

# ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

---

## Αναβάθμιση και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος

*Η Αναγκαιότητα Εκπόνησης και Υλοποίησης ενός Αποτελεσματικού και  
Ορθολογικού Στρατηγικού Σχεδιασμού για την Ανάπτυξη, την Εξέλιξη και την  
Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα*



Εισηγητής: Καθηγητής Βασίλης Κέφης ([bkefis@panteion.gr](mailto:bkefis@panteion.gr))  
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης  
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης  
Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

# Στρατηγικός σχεδιασμός

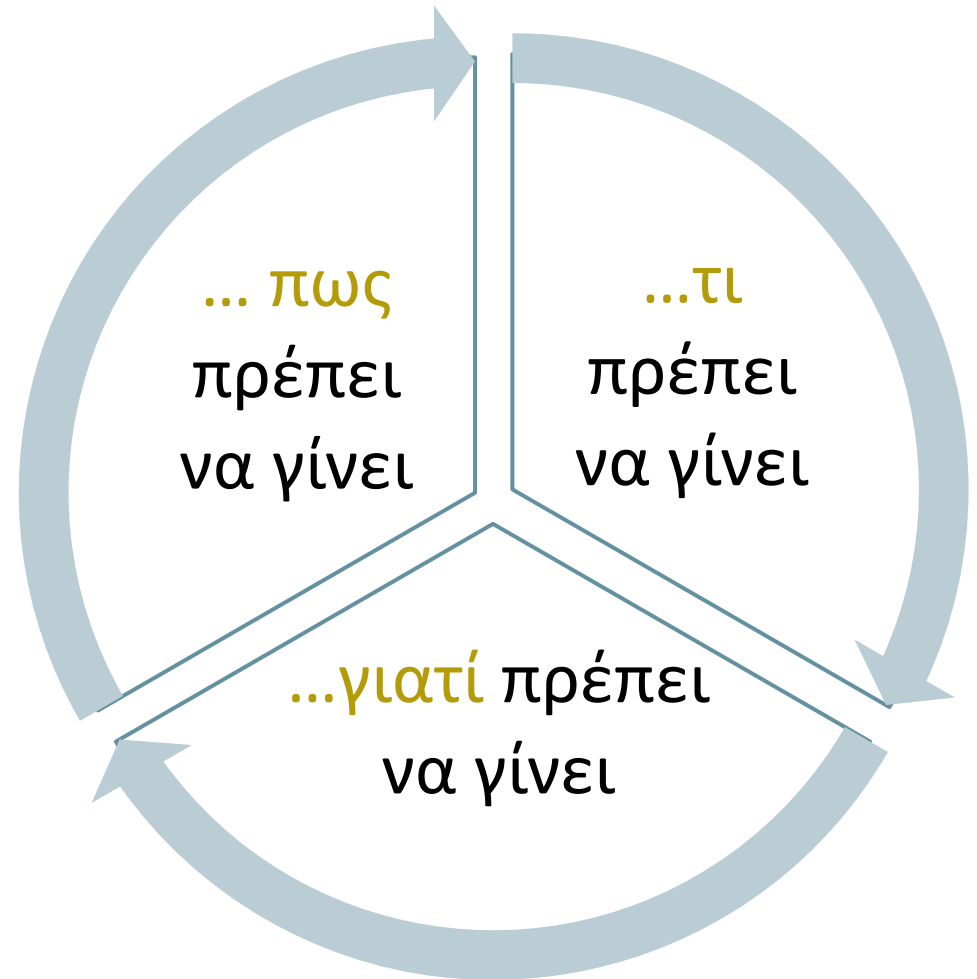
---

- ▶ Είναι μια **διαδικασία** επειδή ...
  - ▶ ... περιλαμβάνει τη θέσπιση στόχων (π.χ. επιλογή του προτιμητέου μέλλοντος της οργάνωσης) και τη διαμόρφωση της προσέγγισης βάσει της οποίας θα επιτευχθούν.
- ▶ Είναι μια **πειθαρχημένη** διαδικασία επειδή ...
  - ▶ ... απαιτεί την εκτέλεση συγκεκριμένων βημάτων-ενεργειών, με αυστηρά προσδιορισμένη σειρά για την επίτευξη των στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

# Το στρατηγικό σχέδιο

---

- ▶ Το στρατηγικό σχέδιο είναι ένα σύνολο αποφάσεων σχετικά με το ....



