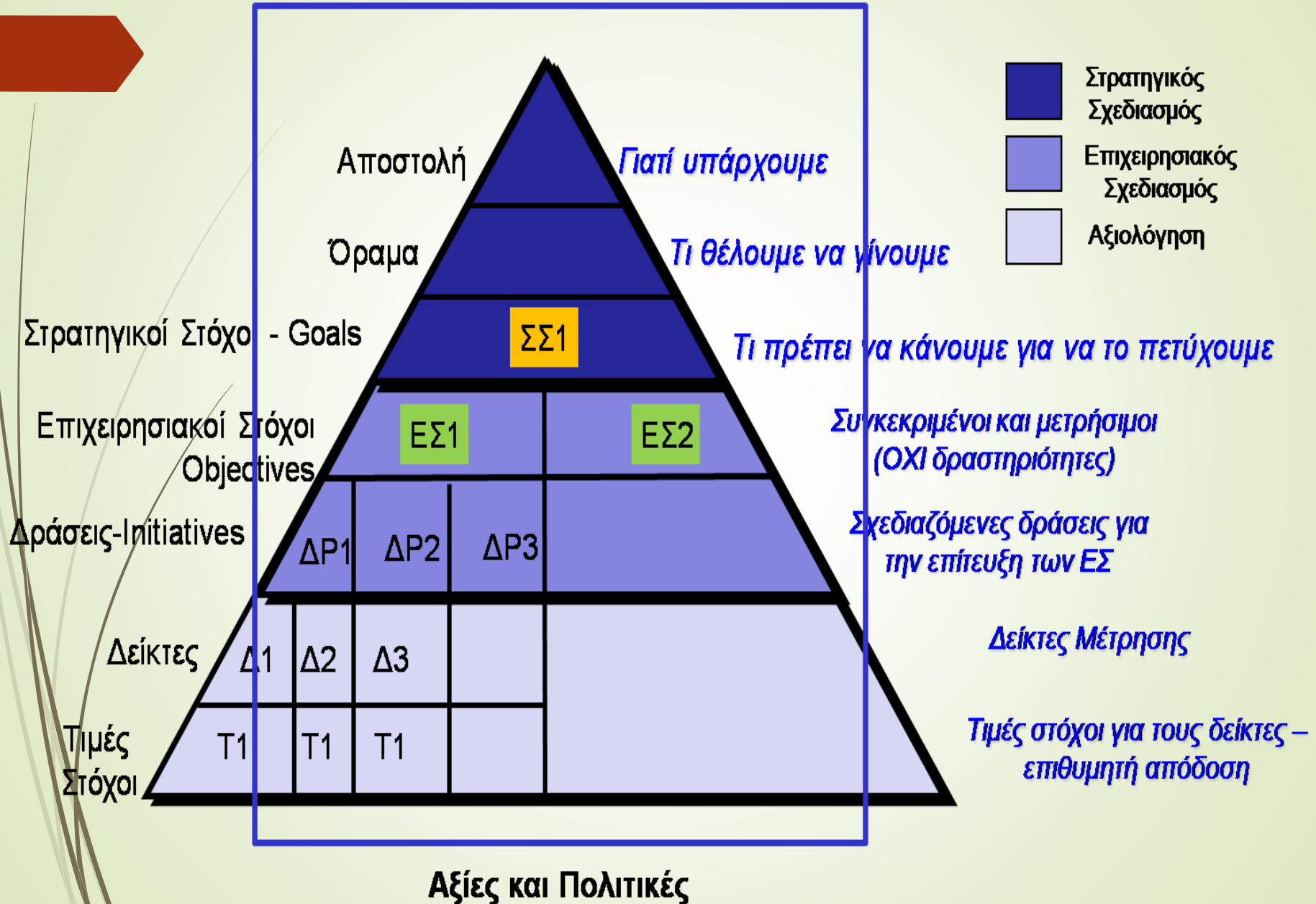


8η Διάλεξη: Στρατηγικός Προγραμματισμός: Ανάλυση Εσωτερικού & εξωτερικού Περιβάλλοντος και Χάραξη Στρατηγικής

