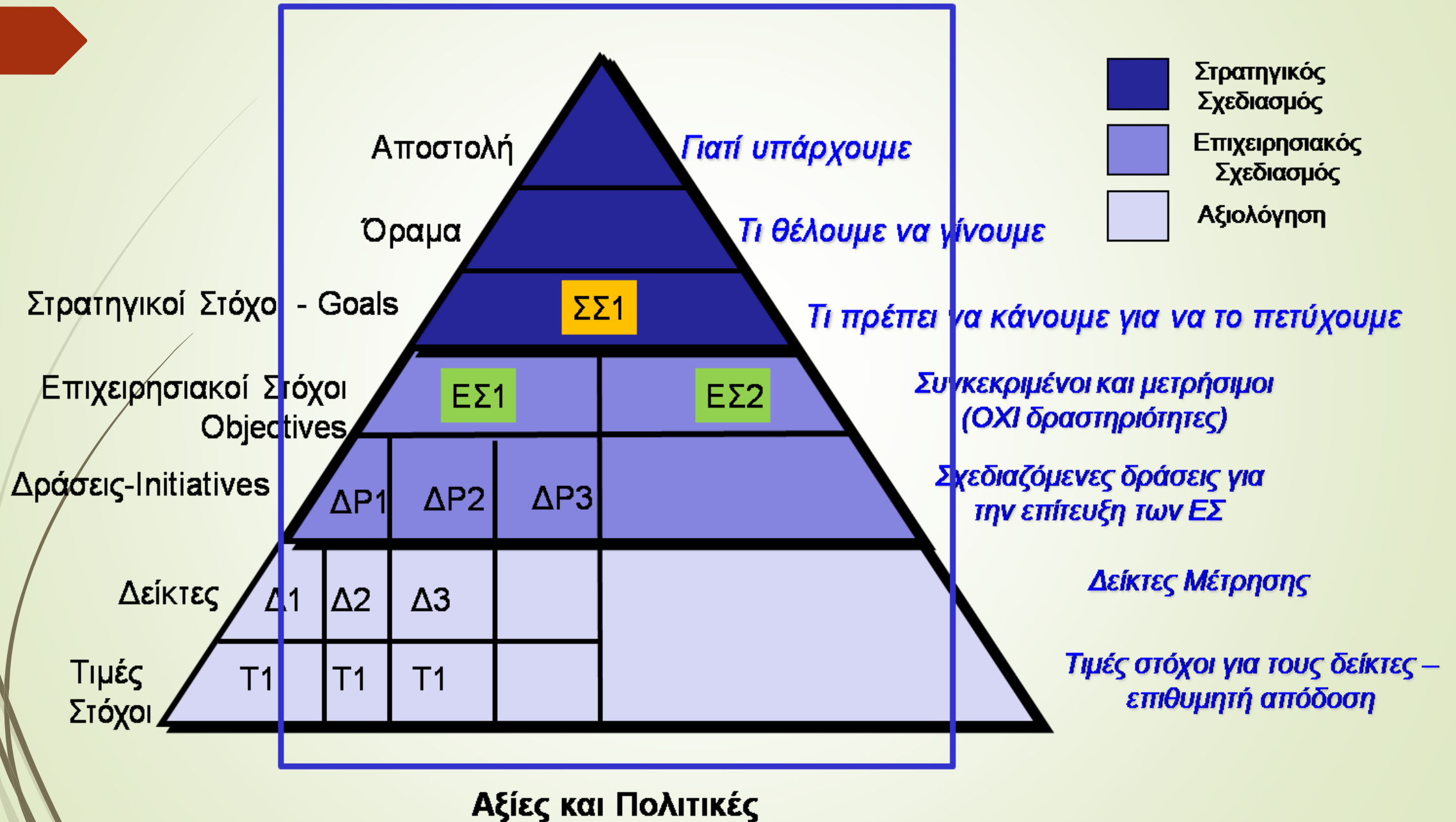


10η Διάλεξη - Στρατηγικός Προγραμματισμός: Στοχοθεσία & Αξιολόγηση

Σήφης Πλυμάκης,
Επίκουρος Καθηγητής
Δημοσίων Πολιτικών

Μάθημα: Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ

Επανάληψη-Στρατηγικός Προγραμματισμός: βασικοί όροι και έννοιες



Στρατηγικοί Στόχοι

- Συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής & του οράματος του φορέα
- Αφορούν το σύνολο του φορέα

Επιχειρησιακοί Στόχοι

- Εξειδικεύουν τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους
- Αφορούν την επίτευξη συγκεκριμένων αλλαγών, σε συγκεκριμένους τομείς λειτουργίας του φορέα

Δράσεις

- Μέσω των δράσεων, υλοποιούνται οι στόχοι του φορέα
- Κατανομή αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση των δράσεων (τι πρέπει να γίνει, ποιος κάνει τι, γιατί το κάνει, τι, σε πόσο χρόνο, πόσο θα στοιχίσει)
- Συντονισμός & αλληλεξάρτηση δράσεων για την επίτευξη των στόχων

Δείκτες Αξιολόγησης

- Μέσω των δεικτών αξιολογείται η επίτευξη των στόχων του φορέα
- Οι δείκτες θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι
- Θα πρέπει να αξιολογούν την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του φορέα

Στρατηγικοί Στόχοι Vs Επιχειρησιακοί Στόχοι

Στρατηγικοί Στόχοι

- Αφορούν & εξειδικεύουν το όραμα & τη στρατηγική του φορέα
- Αφορούν βασικές πολιτικές του φορέα
- Αφορούν (συνήθως) το σύνολο του φορέα
- Η επίτευξη τους αξιολογείται μέσω των δεικτών αξιολόγησης

