



Πολυτεχνείο Κρήτης
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Αξιολόγηση Επιδόσεων και Στρατηγικής με βάση τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)

Η περίπτωση Οργανισμού Έρευνας και Ανάπτυξης

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Δέσποινα Ι. Παντελάκη

Τριμελής Επιτροπή:

1. Αναπλ. Καθηγητής Ευάγγελος Γρηγορούδης (επιβλέπων)
2. Καθηγητής Κων/νος Ζοπουνίδης
3. Καθηγητής Νικόλαος Ματσατσίνης

Χανιά, Φεβρουάριος 2016

Στην Πέπη

Ευχαριστίες

Επιβλέπων καθηγητής στην εκπόνηση της εργασίας μου ήταν ο Αναπληρωτής Καθηγητής κ. Ευάγγελος Γρηγορούδης, στον οποίο οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες για την πρόταση του θέματος καθώς μου έδωσε τη δυνατότητα να αποκτήσω χρήσιμες εμπειρίες και γνώσεις. Η συνεχής υποστήριξη και η καθοδήγηση που μου παρείχε ήταν εξαιρετικά σημαντική και με βοήθησε σε όλη τη διάρκεια της διατριβής μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Ζοπουνίδα και τον Καθηγητή κ. Νικόλαο Ματσατσίνη για την τιμή που μου έκαναν να συμμετάσχουν στην επιτροπή εξέτασης της εργασίας.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών του Πολυτεχνείου Κρήτης Καθηγητή κ. Νικόλαο Νικολαΐδη για τη συνεργασία καθώς και για τη διαρκή ενθάρρυνση και την εμπιστοσύνη που επέδειξε στην προσπάθειά μου. Επίσης δε θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους που με υποστήριξαν στη διάρκεια της εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου, τον άντρα μου και τα παιδιά μου, για την υποστήριξη και τη συμπαράσταση.

Αφιερώνω την εργασία μου στην αγαπημένη μου φίλη Δέσποινα Μπολανάκη που πάντα μου δείχνει το δρόμο στα δύσκολα ...

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	4
1.1	Περιγραφή θέματος & βασικών εννοιών	4
1.2	Η Στρατηγική για την Έρευνα στα Ελληνικά Πανεπιστήμια	8
1.3	Δομή και Στόχοι της εργασίας	11
2	Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας	12
2.1	Η μέθοδος BSC ως Σύστημα Διοίκησης	12
2.2	Βασικές έννοιες BSC	17
2.3	Οικοδόμηση και Διατήρηση BSC	21
3	BSC και Δημόσιοι Φορείς	28
3.1	Εφαρμογές BSC σε Δημόσιους φορείς	29
3.2	Βιβλιογραφική ανασκόπηση εφαρμογών BSC σε ερευνητικούς οργανισμούς	31
4	Ο Οργανισμός Διαχείρισης Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης	37
4.1	Ανάπτυξη BSC ΕΛΚΕ/ΠΚ	40
4.2	Έρευνες Ικανοποίησης	53
4.3	Παρουσίαση Μοντέλου BSC ΕΛΚΕ/ΠΚ	56
4.4	Πολυκριτήρια Ανάλυση Μετρήσεων	61
4.5	Αποτελέσματα	72
5	Σύνοψη	81
5.1	Συμπεράσματα	81
5.2	Προτάσεις – Επεκτάσεις	82
6	Βιβλιογραφία	84
7	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	85
	Παράρτημα 1 . Περιγραφή - Τεκμηρίωση Δεικτών	85
	Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης	104
	Παράρτημα 3 – Υπολογισμοί Τιμών Δεικτών 2015	116
	Παράρτημα 4 - ΑΗΡ Διμερείς συγκρίσεις και βάρη δεικτών ανά διάσταση	123

1 Εισαγωγή

1.1 Περιγραφή θέματος & βασικών εννοιών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική είναι η γέφυρα που συνδέει το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις δράσεις που αναλαμβάνει. Είναι ο δρόμος που θα οδηγήσει προς την κατεύθυνση της υλοποίησης του οράματος αξιοποιώντας τα μέσα που διαθέτει. Είναι η πυξίδα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η στρατηγική προσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης και καθορίζει τις δράσεις που επιλέγει και αποφασίζει να υλοποιήσει με βάση την αντίληψη που έχει διαμορφώσει για το μέλλον της. Ο ρόλος της Στρατηγικής των Οργανισμών είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις μέρες μας από ποτέ. Εξάλλου η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής είναι κρίσιμη στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της γνώσης, και των ταχύτατων αλλαγών.

Οι Robert S. Kaplan και David P. Norton (1996) αναφέρονται στις στρατηγικές ως ο μοναδικός και βιώσιμος τρόπος μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργούν αξία, μεταβάλλονται εξελίσσονται και ακολουθούν τις αλλαγές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες ανάγκες σε εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού δηλαδή διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής. Στη βιομηχανική εποχή οι επιχειρήσεις δημιουργούσαν αξία με τα υλικά περιουσιακά στοιχεία τους μετατρέποντας τις πρώτες ύλες σε ολοκληρωμένα προϊόντα. Σήμερα οι ευκαιρίες που έχουν οι επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία μετατοπίστηκαν από τη διαχείριση των υλικών αξιών στη διαχείριση αυτών κεφαλαίων που βασίζονται στη γνώση, που αναπτύσσει τις άυλες αξίες της επιχείρησης. Τέτοια άυλα χαρακτηριστικά είναι οι πελάτες, τα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, οι υψηλής ποιότητας λειτουργικές διεργασίες, η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων και τεχνολογιών πληροφορικής, η ενίσχυση των ικανοτήτων του προσωπικού, τα κίνητρα κ.α.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται πλέον οι επιχειρήσεις, η επιτυχία της διοίκησης δεν αποτιμάται μόνο με τα οικονομικά μεγέθη του ισολογισμού της. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ακολουθούν μια ολοκληρωμένη διαδικασία προκειμένου να αναπτύξουν σχέδια δράσης, για να επιτύχουν τον μακροπρόθεσμο στόχο τους, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες.

Η αξιολόγηση της επίδοσης ενός Στρατηγικού Σχεδίου δεν περιγράφεται μόνο από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά και από πλήθος άλλων πληροφοριών –που καταγράφονται ως δεδομένα και μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να αποτιμηθεί η αξία των άυλων κεφαλαίων και των ικανοτήτων της επιχείρησης. Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται, να παρακολουθούν και να εκμεταλλεύονται τέτοια δεδομένα σχετικά με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους εργαζόμενους που εκτείνονται από τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, το μερίδιο αγοράς, την αφοσίωση των πελατών, μέχρι την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών και την ικανοποίηση εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στο να υλοποιήσουν και να αναπτύξουν τις καλές στρατηγικές που υιοθετούν συχνά οφείλεται στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να χτιστούν να υλοποιηθούν και να αξιολογηθούν οι στρατηγικές. Τα εργαλεία αυτά δεν είναι πάντα τα κατάλληλα.

Οι οργανισμοί χρειάζονται ένα σύστημα μέτρησης που να ισορροπεί την παραδοσιακή ακρίβεια και ακεραιότητα των οικονομικών μεγεθών με τις δράσεις εκείνες που θα οδηγήσουν στην οικονομική επιτυχία, ώστε να ξεπεράσουν όλα τα εμπόδια που συναντούν στην εφαρμογή της στρατηγικής τους. Προκειμένου να συμβαδίζουν τα εργαλεία με την εξέλιξη των επιχειρήσεων απαιτείται να υιοθετηθούν μέθοδοι και τεχνικές ικανές να ανιχνεύουν και να παρακολουθούν τις άυλες αξίες των επιχειρήσεων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

Το Στρατηγικό management αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε επιχείρηση. Είναι το σχέδιο που θα καταστρώσει προκειμένου να καταφέρει μέσα από τον έντονο ανταγωνισμό του παρόντος να θέσει τα θεμέλια για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Είναι ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης και αφορά τις επιχειρήσεις που ο τρόπος διοίκησης τους δεν επικεντρώνεται στον έλεγχο μέσω της κατάρτισης και παρακολούθησης του προϋπολογισμού και των διαθέσιμων πόρων αλλά στην κατάστροψη και εκπόνηση των στρατηγικών τους σχεδίων. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές που πρέπει να γίνουν στο πλαίσιο πολύπλοκων καταστάσεων. Απαιτείται προσπάθεια για την κατάρτιση των πλέον κατάλληλων στρατηγικών σχεδίων που θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Management είναι η διαμόρφωση της Στρατηγικής μέσω του καθορισμού των στόχων, η ανάλυση των δεδομένων, η εφαρμογή της στρατηγικής και η συνεχής παρακολούθηση της. Οι οργανισμοί που καλούνται να αναπτύξουν ένα νέο Στρατηγικό Σχέδιο σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει αρχικά να αποσαφηνίσουν το όραμα και την αποστολή τους καθώς και να συνδέσουν με αυτά, κατάλληλα μεγέθη ως δείκτες των επιδόσεων των στρατηγικών στόχων που έχουν θέσει. Η επιτυχής επικοινωνία των στρατηγικών στόχων σε όλη την ιεραρχία της διοίκησης και η ευθυγράμμιση αυτών με τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη τους, είναι σημαντικοί παράγοντες που παρακολουθούνται συνεχώς κατά την εφαρμογή της στρατηγικής και ανατροφοδοτούν το σχεδιασμό της στοχοθεσίας.

BSC ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Οι ιδιωτικοί αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί συνεχώς προσπαθούν να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους δηλαδή οικονομικότερα. Συνήθως οι άνθρωποι της διοίκησης δουλεύουν πολύ σκληρά για να είναι σίγουροι ότι τα πράγματα γίνονται σωστά, με αποτέλεσμα να μην έχουν σχεδόν καθόλου χρόνο για να αποφασίσουν αν κάνουν τα σωστά πράγματα. Το να κάνει κανείς τα σωστά πράγματα και το να κάνει κανείς τα πράγματα σωστά είναι ένας συνδυασμός εξισορρόπησης και απαιτεί την ανάπτυξη καλής επιχειρησιακής στρατηγικής αφενός και αποτελεσματικής λειτουργίας αφετέρου για να παραχθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών.

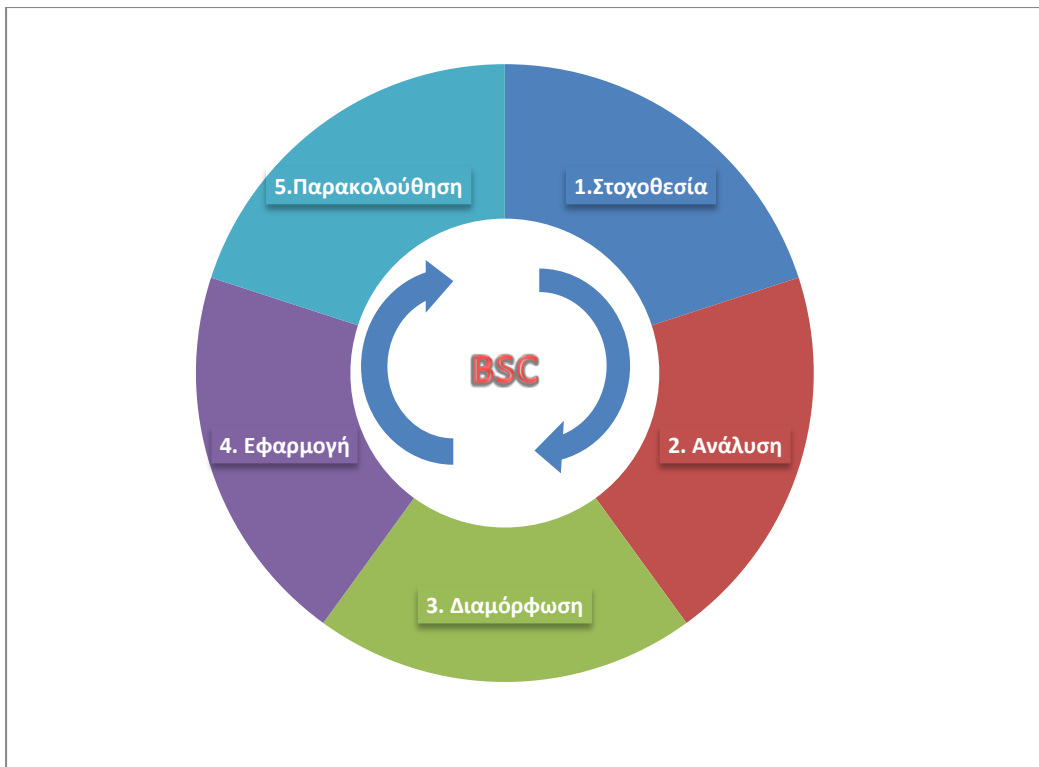
Η ανταγωνιστικότητα αλλά και η αξιολόγηση των επιδόσεων και οι μεταρρυθμίσεις στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, επιβεβαιώνουν ότι οι οργανισμοί συνεχώς ανησυχούν για την καλή εκτέλεση των καλών στρατηγικών τους και την ίδια στιγμή ανησυχούν για την αποτελεσματική τους λειτουργία. Οι οργανισμοί στις μέρες μας απαιτείται να είναι στρατηγικά και λειτουργικά άρτιοι για να είναι βιώσιμοι και για να μπορούν να απαντούν στις μελλοντικές προκλήσεις.

Ένα πλαίσιο που βοηθά να αναπτυχθεί η απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ στρατηγικής και λειτουργίας είναι ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας BSC που αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton το 1990.

Το BSC Είναι ένα σύστημα Διοίκησης των επιδόσεων της στρατηγικής και της λειτουργίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιουδήποτε μεγέθους οργανισμό για να ευθυγραμμιστεί το όραμα με την αποστολή, με τις ανάγκες των πελατών και την καθημερινή λειτουργία του. Διοικεί και αξιολογεί την επιχειρησιακή στρατηγική, παρακολουθεί τις βελτιώσεις της αποτελεσματικής λειτουργίας χτίζει τις δυνατότητες του οργανισμού και επικοινωνεί την πρόοδο σε όλους τους εργαζόμενους. Το BSC επιτρέπει τη μέτρηση των επιδόσεων των οικονομικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους πελάτες και τη λειτουργία ενώ υποστηρίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του οργανισμού. Η μέθοδος του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC) αποτελεί ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που είναι ικανό να οδηγήσει την επιχείρηση στο μέλλον με επιτυχία κατά την υλοποίηση του Στρατηγικού σχεδίου της. Η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η ευρεία αποδοχή του BSC το έχουν αναδείξει από το Harvard Business Review ως μια από τις 75 σημαντικότερες ιδέες του 20^{ου} αιώνα (Μιχαλόπουλος – Γρηγορούδης – Ζοπουνίδης, 2007)

Οι βασικές αρχές του BSC αντίστοιχα με τις βασικές αρχές του Στρατηγικού Management (Σχήμα 1.1):

1. Η Στοχοθεσία - διατυπώνει το όραμα της επιχείρησης μεταφράζει τη Στρατηγική σε επιχειρησιακούς όρους με τον πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και το Στρατηγικό Χάρτη
2. Η Ανάλυση – εντοπίζει την τρέχουσα θέση της επιχείρησης αξιολογεί τα θετικά και αδύνατα σημεία τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος για να γίνεται η ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού
3. Η Διαμόρφωση- κατά την οποία λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και συζητούνται τα σχέδια δράσης που θα επιλεγούν για να υλοποιηθούν στα τμήματα, με τους εμπλεκόμενους σε όλο τον οργανισμό
4. Η Εφαρμογή της στρατηγικής – όπου συνδέεται ο στρατηγικός σχεδιασμός με τη δέσμευση των απαιτούμενων πόρων δηλ. ο διαθέσιμος προϋπολογισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές.
5. Η Παρακολούθηση της στρατηγικής – δηλ. η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος της προόδου με σκοπό τον εντοπισμό τυχόν απαιτούμενων αλλαγών και έγκαιρης αντίδρασης, που ανατροφοδοτεί ανάλογα όλα τα στάδια του συστήματος BSC.



Σχήμα 1.1 Βασικές Αρχές BSC

Το BSC δεν είναι απλά ένα σύστημα μέτρησης επιδόσεων που συνδυάζει οικονομικά και άλλα μεγέθη. Το νέο που φέρνει το BSC είναι ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι τα οικονομικά και μη οικονομικά μεγέθη πρέπει να αποτελούν μέρος των πληροφοριών – δεδομένων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της Ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή πρέπει να κατανοούν τις επιπτώσεις των εργασιών τους, ενώ τα υψηλότερα στελέχη πρέπει να κατανοούν τους τρόπους που θα οδηγήσουν στην επιτυχία των μακροπροθέσμων οικονομικών στόχων που έχουν οριστεί κατά τη διαδικασία μετάφρασης του οράματος σε στρατηγική μέσω συγκεκριμένων στόχων και δεικτών.

Το BSC είναι παραπάνω από μια τακτική ή μια λειτουργική διαδικασία μέτρησης. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το BSC ως ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Χρησιμοποιούν τα μεγέθη του BSC προκειμένου να επιτύχουν κρίσιμες διοικητικές διεργασίες:

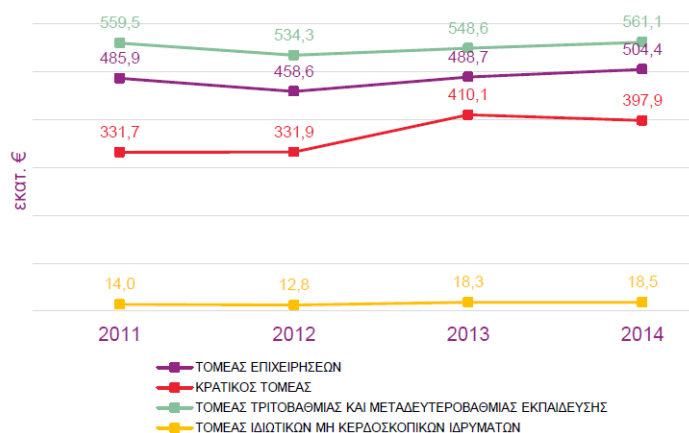
- Σαφήνεια και μετάφραση του οράματος σε στρατηγική,
- Επικοινωνία και σύνδεση στόχων και δεικτών,
- Σχεδιασμός στοχοθεσία και ευθυγράμμιση δράσεων,
- Ενίσχυση της ανατροφοδότησης της στρατηγικής και της μάθησης.

1.2 Η Στρατηγική για την Έρευνα στα Ελληνικά Πανεπιστήμια

ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιοποίησε στις 30/11/2015 η Eurostat, ο δείκτης "Ένταση δαπανών E&A" το 2014 διαμορφώνεται στο 2,03% κατά μέσο όρο στα κράτη-μέλη της ΕΕ28 παραμένοντας σταθερός σε σχέση με το 2013 (το συνολικό ποσό δαπανών για E&A στην ΕΕ ανέρχεται σε 283 δισ. ευρώ). Η Ελλάδα (0,83%) βρίσκεται στην 23η θέση μεταξύ των 28 χωρών της ΕΕ. Πρωτοπόρες είναι η Φινλανδία (3,17%), η Σουηδία (3,16%) και η Δανία (3,08%), οι οποίες υπερβαίνουν τον στόχο του 3%, ενώ ακολουθούν η Αυστρία (2,99%) και η Γερμανία (2,84%). Η συνεισφορά των τεσσάρων τομέων εκτέλεσης E&A (επιχειρήσεις, κρατικοί φορείς, φορείς τριτοβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ιδιωτικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί) στη συνολική Ένταση δαπανών E&A έχει ως ακολούθως: οι δαπάνες E&A του τομέα των επιχειρήσεων είναι 0,28% ΑΕΠ, του κρατικού τομέα 0,22%, του τομέα τριτοβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 0,32% και του τομέα ιδιωτικών μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων 0,01%. [\(τεύχος 101 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ - ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015 του περιοδικού ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ - ΕΚΤ\)](#)

Στην έκδοση «Βασικοί Δείκτες Έρευνας και Ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό το 2014 στην Ελλάδα, Προκαταρκτικά στοιχεία», του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, (ΕΚΤ 2015) αναφέρεται ότι οι συνολικές δαπάνες για E&A στην Ελλάδα το 2014 είναι 1.481,8 εκατ. Ευρώ. Στον τομέα της τριτοβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (τομέας HES) το 2014 οι συνολικές δαπάνες E&A ανέρχονται σε 561,1 εκατ. Ευρώ. (Σχήμα 1.2) Η έρευνα που εκτελείται στα πανεπιστήμια ανέρχεται στο σημαντικό ποσοστό του 37,8% της συνολικής έντασης έρευνας στην Ελλάδα για το 2014.



Πηγή: ΕΚΤ (<http://metrics.ekt.gr/statistika-etak/datatables>, κωδικός στοιχείων: Δ1)

Σχήμα 1.2 Δαπάνες E&A ανά τομέα εκτέλεσης (ΕΚΤ 2015)

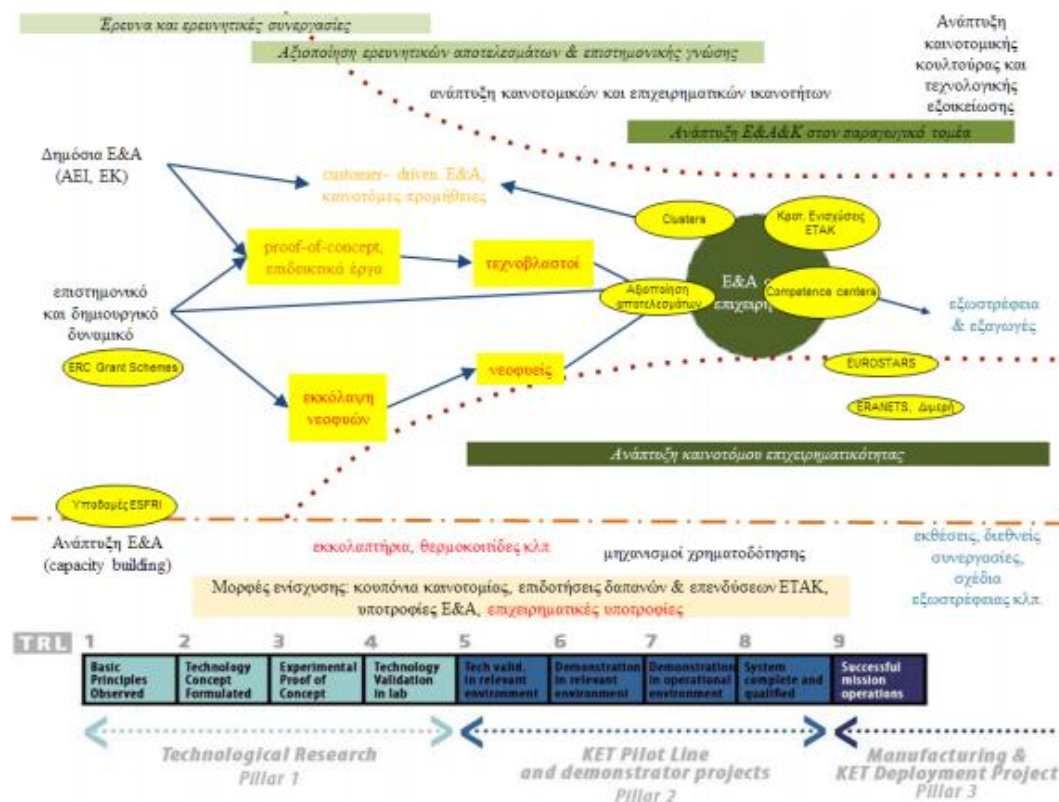
ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ RIS3

Στο κείμενο της Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020 RIS3, αναφέρεται ότι σκοπός της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης (RIS3) είναι η εστιασμένη παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας με βασικό πυλώνα την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία.

Οι βασικοί φορείς υλοποίησης έρευνας και καινοτομίας στην Ελλάδα είναι τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης τα δημόσια ερευνητικά κέντρα και οι επιχειρήσεις, ενώ η δραστηριότητα των μη

Συνεπώς, σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ευρωστίας της RIS3 πρέπει να διαδραματίσουν οι ερευνητικοί φορείς (ΑΕΙ και Ερευνητικά Κέντρα), καθώς αποτελούν το δυναμικό και διεθνώς αναγνωρισμένο τμήμα του εθνικού συστήματος καινοτομίας, που μπορεί να εξασφαλίσει τη σύνδεση με τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις και την ευρεία τεχνολογική βάση που είναι απαραίτητη. Μέριμνα της στρατηγικής RIS3 είναι να αυξήσει τις συνέργειες μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων.

Σχήμα 6.1 - Η παρέμβαση της RIS3 στην αλυσίδα ΕΤΑΚ

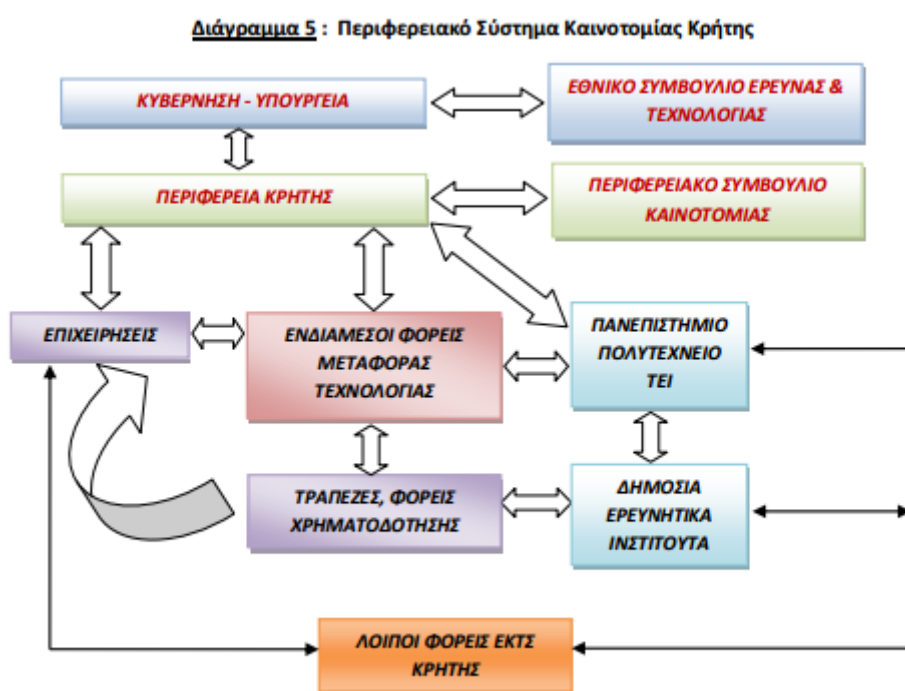


[9]

Στο ίδιο κείμενο αναφέρεται ρητά ότι στο πλαίσιο των παρεμβάσεων και των στρατηγικών επιλογών που θα αναπτύξει η RIS3 για την ενίσχυση δραστηριοτήτων ΕΤΑΚ, είναι και η ανάπτυξη Ολοκληρωμένων Στρατηγικών Έρευνας στα ΑΕΙ.

Ο νόμος για την έρευνα ν.4310/2014 αναφέρει επίσης ότι η βασική δράση που πρέπει να αναλάβουν τα ελληνικά πανεπιστήμια είναι η Ανάπτυξη υποδομών για την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Εξάλλου στο παρακάτω διάγραμμα της RIS Crete (Σχήμα 1.4) σχετικά με τις δομές ανάπτυξης και διακυβέρνησης της καινοτομίας, φαίνεται ότι η έρευνα που παράγεται στο ΠΚ και στα άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα της Κρήτης έχει σημαντικό κομβικό θα λέγαμε ρόλο στο Περιφερειακό Σύστημα Καινοτομίας που θα αναπτυχθεί στην Περιφέρεια Κρήτης.



Σχήμα 1.4 Περιφερειακό Σύστημα Καινοτομίας (RIS Crete 2014-2020)

ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Α.ΔΙ.Π.)

Από το 2005 η αξιολόγηση των ελληνικών πανεπιστημίων πραγματοποιείται μέσω της Αρχής ασφάλισης Ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.ΔΙ.Π.). Η Α.ΔΙ.Π. αποτελεί εποπτική και συντονιστική αρχή με στόχο τη διαμόρφωση και εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διασφάλισης ποιότητας στα ελληνικά ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Ν. 3374, ΦΕΚ Α' 189, 2.8.2005).

Η αξιολόγηση που προβλέπει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας αφορά μεταξύ άλλων και στην αξιολόγηση της εφαρμογής της ερευνητικής πολιτικής του Πανεπιστημίου όπως φαίνεται και στο Πρότυπο Έντυπο Αυτοαξιολόγησης του ΑΕΙ της ΑΔΙΠ στο οποίο ζητούνται στοιχεία σχετικά με τη Στρατηγική έρευνας του ΑΕΙ (i) Βασικοί άξονες ανάπτυξης έρευνας, (ii) Συγκεκριμένοι στόχοι και

χρονοδιάγραμμα, (iii) Μέτρα για την υλοποίηση των στόχων, (iv) Δίκτυα εργαστηριακής υποστήριξης έρευνας, (v) Δίκτυα ερευνητικής αριστείας

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι είναι ήδη ζητούμενο για τα ελληνικά πανεπιστήμια να αναπτύξουν τις ερευνητικές τους στρατηγικές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να αναπτυχθούν αξιοποιώντας τις ευκαιρίες για χρηματοδότηση.

Η προσέγγιση ενός σύγχρονου συστήματος διοίκησης θα βοηθήσει τα ελληνικά πανεπιστήμια στην προσπάθεια να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη ερευνητική στρατηγική. Η υιοθέτηση ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης στρατηγικής, όπως η μέθοδος BSC, θα τους επιτρέψει να αναπτύξουν ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων τους και αξιολόγησης της στρατηγικής τους ώστε ο προγραμματισμός και η λήψη των αποφάσεων τους να γίνονται στη βάση γεγονότων και αντικειμενικών δεδομένων και όχι υποκειμενισμών.

1.3 Δομή και Στόχοι της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στην Αξιολόγηση επιδόσεων Στρατηγικής με βάση τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας BSC και το δεύτερο μέρος μελετά την περίπτωση Οργανισμού Έρευνας και Ανάπτυξης και προτείνει ένα μοντέλο για την εφαρμογή της μεθοδολογίας BSC στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Συγκεκριμένα :

Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στο θέμα και στις έννοιες της εργασίας και παρουσιάζεται η αναγκαιότητα για την υιοθέτηση σύγχρονων προσεγγίσεων διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Στο 2^ο κεφάλαιο αναφέρεται στη φιλοσοφία του BSC ως σύστημα διοίκησης καθώς και στη μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής.

Το 3^ο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανάπτυξη BSC στο Δημόσιο Τομέα και παρουσιάζει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση περιπτώσεων εφαρμογής BSC σε ερευνητικούς φορείς.

Στο 4^ο κεφάλαιο αναπτύσσεται ένα σύστημα BSC στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης, και εφαρμόζεται ένα πολυκριτήριο μοντέλο μέτρησης των επιδόσεων σύμφωνα με το BSC για ένα έτος.

Στο 5^ο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι μελλοντικές επεκτάσεις, στο 6^ο η Βιβλιογραφία και στο 7^ο κεφάλαιο τα Παραρτήματα

2 Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

2.1 Η μέθοδος BSC ως Σύστημα Διοίκησης

Το Balanced ScoreCard άρχισε να αναπτύσσεται ως μια ιδέα για ένα νέο πλαίσιο μέτρησης των επιδόσεων των οργανισμών. Αρχικά προτάθηκε προκειμένου να καλύψει τους περιορισμούς που είχαν οι επιδόσεις που βασίζονταν μόνο στα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που παρουσιάζονται στους απολογισμούς είναι δείκτες αποτελέσματος του παρόντος και δεν μπορούν να επηρεάσουν ή να οδηγήσουν σε μελλοντικές επιδόσεις. Οι δείκτες που μπορούν να απαντήσουν στο πώς ο οργανισμός θα δημιουργήσει αξία είναι τα μη χρηματοοικονομικά μεγέθη που αφορούν στους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, την τεχνολογία και την καινοτομία.

Για να αξιοποιηθούν ακόμα περισσότερο αυτά τα μεγέθη πρέπει να ενσωματωθούν σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης. Σε ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης που αντικαθιστά από το κέντρο της διοικητικής διαδικασίας τον έλεγχο του προϋπολογισμού με τη στρατηγική στοχοθεσία. Το BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα λειτουργικό σύστημα διοίκησης νέας στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του, Kaplan & Norton το BSC παρέχει το πλαίσιο να ειδωθεί, να οικοδομηθεί, να υλοποιηθεί και να αξιολογηθεί η στρατηγική μέσα από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις:

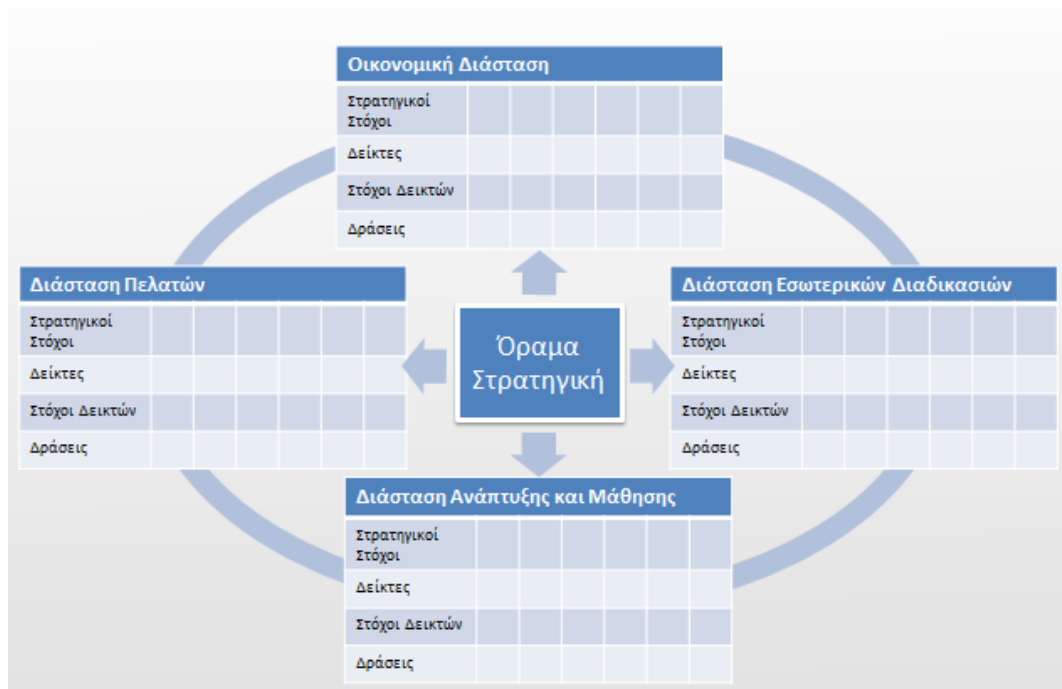
Την χρηματοοικονομική διάσταση: Για να επιτύχουμε χρηματοοικονομικά, πως θα πρέπει να συμπεριφερόμαστε στους μετόχους μας;

Τη διάσταση των Πελατών: Για την επίτευξη του οράματος, πως θα πρέπει να συμπεριφερόμαστε στους πελάτες μας;

Τη διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών: Για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους, σε ποιες επιχειρησιακές διαδικασίες θα πρέπει να υπερτερούμε;

Τη διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης: Για να επιτύχουμε το όραμά μας, πως θα διατηρήσουμε την ικανότητα για αλλαγή και βελτίωση;

Οι διαστάσεις ενός συστήματος BSC αποτελούν τις βασικές πτυχές της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Το όραμα και η Στρατηγική όπως εξετάζονται από τη συγκεκριμένη μεθοδολογία αναλύονται στα συστατικά τους. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1 για κάθε μια διάσταση του BSC καθορίζονται οι Στρατηγικοί Στόχοι, οι Δείκτες που θα τους παρακολουθούν και οι Τιμές Στόχοι Δεικτών για την παρακολούθηση των επιδόσεων των Δεικτών. Επίσης καθορίζονται οι Δράσεις δηλαδή οι πρωτοβουλίες και τα μέτρα που απαιτείται να αναληφθούν για την κατεύθυνση της στρατηγικής προς το όραμα.



Σχήμα 2.1 Συστατικά BSC

Με το BSC η διοίκηση των οργανισμών έχει τη δυνατότητα να μελετά πως ο οργανισμός δημιουργεί αξία για τους τωρινούς αλλά και για τους μελλοντικούς πελάτες. Ενώ διατηρεί το ενδιαφέρον στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις το BSC αποκαλύπτει ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που θα οδηγήσουν μακροπρόθεσμα στην ανταγωνιστική αξία των επιδόσεων του οργανισμού.

Το BSC αναδεικνύει πως μπορούν να αξιοποιηθούν οι μετρήσεις που έχουν συνέπειες στο μέλλον εκτός των γνωστών χρηματοοικονομικών μετρήσεων που αναφέρονται μόνο στο παρελθόν. Οι μετρήσεις που εστιάζουν στο μέλλον έχουν επιλεγεί από τη διοίκηση των οργανισμών για να επικοινωνήσουν στον οργανισμό τα σημαντικά ζητήματα στρατηγικής.

ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ BSC ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Οι επιχειρήσεις που διοικούνται μέσω του BSC το οποίο βασίζεται στις απαιτήσεις της στρατηγικής τους δεν ακολουθούν παρόμοιες προσεγγίσεις όπως συμβαίνει για παράδειγμα στις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει διαδικασίες πιστοποίησης κατά ISO 9000. Τα πιστοποιητικά ποιότητας καθορίζουν τα Κοινά Πλαίσια Αξιολόγησης που πρέπει να ακολουθήσουν (TQM). Όμως οι στρατηγικές διαφέρουν έτσι και οι λειτουργικές προσαρμογές και διαδικασίες που θα υιοθετηθούν διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το κοινό στοιχείο όμως αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι τοποθετούν τη στρατηγική στο κέντρο των αλλαγών και της διοικητικής διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις σταδιακά απομακρύνονται από τα διοικητικά συστήματα που αναφέρονται μόνο σε χρηματοοικονομικά πλαίσια αφού τα επεκτείνουν ώστε να συμπεριλάβουν μεγέθη οικονομικής προστιθέμενης αξίας όπως το (EVA - Economic Value Added) που αναπτύχθηκε στα 90ς. Αλλά ακόμα και τα σύγχρονα βελτιωμένα οικονομικά πλαίσια δεν είναι σε θέση να καλύψουν όλη την δυναμική των επιδόσεων στο σύγχρονο ανταγωνισμό που βασίζεται στη Γνώση.

Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς που έχει η διοίκηση μόνο με την παρακολούθηση των οικονομικών μετρήσεων πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν πλαίσια διαχείρισης ποιότητας ως σύνθημα κατά τις δεκαετίες των 80-90ς. Αλλά σύντομα αποδείχτηκε ότι αρκετές επιχειρήσεις που

είχαν σπεύσει να υιοθετήσουν πιστοποιητικά ποιότητας και είχαν κερδίσει βραβεία ποιότητας βρέθηκαν σε οικονομική δυσχέρεια.

Επιπλέον των χρηματοοικονομικών και ποιοτικών μέτρων μερικές επιχειρήσεις είχαν αναπτύξει προγράμματα προσανατολισμένα στους πελάτες και ανέπτυσαν συστήματα διαχείρισης πελατών, άλλες επιχειρήσεις εστίασαν στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (CRM) . Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις είναι σημαντική και μπορεί παίξει ρόλο και να δώσει αξία στις επιχειρήσεις. Αλλά η καθεμιά αντιπροσωπεύει μόνο ένα συστατικό από το συνολικό δίκτυο των διοικητικών δράσεων και προγραμμάτων που πρέπει να αναληφθούν για μια ικανοποιητική και βιώσιμη απόδοση. (Kaplan & Norton, 2001)

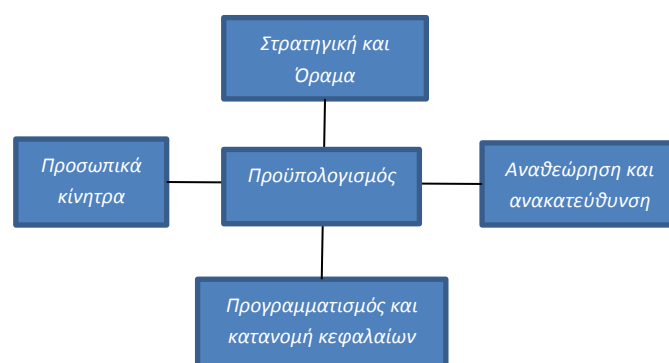
ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BSC

Οι οργανισμοί που εστιάζουν στη στρατηγική χρησιμοποιούν το BSC για να τοποθετήσουν τη στρατηγική στο κέντρο της διοικητικής διαδικασίας. Το BSC συνεισφέρει με ένα μοναδικό τρόπο περιγράφοντας τη στρατηγική με συνέπεια και οξυδέρκεια. Πριν από την ανάπτυξη του BSC η διοίκηση δεν είχε στη διάθεση της ένα πλαίσιο περιγραφής της στρατηγικής με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υλοποιήσει κάτι που δεν είχε περιγράψει επαρκώς καλά. Έτσι η απλή πράξη της περιγραφής της στρατηγικής μέσω του στρατηγικού χάρτη και του πίνακα BSC μπορεί να θεωρηθεί μια τεράστια επανάσταση.

