle upon Tyne, Northumbria University Press.
- Kaplan, R. S., 1999. The Balanced Scorecard for Public-Sector organizations. *Balanced Scorecard Report: insight, experience & ideas for strategy-focused organizations*, 1(2).
- Kaplan, R. S., 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, Τόμος 3, pp. 1253-1269.
- Kaplan, R. S. & Jackson, C., 2007. Managing by Strategic Themes. *Balanced Scorecard Report*, 9(5).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Τόμος 71.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), pp. 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001. *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

- Krarup, K., 2003. Balanced scorecard at the Royal Library, Copenhagen. *LIBER Quarterly*, 14(1).
- Lawrie, G. & Cobbold, I., 2004. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), pp. 611-623.
- Lor, P. J. & Sonnekus, E. A., 1997. *Guidelines for Legislation for National Library Services*, Paris: UNESCO.
- Moore, N., 1989. *Measuring the performance of public libraries*. Paris: Unesco.
- Nash White, L., 2008. *Library Performance and Service Competition: Developing strategic responses*. Oxford: Chandos Publishing .
- Niven, P. R., 2008. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc..
- Osborne, S. P., επιμ., 2010. *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
- Pidd, M., 2012. *Measuring the Performance of Public Services*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poll, R., 2008. The cat's pyjamas? Performance indicators for national libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 9(2), pp. 110-117.
- Poll, R., 2009. Benchmarking in the form of performance indicators and balanced scorecard. Στο: M. Heaney, επιμ. *Library Statistics for the Twenty-First Century World*. Munchen: K.G. Saur, pp. 61-70.
- Poll, R. & te Boekhorst, P., 2007. *Measuring Quality, Performance Measurement in Libraries*. 2η Έκδοση επιμ. München: K. G. Saur.
- Rohm, H., 2004. A Balancing act. *Performance Measurement in Action*, 2(2), pp. 1-8.
- Self, J., 2004. Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard. *Performance Measurement and Metrics*, 5(3), pp. 101-105.
- Shaked, D., 2010. A Strength-based Approach to Metrics, Scorecards and Performance Reviews. *AI Practitioner*, 12(3), pp. 50- 55.
- Simons, M. & L. Havert, M., 2012. Using Appreciative Inquiry to Support a Culture Shift in Transition. *Technical Services Quarterly*, 29(3), pp. 207-216.
- Stavros, J., Cooperrider, D. & Lynn Kelley, D., 2018. Strategic Inquiry ! Appreciative Intent: Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning..
- Sullivan, M., 2004. The Promise of Appreciative Inquiry in Library Organizations. *Library Trends*, 53(1), pp. 218-229.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A., 2010. *The Power of Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..



Γκέγκας, Α., 2017. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Εκπαιδευτικό Υλικό*. Αθήνα: ΕΣΔΔΑ.

Δόγα, Α., 2014. *Αξιολόγηση με όρους Στρατηγικής Διοίκησης της Εφαρμογής του Ν.3230/2004 στη Δημόσια Διοίκηση, Τελική Εργασία, ΕΣΔΔΑ*. Αθήνα: s.n.

Λαδί, Σ. & Νταλάκου, Β., 2008. *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

# Παράρτημα

## Επιλογή διαφανειών από την παρουσίαση του εργαστηρίου

Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος  
National Library of Greece

### Συνδημιουργώντας το **Balanced Scorecard** της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος



Εργαστήριο (μέρος I), 26.11.2018



### Ερωτήσεις

Τι έχουμε καταφέρει έως σήμερα; Τι δίνει νόημα και ενέργεια για να συμβεί αυτό; Τι μετράει για εσάς τελικά να εργάζεστε στην ΕΒΕ;

Τι έκανε το αποτέλεσμα αυτό εφικτό; Τι άλλο συνέβαινε όταν αυτό γίνονταν;

Ποια είναι τα δυνατά σημεία της ΕΒΕ; Με τι αισθανόμαστε καλά, με όρεξη και ενέργεια να δρούμε θετικά;

Τι μπορούμε να καταφέρουμε να γίνουμε; Πως φανταζόμαστε το μέλλον μας;

Τι μπορούμε να κάνουμε, να δημιουργήσουμε ώστε να φτάσουμε εκεί; Τι ευκαιρίες μπορούμε να αξιοποιήσουμε;

Πώς θα ξέρουμε ότι πάμε καλά; Τι άλλο χρειαζόμαστε; Ποιο είναι το πρώτο βήμα;



### Επιλέγοντας στρατηγικά σημαντικούς δείκτες Meaningful Performance Indicators

Επικέντρωση σε σχετικά μικρό σύνολο δεικτών, ευθυγραμμισμένων με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους.