Επιχειρησιακοί Στόχοι

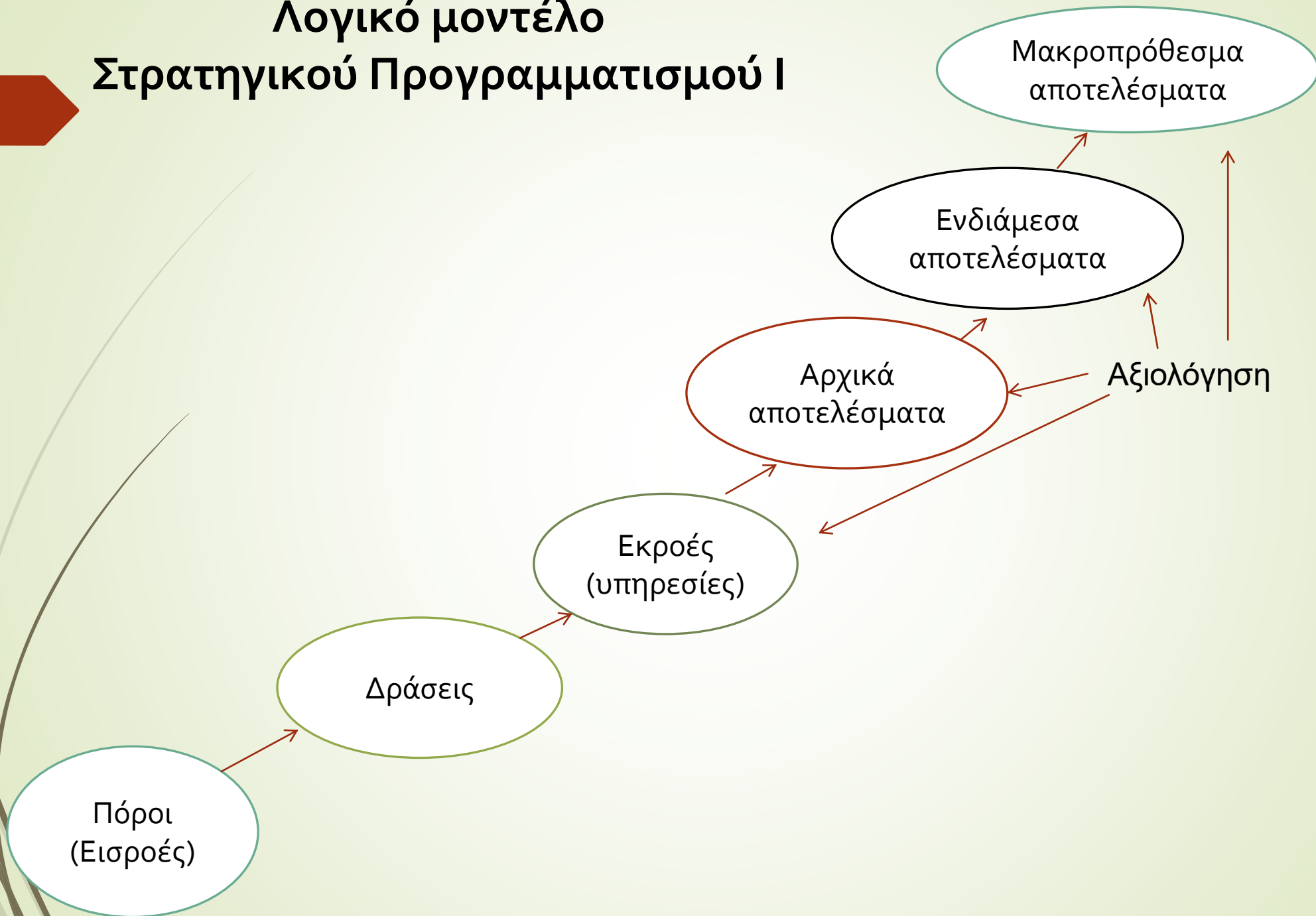
- Εξειδικεύουν την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων του φορέα
- Συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων
- Αφορούν επιμέρους οργανωτικές μονάδες του φορέα
- Αφορούν επιμέρους πολιτικές ή υπηρεσίες του φορέα
- Υλοποιούνται μέσω των δράσεων του στρατηγικού προγράμματος
- Η επίτευξη τους αξιολογείται μέσω των δεικτών αξιολόγησης



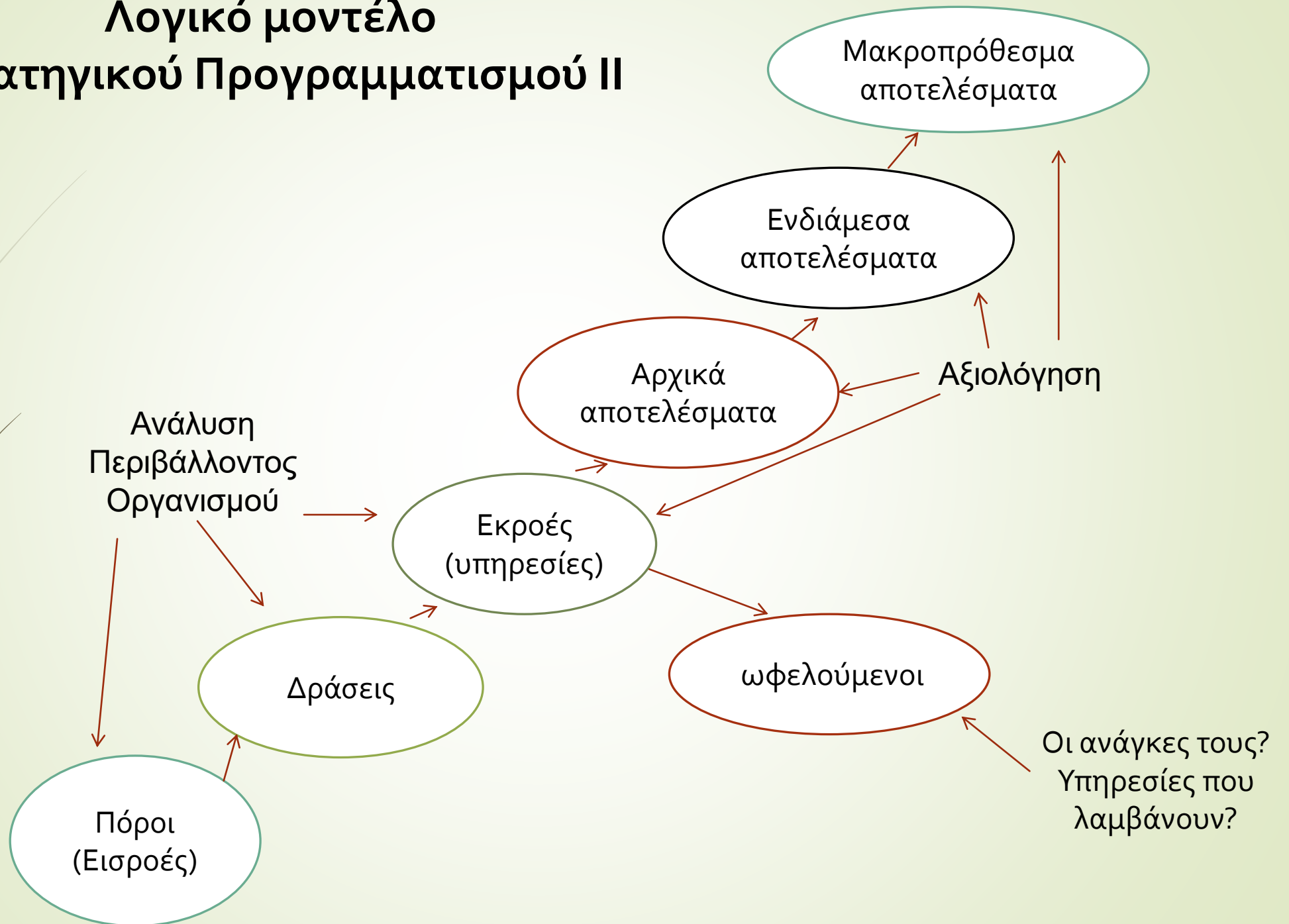
Το λογικό μοντέλο ανάπτυξης ενός στρατηγικού προγράμματος