Το BSC λοιπόν είναι ικανή αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την αντιμετώπιση όλων των δυσκολιών στην διαδρομή για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Το βέβαιο όμως είναι όπως δηλώνουν οι επιχειρήσεις που έχουν χρησιμοποιήσει το BSC ως το κεντρικό πλαίσιο μιας νέας διοικητικής διαδικασίας ότι κατάφεραν να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα όσον αφορά στην ταχύτητα την αξιοπιστία και τη βιωσιμότητα του συστήματος.

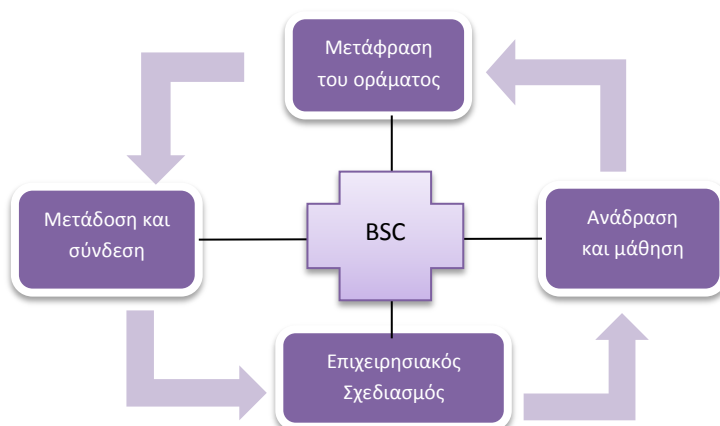
Από ένα Διοικητικό Σύστημα Ελέγχου που έχει σχεδιαστεί με βάση το βραχυπρόθεσμο προσανατολισμένο στον έλεγχο οικονομικό πλαίσιο. (Σχήμα 2.3)

Σχήμα 2.2 Διοικητικό Σύστημα Ελέγχου



Σε ένα Διοικητικό Σύστημα Στρατηγικής που έχει σχεδιαστεί με βάση τους μακροπρόθεσμους Στρατηγικούς Στόχους. (Σχήμα 2.4)

Σχήμα 2.3 Διοικητικό Σύστημα Στρατηγικής



Η μέτρηση δεν είναι ένας αυτοσκοπός, αλλά ένα εργαλείο για περισσότερο αποτελεσματική διοίκηση. Τ' αποτελέσματα της μέτρησης επίδοσης δείχνουν τι έγινε, όχι το γιατί έγινε ή το τί μπορούμε να κάνουμε γι' αυτό. Προκειμένου μια επιχείρηση να κάνει αποτελεσματική χρήση των εκρών της μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ικανή να κάνει τη μετάβαση από τη μέτρηση στη διοίκηση (επίδοσης). Θα πρέπει επίσης να είναι ικανή να προβλέπει τις απαιτούμενες αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και να έχει μια μεθοδολογία ανά χείρας για αποτελεσματική στρατηγική αλλαγή. Αυτή η έννοια στη βιβλιογραφία της μέτρησης επίδοσης είναι γνωστή ως διοίκηση επίδοσης. Το BSC βοηθά στο πέρασμα από τη μέτρηση επίδοσης στη διοίκηση επίδοσης (Kaplan & Norton, 2001)

Αν και υπάρχουν κι άλλες μεθοδολογίες που συνδυάζουν οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα, ωστόσο η μεθοδολογία BSC προσθέτει την έννοια των σχέσεων αιτιότητας μεταξύ των στόχων και των δεικτών και της σύνδεσης των τεσσάρων διαστάσεων. Το BSC δεν είναι απλά ένα σύστημα μέτρησης οικονομικών και μη οικονομικών μεγεθών, δεν είναι απλά ένα σύστημα παρακολούθησης λειτουργικής αρτιότητας είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων της στρατηγικής διοίκησης.

Η μεθοδολογία BSC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το δομικό στοιχείο στην ανάπτυξης της στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης. Αρχικά μεταφράζει και επικοινωνεί το όραμα της διοίκησης σε όλη την οργάνωση ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί και ως σύστημα μέτρησης της επίδοσης και ανατροφοδότησης της στρατηγικής. Ισορροπεί τόσο ανάμεσα στα οικονομικά και μη οικονομικά μεγέθη που αφορούν τους στρατηγικούς στόχους της διοίκησης, όσο και μεταξύ της μέτρησης της επίτευξης τελικού αποτελέσματος και του τρόπου επίτευξης του.

Η καινοτομία του BSC έρχεται και γεφυρώνει το χάσμα που τυπικά υπάρχει στις επιχειρήσεις μεταξύ της ανάπτυξης και της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της. Η αποσύνδεση της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της προκύπτει από εμπόδια που υψώνονται στα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης σε δράσεις που αναλαμβάνει η διοίκηση. Συγκεκριμένα η προσπάθεια να καθιερωθεί και να μεταδοθεί η στρατηγική, η κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ο προσδιορισμός των προσωπικών στόχων και κατευθύνσεων και τέλος η ανάδραση είναι τα βασικά σημεία στα οποία απαντώνται αυτά τα εμπόδια. Η ολοκληρωμένη εφαρμογή του BSC έρχεται να υπερνικήσει τα παρακάτω τέσσερα βασικά εμπόδια. (Kaplan & Norton 1996)

- **Εφαρμογή του οράματος και του στρατηγικού σχεδιασμού**

Η αδράνεια που παρατηρείται συχνά στην εφαρμογή της στρατηγικής οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση δεν κατάφερε να μεταφράσει το όραμα και τη στρατηγική της σε όρους και στόχους σαφείς και κατανοητούς από όλους τους εμπλεκόμενους. Συχνά η ασάφεια αλλά και η διαφωνία της μετάφρασης του οράματος σε δράση οδηγεί σε κατακερματισμό των προσπαθειών που αφενός δεν είναι ολοκληρωμένες και αφετέρου δε συνδέονται συνεκτικά με την γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Έχει διαπιστωθεί ότι το BSC αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και προσδιορίζει τα κρίσιμα σημεία για την επιτυχή διαδρομή της στρατηγικής. Η διαδικασία του BSC συμβάλλει στη δημιουργία συναίνεσης και ομαδικότητας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων με τη στρατηγική στελεχών αφού καταφέρνει και μεταφράζει το όραμα σε στρατηγικά θέματα-κλειδιά ικανά να μεταδώσουν το όραμα και να ενεργοποιήσουν όλη την επιχείρηση.

- **Διασύνδεση μεταξύ προσωπικής στοχοθεσίας και ομαδικών στρατηγικών κατευθύνσεων**

Η προσωπική στοχοθεσία είναι η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τη διοίκηση και στη συνέχεια η καθολική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων ατομικών δράσεων σε κάθε επόμενο ιεραρχικό επίπεδο. Παρόλο που προϋποθέτει την κατανόηση τη συμφωνία και την αποδοχή από τους εργαζόμενους για την εφαρμογή της, πολλές φορές έχει παρατηρηθεί η αδυναμία στην ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ο αρχικός καθορισμός και η εξειδίκευση των δράσεων ακολουθεί την προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω ενώ κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία από τη βάση στην κορυφή. Είναι λοιπόν σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη διάρθρωση ώστε οι επιμέρους προσωπικοί στόχοι να αθροίζουν να συνεργάζονται και να συμμετέχουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις που το σύστημα κινήτρων συνδέεται με τα βραχυπρόθεσμα ετήσια χρηματοοικονομικά αποτελέσματα παρατηρείται να αυξάνει η απόσταση των βραχυπρόθεσμων ατομικών στόχων των εργαζομένων από το στρατηγικό μακροπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης και ένας βασικός παράγοντας είναι έλλειψη διασύνδεσης στρατηγικής με την κατανομή των πόρων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πλέον ότι οι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι πελάτες και η τεχνολογία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη επιπλέον του κεντρικού εσωτερικού ελέγχου για την ανάπτυξη επιτυχημένης στρατηγικής.

Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν το BSC επιζητούν την εμπλοκή όλων των εργαζομένων και μοιράζονται μαζί τους το όραμα και τη στρατηγική που έχουν ενσωματώσει στο BSC και τους ενθαρρύνουν έτσι να συμμετέχουν ενεργά στη διαδρομή προς την επιτυχία. Εξάλλου η ανατροφοδότηση και η συμβουλευτική των αφοσιωμένων εργαζομένων σε σχέση με το μέλλον της επιχείρησης τους ενθαρρύνει να παίρνουν μέρος στην διαμόρφωση και την ανάπτυξη της στρατηγικής.

- **Σύνδεση Στρατηγικής με την κατανομή πόρων**

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτελεί διακριτή ξεχωριστή διοικητική διαδικασία από την καθιερωμένη ετήσια συνήθως διαδικασία του προϋπολογισμού και της κατανομής πόρων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μακροπρόθεσμες δράσεις του στρατηγικού σχεδιασμού να μην αλληλεπιδρούν με την ετήσια κατανομή πόρων. Ο ετήσιος απολογισμός των βασικών πρωτοβουλιών που κατανάλωσαν πόρους από τον π/υ όπως ο ανασχεδιασμός και η αναδιοργάνωση δεν εξετάζονται σε προτεραιότητα και σε σχέση με την επίδραση τους στον στρατηγικό προγραμματισμό γεγονός που κάθε άλλο παρά συνεισφέρει στην εξοικονόμηση και αξιοποίηση πόρων. Χωρίς την διασύνδεση και διάθεση πόρων για την επίτευξη της στρατηγικής, ο σκοπός αυτός θα παραμείνει απόμακρος και οι στόχοι στους οποίους έχει δεσμευτεί η επιχείρηση δύσκολο να υλοποιηθούν.

Από την άλλη μεριά στην εφαρμογή του BSC η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική συνδεδεμένη με τη διαδικασία κατανομής πόρων. Η μακροπρόθεσμη κατανομή προϋπολογισμών, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες και γενικά όλοι οι διαθέσιμοι πόροι πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των φιλόδοξων στρατηγικών στόχων που έχουν οριστεί στο BSC. Με τον καθορισμό συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων κατά μήκος της υλοποίησης της στρατηγικής η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να παραμείνει δεσμευμένη στο όραμα που έχει διατυπώσει.

- **Αξιοποίηση της ανάδρασης για την επίδοση της στρατηγικής.**

Η έλλειψη στοιχείων ή και η ανεπάρκεια πληροφοριών σχετικών με την εφαρμογή και την επιτυχία ή όχι της στρατηγικής είναι ένα ακόμα βασικό εμπόδιο που απαντάται σε ένα στρατηγικό σύστημα

διοίκησης. Αφενός τα περισσότερα συστήματα διοίκησης παρέχουν ανάδραση μόνο για τη βραχυπρόθεσμη λειτουργική απόδοση των χρηματοοικονομικών μεγεθών, αφετέρου ξοδεύεται ελάχιστος ή καθόλου χρόνος για την ανάλυση αυτών των πληροφοριών και την εξέταση της επιτυχίας της στρατηγικής.

Η στρατηγική διαδικασία ανάδρασης είναι ενσωματωμένη στη μεθοδολογία BSC με τα παρακάτω τρία συστατικά:

- Ένα κοινό στρατηγικό πλαίσιο εργασίας που μεταδίδει τη στρατηγική και επιτρέπει στους εμπλεκόμενους να παρακολουθούν πως οι ατομικές τους δραστηριότητες συμβάλλουν στην επίτευξη της γενικής στρατηγικής.
- Μια ομαδική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που αναλύει και ανατροφοδοτείται από τα στοιχεία των επιδόσεων και προσαρμόζει τη στρατηγική στη νέα πραγματικότητα.
- Μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ομάδων που αναλύει και μαθαίνει από τα στοιχεία της απόδοσης και προσαρμόζει τη στρατηγική στους αναδυόμενους όρους και ζητήματα.

2.2 Βασικές έννοιες BSC

ΌΡΑΜΑ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΑΞΙΕΣ

Η αποστολή αναφέρεται στο λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει έναν ορισμό του σκοπού ίδρυσης. Η αποστολή καθοδηγεί την ανάπτυξη στρατηγικών εγκαθιδρύει και θέτει το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις και στρατηγικές επιλογές.

Το όραμα μιας επιχείρησης περιγράφει που θέλει να κατευθυνθεί ο οργανισμός και τι θέλει να πετύχει. Είναι μια δήλωση της μελλοντικής κατάστασης στην οποία επιθυμεί να βρεθεί ο οργανισμός. Αρθρώνει τα βασικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη στρατηγική του οργανισμού. Το όραμα είναι συνήθως λιτό περιεκτικό εστιασμένο και σαφές . Πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους, να συνδέεται με τις ανάγκες των πελατών και να εκφράζει τη γενικότερη στρατηγική για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Οι αξίες μαζί με το όραμα αποτελούν τα θεμέλια για το στρατηγικό σχεδιασμό. Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που καθοδηγούν την επιχείρηση, αρθρώνονται από την ανώτερη διοίκηση και μεταδίδονται και ενισχύονται μέσω πραγματικών και συμβολικών ενεργειών προκειμένου να γίνουν καθημερινή πρακτική από τους ανθρώπους και τις ομάδες στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ BSC

1. Οικονομική Διάσταση

Το BSC λαμβάνει υπόψη του τη χρηματοοικονομική διάσταση καθώς τα χρηματοοικονομικά μεγέθη διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής των οργανισμών . Είναι τα μεγέθη εκείνα στα οποία καταλήγουν και ενημερώνουν τα μεγέθη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί στις υπόλοιπες διαστάσεις του BSC. Για να επιλεγούν οι κατάλληλοι στρατηγικοί στόχοι και οι δείκτες επίδοσης τους πρέπει να τεθούν ερωτήματα σχετικά με την οικονομική προστιθέμενη αξία. Τα οικονομικά κριτήρια αυτής της διάστασης είναι συνήθως δείκτες των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και είναι κατά κανόνα ποσοτικά επομένως εύκολα μετρήσιμα. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα

απόδοσης παρέχουν συγκεκριμένα και τελικά αποτελέσματα και παρέχουν τη βάση για προβλέψεις και αναλύσεις.

2. Διάσταση Πελατών

Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πλέον ιδιαίτερα σημαντική η γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και η ανάλυση των πελατών τους. Πρωταρχικό τους μέλημα αποτελεί η μελέτη της αγοράς στην οποία απευθύνονται με σκοπό την παροχή προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέσω της καινοτομίας ή και της διαφοροποίησης. Βασικά μεγέθη που συνήθως επιλέγονται να μετρηθούν στη διάσταση των πελατών είναι το μερίδιο αγοράς, η προσέλκυση, η ικανοποίηση η διατήρηση και η κερδοφορία πελατών. Τα κριτήρια που επιλέγονται σ' αυτή τη διάσταση συνήθως διατυπώνονται με βάση τους παράγοντες χρόνος, ποιότητα, επίδοση, εξυπηρέτηση και κόστος.

3. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Σε αυτή τη διάσταση εντάσσονται τα κριτήρια που προσδιορίζουν τις διαδικασίες κλειδιά που πρέπει να υπερτερεί η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργεί ώστε να ικανοποιεί τους πελάτες αλλά και να πετυχαίνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Προσδιορίζονται οι κατάλληλοι δείκτες που καθορίζουν την πρόοδο που μπορεί να αφορά στη βελτίωση υπάρχουσών λειτουργικών διεργασιών ή στην υιοθέτηση νέων διαδικασιών. Τα μεγέθη στόχοι και δείκτες που θα επιλεγούν στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών έχουν ρυθμιστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των άλλων διαστάσεων και αποτελούν οδηγούς αφού η επίδοση των άλλων δεικτών εξαρτάται από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στις επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες θα πρέπει η επιχείρηση να είναι άρτια .

4. Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Οι παράγοντες αυτής της διάστασης είναι αυτοί που στηρίζουν όλο το οικοδόμημα του BSC είναι η απαραίτητη στέρεα βάση πάνω στην οποία θα μπορέσουν να αναπτυχθούν όλοι οι υπόλοιποι στόχοι στις άλλες τρεις διαστάσεις. Η μάθηση και η ανάπτυξη σε έναν οργανισμό έρχονται κυρίως από τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις διαδικασίες που διαθέτει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μην παραλείπουν να φροντίζουν για την διαρκή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού την τεχνολογική ανάπτυξη των επιχειρησιακών συστημάτων και υποδομών και στην ευθυγράμμιση των διαδικασιών και πόρων του οργανισμού, ώστε να διατηρούν την ικανότητα για αλλαγή και βελτίωση

ΣΤΟΧΟΙ- ΔΕΙΚΤΕΣ

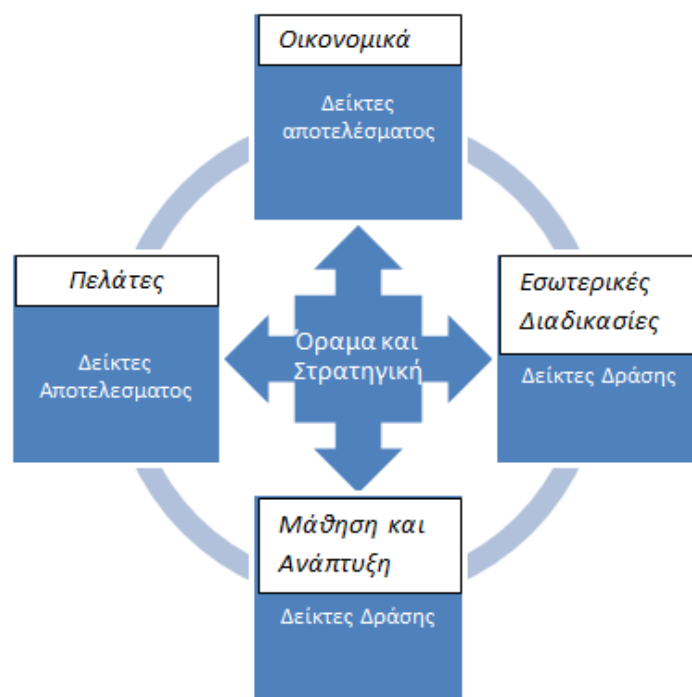
Οι στρατηγικοί στόχοι περιγράφουν τον τρόπο που η επιχείρηση πρέπει να δράσει προκειμένου να επιτύχει να φτάσει στο όραμα που έχει διατυπώσει. Θέτουν τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και καθοδηγούν τις αποφάσεις κατανομής πόρων. Είναι σχέδια δράσης που συχνά περιλαμβάνουν αλλαγές στη δομή και την λειτουργία με ανακατανομή των πόρων και επανασχεδιασμό των διαδικασιών.

Ο τρόπος που προτείνει η μεθοδολογία BSC για να τεθούν οι στρατηγικοί στόχοι είναι να αναζητηθούν απαντήσεις στα ερωτήματα της κάθε διάστασης:

- Πως μπορούμε να δημιουργήσουμε οικονομική αξία για την επιχείρηση,
- Ποιοι είναι οι πελάτες μας και ποιες αξίες πρέπει να αναπτύξουμε για την εξυπηρέτηση την ικανοποίηση τους,
- Ποιες είναι οι εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες πρέπει να είμαστε λειτουργικά άρτιοι και τέλος
- Ποιες είναι οι ικανότητες οι πληροφορίες και οι γνώσεις που πρέπει να αναπτύξουμε και να βελτιώσουμε;

Για κάθε στρατηγικό στόχο επιλέγονται τα κατάλληλα μεγέθη που μετρούν την επίτευξη των στόχων. Οι δείκτες είναι η καρδιά του BSC και τα εργαλεία που καθοδηγούν προς την επιθυμητή δράση της στρατηγικής. Μέσα από αυτούς τα εμπλεκόμενα άτομα μπορούν να δουν πως επηρεάζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης προς το όραμα. Εκφράζονται ποσοτικά και προσδιορίζουν την απόδοση σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, ως δείκτες μέτρησης της επίδοσης. Έχουν εξαιρετικά σημαντική θέση στην στρατηγική διοίκηση του οργανισμού γι' αυτό είναι απαραίτητο να είναι καλά σχεδιασμένοι και να έχουν γίνει αποδεκτοί. Μπορεί να είναι δείκτες μέτρησης αποτελέσματος δηλαδή να εκφράζουν τις συνέπειες των δράσεων που έχουν προηγηθεί (lag indicators) ή δείκτες αιτίου (lead indicators) που οδηγούν στα αποτελέσματα που εκφράζονται από τους δείκτες αποτελέσματος. Οι δείκτες αιτίου πρέπει να προβλέπουν τους δείκτες αποτελέσματος. Οι δείκτες αιτίου δείχνουν το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι ενώ οι δείκτες αποτελέσματος δείχνουν το μέγεθος της επιτυχίας. Επιλέγονται με προσεκτική διαδικασία για κάθε διάσταση και πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αιτιότητας ώστε να περιγράψουν την ιστορία της στρατηγικής.

Όπως φαίνεται στο επόμενο Σχήμα 2.4 οι δείκτες αποτελέσματος αφορούν κυρίως στα οικονομικά και στους πελάτες, ενώ οι δείκτες αιτίου, που μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των προηγούμενων διαστάσεων, έχουν σχέση με τη Μάθηση την Ανάπτυξη και τις Εσωτερικές Διαδικασίες



Σχήμα 2.4 Δείκτες Αποτελέσματος - Δείκτες Δράσης BSC

Στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί στη χρηματοοικονομική διάσταση επιλέγουν δείκτες σχετικούς με τους τομείς της ανάπτυξης, την αποδοτικότητα και τη δημιουργία αξίας της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα δεικτών μέτρησης για τη χρηματοοικονομική διάσταση ενός συστήματος BSC είναι το Σύνολο Ενεργητικού, το Περιθώριο κέρδους, τα καθαρά Έσοδα, το Σύνολο Δαπανών, καθώς και Δείκτες Διαχείρισης Κινδύνου. Επίσης οι επιχειρήσεις που στηρίζονται αποκλειστικά στην καινοτομία και το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επιθυμούν να ενσωματώσουν έναν οικονομικό δείκτη που να συλλαμβάνει στην αξία των πνευματικών τους περιουσιακών στοιχείων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν δυσκολία στην ανάπτυξη δεικτών επίδοσης στη διάσταση των πελατών. Η ικανοποίηση η διατήρηση και η αποδοτικότητα των πελατών αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων δεικτών. Μια επιχείρηση για να αναπτύξει αξία για τους πελάτες της συνήθως επιλέγει μια από τις γενικές κατευθύνσεις α) της Λειτουργικής Αριότητας β) της Ηγεσίας Προϊόντων γ) της Οικειότητας πελατών. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι σε θέση να βοηθήσουν στην ανάπτυξη δεικτών επίδοσης, για παράδειγμα αν μια επιχείρηση στηρίζει την επιτυχία της στις στενές σχέσεις με τους πελάτες της και ακολουθεί τέτοιου είδους στρατηγική τότε στη συγκεκριμένη διάσταση θα πρέπει να εξετάσει τη χρήση δεικτών μέτρησης του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες, του χρόνου που αφιερώνεται στους πελάτες, τα παράπονα που εκφράζονται από τους υφιστάμενους πελάτες κ.λπ.

Για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους που έχει θέσει στη διάσταση των πελατών και τελικά τους οικονομικούς της στόχους πρέπει να αναπτύξει δείκτες μέτρησης της επίδοσης για να αξιολογήσει βασικές εσωτερικές διαδικασίες και δραστηριότητες, που υποστηρίζουν την αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα δεικτών μέτρησης της επίδοσης των εσωτερικών διαδικασιών είναι η ταχύτητα, ο χρόνος απόκρισης, το ποσοστό αστοχιών, η επαναληψιμότητα υπηρεσιών, ο αριθμός νέων προϊόντων, η απόδοση νέων διαδικασιών οι προτάσεις πελατών, η διαθεσιμότητα εξοπλισμού κ.α.

Οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης στη διάσταση της καινοτομίας και μάθησης ενός συστήματος BSC είναι εκείνοι που καθορίζουν τι πρόκειται να γίνει στις άλλες διαστάσεις. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι η ικανοποίηση, η εκπαίδευση, η παραγωγικότητα, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, η ποιότητα, ο τεχνολογικός εξοπλισμός του εργασιακού χώρου, η εσωτερική επικοινωνία, η πρόσβαση, η συμμετοχή η παρακίνηση του προσωπικού κ.α

(Μιχαλόπουλος – Γρηγορούδης –Ζοπουνίδης, 2007).

ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Για την πλήρη ανάπτυξη του BSC σε ένα οργανισμό πρέπει να αποσαφηνιστούν:

- Ο σκοπός ίδρυσης του οργανισμού μέσα από την δήλωση για το Όραμα την Αποστολή και Αξίες του οργανισμού.
- Τα σχέδια για επικοινωνία, ανάπτυξη, αξιολόγηση, αυτοματισμούς που θα εκπονηθούν με σκοπό να εντάξουν σε αυτά όλους τους εμπλεκόμενους
- Η επιχειρησιακή στρατηγική και ο Στρατηγικός χάρτης που θα χαράξει την πορεία και θα καθορίσει την λογική μετάβαση των στρατηγικών στόχων σε δράσεις που αναλαμβάνουν καθημερινά οι εργαζόμενοι

- Οι Δείκτες μέτρησης που θα παρακολουθούν την πραγματική επίδοση σε σχέση με την αναμενόμενη
- Οι νέες πρωτοβουλίες για να δοκιμαστούν οι στρατηγικές δράσεις και οι τακτικές που επιλέχθηκαν
- Ο προϋπολογισμός των διαθέσιμων πόρων που απαιτούνται για τις νέες πρωτοβουλίες και τις τρέχουσες λειτουργίες
- Ο ορισμός των επιχειρησιακών τμημάτων που θα υποστηρίζουν το BSC και θα μεταφράζουν το εταιρικό όραμα σε δράση ανά γραφείο και εργαζόμενο
- Ηγεσία με θέληση για ατομική ανάπτυξη ώστε να διασφαλιστεί ότι η γνώση, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων ενισχύονται για να καλύψουν τις μελλοντικές απαιτήσεις και τον ανταγωνισμό.

Στη γλώσσα του BSC το όραμα η αποστολή και η στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο αναλύονται στα συστατικά τους μέσα από διαφορετικές οπτικές διαστάσεις, αρχικά με γνώμονα πως γίνονται αντιληπτές από την Κεντρική Διοίκηση που αντιπροσωπεύει τη διάσταση των Οικονομικών. Στη συνέχεια στη διάσταση των Πελατών καθορίζονται οι στόχοι σε σχέση με όλους τους πελάτες και τους επωφελούμενους αποδέκτες των υπηρεσιών. Έπειτα η ανάλυση προχωρά από τα διοικητικά στελέχη στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και τέλος στη διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης που αφορά στο προσωπικό και τις υποδομές του φορέα.

Οι οργανισμοί συνήθως θέτουν περισσότερους από έναν στρατηγικούς στόχους που αναλύονται στα ιεραρχικά επίπεδα και καθορίζουν τι θα κάνει το προσωπικό σε καθημερινή βάση. Χρειαζόμαστε το BSC για να αναπτύξουμε τους στρατηγικούς στόχους και να ευθυγραμμίσουμε την καθημερινή εργασία του προσωπικού με τους σκοπούς του οργανισμού.

2.3 Οικοδόμηση και Διατήρηση BSC

Η οικοδόμηση του BSC σε έναν οργανισμό περιγράφεται σε 6 βήματα όπως παρακάτω (Howard Rohm, 2004):

Το 1^ο βήμα είναι η εκτίμηση Ανάλυση του Οργανισμού – οι αξίες οι ευκαιρίες ο ανταγωνισμός η οικονομική του θέση – οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του και η προσπάθεια κατανόησης τι ικανοποιεί τους πελάτες του. Συνήθως γίνεται μέσω μιας SWOT Ανάλυσης όπου παρουσιάζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μια πολλή βασική πτυχή του βήματος είναι η επιλογή της ομάδας και του υπεύθυνου, ο καθορισμός του προγράμματος των 6 βημάτων, η διασφάλιση των πόρων και των απαραίτητων δεσμεύσεων για την ανάπτυξη και τη διατήρηση του BSC καθώς και για την ανάπτυξη του σχεδίου επικοινωνίας για τη διαχείριση των αλλαγών που θα ακολουθήσουν. Το σχέδιο περιλαμβάνει εσωτερικές και εξωτερικές δράσεις πληροφόρησης που θα χρησιμοποιηθούν για να διαχύσουν τις πρωτοβουλίες BSC και τη σημασία τους για τα διοικητικά στελέχη και το προσωπικό.

Το βήμα 2 είναι η ανάπτυξη της γενικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Στρατηγική είναι η υπόθεση του τι νομίζουμε ότι μπορεί να γίνει και να οδηγήσει σε επιτυχία, αλλά επίσης δείχνει τι προσεγγίσεις δεν επιλέξαμε στη διαδρομή για την επιτυχία.

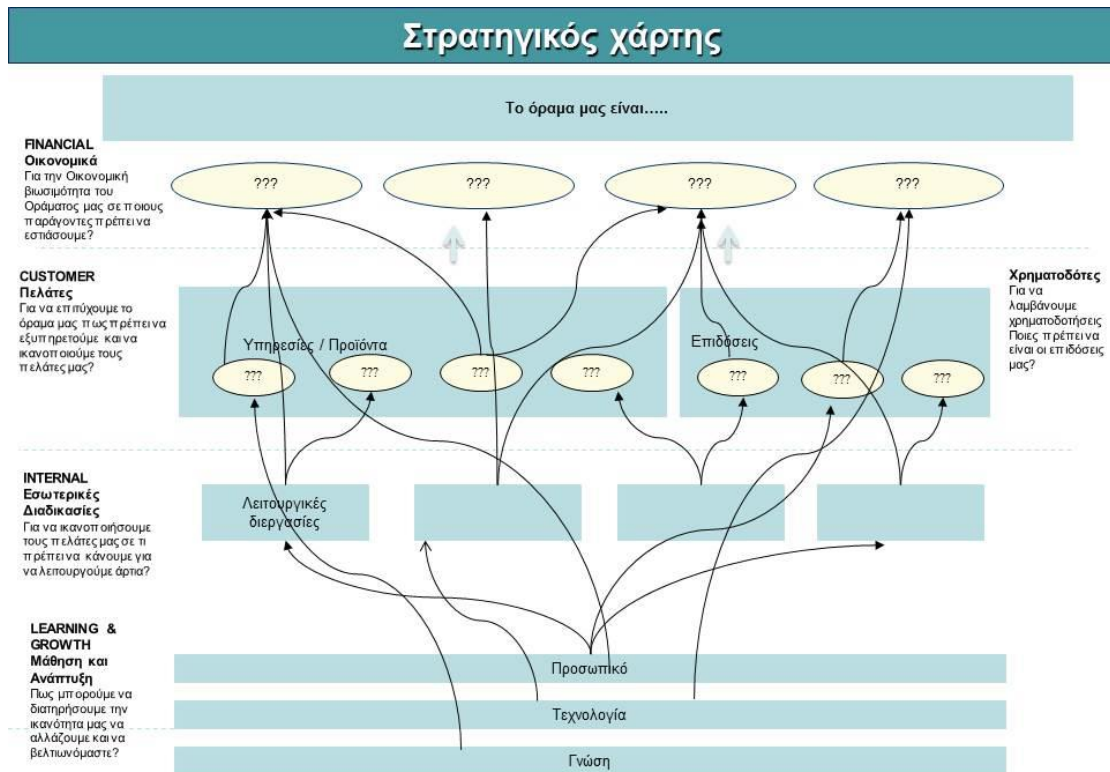
Τα επόμενα βήματα στο χτίσιμο παρέχουν τη βάση του ελέγχου εάν οι στρατηγικές που επιλέξαμε δουλεύουν, πόσο αποτελεσματικά εκτελούνται και πόσο αποδοτικά ενεργοποιούν τον οργανισμό να πετύχει τους σκοπούς του .

Στο βήμα 3 ακολουθεί η ανάλυση της στρατηγικής σε στόχους. Οι στόχοι είναι βασικό δομικό κομμάτι της στρατηγικής. Είναι τα συστατικά στοιχεία που θα ολοκληρώσουν την επιχειρησιακή στρατηγική.

Αρχίζοντας από την κορυφή συνήθως από τη χρηματοοικονομική διάσταση έχουμε την υπόθεση ότι το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί εάν οι πελάτες μείνουν ικανοποιημένοι. Η υπόθεση της αξίας του πελάτη περιγράφει πως η ικανοποίηση και τα αποτελέσματα των πελατών προκύπτει μέσω των εσωτερικών διαδικασιών και των αυτών χαρακτηριστικών μεγεθών που βάζουν τα θεμέλια για τη στρατηγική.

Χρησιμοποιώντας τις σχέσεις αιτίου αποτελέσματος τα συστατικά μέρη (στόχοι) της στρατηγικής συνδέονται και τοποθετούνται στην κατάλληλη διάσταση του BSC. Η συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών στόχων χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν οι βασικοί οι σημαντικοί δείκτες απόδοσης για κάθε στόχο που συνδυάζονται και χαράζουν το μονοπάτι που οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων αποτελέσματος στις διαστάσεις των οικονομικών και των πελατών. Οι σχέσεις αυτές δείχνουν πως ένας στόχος (αποτέλεσμα) εξαρτάται από έναν άλλο στόχο (αιτία) και πως συνεργάζονται μεταξύ τους και διαμορφώνουν το στρατηγική διαδρομή από τις δράσεις στα αποτελέσματα.

Η ίση αντιμετώπιση των στόχων και στις 4 διαστάσεις είναι το κλειδί για τη δημιουργία αξίας σε μια ισορροπημένη και καλά οργανωμένη συμπαγή στρατηγική. Η δομή αυτού του αιτίου-αποτελέσματος που συνδέει και τις 4 διαστάσεις είναι η διάρθρωση γύρω από την οποία αναπτύσσεται ένας στρατηγικός χάρτης στο επόμενο βήμα. Κατασκευάζοντας έναν στρατηγικό χάρτη ο οργανισμός καταφέρνει να αποσαφηνίσει τη στρατηγική του και να διευκρινίσει τη λογική που θα χρησιμοποιήσει για να αυξήσει την αξία. Ο στρατηγικός χάρτης αντιπροσωπεύει την καλύτερη εικόνα ως προς τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν για την επίτευξη της στρατηγικής. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη σύνδεση των ενεργειών των υπαλλήλων με τους επιχειρησιακούς στόχους και τον έλεγχο της εφαρμογής της στρατηγικής.



Σχήμα 2.5 Στρατηγικός Χάρτης BSC

Το βήμα 4 είναι η δημιουργία του στρατηγικού χάρτη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ο στρατηγικός χάρτης ή χάρτης στρατηγικής είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές διαστάσεις του BSC. Χρησιμοποιείται για την αναπαράσταση χαρτογράφηση της στρατηγικής με μια σχέση αιτίου αποτελέσματος (cause and effect) κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε έναν τομέα μιας επιχείρησης μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο. (Σχήμα 2.5)

Το BSC σε συνδυασμό με το στρατηγικό χάρτη ορίζει το πλαίσιο εκείνο που περιγράφει την ιστορία της στρατηγικής. Ξεκινά από τους χρηματοοικονομικούς στόχους και συνδέει τα άμεσα χαρακτηριστικά μεγέθη της επιχείρησης τους πελάτες, τις διαδικασίες, τους εργαζόμενους και τα συστήματα που συμβάλουν ώστε να δημιουργεί αξία και να επιτευχθεί η επιθυμητή μακροπρόθεσμη απόδοση. Οι επιμέρους στόχοι των 4 διαστάσεων συνδέονται μεταξύ τους με τη σχέση αιτίου αποτελέσματος.

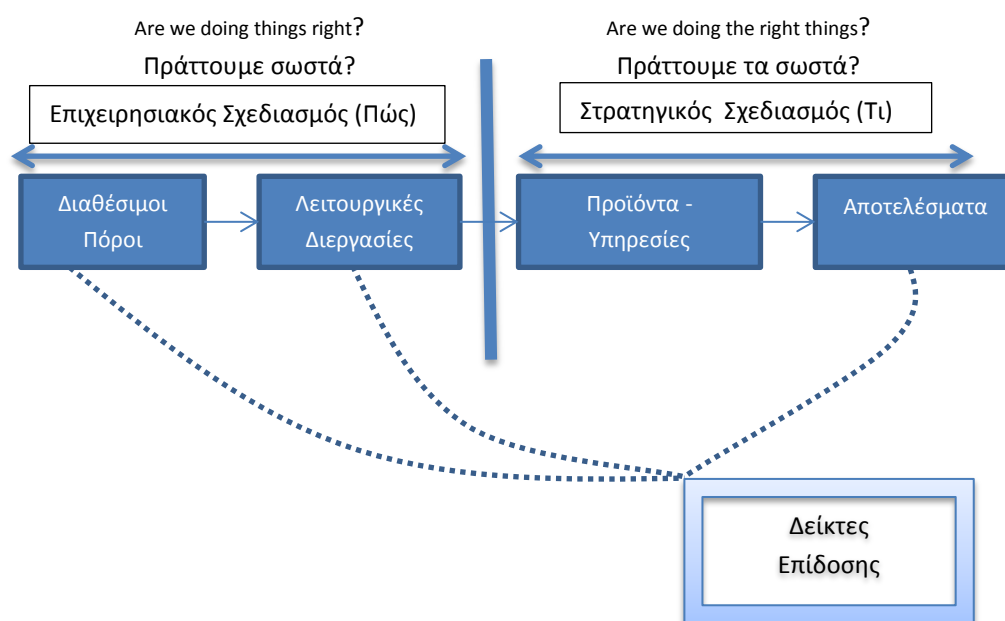
Στο βήμα 5 αναπτύσσονται οι Δείκτες που παρακολουθούν τόσο τη στρατηγική όσο και τη λειτουργική διαδικασία. Για να επιλεχθούν δείκτες με νόημα πρέπει να γίνει κατανοητό το επιθυμητό αποτέλεσμα και οι διαδικασίες που λειτουργούν για να παραχθεί αυτό.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα αφορά σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία και τη διοίκηση του οργανισμού δηλ. στους ανθρώπους και στις δυνατότητες του οργανισμού (έμψυχα και υλικά περιουσιακά στοιχεία) αλλά και σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη στρατηγική του οργανισμού και αφορούν στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα των πελατών.

Στις διαδικασίες εντοπίζονται οι παράγοντες που συνδέουν τη λειτουργία και τις δράσεις που αναλαμβάνονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και τα αποτελέσματα.

Το Σχήμα 2.6 δείχνει τη συνεχή διαδικασία για τη μέτρηση και τη διοίκηση τόσο της στρατηγικής όσο και της λειτουργίας του οργανισμού. Οι δείκτες επίδοσης πρέπει να επιλέγονται ώστε να μας επιτρέπουν να αποφασίζουμε αν έχουμε επιλέξει τις σωστές ενέργειες για τη στρατηγική μας αλλά και πως πρέπει να δράσουμε όσον αφορά στην επιχειρησιακή λειτουργία για να έχουμε επιτυχή έκβαση της στρατηγικής.

Οι δείκτες των διαθέσιμων πόρων περιγράφουν τα δεδομένα των δυνατοτήτων του οργανισμού όπως ο προϋπολογισμός οι υποδομές και το προσωπικό. Οι δείκτες των λειτουργικών διεργασιών αφορούν στις επιχειρησιακές δράσεις καθώς και στη ροή των εργασιών που οδηγούν στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Με τους δείκτες αποτελέσματος μετράμε την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής και τον αντίκτυπο τους στους πελάτες.



Σχήμα 2.6 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης BSC

Χρησιμοποιούμε το Στρατηγικό χάρτη που αναπτύχθηκε στο Βήμα 4 και ειδικά τους στόχους για να επιλέξουμε τους κατάλληλους δείκτες με νόημα για κάθε στόχο. Επιλέγουμε λίγους δείκτες που να είναι κρίσιμοι για την συνολική επιτυχία

Η ανάπτυξη των στόχων και η επιλογή δεικτών επίδοσης με νόημα - που γίνεται στο βήμα 5 - είναι σκληρή και δύσκολη δουλειά εάν γίνει σωστά. Είναι πρόκληση να βιάζεται κανείς να διαλέξει πολλούς δείκτες ελπίζοντας ότι έχει διαλέξει και κάποιους αξιόλογους. Το πρόβλημα όμως με αυτή την προσέγγιση είναι ότι η αξία της πληροφορίας που παράγεται είναι περιορισμένη και η επιβάρυνση της συλλογής των δεδομένων και των αναφορών μπορεί γρήγορα να γίνει αφόρητη. Ένα άλλο λάθος είναι οι δείκτες να μην ορίζονται με την παραπάνω διαδικασία αλλά να κατανέμονται στις διαστάσεις του BSC δείκτες που έχουν παλαιότερα οριστεί και παρακολουθούνται για άλλους λόγους στον οργανισμό. Επίσης δεν πρέπει να βιαζόμαστε να επιλέγουμε δείκτες υπό την πίεση του χρόνου ή των προθεσμιών αλλά να τους εξετάζουμε προσεκτικά γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι δείκτες είναι το μέσο για να φτάσουμε στο τέλος όχι το τέλος.