# Στρατηγικός σχεδιασμός ≠ Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

---

- ▶ Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
  - ▶ Η διαμόρφωση ενός σχεδίου για την επίτευξη ενός στόχου μέσα σε μία περίοδο αρκετών χρόνων.
    - ▶ Κατά τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό προϋποτίθεται ότι η γνώση που υπάρχει σήμερα σχετικά με τις πραγματικές συνθήκες του μέλλοντος εντός του οποίου θα εφαρμόζεται το σχέδιο, είναι επαρκής ώστε να διασφαλίσει την πιστή εφαρμογή του.
- ▶ Στρατηγικός σχεδιασμός
  - ▶ Η επιχείρηση/οργανισμός πρέπει να είναι ικανή/ός να ανταποκρίνεται σε ένα δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

# Στρατηγική σκέψη



- ▶ Στρατηγική είναι η σκέψη που αξιολογεί εάν πράττεται το σωστό με βάση τρία κριτήρια:
  - ▶ Την προσήλωση στο στόχο που έχει τεθεί
  - ▶ Την κατανόηση του περιβάλλοντος εντός του οποίου επιδιώκεται η επίτευξη του στόχου. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στους παράγοντες που ενδεχομένως παρεμποδίζουν την επίτευξή του.

- ▶ Τον εντοπισμό των δημιουργικών παραμέτρων που προσδίδουν την ικανότητα άμεσης αντίδρασης σε ενδεχόμενες δυσκολίες.

# Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- ▶ Προετοιμασία
- ▶ Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- ▶ Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- ▶ Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- ▶ Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- ✘ Προσδιορισμός των ζητημάτων εκείνων τα οποία πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής.
- ✘ Αποσαφήνιση ρόλων (ποιός κάνει τι).
- ✘ Δημιουργία ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού.
- ✘ Προσδιορισμός δεδομένων και πληροφοριών που απαιτούνται για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Εκροή

**ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ**

# Περιεχόμενα του σχεδίου δράσης

---

- ▶ Στο σχέδιο δράσης της δημόσιας οργάνωσης πρέπει να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:
  - ▶ α) ο στρατηγικός σχεδιασμός της οργάνωσης/επιχείρησης,
  - ▶ β) τα στοιχεία πρόγνωσης και διαχείρισης διακινδυνεύσεων,
  - ▶ γ) η διάγνωση αναγκών και η θέση στόχων και δεικτών επιδόσεων,
  - ▶ δ) ο τρόπος παρακολούθησης της εφαρμογής των προηγούμενων και ο συντονισμός των εμπλεκόμενων επιπέδων διοίκησης,
  - ▶ ε) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ο ανασχεδιασμός των δράσεων που χρήζουν συμπληρώσεων ή αλλαγών,
  - ▶ στ) το πρόγραμμα των επικείμενων ρυθμίσεων,
  - ▶ ζ) το πρόγραμμα των διοικητικών διαδικασιών που πρόκειται να απλουστευθούν,
  - ▶ η) το πρόγραμμα ανάπτυξης εφαρμογών ηλεκτρονικής διοίκησης,
  - ▶ θ) το πρόγραμμα βελτίωσης των υπηρεσιών
  - ▶ ι) το πρόγραμμα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

# Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- ▶ Προετοιμασία
- ▶ Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- ▶ Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- ▶ Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- ▶ Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- ✘ Η διατύπωση του οράματος και της αποστολής μιας οργάνωσης περιγράφει την οργάνωση με βάση:
  - Τον **σκοπό** της. Γιατί υπάρχει η οργάνωση και τι επιδιώκει.
  - Την **εργασία** της. Ποια είναι η βασική μέθοδος εργασίας στην οργάνωση μέσω της οποίας επιδιώκεται η επίτευξη του σκοπού.
  - Τις **αξίες** της. Οι αρχές και οι πεποιθήσεις που κατευθύνουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν τα μέλη της οικονομικής μονάδας.



# Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- ▶ Προετοιμασία
- ▶ Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- ▶ Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- ▶ Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- ▶ Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου



- ✘ Το όραμα είναι η περιγραφή του «πως θα μοιάζει η επιτυχία της οργάνωσης».

# Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- ▶ Προετοιμασία
- ▶ Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- ▶ Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- ▶ Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- ▶ Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

- ✘ Συλλογή δεδομένων σχετικά με τις επιδόσεις της οργάνωσης, τις αδυναμίες και τα δυνατά της σημεία.
- ✘ Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να γνωρίζει τους πόρους που διατίθενται για τη συλλογή δεδομένων και να έχει κατά νου και τις μελλοντικές ανάγκες σε δεδομένα και πληροφορία.

Εκροή

1. Βάση δεδομένων
2. Κατάλογος με θέματα τα οποία ενδέχεται να αποκτήσουν κρίσιμη – για την επίτευξη του στόχου – σημασία στο μέλλον.



# Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- ▶ Προετοιμασία
- ▶ Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- ▶ Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- ▶ Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- ▶ Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

✘ Οι στρατηγικές, οι σκοποί και οι στόχοι της οργάνωσης μπορούν να προκύψουν μέσα από ...

- ... τα μέλη της οργάνωσης
- ... ομαδικές συζητήσεις
- ... δομημένες τεχνικές λήψης αποφάσεων

ΑΛΛΑ

Την τελική απόφαση την λαμβάνει η **ηγεσία** της οργάνωσης.

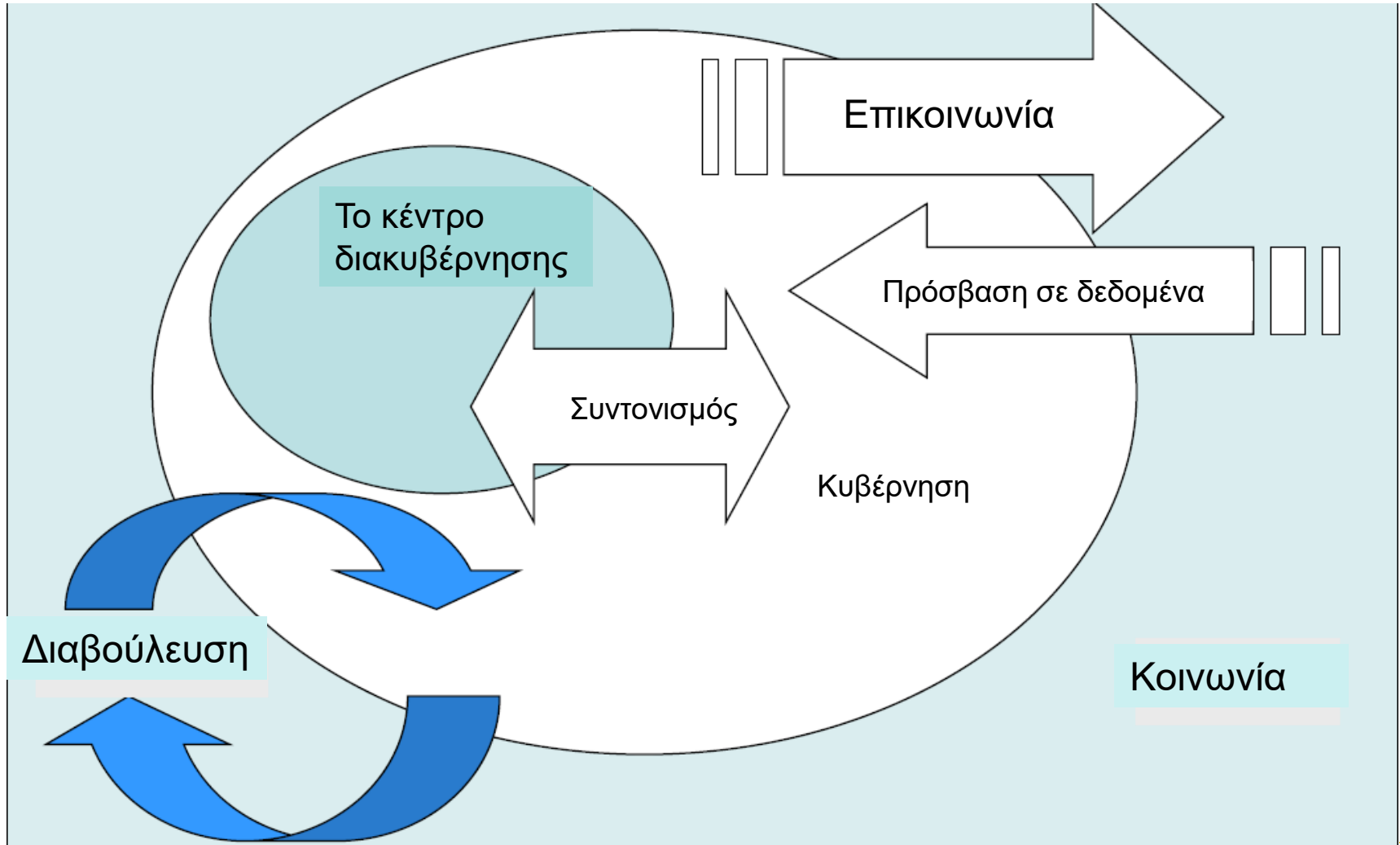
# Τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού

- ▶ Προετοιμασία
- ▶ Διατύπωση της αποστολής και του οράματος της οργάνωσης
- ▶ Αποτίμηση της παρούσας κατάστασης
- ▶ Διαμόρφωση στρατηγικών, σκοπών και στόχων
- ▶ Καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου

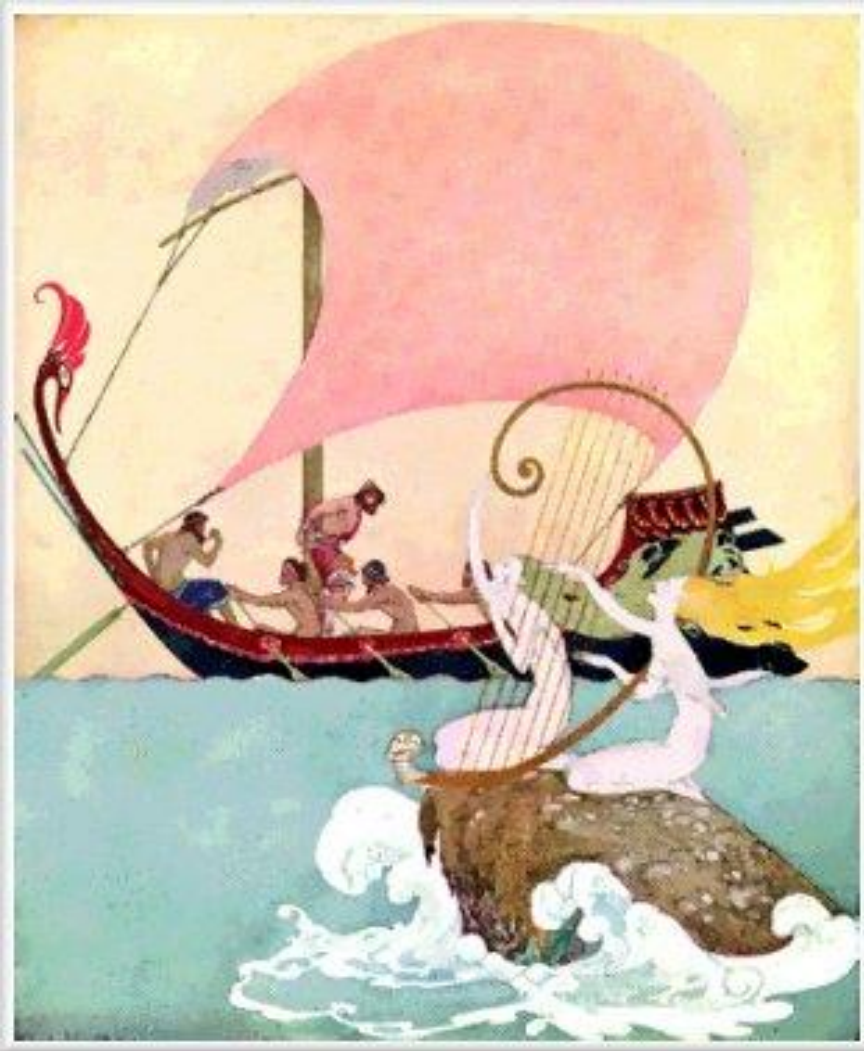
- ✘ Το τελικό γραπτό κείμενο στο οποίο αποτυπώνεται το σχέδιο δράσης:
  - δίνει απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικά με τις προτεραιότητες και τις κατευθύνσεις της μονάδας.
  - Είναι επαρκώς αναλυτικό, ώστε να μπορεί να χρησιμεύσει σαν οδηγός δράσεων.

# Σύνταξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου

Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό, τα δεδομένα, τα μηνύματα και η επικοινωνία έρχονται από πολλές κατευθύνσεις και είναι ιδιαίτερως πολύπλοκα.



# Στρατηγικός σχεδιασμός σημαίνει προσήλωση στο στόχο



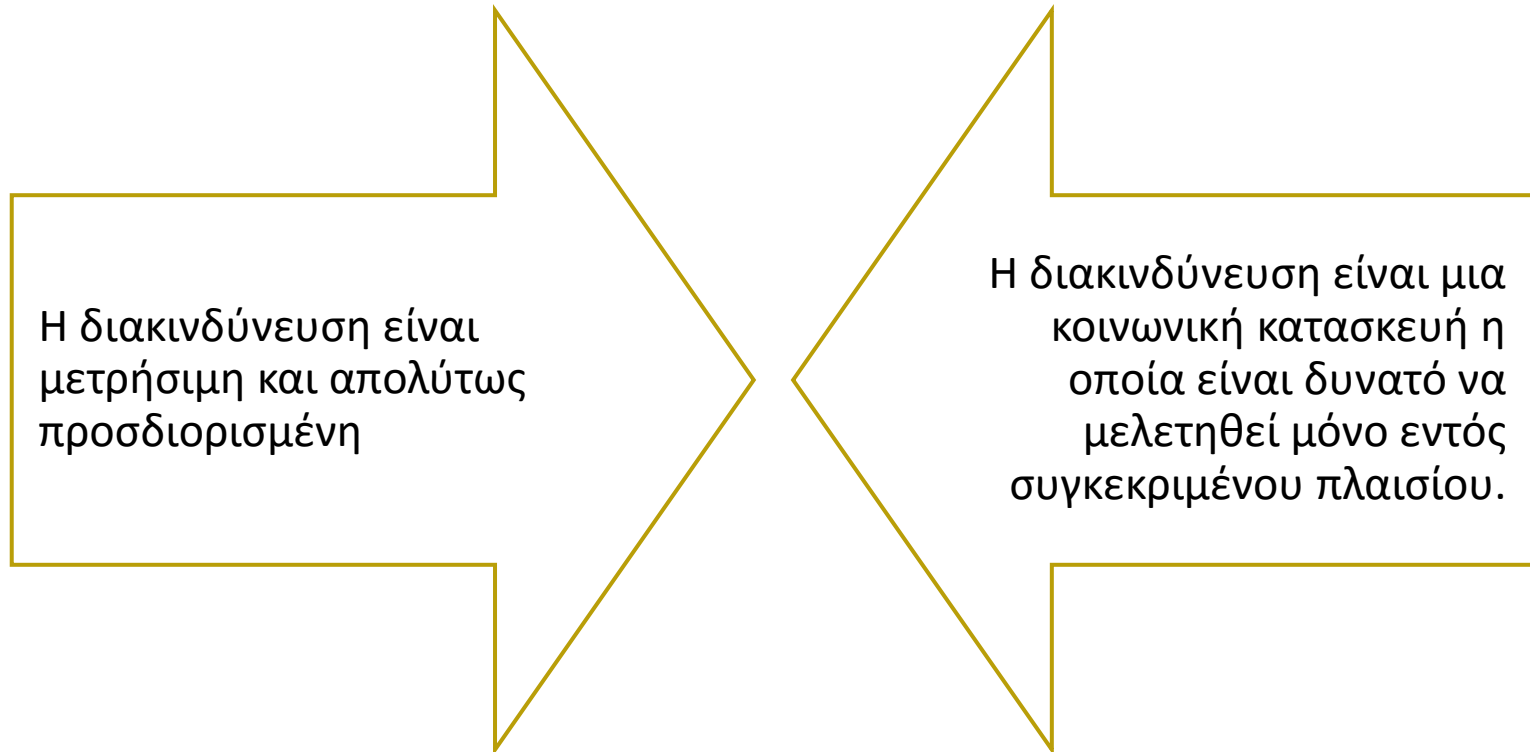
- ▶ Ο στρατηγικός σχεδιασμός σηματοδοτεί την μετάβαση από
  - ▶ τη διαχείριση των προβλημάτων και την αποσπασματική δράση
  - ▶ στη θέση και επιδίωξη σκοπών.