Λογικό μοντέλο Στρατηγικού Προγραμματισμού I



Λογικό μοντέλο Στρατηγικού Προγραμματισμού II





Αξιολόγηση Στρατηγικού Προγράμματος

Εισαγωγή - Αξιολόγηση & Διοικητική Θεωρία

- Τυπική συμμόρφωση με νομοθεσία
- Νομιμότητα υπηρεσιών
- Τυπική συμμόρφωση αρμοδιοτήτων φορέα
- Νομιμότητα & εκτέλεση προϋπολογισμού

**Παραδοσιακό
διοικητικό μοντέλο**

**Μεταρρύθμιση
στην αξιολόγηση**

- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Ποιότητα
- Ανάγκες πολιτών

- Στοχοθεσία δημοσίων φορέων
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Επιπτώσεις παροχής δημοσίων υπηρεσιών
- Επίτευξη στόχων υπηρεσιών

**Διοίκηση
απόδοσης**

Στο πλαίσιο ενός Στρατηγικού Προγράμματος Αξιολογώ...

- Την υλοποίηση των **Δράσεων** του Στρατηγικού Προγράμματος (για την επίτευξη των Στόχων)
- Την παροχή των **Υπηρεσιών** του Οργανισμού (στο πλαίσιο της υλοποίησης του Στρατηγικού Προγράμματος)
- Την επίτευξη των **Στόχων** του Στρατηγικού Προγράμματος
- Τις **Επιπτώσεις – Αποτελέσματα** (από την Εφαρμογή Του Στρατηγικού Προγράμματος και την επίτευξη των Στόχων του)

Επίπεδα Αξιολόγησης

Επιπτώσεις
προγράμματος

Εκ των υστέρων αξιολόγηση
(ex – post)

Εφαρμογή
προγράμματος

Παρακολούθηση κατά τη
διάρκεια της εφαρμογής
(on – going)

Σχεδιασμός προγράμματος

Εκ των προτέρων
αξιολόγηση
(ex – ante)