Σήφης Πλυμάκης,
Επίκουρος Καθηγητής
Δημοσίων Πολιτικών

Μάθημα: Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ

Στρατηγικός Προγραμματισμός : βασικοί όροι και έννοιες



- Στρατηγικός Σχεδιασμός
- Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- Αξιολόγηση

Αποστολή

Γιατί υπάρχουμε

Όραμα

Τι θέλουμε να γίνουμε

Στρατηγικοί Στόχοι - Goals

ΣΣ1

Τι πρέπει να κάνουμε για να το πετύχουμε

Επιχειρησιακοί Στόχοι
Objectives

ΕΣ1

ΕΣ2

Συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι
(ΟΧΙ δραστηριότητες)

Δράσεις-Initiatives

ΔΡ1

ΔΡ2

ΔΡ3

Σχεδιαζόμενες δράσεις για
την επίτευξη των ΕΣ

Δείκτες

Δ1

Δ2

Δ3

Δείκτες Μέτρησης

Τιμές
Στόχοι

Τ1

Τ1

Τ1

Τιμές στόχοι για τους δείκτες –
επιθυμητή απόδοση

Αξίες και Πολιτικές

Παράδειγμα – Υπουργείο Εργασίας

Στρατηγικό πρόγραμμα Υπουργείου Εργασίας
Προώθηση της Απασχολησιμότητας στην Ελλάδα

Στρατηγικός Στόχος
Προώθηση της απασχόλησης στη ψηφιακή οικονομία

Στρατηγικός Στόχος
Μείωση της ανεργίας των νέων

Επιχειρησιακός στόχος
Προώθηση της απασχόλησης των νέων πτυχιούχων στη ψηφιακή οικονομία

Επιχειρησιακός στόχος
Επανακατάρτιση αποφοίτων & εργαζόμενων σε δεξιότητες στη ψηφιακή οικονομία

- Δράσεις εφαρμογής**
- Νέα προγράμματα σπουδών στα πανεπιστήμια
 - Εθνικό πλαίσιο ψηφιακών δεξιοτήτων
 - Προγράμματα κατάρτισης πτυχιούχων στις ψηφιακές δεξιότητες
 - Οικονομικά κίνητρα επιχειρήσεων για τη δημιουργία θέσεων εργασίας στη ψηφιακή οικονομία

Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος Οργανισμού και Σχεδιασμός της Στρατηγικής

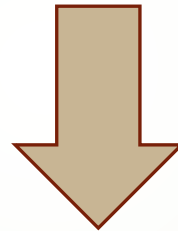


Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Εσωτερικό
Περιβάλλον

Εξωτερικό
Περιβάλλον

Στρατηγική
& Στόχοι



Υφιστάμενη
λειτουργία,
προβλήματα,
ανάγκες, απόψεις,
προσδοκίες

Εξελίξεις,
αλλαγές,
τάσεις

Διασύνδεση
αναγκών προς
κάλυψη &
στόχων προς
επίτευξη

Από την Αξιολόγηση της Υφιστάμενης Λειτουργίας, στο Στρατηγικό Προγραμματισμό

Υφιστάμενη
Λειτουργία
Οργανισμού



Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος και επιλογή Στρατηγικής Οργανισμού

Εσωτερικό Περιβάλλον

- Παροχή υπηρεσιών
- Προβλήματα παροχής
- Ανάγκες οργανισμού
- Ανάγκες & απόψεις στελεχών

Εξωτερικό Περιβάλλον

- Αλλαγές
- Τάσεις
- Προκλήσεις
- Απειλές

Στρατηγική

- στόχοι προς επίτευξη
- Διασύνδεση αναγκών & προβλημάτων με στόχους προς επίτευξη

Συμμετοχική Αξιολόγηση Περιβάλλοντος Λειτουργίας Οργανισμού



Αναγνώριση
Εμπλεκόμενων

Συμμετοχή στην
Αξιολόγηση της
υφιστάμενης
λειτουργίας του
φορέα

Συμμετοχική
επιλογή
προτεραιοτήτων
& στόχων

Συμμετοχική Αξιολόγηση Υφιστάμενης Λειτουργίας

- Ωφελούμενοι υπηρεσιών
- Εμπλεκόμενοι φορείς
- Στελέχη φορέα
- Βαθμός Εμπλοκής & Επιρροής
- Μοντέλο Συμμετοχής