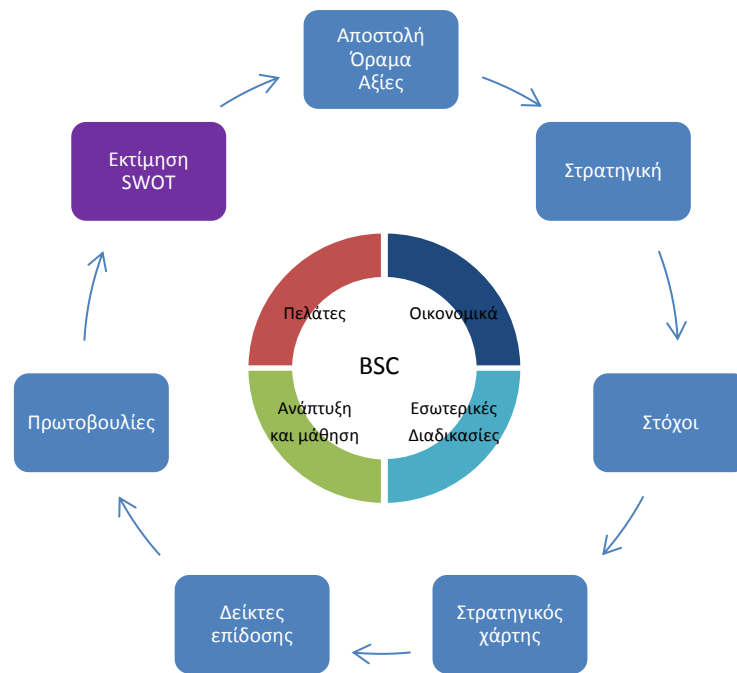
Συνήθως χρησιμοποιούμε το μοντέλο Ανάλυσης Αιτίου Αποτελέσματος για να επιλέξουμε τους κατάλληλους δείκτες ώστε να τους μετρήσουμε και να χρησιμοποιήσουμε την πληροφορία που μας δίνουν προκειμένου να πάρουμε αποφάσεις. «Εάν είναι σημαντικό για να εκτελείς καλά τη στρατηγική και να λειτουργείς αποτελεσματικά μέτρησε το αλλιώς μην μπεις στον κόπο να το μετρήσεις»

Το αιτιολογικό μοντέλο είναι αυτό που προσδιορίζει τις αιτίες και τα αποτελέσματα της καλής επίδοσης. Αρχίζουμε από τα αποτελέσματα και θέλουμε να καταφέρουμε να προσδιορίσουμε όλες τις αιτίες που συνεισφέρουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Το αιτιολογικό μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για να προσδιορίζει δεδομένα για στοιχεία και διαδικασίες που είναι δείκτες οδηγοί για μελλοντικά αποτελέσματα. Απαιτεί περισσότερο χρόνο και δουλειά να αναπτύξουμε λίγα και καλά μέτρα παρά πολλά και φτωχά.

Η οριοθέτηση συγκεκριμένων αριθμητικών μεγεθών για την απόδοση των δεικτών που έχουν επιλεγεί για τη μέτρηση των στόχων ολοκληρώνει το βήμα και την περιγραφή της στρατηγικής. Ο τρόπος καθορισμού των επιθυμητών τιμών των στόχων διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Συνήθως συνάδει με τις τακτικές που ακολουθεί η επιχείρηση στις λειτουργίες του προϋπολογισμού και του προγραμματισμού. Συχνά η διοίκηση του οργανισμού επιλέγει και καθορίζει τις τιμές αυτές με βάση τον ανταγωνισμό, τα ιστορικά δεδομένα, αλλά και τις φιλοδοξίες του οργανισμού. Προκειμένου να μην αντιμετωπιστεί το BSC ως ένα σύστημα επιτήρησης και ελέγχου των εργαζομένων ορισμένοι οργανισμοί επιλέγουν στο στάδιο της επικοινωνίας της στρατηγικής να γίνεται διαπραγμάτευση με τους εμπλεκόμενους. Η διαδικασία της οριοθέτησης των στόχων πρέπει να είναι απλή και να βασίζεται σε πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να καταλήξει να καθορίσει τις τιμές και προτεραιότητες των δεικτών και των στρατηγικών ενεργειών.

Στο επόμενο βήμα 6 προσδιορίζονται οι νέες πρωτοβουλίες που χρειάζεται να χρηματοδοτηθούν και να αναπτυχθούν για αν διασφαλιστεί ότι θα επιτύχει η στρατηγική. Οι πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται στο τέλος της οικοδόμησης του BSC είναι ακόμα πιο στρατηγικές από το αν είχαν αναπτυχθεί στην αρχή. Όπως και στο προηγούμενο βήμα απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή για να αποφευχθούν βεβιασμένες αποφάσεις, οι πρωτοβουλίες είναι τα μέσα όχι το τέλος.

Η λογική ανάπτυξης του BSC φαίνεται στο Σχήμα 2.7



Σχήμα 2.7 Λογική Ανάπτυξης BSC

1. Οι απαιτήσεις των πελατών οδηγούν στον τρόπο που πρέπει να απαντήσει ο οργανισμός με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στις ευκαιρίες της αγοράς.
2. Το όραμα η αποστολή και οι αξίες μορφοποιούν την κουλτούρα του οργανισμού και οδηγούν στην επιλογή των στρατηγικών σκοπών που αποτελούν το περίγραμμα και περιγράφουν την αναμενόμενη επίδοση .
3. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές δίνουν την προσέγγιση που επιλέγεται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και να επιτευχθούν οι επιθυμητοί σκοποί.
4. Οι στρατηγικές είναι φτιαγμένες από δομικά υλικά που μπορούν να χαρτογραφηθούν και να μετρηθούν με δείκτες επίδοσης.
5. Οι τιμές στόχοι των δεικτών δίνουν το αναμενόμενο επίπεδο επίδοσης που είναι επιθυμητό και οι νέες πρωτοβουλίες παρέχουν νέες πληροφορίες για την επιτυχή έκβαση των στρατηγικών.
6. Ο προσδιορισμός των πόρων και του Προϋπολογισμού ολοκληρώνουν τη διαδικασία με την προσθήκη νέων πρωτοβουλιών και δράσεων στην τρέχουσα λειτουργία προκειμένου να έχουμε τη συνολική εικόνα προϋπολογισμού των πόρων στην νέα περίοδο αναφοράς

Για τη διατήρηση του BSC είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση του στο σύστημα διοίκησης του οργανισμού ώστε ο οργανισμός να το διαχειρίζεται και να φροντίζει να το συντηρεί. Μετά λοιπόν από την οικοδόμηση του BSC πρέπει να φροντίσουμε για ένα σύστημα συλλογής και παρουσίασης των δεδομένων των δεικτών μέτρησης. Χρειαζόμαστε έναν μηχανισμό που να μετατρέπουμε τα δεδομένα των δεικτών μέτρησης σε πληροφορία επιδόσεων. Η διάκριση μεταξύ δεδομένων και πληροφορίας είναι σημαντική δεδομένου ότι η οργανωμένη πληροφορία δίνει προστιθέμενη αξία στα δεδομένα. Η αξία αυτή προέρχεται από τη μορφοποίηση, την οπτικοποίηση με αναφορές σε τάσεις και συγκρίσεις .

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται κατά την οικοδόμηση του BSC είναι οι σύνδεσμοι μεταξύ της αποστολής του οράματος του οργανισμού και της επιχειρησιακής λειτουργίας του σε όλα τα τμήματα και συστήματα και τα άτομα του οργανισμού. Ξεκινώντας από τη διοίκηση η στρατηγική

προχωρά μέσω του BSC στα επιχειρησιακά τμήματα στις ομάδες και στα άτομα προκειμένου να επιβεβαιωθεί και να αποσαφηνιστεί ότι οι προσπάθειες όλων είναι προσανατολισμένες προς την ίδια κατεύθυνση. Κάθε εμπλεκόμενος μπορεί να ιχνηλατήσει την εργασία του, και πως αυτή συνεισφέρει στη συνολική μεγάλη εικόνα της επίδοσης του οργανισμού.

Η αξιολόγηση της επιτυχίας των στρατηγικών στόχων που έχουν επιλεγεί γίνεται με βάση την ερώτηση αν επιτεύχθηκαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν ήταν υποθέσεις για το πώς ο οργανισμός πιστεύει ότι θα δημιουργήσει αξία για την εκπλήρωση της αποστολής του και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών του. Το στάδιο της ανάλυσης των επιδόσεων πρέπει να αξιοποιηθεί για προσαρμογές στη στρατηγική. Κατά τη διαδικασία ανάλυσης των επιδόσεων γίνεται ο έλεγχος της στρατηγικής υπόθεσης που επέλεξε ο οργανισμός να εστιάσει στις στρατηγικές μέσα από τις διαστάσεις του BSC. Η πρώτη εφαρμογή του BSC είναι διερευνητική και συνήθως απαιτεί πολλές τροποποιήσεις και βελτιώσεις, όπως για παράδειγμα να επιβεβαιωθεί ότι η μάθηση και η ανάπτυξη είχαν συμπεριληφθεί ικανοποιητικά στον σχεδιασμό, να απομακρυνθούν τυχόν αναποτελεσματικά προγράμματα δράσης, να διασυνδεθεί ο προϋπολογισμός με τη στρατηγική.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι πιο συνηθισμένοι λόγοι που οδηγούν σε αποτυχία στην προσπάθεια του BSC δεν οφείλονται τόσο στο σχεδιασμό του BSC όσο σε έλλειψη των απαραίτητων ευθυγραμμίσεων με τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Η έλλειψη της συνεχούς δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης στις απαιτήσεις του BSC και η αδυναμία του οργανισμού να εμπλέξει όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Η τάση να διατηρείται το BSC από λίγα διοικητικά στελέχη παραμένοντας στην κορυφή της ιεραρχίας οδηγεί σε αδυναμία ευθυγράμμισης προτεραιοτήτων. Το BSC δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ένα απλό βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα αλλά ως ένα δύσκολο μακρόπνοο ταξίδι που απαιτεί επιμονή και δέσμευση.

3 BSC και Δημόσιοι Φορείς

Το BSC αρχικά αναπτύχθηκε ως σύστημα μέτρησης επιδόσεων των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα αλλά με τον καιρό έχει βρει επιτυχημένες εφαρμογές και απήχηση τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Εξελίχθηκε από ένα απλό σύστημα μέτρησης και των μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων σε ένα σύστημα διοίκησης και εκτέλεσης της στρατηγικής. Επιτρέπει στον οργανισμό να ελέγχει τις επιδόσεις του μέσα από τρεις διαφορετικές οπτικές διαστάσεις επιπλέον από αυτή των αποτελεσμάτων (οικονομικών και πελατών). Οι οπτικές αυτές διαστάσεις αφορούν στην αποτελεσματικότητα τη λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού. (Σχήμα 3.1)



Σχήμα 3.1 - Οι τρεις διαστάσεις μέτρησης των επιδόσεων

Όταν σχεδιάζεται ένα BSC για ένα δημόσιο οργανισμό το πλαίσιο πρέπει να μεταβληθεί για να συμπεριλάβει στο όραμα την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού σε αντίθεση με τον ιδιωτικό οργανισμό που είναι η κερδοφορία. Οι πρωτοβουλίες μεταρρυθμίσεων στον Δημόσιο Τομέα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης δίνουν περισσότερη έμφαση στη λογοδοσία και τα αποτελέσματα που πετυχαίνουν οι δημόσιες υπηρεσίες σε σχέση με τις απαιτήσεις των πολιτών. Το επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν Ιδιωτικό φορέα είναι μια αναπτυσσόμενη κερδοφορία ενώ για ένα δημόσιο φορέα τα επιθυμητά αποτελέσματα επικεντρώνονται στην παροχή αποδοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Είναι σημαντικό για τους δημόσιους οργανισμούς να συμπεριλάβουν στη διάσταση των πελατών όλους τους εμπλεκόμενους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, προκειμένου να μπορούν να αποτιμήσουν τις επιδράσεις των προγραμμάτων στους άμεσα ενδιαφερόμενους πελάτες, στις ρυθμιστικές αρχές και σε άλλους φορείς εποπτείας, στις επιχειρήσεις και στο δημόσιο συμφέρον γενικά. Αυτές οι αλλαγές είναι πολύ βασικές γιατί αντιπροσωπεύουν τη θεμελιώδη λογική της οικοδόμησης ενός πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας σε δημόσιο οργανισμό στην καρδιά του οποίου βρίσκεται η στρατηγική. (Karlan, 2001)

Η χρήση της μέτρησης ως γλώσσας επικοινωνίας βοηθά στη μετάφραση πολύπλοκων και συχνά αφηρημένων εννοιών σε μια πιο συγκεκριμένη μορφή. Το BSC επικοινωνεί τις θεμελιώδεις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού στο προσωπικό ενώ ταυτόχρονα αλλάζει τη θεώρηση ότι η μέτρηση είναι εργαλείο ελέγχου συμπεριφοράς και αξιολόγησης παρελθούσας επίδοσης. Θέτει το όραμα και τη στρατηγική στο επίκεντρο αντί για τον έλεγχο. Οριοθετεί στόχους και υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα υιοθετήσουν ενέργειες, συμπεριφορές και προγράμματα ατομικής στοχοθεσίας απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων.

Η ανάπτυξη του BSC προϋποθέτει τη σημαντική αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό. Μετατοπίζει την παραδοσιακή δέσμευση της διοίκησης των επιδόσεων από τον έλεγχο και τη συμμόρφωση, προς τη αξιολόγηση των επιδόσεων. Αντικαθιστά τον τρόπο διοίκησης προσηλωμένο στους ελέγχους και στους κανόνες που προσφέρει περιορισμένη ευελιξία με ένα νέο τρόπο διοίκησης που καθοδηγείται από την Αποστολή, το Όραμα, τις απαιτήσεις των πελατών. Επίσης βασική διαφορά

εντοπίζεται στη συμμετοχή του προσωπικού που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και πρόληψη και εστιάζει θετικά στην ομαδική εργασία χωρίς την αρνητική επίδραση του ατομικού ελέγχου. Το BSC δίνει τη δυνατότητα να ευθυγραμμιστούν οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν τα άτομα και τα τμήματα του οργανισμού με τρόπο ώστε να συνεργάζονται και να ενισχύει ο ένας τον άλλο προκειμένου να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Με τη χρήση των εργαλείων του BSC όλοι οι πόροι του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα του οργανογράμματος, τα διευθυντικά στελέχη που ηγούνται, η τεχνολογική υποδομή, οι πρωτοβουλίες, οι μεταρρυθμίσεις, οι οικονομικοί και οι ανθρωπinoi πόροι ευθυγραμμίζονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός.

3.1 Εφαρμογές BSC σε Δημόσιους φορείς

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετές επιτυχημένες εφαρμογές BSC στον Δημόσιο Τομέα και στο Τομέα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην Αμερική και στην Αυστραλία. Στον Δημόσιο τομέα επιτυχημένες εφαρμογές BSC έχουν αναπτύξει οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης όπως ο Δήμος της Καρολίνας (ΗΠΑ), ο Δήμος του Μπρίσμπεϊν, του Κοκμπερν και του Μέλβιλ στην Αυστραλία καθώς και το Υπουργείο Άμυνας της Κυβέρνησης των ΗΠΑ. Επίσης BSC έχουν αναπτύξει Νοσοκομεία όπως το Νοσοκομείο Παιδών Duke στη Βόρεια Καρολίνα και το Νοσοκομείο Μοντεφιόρι της Νέας Υόρκης αλλά και στο Ινστιτούτο προαγωγής υγείας και εκπαίδευσης στην Μασαχουσέτη The May Institute, Inc. Επίσης στις επιτυχημένες ιστορίες αναφέρεται η ανάπτυξη του BSC στον οργανισμό Κοινωνικής ασφάλισης Centrelink της Αυστραλίας αλλά και ο φιλανθρωπικός οργανισμός New Profit ,Inc. (Kaplan & Norton, 2001)

Αρκετοί δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αναφέρουν ότι κατάφεραν να κερδίσουν πράγματα από τη εφαρμογή συστήματος BSC όπως να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, να διακρίνουν τις στρατηγικές τους επιλογές από τις χιλιάδες δράσεις που ήθελαν να υλοποιήσουν καθώς και να πετύχουν την αποδοχή της στρατηγικής και τη δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού σε ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους.

Με τη χρήση του BSC διευκολύνεται η διαδικασία της εστίασης του οργανισμού στη στρατηγική και αποφεύγεται το συνηθισμένο πρόβλημα των δημοσίων οργανισμών που δεν μπορούν να εστιάσουν και να επιλέξουν να στοχεύσουν σε αυτό που θέλουν να επιτύχουν αλλά προσπαθούν να καταφέρουν τα πάντα το οποίο πρακτικά εγγυάται την αναποτελεσματικότητά τους. Εξάλλου το BSC ως σύστημα μέτρησης μετατοπίζει την έμφαση που συνηθίζουν να δίνουν οι δημόσιοι οργανισμοί στα προγράμματα και στις πρωτοβουλίες και βοηθά τον οργανισμό να εστιάσει στα μετρήσιμα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν από αυτές τις δράσεις.

Όπως στους ιδιωτικούς οργανισμούς έτσι και στο δημόσιο τομέα η εφαρμογή του BSC απαιτεί ηγεσία με όραμα. Μπορεί να ωθήσει τους δημόσιους φορείς να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Να αναπτύξουν πέρα από τις υπάρχουσες διαδικασίες, του στόχου της λειτουργικής αρτιότητας, μια στρατηγική που θα τονίσει ποιες διαδικασίες και δραστηριότητες είναι σημαντικό να αναπτυχθούν για την επίτευξη στρατηγικών - μακροπρόθεσμων στόχων.

Οι στρατηγικοί στόχοι της αποστολής των δημοσίων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, συνήθως αφορούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αξίας, με το μικρότερο κόστος εντός των πλαισίων των εγκεκριμένων προϋπολογισμών. Το BSC καλεί τους Δημόσιους φορείς να καθορίσουν τους επιμέρους στόχους τους σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων με την εγγύηση και τον περιορισμό των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων.

Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί ενδιαφέρονται και παρακολουθούν κυρίως την λειτουργική αρτιότητα των δράσεων που αναλαμβάνουν. Συνήθως θεωρούν την αποστολή τους ως δεδομένο και το ζητούμενο είναι να προσπαθούν να κάνουν τη δουλειά τους πιο αποτελεσματικά, μειώνοντας τα έξοδα, αποφεύγοντας τις αστοχίες και τα λάθη, διατηρώντας την ταχύτητα. Είναι σχετικά σπάνιο να εστιάζουν τη στρατηγική τους στο προϊόν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους. Για παράδειγμα παρακολουθούν και αναλύουν τους βασικούς δείκτες κλειδιά των διαδικασιών που έχουν ορίσει τα πληροφοριακά τους συστήματα μέσα από ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή Πιστοποίησης- διασφάλισης της ποιότητας που εφαρμόζουν. Η προσέγγιση της στρατηγικής μέσα από την παρακολούθηση τέτοιων δεικτών KPIs θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο αν αυτοί ενσωματωθούν στο στρατηγικό χάρτη του οργανισμού. Διαφορετικά τα στοιχεία των KPIs συνήθως όχι μόνο δεν ανταποκρίνονται στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων αλλά ενδέχεται να συμβάλλουν στην απομάκρυνση από αυτούς.

Είναι γεγονός η δυσκολία των Δημοσίων φορέων να εκφράσουν και να αποσαφηνίσουν το όραμα τους. Συνήθως υπάρχουν δεκάδες σελίδες να περιγράφουν στρατηγική το όραμα την αποστολή και τα περισσότερα από αυτά είναι απλές καταστάσεις με δράσεις και προγράμματα που πρέπει να αναληφθούν και όχι τα αποτελέσματα που προσπαθούν να επιτύχουν. Το BSC δίνει τη δυνατότητα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ της ασαφούς δήλωσης της αποστολής και της στρατηγικής με τις καθημερινές λειτουργικές διεργασίες.

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση των δημόσιων φορέων καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική. Επιστρατεύονται πλέον εργαλεία μάνατζμεντ, τα οποία χρησιμοποιούνται στον Ιδιωτικό Τομέα. Η Διοίκηση μέσω Στόχων αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές του Ιδιωτικού Τομέα, η οποία επιχειρείται να εισαχθεί στο Δημόσιο Τομέα μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής του Ν.3230/2004. Ο Peter Drucker όρισε πρώτος τη Διοίκηση μέσω Στόχων (MBO) ως την μέθοδο, με την οποία αξιοποιούνται πλήρως οι δυνατότητες και οι αρμοδιότητες κάθε ατόμου σε μια ομάδα, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται κοινή κατεύθυνση προσπάθειας, αναπτύσσεται πνεύμα ομαδικότητας και εναρμονίζονται οι ατομικοί στόχοι με τις κοινές επιδιώξεις της ομάδας.

Τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω στόχων συναντούν εμπόδια στην εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα κυρίως γιατί ενσωματώνουν το χαρακτηριστικό του ελέγχου των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται επιτυχημένες προσπάθειες αντικατάστασης των στενών βραχυπρόθεσμων λειτουργικών στόχων αυτών των εργαλείων αξιολόγησης από τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους που αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και δίνουν κίνητρα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων που παρακολουθούν τα εργαλεία του BSC. Αναφέρονται οργανισμοί και επιχειρήσεις (UPS, CDOT) που πέτυχαν να μεταφερθούν από τη στενή προσέγγιση της διοίκησης μέσω στόχων προς το BSC με την κατάλληλη αναπροσαρμογή σε δείκτες και στόχους. Η τροποποίηση αυτή παρακινεί και δεν φοβίζει το προσωπικό όπως η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι λειτουργούν αποτελεσματικότερα και παρακινούνται όταν γνωρίζουν την συνολική εικόνα και τις σχέσεις αιτίου αποτελέσματος της προσωπικής τους εργασίας με την εταιρική στρατηγική στοχοθεσία. (Karlan & Norton, 2001)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων των οργανώσεων του δημοσίου τομέα, το οποίο συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή των τεχνικών διοίκησης ποιότητας στην δημόσια διοίκηση μέσα από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εκφράζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και χρησιμεύει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να

βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Αποτελεί γέφυρα μεταξύ διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης ποιότητας και διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ οργανισμών του δημόσιου τομέα. Διαφέρει σημαντικά από το BSC καθώς δεν αποτελεί σύστημα στρατηγικής διοίκησης της επίδοσης και εστιάζει στο παρόν και όχι στο μέλλον. Κοινό χαρακτηριστικό τους όμως είναι ότι αφορούν μια συνεχή διαδικασία που απαιτεί τη δέσμευση της διοίκησης και την ανάγκη για συμμετοχή και αποδοχή από όλους τους εμπλεκόμενους. Η εμπειρία και τα δεδομένα από τυχόν προηγούμενη εφαρμογή του ΚΠΑ σε έναν οργανισμό μπορούν να αξιοποιηθούν όταν ο οργανισμός αυτός επιλέξει να οικοδομήσει ένα Σύστημα Ισόρροπης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) που στο επίκεντρο θα θέτει την επίτευξη του οράματος και της στρατηγικής με προσανατολισμό στο μέλλον.

Το BSC συνεργάζεται με τα Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κυρίως στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών. Το BSC δεν κάνει μόνο την αναδιατύπωση των δράσεων για διατήρηση της ποιότητας στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών αλλά ενισχύει και την αποτελεσματικότητά τους. Αναδεικνύει την επίδραση που έχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τόσο στους πελάτες όσο και τις εσωτερικές διαδικασίες. Δίνει προτεραιότητες στις δράσεις που είναι κρίσιμες για τη στρατηγική με κριτήριο την οικονομικότητα σε σχέση με την ανάπτυξη της ποιότητας ή τη μείωση των απαιτούμενων χρόνων των διαδικασιών. Το BSC ολοκληρώνει και ενοποιεί όλα τα μέτρα και τη δουλειά που γίνεται από τα προγράμματα διασφάλισης ποιότητας σε μια ενιαία συστηματική προσέγγιση. Το BSC εξετάζει την πολύ σημαντική συσχέτιση της ποιότητας με τα οικονομικά αποτελέσματα. Συσχετίζει την ανάπτυξη της ποιότητας στις εσωτερικές διαδικασίες με τα αποτελέσματα στους πελάτες και στα οικονομικά με τον έλεγχο του κόστους. (Andersen, Lawrie, Sulver, 2000)

Επίσης το BSC έχει τη δυνατότητα να τροφοδοτήσει τη διαδικασία της Αναδιοργάνωσης. Εντοπίζει τη δραστηριότητες που δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στη χρηματοοικονομική διάσταση του BSC και καθορίζει τον παράγοντα που μπορεί να συμβάλει εντός των χρηματοοικονομικών πλαισίων στον ανασχεδιασμό και την αναδιοργάνωση (Kaplan & Norton, 2001)

Ακόμα ένα σημείο πρόκληση για όλους τους οργανισμούς σήμερα είναι το πώς θα μετατρέψουν την πληροφορία σε γνώση η οποία μπορεί ταυτόχρονα να χρησιμοποιηθεί για αποτελεσματική δράση του οργανισμού και για την επίτευξη θετικών εκροών. Στο τέλος της δεκαετίας του '80 ο P. Drucker σε άρθρο του με τίτλο «The new organization» πρόβλεψε ότι ο τυπικός οργανισμός του 21ου αιώνα θα πρέπει να βασίζεται στην πληροφορία. Ισχυρίστηκε ότι ο οργανισμός αυτός θα έχει οριζόντια οργάνωση έχοντας μειώσει δραματικά τα επίπεδα ιεραρχίας και θα στελεχώνεται από ειδικούς της γνώσης οι οποίοι θα εργάζονται σε ευέλικτες ομάδες με διεπιστημονική σύνθεση. Ο καθένας θα είναι υπεύθυνος να καλύψει την δική του ανάγκη σε πληροφορία ενώ ταυτόχρονα ο οργανισμός σαν σύνολο θα απαιτεί να υπάρχει ένα κοινό όραμα και μια κοινή αρχιτεκτονική (Μπέστα, 2009)

3.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση εφαρμογών BSC σε ερευνητικούς οργανισμούς

Το άρθρο του Simon P. Philbin (2011) με τίτλο «Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute» αναφέρεται στην εφαρμογή BSC σε ένα πανεπιστημιακό ινστιτούτο έρευνας που χρηματοδοτείται από τη βιομηχανία. Διαπιστώνει ότι το BSC συνεισφέρει στην απαιτούμενη εξισορρόπηση της ακαδημαϊκής, ερευνητικής και εκπαιδευτικής αποστολής των πανεπιστημιακών ινστιτούτων αφενός και των αναγκών των επιχειρήσεων που χρηματοδοτούν την έρευνα αφετέρου. Αναπτύσσει το Στρατηγικό Χάρτη και εφαρμόζει το BSC στο διάστημα 2009-2011. Διαφοροποιείται στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, την οποία προσεγγίζει αξιολογώντας κυρίως τους

εσωτερικούς πόρους που διαθέτει το Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο και πιο συγκεκριμένα τον εξοπλισμό και το προσωπικό. Δε δίνει καθόλου συγκριτικά στοιχεία. Η έλλειψη μηχανοργάνωσης για την παρακολούθηση των δεικτών έδωσε τη δυνατότητα μόνο μιας μοναδικής εφαρμογής. Δεν παραθέτει στοιχεία αντίστοιχης εφαρμογής σε άλλο Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο. Ακολουθεί ο πίνακας δεικτών και στόχων ανά διάσταση:

Διάσταση	Δείκτης	Στόχος
Finance	Έσοδα / χρηματοδότηση από τη βιομηχανία, Θεμελιώδης χρηματοδότηση / πρόσθετη χρηματοδότηση / χορηγίες	Ανάλυση του προγράμματος χρηματοδότησης
Customer	Αριθμός φοιτητών No students (Phd, Msc) Ασκούμενων εκπαιδευόμενων	Ενδιαφέρον στα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης
Internal	Αριθμός επισκεπτών, συνεργασιών συμμετοχών , σε προγράμματα δράσης. Διαθέσιμος εξοπλισμός	Δυνατότητες του οργανισμού, Ποιότητα , αποτελεσματικότητα, διαθεσιμότητα
Learning & Growth	Άρθρα σε περιοδικά , συνέδρια, βιβλία,	Αναφορές της παραγόμενης γνώσης

Το άρθρο των Juha Kettunen and Ismo Kantola (2005) με τίτλο «Management information system based on the balanced scorecard» αναφέρεται στην εφαρμογή BSC στο Turku Polytechnic, Turku, Finland στη Φιλανδία (2003-2007). Αναδεικνύει την σημαντικότητα των BSC ως εργαλεία χρήσιμα κατά το σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων MIS και ως εφαρμογές αξιολόγησης της πραγμάτωσης των στόχων και των επιδόσεων της επιχειρησιακής στρατηγικής. Παραθέτει χρήσιμα στοιχεία για τη χρήση του BSC από τη ματιά των διοικητικών στελεχών που ασχολούνται στην εκπαίδευση, των project managers, των προγραμματιστών που αναπτύσσουν λογισμικά καθώς και άλλων ειδικών στην μηχανογραφική ευχρηστία. Τονίζει ότι με την ένταξη του BSC μέσα στο MIS πετυχαίνεται η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση. Παρατηρεί ότι τα BSC εύκολα μένουν ημιτελή ή σε αχρηστία εξαιτίας του ότι δεν έχει προβλεφθεί να υποστηρίζονται άμεσα από τα υπάρχοντα μηχανογραφικά συστήματα. Ακολουθεί ο πίνακας δεικτών και στόχων ανά διάσταση:

Διάσταση	Δείκτης	Στόχος
Finance	Προέλευση διδάκτρων ανάλογα με την ηλικία των φοιτητών . Εξωτερική χρηματοδότηση/ Σύνολο δαπανών Ερευνητική χρηματοδότηση/ Σύνολο δαπανών	Προέλευση χρηματοδότησης
Customer	Αριθμός αποφοίτων που εργάζονται . Διατήρηση αποφοίτων εντός περιοχής Αριθμός αιτήσεων για σπουδές Ικανοποίηση φοιτητών, εργαζόμενων	Περιφερειακή ανάπτυξη Ικανοποίηση πελατών
Internal	Αριθμός ερευνητών Αριθμός ερευνητικών έργων, εκδόσεων, δημοσιεύσεων, ανταλλαγών φοιτητών Διαρροή φοιτητών, εγκατάλειψη σπουδών Πλήθος διπλωμάτων και η σχέση τους με το Χρόνο περάτωσης σπουδών	Έρευνα και Ανάπτυξη Διεθνής Σχέσεις Εκπαίδευση
Learning &	Αριθμός αδειών εξάσκησης επαγγέλματος	Δυνατότητες για έρευνα και

Growth	Μεταπτυχιακών, διδακτορικών Διπλωμάτων Εργαζόμενοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης Εργαζόμενοι συνεχιζόμενης εκπαίδευσης Εσωτερικοί έλεγχοι, διοικητικοί έλεγχοι, και αξιολογήσεις	ανάπτυξη Διερεύνηση περιβάλλοντος και γνώσεων πελατών Ποιότητα και αξιολόγηση των δυνατοτήτων
--------	---	---

Το άρθρο των Venkatesh Umashankar and Kirti Dutta (2007) με τίτλο «Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective» παρουσιάζει την εφαρμογή του BSC στην τριτοβάθμια εκπαίδευση της Ινδίας μετά την Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση. Αναφέρεται κυρίως στην ακαδημαϊκή – εκπαιδευτική δραστηριότητα των ιδρυμάτων και όχι στην ερευνητική. Χαρακτηρίζει το BSC κατάλληλο για εφαρμογή στα αυτοδιοικούμενα πανεπιστήμια που είναι κέντρα αριστείας και καινοτομίας αφού στο κέντρο θέτει το όραμα και όχι τον έλεγχο. Επομένως δεν περιορίζει αλλά καθορίζει ένα ανοιχτό πλαίσιο προκειμένου να αναπτυχθούν καινοτόμες ιδέες και δράσεις. Παρόλο που αφορά κυρίως την ακαδημαϊκότητα και την αριστεία των πανεπιστημίων, διερευνά τη δυνατότητα που δίνει το BSC μέσω της τυποποίησης να αναπτύξουν τα πανεπιστήμια ένα ολοκληρωμένο συνεκτικό πλαίσιο επικοινωνίας που θα κινητοποιεί τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους σε σχέση με την αποστολή τους που είναι η δημιουργία γνώσης. Καταλήγει ότι το BSC συμβάλει στην ανάδειξη της αξίας των πανεπιστημίων τόσο στην κοινωνία όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα των γνώσεων στην παγκόσμια αγορά της ανώτατης εκπαίδευσης. Ακολουθεί ο πίνακας δεικτών και στόχων ανά διάσταση:

Διάσταση	Δείκτης	Στόχος
Finance	Ποσοστά ετήσιες χρηματοδοτήσεις , κληροδοτημάτων Ενίσχυση εισαγωγής φοιτητών Επίπεδο φοιτητών Χρηματοδότηση ανά φοιτητή Στατιστικά στοιχεία χρήσης εγκαταστάσεων και πόρων	Ευημερία Επιτυχία Ανάπτυξη Επιβίωση Αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων
Customer	Αυξήσεις μισθών Εκπαιδευτικά προγράμματα Λειτουργίες γνώσεων και δεξιοτήτων Ευημερία εργαζομένων Αριθμός προσφερόμενων θέσεων εργασίας ανά φοιτητή Αριθμός ατόμων που επωφελούνται από προγράμματα κατάρτισης Επιχορηγήσεις από τη Βιομηχανία	Φοιτητές, καθηγητές, απόφοιτοι, γονείς προσωπικό, Κοινωνία, Εταιρίες
Internal	Ποιότητα υπηρεσιών, χρόνος απόκρισης στον πελάτη, Εγκαταστάσεις υπηρεσιών στο προσωπικό Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών Κατανομή βαθμολογιών αξιολόγησης φοιτητών Αριθμός θέσεων πρακτικής άσκησης Αναλογία δαπάνης ανά φοιτητή	Επίτευξη συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών, μέσων και πόρων Ανάπτυξη νέων προϊόντων Διασφάλιση ποιότητας Πρόγραμμα πρακτικής Αποδοτικότητα
Learning & Growth	Ποσοστό π/υ για την εξέλιξη του προσωπικού, Δείκτης ικανοποίησης προσωπικού, Αριθμός προσωπικού που καταρτίστηκε Προσλήψεις προσωπικού	Ενδυνάμωση και ανάπτυξη προσωπικού

	Εργασιακά Δικαιώματα Συνεργασία με εταιρίες στην Πανεπιστημιούπολη Διαχείριση πόρων	Ακαδημαϊκή αριστεία Αύξηση ερευνητικής παραγωγικότητας Αύξηση πληροφόρησης στην κοινότητα Αριθμός πανεπιστημιακών συνεργασιών. Επιχειρηματικές πρωτοβουλίες . Ενεργειακά Θέματα
--	---	--

Το άρθρο των Antonella Cugini, Giovanna Michelon (2007) με τίτλο «Performance Evaluation in Research Departments: From the Balance Scorecard to the Strategy Map» αναφέρει την εφαρμογή BSC σε ερευνητικό κέντρο του Πανεπιστημίου της Πάντοβα. Προσεγγίζει τη λειτουργία μιας οργάνωσης ειδικού σκοπού - μιας επιτροπής- που δημιουργείται προκειμένου να διαχειριστεί τις ερευνητικές δραστηριότητες του ερευνητικού κέντρου μέσα στα δυναμικά πλαίσια και τις προθεσμίες που θέτει το περιβάλλον. Χαρακτηριστικά περιγράφει ότι οι αλληλεπιδράσεις οι συμπεριφορές και οι δραστηριότητες που αναπτύσσει η οργάνωση είναι άτυπες και ο συντονισμός τους πραγματοποιείται με τη δημιουργία πολυλειτουργικών ομάδων. Η συνεργασία με τις οριζόντιες διαδικασίες είναι θεμελιώδης καθώς η εμπλοκή των ειδικών αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης είναι η υψηλή οριζόντια και η χαμηλή κάθετη εξειδίκευση, η χαμηλού βαθμού τυποποίηση, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η μεγάλη ευελιξία και η αυξημένη ικανότητα αντίδρασης. Η εφαρμογή του BSC προσεγγίζεται μέσω μιας εκτεταμένης διάστασης των πελατών η οποία περιλαμβάνει: την επιστημονική κοινότητα, την κοινωνία, τους χρηματοδότες, τους ερευνητές.

Τονίζεται ότι η οικονομική αυτοτέλεια των ερευνητικών κέντρων ενισχύει τη σπουδαιότητα των επιδόσεων των οικονομικών στόχων οι οποίοι μπορούν να πυροδοτήσουν την αλυσίδα μέσω της σχέσης αιτίου – αποτελέσματος. Ο συντονισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων: ακαδημαϊκών, διοικητικών στελεχών, διαφόρων πελατών, της κοινωνίας γενικότερα, προσεγγίζεται μέσω της διάστασης της μάθησης και της ανάπτυξης, και επιτυγχάνεται εστιάζοντας στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, στην μηχανοργάνωση για την ικανοποίηση των πελατών και την επίτευξη της αποστολής του ερευνητικού κέντρου. Ο στρατηγικός χάρτης καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ωθεί προς την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Τα αποτελέσματα θεωρούν οι συγγραφείς ότι δεν μπορούν να γενικευτούν γιατί προέρχονται από την εφαρμογή μιας μελέτης περίπτωση καθώς και γιατί δεν υπάρχουν διαθέσιμες μετρήσεις άλλων ερευνητικών κέντρων για σύγκριση.

Έγιναν συνεντεύξεις με τη διοίκηση προκειμένου να τεθούν οι στόχοι και να αποφασιστούν οι δείκτες του μοντέλου, αλλά δεν έγινε αντίστοιχη επαφή – συνέντευξη με καμία ομάδα από τους πελάτες. Επόμενες μελέτες εφαρμογής του BSC θα μπορούσαν να μετρήσουν το επίπεδο συμμόρφωσης με την προσδιοριζόμενη στρατηγική και να καθορίσουν τους παράγοντες της διακύμανσης μεταξύ των τιμών στόχων που έχουν τεθεί εκ των προτέρων και των μετρήσιμων αποτελεσμάτων εκ των υστέρων. Ακολουθεί ο πίνακας δεικτών και στόχων ανά διάσταση

Διάσταση	Δείκτης	Στόχος
Finance	% μείωση δαπανών στα προγράμματα ιδιωτικής χρηματοδότησης	Μείωση κόστους

	Ρυθμός αύξησης της χρηματοδότησης (εθνική, εξωτερική ,άλλη)	Αύξηση χρηματοδότησης
Customer	<p>Δείκτης διοργάνωσης σεμιναρίων, συνεδρίων</p> <p>Δείκτης επιστημονικών δημοσιεύσεων</p> <p>Αριθμός ερευνητικών έργων και η τάση τους</p> <p>Έρευνα ικανοποίησης πελατών</p>	<p>Η προώθηση του ιδρύματος στην Επιστημονική Κοινότητα ως ηγέτης στον τομέα της έρευνας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο θα φέρει καινοτομία στον τομέα της έρευνας και ευκαιρίες για συμμετοχή σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές έρευνας και παροχής συμβουλών</p> <p>Δράσεις για την ικανοποίηση των ανάγκες των πελατών</p>
Internal	<p>Αριθμός ερευνητικών προγραμμάτων</p> <p>Εγγύηση επάρκειας κατάλληλων δομών</p>	<p>Αύξηση της επιστημονικής παράγωγης</p> <p>Ποσό χρηματοδότησης ανά εργαστήριο</p>
Learning & Growth	<p>Αριθμός εργαζομένων με Πτυχίο Ανώτατης εκπαίδευσης</p> <p>Αριθμός εργαζομένων που παρακολουθούν προγράμματα διά βίου μάθησης</p> <p>Έρευνα ικανοποίησης ακαδημαϊκού προσωπικού</p> <p>Αύξηση μισθών λόγω εκμετάλλευσης ερευνητικών αποτελεσμάτων</p> <p>Έρευνα ικανοποίησης διοικητικού προσωπικού</p> <p>Κίνητρα προσωπικού</p> <p>Ποσοστό συμμετοχής προσωπικού σε τμήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης</p> <p>Έρευνα για το βαθμό ενσωμάτωσης και αποδοχής της στρατηγικής στο φορέα</p> <p>Έρευνα προσωπικού σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις την ομαδικότητα και την αποτελεσματικότητα</p>	<p>Ικανοποίηση, Αφοσίωση, παραγωγικότητα, ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού</p> <p>Βαθμός ικανοποίησης ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού με αναφορά στους τεχνολογικούς πόρους και στη ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων με τη στρατηγική</p> <p>Αύξηση της ποιότητας της εργασίας με την ενθάρρυνση της ομαδικότητας</p>

Παρακάτω συνοψίζονται ως παραδείγματα οι δείκτες και οι στόχοι που χρησιμοποιήθηκαν στα Συστήματα BSC των ερευνητικών οργανισμών της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Δείκτης	Στόχος
Προέλευση χρηματοδότησης	Ανάλυση του προγράμματος
Ποσοστό Ιδιωτικής χρηματοδότησης	Χρηματοδότησης
Ποσοστό Λειτουργικών δαπανών	Κόστος λειτουργίας
Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών	Ικανοποίηση
Αποδοτικότητα πελατών	
Αριθμός ερευνητικών έργων	Ανάπτυξη
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	Ποιότητα υπηρεσιών
Επάρκεια υποδομών	
Προσλήψεις Προσωπικού	Προσωπικό
Κατάρτιση προσωπικού	Εξωστρέφεια
Ικανοποίηση προσωπικού	
Αριθμός ερευνητικών συνεργασιών	

4 Ο Οργανισμός Διαχείρισης Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

Η αξιοποίηση, διάθεση και διαχείριση των κονδυλίων επιστημονικής έρευνας στα Ελληνικά Α.Ε.Ι γίνεται από τον Ειδικό Λογαριασμό Έρευνας (ΕΛΚΕ) του κάθε Πανεπιστημίου. Εξ αιτίας του θεσμικού και οικονομικού τους ρόλου στην ακαδημαϊκή έρευνα, οι ΕΛΚΕ χαρακτηρίστηκαν ως μοχλοί ανάπτυξης των πανεπιστημίων (Μπέστα, 2009).