Στρατηγικός Προγραμματισμός & Αξιολόγηση

Αποτελέσματα-
επιπτώσεις

Στοχοθεσία

Συμμετοχική
αξιολόγηση

Διαρκής
βελτίωση
οργανισμού

Η Αξιολόγηση στο Στρατηγικό Προγραμματισμό



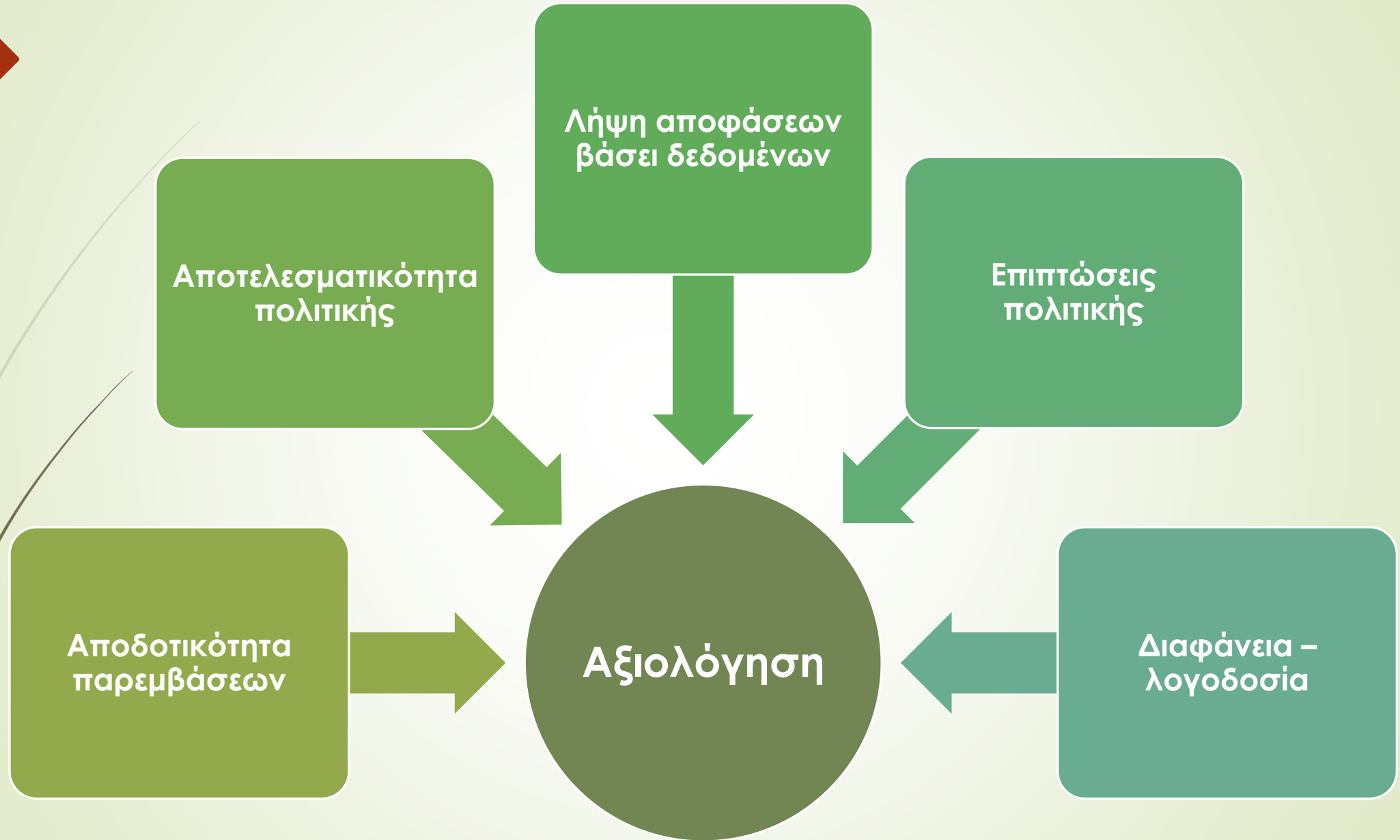
Λήψη
αποφάσεων
βάσει
δεδομένων

Διαρκής
διαδικασία

Επιπτώσεις –
αποτελέσματα
πολιτικών

Συμμετοχική
διαδικασία

Γιατί αξιολογώ ένα στρατηγικό πρόγραμμα



Τι αξιολογώ

Εκροές –
παρεχόμενες
υπηρεσίες
πολιτικής

Επιπτώσεις –
αποτελέσματα
πολιτικής

Κόστος
παροχής

Απόψεις
εμπλεκόμενων
&
ωφελομένων

Αξιολόγηση, Διαφάνεια, Λογοδοσία



Τι αξιολογώ I

Επίτευξη στόχων
στρατηγικού
προγράμματος

Λειτουργία οργανισμού &
παροχή των υπηρεσιών
του

Αποτελέσματα

Κόστος παροχής
υπηρεσιών

Ικανοποίηση αναγκών
ωφελούμενων (ποιότητα)

Τι αξιολογώ II

**Κόστος παροχής υπηρεσιών
(αποδοτικότητα)**

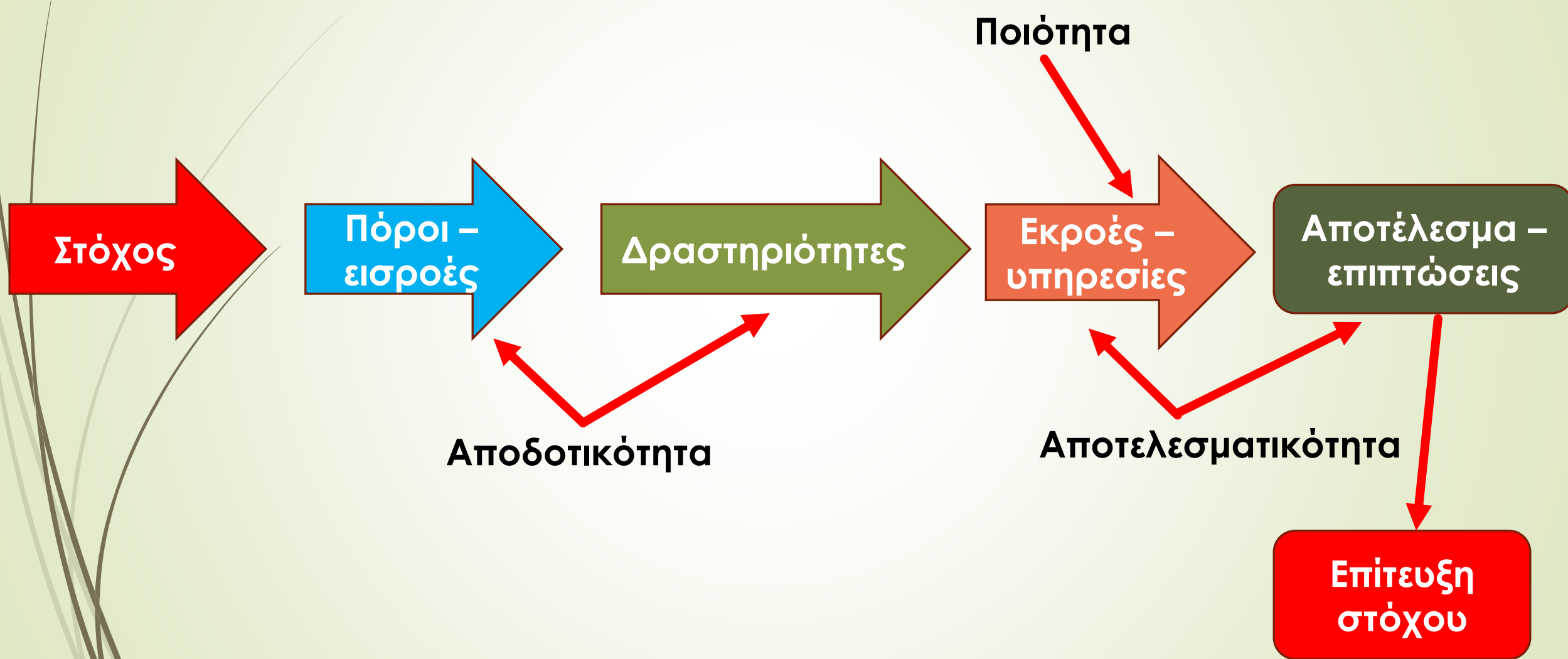
**Επιπτώσεις / αποτελέσματα από
την παροχή των υπηρεσιών
(αποτελεσματικότητα)**