Ειδικότερα, θα πρέπει να είναι:

- Αξιόπιστοι
- Έγκυροι
- Κατάλληλοι
- Εφαρμόσιμοι
- Συγκρίσιμοι

**Leading:** Παρακολουθούν την εκτέλεση της στρατηγικής (input) – επηρεάζουν τις αλλαγές (predictive)

**Lagging:** Καταγράφουν την επίδοση, εκ των υστέρων (output)

Πηγές Δεικτών: IFLA, ISO 11620, άλλες βιβλιοθήκες



### Πώς δομείται / λειτουργεί

Οι τέσσερις διαστάσεις:

**Πολίτες:** Πόσο καλά ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες τους;

**Εσωτερικές Διεργασίες:** Ανταποκρίνονται στο επίπεδο των υπηρεσιών που θέλουμε να προσφέρουμε;

**Διαρκή Βελτίωση, Καινοτομία & Ανάπτυξη:** Πως διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση;

**Οικονομική:** Πως διαχειριζόμαστε τους πόρους μας;



### Στόχοι

Τα δυνατά σημεία & οι δυνατότητες της ΕΒΕ

Στρατηγική & υλοποίηση: **Balanced Scorecard (BSC)**

Φτιάχνοντας **Πρωτότυπο BSC**  
**Χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων**



### Τι είναι το balanced scorecard

- Αναπτύχθηκε το 1992 από τους R. Kaplan και D. Norton
- Σύστημα στρατηγικής διοίκησης της απόδοσης και εκτέλεσης της στρατηγικής
- Λαμβάνει υπόψη και άλλες κρίσιμες διαστάσεις πέρα από τα οικονομικά
- Αποτυπώνει συνολικά τη στρατηγική με τρόπο σαφή και εύληπτο (επικοινωνία)

### Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων – παράδειγμα





• Αποδοτική αξιοποίηση

• Εξασφάλιση διαρκούς βελτίωσης και ανάπτυξης

• Αποτελεσματική λειτουργία

• Ικανοποίηση από τις υπηρεσίες

Ανάλυση SOAR: Η φόρμα καταγραφής που δόθηκε στους συμμετέχοντες

Εθνική Βιβλιοθήκη  της Ελλάδος  
National  Library of Greece

## Δυνατά σημεία/ ευκαιρίες/ προσδοκίες / αποτελέσματα (SOAR)

Χρησιμοποιήστε τις ενδεικτικές ερωτήσεις για να καταγράψτε τις ιδέες, τις ιστορίες, τα θέματα που σας έρχονται πρώτα στο μυαλό (σε ομάδες)

### Δυνάμεις

Τι μας κάνει περήφανους να εργαζόμαστε για την ΕΒΕ;  
Τι εκτιμάμε περισσότερο στην ΕΒΕ;  
Σε τι μπορούμε να βασιστούμε;  
Τι μας κάνει μοναδικούς;  
Ποια είναι τα δυνατά σημεία μας;  
Τι κάνουμε πραγματικά καλά

### Ευκαιρίες

Σε τι θα μπορούσε ακόμα περισσότερο να προσφέρει η ΕΒΕ, να παρέχει αξία και μεγαλύτερο όφελος;  
Τι μας ζητάνε οι πολίτες και οι χρήστες; Σημειώστε 2-3 σημαντικές ευκαιρίες για την ΕΒΕ που αξίζει να επικεντρωθούμε;  
Ποιες πρωτοβουλίες και δράσεις θα μπορούσαν να τις υλοποιήσουν ; Τι άλλο χρειαζόμαστε;

### Προσδοκίες

Πως φανταζόμαστε το ιδανικό μέλλον της ΕΒΕ;  
Τι μπορούμε να γίνουμε; Τι θα κάνει την διαφορά;  
Τι μας νοιάζει πιο πολύ;  
Τι άλλο θα επηρεάσει το μέλλον μας ως ΕΒΕ;  
Τι είναι αυτό που μας συναρπάζει περισσότερο;  
Ποιές στρατηγικές πρωτοβουλίες θα μας φέρει ποιο κοντά στο μέλλον;

### Αποτελέσματα

Για ποια πράγματα θέλουμε να γίνουμε γνωστοί σε όσους εξυπηρετούμε ή συνεργαζόμαστε;  
Πως γνωρίζουμε ότι πετύχαμε τους στόχους μας ;  
Αν μετρούσαμε κάτι, με το οποίο θα ήσασταν σίγουροι ότι προσεγγίζουμε το ιδανικό μέλλον, τι θα ήταν αυτό; (δείκτης)  
Τι άλλο θα χρειαστούμε;