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας ιδρύεται στο κάθε Πανεπιστήμιο με απόφαση της Συγκλήτου και Λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις της Κοινής Υπουργικής Απόφασης 679/22.08.1996 (Φ.Ε.Κ. Β' 826/10.09.96) καθώς και του Οδηγού Χρηματοδότησης που εκδίδει και δημοσιεύει. Είναι το θεσμοθετημένο όργανο του Πανεπιστημίου για τη διαχείριση της έρευνας και των συναφών δραστηριοτήτων του Ιδρύματος.

Ο ΕΛΚΕ είναι μια ειδική θεσμική μορφή για τη διαχείριση της έρευνας στο Πανεπιστήμιο και έχει τα δικά του όργανα διοίκησης που είναι διακριτά από τα γενικά όργανα διοίκησης του Πανεπιστημίου, λειτουργώντας με σχετική διοικητική και διαχειριστική αυτοτέλεια. Ο ΕΛΚΕ ενώ λειτουργεί στο Πανεπιστήμιο, διέπεται από θεσμικό πλαίσιο του Υπουργείου Οικονομικών (Μπέστα, 2009).

Ο ΕΛΚΕ δεν έχει δική του Νομική Οντότητα αλλά αποτελεί μια οργανωτική μονάδα του πανεπιστημίου και προσπαθεί συνεχώς να ισορροπεί σε δράσεις για την προώθηση και αξιοποίηση της έρευνας με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΛΚΕ

Ο ΕΛΚΕ του Πολυτεχνείου Κρήτης (ΠΚ) ξεκίνησε τη λειτουργία του το Φεβρουάριο 1988 με σκοπό τη διαχείριση της έρευνας στο Πολυτεχνείο Κρήτης σύμφωνα με τις διατάξεις και τις ερμηνείες του Θεσμικού πλαισίου της ΚΥΑ 679/82 όπως τροποποιήθηκε με το νόμο 3848/2010 όπου αναφέρεται ότι:

«Σκοπός του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (εφεξής Ε.Λ.Κ.Ε.) είναι η διάθεση και διαχείριση κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή και προορίζονται για την κάλυψη δαπανών, οποιουδήποτε είδους, που είναι απαραίτητες για τις ανάγκες ερευνητικών, εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, αναπτυξιακών, καθώς και έργων συνεχιζόμενης κατάρτισης και έργων για την παροχή επιστημονικών, τεχνολογικών και καλλιτεχνικών υπηρεσιών, την εκπόνηση ειδικών μελετών, την εκτέλεση δοκιμών, μετρήσεων, εργαστηριακών εξετάσεων και αναλύσεων, την παροχή γνωμοδοτήσεων, τη σύνταξη προδιαγραφών για λογαριασμό τρίτων, τη διαμόρφωση και εκτέλεση επιστημονικών, ερευνητικών, πολιτιστικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων ως και άλλων σχετικών υπηρεσιών με πιστώσεις από το αποθεματικό των Ε.Λ.Κ.Ε. προς όφελος του ιδρύματος, ύστερα από εισήγηση της Επιτροπής Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε. και απόφαση της Συγκλήτου του Πανεπιστημίου ή της Συνέλευσης του Τ.Ε.Ι.»

Στα 28 χρόνια λειτουργίας του ο ΕΛΚΕ του ΠΚ έχει διαχειριστεί περισσότερα από 2000 ερευνητικά εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά έργα εσωτερικής και εξωτερικής χρηματοδότησης. Έχει συμμετάσχει σε ευρωπαϊκά ανταγωνιστικά προγράμματα καθώς και σε εθνικά συγχρηματοδοτούμενα έργα. Παράλληλα έχει χρηματοδοτήσει ο ίδιος από τα διαθέσιμα του πολλά έργα εσωτερικής χρηματοδότησης προς όφελος των ερευνητικών δράσεων του Πολυτεχνείου Κρήτης. Επίσης έχει υπογράψει συμβάσεις ιδιωτικής χρηματοδότησης με πολλές εταιρίες και οργανισμούς της Ελλάδας και του εξωτερικού για την παροχή επιστημονικών και ερευνητικών υπηρεσιών.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο ΕΛΚΕ είναι η Διοικητική και Οικονομική Διαχείριση Έργων, η Ανάπτυξη νέων έργων - Υποβολή Προτάσεων , η Ενημέρωση – Πληροφόρηση και η Συμβουλευτική Υποστήριξη. Οι υπηρεσίες του ΕΛΚΕ απευθύνονται σε όλο το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ.

Ο ΕΛΚΕ ανήκει στον οργανισμό του ΠΚ και στο οργανόγραμμα του εμφανίζεται ως οργανωτική μονάδα σε επίπεδο τμήματος «Γραμματεία Επιτροπής Ερευνών». Έχει όμως οικονομική και Διοικητική Αυτοτέλεια από το σκοπό της ίδρυσης του οπότε είναι αναγκαίο να έχει τη δομή ενός ξεχωριστού οργανισμού και να διαθέτει τουλάχιστον Οικονομική και Διοικητική υπηρεσία. Οι αυξανόμενες επιχειρησιακές ανάγκες του ΕΛΚΕ καθώς και οι προδιαγραφές της πιστοποίησης της διαχειριστικής του επάρκειας , οδήγησαν στη σημερινή άτυπη δομή που φαίνεται στον Οδηγό Χρηματοδότησης (ΟΧ) που δημοσιεύει στην ιστοσελίδα του. Στον ΕΛΚΕ έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν οι τομείς - γραφεία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης έργων, Διαχείρισης έργων, Λογιστηρίου, Προμηθειών, Γραμματειακής υποστήριξης, Νομικής Υποστήριξης και Εσωτερικού Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας. Στον πρόσφατα συνταχθέντα οργανισμό του ΠΚ είχε προταθεί η ανάπτυξη του ΕΛΚΕ σε ξεχωριστή διεύθυνση με τα τμήματα Προγραμματισμού & Διασφάλισης Ποιότητας, Διαχείρισης Εθνικών Έργων, Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Έργων, Διοικητικών Υπηρεσιών, Οικονομικών Υπηρεσιών.

Ο ΕΛΚΕ αποτελεί μια οργανωτική μονάδα με μεγάλες απαιτήσεις και υψηλό φόρτο εργασίας δεδομένου ότι καλείται να διαχειριστεί και να ενσωματώνει στις διαδικασίες και στη λειτουργία του νέα δεδομένα και πληροφορίες μετατρέποντας τις σε νέα γνώση. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι ο ΕΛΚΕ μοιάζει αρκετά με τον οργανισμό του 21^{ου} αιώνα που περιγράφει στο άρθρο του ο Ρ. Drucker με τίτλο «The new organization». (Μπέστα, 2009)

Το όργανο διοίκησης του ΕΛΚΕ είναι η Επιτροπή Ερευνών. Βασικές Αξίες και Προτεραιότητες που οριοθετούν το πλαίσιο λήψης αποφάσεων της Επιτροπής Ερευνών, όπως έχουν διατυπωθεί στο κεφάλαιο Διαχείριση Πόρων του ΟΧ του ΕΛΚΕ είναι η Ορθή και Αποτελεσματική Διαχείριση των έργων με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον που θα του επιτρέπουν να εκπληρώνει τους σκοπούς του δηλαδή

- την Ενίσχυση Έρευνας στο ΠΚ
και
- την Υποστήριξη της λειτουργίας του

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου του ΕΛΚΕ χρειάστηκε να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε η ανάλυση SWOT που ακολουθεί στο Σχήμα 4.1 προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο ΕΛΚΕ ώστε να εκπληρώσει την αποστολή και να χαράξει την στρατηγική του με βάση τις αξίες του.

-S- Δυνατά σημεία	-W- Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνογνωσία - Οργανωσιακή Γνώση <ul style="list-style-type: none"> ο Διαχείριση Γνώσης • Νέες Τεχνολογίες – Μηχανογράφηση - Εξοπλισμός <ul style="list-style-type: none"> ο Οριζόντιες Διαδικασίες ο Ενσωμάτωση νέων διαδικασιών ο Απλοποίηση διαδικασιών • Προσωπικό <ul style="list-style-type: none"> ο Συνεργασία – Επικοινωνία – Ομαδικότητα ο Εκπαίδευση – Κατάρτιση • Ερευνητικό Δυναμικό <ul style="list-style-type: none"> ο Δικτύωση – Ερευνητικές συνεργασίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Μάρκετινγκ <ul style="list-style-type: none"> ο Ιστοσελίδα - Προβολή ερευνητικών έργων ο Τεχνική υποστήριξη στην υποβολή νέων προτάσεων προς χρηματοδότηση ο Αναζήτηση χρηματοδοτήσεων Νέων Έργων • Κίνητρα - Επιβράβευση προσωπικού <ul style="list-style-type: none"> ο Bonus, extra Αμοιβές ο Ευκαιρίες εξέλιξης • Διατήρηση προσωπικού <ul style="list-style-type: none"> ο Νομοθεσία ο Λήψη αποφάσεων
-O- Ευκαιρίες	-T- Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες Βελτιωμένες Νομοθετικές ρυθμίσεις <ul style="list-style-type: none"> ο Νέος νόμος για την έρευνα ο Οργανισμός ΠΚ • Εξωστρέφεια Σύνδεση Πανεπιστημιακής έρευνας και παραγωγής • Καινοτομία – Στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης RIS3 	<ul style="list-style-type: none"> • Κρατική Υποχρηματοδότηση • Ερευνητικές Υποδομές (Κτίρια -Εξοπλισμός) • Γραφειοκρατία

Σχήμα 4.1 Swot Ανάλυση

- Τα Δυνατά σημεία ως τα πλεονεκτήματα της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη στέρεα βάση στήριξης της στρατηγικής του ΕΛΚΕ. Σ' αυτά αναγνωρίζεται η επένδυση στις νέες τεχνολογίες που έγινε στον ΕΛΚΕ μέσα στην τελευταία πενταετία. Η προμήθεια και εγκατάσταση του νέου μηχανογραφικού συστήματος παρακολούθησης έργων rescom καθώς και η ανανέωση και ο εκσυγχρονισμός του μηχανογραφικού εξοπλισμού όλων των γραφείων του ΕΛΚΕ. Το πληροφοριακό σύστημα rescom έχει αναπτυχθεί από την ομάδα μηχανογράφησης του ΕΛΚΕ του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με τις λειτουργικές και επιχειρησιακές απαιτήσεις ενός οργανισμού διαχείρισης έρευνας. Εγκαταστάθηκε και λειτουργεί στον ΕΛΚΕ του ΠΚ από τον Ιανουάριο 2010 και έδωσε νέες δυνατότητες στην οργάνωση και τη λειτουργία του ΕΛΚΕ αλλά και σε θέματα διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης, μεταφοράς τεχνογνωσίας, απλοποίησης διαδικασιών αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της οριζόντιας οργανωτικής δομής του ΕΛΚΕ.

Η θεαματική βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας του ΕΛΚΕ τα τελευταία χρόνια που έχει διατυπωθεί και στις εκθέσεις των ορκωτών ελεγκτών του ΕΛΚΕ δεν θα μπορούσε όμως να είναι αποτέλεσμα μόνο της τεχνολογίας και του εκσυγχρονισμού της μηχανογράφησης. Το υψηλά καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό του ΕΛΚΕ είναι το σημαντικότερο δυνατό σημείο του. Ο ΕΛΚΕ έχει στη διάθεση του από το Πολυτεχνείο Κρήτης εργαζόμενους πτυχιούχους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με υψηλού επιπέδου προσόντα οι οποίοι είναι το σημαντικό κεφάλαιο που προσπαθεί να διατηρήσει αλλά και να αυξήσει. Το ίδιο καλά εκπαιδευμένοι επιλέγει να είναι και οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνει φροντίζοντας πάντα στο πλαίσιο του εφικτού για την ισονομία και την ίση μεταχείριση τους με την κατάλληλη εκπαίδευση και αναγνώριση. Το καλό κλίμα συνεργασίας η επικοινωνία και η ομαδικότητα είναι χαρακτηριστικά που αναγνωρίζει κανείς στις εσωτερικές σχέσεις των εργαζόμενων αλλά και στις σχέσεις τους με

το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ. Επίσης τα στελέχη και η διοίκηση του ΕΛΚΕ φροντίζουν να αναπτύσουν και να διατηρούν δράσεις δικτύωσης συμμετέχοντας σε ομάδες εργασίας καθώς και σε ερευνητικές συνεργασίες για διάφορα θέματα ανταλλαγής τεχνογνωσίας και ενημέρωσης.

- Αντίθετα στα Αδύνατα σημεία του ΕΛΚΕ, σε σχέση με το προσωπικό, μπορεί να επισημανθεί η έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών και οι ευκαιρίες εξέλιξης. Επίσης ο ΕΛΚΕ αδυνατεί να διατηρήσει το προσωπικό που προσλαμβάνει μετά τη λήξη των συμβάσεων, γεγονός που οφείλεται στο αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο που δεν μπορεί να καλύψει πλήρως η λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της διοικητικής αυτοτέλειας. Επιπλέον μέχρι σήμερα ο ΕΛΚΕ δεν έχει επιτύχει να αναπτύξει το μάρκετινγκ του οργανισμού. Η ανάπτυξη νέων έργων και η υποβολή προτάσεων είναι ο αδύναμος κρίκος στις υπηρεσίες του ΕΛΚΕ, που κρατά σε χαμηλά επίπεδα την δυνατότητα υποστήριξης του ερευνητικού δυναμικού του ΠΚ στην αναζήτηση χρηματοδοτήσεων νέων έργων.
- Η Απειλή της κρατικής υποχρηματοδότησης της έρευνας που υλοποιούν τα πανεπιστήμια προβλέπεται να οδηγήσει σε μερικά χρόνια σε ανεπάρκεια των ερευνητικών υποδομών κτιρίων και εξοπλισμού. Περιουσιακά στοιχεία των ερευνητικών εργαστηρίων του ΠΚ μεγάλης αξίας δεν θα μπορούν να αντικατασταθούν ή να συντηρηθούν στο πλαίσιο του ρόλου του ΕΛΚΕ για ενίσχυση της έρευνας στο ΠΚ. Επίσης διαρκή απειλή για την ανάπτυξη και την ομαλή λειτουργία του ΕΛΚΕ αποτελεί το ασαφές, γραφειοκρατικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο νομοθετικό πλαίσιο.
- Εξετάζοντας το εξωτερικό περιβάλλον του ΕΛΚΕ μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως Ευκαιρίες αφενός τις νομοθετικές ρυθμίσεις που θα φέρει το Νέο Νομοσχέδιο για την έρευνα σχετικά με τα αδύνατα σημεία της διατήρησης του προσωπικού και των προσλήψεων αλλά και της γραφειοκρατίας των φορέων γενικής κυβέρνησης και αφετέρου τις δυνατότητες για εξωστρέφεια και σύνδεση της έρευνας και της καινοτομίας με την παραγωγή που υπόσχεται ότι θα προσφέρει η στρατηγική της έξυπνης εξειδίκευσης RIS3.

4.1 Ανάπτυξη BSC ΕΛΚΕ/ΠΚ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η στρατηγική του ΕΛΚΕ δεν έχει ρητά διατυπωθεί. Υπάρχουν όμως στρατηγικές αναφορές σε κείμενα παρουσιάσεων των δραστηριοτήτων και των επιδιώξεων του Ιδρύματος σε σχέση με την έρευνα όπως οι εκθέσεις Αυτοαξιολόγησης και οι παρουσιάσεις κατά την εξωτερική αξιολόγηση της ΑΔΙΠ.

Η προσπάθεια ξεκίνησε με τη σύνθεση των εννοιών, που αναφέρονται στα υπάρχοντα κείμενα, σχετικά με τους μελλοντικούς στόχους και στη συνέχεια ακολούθησαν συζητήσεις με τον Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών του ΠΚ και τα στελέχη της Γραμματείας προκειμένου καταρχάς να διατυπωθεί το όραμα του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας του ΠΚ. Η διαδικασία αναζήτησης της προσέγγισης του οράματος και της στρατηγικής που το περιγράφει και το προσδιορίζει βασίστηκε με συνέπεια στις διατυπωμένες αξίες και την αποστολή του ΕΛΚΕ σε συνδυασμό με την εκτίμηση της παρούσας κατάστασης.

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και στις φάσεις καθορισμού στόχων καθώς επίσης και στον προσδιορισμό των μέσων για την επίτευξη των στόχων αυτών, των δεικτών και των προτεραιοτήτων δηλ. των βαρών των δεικτών αλλά και των κριτηρίων προτίμησης για τον κάθε δείκτη.

Σε όλες τις φάσεις αξιοποιήθηκαν στοιχεία από την ανάλυση swot που προηγήθηκε τα οποία έδωσαν τη δυνατότητα να αναγνωριστεί η στρατηγική κατεύθυνση του ΕΛΚΕ με βάση τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Ακολούθησαν συζητήσεις σχετικά με τη δυνατότητα άντλησης στοιχείων για τα μεγέθη των δεικτών επίδοσης. Το πληροφοριακό σύστημα rescom που χρησιμοποιεί από το 2010 η Γραμματεία της Επιτροπής Ερευνών για τη ολοκληρωμένη παρακολούθηση των έργων και των οικονομικών και διοικητικών διεργασιών έχει πολλές δυνατότητες παροχής συνδυαστικών στοιχείων με σύνθετες αναζητήσεις, πλέον αυτών που παρέχουν οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις του ΕΛΚΕ. Οπότε υπήρχε η δυνατότητα να αναζητηθούν τα στοιχεία αρκετών δεικτών. Διαθέσιμα στοιχεία όμως δεν υπήρχαν για τους δείκτες ικανοποίησης των πελατών και τους δείκτες ικανοποίησης του προσωπικού, οπότε αποφασίστηκε να διενεργηθούν δύο Έρευνες Ικανοποίησης.

ΌΡΑΜΑ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η διατύπωση της στρατηγικής απαιτεί, σύμφωνα με τη μεθοδολογία BSC, τη Δήλωση του Οράματος από τη Διοίκηση του ΕΛΚΕ. Η δήλωση αυτή στους δημόσιους οργανισμούς συνήθως περιγράφει γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί η αποστολή τους. Η δήλωση οράματος του ΕΛΚΕ προσδιορίζει τις προσδοκίες που έχει ο φορέας σε σχέση με την βασική προτεραιότητα της αποστολής του που είναι η ενίσχυση της έρευνας στο ΠΚ.

Το όραμα, δηλαδή η μελλοντική κατάσταση που επιθυμεί να βρεθεί ο ΕΛΚΕ με βάση τις αξίες του για την επίτευξη της αποστολής του οριοθετείται από τη φράση «Βιώσιμη Ανάπτυξη για την Έρευνα την Καινοτομία και την Αριστεία στο Πολυτεχνείο Κρήτης»

Το όραμα του ΕΛΚΕ είναι σύντομο και συνδέεται με τις αξίες και την παρούσα κατάσταση και θέση του Οργανισμού. Απαιτείται όμως να γίνει πιο σαφές ώστε να εμπνέει τους εργαζόμενους και να εκφράζει τις ανάγκες των εμπλεκόμενων με την έρευνα στο ΠΚ. Η αποσαφήνιση του οράματος μπορεί να γίνει με τον καθορισμό της στρατηγικής που θα αποφασίσει να ακολουθήσει ο ΕΛΚΕ για να επιτύχει το όραμα.

Για τη διασφάλιση της σωστής πορείας προς την κατεύθυνση του οράματος του ΕΛΚΕ ορίζονται οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι που θα το προσδιορίζουν. Με γνώμονα τη ρήση του M. Porter “What is strategy”, ότι «η στρατηγική δεν είναι μόνο αυτό που θέλουμε να κάνουμε αλλά και αυτό που αποφασίζουμε να μην κάνουμε», επιλέχθηκαν οι παρακάτω γενικοί στρατηγικοί στόχοι ως πυλώνες ανάπτυξης της στρατηγικής που στη συνέχεια θα εξειδικευτούν σε στόχους ανά διάσταση στο BSC. (Σχήμα 4.2)



Σχήμα 4.2 Πυλώνες ανάπτυξης της στρατηγικής ΕΛΚΕ

- Η Ορθή και Αποτελεσματική Διαχείριση των έργων έχει διατυπωθεί ως θεμελιώδης αξία του ΕΛΚΕ και αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη στρατηγικής. Ο στόχος της Αποτελεσματικής Οργάνωσης και Λειτουργίας είναι το κυρίαρχο μέλημα του ΕΛΚΕ που ως δημόσιος φορέας αξιολογείται και ελέγχεται από πολλούς διαφορετικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς τακτικούς και έκτακτους. Επίσης στο πλαίσιο της σχετικής διοικητικής και οικονομικής του αυτοτέλειας αναπτύσσει μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης, εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσης με στόχο την αξιοπιστία, την ποιότητα και τη λειτουργική αρτιότητα των υπηρεσιών του, αξιοποιώντας τις γνώσεις, τις συνεργασίες και τις νέες τεχνολογίες.
- Η Βιωσιμότητα της έρευνας στο ΠΚ εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων και προς αυτή την κατεύθυνση αποφασίζει ο ΕΛΚΕ να δράσει με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ώστε να αντιμετωπίσει την απειλή της κρατικής υποχρηματοδότησης λειτουργώντας ως πόλος έλξης εξωτερικών ερευνητικών και ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων.
- Ο ΕΛΚΕ είναι ένας οργανισμός στελεχωμένος με καλά εκπαιδευμένο και ικανά καταρτισμένο προσωπικό που παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες σε πελάτες με υψηλές απαιτήσεις όπως είναι το ερευνητικό δυναμικό του Ιδρύματος. Η ακαδημαϊκή κατάρτιση του προσωπικού καθώς και η πολυετής εμπειρία και γνώση του είναι χαρακτηριστικά που μπορούν να αξιοποιηθούν ακόμα περισσότερο ώστε να αναπτυχθεί το δημιουργικό περιβάλλον έρευνας όπου θα μπορούν να αλληλεπιδρούν και να συνεργάζονται τα στελέχη του ΕΛΚΕ με το Ερευνητικό Δυναμικό του ΠΚ με κοινό σκοπό τη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό.
- Ιδιαίτερη μέριμνα αποφασίζεται να δοθεί στο αδύνατο σημείο του μάρκετινγκ και της προώθησης των ερευνητικών δραστηριοτήτων του ΠΚ με την επιλογή του στρατηγικού στόχου της εξωστρέφειας που εκτός από την προσέλκυση χρηματοδοτήσεων θα μπορούσε να ανοίξει νέους δρόμους για ερευνητικά δίκτυα και συνεργασίες καθώς και νέες δραστηριότητες για μεταφορά τεχνογνωσίας και αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων θα γίνει στις τέσσερις διαστάσεις που προτείνει η μεθοδολογία BSC. Τη χρηματοοικονομική διάσταση (Financial), τη διάσταση των πελατών (Customer), τη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών (Internal) και τη διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης (Learning and Growth).

Η στρατηγική του ΕΛΚΕ αναλύεται στα συστατικά της μέσα από τις τέσσερις οπτικές γωνίες της μεθόδου προκειμένου η προσοχή της διοίκησης να αναπτυχθεί σε ένα ευρύ φάσμα στόχων και όχι μόνο στους στόχους της διασφάλισης καλών βραχυπρόθεσμων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της Οικονομικής διάστασης. Στην διάσταση των Πελατών αναπτύσσονται οι στόχοι που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του οράματος μέσω της συμπεριφοράς και των δράσεων του ΕΛΚΕ για παροχή αξίας προς τους πελάτες του, όπως είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στην διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών αναπτύσσονται οι στόχοι που έχουν να κάνουν κυρίως με τη λειτουργική και επιχειρησιακή αρτιότητα του ΕΛΚΕ όπως είναι η αξιοποίηση των υποδομών η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα. Τέλος στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης καθορίζονται οι βασικοί στόχοι για βελτίωση και δημιουργία αξίας σε όλες τις προηγούμενες διαστάσεις.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο ορισμός και η αναλυτική περιγραφή των Πελατών είναι από τα πολύ σημαντικά στάδια στην ανάπτυξη του BSC σε δημόσιους φορείς. Η μεθοδολογία BSC προσεγγίζει τη στρατηγική του οργανισμού μέσω της οπτικής γωνίας των πελατών μελετώντας κυρίως την ικανοποίηση των απαιτήσεων τους.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, ορίζουν τους πελάτες ως τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους σε περίπτωση που δεν πληρούνται οι προσδοκίες τους και δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. (Czarnecki,1999, Ferson,1993, Dutka, 1995). Ο Edosomwan (1993) προτείνει έναν εναλλακτικό ορισμό των πελατών: «...Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το αποτέλεσμα μιας εργασίας ... » (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

Ως πελάτες του ΕΛΚΕ ορίζονται όλοι όσοι οι απαιτήσεις τους, αφορούν και προσδιορίζονται από την αποστολή του. Σε αυτούς περιλαμβάνονται:

- Το κράτος τα υπουργεία και γενικά η κεντρική διοίκηση που ορίζουν το θεσμικό πλαίσιο της αποστολής του ΕΛΚΕ και ελέγχουν την ορθή εφαρμογή του.
- Όλοι οι φορείς χρηματοδότησης Δημόσιοι και Ιδιωτικοί, από το εσωτερικό ή το εξωτερικό που θέτουν τα πλαίσια και τους κανόνες διαχείρισης των έργων που χρηματοδοτούν, ελέγχουν, παρακολουθούν και παραλαμβάνουν.
- Η Επιτροπή Ερευνών που με τις αποφάσεις της θέτει και ελέγχει το πλαίσιο των δράσεων που αναλαμβάνει ο ΕΛΚΕ προς όφελος της έρευνας στο ΠΚ και χρηματοδοτεί εσωτερικά τον οργανισμό.
- Τα μέλη ΔΕΠ και γενικά όλο το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ που παραλαμβάνει και καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ, καθώς και οι εργαζόμενοι στον ΕΛΚΕ ως χρήστες των υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι που επιλέχθηκαν για την πορεία προς το όραμα του ΕΛΚΕ από την οπτική γωνία της κάθε διάστασης του BSC ως συστατικά της στρατηγικής του .

Πίνακας 4.1 Στρατηγικοί Στόχοι ανά διάσταση

	Στόχος	Στρατηγική	Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων	Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία	Δημιουργικό Περιβάλλον Έρευνας	Εξωστρέφεια
Οικονομική	Ενίσχυση Ιδιωτικής Χρηματοδότησης		X			X
	Διαφοροποίηση Χρηματοδότησης		X			
	Βιωσιμότητα Δημιουργία Αποθεματικού		X	X		
Πελατών	Διαχειριστική Επάρκεια			X		
	Ορθή διαχείριση			X		
	Ενεργοποίηση ΔΕΠ		X		X	X
	Ικανοποίηση ΔΕΠ			X	X	
	Ανταγωνιστικότητα		X		X	X
Εσωτερικών διαδικασιών	Υποδομές – Τεχνολογία			X	X	
	Αποτελεσματικότητα- Παραγωγικότητα προσωπικού			X	X	
	Ποιότητα Υπηρεσιών			X	X	
Μάθησης και Ανάπτυξης	Δικτύωση – Συνεργασίες		X	X		X
	Προβολή Ερευνητικής Δράσης		X		X	X
	Τεχνολογική Ανάπτυξη			X	X	
	Προσωπικό			X	X	
	Ικανοποίηση Προσωπικού			X	X	
	Εκπαίδευση κατάρτιση προσωπικού		X	X	X	X

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ - FINANCIAL

Οι στρατηγικοί στόχοι που συναντήσαμε στη βιβλιογραφία για να προσδιορίσουν το όραμα από τη οπτική γωνία των χρηματοοικονομικών μεγεθών αναφέρονται στην αύξηση της χρηματοδότησης και στη βιωσιμότητα με παράλληλο έλεγχο του λειτουργικού κόστους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της επιχειρηματικής στρατηγικής (Ορφανουδάκη, 2008) θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι ο ΕΛΚΕ βρίσκεται στο στάδιο της Διατήρησης και επιθυμεί να διασφαλίσει το μερίδιο αγοράς του στην εξωτερική χρηματοδότηση το οποίο καλύπτει επαρκώς τη βιωσιμότητα του.

Ταυτόχρονα όμως ως δημόσιος φορέας δεν έχει το στόχο της κερδοφορίας και καλείται να ανταποκριθεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσω της εξωστρέφειας. Προτίθεται να στοχεύσει σε νέες αγορές που θα συνδέσουν την έρευνα και την καινοτομία με την παραγωγή για την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Η βιωσιμότητα στον ΕΛΚΕ αναφέρεται τόσο στην κάλυψη του κόστους λειτουργίας από τα έσοδα του από το ποσοστό παρακράτησης των έργων όσο και στην αύξηση του αποθεματικού του. Ο ΕΛΚΕ επιλέγει να δώσει πιο συγκεκριμένα πλαίσια στην αύξηση της χρηματοδότησης εστιάζοντας στην Ενίσχυση της Ιδιωτικής Χρηματοδότησης. Ο στόχος αυτός θεωρεί ότι θα συνεισφέρει και προς το στρατηγικό σκοπό της εξωστρέφειας για τη σύνδεση της έρευνας με την παραγωγή και για την αξιοποίηση της καινοτομίας των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Επίσης προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τον ενδεχόμενο κίνδυνο από τη συγκέντρωση των πηγών χρηματοδότησης επιλέγει να παρακολουθεί και το στόχο της διαφοροποίησης των 3 βασικών πηγών εξωτερικής χρηματοδότησης (Εθνική χρηματοδότηση - ΕΣΠΑ, Ευρωπαϊκή-Διεθνής χρηματοδότηση, Ιδιωτική χρηματοδότηση Εταιρίες Οργανισμοί).

Για την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της οικονομικής διάστασης επιλέχθηκαν οι δείκτες που φαίνονται στον Πίνακα 4.2:

Πίνακας 4.2 Δείκτες παρακολούθησης στρατηγικών στόχων στην Οικονομική διάσταση

Οικονομική Διάσταση	Financial		
Στόχος	Κωδικός	Δείκτης	Τυπική μορφή δείκτη
Ενίσχυση Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	Ιδιωτική Χρηματοδότηση €/ Συνολική εξωτερική χρηματοδότηση € (%)
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	Αριθμός Ιδιωτικών έργων/ Συνολικός αριθμός εξωτερικά χρηματοδοτούμενων έργων
Διαφοροποίηση Χρηματοδότησης	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	Normalized Herfindahl–Hirschman Index [0,1] (για 3 πηγές χρηματοδότησης $\Pi_{i=1 \rightarrow 3}$): $H = \frac{\sum_{i=1}^3 \Pi_i^2 \cdot 1/3}{1 \cdot 1/3}$
Βιωσιμότητα Δημιουργία Αποθεματικού	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	Μέση Ετήσια Ερευνητική Χρηματοδότηση €/ Συνολικό αριθμό μελών ΔΕΠ
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	% Ετήσια λειτουργικά έξοδα € / ετήσια έσοδα από την παρακράτηση ΟΗ υπέρ ΕΛΚΕ €

Ο στρατηγικός στόχος της Ενίσχυσης της Ιδιωτικής χρηματοδότησης παρακολουθείται από δύο διαφορετικούς δείκτες F1 Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης και F2 Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων. Ο δείκτης F1 είναι δείκτης που μετρά τις οικονομικές επιδόσεις του στόχου της προσέλκυσης ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων ενώ ο δείκτης F2 προσθέτει στο οικονομικό αποτέλεσμα της ένταξης της ιδιωτικής χρηματοδότησης το σημαντικό χαρακτηριστικό του πλήθους των συνεργασιών του ΠΚ με παραγωγικούς φορείς. Η παρακολούθηση και των δύο δεικτών δίνει τη δυνατότητα για πληρέστερη αποτίμηση τόσο του στόχου της Ενίσχυσης Ιδιωτικής χρηματοδότησης όσο και του

στόχου της Εξωστρέφειας μέσω συνεργασιών για μεταφορά τεχνογνωσίας και την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και καινοτομίας.

Ο στόχος της Βιωσιμότητας και της δημιουργίας αποθεματικού αποτιμάται τόσο από το δείκτη F4 της μέσης ετήσιας ερευνητικής χρηματοδότησης ως δείκτης εσόδων όσο και από το δείκτη F5 ποσοστό κάλυψης εξόδων λειτουργίας ως δείκτης δαπανών.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ- CUSTOMER

Οι στρατηγικοί στόχοι που προσδιορίζουν την κατεύθυνση προς το όραμα του ΕΛΚΕ από την οπτική γωνία των πελατών έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και με την ανταγωνιστικότητα του ΕΛΚΕ.

Συγκεκριμένα ο ΕΛΚΕ θέτει τους στόχους της Διαχειριστικής Επάρκειας και της Ορθής Διαχείρισης που αφορούν στη στρατηγική προσέγγιση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, δηλαδή της κεντρικής κυβέρνησης, των ελεγκτικών μηχανισμών και των χρηματοδοτών. Οι στόχοι της ενεργοποίησης και της ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ επιλέγονται για να καθορίσουν τον τρόπο επίτευξης της Προσέλευσης Χρηματοδοτήσεων και του Δημιουργικού Περιβάλλοντος Έρευνας. Ο στόχος της Ανταγωνιστικότητας σε συνδυασμό με την ενεργοποίηση των μελών ΔΕΠ μπορούν να οδηγήσουν στην εξωστρέφεια του ΕΛΚΕ με σκοπό την προαγωγή της φήμης του ΠΚ και την προώθηση της καινοτομίας και της αριστείας.

Για την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της διάστασης των πελατών επιλέχθηκαν οι δείκτες που φαίνονται στον Πίνακα 4.3:

Πίνακας 4.3 Δείκτες παρακολούθησης στρατηγικών στόχων στην διάσταση των Πελατών

Διάσταση Πελατών	Customer		
Στόχος	Κωδικός	Δείκτης	Τυπική μορφή δείκτη
Διαχειριστική Επάρκεια	C1	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	% Υλοποίησης των Απαιτούμενων ενεργειών για διατήρηση και επικαιροποίηση του Πιστοποιητικού Επάρκειας
Ορθή Διαχείριση	C2	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	% Ετήσια ποσά καταλογισμών €/ Συνολική ετήσια εξωτερική χρηματοδότηση έργων
	C3	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	% Ετήσια πρόστιμα και προσαυξήσεις/Κύκλο εργασιών
	C4	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	% Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων
Ενεργοποίηση ΔΕΠ	C5	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	% Αριθμός μελών ΔΕΠ με συμμετοχή σε ερευνητικές ομάδες / συνολικός αριθμός μελών ΔΕΠ , ανά έτος
	C6	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	% Αριθμός μελών ΔΕΠ ως Επ. Υπεύθυνοι σε έργα/ συνολικός αριθμός μελών ΔΕΠ, ανά έτος
Ικανοποίηση ΔΕΠ	C7	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	% Ικανοποίησης ΔΕΠ

	C8	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	% Ικανοποίησης ΔΕΠ
	C9	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	% Ικανοποίησης ΔΕΠ
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	Μέσος αριθμός προτάσεων / Συνολικός αριθμός μελών ΔΕΠ
Ανταγωνιστικότητα	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	% Αριθμός προτάσεων που εγκρίθηκαν/ Συνολικός αριθμός προτάσεων που υποβλήθηκαν
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	% Ικανοποίησης ΔΕΠ

Οι δείκτες C4, C7, C8, C9, C12 αφορούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των μελών ΔΕΠ από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στον ΕΛΚΕ. Επίσης οι δείκτες C2, C3 και C1 αποτιμούν τη λειτουργική αρτιότητα ως μέτρο επίτευξης της απαίτησης των πελατών που χρηματοδοτούν τις δραστηριότητες του ΕΛΚΕ, για ορθή διαχείριση και διαχειριστική επάρκεια.

Οι δείκτες C10 και C11 μετρούν την αποδοτικότητα των πελατών στους οικονομικούς στόχους της προσέλκυσης χρηματοδοτήσεων και της βιωσιμότητας του ΕΛΚΕ. Οι δείκτες C5 και C6 μπορεί να θεωρηθεί ότι καθορίζουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει ο ΕΛΚΕ ως το ποσοστό των ερευνητικά ενεργών μελών ΔΕΠ.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ – INTERNAL

Ο ΕΛΚΕ αντικρίζει το όραμα και τη στρατηγική του από την οπτική γωνία των Εσωτερικών Διαδικασιών με τους στόχους της Αποτελεσματικότητας και της Παραγωγικότητας του Προσωπικού που θεωρούνται μαζί με τις Υποδομές και την Τεχνολογία τα δυνατά σημεία του οργανισμού. Οι στόχοι στη διάσταση αυτή θεωρούν ότι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του αλλά και η τεχνολογία θα δράσουν ως μέσα – οδηγοί για την αξιοποίηση των γνώσεων και των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Για την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της διάστασης των Εσωτερικών Διαδικασιών επιλέχθηκαν οι δείκτες που φαίνονται στον Πίνακα 4.4 :

Πίνακας 4.4 Δείκτες παρακολούθησης στρατηγικών στόχων στην διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών

Διάσταση Εσωτερικών διαδικασιών	Internal		
Στόχος	Κωδικός	Δείκτης	Τυπική μορφή δείκτη
Τεχνολογία	I1	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	% Αριθμός web εντολών αμοιβών ανά έτος /Συνολικός αριθμός εντολών αμοιβών ετήσια
	I2	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	% Αριθμός αυτόματων /Συνολικός αριθμός αυτόματων και μη αυτόματων

Αποτελεσματικότητα	I3	Μέση ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	Μέσος αριθμός ημερών που απαιτούνται από την παραλαβή της εντολής μέχρι την εξόφληση της στο δικαιούχο
	I4	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	% Ικανοποίησης ΔΕΠ
	I5	Παραγωγικότητα προσωπικού	Κύκλος εργασιών / Συνολικός αριθμός εργαζομένων
Ποιότητα Υπηρεσιών	I6	Ποσοστό ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	% Αριθμός Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων που είχαν ολοκληρωθεί σε σχέση με τις συνολικές κινήσεις ανά έτος
	I7	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	% Ικανοποίησης ΔΕΠ
	I8	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	% Ικανοποίησης ΔΕΠ

Οι δείκτες ικανοποίησης (I7),(I8) των μελών ΔΕΠ από την εξυπηρέτηση του ΕΛΚΕ αποτιμούν μαζί με το δείκτη (I6) το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα μετράται από το χαρακτηριστικό μέγεθος του χρόνου εξυπηρέτησης τόσο μέσω του δείκτη (I4) για την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ, όσο και από το δείκτη της παραγωγικότητας του προσωπικού (I5) και της μέσης ταχύτητας διεκπεραίωσης εντολών (I3). Τέλος οι δείκτες (I1) και (I2) μετρούν το επίπεδο του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού και της αυτοματοποίησης των διαδικασιών του ΕΛΚΕ.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ – LEARNING & GROWTH

Από την οπτική γωνία της Ανάπτυξης και της Μάθησης αναδεικνύονται οι στόχοι που πρέπει να τεθούν ώστε να διατηρηθούν αλλά και βελτιωθούν οι διαθέσιμοι πόροι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο καθώς και να αναπτυχθούν νέες δυνατότητες που θα προσδώσουν νέα αξία στον ΕΛΚΕ, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών του. Στο πλαίσιο αυτό ο ΕΛΚΕ επιλέγει να παρακολουθήσει τους στόχους σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει. Η διατήρηση του προσωπικού μαζί με την εκπαίδευση και κατάρτιση του αλλά και η ικανοποίηση των εργαζομένων επιλέγονται ως στόχοι που μπορούν να κατευθύνουν τον ΕΛΚΕ προς το δημιουργικό περιβάλλον έρευνας και την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία, με τη συνδρομή των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες.