Αξιολόγηση

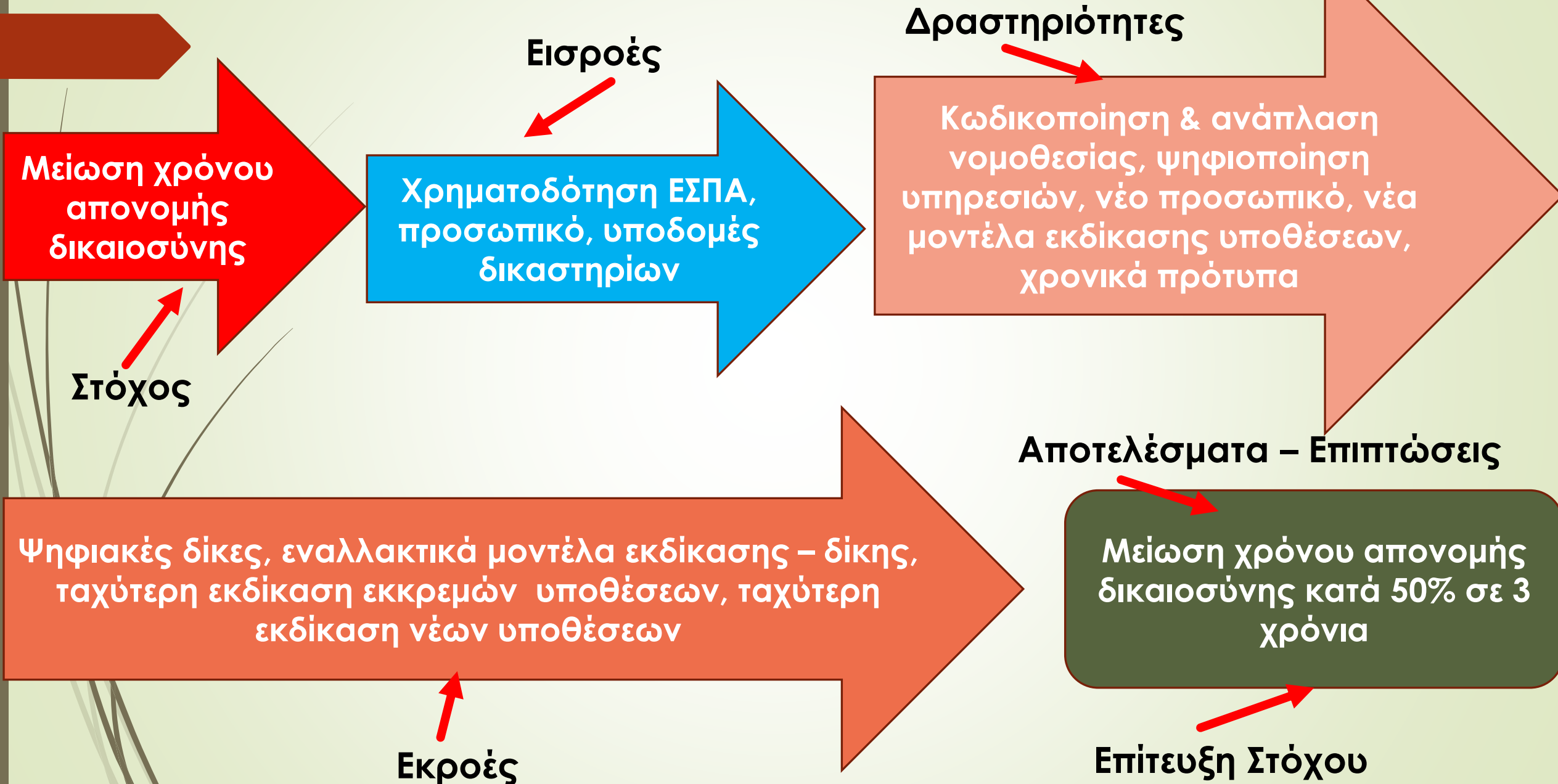
**Διαδικασίες παροχής υπηρεσιών
(χρόνος, γραφειοκρατία /
καθυστερήσεις, ευκολία εκτέλεσης
δράσεων από τα στελέχη του
φορέα, συντονισμός
εμπλεκόμενων)**

**Βαθμός ικανοποίησης / απόψεις
πολιτών για τις υπηρεσίες που
λαμβάνουν
(ποιότητα)**

Η Αξιολόγηση στο πλαίσιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού



Παράδειγμα – Απονομή Δικαιοσύνης



Οι Δείκτες Αξιολόγησης θα πρέπει να είναι



Δείκτες - Κριτήρια Αξιολόγησης



Παραδείγματα - Δείκτες Αξιολόγησης



Δείκτες Αξιολόγησης

Δείκτες εκροών

- Υπηρεσίες που παρέχονται
- Αριθμός υπηρεσιών

Δείκτες αποτελεσμάτων

- Αποτελέσματα παροχής υπηρεσιών
- Επιπτώσεις υπηρεσιών

Παραδείγματα Δεικτών Αξιολόγησης

Υγειονομικοί έλεγχοι

- Αύξηση υγειονομικών ελέγχων κατά 20% σε διάστημα ενός έτους
- Αύξηση προστίμων υγειονομικών ελέγχων κατά 20% σε διάστημα δύο ετών

Επενδύσεις

- Μείωση απαιτούμενου χρόνου αδειοδότησης επένδυσης κατά 40% σε 1 έτος
- Αύξηση επενδύσεων κατά 20% στον τομέα Χ σε μία διετία

Δείκτες Αξιολόγησης Στόχων – ενδεικτικά παραδείγματα

Στόχος
Ανάπτυξη δεξιοτήτων
για την ομαλή
εργασιακή ενσωμάτωση
των ΕΚΟ

- **Δείκτες αξιολόγησης**
- Μέλη ΕΚΟ που συμμετέχουν στα προγράμματα κατάρτισης
- Μέλη ΕΚΟ που συμμετέχουν στο πρόγραμμα και βρίσκουν εργασία μέσα από αυτό

Στόχος
Διασφάλιση στέγασης
& σίτισης

- **Δείκτες αξιολόγησης**
- Μέλη ΕΚΟ που λαμβάνουν στέγαση / σίτιση
- Βαθμός ικανοποίησης ωφελούμενων ΕΚΟ από τις παρεχόμενες υπηρεσίες στέγασης / σίτισης
- Αριθμός/ ποσοστό ωφελούμενων μελών ΕΚΟ που ενσωματώνονται κοινωνικά σε χρονική περίοδο Χ

Δείκτες εκροών Vs αποτελεσμάτων

	Δείκτες εκροών	Δείκτες αποτελεσμάτων
Πολιτική απασχόλησης	Αριθμός voucher που δόθηκαν σε ανέργους	Αριθμός νέων επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν μέσα από το πρόγραμμα voucher
	Αριθμός ωρών κατάρτισης ανέργων	Αριθμός ανέργων που βρήκαν εργασία
	Αριθμός ανέργων που συμμετείχαν σε προγράμματα πρακτικής άσκησης	Αριθμός ανέργων που προσλήφθηκαν σε επιχειρήσεις που έκαναν πρακτική άσκηση
Πολιτική υγείας	Αριθμός μαγνητικών εξετάσεων	Ποσοστό πρόληψης / μείωσης της ασθένειας X
	Αριθμός επεμβάσεων ανά τμήμα / ανά ημέρα	Ποσοστό επιτυχών επεμβάσεων

Οι 5 κρίσιμες ερωτήσεις της αξιολόγησης των δημοσίων πολιτικών

Τι

- Αξιολογώ
- Τα χαρακτηριστικά της πολιτικής / υπηρεσίας που αξιολογώ

Γιατί

- Το αξιολογώ
- Τι επιδιώκω μέσα από την αξιολόγηση του
- Ποιος ο στόχος της αξιολόγησης

Ποιος

- Το αξιολογεί
- Ποιοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση

Πότε

- Το αξιολογώ
- Συχνότητα αξιολόγησης

Πως

- Το αξιολογώ
- Με τι κριτήρια / δείκτες το αξιολογώ
- Τι αξιολογούν τα συγκεκριμένα κριτήρια
- Επιλέγονται και από ποιους τα συγκεκριμένα κριτήρια
- Οι διαδικασίες / εργαλεία αξιολόγησης