**Αναγνώριση
Εμπλεκόμενων**

**Εργαλεία & τομείς
συμμετοχικής
αξιολόγησης**

- Συμμετοχή στελεχών & πολιτών
- Διαβούλευση
- Υφιστάμενη λειτουργία φορέα
- Προβλήματα
- Ανάγκες
- Απόψεις
- Προσδοκίες

- Ανάγκες προς κάλυψη
- Στόχοι προς επίτευξη
- Διασύνδεση αναγκών – προβλημάτων και στόχων προς επίτευξη
- Προτεραιοποίηση αναγκών & στόχων
- Δείκτες αξιολόγησης

**Συμμετοχική
Αξιολόγηση**



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Λειτουργίας Οργανισμού

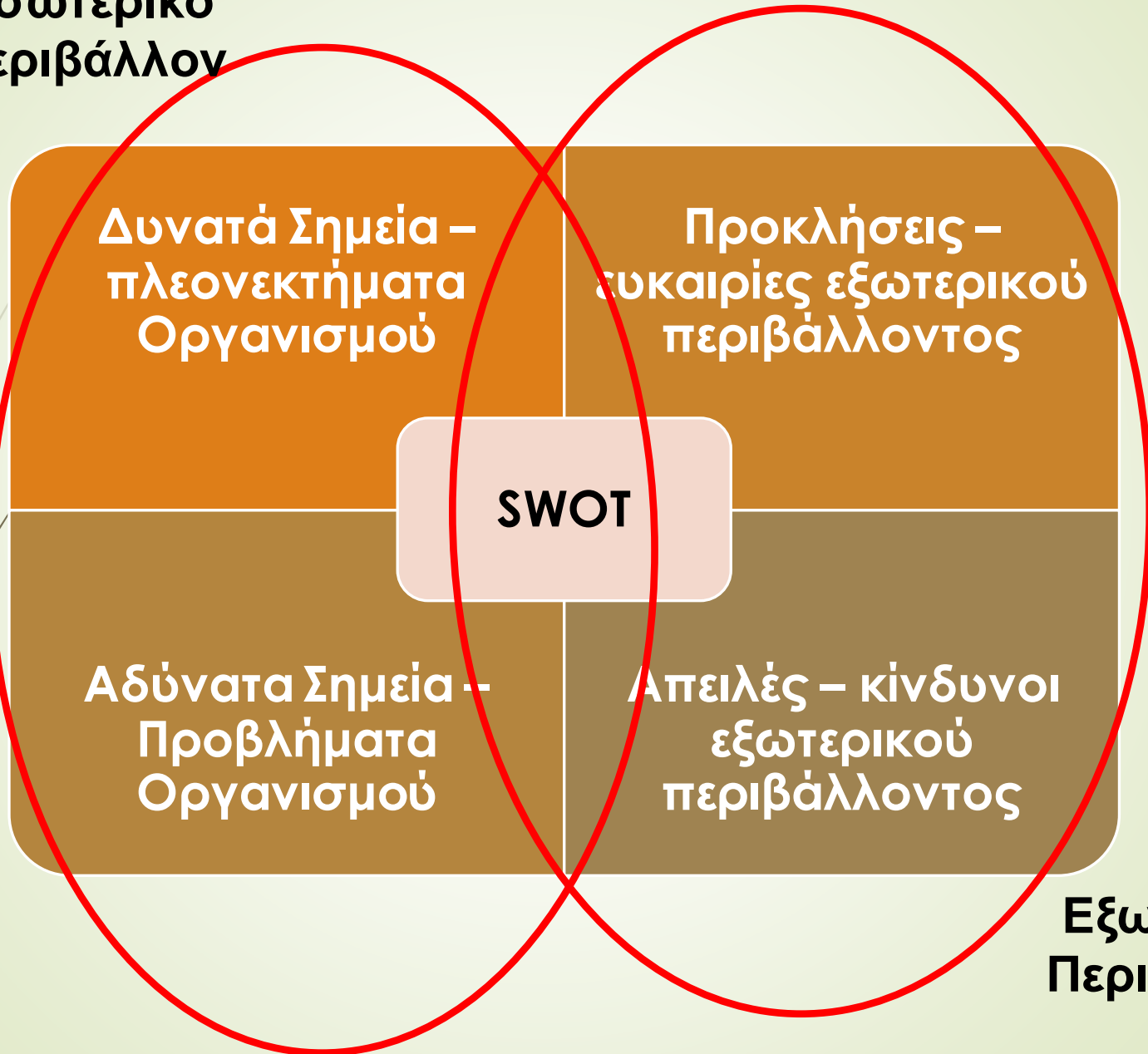


Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος Οργανισμού και Σχεδιασμός της Στρατηγικής



Ανάλυση SWOT

Εσωτερικό
Περιβάλλον



Εξωτερικό
Περιβάλλον

Ανάλυση S.W.O.T.: Βασικά χαρακτηριστικά

Εσωτερικό περιβάλλον: Η ανάλυση των παραγόντων της επιχειρησιακής λειτουργίας του οργανισμού

Εξωτερικό περιβάλλον
: Η ανάλυση των εξωτερικών επιδράσεων που δεν προσδιορίζει ο οργανισμός

Strengths:
Αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τα οποία αποτελούν ισχυρά πλεονεκτήματα αυτού.

Opportunities:
Αφορά εκείνες τις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν πολλαπλασιαστικά και προς όφελος της λειτουργίας του οργανισμού.

Θετική διάσταση:
Αναγνώριση των θετικών παραγόντων

Weaknesses:
Αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τα οποία δημιουργούν κενά και αδυναμίες στη λειτουργία του.

Threats:
Οι συνθήκες του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού, είτε μέσω της διεύρυνσης των αδυναμιών, είτε μέσω της εξασθένησης των δυνατών σημείων του οργανισμού.

Αρνητική διάσταση:
Αναγνώριση των αρνητικών παραγόντων

•**Κύρια χρήση:** Η συμβολή στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγικός στόχος, στρατηγικό σχέδιο, ένα project κλπ) και την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

•**Εφαρμογή:** σε όλο τον οργανισμό, σε κάποιο ή κάποια τμήματα, σε συγκεκριμένο πεδίο στρατηγικής ή για την ανάλυση οποιουδήποτε πεδίου περιεχομένου).

Η Ανάλυση S.W.O.T. : Πλεονεκτήματα vs Μειονεκτήματα

Είναι απλή στη χρήση

Αναλύει το περιβάλλον σε ένα στενό εύρος γύρω από τον οργανισμό ή τον σκοπό για τον οποίο διεξάγεται, περιορίζοντας τη «μεγάλη εικόνα»

Προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού μιας οργάνωσης).

Είναι στατική ανάλυση (snapshot) και δε λαμβάνει υπόψη τις μεταβαλλόμενες συνθήκες

Εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού και σε κάθε δραστηριότητά του.

Αν δεν είναι αναλυτική οδηγεί σε εσφαλμένες διαπιστώσεις (εσφαλμένα, υπεрайσιόδοξα ή ανεπαρκώς καθορισμένα στοιχεία).

Επιτρέπει στον οργανισμό να δρα προληπτικά αντιλαμβανόμενος το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Δεν προτείνει αυτόματα στρατηγικές αλλά αποτελεί κατηγοριοποίηση εξεταζόμενων παραγόντων (συνθήκες - χαρακτηριστικά) του περιβάλλοντος.

Παράδειγμα S.W.O.T.