Το όραμα για αξιοποίηση της έρευνας και της καινοτομίας που παράγεται στο ΠΚ απαιτεί την ανάληψη δράσεων για Προβολή και Δημοσιότητα της Ερευνητικής Δράσης καθώς και δράσεις Ενημέρωσης σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης. Η Δικτύωση και οι Συνεργασίες θα ενεργοποιήσουν το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ στην εξωστρέφεια και την προσέλκυση νέων πόρων χρηματοδότησης.

Για την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της διάστασης των Εσωτερικών Διαδικασιών επιλέχθηκαν οι δείκτες που φαίνονται στον Πίνακα 4.5:

Πίνακας 4.5 Δείκτες παρακολούθησης στρατηγικών στόχων στην διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης	Learning & Growth		
Στόχος	Κωδικός	Δείκτης	Τυπική Μορφή
Δικτύωση - Συνεργασίες	LG1	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	% Αριθμός έργων με κοινοπραξίες/ Συνολικός αριθμός έργων
	LG2	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	% Αριθμός έργων με συντονιστή το ΠΚ/Συνολικό αριθμό έργων με κοινοπραξίες
Προβολή Ερευνητικής Δράσης	LG3	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	Αριθμός ενημερωτικών δελτίων ανά έτος
	LG4	Ιστοσελίδα Έρευνας Αναρτήσεις	Αριθμός αναρτήσεων στην Ιστοσελίδα έρευνας
	LG5	Ιστοσελίδα Έρευνας Επισκεψιμότητα	Αριθμός επισκέψεων στην Ιστοσελίδα έρευνας
Τεχνολογική Ανάπτυξη	LG6	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	% (π/υ) Δαπανών σε νέες τεχνολογίες/κύκλο εργασιών
Προσωπικό	LG7	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	100-Ποσοστό εργαζομένων που αποχώρησαν το προηγούμενο έτους
	LG8	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ	% Ικανοποίηση από τη Συμπεριφορά και Ευγένεια του Προσωπικού στην Έρευνα ΔΕΠ
	LG9	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού του ΕΛΚΕ	% Ικανοποίηση από τις Ικανότητες και Γνώσεις του Προσωπικού στην Έρευνα ΔΕΠ
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό του ΕΛΚΕ	% Ικανοποίηση από την Κατανόηση Αναγκών του Προσωπικού στην Έρευνα ΔΕΠ
Ικανοποίηση Προσωπικού	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	% Ολική ικανοποίηση Προσωπικού από την έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού ΕΛΚΕ
Κατάρτιση Προσωπικού	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	Αριθμός εργαζομένων που καταρτίστηκαν μέσω της συμμετοχής τους σε συναντήσεις – ομάδες εργασίας/Σ(εργαζομένων)

Στη σημαντική διάσταση της Μάθησης και Ανάπτυξης του BSC του ΕΛΚΕ επιλέχθηκαν οι δείκτες ικανοποίησης των πελατών από το προσωπικό (LG8), (LG9), (LG10) ως δείκτες που αξιολογούν την απόδοση του προσωπικού. Ο δείκτης (LG11) για την ολική ικανοποίηση προσωπικού από την εργασία του στον ΕΛΚΕ και οι δείκτες (LG12) κατάρτισης και (LG7) διατήρησης του προσωπικού ως δείκτες παρακίνησης και αξιοποίησης προσωπικού. Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες (LG6) είναι ένας πολύ βασικός δείκτης και θεωρείται ως ο απαραίτητος διαθέσιμος πόρος που θα δράσει καταλυτικά στην κατεύθυνση της ανάπτυξης των νέων δράσεων του ΕΛΚΕ που απαιτούν σύγχρονες τεχνολογίες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες.

Επιπλέον αυτών των βασικών δεικτών στη διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης επιλέχθηκαν και δείκτες για να παρακολουθούν τις νέες δράσεις για εξωστρέφεια, μεταφορά τεχνογνωσίας καινοτομίας και αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων, που πρέπει να αναληφθούν για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της δικτύωσης (LG1) και (LG2) και της προβολής της ερευνητικής δράσης (LG3), (LG4), (LG5). Οι δείκτες των Συνεργασιών συμπληρώνονται από τους δείκτες προβολής της ερευνητικής δράσης προκειμένου να ενεργοποιήσουν το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ.

Στο Παράρτημα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα τεχνικά χαρακτηριστικά των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν στο BSC του ΕΛΚΕ.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΙΤΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Η επιλογή των δεικτών μέτρησης της επίδοσης των στόχων ακολούθησε το αιτιολογικό μοντέλο δηλαδή έγινε προσπάθεια να επιλεγούν οι κατάλληλοι δείκτες που η πληροφορία τους να είναι σημαντική στον έλεγχο της στρατηγικής. Οι πιο χαρακτηριστικές σχέσεις αιτίας αποτελέσματος των στόχων που φαίνονται στο Σχήμα 4.3 περιγράφονται παρακάτω:

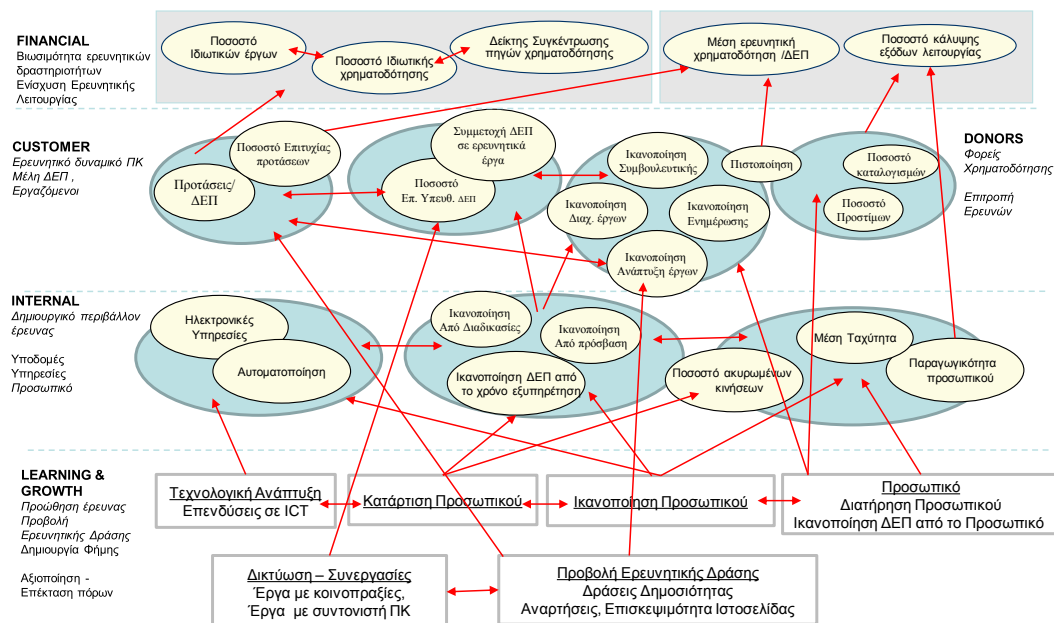
- Ο σκοπός της Προσέλκυσης Χρηματοδοτήσεων για την βιώσιμη ανάπτυξη των ερευνητικών δράσεων και την ενίσχυση της ερευνητικής λειτουργίας του ΠΚ απαιτεί Αποθεματικό που μπορεί να παραχθεί από την ενίσχυση της ερευνητικής χρηματοδότησης (μέση ερευνητική χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ) και κυρίως από τη χρηματοδότηση από Ιδιωτικές πηγές.
- Ο δείκτης συγκέντρωσης των πηγών χρηματοδότησης και ο δείκτης έντασης της Ιδιωτικής χρηματοδότησης (π/υ ιδιωτικών έργων και αριθμός ιδιωτικών έργων) μετρούν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις του ΕΛΚΕ σε σχέση με το στρατηγικό στόχο της προσέλκυσης ερευνητικών χρηματοδοτήσεων.
- Η διατήρηση σε αποδεκτά επίπεδα του ποσοστού κάλυψης των εξόδων λειτουργίας του ΕΛΚΕ σε σχέση με την παρακράτηση υπέρ ΕΛΚΕ των ερευνητικών έργων είναι παράγοντας κρίσιμης σημασίας που προσδιορίζει το κόστος λειτουργίας και τη βιωσιμότητα του φορέα.
- Η βιωσιμότητα εξαρτάται επίσης από την διατήρηση σε χαμηλά επίπεδα του ποσοστού των καταλογισμών και των προστίμων στους πάσης φύσεως ελέγχους. Οι ίδιοι δείκτες προσδιορίζουν επίσης το βαθμό επίτευξης του στόχου της Αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας.
- Το ποσοστό της ανάληψης πρωτοβουλιών των μελών ΔΕΠ για συμμετοχή σε νέες ερευνητικές προτάσεις καθώς και ο βαθμός της επιτυχίας τους προτείνεται ως μέτρο της ανταγωνιστικότητας του ΠΚ στην ερευνητική συμμετοχή και θα συνεισφέρει στο μέλλον με την αύξηση των ερευνητικών έργων στο στόχο Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων και της Εξωστρέφειας
- Ομοίως η ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ από τις υπηρεσίες τις διαδικασίες και το προσωπικό του ΕΛΚΕ σε συνδυασμό με τη διατήρηση της διαχειριστικής επάρκειας ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη στον ΕΛΚΕ και μπορούν να ενεργοποιήσουν το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ (ΔΕΠ) για να συμμετάσχουν ως μέλη ή/ και ως επιστημονικά υπεύθυνοι σε ερευνητικά έργα. Οι δείκτες αυτοί αποτιμούν την Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία του ΕΛΚΕ και ενισχύουν το Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας τους βασικούς στρατηγικούς στόχους για τη βιωσιμότητα
- Ο βαθμός δικτύωσης ως ποσοστό των έργων με κοινοπραξίες προς το σύνολο των έργων αλλά και ο βαθμός ανάληψης αρμοδιοτήτων Επ. υπεύθυνου από τα μέλη ΔΕΠ σε έργα ερευνητικών δικτύων δηλ. κοινοπραξίες, είναι δείκτες που θα μπορούσαν μέσω της νέας υπηρεσίας ανάπτυξης έργων – υποβολής προτάσεων του ΕΛΚΕ να οδηγήσουν στο στόχο της

ανταγωνιστικότητας με την ενεργοποίηση των μελών ΔΕΠ στην υποβολή νέων προτάσεων για την προσέλκυση χρηματοδοτήσεων και της εξωστρέφειας για συνεργασίες με παραγωγικούς φορείς για μεταφορά τεχνογνωσίας και αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

- Το ποσοστό Ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ από την Ποιότητα και την Αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών όπως αποτυπώνεται στα αποτελέσματα από την έρευνα ικανοποίησης ΔΕΠ, ο δείκτης ταχύτητας στη διεκπεραίωση πληρωμών, ο δείκτης των ακυρωμένων οικονομικών πράξεων, ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού είναι κριτήρια που πρέπει να παρακολουθούνται ώστε να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις ή διορθώσεις για την επίτευξη των σκοπών για Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία και για Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας.
- Ο βαθμός διατήρησης του προσωπικού που σχεδιάζει και διεκπεραιώνει τις διαδικασίες και τις λειτουργίες διαχείρισης της έρευνας αλλά και η ικανοποίηση του προσωπικού και των πελατών από το προσωπικό όπως μετρώνται από τις έρευνες ικανοποίησης προσωπικού και μελών ΔΕΠ αντίστοιχα μπορούν να οδηγήσουν σε δράσεις αξιοποίησης και ενδυνάμωσης του προσωπικού για την επίτευξη του σκοπού για Δημιουργικό Περιβάλλον Έρευνας. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών όπως ο βαθμός αυτοματοποίησης των διαδικασιών και οι επενδύσεις σε ICT μπορούν να συμβάλλουν θετικά τόσο στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία όσο και στο δημιουργικό περιβάλλον έρευνας.
- Τη βελτίωση μέσω της μάθησης και της ανάπτυξης για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων παρακολουθεί ο δείκτης των συμμετοχών του προσωπικού σε ενημερωτικές συναντήσεις και ομάδες εργασίας με στόχο την εκπαίδευση, την κατάρτιση του αλλά και την ικανοποίηση του. Επίσης η τεχνολογική ανάπτυξη και η ενίσχυση της χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών οδηγούν στη μείωση της γραφειοκρατίας γεγονός που συνεισφέρει τόσο στο σκοπό της Αποτελεσματικής Οργάνωσης και Λειτουργίας όσο και στην Ανάπτυξη δημιουργικού περιβάλλοντος έρευνας μέσω της ικανοποίησης του προσωπικού και των μελών ΔΕΠ.
- Ο σημαντικός στρατηγικός στόχος της εξωστρέφειας και της προβολής της ερευνητικής δράσης με σκοπό την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και την προβολή του ΠΚ μπορεί να επιτευχθεί με την ανάληψη δράσεων δημοσιότητας του ερευνητικού έργου αλλά και την προώθηση δράσεων που διοργανώνονται από το ΠΚ μέσω της ιστοσελίδας έρευνας. Οι δράσεις αυτές θα ενισχύσουν τη δικτύωση και την ανταγωνιστικότητα. Το ΠΚ θα παρουσιάζει το ερευνητικό του προφίλ και θα φροντίζει να προβάλλει τα ερευνητικά του επιτεύγματα και ενδιαφέροντα με σκοπό να μπορέσει να μετέχει στις ευκαιρίες συνεργασίας με παραγωγικούς φορείς για την ενίσχυση της έρευνας της καινοτομίας και αριστείας. Τέλος καταλυτικό ρόλο απαιτείται να έχει η νέα υπηρεσία Ανάπτυξης έργων και υποβολής προτάσεων του ΕΛΚΕ ώστε οι προηγούμενες δράσεις να οδηγήσουν στα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

Σχέσεις Αιτιότητας Στρατηγικών Στόχων

Προέλευση χρηματοδοτήσεων , Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία, Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας , Εξωστρέφεια



Σχήμα 4.3 Σχέσεις Αιτιότητας Στρατηγικών Στόχων

4.2 Έρευνες Ικανοποίησης

ΈΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΩΝ ΔΕΠ

Προκειμένου να αποτιμηθούν οι τιμές των δεικτών Ικανοποίησης που έχουν τεθεί στη διάσταση των πελατών του BSC ήταν απαραίτητο να διενεργηθεί η έρευνα Ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ του ΠΚ. Εξάλλου η διαδικασία της έρευνας ικανοποίησης πελατών οφείλει να ενσωματωθεί στις διαδικασίες του ΕΛΚΕ εάν επιθυμεί να διατηρήσει τη δυνατότητα συλλογής συγκρίσιμων ποσοτικών δεδομένων. Επιπλέον θα μπορεί να συλλέγει και ποιοτικά δεδομένα για τις αντιλήψεις των μελών ΔΕΠ τα οποία θα έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει. Η συγκεκριμένη έρευνα ικανοποίησης είχε σκοπό να απαντήσει σε ερωτήματα σχετικά με την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ από τις υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση και το προσωπικό του ΕΛΚΕ.

Επιπλέον όμως από την εκτίμηση του κατά πόσο οι υπηρεσίες του οργανισμού ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών του, η συνολική προσπάθεια μέτρησης ικανοποίησης πελατών, δίνει ένα κίνητρο στο προσωπικό του να αυξήσει την παραγωγικότητά του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της επιχείρησης, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών και δημιουργούν την πεποίθηση στον πελάτη ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το αίσθημα ικανοποίησης των πελατών της και προτίθεται να βελτιώσει τις αδυναμίες της. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια αμφίδρομη σχέση ικανοποίησης του πελάτη και ποιότητας των υπηρεσιών. (Γρηγορούδης – Σίσκος 2005).

Ο Σχεδιασμός της έρευνας ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης για οποιονδήποτε οργανισμό και έχει στόχο την αποφυγή λαθών και τη διασφάλιση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Η διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ ακολούθησε τα εξής βήματα:

I) Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης, II) Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης, III) Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης, IV) Καθορισμός δείγματος και διαδικασία έρευνας ικανοποίησης, V) Ανάπτυξη και δομή ερωτηματολογίου

I) Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης:

Ο στόχος της έρευνας ικανοποίησης ήταν να μετρηθεί η ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ από τις υπηρεσίες την εξυπηρέτηση και το προσωπικό του ΕΛΚΕ καθώς και να συλλεχθούν πληροφορίες από τις προτάσεις και τις παρατηρήσεις των πελατών.

II) Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης:

Οι διαστάσεις ικανοποίησης αναπτύχθηκαν στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες (διαχείριση, ανάπτυξη, ενημέρωση, υποστήριξη), την εξυπηρέτηση (ταχύτητα, αποτελεσματικότητα, επικοινωνία, εργαλεία) και το προσωπικό (ευγένεια, ικανότητες, κατανόηση) καθώς και στη συνολική ικανοποίηση.

III) Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης:

Η διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης θα γίνει με τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων για κάθε διάσταση ικανοποίησης. Τα ποσοστά ικανοποίησης θα αποτελέσουν δεδομένα για τους δείκτες ικανοποίησης του BSC. Όλες οι ερωτήσεις ικανοποίησης είναι υποχρεωτικές και οι απαντήσεις ζητούνται στην πενταβάθμια κλίμακα Likert προκειμένου να μην αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να λάβουν οπωσδήποτε θετική ή αρνητική θέση.

IV) Καθορισμός δείγματος και διαδικασία έρευνας ικανοποίησης:

Το συγκεκριμένο βήμα αφορά στον καθορισμό του δείγματος και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης. Το θέμα του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου Ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ συζητήθηκε στην Επιτροπή Ερευνών του ΠΚ και προτάθηκε να προσκληθούν να συμμετάσχουν όλα τα μέλη ΔΕΠ του ΠΚ, οι οποίοι αποτελούν τους πελάτες του και τους δυνητικούς πελάτες του, που παραλαμβάνουν και αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ. Για τη διενέργεια της έρευνας αξιοποιήθηκε η υπηρεσία ερωτηματολογίων του Πολυτεχνείου Κρήτης <http://survey.tuc.gr/index.html>.

V) Ανάπτυξη και δομή ερωτηματολογίου:

Αναπτύχθηκε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο που περιείχε 11 ερωτήσεις ικανοποίησης καθώς και την ερώτηση ολικής ικανοποίησης. Όλες οι ερωτήσεις ικανοποίησης ήταν κλειστού τύπου και για τις απαντήσεις επιλέχθηκε η πενταβάθμια λεκτική κλίμακα τύπου Linkert.

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος
- ☐ Μάλλον δυσαρεστημένος

Επίσης στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχε διαθέσιμο πεδίο που προσκαλούσε τους ερωτώμενους να παραθέσουν τυχόν παρατηρήσεις και προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ.

Το ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ είναι διαθέσιμο στο Παράρτημα 2. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ερευνών του ΠΚ προσκάλεσε αρχικά στις 28/11/2015, με email όλα τα μέλη ΔΕΠ του ΠΚ για να συμμετάσχουν στην Έρευνα ικανοποίησης και στη συνέχεια στις 17/12/2015 με νέο email υπενθύμισε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ακόμα ενεργό και μπορούν να το συμπληρώσουν ηλεκτρονικά. Στο τέλος Δεκεμβρίου 2015 συλλέχθηκαν οι 31 απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

ΈΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΛΚΕ

Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης προτείνει ότι η ικανοποίηση των πελατών αποφέρει υψηλότερα περιθώρια κέρδους τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τις αμοιβές και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό είναι σε θέση να μειώσει τα λάθη του προσωπικού ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και ούτω κάθε εξής. Δε θα πρέπει επίσης να λησμονείται το γεγονός ότι το ίδιο το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και εφαρμόζει γενικότερα το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών. Το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκεια του άμεσα στους πελάτες.

Το συνηθέστερο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς που εφαρμόζουν προγράμματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι ότι η δέσμευση διοίκησης και προσωπικού στην υλοποίηση στρατηγικών στόχων ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών εξαντλείται σε σύντομο χρονικό διάστημα. (Γρηγορούδης – Σίσκος 2005)

Προκειμένου να προληφθεί η απογοήτευση και η διακοπή της προσπάθειας υλοποίησης της στρατηγικής είναι απαραίτητη η δέσμευση και η ενθάρρυνση της συμμετοχής του προσωπικού. Η μεθοδολογία BSC προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του BSC ώστε να καταστεί δυνατή η αποσαφήνιση των στόχων της διοίκησης και η ευθυγράμμιση αυτών με τις καθημερινές ασχολίες του προσωπικού.

Η μεθοδολογία BSC αναδεικνύει τη σημαντικότητα της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων στη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης. Η ικανοποίηση του προσωπικού είναι ένας βασικός παράγοντας στη διαδικασία ενδυνάμωσης παρακίνησης και δέσμευσης του προσωπικού.

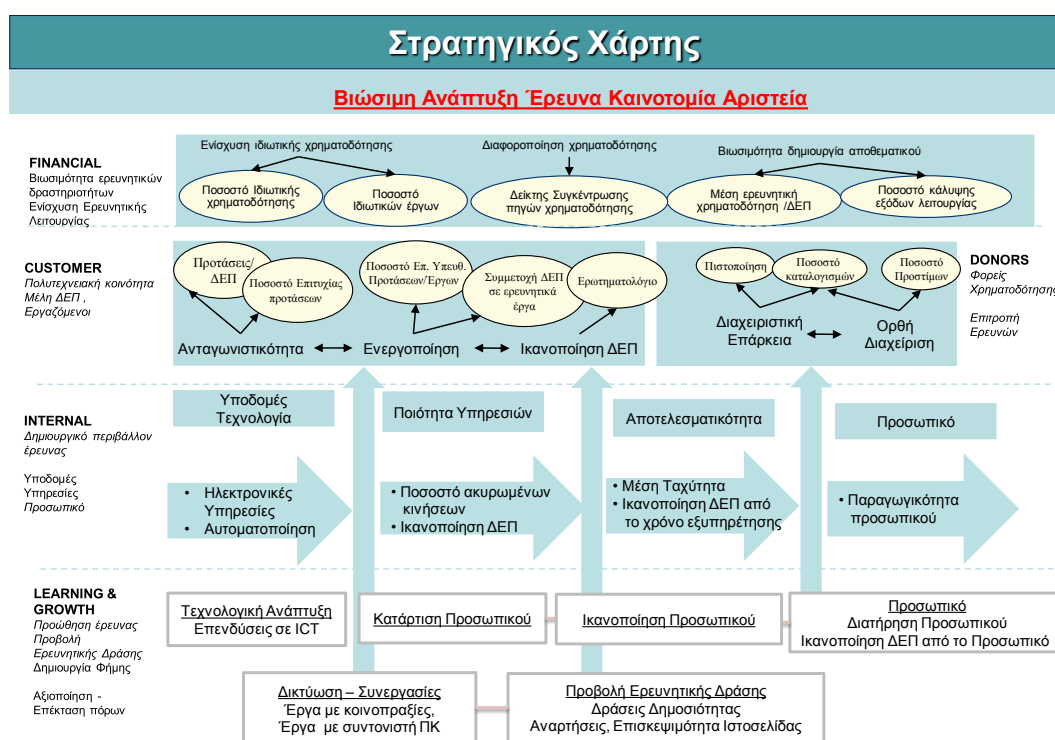
Η έρευνα Ικανοποίησης του προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ σχεδιάστηκε ανάλογα με την έρευνα ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ που παρουσιάστηκε παραπάνω. Αναπτύχθηκε το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης προσωπικού που παρατίθεται στο Παράρτημα 2 , το οποίο αποτελείται από 11 ερωτήσεις ικανοποίησης κλειστού τύπου με πενταβάθμια λεκτική κλίμακα τύπου Linkert και καταλήγει σε ένα πεδίο που προσκαλεί τους εργαζόμενους να παραθέσουν τυχόν παρατηρήσεις και προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη δημιουργικού περιβάλλοντος εργασίας στον ΕΛΚΕ με σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι ερωτήσεις ικανοποίησης αφορούν στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, το περιβάλλον, τα μέσα, τις αμοιβές, τα κίνητρα, την αναγνώριση, τις αρμοδιότητες, τις ευκαιρίες, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τις συνεργασίες, την επικοινωνία, την πολιτική της διοίκησης, και την ολική ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε μέσω της υπηρεσίας ερωτηματολογίου του ΠΚ <http://survey.tuc.gr/index.html> ήταν ανώνυμο. Για τη διασφάλιση της συμπλήρωσης μιας μόνο απάντησης από τον κάθε εργαζόμενο στον ΕΛΚΕ, στάλθηκαν με email ατομικά κουπόνια σε κάθε εργαζόμενο στις 19/11/2015 καθώς και μία υπενθύμιση για τη συμπλήρωση του στις 30/11/2015. Στο τέλος του Δεκεμβρίου 2015 συλλέχθηκαν οι απαντήσεις από 22 εργαζόμενους στον ΕΛΚΕ.

4.3 Παρουσίαση Μοντέλου BSC ΕΛΚΕ/ΠΚ

Μετά την ανάλυση του οράματος, τον προσδιορισμό της στρατηγικής και την ανάλυση στα συστατικά της δηλαδή σε στρατηγικούς στόχους και σε δείκτες μέτρησης αυτών για κάθε διάσταση του BSC προχωρήσαμε στην κατάρτιση του στρατηγικού χάρτη του ΕΛΚΕ. Ο στρατηγικός χάρτης που δημιουργεί η μεθοδολογία του BSC φιλοδοξεί να αφηγηθεί την ιστορία της στρατηγικής του ΕΛΚΕ. Ξεκινά από τους μακροπρόθεσμους στόχους στη χρηματοοικονομική διάσταση και τους συνδέει, με μια αλληλουχία ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν, με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και την ανάπτυξη των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων και συστημάτων ώστε ο οργανισμός να επιτύχει την επιθυμητή μακροπρόθεσμη απόδοση στη διαδρομή προς το όραμα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΕΛΚΕ



Σχήμα 4.4 Στρατηγικός Χάρτης ΕΛΚΕ

Παρατηρώντας κάποιος το στρατηγικό χάρτη του ΕΛΚΕ στο Σχήμα 4. 4 μπορεί αναγνωρίσει τις στρατηγικές επιλογές του καθώς και τη διαδρομή που θεωρεί ότι θα οδηγήσει τον ΕΛΚΕ με επιτυχία στην επίτευξη του οράματος.

Ο ΕΛΚΕ λοιπόν θεωρεί ότι για να επιτύχει στη διαδρομή προς το όραμα για «Βιώσιμη Ανάπτυξη, Έρευνα, Καινοτομία, Αριστεία» πρέπει να εστιάσει στην Ενίσχυση της χρηματοδότησης με την Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων και ειδικά ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων στο πλαίσιο της διασφάλισης του δημόσιου συμφέροντος και των απαιτήσεων για ορθή διαχείριση πόρων. Στη διαδρομή αυτή δηλώνει ότι θα αναλάβει δράσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την ενεργοποίηση των μελών ΔΕΠ μέσω της Ικανοποίησης των απαιτήσεων τους αλλά και τη

διασφάλιση της ποιότητας και της επάρκειας των υπηρεσιών προς τα μέλη ΔΕΠ και τους χρηματοδότες του αντίστοιχα. Η αξιοποίηση των γνώσεων του προσωπικού και των νέων τεχνολογιών καθώς και η μέριμνα για ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων με εκπαίδευση και κατάρτιση θα συμβάλουν καθοριστικά στο δημιουργικό περιβάλλον έρευνας και στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία. Επίσης με τις δράσεις εξωστρέφειας που θα αναληφθούν αξιοποιώντας τη δικτύωση και τις συνεργασίες καθώς και την προβολή και δημοσιότητα της ερευνητικής δραστηριότητας και καινοτομίας του ΠΚ, θεωρεί ότι θα καταφέρει να συμμετέχει με επιτυχία στις νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης, με τη συνδρομή της νέας υπηρεσίας του ΕΛΚΕ στην ανάπτυξη νέων έργων και στην υποστήριξη κατά την υποβολή προτάσεων.

ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

Στο σημαντικό στάδιο της οριοθέτησης των τιμών στόχων για τους δείκτες που έχουν επιλεγεί έγινε προσπάθεια εξεύρεσης συγκριτικών στοιχείων. Συγκεκριμένα εντοπίστηκαν στοιχεία που έχουν δημοσιεύσει άλλα πανεπιστήμια καθώς και μελέτες με στατιστικές μετρήσεις όπως είναι η μελέτη του [ΕΚΤ 2015](#) και η δημοσίευση του University World News [Horizon 2020: Surge in applications but low success rate](#) για το Η2020. Επίσης ο ΕΛΚΕ στηρίχθηκε και σε ιστορικά δεδομένα του, προκειμένου να αποδώσει την τιμή στόχο που να ανταποκρίνεται περισσότερο στη στρατηγική του. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν καθόλου διαθέσιμα στοιχεία προηγούμενων ετών ο ΕΛΚΕ έθεσε την τιμή στόχο εμπειρικά. Στον πίνακα 4.6 αναφέρεται η τιμή στόχος, ο τρόπος και η αιτιολόγηση απόδοσης της τιμής για κάθε ένα δείκτη.

Πίνακας 4.6 Οριοθέτηση δεικτών

Κωδ.	Δείκτης	Τιμή Στόχος 2015	Εκτίμηση τιμής στόχου	Σχόλια
F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	20%	Σ	Μεταξύ 14-20 % στα ελληνικά πανεπιστήμια (ΕΚΤ,2015). Το ΠΚ θέτει υψηλό στόχο ως τεχνολογικό πανεπιστήμιο και επιλέγει την υψηλότερη τιμή
F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	35%	Φ	Με βάση το ποσοστό των Ιδιωτικών έργων των προηγούμενων ετών που κυμαίνεται από 26 - 32% το ποσοστό ιδιωτικών έργων τέθηκε στο 35% δεδομένου τα ιστορικά δεδομένα παρουσιάζουν αυξητική τάση
F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	0	Δ	Εξαιρετικής σημασίας στόχος με τιμές στο [0,1] για την δυνατότητα προσανατολισμού σε βιώσιμες ερευνητικές περιοχές και τη διατήρηση του δημόσιου χαρακτήρα του ΠΚ με την πρόληψη της εξάρτησης του ΠΚ από Ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης
F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	50Κ€	Σ,Φ	Στοιχεία άλλων ΑΕΙ μεταξύ 23-35% Ιστορικά δεδομένα ΠΚ μεταξύ 40-50 Κ€ Ως Τεχνολογικό πανεπιστήμιο θέτει την τιμή στόχο υψηλότερα από άλλα ΑΕΙ
F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	50%	Φ	Η τιμή ορίζεται στο πλέον αυστηρό όριο των ιστορικών δεδομένων(50-70%).
C01	Ποσοστό ενεργειών	100%	Δ	Ανελαστικός στόχος που πρέπει να

	διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας			ικανοποιείται πλήρως
C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	0%	Φ	Η τιμή ορίζεται στο πλέον αυστηρό όριο των ιστορικών δεδομένων(0-1%).
C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	0%	Φ	Η τιμή ορίζεται στο πλέον αυστηρό όριο των ιστορικών δεδομένων(0-0,05%).
C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	60%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	80%	Φ	Η τιμή ορίζεται υψηλότερα από το άνω όριο των ιστορικών δεδομένων(50-70%) λόγω της αυξητικής τάσης που παρατηρείται ανά έτος
C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	45%	Δ	Ιστορικά δεδομένα μεταξύ 36-42% . Η τιμή στόχος ορίζεται στο ποσοστό των καθηγητών 1ης βαθμίδας 54/121
C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	35%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	35%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	50%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	1	Φ	Η τιμή ορίζεται στο υψηλότερα από το άνω όριο των ιστορικών δεδομένων(0,3-0,9) λόγω της αυξητικής τάσης που παρατηρείται ανά έτος
C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	12,90%	Σ	Ποσοστό επιτυχίας προτάσεων Η2020 12,9% (Οκτ. 15)
C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	30%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	30%	Φ	Η τιμή ορίζεται υψηλότερα από το άνω όριο των ιστορικών δεδομένων(13-25%) λόγω της αυξητικής τάσης που παρατηρείται ανά έτος
I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	80%	Φ	Η τιμή ορίζεται υψηλότερα από το άνω όριο των ιστορικών δεδομένων(67-76%) λόγω της αυξητικής τάσης που παρατηρείται ανά έτος
I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	5 ημέρες	Φ	Η τιμή ορίζεται στο πλέον αυστηρό όριο των ιστορικών δεδομένων(5-8 ημέρες).
I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	60%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	400Κ€	Φ	Η τιμή ορίζεται ως η μέση τιμή των ιστορικών δεδομένων(300-500Κ€).
I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	1%	Φ	Η τιμή ορίζεται στο πλέον αυστηρό όριο των ιστορικών δεδομένων(1-3%).
I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	30%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ	70%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της

από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ				πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	12%	Φ	Η τιμή ορίζεται ως η μέση τιμή των ιστορικών δεδομένων(10-14%).
LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	75%	Φ	Η τιμή ορίζεται ως η μέση τιμή των ιστορικών δεδομένων(60-90%).
LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	2	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά στη φάση ανάπτυξης της δράσης
LG04	Ανακοινώσεις στην Ιστοσελίδα Έρευνας	50	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά στη φάση ανάπτυξης της δράσης
LG05	Επισκεψιμότητα στην Ιστοσελίδα Έρευνας	20.000	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά στη φάση ανάπτυξης της δράσης
LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	6%	Φ, Δ	Η τιμή ορίζεται ως η μέση τιμή των ιστορικών δεδομένων(4-8%).
LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	100%	Φ	Ανελαστικός στόχος που πρέπει να ικανοποιείται πλήρως
LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ	80%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού του ΕΛΚΕ	50%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό του ΕΛΚΕ	50%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	50%	Δ	Η τιμή ορίζεται εμπειρικά λόγω της πρώτης εφαρμογής της έρευνας ικανοποίησης
LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	26%	Φ	Η τιμή ορίζεται όσο και το άνω όριο των ιστορικών δεδομένων(10-26%).

Σ: Συγκριτικά Στοιχεία , Φ: Ιστορικά δεδομένα φορέα, Δ: Απόφαση Φορέα

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ - ΠΟΣΟΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

Για τον υπολογισμό των δεικτών τα περισσότερα στοιχεία αντλήθηκαν από το πληροφοριακό σύστημα της Γραμματείας της Επιτροπής Ερευνών. Για τα στοιχεία των χρηματοοικονομικών δεικτών έγινε εκτίμηση των οικονομικών μεγεθών του ισολογισμού του ΕΛΚΕ αφού δεν είχε ολοκληρωθεί το κλείσιμο της χρήσης 2015. Τα μεγέθη των δεικτών ικανοποίησης προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων στις δύο έρευνες Ικανοποίησης που έλαβαν χώρα στους μήνες Νοέμβριο – Δεκέμβριο 2015 και παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2 . Οι υπολογισμοί και οι τιμές μέτρησης των 37 δεικτών για το έτος 2015 ανά διάσταση και στόχο παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα 3.

Στον παρακάτω Πίνακα 4.7 συνοψίζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον υπολογισμό των δεικτών μέτρησης της επίδοσης το 2015, για κάθε διάσταση του BSC του ΕΛΚΕ.

Πίνακας 4.7 Μετρήσεων Δεικτών Επίδοσης

Διάσταση	Κωδ.	Περιγραφή	Τιμή Δείκτη
1.Financial	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	19%
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	39%
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	0,050
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	53,40 Κ€
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	30%
2.Customer	C01	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	100%
	C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	0%
	C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	0,047%
	C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	51,61%
	C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	77%
	C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	39%
	C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	32,26%
	C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	35,48%
	C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	38,71%
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	1,21
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	11,11%
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	22,58%
3.Internal	I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	25%
	I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	76%
	I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	6,00
	I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	51,61%
	I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	341,9
	I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	2%
	I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	29,03%
	I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	67,74%
4.Learning & Growth	LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	10%
	LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	70%
	LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	0,00
	LG04	Ιστοσελίδα Έρευνας/Αναρτήσεις	10
	LG05	Ιστοσελίδα Έρευνας/Επισκεψιμότητα	17.367
	LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	2%
	LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	99,85%
	LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού	80,65%
	LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού	54,84%
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό	41,94%
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	40,91%
	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	30%

4.4 Πολυκριτήρια Ανάλυση Μετρήσεων

Παρατηρήθηκε ότι οι τιμές των δεικτών είναι ανομοιογενείς δηλαδή διαφέρουν ως προς τις μονάδες μέτρησης αλλά και ως προς τη μονοτονία. Οπότε προκειμένου να μπορέσουν να αξιοποιηθούν και να συγκριθούν μεταξύ τους επιλέχθηκε ένα μοντέλο πολυκριτήριας ανάλυσης (Ορφανουδάκη, 2008). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο θα γίνει σύνθεση των επιμέρους δεικτών επίδοσης για κάθε διάσταση του BSC με την απόδοση βαρών - δηλαδή προτεραιοτήτων - μεταξύ των δεικτών της ίδιας διάστασης ενώ η αξία του κάθε δείκτη θα υπολογιστεί ως το μέτρο της απόκλισης από την τιμή στόχο με βάση το κριτήριο προτίμησης που θα επιλεγεί.

Για κάθε (j) δείκτη της (i) διάστασης υπολογίζεται η σχετική απόκλιση d_{ij} της τιμής του δείκτη x_{ij} από την τιμή T_{ij} που έχει τεθεί ως στόχος του δείκτη με βάση τη σχέση:

$$d_{ij} = x_{ij} - T_{ij} \text{ όταν } T_{ij} = 0 \text{ και } x_{ij} \in [0,1]$$

$$d_{ij} = \frac{x_{ij} - T_{ij}}{T_{ij}} \text{ όταν } T_{ij} \neq 0$$

Οι παραπάνω σχέσεις ισχύουν για τα αύξοντα κριτήρια δείκτες, όταν τα κριτήρια είναι φθίνοντα τότε οι σχέσεις υπολογίζονται με το αντίθετο πρόσημο όπως φαίνεται στον Πίνακα των αποκλίσεων

Η συνολική απόδοση για κάθε διάσταση $S_{i(1 \rightarrow 4)}$ εκτιμάται με τη χρήση του απλού σταθμισμένου μέσου: $S_i = \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} u(d_{ij})$

Όπου S_i το score της i διάστασης, w_{ij} και $u(d_{ij})$ είναι αντίστοιχα το βάρος και η αξία της σχετικής απόκλισης του δείκτη j της i διάστασης.

Οι συναρτήσεις αξιών u που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της αξίας της απόκλισης έχουν μια προκαθορισμένη μορφή, η οποία είναι σε θέση να αντικατοπτρίσει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Για το σκοπό αυτό θεωρούνται οι παρακάτω περιπτώσεις μορφών συναρτήσεων (γενικευμένα κριτήρια), οι οποίες χρησιμοποιούνται και σε άλλες τεχνικές (π.χ. μέθοδος PROMETHEE).