Βασικές αρχές σχεδιασμού ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης

Θεσμοθέτηση &
επιχειρησιακή
ενσωμάτωση
συστήματος

Συμμετοχική
λειτουργία &
δικτύωση
συστήματος

Συλλογή &
συνδυαστική
ανάλυση
διαφορετικών
πηγών ποσοτικών
& ποιοτικών
δεδομένων

Διαφάνεια &
λογοδοσία

Ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης



Δεδομένα αξιολόγησης ενός στρατηγικού Προγράμματος


Ποσοτικά δεδομένα

- Ποσοτικά δεδομένα παροχής μίας δημόσιας πολιτικής
- Στατιστικά στοιχεία
- Οικονομικά στοιχεία εφαρμογής μίας δημόσιας πολιτικής
- Ποσοτικά στοιχεία επίτευξης στόχων πολιτικής

Ποιοτικά δεδομένα

- Απόψεις εμπλεκομένων
- Ανάγκες ωφελομένων
- Βαθμός ικανοποίησης ωφελομένων από την παροχή μίας υπηρεσίας
- Αξιολογήσεις εμπλεκομένων / ωφελομένων για την παροχή μίας υπηρεσίας

Ποσοτικά δεδομένα αξιολόγησης (ενδεικτικές πηγές)



Δημογραφικά
στοιχεία
ωφελούμενων

Στατιστικά στοιχεία
ΕΛ.ΣΤΑΤ

Δεδομένα ζήτησης
παρεχόμενων
υπηρεσιών

Στοιχεία
οικονομικών
υπηρεσιών

Στοιχεία
προϋπολογισμού

Στοιχεία
προσωπικού και
μισθοδοσίας

Στοιχεία
επιμελητηρίων /
επαγγελματικών
ενώσεων

Διοικητικά
δεδομένα
εμπλεκόμενων
φορέων πολιτικής

Στοιχεία
απασχόλησης /
ανεργίας /
επιχειρηματικότητας

Ενδεικτικές πηγές δεδομένων αξιολόγησης



Δεδομένα ζήτησης /
παροχής
υπηρεσιών

Στατιστικά στοιχεία
παροχής

Προϋπολογισμός &
οικονομικά στοιχεία

Δεδομένα
οργάνωσης &
στελέχωσης φορέα

Εκθέσεις &
αναφορές
λειτουργίας φορέα

Εσωτερικές /
εξωτερικές εκθέσεις
ελέγχου &
αξιολόγησης φορέα

Μελέτες / έρευνες
για το φορέα

Ποιοτικά δεδομένα

Απόψεις στελεχών
& ωφελούμενων

Μεθοδολογικά εργαλεία αξιολόγησης ποιοτικών δεδομένων – απόψεων εμπλεκόμενων & ωφελούμενων

Έρευνες γνώμης

Ερωτηματολόγια

Διαβουλευτικές
ημερίδες &
εκδηλώσεις

Ομάδες
εστιασμένης
ανάλυσης
(focus groups)

Ηλεκτρονική
διαβούλευση

Διαβουλευτικές
συναντήσεις με
πολίτες

Ομάδες πολιτών
/ υπαλλήλων

Επιτροπές
διαβούλευσης

Φόρουμ
διαλόγου



Η μεθοδολογία Balanced Scorecard ως Εργαλείο Διαμόρφωσης Στρατηγικής



Balanced Scorecard: Βασικά χαρακτηριστικά

Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Αφορά την οπτική της οικονομικής λειτουργίας του οργανισμού. Τις πηγές χρηματοδότησης, την οικονομική βιωσιμότητα του οργανισμού, την κατανομή του προϋπολογισμού, τις κατηγορίες των δαπανών

Πελάτες

Αφορά την οπτική των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός στους πελάτες – ωφελούμενους του, προκειμένου να ικανοποιήσει τα αιτήματα και τις ανάγκες τους.

Αφετηρία: Η κυριαρχία των χρηματοοικονομικών δεικτών στη λήψη αποφάσεων των οργανισμών.

Περιεχόμενο: Ολοκληρωμένος τρόπος μέτρησης. Ισορροπημένη προσέγγιση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης με την προσθήκη και άλλων διαστάσεων.

Σκοπός: Η ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία του οργανισμού και η διασφάλιση της λήψης βέλτιστων αποφάσεων.

Εσωτερικές διεργασίες

Αφορά τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και την εκτέλεση των εσωστρεφών λειτουργιών – υπηρεσιών του.

Μάθηση και ανάπτυξη

Αφορά την ικανότητα βελτίωσης του οργανισμού, μέσα από τη διαρκή μάθηση και την καινοτομία.

Balanced Scorecard: Βασικά χαρακτηριστικά

Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Προϋπολογισμός
Οικονομική βιωσιμότητα οργανισμού
Δαπάνες
Κόστος παροχής Υπηρεσιών

Πελάτες

Παρεχόμενες υπηρεσίες
Εξωστρεφείς υπηρεσίες
Βαθμός ικανοποίησης πελατών

Αφετηρία: Η κυριαρχία των χρηματοοικονομικών δεικτών στη λήψη αποφάσεων των οργανισμών.

Περιεχόμενο: Ολοκληρωμένος τρόπος μέτρησης. Ισορροπημένη προσέγγιση των δεικτών μέτρησης της απόδοσης με την προσθήκη και άλλων διαστάσεων.

Σκοπός: Η ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία του οργανισμού και η διασφάλιση της λήψης βέλτιστων αποφάσεων.

Μάθηση και ανάπτυξη

Ανθρώπινο δυναμικό
Δεξιότητες
Μάθηση
Καινοτομία

Εσωτερικές Λειτουργίες

Εξωστρεφείς υπηρεσίες
Υποστηρικτικές λειτουργίες
Προγραμματισμός
Συντονισμός
Επικοινωνία

Βελτίωση της Επιχειρησιακής Λειτουργίας των Δημόσιων Οργανισμών μέσω της Balanced Scorecard

Παρεχόμενες
υπηρεσίες προς
τους Πελάτες –
Ωφελούμενους



Εσωτερικές
Λειτουργίες &
Οικονομική
Λειτουργία



Ανθρώπινο
Δυναμικό &
Καινοτομία

Balanced Scorecard: Επιχειρησιακά πλεονεκτήματα.