## Ανάλυση SOAR: Καταγραφή των αποτελεσμάτων

Δυνατά σημεία		Προσδοκίες	
Αγάπη	Εμπιστοσύνη	Εκπληρώνουμε το μέγιστο των δυνατοτήτων	
Ηγετικός θεσμός	Εθνική Εμβέλεια	Πλήρης λειτουργία	Εδραίωση ρόλου
Πλούσιο brand name	Αξίες, θετικός συνειρμός	Πρωτοπόροι εθνικά και διεθνώς	
Μετεγκατάσταση: «Φέραμε εις πέρας ένα πολύπλοκο έργο»		Να γίνουμε πρότυπο	Ανανέωση
Συνεργασία	Πολυσχιδές περιβάλλον	Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και διαφοροποίηση	
Διαφορετικότητα	Ευθύνη	Δίκτυο βιβλιοθηκών	Επάρκεια πόρων
Δέσμευση	Ομαδικότητα	Εθνικό καταλογογραφικό κέντρο	
Υπέρβαση	Λειτουργία με ελάχιστους πόρους	Σταθερά βήματα κατοχύρωσης	
Αντοχή	Νέες υπηρεσίες	Συμμετοχή και δέσμευση για συνέχεια	
Ευκαιρίες		Αποτελέσματα	
Εθνικές και διεθνείς συνεργασίες		Ικανοποίηση χρηστών	Ικανοποίηση εργαζομένων
Εκπαιδευτικός και κοινωνικός ρόλος		Αριθμός επισκεπτών/χρηστών	
Θέση σε λειτουργία των νέων υπηρεσιών		Αύξηση προβολής των υπηρεσιών	
Καταγράφουμε τι μάθαμε (σώμα γνώσης)		Νέα έργα που ενσωματώνουν καινοτομία	
Αφομοίωση αλλαγής		Πρότυπο στην πράξη	
Να γίνουμε οι ίδιοι φορείς της αλλαγής		Αφομοίωση καινοτομιών	
Πρότυπο Κέντρο - μοντέλο για άλλες βιβλιοθήκες,		Πρότυπα Ψηφιοποίησης	
«Να επικοινωνήσουμε ποιοι είμαστε και τι προσφέρουμε»		Early adopters καινοτομίας	
Διάδοση κουλτούρας σε χρήστες			
Δανειστικό τμήμα: Κυρίαρχο για τη διάδοση της κουλτούρας			

## Φόρμα καταγραφής ΚΠΕ και δεικτών μεταξύ των δύο συναντήσεων

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας & δείκτες 30.11.2018

QUESTIONS
RESPONSES

### Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας & δείκτες του BSC της ΕΒΕ.

Στόχος: οι παραπάνω είναι να θεματογραφηθούν μέχρι την Παρασκευή 30.11.2018 το πρωί για βάση για να ξεκινήσουμε τη διάγνωση.

Υπενθύμιση ότι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας είναι οι 4 πράξεις να πετύχουμε απαραίτητα προκείμενα να πετύχουμε τους στρατηγικούς στόχους. Δείκτες είναι μετρήσις όσο το δυνατόν αντικειμενικά, με τμήματα, εκφράσις ώστε να γνωρίζουμε αν όληως πετύχαμε τις πράξεις. Δείκτες του Βαθμολογικού Scorecard είναι:

- Διάρθρωση βελτισμού κεντρικού & περιφερειακού παρόρι το μετρητικό θεματικό του οργανισμού, τις υποθέσεις και προκείμενα οι 4 εδαφολογία (μεθόδολογία) του οργανισμού.
- Επιμελημένη διακοσμολογία: επικεντρώνεται στην καλή λειτουργία των κοινωτικών διακοσμών της ΕΒΕ. Αποτελεί κενά, προβλεψιμά οικονομικά και ζητήματα προσαρμογής σε νέες συνθήκες, με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία των κοινωτικών.
- Πολύτιμα / Βελτιωθίκες, επικεντρώνεται στους κορίτες των υπηρεσιών της ΕΒΕ, και στην αύξηση της ικανοποίησης από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Φορολογική αποδοτικότητα: Ο τρόπος και απόδοσις στα οικονομικά (μάρκα / δείκτες) και η ευρωπαιότητα των οικονομικών εισοδημάτων και αποδόσεων της ΕΒΕ.

Προτεινόμενα Στρατηγικά Στόχοι είναι:


11. Όχι οι παραρτηρητικές λειτουργίες όλων των υπηρεσιών
12. Κοινοποίηση επιτόπιος & επιμελημένη ΕΒΕ ως θεματικό Brand από το ΚΠΕΝ
13. Οικονομική αποδοτικότητα
14. Εθνικό βελτιωθικό κέντρο

Στις παραπάνω ερωτήσεις συμπληρώστε τις φέλιες και προτάσεις: 2 στις 3 κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) για τους Στρατηγικούς Στόχους 2, 3 και 4 (τουλάχιστον 1 ΚΠΕ ανά Στρατηγικό Στόχο) για κάθε ύδαση του Βαθμολογικού Scorecard 2-3 δείκτες ανά ύδαση (τουλάχιστον 1 δείκτη ανά ΚΠΕ) καθώς και Πρωτοβουλίες/ Δράσεις / Έργα για κάθε ύδαση. Εμφανίστε ότι καταφέρατε ότι πράξις να αναλυθεί καταδεικνύοντας τον ΚΠΕ ή πρωτοβουλία σε έναν Στρατηγικό Στόχο/ ύδαση (παραπάνω παραπάνω). **Ευχαριστούμε!**

Email address \*

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ) για τους Στρατηγικούς Στόχους 2, 3 και 4





Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
**ΙΩΝΕΥ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)