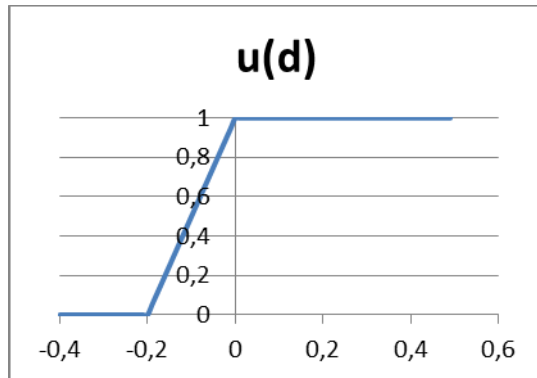
Τέτοιες συναρτήσεις κριτηρίων όπως είναι για παράδειγμα ένα κριτήριο εντελώς αυστηρό (αυστηρή προτίμηση), είτε ένα κριτήριο αυστηρό αλλά με περιοχή αδιαφορίας, είτε κριτήριο με γραμμική προτίμηση, ή ακόμα κριτήριο με περιοχές προτίμησης, συμβάλουν ώστε η εκτιμώμενη σχέση υπεροχής να είναι λιγότερο ευαίσθητη σε μικρές τροποποιήσεις και κατά συνέπεια να είναι εύκολη η ερμηνεία της. Η επιλογή της συνάρτησης προτίμησης καθώς και ο καθορισμός των παραμέτρων για κάθε κριτήριο αξιολόγησης γίνεται από τον αποφασίζοντα. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι τύποι κριτηρίων με ύπαρξη περιοχής αδιαφορίας, διότι ο αποφασίζων δεν δύναται να είναι αυστηρός στην επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης η οποία έχει πολύ μικρή διαφορά στην αξία της από μια άλλη. Αναφέρεται ακόμα, ότι οι παράμετροι εκφράζουν ακριβώς το περιεχόμενο των κριτηρίων στα οποία πρόκειται να εφαρμοστούν οι συναρτήσεις προτίμησης. Οι βασικοί αυτοί τύποι των συναρτήσεων προτίμησης οι οποίοι κρίνεται ότι είναι χρήσιμοι στη διοίκηση του οργανισμού για την εξαγωγή ολικών δεικτών απόδοσης για κάθε διάσταση του BSC, παρουσιάζονται στη συνέχεια. (Ορφανουδάκη, 2008)

Η αξία της σχετικής απόκλισης d_{ij} από την τιμή στόχος T_{ij} υπολογίζεται αφού επιλέγεται μια από τις παρακάτω συναρτήσεις - κριτήρια προτίμησης $u(d_{ij})$:

1. Συνάρτηση - Κριτήριο (α) Γραμμικής Προτίμησης με περιοχή αδιαφορίας

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0.2 \\ \frac{(d_{ij} + 0,2)}{0,2} & \text{αν } d_{ij} \in (-0.2,0) \\ 1 & \text{αν } d_{ij} \geq 0 \end{cases}$$

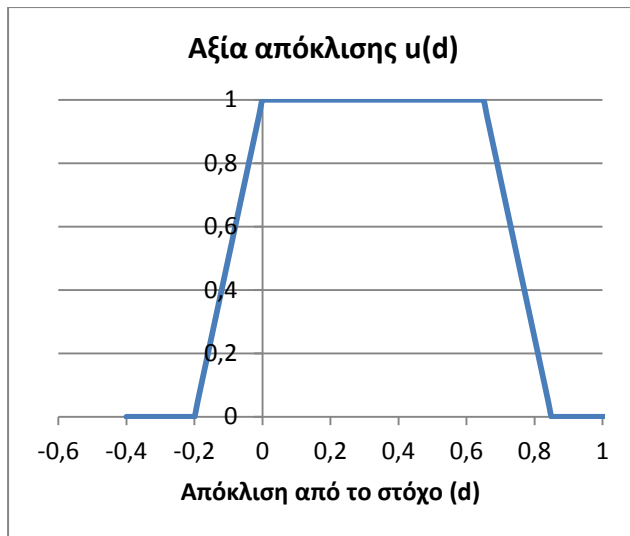
Η συνάρτηση αυτή επιλέγεται όταν ο αποφασίζων θεωρείται ότι είναι ουδέτερος σχετικά με την απόκλιση από το στόχο. Δηλαδή δηλώνει μια γραμμική προτίμηση για απόκλιση από το στόχο από 20% μέχρι 0%, ενώ μετά την επίτευξη της τιμής στόχου δηλώνει αδιαφορία.



2. Συνάρτηση - Κριτήριο (α*) Γραμμικής Προτίμησης για μη μονότονα κριτήρια (με αύξουσα (-0.2,0) και φθίνουσα περιοχή προτίμησης (0.65,0.85))

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0.2 \text{ και } d_{ij} \geq 0.85 \\ \frac{(d_{ij} + 0,2)}{0,2} & \text{αν } d_{ij} \in (-0.2,0) \\ \frac{(0,85 - d_{ij})}{0,2} & \text{αν } d_{ij} \in (0.65,0.85) \\ 1 & \text{αν } d_{ij} \in [0,0.65] \end{cases}$$

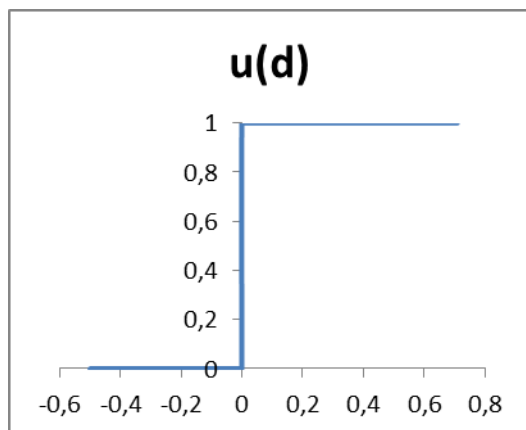
Η συνάρτηση αυτή επιλέγεται όταν ο αποφασίζων δηλώνει αδιαφορία μόνο για συγκεκριμένο εύρος τιμών μετά την επίτευξη της τιμής στόχου και για τιμές πέραν από το άνω όριο του εύρους αδιαφορίας δηλώνει φθίνουσα γραμμική προτίμηση



3. Συνάρτηση -Κριτήριο (β) Σύνηθες κριτήριο

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} < 0 \\ 1 & \text{αν } d_{ij} \geq 0 \end{cases}$$

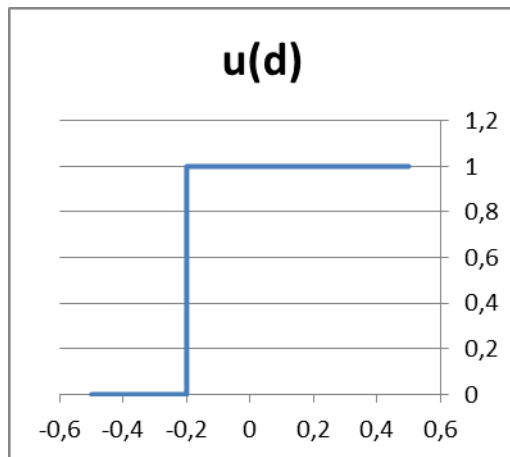
Η συνάρτηση αυτή επιλέγεται όταν ο αποφασίζων δηλώνει αυστηρός και δίνει μηδενική αξία αν δεν έχει επιτευχθεί 0% απόκλιση από το στόχο ενώ μετά την επίτευξη του στόχου δηλώνει αδιαφορία



4. Συνάρτηση - Σχεδόν Κριτήριο (γ)

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 0 & \text{αν } d_{ij} \leq -0,2 \\ 1 & \text{αν } d_{ij} > -0,2 \end{cases}$$

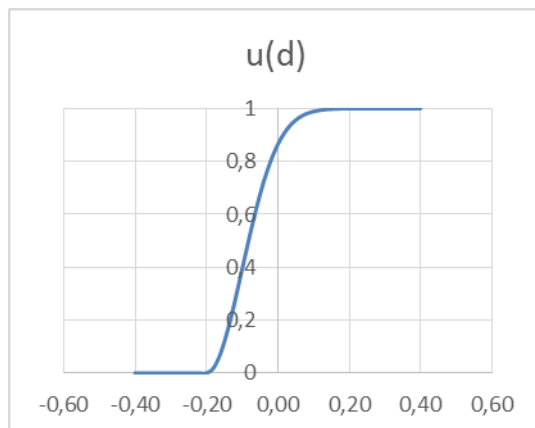
Όταν επιλέγεται η συνάρτηση σχεδόν κριτήριο ο αποφασίζων θεωρείται ελαστικός αφού ακόμα και για μικρή απόκλιση από το στόχο ως και 20% δηλώνει ικανοποίηση



5. Συνάρτηση - Κριτήριο Gauss

$$u(d_{ij}) = \begin{cases} 1 - \exp[-(d - \mu)^2 / 2\sigma^2] & \text{αν } d_{ij} \geq \mu \\ 0 & \text{αλλιώς με } \sigma = 10\% \text{ και } \mu = -20\% \end{cases}$$

Όταν ο αποφασίζων επιλέγει τη συνάρτηση κριτήριο Gauss θεωρείται αυστηρός, και δίνει πολύ μικρή αξία ακόμα και σε μικρές αποκλίσεις από την τιμή στόχο



ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

Ο Πίνακας 4.8 συνοψίζει τις τιμές των δεικτών, τις τιμές στόχους και παρουσιάζει τον υπολογισμό των αποκλίσεων των μετρήσεων ως ποσοστό από την τιμή στόχο. Οι αρνητικές αποκλίσεις δηλώνουν το έλλειμμα για την επίτευξη του στόχου ενώ οι θετικές δηλώνουν το ποσοστό που δείκτης ικανοποιεί την τιμή στόχο πλέον του 100%.

Πίνακας 4.8 Τιμές δεικτών , Τιμές Στόχων , Αποκλίσεις Δεικτών

	Κωδ.	Δείκτης	Τιμή Δείκτη	Τιμή Στόχος	Απόκλιση (d)
1.Financial	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	19%	20%	-5,000%
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	39%	35%	11,428%
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	0,050	0	-5,000%
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	53,40	50	6,800%
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	30%	50%	40,000%
2.Customer	C01	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	100%	100%	0,000%
	C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	0%	0%	0,000%
	C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	0,047%	0,00%	-0,047%
	C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	51,61%	60%	-13,983%
	C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	77%	80%	-3,750%
	C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	39%	45%	-13,333%
	C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	32,26%	35%	-7,828%
	C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	35,48%	35%	1,371%
	C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	38,71%	50%	-22,580%
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	1,21	1	21,000%
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	11,11%	12,90%	-13,876%
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	22,58%	30%	-24,733%
3.Internal	I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	25%	30%	-16,667%
	I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	76%	80%	-5,000%
	I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	6,00	5	-20,000%
	I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	51,61%	60%	-13,983%
	I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	341,9	400	-14,520%
	I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	2%	1%	-100,000%
	I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	29,03%	30%	-3,233%
	I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	67,74%	70%	-3,228%
4.Learning & Growth	LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	10%	12%	-16,667%
	LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	70%	75%	-6,667%
	LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	0,00	2	-100,000%
	LG04	Ιστοσελίδα Έρευνας	10,00	50	-80,000%
	LG05	Ιστοσελίδα Έρευνας	17367	20.000	-13,165%
	LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	2%	6%	-66,667%
	LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	99,85%	100%	-0,150%
	LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ	80,65%	80%	0,812%
	LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού	54,84%	50%	9,680%
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό του ΕΛΚΕ	41,94%	50%	-16,120%
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	40,91%	50%	-18,180%
	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	30%	26%	15,385%

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η εκτίμηση της αξίας της απόκλισης του κάθε δείκτη από το στόχο έγινε με την επιλογή των συναρτήσεων κριτηρίων που περιγράφηκαν προηγούμενα. Η επιλογή του κριτηρίου για τον κάθε στόχο φαίνεται στον Πίνακα 4.9 και 4.10

Πίνακας 4.9 Δείκτες σε κάθε κριτήριο προτίμησης

Κριτήριο	Κωδικός	Δείκτης
Συνάρτηση - Κριτήριο (α) ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	F1*	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων
	C7	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη
	C8	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση
	I1	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών
	I2	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών
	I5	Παραγωγικότητα Προσωπικού
	I7	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ
	I8	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ
	LG5	Ιστοσελίδα Έρευνας/Επισκεψιμότητα
Συνάρτηση - Κριτήριο (β) ΑΥΣΤΗΡΟΣ	C1	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας
	C2	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων
	C3	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών
	I6	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων
	LG3	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας
	LG4	Ιστοσελίδα Έρευνας /Αναρτήσεις
	LG6	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT
Συνάρτηση - Κριτήριο (γ) ΕΛΑΣΤΙΚΟΣ	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο H2020
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις
	I3	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής
	I4	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ
	LG1	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες
	LG2	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.
Συνάρτηση - Κριτήριο (Gauss) ΑΥΣΤΗΡΟΣ	LG7	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ
	C4	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων
	C5	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ
	C6	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ
	C9	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ
	LG8	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού
	LG9	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ

Συνάρτηση - Κριτήριο (α) Γραμμικής Προτίμησης με περιοχή αδιαφορίας

Η συνάρτηση κριτήριο (α) επιλέχθηκε για τους δείκτες μέτρησης της Ικανοποίησης πελατών από τις υπηρεσίες C7, C8 και την εξυπηρέτηση I7, I8 καθώς τους δείκτες που αφορούν στις λειτουργικές διεργασίες των ηλεκτρονικών και αυτοματοποιημένων διαδικασιών και εφαρμογών I1, I2, LG5. Επίσης η διοίκηση δηλώνει γραμμική προτίμηση στην απόκλιση από την τιμή στόχο τόσο για δείκτη της παραγωγικότητας I5 όσο και στους δείκτες που περιγράφουν το στόχο της ιδιωτικής χρηματοδότησης F1, F2 δεδομένου ότι πρόκειται για δείκτες αποτελέσματος των δράσεων που έχουν αναληφθεί.

*Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η ιδιαιτερότητα στον υπολογισμό της αξίας της τιμής του δείκτη F1 Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης, ο οποίος δεν έχει την ίδια μονοτονία για όλες τις δυνατές τιμές του δείκτη το κριτήριο γραμμικής προτίμησης προσαρμόστηκε ανάλογα ώστε η αξία (score) του δείκτη να πέφτει μετά που ο δείκτης θα φτάσει την τιμή του 33% .

Η τιμή στόχος για το δείκτη F1 είναι $T=20$ οπότε το κριτήριο γραμμικής προτίμησης έχει αύξουσα κλίση 20% μέχρι την τιμή στόχο. Η περιοχή αδιαφορίας είναι στο διάστημα της απόκλισης από το στόχο μέχρι +65% όπου ο δείκτης F1 παίρνει την τιμή 33,33% . Μετά από αυτή την τιμή του δείκτη το κριτήριο προτίμησης πέφτει γραμμικά με την ίδια κλίση 20% μέχρι το μηδέν όπου η απόκλιση από το στόχο είναι μεγαλύτερη ή ίση του +85%.

Συνάρτηση -Κριτήριο (β) Σύνηθες κριτήριο

Με την επιλογή της συνάρτησης (β) ο ΕΛΚΕ δηλώνει αυστηρότητα στην απόκλιση από τη τιμή στόχο για τους δείκτες ποιότητας υπηρεσιών C1, C2, C3 και I6 αλλά και για τους στόχους που αφορούν στις επενδύσεις σε προσωπικό (κατάρτιση) και τις νέες τεχνολογίες που περιγράφονται με τους δείκτες LG12 και LG6 αντίστοιχα. Επίσης ο σημαντικός στόχος της εξωστρέφειας που στηρίζεται κυρίως στην επιτυχία των δράσεων δημοσιότητας περιγράφεται με τους δείκτες LG3 και LG4 επιλέγεται να προσεγγιστεί με αυστηρότητα.

Συνάρτηση - Σχεδόν Κριτήριο (γ)

Οι δείκτες που περιγράφουν στόχους που μπορούν έμμεσα να επιτευχθούν από τις δράσεις που αναλαμβάνει η διοίκηση όπως είναι η επιτυχία των προτάσεων C11 αλλά και η δικτύωση και ο συντονισμός των έργων LG1, LG2 αντιμετωπίζονται ελαστικά από τη διοίκηση. Το ίδιο συμβαίνει και με τους δείκτες που αφορούν στην ταχύτητα διεκπεραίωσης των εντολών I3, I4 για την επίτευξη των οποίων συμβάλλουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες. Με ελαστικότητα επιλέγεται να αξιολογηθεί και η επίτευξη της τιμής στόχου του δείκτη C12 της Ικανοποίησης από την Ανάπτυξη νέων έργων και τις προτάσεις, που αφορά σε μια υπηρεσία που τώρα αναπτύσσεται και στελεχώνεται. Τέλος ο δείκτης της διατήρησης του Προσωπικού LG7 αποφασίζεται να αντιμετωπιστεί με επιείκεια δεδομένου ότι η ισχύουσα νομοθεσία δεν αφήνει περιθώρια για ανάληψη δράσεων και παρεμβάσεων για τη διατήρηση του προσωπικού.

Συνάρτηση - Κριτήριο Gauss

Με το αυστηρό κριτήριο Gauss επιλέγεται να κριθούν οι δείκτες της ολικής Ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του LG11 και της ολικής ικανοποίησης των πελατών C9, καθώς και οι δείκτες Ικανοποίησης πελατών από τη διαχείριση έργων C4 και το προσωπικό LG8, LG9, LG10. Επίσης

με το ίδιο αυστηρό κριτήριο προσεγγίζονται οι δείκτες που περιγράφουν τους σημαντικούς στόχους της Βιωσιμότητας F4, F5 καθώς και ο δείκτης συγκέντρωσης των πηγών χρηματοδότησης F3 από την Οικονομική διάσταση αλλά και της Προσέλκυσης Χρηματοδοτήσεων C5,C6,C10 από τη διάσταση Πελατών.

Πίνακας 4.10 Συναρτήσεις προτίμησης για τους δείκτες μέτρησης ανά διάσταση

Διάσταση	Κωδ.	Περιγραφή	Συνάρτηση προτίμησης
1.Financial	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	(α*)
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	(α)
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	(Gauss)
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	(Gauss)
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	(Gauss)
2.Customer	C01	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	(β)
	C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	(β)
	C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	(β)
	C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	(Gauss)
	C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	(Gauss)
	C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	(Gauss)
	C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	(α)
	C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	(α)
	C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	(Gauss)
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	(Gauss)
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	(γ)
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	(γ)
3.Internal	I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	(α)
	I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	(α)
	I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	(γ)
	I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	(γ)
	I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	(α)
	I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	(β)
	I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	(α)
	I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	(α)
4.Learning & Growth	LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	(γ)
	LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	(γ)
	LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	(β)
	LG04	Ιστοσελίδα Έρευνας	(β)
	LG05	Ιστοσελίδα Έρευνας	(α)
	LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	(β)
	LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	(γ)
	LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ	(Gauss)
	LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού του ΕΛΚΕ	(Gauss)
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό του ΕΛΚΕ	(Gauss)
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	(Gauss)
	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	(β)

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΙΚΤΩΝ (ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ)

Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία της κατάταξης των δεικτών που θα καθορίσει το βάρος δηλαδή τη σημαντικότητα που έχει ο κάθε δείκτης σε σχέση με τους άλλους δείκτες της ίδιας διάστασης. Τα βάρη καθορίστηκαν για κάθε διάσταση ξεχωριστά με τη χρήση της Αναλυτικής Ιεραρχικής Μεθόδου (ΑΗΡ) που αναπτύχθηκε από τον Saaty (1986). Η μέθοδος ξεκινά με συγκρίσεις κατά ζεύγη και δημιουργεί έναν πίνακα λόγων. Παίρνει ως δεδομένα εισόδου τις συγκρίσεις κατά ζεύγη και παράγει τα σχετικά βάρη. Τα βάρη καθορίζονται με την κανονικοποίηση του ιδιοδιανύσματος που συνδέεται με τη μέγιστη ιδιοτιμή του πίνακα των αντίστροφων λόγων.

Η μέθοδος χρησιμοποιεί τη θεμελιώδη κλίμακα Saaty στις διμερείς συγκρίσεις με τιμές προτίμησης από το 1 έως το 9 όπου το ένα 1 σημαίνει ότι οι δύο επιλογές είναι ίσης σπουδαιότητας και προχωρά μέχρι το 9 που σημαίνει ότι η πρώτη είναι απόλυτα πιο σημαντική από τη δεύτερη. Στη συνέχεια δημιουργεί τον πίνακα των κανονικοποιημένων συγκρίσεων και συνεχίζει υπολογίζοντας τα βάρη που ερμηνεύονται ως ο μέσος όρος όλων των πιθανών τρόπων σύγκρισης των εναλλακτικών επιλογών. Είναι κατανοητό ότι οι αρχικές συγκρίσεις που κάνουμε εμπεριέχουν σε σημαντικό βαθμό το στοιχείο της υποκειμενικότητας οπότε η μέθοδος εξετάζει το λόγο συνέπειας των αρχικών διμερών συγκρίσεων. Αν ο δείκτης ασυνέπειας είναι μικρότερος του 0,1 τότε η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών είναι αποδεκτή.

Οι πίνακες των διμερών συγκρίσεων των δεικτών του BSC και τα αποτελέσματα της μεθόδου παρουσιάζονται για κάθε διάσταση ξεχωριστά στο Παράρτημα 4. Στους παρακάτω πίνακες 4.11 έως 4.14 παρουσιάζονται τα βάρη των δεικτών σε κάθε διάσταση

Πίνακες σημαντικότητας δεικτών μέτρησης ανά διάσταση

Πίνακας 4.11 Διάσταση Οικονομικών

Διάσταση	Κωδ.	Περιγραφή	Βάρος
1.Financial	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	7%
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	23%
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	50%
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	4%
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	16%

Η μέθοδος κατέταξε πρώτο τον πλέον σημαντικό δείκτη της Συγκέντρωσης Πηγών Χρηματοδότησης με τον οποίο ο ΕΛΚΕ ελέγχει τον κίνδυνο της εξάρτησης από την ιδιωτική χρηματοδότηση που επιθυμεί να αυξήσει, ενώ έδωσε μικρό βάρος μόλις 4% στο δείκτη της μέσης ερευνητικής χρηματοδότησης που το αποτέλεσμα του δεν επηρεάζει συνολικά την οικονομική θέση του ΕΛΚΕ.

Πίνακας 4.12 Διάσταση Πελατών

Διάσταση	Κωδ.	Περιγραφή	Βάρος
2.Customer	C01	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	1%
	C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	2%
	C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	2%
	C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	20%

	C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	13%
	C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	11%
	C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	5%
	C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	7%
	C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	13%
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	16%
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	6%
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	4%

Η μέθοδος έδωσε το χαμηλότερο βάρος στο δείκτη της διαχειριστικής επάρκειας. Ο δείκτης αφορά σε ανελαστική απαίτηση και απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του ΕΛΚΕ και θεωρητικά ικανοποιείται πλήρως. Σε σημαντικές θέσεις κατατάχθηκαν οι δείκτες ικανοποίησης (20%) και ενεργοποίησης (16%) των μελών ΔΕΠ

Πίνακας 4.13 Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Διάσταση	Κωδ.	Περιγραφή	Βάρος
3.Internal	I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	16%
	I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	11%
	I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	30%
	I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	20%
	I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	4%
	I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	2%
	I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	10%
	I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	8%

Σημαντική θέση και στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών έχουν οι δείκτες ικανοποίησης αλλά και ο δείκτης ταχύτητας διεκπεραίωσης. Χαμηλό βάρος αποδόθηκε στις αστοχίες του ΕΛΚΕ οι οποίες μπορούμε να θεωρήσουμε ότι δεν επηρεάζουν άμεσα την εκτέλεση της στρατηγικής ούτε και τη λειτουργία του ΕΛΚΕ αφού οι ακυρώσεις των οικονομικών κινήσεων είναι αποτέλεσμα των διορθώσεων στα προβλήματα που προκύπτουν.

Πίνακας 4.14 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Διάσταση	Κωδ.	Περιγραφή	Βάρος
4.Learning & Growth	LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	14%
	LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	6%
	LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	4%
	LG04	Ιστοσελίδα Έρευνας- Αναρτήσεις	4%
	LG05	Ιστοσελίδα Έρευνας- Επισκεψιμότητα	3%
	LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	11%
	LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	6%
	LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ	10%
	LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού του ΕΛΚΕ	10%
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό του ΕΛΚΕ	12%
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	11%
	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	10%

Υψηλά ποσοστά σημαντικότητας έχουν και στη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης η ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ αλλά και του προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ, ενώ στους δείκτες προβολής και δημοσιότητας μοιράζεται αθροιστικά το 10% του συνολικού βάρους της διάστασης.

4.5 Αποτελέσματα

Οι μετρήσεις, οι υπολογισμοί των αποκλίσεων και τα κριτήρια προτίμησης που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους χρησιμοποιούνται ως δεδομένα στο πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης προκειμένου να υπολογιστούν τα score των δεικτών (Πίνακας 4.15). Με βάση την απόκλιση από την τιμή στόχο του κάθε δείκτη και τη χρήση της αντίστοιχης συνάρτησης προτίμησης υπολογίστηκε το score που περιγράφει το ποσοστό επίτευξης του δείκτη σε σχέση με το στόχο στο διάστημα [0.1] όπου το 1 (ένα) σημαίνει βέλτιστη απόδοση του οργανισμού δηλαδή επίτευξη του ποσοτικού στόχου ή επίτευξη ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος με βάση τη συνάρτηση προτίμησης που έχει χρησιμοποιηθεί και το 0 (μηδέν) σημαίνει ελάχιστη απόδοση του οργανισμού είτε μη επίτευξη του ποσοτικού στόχου είτε πραγματοποίηση μιας μη ικανοποιητικής απόδοσης με βάση τη συνάρτηση προτίμησης που έχει χρησιμοποιηθεί.

Πίνακας 4.15 Υπολογισμοί score δεικτών με βάση το πολυκριτήριο μοντέλο αξιολόγησης

	Κωδ.	Δείκτης	Συνάρτηση προτίμησης	Απόκλιση (d)	Score
1.Financial	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	(α*)	-5,000%	0,750
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	(α)	11,429%	1,000
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	(Gauss)	-5,000%	0,675
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	(Gauss)	6,800%	0,972
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	(Gauss)	40,000%	1,000
2.Customer	C01	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	(β)	0,000%	1,000
	C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	(β)	0,000%	1,000
	C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	(β)	-0,047%	0,000
	C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	(Gauss)	-13,983%	0,166
	C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	(Gauss)	-3,750%	0,733
	C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	(Gauss)	-13,333%	0,199
	C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	(α)	-7,8286%	0,609
	C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	(α)	1,371%	1,000
	C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	(Gauss)	-22,580%	0,000
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	(Gauss)	21,000%	0,999
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο H2020	(γ)	-13,876%	1,000
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	(γ)	-24,733%	0,000
3.Internal	I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	(α)	-16,667%	0,167
	I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	(α)	-5,000%	0,750
	I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	(γ)	-20,000%	1,000
	I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	(γ)	-13,983%	1,000
	I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	(α)	-14,525%	0,274
	I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	(β)	-100,000%	0,000
	I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	(α)	-3,233%	0,838
	I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	(α)	-3,2286%	0,839
4.Learning & Growth	LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	(γ)	-16,667%	1,000
	LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	(γ)	-6,667%	1,000
	LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	(β)	-100,000%	0,000
	LG04	Ιστοσελίδα Έρευνας	(β)	-80,000%	0,000
	LG05	Ιστοσελίδα Έρευνας	(α)	-13,165%	0,342
	LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	(β)	-66,667%	0,000
	LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	(γ)	-0,150%	1,000
	LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού	(Gauss)	0,812%	0,885
	LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού	(Gauss)	9,680%	0,988
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό	(Gauss)	-16,120%	0,072
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	(Gauss)	-18,180%	0,016
	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που κατάρτιστηκε	(β)	15,385%	1,000

Αποτελέσματα μεθοδολογίας BSC score ανά διάσταση

Στη συνέχεια προκειμένου να υπολογιστεί η αξιολόγηση της στρατηγικής ως το score για κάθε διάσταση BSC, υπολογίζεται αρχικά το σταθμισμένο score για τον κάθε δείκτη ως το γινόμενο του βάρους με το score του δείκτη. Το συνολικό score της διάστασης υπολογίζεται ως το άθροισμα των σταθμισμένων score των επιμέρους δεικτών της συγκεκριμένης διάστασης. (Πινάκες 4.16-4.19) Τα συνολικά αυτά score είναι κανονικοποιημένα στο διάστημα [0,1] όπου το 1 (ένα) σημαίνει βέλτιστη απόδοση του οργανισμού δηλαδή επίτευξη του ποσοτικού στόχου ή επίτευξη ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος με βάση τη συνάρτηση προτίμησης που έχει χρησιμοποιηθεί και το 0 (μηδέν) σημαίνει ελάχιστη απόδοση του οργανισμού είτε μη επίτευξη του ποσοτικού στόχου είτε πραγματοποίηση μιας μη ικανοποιητικής απόδοσης με βάση τη συνάρτηση προτίμησης που έχει χρησιμοποιηθεί.

Πίνακας 4.16 Υπολογισμός σταθμισμένου Score δεικτών Οικονομικής διάστασης

	Κωδ.	Δείκτης	Βάρος	Score	Σταθμισμένο Score
1. Financial	F1	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης	7%	0,750	0,052
	F2	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων	23%	1,000	0,230
	F3	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης	50%	0,675	0,338
	F4	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	4%	0,972	0,039
	F5	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	16%	1,000	0,160
					0,819

Πίνακας 4.17 Υπολογισμός σταθμισμένου Score δεικτών διάστασης Πελατών

	Κωδ.	Δείκτης	Βάρος	Score	Σταθμισμένο Score
2. Customer	C01	Ποσοστό ενεργειών διατήρησης Πιστοποιητικού Επάρκειας	1%	1,000	0,010
	C02	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων	2%	1,000	0,020
	C03	Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	2%	0,000	0,000
	C04	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων	20%	0,166	0,033
	C05	Ποσοστό ενεργών μελών ΔΕΠ	13%	0,733	0,095
	C06	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	11%	0,199	0,022
	C07	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη	5%	0,609	0,030
	C08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση	7%	1,000	0,070
	C09	Ποσοστό ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ	13%	0,000	0,000
	C10	Μέσος αριθμός προτάσεων ανά ΔΕΠ	16%	0,999	0,160
	C11	Βαθμός επιτυχίας προτάσεων στο πλαίσιο Η2020	6%	1,000	0,060
	C12	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη νέων έργων - προτάσεις	4%	0,000	0,000
					0,500

Πίνακας 4.18 Υπολογισμός σταθμισμένου Score δεικτών διάστασης εσωτερικών διαδικασιών

	Κωδ.	Δείκτης	Βάρος	Score	Σταθμισμένο Score
3.Internal	I01	Ποσοστό ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών	16%	0,167	0,026
	I02	Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτόματων κινήσεων πληρωμών	11%	0,750	0,082
	I03	Μέση Ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	30%	1,000	0,300
	I04	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο Εξυπηρέτησης ΕΛΚΕ	20%	1,000	0,200
	I05	Παραγωγικότητα Προσωπικού	4%	0,274	0,011
	I06	Ποσοστό Ακυρωμένων οικονομικών κινήσεων	2%	0,000	0,000
	I07	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από τις διαδικασίες του ΕΛΚΕ	10%	0,838	0,083
	I08	Ποσοστό ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση στον ΕΛΚΕ	8%	0,838	0,067
					0,771

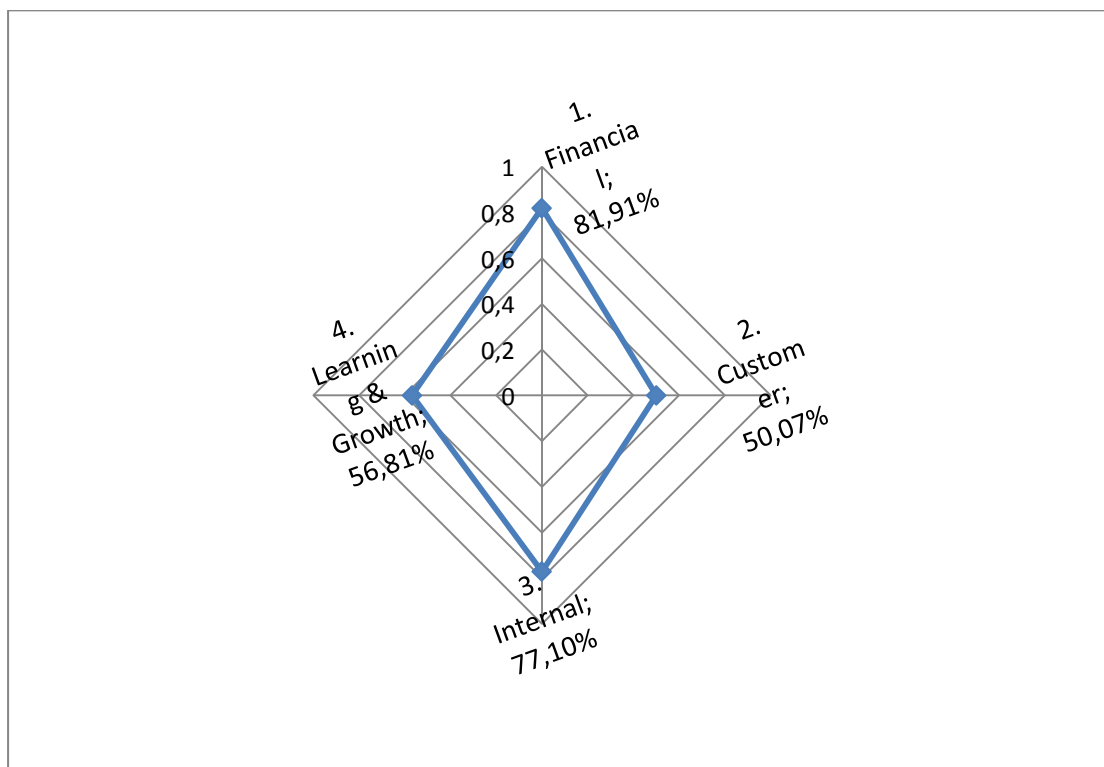
Πίνακας 4.19 Υπολογισμός σταθμισμένου Score δεικτών διάστασης Ανάπτυξης και Μάθησης

	Κωδ.	Δείκτης	Βάρος	Score	Σταθμισμένο Score
4.Learning & Growth	LG01	Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	14%	1,000	0,140
	LG02	Ποσοστό έργων με συντονιστή το ΠΚ.	6%	1,000	0,060
	LG03	Αριθμός δράσεων δημοσιότητας	4%	0,000	0,000
	LG04	Ιστοσελίδα Έρευνας	4%	0,000	0,000
	LG05	Ιστοσελίδα Έρευνας	3%	0,341	0,010
	LG06	Ποσοστό Επενδύσεων σε ICT	11%	0,000	0,000
	LG07	Δείκτης Διατήρησης Προσωπικού	6%	1,000	0,060
	LG08	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ	10%	0,885	0,089
	LG09	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού του ΕΛΚΕ	10%	0,988	0,099
	LG10	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό του ΕΛΚΕ	12%	0,072	0,009
	LG11	Ποσοστό Ολικής ικανοποίησης του Προσωπικού που εργάζεται στον ΕΛΚΕ	11%	0,016	0,002
	LG12	Ποσοστό Προσωπικού που καταρτίστηκε	10%	1,000	0,100
					0,568

Ο παρακάτω Πίνακας 4.20 και το Διάγραμμα 4.1 παρουσιάζει τα συνολικά αποτελέσματα αξιολόγησης του συστήματος BSC ανά διάσταση.

Πίνακας 4.20 Αποτελέσματα αξιολόγησης score ανά διάσταση

Διάσταση	Score ανά διάσταση
1. Financial	0,819
2. Customer	0,500
3. Internal	0,771
4. Learning & Growth	0,568



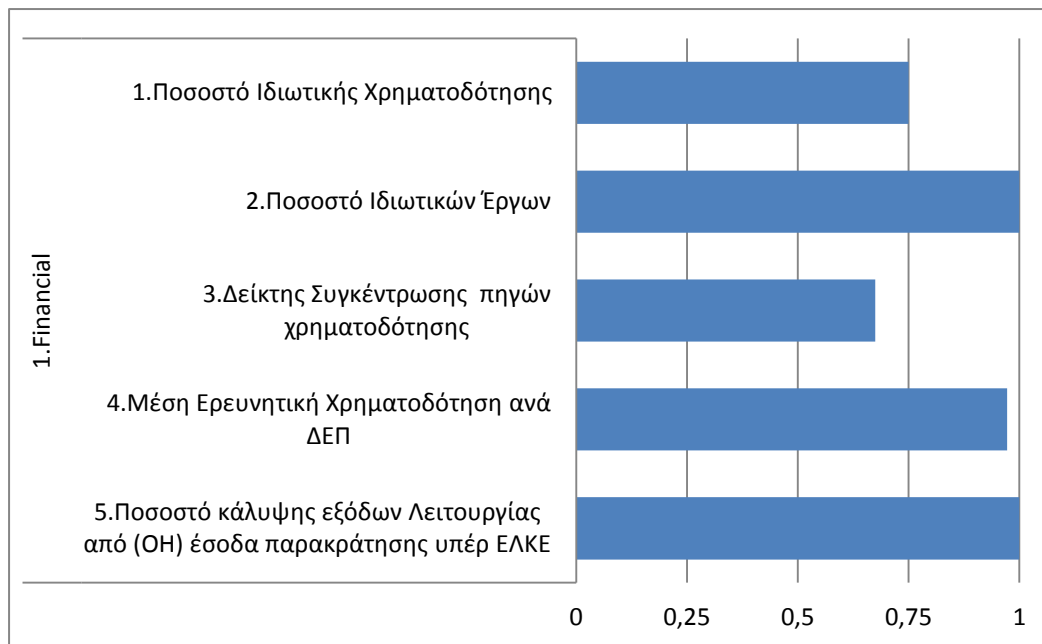
Διάγραμμα 4.1 Σταθμισμένο Score ανά Διάσταση BSC

Με βάση τα συνολικά αποτελέσματα αξιολόγησης της στρατηγικής τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι

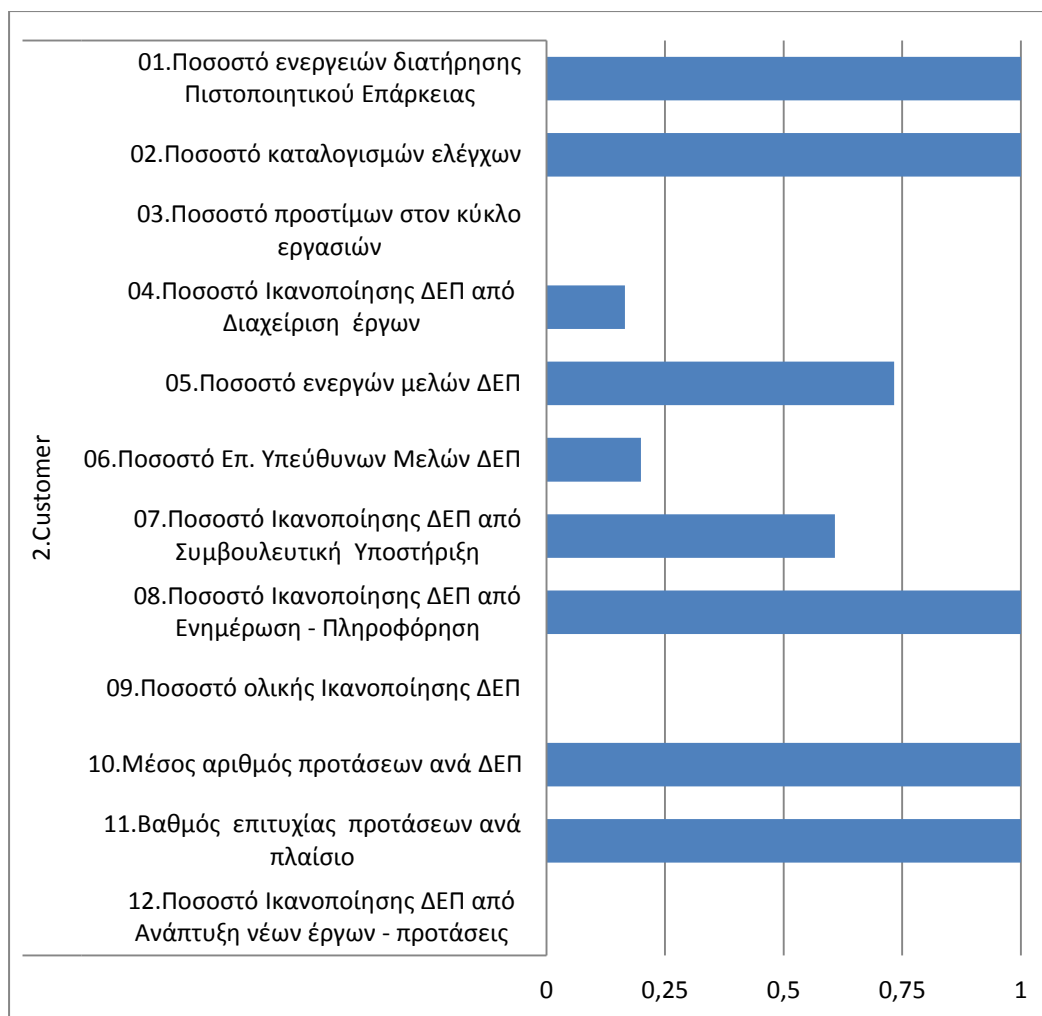
- Η υψηλότερη απόδοση παρατηρείται στη οικονομική διάσταση γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τις οικονομικές καταστάσεις του ΕΛΚΕ απολογισμός 2015, προϋπολογισμός 2016. Στο 2015 αποπληρώθηκαν πολλά έργα του ΕΣΠΑ, επίσης καταβλήθηκαν οι προκαταβολές στα νέα έργα στο πλαίσιο του Η2020. Οπότε η υψηλή αξιολόγηση των δεικτών της διάστασης φαίνεται ότι οφείλεται σε σωρευτικό αποτέλεσμα ετών.
- Ακολουθεί η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών με σχετικά ικανοποιητικό ποσοστό στην επίτευξη των στόχων κατά 77%

- Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στα χαμηλά ποσοστά αξιολόγησης στη διάσταση των πελατών. Πρέπει να αναζητηθούν οι παράγοντες που δεν έδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην κατεύθυνση της στρατηγικής προς την ικανοποίηση των πελατών και να μελετηθεί η επίτευξη κάθε δείκτη της διάστασης.
- Επίσης η χαμηλή επίδοση στη διάσταση ανάπτυξης και μάθησης ενδεχομένως να εκτιμά ότι τα καλά αποτελέσματα στις υπόλοιπες διαστάσεις δεν είναι σίγουρο ότι διατηρηθούν στο μέλλον. Οπότε θα πρέπει να γίνουν σημαντικές παρεμβάσεις στις στρατηγικές δράσεις που θα αναληφθούν ή ακόμα ενδέχεται να απαιτείται να επανακαθοριστούν τόσο οι δράσεις όσο και οι δείκτες της διάστασης.