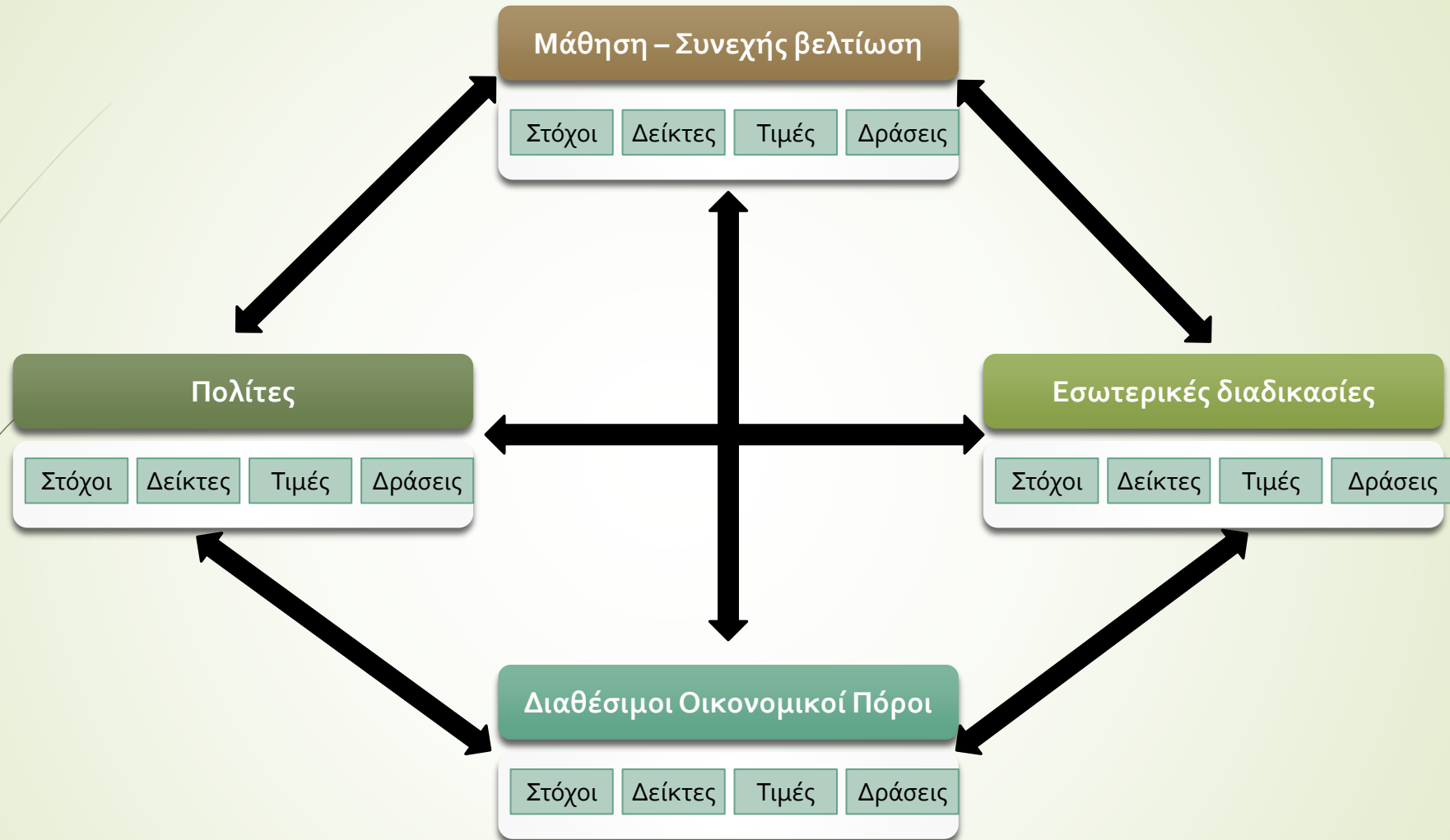
Μεταφράζεται το όραμα και η στρατηγική του οργανισμού σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων προς επίτευξη και δεικτών μέτρησης του βαθμού επίτευξής τους.

Επικοινωνείται η στρατηγική στο σύνολο του οργανισμού (και προς τα πάνω και προς τα κάτω) και συνδέεται με όλα τα επίπεδα λειτουργίας (επιχειρησιακοί, λειτουργικοί, ατομικοί στόχοι).

Ενσωματώνει το σύνολο των επιχειρησιακών σχεδίων (προϋπολογισμός, πρόγραμμα απλούστευσης / ψηφιοποίησης κτλ) σε μια ολοκληρωμένη προσπάθεια διοίκησης του οργανισμού.

Αναπτύσσεται η ικανότητα των οργανισμών για στρατηγική μάθηση, μέσω μίας διαδικασίας ανατροφοδότησης των κενών στην επιχειρησιακή λειτουργία και ανάπτυξης των σχετικών ικανοτήτων για την κάλυψή τους.

Balanced Scorecard στις Δημόσιες οργανώσεις: Βασική δομή



Ανάπτυξη στρατηγικής με Bsc

Εσωτερικές διαδικασίες

Στόχος	Δείκτης	Επιδιωκόμενη τιμή	Δράσεις υλοποίησης
Τυποποίηση διαδικασιών εσωτερικής επικοινωνίας	Ποσοστό μείωσης χρόνου εσωτερικής διεκπεραίωσης διαδικασιών	50 % σε 3 έτη	<ul style="list-style-type: none">•Αξιολόγηση διαδικασιών•Καταγραφή προβλημάτων•Διαβούλευση με υπαλλήλους•Τυποποίηση διαδικασιών•νέος κανονισμός λειτουργίας
Ψηφιακό σύστημα ανταλλαγής και διακίνησης εγγράφων	Ψηφιακή διεκπεραίωση εσωτερικών διαδικασιών	100% σε 3 έτη	<ul style="list-style-type: none">•ανάπτυξη ΟΠΣ ψηφιακής επικοινωνίας και ανταλλαγής εγγράφων•Ψηφιοποίηση εγγράφων• κατάρτιση προσωπικού στο νέο ΟΠΣ

Ανάπτυξη στρατηγικής με Bsc

Ανθρώπινο δυναμικό

Στόχος	Δείκτης	Επιδιωκόμενη τιμή	Δράσεις υλοποίησης
Βελτίωση δεξιοτήτων-γνώσεων επαγγελματιών υγείας	Ποσοστό προσωπικού που επιμορφώνεται/συνολικές απαιτήσεις	Σύνολο προσωπικού σε διάστημα 3 ετών	<ul style="list-style-type: none">• Καταγραφή αναγκών• Επιλογή δεξιοτήτων προς διδασκαλία• Αξιολόγηση παρακολούθηση εξειδικευμένης εκπαίδευσης-επιμόρφωσης• Ανάπτυξη μηχανισμού e – learning για τη δια βίου ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού

Παράδειγμα ΒΣc: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Δημόσια Διοίκηση