- Εκπαιδευμένο-εξειδικευμένο προσωπικό
- Εξελιγμένη πληροφοριακή υποδομή
- Εμπειρία
- Δικτύωση

**ΔΥΝΑΤΑ
ΣΗΜΕΙΑ**

- Διεθνείς συνεργασίες
- Νέο νομοθετικό πλαίσιο
- Χρηματοδοτήσεις ΕΣΠΑ
- Νέες ανάγκες για την παροχή υπηρεσιών

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

**ΑΔΥΝΑΤΑ
ΣΗΜΕΙΑ**

- Ακατάλληλες κτιριακές υποδομές
- Έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας
- Οργανωτική δομή
- Απουσία καινοτομίας

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Δημοσιονομική κρίση
- Νέοι πάροχοι ομοειδών υπηρεσιών
- Περικοπή δημόσιας χρηματοδότησης

Παράδειγμα: ΑΣΕΠ Ανάλυση περιβάλλοντος - SWOT

ΣΔυνατά Σημεία –:

- Έμπειρο & καταρτισμένο Προσωπικό
- Ενημερωμένο & σύγχρονο Portal και ΟΠΣ
- Φήμη- εικόνα Φορέα
- Εμπειρία
- Τεχνογνωσία

Ο - Ευκαιρίες:

- ΕΣΠΑ
- Διεύρυνση αρμοδιοτήτων
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- Αίτημα – πιέσεις για αξιοκρατία

W – Αδύνατα Σημεία:

- Έλλειψη προσωπικού
- Μη ορθολογική κατανομή προσωπικού
- Θέματα συντονισμού οργανωτικών μονάδων
- Ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή
- Χρονοβόρες διαδικασίες

T - Απειλές:

- Πολιτικές παρεμβάσεις
- Υπερβολική αύξηση φόρτου εργασίας
- Χαμηλή διείσδυση νέων τεχνολογιών
- Πολυπλοκότητα νομοθετικού πλαισίου

Παράδειγμα SWOT - ΟΑΕΔ

S - Δυνατά Σημεία

- Εμπειρία φορέα
- Στελέχωση
- Προϋπολογισμός φορέα
- Γεωγραφική παρουσία φορέα
- Προϋπολογισμός φορέα

O – Ευκαιρίες

- Νέο ΕΣΠΑ
- Πολιτική ΕΕ για την απασχόληση
- Κυβερνητική πολιτική για την αντιμετώπιση της ανεργίας

W – Δυνατά Σημεία

- αποτελεσματικότητα προγραμμάτων & υπηρεσιών
- Δεξιότητες προσωπικού
- Πληροφοριακά συστήματα
- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Αξιολόγηση

T – Απειλές

- Διεθνής οικονομική κρίση
- Όξυνση προβλημάτων ανεργίας
- Ανταγωνισμός από άλλους φορείς απασχόλησης
- Μεταφορά αρμοδιοτήτων & πόρων για την απασχόληση στις Περιφέρειες
-

Αξιολόγηση Επιχειρησιακής Ικανότητας



- Θεσμικό πλαίσιο
- Οργανόγραμμα
- Κατανόηση αρμοδιοτήτων
- Συναρμοδιότητες – επικαλύψεις
- Επικοινωνία
- Συντονισμός

Οργανωτική
Δομή

Παροχή
Υπηρεσιών

- Μοντέλα & εργαλεία παροχής υπηρεσιών
- Διαδικασίες παροχής & τυποποίηση
- Πληροφοριακά συστήματα
- Δεδομένα παροχής υπηρεσιών
- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Παρακολούθηση & αξιολόγηση υπηρεσιών

Χρηματοδότηση

Ανθρώπινο
Δυναμικό

- Προϋπολογισμός
- Πηγές χρηματοδότησης
- κατανομή χρηματοδότησης
- Κόστος παροχής

- Στελέχωση
- Τυπικά προσόντα
- Δεξιότητες
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Πολιτική ανθρώπινου δυναμικού



- Αναχρονιστικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας
- Διοικητικός κατακερματισμός – υπερβολικός αριθμός διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων
- Αυξημένη παρουσία συναρμοδιοτήτων & επικαλύψεων
- Αυξημένο εύρος εποπτείας
- Έντονος συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων

Οργανωτική Δομή

- Απουσία εφαρμογής στρατηγικού προγραμματισμού
- Απουσία αξιολόγησης αποδοτικότητας & αποτελεσματικότητας παρεχόμενων υπηρεσιών
- Ιδιαίτερα περιορισμένη ψηφιακή παροχή υπηρεσιών
- Περιορισμένη ενσωμάτωση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Προβλήματα συντονισμού στην παροχή των υπηρεσιών

Παροχή Υπηρεσιών

Παράδειγμα ΟΑΕΔ

Χρηματοδότηση

- Μείωση προϋπολογισμού κατά 20% σε μία τριετία
- Σχετικά χαμηλή απορροφητικότητα πόρων ΕΣΠΑ κατά 64%
- Αυξημένο κόστος παροχής υπηρεσιών
- Απουσία εσωτερικού ελέγχου

Ανθρώπινο Δυναμικό

- υποστελέχωση κατά 22%
- έλλειμμα ψηφιακών δεξιοτήτων
 - έλλειμμα δεξιοτήτων στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση προγραμμάτων
- Διοικητική κουλτούρα στελεχών υπέρ των αλλαγών & των μεταρρυθμίσεων

Οργανωτική
Δομή

Παροχή
Υπηρεσιών

Οικονομική
Λειτουργία

Ανθρώπινο
Δυναμικό



Προβλήματα

Στόχοι

Ανάγκες



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Οργανισμού



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος : Αλλαγές, Προκλήσεις & απειλές για τον Οργανισμό

Πολιτική
κατάσταση

Οικονομία

Κοινωνία

Τεχνολογία

Προστασία
Περιβάλλοντος

Νομοθετικό
πλαίσιο

Ανάλυση P.E.S.T.E.L.: Βασικά χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα

Που? (πεδίο εφαρμογής):

- Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και οι συνθήκες στις οποίες αναπτύσσεται η στρατηγική του.
- Εργαλείο για μακρο-ανάλυση, εξερευνώντας περιοχές που πιθανόν δε θα εξετάζονταν.
- Δίνει τη «μεγάλη εικόνα» την οποία δε δίδει η SWOT και αποτελεί την αφετηρία σε πλειάδα πληροφοριών.

Πότε:

Στα πρώτα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς:

- Συντελεί στην αναγνώριση των απειλών και ευκαιριών και στην ανάπτυξη των εναλλακτικών στρατηγικών.
- Δύνανται να αποτελέσει ένα πλαίσιο αξιολόγησης των προτεινόμενων στρατηγικών.
- Αποτελεί το υπόβαθρο για την ανάπτυξη και χρήση μιας πλειάδας άλλων εργαλείων στη συνέχεια.

Δυσκολίες:

- Η απαίτηση για συγκεκριμένα και αξιόπιστα στοιχεία σε μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων της κοινωπικής και κρατικής λειτουργίας.
- Η διάθεση εξειδικευμένου προσωπικού για την αξιοποίηση των σχετικών στοιχείων.
- Αναλόγως με το είδος του οργανισμού, κάθε παράγοντάς της έχει διαφορετικό βάρος.
- Η PESTEL δε διαμορφώνει τη στρατηγική του οργανισμού, παρά μόνο προσδιορίζει και καταγράφει το περιβάλλον-πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαμορφωθεί και θα εκτελεστεί αυτή.

Ανάλυση P.E.S.T.E.L.: Βασικά χαρακτηριστικά

Political

Πολιτικές συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. πολιτική αστάθεια, βασικές αρχές και ιδεολογίες της επικρατούσας πολιτικής κατεύθυνσης, πιθανότητα πολιτικών ανατροπών - εξελίξεων κτλ)

Economical

Οικονομικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος (π.χ. πληθωρισμός, επιτόκια δανεισμού - καταθέσεων, κρατικός προϋπολογισμός, χρηματοοικονομικό σύστημα, ύψος επενδύσεων κτλ).

Social

Το κοινωνικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος (π.χ. κοινωνικές ομάδες, δημογραφικά στοιχεία και προβλέψεις, την ύπαρξη ή όχι κοινωνικής συνοχής, ομάδες πίεσης και συμφερόντων κτλ).