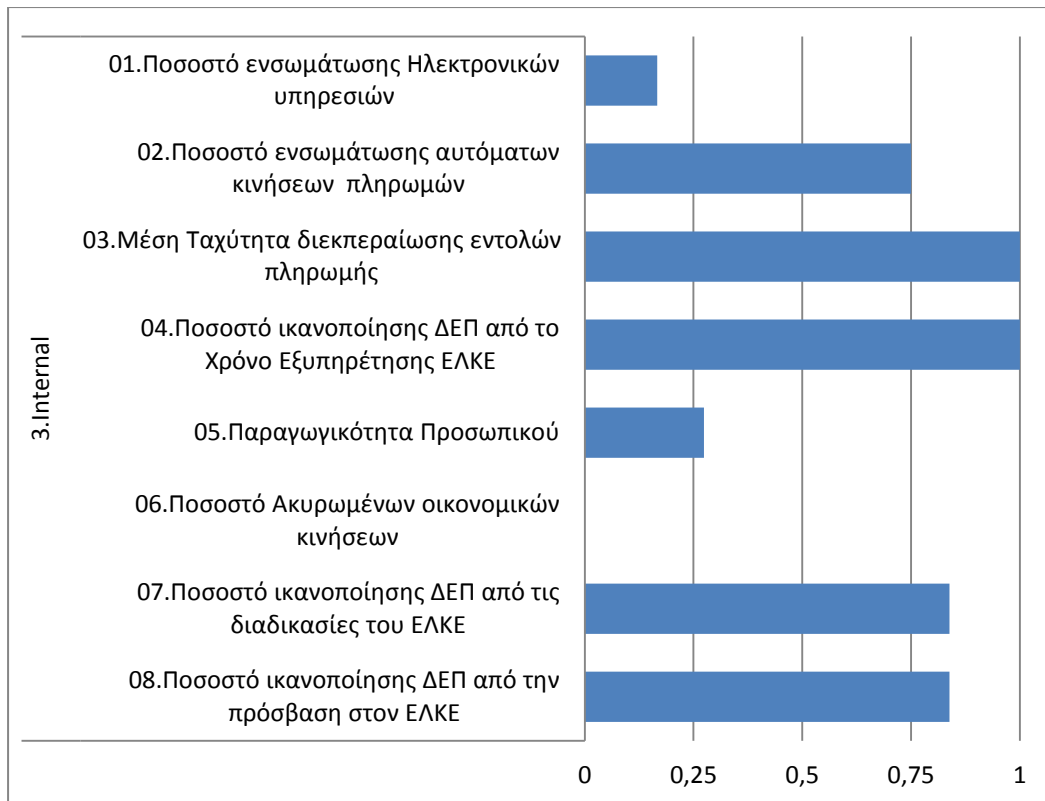
Στα επόμενα διαγράμματα φαίνονται οι επιδόσεις - score των δεικτών σε κάθε διάσταση:



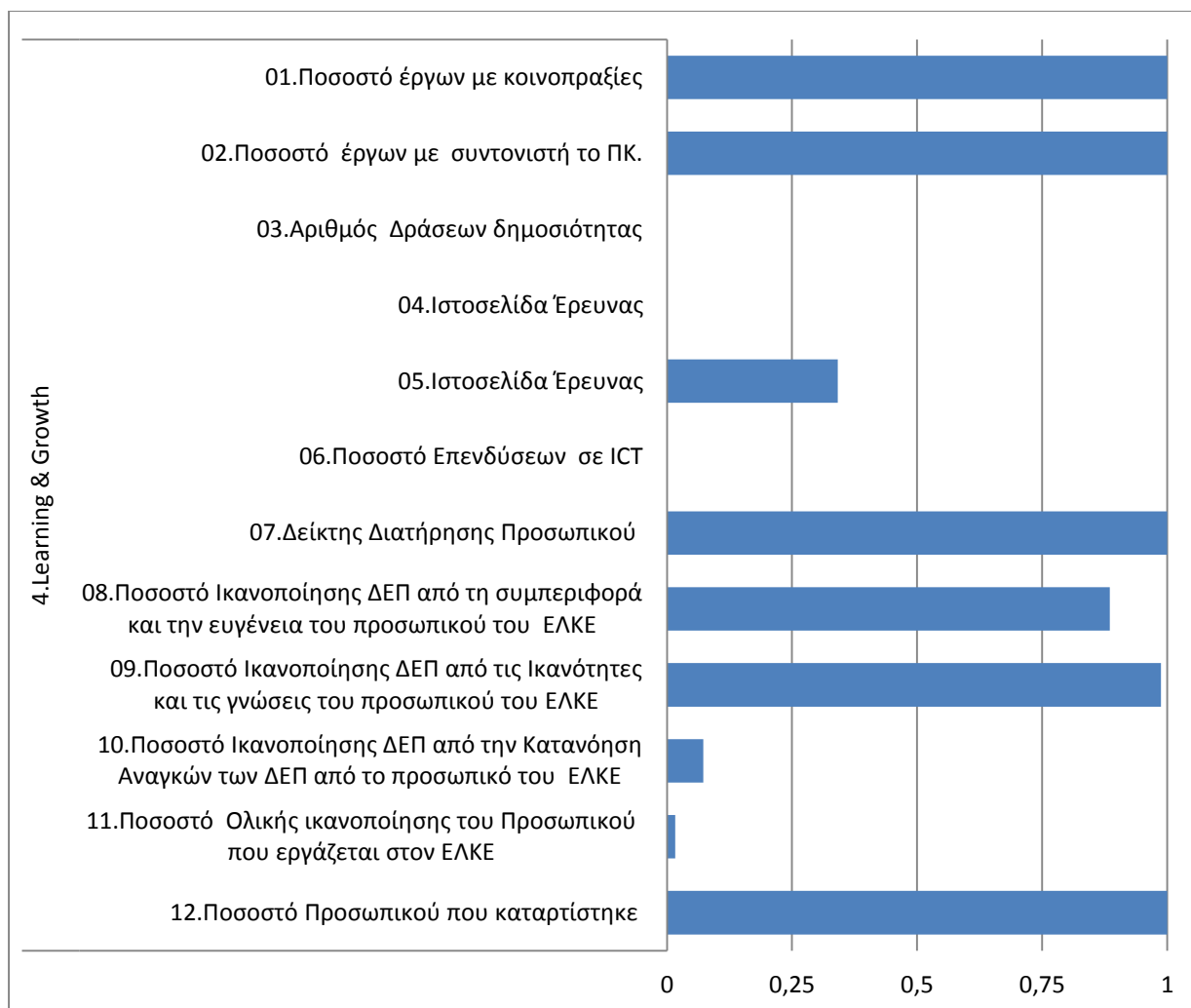
Διάγραμμα 4.2 Επιδόσεις Δεικτών στην Οικονομική Διάσταση



Διάγραμμα 4.3 Επιδόσεις Δεικτών στη διάσταση πελατών



Διάγραμμα 4.4 Επιδόσεις Δεικτών στη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών



Διάγραμμα 4.5 Επιδόσεις Δεικτών στη διάσταση Ανάπτυξης και Μάθησης

5 Σύνοψη

5.1 Συμπεράσματα

Η απόφαση για την ανάπτυξη ενός BSC έχει χαρακτηριστεί ότι είναι ανάλογη της απόφασης της αναχώρησης για ένα ταξίδι όχι απλά της υλοποίησης ενός σχεδίου (Howard Rohm, 2004). Αν και υπάρχουν δυσδιάκριτα τα σημεία έναρξης και λήξης, κατά τη διάρκεια της διαδρομής δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι η πραγματική αξία του BSC προέρχεται από τη συνεχή αυτοαξιολόγηση και την ανάλυση σε βάθος, που είναι η καρδιά ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού και ενός συστήματος διοίκησης επιδόσεων. Το BSC πρέπει να αρχίσει με την ιδέα ότι ο οργανισμός είναι μέσα σε αυτό για μεγάλο χρονικό διάστημα και ότι η αλλαγή συμπεριφοράς είναι το ίδιο σημαντική με τη μέτρηση της επίδοσης.

Με το BSC ο οργανισμός μπορεί να πετύχει

- Να περιγράψει το όραμα και τη στρατηγική του για το μέλλον
- Να επικοινωνήσει και να αποσαφηνίσει τη στρατηγική του σε ολόκληρη την οργάνωση
- Να αξιολογήσει τη στρατηγική του

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας είναι ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σύστημα που βοηθά τον οργανισμό αφενός να οικοδομεί και αφετέρου να αξιολογεί τη στρατηγική του.

Το BSC μεταφράζει το όραμα της επιχείρησης και της στρατηγικής σε ένα πλήρες σύνολο δεικτών επίδοσης που παρέχει το πλαίσιο για ένα σύστημα μέτρησης στρατηγικών επιδόσεων.

Το BSC βασίζεται στην επίτευξη των οικονομικών στόχων αλλά περιλαμβάνει και τα μεγέθη που οδηγούν στην επίτευξη αυτών των οικονομικών στόχων, μέσω τεσσάρων διαστάσεων α) της οικονομικής β) των πελατών γ) των εσωτερικών διαδικασιών και δ) της μάθησης και της ανάπτυξης.

Το BSC δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τα οικονομικά αποτελέσματα συγχρόνως με την πρόοδο της ικανότητας απόκτησης άυλων περιουσιακών στοιχείων που απαιτούνται για την μελλοντική τους ανάπτυξη.

Το BSC παρέχει τη βάση για την καλή εκτέλεση της στρατηγικής και την επιτυχή διοίκηση των αλλαγών – μεταρρυθμίσεων. Οικοδομώντας ένα BSC προσκαλούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι να σκέφτονται διαφορετικά - πιο στρατηγικά - για τον οργανισμό και για τη δουλειά τους. Για πολλούς αυτό αποτελεί μια αναζωογονητική αλλαγή από το συνηθισμένο στρατηγικό σχεδιασμό. Αλλά επιπλέον φέρνει αλλαγές και στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα, δηλαδή στη λειτουργία αφού αναπτύσσονται νέες πολιτικές και διαδικασίες. Για να έρθει η επιτυχία πρέπει να συνδυαστούν η αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της καλής στρατηγικής, η αποδοτική λειτουργία και η ανάληψη πρωτοβουλιών και μεταρρυθμίσεων με νόημα.

Η επιτυχής ανάπτυξη του BSC προϋποθέτει ηγεσία με όραμα αλλά και σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα όλου του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει ότι θα λειτουργεί με στρατηγική δηλαδή να επιλέγει και να αναλαμβάνει τις σωστές δράσεις για να λειτουργεί σωστά αλλά και να μπορεί να ενσωματώνει τις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις υλοποιώντας διαφορετικές δράσεις.

Το BSC είναι ένα εργαλείο διοίκησης ένα σύστημα μέτρησης επιδόσεων αλλά και ένα σύστημα επικοινωνίας.

1. Εργαλείο διοίκησης που θέτει στο κέντρο τη στρατηγική και όχι τον έλεγχο
2. Σύστημα μέτρησης επιδόσεων που περιέχει χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες
3. Σύστημα μετάφρασης και επικοινωνίας της στρατηγικής σε όλους τους εμπλεκόμενους

Το BSC αναπτύχθηκε στη λογική των ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά είναι εξίσου εφαρμόσιμο και σε φορείς του Δημόσιου Τομέα αφού γίνουν οι κατάλληλες τροποποιήσεις όσον αφορά τη δημόσια εντολή και την αποστολή των δημοσίων οργανισμών αντί της κερδοφορίας των ιδιωτικών.

Η υιοθέτηση των εργαλείων του BSC από τους δημόσιους οργανισμούς αξιοποιείται από τον οργανισμό για την αξιολόγηση επιδόσεων κατά τη διάρκεια των μεταρρυθμίσεων ενώ πετυχαίνει να παρακινήσει το προσωπικό προς τη ζητούμενη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Παράλληλα προσανατολίζει το δημόσιο οργανισμό στην αξιοποίηση των άυλων χαρακτηριστικών του όπως είναι η πληροφορία, η γνώση και το ανθρώπινο δυναμικό.

Ιδιαίτερα σημαντική θέση για την επιτυχημένη εφαρμογή του BSC σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχουν η θεώρηση της διάστασης των πελατών και των οικονομικών. Απαιτούν πολύ προσεκτική κατανόηση και ανάλυση. Η έννοια των πελατών τροποποιείται στο BSC των Δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών ώστε να καθορίζει, να εξηγεί και να δικαιολογεί την ανάγκη ύπαρξής τους, την αποστολή τους. Εξάλλου η οικονομική διάσταση καθορίζεται από τη σημαντικότητα της ικανοποίησης των χρηματοδοτών και όλων όσων επιχορηγούν και επωφελούνται από τα οικονομικά αποτελέσματα των δράσεων που υλοποιεί ο οργανισμός.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν αρκετοί δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που υιοθετούν το BSC ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης. Πολλοί έχουν αναδείξει το ρόλο της αποστολής και των πελατών τους στην κορυφή των διαστάσεων αναγνωρίζοντας ότι και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να λογοδοτούν πόσο καλά καταφέρνουν να πετύχουν στην αποστολή τους και πόσο αυξάνουν τις χρηματοδοτήσεις τους ή πόσο ελέγχουν τα έξοδα τους.

Στο πλαίσιο της εργασίας επιχειρήθηκε η ανάπτυξη ενός BSC στον ΕΛΚΕ του ΠΚ καθώς και η πιλοτική του εφαρμογή και η αξιολόγηση των επιδόσεων του για ένα έτος. Από τη διερευνητική διαδικασία ανάπτυξης και από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του BSC προκύπτει ότι το BSC θα μπορούσε να εφαρμοστεί για μια στρατηγική προσέγγιση από τους φορείς διαχείρισης της έρευνας των ελληνικών πανεπιστημίων. Η εκπόνηση και διατήρηση στρατηγικών έρευνας κρίνεται πλέον απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των πανεπιστημίων ως κέντρα προώθησης της έρευνας της καινοτομίας και της αριστείας. Η μεθοδολογία BSC έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε πολλούς ιδιωτικούς οργανισμούς και είναι αρκετά ευέλικτη ώστε με αξιοπιστία να μπορεί να προσαρμοστεί και σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς φορείς μεταξύ αυτών και σε πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα όπως αναφέρθηκε στην ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

5.2 Προτάσεις – Επεκτάσεις

Η ανάπτυξη του BSC στον ΕΛΚΕ του ΠΚ και η 1^η πιλοτική εφαρμογή του στο έτος 2015 θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από τον ΕΛΚΕ αν αποφασίσει να υιοθετήσει ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης και στρατηγικής. Επιπλέον με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των δεικτών θα μπορούσαν να διατυπωθούν οι παρακάτω προτάσεις:

- Ο ΕΛΚΕ έχει την ευκαιρία να μελετήσει την αξιολόγηση των επιδόσεων του και να χαράξει τη στρατηγική του για τον επόμενο χρόνο. Φαίνεται από τις επιδόσεις του στην οικονομική διάσταση ότι έχει πετύχει στο βασικό στόχο της βιωσιμότητας. Έχει λοιπόν την οικονομική

δυνατότητα και μπορεί να επενδύσει διαθέτοντας τον απαιτούμενο προϋπολογισμό και δεσμεύοντας τους απαραίτητους πόρους να επιλέξει για τις δράσεις Ανάπτυξης και Μάθησης που θα αναπτύξει .

- Επίσης πρέπει να ελέγξει το βαθμό που η στρατηγική του κατόρθωσε να ενταχθεί και να ευθυγραμμιστεί με τις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού γεγονός που είναι δύσκολο να συμβεί κατά την πρώτη εφαρμογή του BSC. Είναι σημαντικό να αναλάβει τις κατάλληλες δράσεις για την επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής σε όλους τους εργαζόμενους και να ασχοληθεί με την ενδυνάμωσή τους. Έτσι θα έχει την ευκαιρία να ζητήσει τη συμμετοχή όλου του προσωπικού στην εφαρμογή και διατήρηση του BSC και να βελτιώσει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό τις εσωτερικές διαδικασίες του.
- Η ανάλυση στις έρευνες ικανοποίησης των πελατών και εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει πηγή χρήσιμων δεδομένων που θα οδηγήσουν στους στόχους της ανάπτυξης δημιουργικού περιβάλλοντος έρευνας και αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας. Επίσης ο ΕΛΚΕ θα μπορούσε να αναπτύξει μια έρευνα Ικανοποίησης πελατών που να απευθύνεται στους φορείς χρηματοδότησης, αλλά και να επεκτείνει την έρευνα ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ σε όλο το ερευνητικό δυναμικό του ΠΚ.
- Η υπηρεσία ανάπτυξης νέων έργων – υποβολής προτάσεων πρέπει να ενισχυθεί για να οδηγήσει σε νέες ερευνητικές συνεργασίες με στόχο την αξιοποίηση των ευκαιριών για ανάπτυξη της καινοτομίας και προώθηση της αριστείας.
- Επίσης ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να δοθεί και στις υπόλοιπες δράσεις εξωστρέφειας με σκοπό τη δικτύωση και την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Ο ΕΛΚΕ πρέπει να επιλέξει να αναπτύξει με συνέπεια τις δράσεις που θεωρεί ότι αξίζουν και να σκεφτεί τη δυνατότητα να αντικαταστήσει τυχόν δράσεις που θεωρεί ότι δεν απέδωσαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Στη βιβλιογραφία περιγράφεται η δυνατότητα ανάπτυξης ενός εταιρικού BSC στην κορυφή του οργανισμού το οποίο καθορίζει ένα γενικό σύνολο στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες του οργανισμού (Ορφανουδάκη, 2008) Ένα τέτοιο εταιρικό BSC θα μπορούσε να επιλέξει να αναπτύξει η διοίκηση για ολόκληρο τον οργανισμό του Πολυτεχνείου Κρήτης. Οι δείκτες μέτρησης της στρατηγικής της κάθε υπηρεσίας ή της δραστηριότητας του ΠΚ, θα αποτελούν τους στρατηγικούς στόχους γύρω από τους οποίους θα αναπτυχθούν οι δείκτες επίδοσης των επιμέρους BSC. Η λογική του εταιρικού BSC είναι ανάλογη με αυτή που ήδη περιγράφηκε, δηλαδή απαιτεί να ενταχθεί στις επιχειρησιακές διαδικασίες, να ενσωματωθεί στην κουλτούρα των υπηρεσιών του οργανισμού και να αναπροσαρμόζεται ακολουθώντας τις μεταβολές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

6 Βιβλιογραφία

- Andersen H. V., Lawrie Gavin, M. Sulver - 2GC working paper June 2000 «The Balanced Scorecard vs the EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool»
- Cugini Antonella, Michelon Giovanna (2007) «Performance Evaluation in Research Departments: From the Balance Scorecard to the Strategy Map» MARCO FANNO Working paper N.54
- Grigoroudis E , Orfanoudaki E., Zopounidis C. ,2011 Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard, Elsevier- Omega The International Journal of Management Science
- Kaplan, Robert S. Norton, David P, 1996 «The balanced scorecard: translating strategy into action»
- Kaplan, Robert S. Norton, David P., 2001 «The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment»
- Kaplan Robert S. , 2001 «Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations», NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, 11(3), Spring 2001 © Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc.
- Kettunen Juha and Kantola Ismo , 2005 «Management information system based on the balanced scorecard» Campus-Wide Information Systems Vol. 22 No. 5, 2005 pp. 263-274 - Emerald Group Publishing Limited 1065-0741
- Philbin Simon P. , 2011. «Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute» Research paper, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE - VOL. 15 NO. 3 2011, pp. 34-45, - Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047
- Rohm Howard , 2004 «A Balancing Act- Performance Measurement in Action» Volume 2, Issue 2
- Umashankar Venkatesh and Kirti Dutta (2007) « Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective» International Journal of Educational Management Vol. 21 No. 1, 2007 p. 54-67 -Emerald Group Publishing Limited 0951-354X
- Saaty T.L. (1986) Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process. Management Science. Vol.32, No 7 841-855
- Γρηγορούδης Β, Σίσκος Γ., 2005 «Ποιότητα υπηρεσιών & μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη» Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
- Μιχαλόπουλος Μ, Γρηγορούδης Ε. Ζοπουνίδης Κ. 2007 «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Μπέστα Χ., 2009 «Η Στρατηγική της Ακαδημαϊκής Έρευνας και Καινοτομίας με την Υποστήριξη Πληροφοριακών Συστημάτων», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα-Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
- Ορφανουδάκη Ε, 2008 «Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης στρατηγικής σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας» Διατριβή Μεταπτυχιακού Διπλώματος Εξειδίκευσης Πολυτεχνείου Κρήτης - Σχολή ΜΠΔ
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015 «Βασικοί Δείκτες Έρευνας και Ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό το 2013 στην Ελλάδα»,
- ΦΕΚ 1862β 27-8-2015 «Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020»
- RIS Crete 2014-2020 «Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας Περιφέρειας Κρήτης για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020»

7 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 . Περιγραφή - Τεκμηρίωση Δεικτών

Στους επόμενους πίνακες παρουσιάζεται ο κάθε δείκτης με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του που είναι: η ονομασία, ο κωδικός, η διάσταση του BSC, η κατηγορία, ο ορισμός, η τυπική μορφή υπολογισμού, η μονάδα μέτρησης, η συχνότητα, η σχέση του με τους στόχους, τα μεγέθη σύγκρισης, τα δεδομένα και οι πηγές.

F 1	Financial 1
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ιδιωτικής Χρηματοδότησης
Κωδικός	F1
Διάσταση	Οικονομική
Κατηγορία	Δείκτης Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό της εξωτερικής χρηματοδότησης από Εταιρίες - Οργανισμούς για έργα παροχής επιστημονικών υπηρεσιών προς τη συνολική εξωτερική χρηματοδότηση από όλες τις πηγές.
Τυπική μορφή	Ο λόγος της ετήσιας χρηματοδότησης έργων παροχής επιστημονικών υπηρεσιών από εταιρίες – οργανισμούς δια της συνολικής ετήσιας εξωτερικής χρηματοδότησης
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ο Αποτίμηση της ικανότητας του Ιδρύματος για προσέλκυση Ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ο Σύνδεση με την παραγωγή ο Αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων ο Μεταφορά Τεχνογνωσίας
Συγκριτικά μεγέθη	Ετήσιος Απολογισμός 2014 Πανεπιστήμιο Πατρών , Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015
Δεδομένα	Συνολική ετήσια εξωτερική ερευνητική χρηματοδότηση του ιδρύματος καθώς και ετήσια χρηματοδότηση έργων παροχής επιστημονικών υπηρεσιών που προέρχεται από Εταιρίες και Οργανισμούς
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

F2	Financial 2
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ιδιωτικών Έργων
Κωδικός	F2
Διάσταση	Οικονομική
Κατηγορία	Δείκτης Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των έργων παροχής επιστημονικών υπηρεσιών που χρηματοδοτούνται από εταιρείες οργανισμούς ανά έτος ως προς το συνολικό ετήσιο αριθμό έργων
Τυπική μορφή	Λόγος του αριθμού των έργων παροχής επιστημονικών υπηρεσιών προς το συνολικό αριθμό των έργων
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος

Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ○ Αποτίμηση της ικανότητας του Ιδρύματος για προσέλκυση ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων ○ Ανταγωνιστικότητα • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ○ Σύνδεση με την παραγωγή ○ Αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων ○ Μεταφορά Τεχνογνωσίας
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα ετών 2011-2014 σε σχέση και με τον προηγούμενο δείκτη F1
Δεδομένα	Ετήσιο πλήθος έργων παροχής επιστημονικών υπηρεσιών και Συνολικό ετήσιο πλήθος έργων
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

F 3	Financial 3
Ονομασία Δείκτη	Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης
Κωδικός	F3
Διάσταση	Οικονομική
Κατηγορία	Δείκτης Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την κατανομή της ετήσιας εξωτερικής ερευνητικής χρηματοδότησης του ιδρύματος ανά πηγή χρηματοδότησης. Οι 3 βασικές κατηγορίες πηγών χρηματοδότησης είναι: Συγχρηματοδοτούμενα ΕΣΠΑ , Ευρωπαϊκή ένωση, Ιδιωτικά Εταιρίες - Οργανισμοί
Τυπική μορφή	Δείκτης συγκέντρωσης HHI Normalized Herfindahl–Hirschman Index [0,1]: $H = \frac{\sum_{i=1}^3 \Pi_i^2 - 1/3}{1 - 1/3}$
Μονάδες Μέτρησης	$0 \leq H \leq 1$
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ○ Σε σύγκριση με κάποια επιθυμητή κατανομή (π.χ ισοκατανομή) συμβάλλει στη διαμόρφωση της στρατηγικής για την προσέλκυση διαφορετικών πηγών χρηματοδότησης ○ Ανταγωνιστικότητα
Συγκριτικά μεγέθη	Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015 (ΕΚΤ)
Δεδομένα	Συνολική ετήσια εξωτερική ερευνητική χρηματοδότηση του ιδρύματος καθώς και ετήσια χρηματοδότηση που προέρχεται από κάθε πηγή χωριστά: Κράτος, ΕΕ, Εταιρίες και Οργανισμούς
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

F4	Financial 4
Ονομασία Δείκτη	Μέση Ερευνητική Χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ
Κωδικός	F4
Διάσταση	Οικονομική
Κατηγορία	Δείκτης Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το μέσο ύψος της εξωτερικής ετήσιας ερευνητικής χρηματοδότησης του Ιδρύματος ανά μέλος ΔΕΠ
Τυπική μορφή	Λόγος της συνολικής ετήσιας εξωτερικής χρηματοδότησης δια του συνόλου των μελών ΔΕΠ

Μονάδες Μέτρησης	Ευρώ/ΔΕΠ
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ο Αποτίμηση της ικανότητας των μελών ΔΕΠ του Ιδρύματος για προσέλκυση ερευνητικών χρηματοδοτήσεων ο Ανταγωνιστικότητα • Αποτελεσματική Οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> ο Βιωσιμότητα Δημιουργία Αποθεματικού
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία προηγούμενων ετών και ενδεικτικά στοιχεία που έχουν δημοσιεύσει άλλα ΑΕΙ (Παν. Πατρών , ΑΠΘ)
Δεδομένα	Σύνολο ετήσιας εξωτερικής χρηματοδότησης ερευνητικών έργων. Σύνολο μελών διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (ΔΕΠ)
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

F5	Financial 5
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας
Κωδικός	F5
Διάσταση	Οικονομική
Κατηγορία	Δείκτης διαθέσιμων πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων ανά έτος ως προς τη συνολική παρακράτηση που αποδίδουν τα έργα υπέρ ΕΛΚΕ (ΟΗ)
Τυπική μορφή	Λόγος του Ετήσιου Κόστους Λειτουργίας ΕΛΚΕ προς τα Ετήσια έσοδα από παρακράτηση Overhead υπέρ ΕΛΚΕ
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> ο Βιωσιμότητα δημιουργία αποθεματικού ο Παραγωγικότητα
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά Δεδομένα 2012 – 2014
Δεδομένα	Ισολογισμός Έσοδα από Ο/Η παρακράτηση προγραμμάτων υπέρ ΕΛΚΕ Έξοδα Λειτουργίας προγραμμάτων
Πηγές	Ετήσια Έκθεση Ισολογισμού

C1	Customer 1
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό ενεργειών Διατήρησης Διαχειριστικής Επάρκειας
Κωδικός	C1
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει τη διατήρηση του πιστοποιητικού της Διαχειριστικής Επάρκειας από το φορέα που εποπτεύει τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Λόγος του αριθμού των ενεργειών που έγιναν για τη διατήρηση/επικαιροποίηση του πιστοποιητικού προς τις συνολικές ενέργειες που απαιτούνται
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία

Συγκριτικά μεγέθη	Δεν απαιτούνται
Δεδομένα	Εισηγήσεις προς την Επιτροπή Ερευνών του Τομέα Διασφάλισης Ποιότητας σχετικά με τον Προγραμματισμό και Ανάπτυξη έργων Εγκριτικές Αποφάσεις Επιτροπής Ερευνών
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

C2	Customer 2
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό καταλογισμών ελέγχων
Κωδικός	C2
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Δείκτης Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό της διασφάλισης της ορθής διαχείρισης και του δημοσίου συμφέροντος από την επιχειρησιακή λειτουργία του ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Λόγος των ποσών των καταλογισμών των ευρημάτων ελέγχων προς το συνολικό προϋπολογισμό των έργων
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Ορθή διαχείριση Διασφάλιση δημόσιου συμφέροντος
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού
Δεδομένα	Εκθέσεις audit reports ανά έργο Έγγραφα καταλογισμών Σχετικές αποφάσεις ΕΕ Εκθέσεις ορκωτών
Πηγές	Φάκελοι έργων, Αρχείο Ελέγχου οικονομικών χρήσεων, Πρακτικά συνεδριάσεων Επιτροπής Ερευνών

C3	Customer 3
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Πρόστιμων στον Κύκλο Εργασιών
Κωδικός	C3
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό της διασφάλισης της ορθής διαχείρισης και του δημοσίου συμφέροντος από την επιχειρησιακή λειτουργία του ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Ο λόγος των έκτακτων και ανόργανων εξόδων ανά έτος προς τον ετήσιο κύκλο εργασιών
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Ορθή διαχείριση Διασφάλιση δημόσιου συμφέροντος
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού
Δεδομένα	Ισοζύγιο Λογιστικής λογαριασμού 54-99, 33-98, 81-01 ανά οικονομική χρήση, Ετήσιος κύκλος εργασιών
Πηγές	Εκθέσεις ορκωτών

C4	Customer 4
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Διαχείριση έργων
Κωδικός	C4
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από την υπηρεσία της Διαχείρισης έργων του ΕΛΚΕ.
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από Διαχείριση Έργων (οικονομική και διοικητική παρακολούθηση έργων, διεκπεραίωση ελέγχων από διαχειριστικές αρχές, σύνταξη αναφορών, cost-statements κ.λπ.)» του ερωτηματολογίου της Έρευνας Ικανοποίησης των Μελών ΔΕΠ από τον ΕΛΚΕ
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Ορθή διαχείριση Ικανοποίηση μελών ΔΕΠ
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα.
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από Διαχείριση Έργων (οικονομική και διοικητική παρακολούθηση έργων, διεκπεραίωση ελέγχων από διαχειριστικές αρχές, σύνταξη αναφορών, cost-statements κ.λπ.)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

C5	Customer 5
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ενεργών μελών ΔΕΠ
Κωδικός	C5
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ενεργοποίηση της ερευνητικής δράσης των μελών ΔΕΠ του ΠΚ με τη συμμετοχή τους σε ερευνητικά έργα ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Λόγος του αριθμού των μελών ΔΕΠ που συμμετείχαν σε ερευνητικές ομάδες έργων προς το συνολικό αριθμό των μελών ΔΕΠ ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Διεπιστημονικότητα Συνεργασία Ευθυγράμμιση Επιδιώξεων Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> Μεταφορά τεχνογνωσίας Δικτύωση
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού
Δεδομένα	Αριθμός Μελών ΔΕΠ με συμβάσεις πανεπιστημιακών ανά έτος προς το Συνολικό Ετήσιο πλήθος μελών ΔΕΠ από το τμήμα ΔΕΠ
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)/ Τμήμα ΔΕΠ ΠΚ

C6	Customer 6
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων ΔΕΠ
Κωδικός	C6
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ένταση της ερευνητικής δράσης με την ανάληψη της επιστημονικής ευθύνης έργων από τα μέλη ΔΕΠ του ΠΚ
Τυπική μορφή	Λόγος του αριθμού των μελών ΔΕΠ που είναι Επιστημονικά Υπεύθυνοι σε ερευνητικά έργα προς το συνολικό πλήθος των μελών ΔΕΠ ανά έτος.
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ο Ανταγωνιστικότητα • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> ο Διεπιστημονικότητα ο Συνεργασία ο Ευθυγράμμιση Επιδιώξεων • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ο Μεταφορά τεχνογνωσίας ο Αξιοποίηση Ερευνητικών αποτελεσμάτων ο Δικτύωση
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού
Δεδομένα	Το πλήθος των μελών ΔΕΠ που είναι ΕΥ σε έργα εξωτερικής χρηματοδότησης στον ΕΛΚΕ ανά έτος προς το Ετήσιο πλήθος μελών ΔΕΠ
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)/ Τμήμα ΔΕΠ

C7	Customer 7
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμβουλευτική Υποστήριξη
Κωδικός	C7
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από τις υπηρεσίες Συμβουλευτικής Υποστήριξης του ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη «Συμβουλευτική Υποστήριξη (π.χ. σύνταξη τεχνικών δελτίων, κατάρτιση προϋπολογισμού, σύνταξη συμβάσεων, τεχνικά και νομικά θέματα, κ.α.)» του ερωτηματολογίου της Έρευνας Ικανοποίησης των Μελών ΔΕΠ από τον ΕΛΚΕ
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> ο Αξιολόγηση επιδόσεων • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα.
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Συμβουλευτική Υποστήριξη (π.χ. σύνταξη τεχνικών δελτίων, κατάρτιση προϋπολογισμού, σύνταξη συμβάσεων, τεχνικά και νομικά θέματα, κ.α.)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

C8	Customer 8
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ενημέρωση - Πληροφόρηση
Κωδικός	C8
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από τις υπηρεσίες Ενημέρωσης – πληροφόρησης του ΕΛΚΕ.
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση σχετικά με την Ενημέρωση - Πληροφόρηση (αποφάσεις επιτροπής ερευνών, οδηγίες διαχείρισης έργων, πληροφορίες έργων π.χ. χρηματοδοτήσεις, διαγωνισμούς, συμβάσεις, δαπάνες, πληρωμές, χρονοχρέωση κ.λπ.) του ερωτηματολογίου της Έρευνας Ικανοποίησης των Μελών ΔΕΠ από τον ΕΛΚΕ
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση επιδόσεων Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα.
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένος είστε από την «Ενημέρωση - Πληροφόρηση (αποφάσεις επιτροπής ερευνών, οδηγίες διαχείρισης έργων, πληροφορίες έργων π.χ. χρηματοδοτήσεις, διαγωνισμούς, συμβάσεις, δαπάνες, πληρωμές, χρονοχρέωση κ.λπ.)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

C9	Customer 9
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ολικής Ικανοποίησης ΔΕΠ
Κωδικός	C9
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ συνολικά από τις υπηρεσίες την εξυπηρέτηση και το προσωπικό του ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση της Ολικής Ικανοποίησης του ερωτηματολογίου της Έρευνας Ικανοποίησης των Μελών ΔΕΠ από τον ΕΛΚΕ
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση επιδόσεων Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα.
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Συνολική Ικανοποίηση από τις Υπηρεσίες, την Εξυπηρέτηση και το Προσωπικό του ΕΛΚΕ» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

C10	Customer 10
Ονομασία Δείκτη	Μέσος Αριθμός Προτάσεων
Κωδικός	C10
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό της δραστηριότητας στην υποβολή νέων προτάσεων για εξωτερική χρηματοδότηση των μελών ΔΕΠ του ΠΚ
Τυπική μορφή	Λόγος του αριθμού των προτάσεων στα χρηματοδοτικά πλαίσια (FP7 και H2020 και RFCs) προς το συνολικό αριθμό μελών ΔΕΠ ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	Αριθμός
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ανταγωνιστικότητα • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> ◦ Διεπιστημονικότητα ◦ Συνεργασία • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ◦ Μεταφορά τεχνογνωσίας ◦ Αξιοποίηση Ερευνητικών αποτελεσμάτων ◦ Δικτύωση
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού
Δεδομένα	Αριθμός προτάσεων ανά έτος Αριθμός μελών ΔΕΠ ανά έτος
Πηγές	Ετήσια αναφορά Προγραμματισμού και Ανάπτυξης έργων

C11	Customer 11
Ονομασία Δείκτη	Βαθμός Επιτυχίας προτάσεων
Κωδικός	C11
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό της επιτυχίας των προτάσεων που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση στις προσκλήσεις του ανταγωνιστικού πλαισίου χρηματοδότησης του H2020
Τυπική μορφή	Λόγος του πλήθους των προτάσεων που έχουν λάβει θετική αξιολόγηση προς το συνολικό πλήθος των προτάσεων που υποβλήθηκαν μέσω του European participant portal με το PIC του TUC No 999824300
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ανταγωνιστικότητα στην προσέλκυση ευρωπαϊκών πόρων χρηματοδότησης της έρευνας. • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ◦ Συμμετοχή σε ερευνητικά δίκτυα • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> ◦ Συνεργασία, Διεπιστημονικότητα
Συγκριτικά μεγέθη	Στατιστικά στοιχεία δεικτών επιτυχίας προτάσεων των ευρωπαϊκών πανεπιστημίων στα πλαίσια του H2020 - Concern over low success rate of Horizon 2020 bids (02 October 2015) 12,9% και συγκριτικά στοιχεία επιτυχίας προτάσεων των Ελληνικών πανεπιστημίων στο FP7 Success rate FP7 16.10% applicants HES ΕΛΛΑΔΑ

Δεδομένα	Αρχείο λίστα orgproposalsfullist.xls από το European participant portal για τον οργανισμό The Research Committee of the Technical University of Crete PIC no 999824300
Πηγές	Portal http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html

C 12	Customer 12
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Ανάπτυξη Έργων – Υποβολή Προτάσεων
Κωδικός	C12
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από τις υπηρεσίες ΕΛΚΕ που παρέχει ο ΕΛΚΕ σχετικά με την Ανάπτυξη έργων - Υποβολή Προτάσεων (διάχυση πληροφορίας για προκηρύξεις, ενημερωτικά emails για ευκαιρίες χρηματοδότησης, συντονισμός ιδρυματικών προτάσεων, υποστήριξη στην υποβολή προτάσεων, δημοσιότητα ερευνητικών δράσεων κ.α.)
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση «Ανάπτυξη έργων - Υποβολή Προτάσεων (διάχυση πληροφορίας για προκηρύξεις, ενημερωτικά emails για ευκαιρίες χρηματοδότησης, συντονισμός ιδρυματικών προτάσεων, υποστήριξη στην υποβολή προτάσεων, δημοσιότητα ερευνητικών δράσεων κ.α.)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση Χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ο Ενεργοποίηση ο Ανταγωνιστικότητα • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> ο Επικοινωνία ο Ποιότητα υπηρεσιών ο Καθορισμός απαιτήσεων και αναγκών • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ο Ευθυγράμμιση επιδιώξεων ο Συνεργασία ο Προβολή - Δημοσιότητα
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Ανάπτυξη έργων - Υποβολή Προτάσεων (διάχυση πληροφορίας για προκηρύξεις, ενημερωτικά emails για ευκαιρίες χρηματοδότησης, συντονισμός ιδρυματικών προτάσεων, υποστήριξη στην υποβολή προτάσεων, δημοσιότητα ερευνητικών δράσεων κ.α.)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

I1	Internal 1
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ενσωμάτωσης Ηλεκτρονικών υπηρεσιών
Κωδικός	I1
Διάσταση	Εσωτερικών Διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών

Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό ενσωμάτωσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην υποβολή των αιτημάτων προς τον ΕΛΚΕ μέσω της χρήσης της Ηλεκτρονικής παρακολούθησης έργων webrescom (timesheets/εντολές)
Τυπική μορφή	Ποσοστό web εντολών πληρωμής (α1-πανεπιστημιακοί & β-τρίτοι) προς συνολικές εντολές πληρωμής αμοιβών (α1-πανεπιστημιακοί & β-τρίτοι)
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Τεχνολογική Ανάπτυξη Αποτελεσματικότητα Δημιουργικό Περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Μείωση γραφειοκρατίας Ταχύτητα
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του φορέα
Δεδομένα	Πλήθος web εντολών Πλήθος εντολών αμοιβών α1 (πανεπ.) και β (τρίτοι)
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

I2	Internal 2
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Αυτοματοποίησης οικονομικών κινήσεων
Κωδικός	I2
Διάσταση	Εσωτερικών διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό της ενσωμάτωσης των αυτοματοποιημένων οριζόντιων διαδικασιών μαζικής διαχείρισης των οικονομικών κινήσεων, της ηλεκτρονικής προώθησης για εξόφληση στην τράπεζα, της έκδοσης μηχανογραφημένων επιταγών και της αυτόματης ανάρτησης στο Διαύγεια
Τυπική μορφή	Άθροισμα των ομαδοποιημένων οικονομικών κινήσεων δικαιούχων, των ηλεκτρονικών πληρωμών σε ΤΛ, των Δίγραμμων μηχανογραφημένων επιταγών και των αναρτήσεων στο Διαύγεια μέσω (resCom) προς το άθροισμα όλων των οικονομικών κινήσεων δικαιούχων, όλων των ηλεκτρονικών πληρωμών σε ΤΛ, όλων των Δίγραμμων Επιταγών και όλων των αναρτήσεων στο Διαύγεια ανά έτος.
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αυτοματοποίηση Αποτελεσματικότητα Ποιότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Παραγωγικότητα Αποδοτικότητα
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του φορέα
Δεδομένα	Ομαδοποίηση Οικονομικών κινήσεων Rescom, αναρτήσεις ΕΛΚΕ στο ΔΙΑΥΓΕΙΑ από ΕΛΚΕ και αυτόματα μέσω ResCom
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom) / Διαύγεια

I3	Internal 3
Ονομασία Δείκτη	Μέση ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής
Κωδικός	I3
Διάσταση	Εσωτερικών διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ταχύτητα διεκπεραίωσης της ροής των εργασιών της Οικονομικής διαχείρισης που είναι μια αλυσίδα διαδικασιών με τις μεγαλύτερες απαιτήσεις και τα περισσότερα στάδια στον ΕΛΚΕ.
Τυπική μορφή	Πλήθος των ημερών που μεσολαβούν από την υποβολή του αιτήματος μέχρι την εξόφληση του δικαιούχου σε Τραπεζικό Λογαριασμό.
Μονάδες Μέτρησης	ημέρες
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών Αποτελεσματικότητα Αποδοτικότητα Ικανοποίηση ΔΕΠ
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία προηγούμενων ετών και στοιχεία που έχει δημοσιεύσει το Παν. Πατρών http://research.upatras.gr/el/content/deiktes-exypiretisis
Δεδομένα	Ημερομηνίες των οικονομικών κινήσεων τύπου ΤΛ Ημερομηνία Εισαγωγής στο σύστημα/ Ημερομηνία Πρωτοκόλλου/Ημερομηνία κίνησης/ Ημερομηνία Extrait
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

I4	Internal 4
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από το Χρόνο εξυπηρέτησης
Κωδικός	I4
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από την ταχύτητα εξυπηρέτησης δηλ. τον απαιτούμενο χρόνο για τη διεκπεραίωση των αιτημάτων.
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση «Ταχύτητα Διεκπεραίωσης - Χρόνος Εξυπηρέτησης (ταχύτητα απόκρισης αιτημάτων, υπογραφών, εισηγήσεων, εντολών, σύνταξης αναφορών κ.λπ.)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Ταχύτητα Διεκπεραίωσης - Χρόνος Εξυπηρέτησης (ταχύτητα απόκρισης αιτημάτων, υπογραφών, εισηγήσεων, εντολών, σύνταξης αναφορών κ.λπ.)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

15	Internal 5
Ονομασία Δείκτη	Παραγωγικότητα προσωπικού
Κωδικός	I5
Διάσταση	Εσωτερικών διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης διαθέσιμων πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την παραγωγικότητα του προσωπικού
Τυπική μορφή	Λόγος του ετήσιου κύκλου εργασιών προς το συνολικό αριθμό εργαζομένων ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	€/εργαζόμενο
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα οργανισμού
Δεδομένα	Κύκλος εργασιών Συνολικός αριθμός εργαζομένων
Πηγές	Ισολογισμός / Μισθοδοσία

16	Internal 6
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ακυρωμένων κινήσεων
Κωδικός	I6
Διάσταση	Εσωτερικών διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει τα σφάλματα «ως τα ελαττωματικά προϊόντα» στην εκτέλεση των υπηρεσιών, τα οποία ο ΕΛΚΕ είναι υποχρεωμένος να ακυρώσει προκειμένου να τα διορθώσει.
Τυπική μορφή	Ποσοστό των οικονομικών κινήσεων που ακυρώθηκαν αφού είχαν ολοκληρωθεί σε σχέση με το σύνολο των ολοκληρωμένων οικονομικών ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα Υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα οργανισμού
Δεδομένα	Σύνθετη αναζήτηση στο rescom για οριστικοποιημένες οικονομικές κινήσεις που ακυρώθηκαν και οικονομικές κινήσεις που ολοκληρώθηκαν πλήρως (extrait)
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

17	Internal 7
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Διαδικασίες
Κωδικός	I7
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από τις διαδικασίες που έχει αναπτύξει ο ΕΛΚΕ για την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.

Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση «Διαδικασίες (π.χ. σαφήνεια, πολυπλοκότητα και αποτελεσματικότητα διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διοικητικής ή οικονομικής πράξης)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Διαδικασίες (π.χ. σαφήνεια, πολυπλοκότητα και αποτελεσματικότητα διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διοικητικής ή οικονομικής πράξης)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

18	Internal 8
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την πρόσβαση
Κωδικός	18
Διάσταση	Πελατών
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών - Μελών ΔΕΠ από την πρόσβαση και την επικοινωνία με τις υπηρεσίες και στο προσωπικό του ΕΛΚΕ.
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση «Πρόσβαση και Δυνατότητες Επικοινωνίας (τρόποι επικοινωνίας, ωράριο, διαθεσιμότητα κ.λπ.)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση «Πρόσβαση και Δυνατότητες Επικοινωνίας (τρόποι επικοινωνίας, ωράριο, διαθεσιμότητα κ.λπ.)» στο «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης: «Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης»

LG 1	L+G 1
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό έργων με Κοινοπραξίες
Κωδικός	LG1
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό δικτύωσης των ερευνητικών έργων

Τυπική μορφή	Ποσοστό εξωτερικά χρηματοδοτούμενων έργων με κοινοπραξίες προς το σύνολο εξωτερικά χρηματοδοτούμενων έργων ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων • Δικτύωση συνεργασίες • Εξωστρέφεια
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία οργανισμού
Δεδομένα	Πλήθος έργων με περισσότερους από ένα partner Πλήθος έργων ΕΛΚΕ
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

LG 2	L+G 2
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Συντονισμού έργων
Κωδικός	LG2
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Αποτελέσματος
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό το βαθμό συντονισμού του ΠΚ στα ερευνητικά Δίκτυα που συμμετέχει
Τυπική μορφή	Ποσοστό έργων με coordinator το TUC προς το σύνολο των έργων με consortium ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ◦ Δικτύωση συνεργασίες • Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία οργανισμού
Δεδομένα	Πλήθος έργων με συντονιστή ΠΚ Πλήθος έργων με περισσότερους από ένα partner
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

LG 3	L+G 3
Ονομασία Δείκτη	Αριθμός δράσεων Δημοσιότητας
Κωδικός	LG3
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό της προβολής των ερευνητικών δράσεων
Τυπική μορφή	Αριθμός ενημερωτικών δελτίων και ενημερωτικών ημερίδων ανά έτος που πραγματοποιήθηκαν σε σχέση με τον προγραμματισμό
Μονάδες Μέτρησης	ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> ◦ Προβολή – Δημοσιότητα • Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> ◦ Αξιοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά Στοιχεία Οργανισμού καθώς και στοιχεία που δημοσιεύουν άλλα Ιδρύματα π.χ. Παν Πατρών , ΔΠΘ

Δεδομένα	Γραφείο προγραμματισμού και ανάπτυξης-Marketing
Πηγές	Ενημερωτικά emails ΕΛΚΕ, Ενημερωτικά δελτία

LG 4	L+G 4
Ονομασία Δείκτη	Αριθμός Αναρτήσεων Ιστοσελίδας έρευνας
Κωδικός	LG4
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό ενημέρωσης της ιστοσελίδας έρευνας ως μέσο προβολής των ερευνητικών δράσεων στο διαδίκτυο, με σκοπό την ανανέωση του περιεχομένου της
Τυπική μορφή	Αριθμός νέων ανακοινώσεων ανά έτος της σελίδας
Μονάδες Μέτρησης	Αριθμός
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> Προβολή – Δημοσιότητα Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> Αξιοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση για την Αξιοποίηση χρηματοδοτικών πλαισίων
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία Ανακοινώσεων στην Ιστοσελίδα ΕΛΚΕ και άλλων πανεπιστημίων
Δεδομένα	Γραφείο προγραμματισμού και ανάπτυξης -Marketing
Πηγές	Ανακοινώσεις Ιστοσελίδας έρευνας

LG 5	L+G 5
Ονομασία Δείκτη	Επισκεψιμότητα Ιστοσελίδας έρευνας
Κωδικός	LG5
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό της επιτυχίας της ιστοσελίδας έρευνας ως μέσο προβολής των ερευνητικών δράσεων στο διαδίκτυο, σχετικά με την ανανέωση του περιεχομένου της καθώς και του ενδιαφέροντος του περιεχομένου της
Τυπική μορφή	Αριθμός προβολών της σελίδας
Μονάδες Μέτρησης	Αριθμός
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Εξωστρέφεια <ul style="list-style-type: none"> Προβολή – Δημοσιότητα Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων <ul style="list-style-type: none"> Αξιοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση για την Αξιοποίηση χρηματοδοτικών πλαισίων
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία Ιστοσελίδας οργανισμού https://statistics.tuc.gr
Δεδομένα	Γραφείο προγραμματισμού και ανάπτυξης (Marketing)
Πηγές	Στατιστικά Ιστοσελίδα έρευνας https://statistics.tuc.gr

LG 6	L+G 6
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό επενδύσεων σε Τεχνολογικές Υποδομές

Κωδικός	LG6
Διάσταση	Εσωτερικών διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης Διαθέσιμων Πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την επένδυση σε Νέες τεχνολογίες και νέες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που θα οδηγήσουν στην Αναβάθμιση – Εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών με αυτοματοποίηση διαδικασιών μείωση της γραφειοκρατίας
Τυπική μορφή	Ποσοστό προϋπολογισμού ΕΛΚΕ σε Τεχνολογία – Υποδομές- Νέες ηλεκτρονικές εφαρμογές και Υπηρεσίες
Μονάδες Μέτρησης	ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία Δημιουργικό Περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία οργανισμού
Δεδομένα	Έργα Γραμματείας (Όργανα- εξοπλισμός) Χρηματοδότηση Μηχανογραφικής Υποστήριξης ΕΛΚΕ Π/Υ Λειτουργίας ΕΛΚΕ
Πηγές	Προϋπολογισμός Διαθεσίμων ΕΛΚΕ

LG 7	L+G 7
Ονομασία Δείκτη	Διατήρηση προσωπικού
Κωδικός	LG7
Διάσταση	Εσωτερικών διαδικασιών
Κατηγορία	Δείκτης Διαθέσιμων Πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το βαθμό της διατήρησης του ίδιου προσωπικού
Τυπική μορφή	100 μείον τον αριθμό των εργαζομένων που αποχώρησαν ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργάνωση και Λειτουργία Δημιουργικό Περιβάλλον έρευνας
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά Στοιχεία ΕΛΚΕ
Δεδομένα	Αποχωρήσεις μόνιμου και έκτακτου προσωπικού από τον ΕΛΚΕ ανά έτος
Πηγές	Μισθοδοσία προσωπικού ΕΛΚΕ/ Τμήμα Προσωπικού ΠΚ

LG 8	L+G 8
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από Συμπεριφορά και Ευγένεια του προσωπικού
Κωδικός	LG8
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης διαθέσιμων πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ από τη συμπεριφορά και την ευγένεια του προσωπικό στον ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση :Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ; «Συμπεριφορά και Ευγένεια (προθυμία, υπομονή κ.λπ.)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος

Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση :Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ; «Συμπεριφορά και Ευγένεια (προθυμία, υπομονή κ.λπ.)»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

LG 9	L+G 9
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από τις Ικανότητες και Γνώσεις του προσωπικού
Κωδικός	LG9
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης διαθέσιμων πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ από το προσωπικό στον ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση :Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ; « Ικανότητες και Γνώσεις (επαρκής κατάρτιση, ικανότητα διαχείρισης αιτημάτων, αξιοπιστία απαντήσεων, κ.λπ.)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ « Ικανότητες και Γνώσεις (επαρκής κατάρτιση, ικανότητα διαχείρισης αιτημάτων, αξιοπιστία απαντήσεων, κ.λπ.)»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

LG 10	L+G 10
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ικανοποίησης ΔΕΠ από την Κατανόηση των Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό
Κωδικός	LG10
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης διαθέσιμων πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ από την Κατανόηση Αναγκών των ΔΕΠ από το προσωπικό στον ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ; «Κατανόηση Αναγκών (ικανότητα αντίληψης και κατανόησης αιτημάτων, ικανότητα επίλυσης θεμάτων, κ.λπ.)»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ποιότητα υπηρεσιών
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων Ικανοποιημένος στην ερώτηση :Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ; «Κατανόηση Αναγκών (ικανότητα αντίληψης και κατανόησης αιτημάτων, ικανότητα επίλυσης θεμάτων, κ.λπ.)»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

LG 11	L+G 11
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό Ολικής Ικανοποίησης προσωπικού από την εργασία του στον ΕΛΚΕ
Κωδικός	LG11
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης διαθέσιμων πόρων
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ικανοποίηση του προσωπικό από την εργασία του στον ΕΛΚΕ
Τυπική μορφή	Το ποσοστό των απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση Ολικής Ικανοποίησης «Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία μου στον ΕΛΚΕ»
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας <ul style="list-style-type: none"> Ικανοποίηση Προσωπικού Αποτελεσματική Οργάνωση και Λειτουργία <ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικότητα
Συγκριτικά μεγέθη	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα
Δεδομένα	Ποσοστό απαντήσεων «Ικανοποιημένος» στην ερώτηση Ολικής Ικανοποίησης «Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία μου στον ΕΛΚΕ»
Πηγές	Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

LG 12	L+G 12
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό προσωπικού που καταρτίστηκε
Κωδικός	LG12
Διάσταση	Μάθησης και ανάπτυξης
Κατηγορία	Δείκτης Λειτουργικών Διεργασιών
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει το πλήθος των συμμετεχόντων εργαζομένων του ΕΛΚΕ σε συναντήσεις και σε ομάδες εργασίας
Τυπική μορφή	Πλήθος συναντήσεων ανά έτος / Ποσοστό εργαζομένων που συμμετέχουν σε συναντήσεις ανά έτος
Μονάδες Μέτρησης	πλήθος
Συχνότητα Μέτρησης	Έτος
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία (Εκπαίδευση κατάρτιση) • Προσέλκυση χρηματοδοτήσεων (δικτύωση) • Δημιουργικό περιβάλλον έρευνας (Εκπαίδευση κατάρτιση) • Εξωστρέφεια
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά Στοιχεία οργανισμού
Δεδομένα	Πλήθος μετακινήσεων για συναντήσεις ανά έτος Πλήθος εργαζόμενων που μετακινήθηκαν ανά έτος
Πηγές	Πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ (resCom)

Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης

ΈΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΛΩΝ ΔΕΠ

Έρευνα Ικανοποίησης

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης μελών ΔΕΠ από τον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

Θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας στην έρευνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης σχετικά με τις υπηρεσίες, την εξυπηρέτηση και το προσωπικό του ΕΛΚΕ.

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις. Μας ενδιαφέρει η προσωπική σας άποψη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αναλυθούν και θα τεθούν υπόψη της Επιτροπής Ερευνών.

Υπάρχουν 13 ερωτήσεις σε αυτό το ερωτηματολόγιο

Υπηρεσίες ΕΛΚΕ

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις παρακάτω υπηρεσίες του ΕΛΚΕ;

1 [1]

Διαχείριση Έργων (οικονομική και διοικητική παρακολούθηση έργων, διεκπεραίωση ελέγχων από διαχειριστικές αρχές, σύνταξη αναφορών, cost-statements κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

2 [3.a]

Ανάπτυξη έργων - Υποβολή Προτάσεων (διάχυση πληροφορίας για προκηρύξεις, ενημερωτικά emails για ευκαιρίες χρηματοδότησης, συντονισμός ιδρυματικών προτάσεων, υποστήριξη στην υποβολή προτάσεων, δημοσιότητα ερευνητικών δράσεων κ.α.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

3 [2]

Ενημέρωση - Πληροφόρηση (αποφάσεις επιτροπής ερευνών, οδηγίες διαχείρισης έργων, πληροφορίες έργων π.χ. χρηματοδοτήσεις, διαγωνισμούς, συμβάσεις, δαπάνες, πληρωμές, χρονοχρέωση κ.λπ.)

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσαρεστημένος
- ☐ Μάλλον δυσαρεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

4 [3]

Συμβουλευτική Υποστήριξη (π.χ. σύνταξη τεχνικών δελτίων, κατάρτιση προϋπολογισμού, σύνταξη συμβάσεων, τεχνικά και νομικά θέματα, κ.α.)

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσαρεστημένος
- ☐ Μάλλον δυσαρεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

Εξυπηρέτηση ΕΛΚΕ

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εξυπηρέτηση του ΕΛΚΕ;

5 [4]

Ταχύτητα Διεκπεραίωσης - Χρόνος Εξυπηρέτησης (ταχύτητα απόκρισης αιτημάτων, υπογραφών, εισηγήσεων, εντολών, σύνταξης αναφορών κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

6 [5]

Διαδικασίες (π.χ. σαφήνεια, πολυπλοκότητα και αποτελεσματικότητα διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διοικητικής ή οικονομικής πράξης)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

7 [6]

Πρόσβαση και Δυνατότητες Επικοινωνίας (τρόποι επικοινωνίας, ωράριο, διαθεσιμότητα κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

8 [7]

Εργαλεία (π.χ. πληροφορικό σύστημα για διαχείριση έργων, ηλεκτρονική παρακολούθηση έργων, ιστοσελίδα, έντυπα)

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

Προσωπικό ΕΛΚΕ

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το προσωπικό που εργάζεται στον ΕΛΚΕ;

9 [8]

Συμπεριφορά και Ευγένεια (προθυμία, υπομονή κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

10 [9]

Ικανότητες και Γνώσεις (επαρκής κατάρτιση, ικανότητα διαχείρισης αιτημάτων, αξιοπιστία απαντήσεων, κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

11 [10]

Κατανόηση Αναγκών (ικανότητα αντίληψης και κατανόησης αιτημάτων, ικανότητα επίλυσης θεμάτων, κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

Ολική Ικανοποίηση

12 [11] Συνολική Ικανοποίηση από τις Υπηρεσίες, την Εξυπηρέτηση και το Προσωπικό του ΕΛΚΕ *

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

Παρατηρήσεις - Προτάσεις

Παρακάτω μπορείτε να συμπληρώσετε, οποιαδήποτε παρατήρηση ή πρόταση θα μπορούσε να συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ

13 [12]

Παρακαλώ γράψτε την απάντησή σας εδώ:

ΕΛΚΕ - Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας του Πολυτεχνείου Κρήτης

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνται λίγα λεπτά.
Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.
Αυτό που ενδιαφέρει είναι η προσωπική σας άποψη.
Απαντήστε ειλικρινά πως αισθάνεστε για την εργασία σας.

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις.

Υπάρχουν 12 ερωτήσεις σε αυτό το ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους παρακάτω παράγοντες της εργασίας σας στον ΕΛΚΕ του Πολυτεχνείου Κρήτης

1 [1]

Περιεχόμενο της Εργασίας (απαιτήσεις και ελκυστικότητα αντικειμένου εργασίας σε σχέση με τα ενδιαφέροντά μου, την αξιοποίηση των γνώσεών μου, κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

2 [2]

Περιβάλλον και Συνθήκες Εργασίας (χώρος, τοποθεσία, υγιεινή και ασφάλεια, ωράριο, φόρτος εργασίας κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

3 [3]

Παρεχόμενα Μέσα και Εργαλεία (εξοπλισμός, μηχανοργάνωση, πληροφοριακό σύστημα, εγχειρίδια κανονισμών, τεχνική υποστήριξη κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσαρεστημένος
- ☐ Μάλλον δυσαρεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

4 [4]

Ανταμοιβές - Κίνητρα (σύστημα αμοιβών - άλλες παροχές)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσαρεστημένος
- ☐ Μάλλον δυσαρεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

5 [5]

Αναγνώριση - Επιβράβευση (αναγνώριση προσπαθειών και επιβράβευση από προϊστάμενο, διοίκηση, συναδέλφους, χρήστες υπηρεσιών κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

6 [6]

Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες (εκχώρηση αρμοδιοτήτων, δυνατότητα για πρωτοβουλίες, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.λπ)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

7 [7]

Ευκαιρίες Εξέλιξης και Προσωπικής Ανάπτυξης (εκπαίδευση, κατάρτιση, απόκτηση γνώσεων - εμπειρίας κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

8 [8]

Ποιότητα των Υπηρεσιών που παρέχει ο ΕΛΚΕ (διαχείριση έργων, ενημέρωση - πληροφόρηση, συμβουλευτική υποστήριξη)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

9 [9]

Συνεργασία - Επικοινωνία (ομαδικότητα, σχέσεις με συναδέλφους και διοίκηση, ενημέρωση κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

10 [10]

Πολιτική Διοίκησης (σύστημα διοίκησης, οργάνωση, έλεγχος, ενημέρωση για στρατηγική κ.λπ.)

*

Παρακαλώ επιλέξτε **μόνο ένα** από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

Ολική Ικανοποίηση

11 [11] Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία μου στον ΕΛΚΕ *

Παρακαλώ επιλέξτε μόνο ένα από τα παρακάτω:

- ☐ Ικανοποιημένος
- ☐ Μάλλον Ικανοποιημένος
- ☐ Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος
- ☐ Μάλλον Δυσανεστημένος
- ☐ Δυσανεστημένος

Παράρτημα 3 – Υπολογισμοί Τιμών Δεικτών 2015

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Στόχος 1 Ενίσχυση Ιδιωτικής Χρηματοδότησης

Δείκτης F1	19%	
Εξωτερική Χρηματοδότηση 2015	Ποσό σε €	% Χρηματοδότησης
ΕΘΝΙΚΑ	2.783.425,45	43%
ΕΞ	2.476.808,42	38%
ΙΔΙΩΤΙΚΑ	1.197.834,16	19%
Συνολική Εξωτερική Χρηματοδότηση	6.458.068,03	
Δείκτης F2	39%	
Εξωτερική Χρηματοδότηση 2015	Αριθμός έργων εξωτερικής χρηματοδότησης	
ΕΘΝΙΚΑ	49	
ΕΞ	51	
ΙΔΙΩΤΙΚΑ	64	
Σύνολο έργων	164	
Ποσοστό Ιδιωτικών έργων %	39%	

Στόχος 2 Διαφοροποίηση Χρηματοδότησης

Δείκτης F3	0,05	
Εξωτερική Χρηματοδότηση 2015	Ποσό σε €	% Χρηματοδότησης
ΕΘΝΙΚΑ	2.783.425,45	43%
ΕΞ	2.476.808,42	38%
ΙΔΙΩΤΙΚΑ	1.197.834,16	19%
Συνολική Εξωτερική Χρηματοδότηση	6.458.068,03	
Δείκτης Συγκέντρωσης πηγών χρηματοδότησης 2015	$H_{2015} = \frac{0,43^2 + 0,38^2 + 0,19^2 - \frac{1}{3}}{1 - \frac{1}{3}} = 0,05$	

Στόχος 3 Βιωσιμότητα Δημιουργία Αποθεματικού

Δείκτης F4	53.372.46€
Συνολική Εξωτερική Χρηματοδότηση (2015)	6.458.068,03 €
Αριθμός Μελών ΔΕΠ (2015)	121
Μέση Ερευνητική χρηματοδότηση ανά ΔΕΠ	53.372,46 €
Δείκτης F5	30%
Πρόβλεψη Εσόδων από ΟΗ (2015)	1.128.995,00 €
Πρόβλεψη εξόδων Λειτουργίας (2015)	342.590,40
Ποσοστό κάλυψης εξόδων Λειτουργίας από (ΟΗ) έσοδα παρακράτησης υπέρ ΕΛΚΕ	30%

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στόχος 4 Διαχειριστική Επάρκεια

Δείκτης C1	100%
Έγιναν όλες οι ενέργειες διατήρησης του Πιστοποιητικού Επάρκειας	

Στόχος 5 Ορθή Διαχείριση

Δείκτης C2	0%
Δεν υπήρξαν καταλογισμοί στο 2015	
Δείκτης C3	0.047%
Πρόβλεψη κύκλου εργασιών (2015)	9.232.998,51
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα (2015)	4339,46
Ποσοστό προστίμων στον κύκλο εργασιών	0,047%
Δείκτης C4	51.61%
Απαντήσεις στην ερώτηση: Ικανοποίηση από τη Διαχείριση Έργων (οικονομική και διοικητική παρακολούθηση έργων, διεκπεραίωση ελέγχων από διαχειριστικές αρχές, σύνταξη αναφορών, cost-statements κ.λπ.)	
	Μέτρηση Ποσοστό
Ικανοποιημένος	16 51.61%
Μάλλον Ικανοποιημένος	11 35.48%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	2 6.45%
Μάλλον Δυσανεστημένος	2 6.45%
Δυσανεστημένος	0 0.00%

Στόχος 6 Ενεργοποίηση ΔΕΠ

Δείκτης C5	77%
Αριθμός μελών ΔΕΠ που συμμετείχαν σε Ερευνητικά έργα το 2015	93
Αριθμός Μελών ΔΕΠ (2015)	121
Ποσοστό Ενεργών μελών ΔΕΠ	77%
Δείκτης C6	39%
Αριθμός μελών ΔΕΠ που ήταν Επιστημ. Υπεύθυνοι σε Ερευνητικά έργα το 2015	47
Αριθμός Μελών ΔΕΠ (2015)	121
Ποσοστό Επ. Υπεύθυνων Μελών ΔΕΠ	39%

Στόχος 7 Ικανοποίηση ΔΕΠ

Δείκτης C7

32.26%

Απαντήσεις στην ερώτηση: Ικανοποίηση από τη Συμβουλευτική Υποστήριξη (π.χ. σύνταξη τεχνικών δελτίων, κατάρτιση προϋπολογισμού, σύνταξη συμβάσεων, τεχνικά και νομικά θέματα, κ.α.)

	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	10	32.26%
Μάλλον Ικανοποιημένος	7	22.58%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσαρεστημένος	6	19.35%
Μάλλον δυσαρεστημένος	6	19.35%
Δυσαρεστημένος	2	6.45%

Δείκτης C8

35.48%

Απαντήσεις στην ερώτηση: Ικανοποίηση από την Ενημέρωση - Πληροφόρηση (αποφάσεις επιτροπής ερευνών, οδηγίες διαχείρισης έργων, πληροφορίες έργων π.χ. χρηματοδοτήσεις, διαγωνισμούς, συμβάσεις, δαπάνες, πληρωμές, χρονοχρέωση κ.λπ.)

	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	11	35.48%
Μάλλον Ικανοποιημένος	6	19.35%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσαρεστημένος	11	35.48%
Μάλλον δυσαρεστημένος	2	6.45%
Δυσαρεστημένος	1	3.23%

Δείκτης C9

38.71%

Απαντήσεις στην ερώτηση Συνολική Ικανοποίηση από τις Υπηρεσίες, την Εξυπηρέτηση και το Προσωπικό του ΕΛΚΕ

	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	12	38.71%
Μάλλον Ικανοποιημένος	16	51.61%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσαρεστημένος	1	3.23%
Μάλλον Δυσαρεστημένος	2	6.45%
Δυσαρεστημένος	0	0.00%

Στόχος 8 Ανταγωνιστικότητα

Δείκτης C10

1.21

Αριθμός προτάσεων που υποβλήθηκαν το 2015	147
Αριθμός Μελών ΔΕΠ (2015)	121
Μέσος Αριθμός Προτάσεων ανά ΔΕΠ	1,21

Δείκτης C11

11,11%

Αριθμός Προτάσεων που υποβλήθηκαν στο Η2020	117
Αριθμός προτάσεων που εγκρίθηκαν	13
Βαθμός Επιτυχίας Προτάσεων στο Η2020	11,11%

Δείκτης C12

22.58%

Απαντήσεις στην ερώτηση Ικανοποίηση από Ανάπτυξη έργων - Υποβολή Προτάσεων (διάχυση πληροφορίας για προκηρύξεις, ενημερωτικά emails για ευκαιρίες χρηματοδότησης, συντονισμός ιδρυματικών προτάσεων, υποστήριξη στην υποβολή προτάσεων, δημοσιότητα ερευνητικών δράσεων κ.α.)

	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	7	22.58%
Μάλλον Ικανοποιημένος	5	16.13%

Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε δυσανεσθημένος	7	22.58%
Μάλλον δυσανεσθημένος	11	35.48%
Δυσανεσθημένος	1	3.23%

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στόχος 9 Τεχνολογία

Δείκτης I1	25%
Συνολικός Αριθμός εντολών πληρωμής Αμοιβών 2015	2905
Αριθμός web εντολών αμοιβών (2015)	739
Βαθμός Επιτυχίας Προτάσεων στο Η2020	25%
Δείκτης I2	76%
Συνολικός αριθμός διαδικασιών πληρωμής 2015	16.896
Αριθμός αυτών που διεκπεραιώθηκαν αυτόματα (ομαδοποίηση, ανάρτηση στο διαύγεια, εξόφληση)	12.816
Ποσοστό ενσωμάτωσης αυτομάτων κινήσεων πληρωμών	76%

Στόχος 10 Αποτελεσματικότητα

Δείκτης I3	6 μέρες	
Συνολικός αριθμός ημερών διεκπεραίωσης πληρωμών	34786	
Συνολικός αριθμός Εντολών Πληρωμής 2015	5792	
Μέση ταχύτητα διεκπεραίωσης εντολών πληρωμής	6 μέρες	
Δείκτης I4	51,61%	
Απαντήσεις στην ερώτηση Ικανοποίηση από την Ταχύτητα Διεκπεραίωσης - Χρόνος Εξυπηρέτησης (ταχύτητα απόκρισης αιτημάτων, υπογραφών, εισηγήσεων, εντολών, σύνταξης αναφορών κ.λπ.)		
	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	16	51.61%
Μάλλον Ικανοποιημένος	12	38.71%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεσθημένος	1	3.23%
Μάλλον Δυσανεσθημένος	1	3.23%
Δυσανεσθημένος	1	3.23%
Δείκτης I5	341.962,91€	
Πρόβλεψη κύκλου εργασιών (2015)	9.232.998,51	
Σύνολο εργαζομένων 2015	27	
Παραγωγικότητα προσωπικού	341.962,91	

Στόχος 11 Ποιότητα Υπηρεσιών

Δείκτης I6	2%
Συνολικός Αριθμός Οικονομικών Κινήσεων 2015	10861
Αριθμός ακυρωμένων κινήσεων (2015)	222
Ποσοστό ακυρωμένων Οικονομικών κινήσεων	2%
Δείκτης I7	29.03%
Απαντήσεις στην Ερώτηση Ικανοποίηση από τις Διαδικασίες (π.χ. σαφήνεια, πολυπλοκότητα και αποτελεσματικότητα διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διοικητικής ή οικονομικής πράξης)	

	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	9	29.03%
Μάλλον Ικανοποιημένος	9	29.03%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	8	25.81%
Μάλλον Δυσανεστημένος	4	12.90%
Δυσανεστημένος	1	3.23%
Δείκτης Ι8	67.74%	
Απαντήσεις στην Ερώτηση Ικανοποίηση από την Πρόσβαση και Δυνατότητες Επικοινωνίας (τρόποι επικοινωνίας, ωράριο, διαθεσιμότητα κ.λπ.)		
	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	21	67.74%
Μάλλον Ικανοποιημένος	7	22.58%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	3	9.68%
Μάλλον Δυσανεστημένος	0	0.00%
Δυσανεστημένος	0	0.00%

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ

Στόχος 12 Δικτύωση - Συνεργασίες

Δείκτης LG1	10%
Συνολικός Αριθμός έργων 2015	164
Αριθμός έργων με κοινοπραξίες	16
Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	10%
Δείκτης LG2	70%
Συνολικός Αριθμός με κοινοπραξίες 2015	16
Αριθμός έργων με συντονιστή το ΠΚ	11
Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	70%

Στόχος 13 Προβολή Ερευνητικής Δράσης

Δείκτης LG3	0
Στο 2015 δεν καταμετρήθηκαν δράσεις δημοσιότητας για την προβολή των ερευνητικών δραστηριοτήτων του ΠΚ	
Δείκτης LG4	10
Στο 2015 αναρτήθηκαν 10 ενημερωτικές ανακοινώσεις στη ιστοσελίδα για το Η2020	
Δείκτης LG5	17.367
Η Ιστοσελίδα του ΕΛΚΕ είχε 17367 επισκέψεις στο 2015	

Στόχος 14 Τεχνολογική Ανάπτυξη

Δείκτης LG6	2%
Προϋπολογισμός Λειτουργίας ΕΛΚΕ 2015	412.950,00 €
Προϋπολογισμός που διατέθηκε για αναβάθμιση Τεχνολογίας (εξοπλισμός, λογισμικό, υπηρεσίες)	7.329,82
Ποσοστό έργων με κοινοπραξίες	2%

Στόχος 15 Προσωπικό

Δείκτης LG7		99,85%	
Αριθμός εργαζομένων έτους 2014		20	
Αριθμός εργαζομένων που αποχώρησαν το 2015		3	
Ποσοστό διατήρησης προσωπικού (100-3/20)		99,85%	
Δείκτης LG8		80.65%	
Απαντήσεις στην Ερώτηση Ικανοποίησης από τη Συμπεριφορά και Ευγένεια του προσωπικού (προθυμία, υπομονή κ.λπ.)			
	Μέτρηση	Ποσοστό	
Ικανοποιημένος	25	80.65%	
Μάλλον Ικανοποιημένος	4	12.90%	
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	1	3.23%	
Μάλλον Δυσανεστημένος	0	0.00%	
Δυσανεστημένος	1	3.23%	
Δείκτης LG9		54.84%	
Απαντήσεις στην ερώτηση Ικανοποίηση από τις Ικανότητες και Γνώσεις του προσωπικού (επαρκής κατάρτιση, ικανότητα διαχείρισης αιτημάτων, αξιοπιστία απαντήσεων, κ.λπ.)			
	Μέτρηση	Ποσοστό	
Ικανοποιημένος	17	54.84%	
Μάλλον Ικανοποιημένος	9	29.03%	
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	4	12.90%	
Μάλλον Δυσανεστημένος	0	0.00%	
Δυσανεστημένος	1	3.23%	
Δείκτης LG10		41.94%	
Απαντήσεις στην ερώτηση Ικανοποίηση από την Κατανόηση Αναγκών από το προσωπικό (ικανότητα αντίληψης και κατανόησης αιτημάτων, ικανότητα επίλυσης θεμάτων, κ.λπ.)			
	Μέτρηση	Ποσοστό	
Ικανοποιημένος	13	41.94%	
Μάλλον Ικανοποιημένος	16	51.61%	
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	0	0.00%	
Μάλλον Δυσανεστημένος	2	6.45%	
Δυσανεστημένος	0	0.00%	

Στόχος 16 Ικανοποίηση Προσωπικού

Δείκτης LG11		40.91%
Απαντήσεις στην Ερώτησης Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία μου στον ΕΛΚΕ		
	Μέτρηση	Ποσοστό
Ικανοποιημένος	9	40.91%
Μάλλον Ικανοποιημένος	10	45.45%
Ούτε Ικανοποιημένος - Ούτε Δυσανεστημένος	2	9.09%
Μάλλον Δυσανεστημένος	1	4.55%
Δυσανεστημένος	0	0.00%

Στόχος 17 Κατάρτιση Προσωπικού

Δείκτης LG12	30%
Αριθμός εργαζομένων 2015	27
Αριθμός εργαζομένων που καταρτίστηκαν το 2015	8
Ποσοστό κατάρτισης προσωπικού	30%

Παράρτημα 4 - AHP Διμερείς συγκρίσεις και βάρη δεικτών ανά διάσταση

Ο οργανισμός έδωσε τους πίνακες των διμερών συγκρίσεων των δεικτών της κάθε διάστασης εκφράζοντας την αντίληψη του για τη σημαντικότητα του κάθε ζεύγους των δεικτών στην 9βάθμια κλίμακα Saaty. Με βάση αυτές τις διμερείς συγκρίσεις το εργαλείο ([BPMSG AHP priority calculator](#)) υπολόγισε την κατάταξη και τα σχετικά βάρη των δεικτών ως προτεραιότητες ανά διάσταση όπως φαίνονται παρακάτω, οι οποίες κρίνονται αποδεκτές αφού ο δείκτης ασυνέπειας της μεθόδου είναι μικρότερος του 0,1 (CR<10%)

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Πίνακας Διμερών Συγκρίσεων 1. Διάσταση Οικονομικών

	F1	F2	F3	F4	F5
F1	1,00	0,25	0,17	2,00	0,50
F2	4,00	1,00	0,50	6,00	1,00
F3	6,00	2,00	1,00	9,00	5,00
F4	0,50	0,17	0,11	1,00	0,25
F5	2,00	1,00	0,20	4,00	1,00

F	Priority	Rank
F3	50%	1
F2	23%	2
F5	16%	3
F1	7%	4
F4	4%	5

Number of comparisons = 10

Consistency Ratio CR = 2.5%

Principal eigen value = 5.110

Eigenvector solution: 4 iterations,

delta = 6.6E-9

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πίνακας Διμερών Συγκρίσεων 2. Διάσταση Πελατών

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	1,00	0,50	0,50	0,13	0,13	0,13	0,17	0,17	0,17	0,11	0,20	0,17
C2	2,00	1,00	1,00	0,14	0,17	0,17	0,20	0,20	0,20	0,20	0,17	0,17
C3	2,00	1,00	1,00	0,20	0,25	0,25	0,20	0,20	0,20	0,20	0,25	0,33
C4	8,00	7,00	5,00	1,00	2,00	4,00	6,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
C5	8,00	6,00	4,00	0,50	1,00	2,00	3,00	2,00	0,50	0,50	5,00	5,00
C6	8,00	6,00	4,00	0,25	0,50	1,00	2,00	3,00	0,50	1,00	4,00	5,00
C7	6,00	5,00	5,00	0,17	0,33	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00
C8	6,00	5,00	5,00	0,50	0,50	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
C9	6,00	5,00	5,00	0,50	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	0,33	3,00	8,00

C10	9,00	5,00	5,00	0,33	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	7,00	7,00
C11	5,00	6,00	4,00	0,33	0,20	0,25	2,00	1,00	0,33	0,14	1,00	2,00
C12	6,00	6,00	3,00	0,33	0,20	0,20	1,00	1,00	0,13	0,14	0,50	1,00

C	Priority	Rank
C04	20%	1
C10	16%	2
C09	13%	3
C05	13%	4
C06	11%	5
C08	7%	6
C11	6%	7
C07	5%	8
C12	4%	9
C03	2%	10
C02	2%	11
C01	1%	12

Number of comparisons = 66

Consistency Ratio CR = 8.6%

Principal eigen value = 13.454

Eigenvector solution: 7 iterations, delta = 1.1E-8

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Πίνακας Διμερών Συγκρίσεων 3. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
I1	1,00	1,00	0,20	2,00	6,00	6,00	2,00	2,00
I2	1,00	1,00	0,20	0,25	4,00	6,00	2,00	2,00
I3	5,00	5,00	1,00	1,00	7,00	7,00	2,00	2,00
I4	0,50	4,00	1,00	1,00	6,00	6,00	2,00	2,00
I5	0,17	0,25	0,14	0,17	1,00	4,00	0,33	0,50
I6	0,17	0,17	0,14	0,17	0,25	1,00	0,20	0,20
I7	0,50	0,50	0,50	0,50	3,00	5,00	1,00	2,00
I8	0,50	0,50	0,50	0,50	2,00	5,00	0,50	1,00

I	Priority	Rank
I3	30%	1
I4	20%	2
I1	16%	3
I2	11%	4
I7	10%	5
I8	8%	6
I5	4%	7

I6	2%	8
----	----	---

Number of comparisons = 28

Consistency Ratio CR = 8.4%

Principal eigen value = 8.821

Eigenvector solution: 6 iterations, delta = 2.7E-9

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Πίνακας Διμερών Συγκρίσεων 4. Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

	LG1	LG2	LG3	LG4	LG5	LG6	LG7	LG8	LG9	LG10	LG11	LG12
LG1	1,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	0,50	0,50	0,50
LG2	0,25	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,50	0,33	0,33	0,33	0,50	0,33
LG3	0,25	0,50	1,00	1,00	1,00	0,33	2,00	0,25	0,25	0,14	0,50	0,50
LG4	0,50	0,50	1,00	1,00	2,00	0,33	0,50	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
LG5	0,25	0,50	1,00	0,50	1,00	0,33	0,33	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50
LG6	0,33	0,50	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,50	2,00
LG7	0,33	2,00	0,50	2,00	3,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00
LG8	0,50	3,00	4,00	3,00	4,00	0,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
LG9	0,50	3,00	4,00	3,00	4,00	0,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
LG10	2,00	3,00	7,00	3,00	4,00	0,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
LG11	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
LG12	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

LG	Priority	Rank
LG01	14%	1
LG10	12%	2
LG06	11%	3
LG11	11%	4
LG12	10%	5
LG08	10%	6
LG09	10%	6
LG07	6%	8
LG02	6%	9
LG03	4%	10
LG04	4%	11
LG05	3%	12

Number of comparisons = 66

Consistency Ratio CR = 7.6%

Principal eigen value = 13.292

Eigenvector solution: 5 iterations, delta = 8.0E-8