Η θέση των σκοπών είναι μια διαδικασία λήψης απόφασης.



# Πρόγνωση και διαχείριση διακινδυνεύσεων

---



Η έννοια της διακινδύνευσης ορίζεται και εξαρτάται από τις αρχικές υποθέσεις

# Η ανάλυση S.W.O.T.

---

- ▶ Χρησιμοποιείται για τη συγκριτική αναλυτική παρουσίαση των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας στρατηγικής απόφασης, των ευκαιριών και των διακινδυνεύσεων που αυτή ενέχει.
- ▶ Τα **δυνατά** και **αδύνατα** σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.
  - ▶ π.χ. ικανότητες ανθρώπινου κεφαλαίου, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της οργάνωσης, τεχνογνωσία.
- ▶ Οι **ευκαιρίες** και οι **διακινδυνεύσεις** αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης.
  - ▶ π.χ. είσοδος νέων δεδομένων, νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, κοινωνική αποδοχή και στάση των κοινωνικών εταίρων.



# Ανάλυση SWOT: Ποιες ερωτήσεις τίθενται

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί για την οργάνωση και αποτελούν πλεονέκτημά της;

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι κοινωνικοί εταίροι της οργάνωσης ως ενδογενή αδυναμία;

- Ποιές είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν για να υιοθετηθεί και να ευοδωθεί η αναλαμβανόμενη προσπάθεια από την οργάνωση;
- Ποιές είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν τον τομέα πολιτικής στον οποίο δρα η οργάνωση;

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις αδυναμίες πραγματική απειλή;



# Οι στόχοι της οικονομικής μονάδας

---

## ▶ Πρέπει να ...

- ▶ είναι ρεαλιστικοί και να λαμβάνουν υπόψη τις καλές πρακτικές της οργάνωσης – τυπικές ή άτυπες – θεσμοθετημένες ή μη.
- ▶ είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, άμεσα συνδεδεμένοι με την αποστολή της οργάνωσης, επιτεύξιμοι, σαφείς, χρονικά οριοθετημένοι και βιώσιμοι.
- ▶ βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
- ▶ μην αντιφάσκουν προς τους στόχους υπερεθνικών οργάνων που είναι δεσμευτικοί για τη χώρα.
- ▶ να τίθενται με τη μέγιστη δυνατή συναίνεση του ανθρώπινου δυναμικού.
- ▶ να προτεραιοποιούνται κατά χρόνο και ομάδα.

# Δείκτες παρακολούθησης

---

- ▶ Οι δείκτες διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:
  - ▶ Δείκτες οικονομικής διαχείρισης
  - ▶ Δείκτες βελτίωσης της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών
  - ▶ Δείκτες οργανωσιακής μάθησης και
  - ▶ Δείκτες ικανοποίησης των πολιτών
- ▶ Οι δείκτες πρέπει να επιλέγονται με κριτήρια την ισχύ, την αξιοπιστία, την ευαισθησία, την απλότητα, τη χρησιμότητα και την οικονομικότητά τους.

# Πολυεπίπεδος διοικητικός συντονισμός

Συντονισμός μεταξύ των επιπέδων διακυβέρνησης



Συντονισμός μεταξύ των τομέων πολιτικής



# Η πρόκληση της ολιστικής διοικητικής προσέγγισης (Whole-of Government approach)

Είναι πολύ δύσκολο να ευθυγραμμιστούν οι τομείς πολιτικής και τα επίπεδα διακυβέρνησης για την επίτευξη του στόχου.



---

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