Technological

Τεχνολογικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος (π.χ. ενσωμάτωση και διάδοση τεχνολογίας ΤΠΕ, προοπτικές ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, κύρια ερευνητικά πεδία, εμπλεκόμενοι επιστημονικοί φορείς, πατέντες τεχνολογικών λύσεων κτλ)

Environmental

Περιβαλλοντικές συνθήκες και συσχέτισή τους με τους άλλους 5 παράγοντες (π.χ. ισχυρό ή μη νομικό υπόβαθρο για το περιβάλλον, ύπαρξη κουλτούρας προστασίας και διατήρησης των φυσικών περιβαλλοντικών στοιχείων κτλ).

Legal

Νομικό και θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί (π.χ. νόμοι, νομολογία, λειτουργία δικαστικού συστήματος, βαθμό εφαρμογής των νόμων, το επίπεδο και το είδος των κυρώσεων κτλ).

Παράδειγμα: ΑΣΕΠ - PESTEL

Political

Πολιτική ρητορική αξιοκρατίας, κυβερνητικές εξαγγελίες για πάταξη της διαφθοράς & αξιοκρατία, επέκταση αρμοδιοτήτων ΑΣΕΠ, εθνικό πρόγραμμα προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ στο δημόσιο τομέα

Economical

οικονομική κρίση, από-ανάπτυξη, αύξηση ανεργίας & αναζητούντων εργασία

Social

Ανεργία, ανεργία πτυχιούχων, ανεργία νέων, κοινωνική δυσαρέσκεια και αντίδραση για αναξιοκρατία και επιλογή προσωπικού δημόσιου τομέα

Technological

Υποστήριξη διεξαγωγής διαγωνιστικών διαδικασιών ΑΣΕΠ μέσω IT, καταγραφή και αξιολόγηση αναγκών δημόσιων οργανισμών σε προσωπικό

Environmental

Βιώσιμη ανάπτυξη, προστασία περιβάλλοντος

Legal

επικαιροποίηση θεσμικού πλαισίου ΑΣΕΠ, ενίσχυση ρόλου ΑΣΕΠ, νέες αρμοδιότητες ΑΣΕΠ

Παράδειγμα: ΟΑΕΔ - PESTEL

Political

Πολιτική ρητορική για την καταπολέμηση της ανεργίας, κυβερνητικές εξαγγελίες για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στη ψηφιακή οικονομία και τους τομείς της νέας οικονομίας, επέκταση αρμοδιοτήτων ΟΑΕΔ, εθνικό πρόγραμμα για την απασχόληση, νέα πολιτική ΕΕ για την απασχόληση

Economical

οικονομική κρίση, από- ανάπτυξη, νέα οικονομία, ψηφιακή οικονομία, 4^η βιομηχανική επανάσταση, διεθνής οικονομικός ανταγωνισμός, ανταγωνισμός προσέλκυσης επενδύσεων

Social

Ανεργία, μακροχρόνια ανεργία, ανεργία πτυχιούχων, ανεργία νέων, κοινωνική δυσαρέσκεια, κοινωνική & εργασιακή ανασφάλεια, προβλήματα κοινωνικής & εργασιακής ενσωμάτωσης ΑΜΕΑ και ΕΚΟ

Technological

Πληροφοριακά συστήματα & εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τεχνητή νοημοσύνη στη δημόσια διοίκηση, mega-δεδομένα στη δημόσια διοίκηση, ψηφιακή οικονομία, 4^η βιομηχανική επανάσταση

Environmental

Βιώσιμη ανάπτυξη, πράσινη επιχειρηματικότητα, προστασία περιβάλλοντος

Legal

κανονιστική ανάπλαση θεσμικού πλαισίου ΟΑΕΔ, ενίσχυση ρόλου ΟΑΕΔ, νέες αρμοδιότητες ΟΑΕΔ, εκχώρηση αρμοδιοτήτων πολιτικής απασχόλησης στις Περιφέρειες



**Σας ευχαριστώ πολύ για την
προσοχή σας !!!**