Στόχοι	Δείκτες	Τιμές	Δράσεις
Απλούστευση παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών	Αριθμός υπηρεσιών	30% σε 2 χρόνια	<ul style="list-style-type: none">καταγραφή υπηρεσιώναπλούστευση διαδικασιών παροχής
e – one stop shop δημόσιων υπηρεσιών	Αριθμός υπηρεσιών που παρέχονται πλήρως ψηφιακά	1500 υπηρεσίες σε 1 χρόνο Μείωση χρόνου παροχής κατά 40%	<ul style="list-style-type: none">διαλειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτωνΚοινή ψηφιακή αρχιτεκτονικήΑπλούστευση υπηρεσιών

Συνεργασίες

Στόχοι	Δείκτες	Τιμές	Δράσεις
Ενίσχυση του δικτύου συνεργασιών	Αριθμός φορέων που εντάχθηκαν στο δίκτυο συνεργατών	5 κατά έτος	<ul style="list-style-type: none">Υπογραφή μνημονίου συνεργασίαςΕκπαίδευση προσωπικού

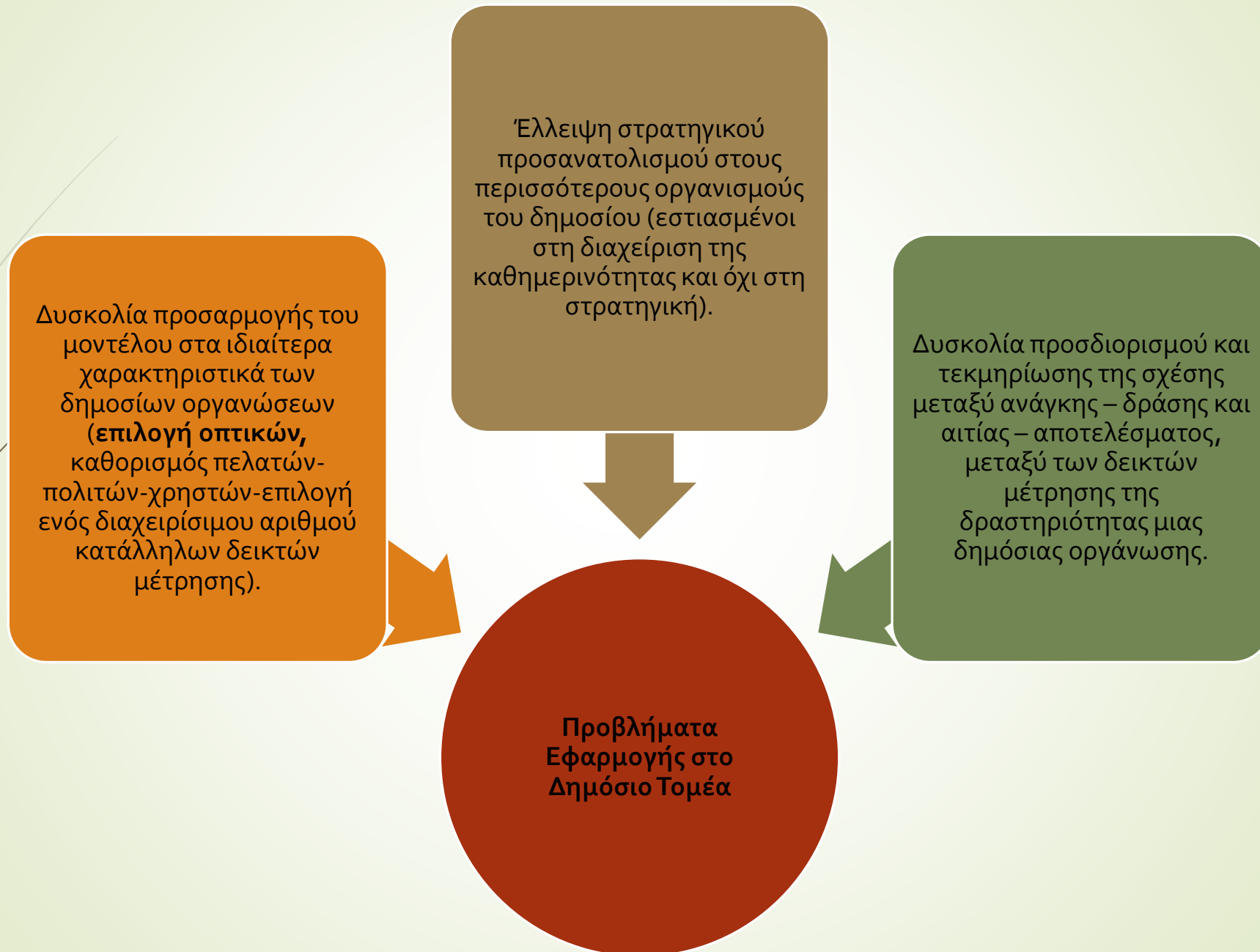
Εσωτερικές διαδικασίες

Στόχοι	Δείκτες	Τιμές	Δράσεις
Πλήρης αξιοποίηση ΟΠΣ	% διαδικασιών & εργασιών εκτελούμενες μέσω του ΟΠΣ	80%	<ul style="list-style-type: none">Καταγραφή διαδικασιώνΠροσαρμογή ΟΠΣΕκπαίδευσηΔοκιμαστική Εφαρμογή

Ανθρώπινο δυναμικό

Στόχοι	Δείκτες	Τιμές	Δράσεις
Βελτίωση δεξιοτήτων-γνώσεων προσωπικού	Ποσοστό προσωπικού που επιμορφώνεται εκπαιδεύεται/συνολικές απαιτήσεις	80% κατά έτος	<ul style="list-style-type: none">Καταγραφή αναγκώνΕπιλογή προσωπικούΑξιολόγηση παρακολούθηση εκπαίδευσης-επιμόρφωσης

ΒSc στις Δημόσιες Οργανώσεις : Περιορισμοί εφαρμογής



ΒSc στις Δημόσιες Οργανώσεις : Προϋποθέσεις εφαρμογής



Ενδεικτικά Στρατηγικά Προγράμματα Δημόσιων Οργανισμών στην Ελλάδα

ΑΑΔΕ

<https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-03/%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%91%CE%94%CE%95%202020-2024.pdf>

https://www.aade.gr/sites/default/files/2021-04/epixeirhsiako_2021.pdf

Ανεξάρτητη Αρχή Δημόσιων Συμβάσεων

http://www.opengov.gr/aads/wp-content/uploads/downloads/2016/02/01_STRATEGY_partA.pdf

Εθνική Αρχή Διαφάνειας

https://aead.gr/images/manuals/esskd/2018-2021/esskd_2018-2021.pdf

Δήμος Περιστερίου

https://www.peristeri.gr/media/2021/04/%CE%95%CE%A02020-2023_%CE%91%CE%84_%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%A3%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82.pdf



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

