



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Department of Public Administration

ΠΜΣ: ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ
ΚΑΤ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜ. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

**Από τη θεωρία στην πράξη: μελέτη για
ένα εφαρμόσιμο Εθνικό Πλαίσιο
Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γρηγοριάδης Διονύσης

ΑΘΗΝΑ 2024

Τριμελής Επιτροπή:

Κτιστάκη Σταυρούλα, Καθηγήτρια Πάντειου Πανεπιστημίου (επιβλέπουσα)

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Πάντειου Πανεπιστημίου

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Πάντειου Πανεπιστημίου



Copyright© Γρηγοριάδης Διονύσης, 2024.

All rights reserved. Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασία από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Περίληψη

Προκειμένου να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα και να αποτιμηθεί η χρησιμότητα των δημόσιων πολιτικών, αυτές πρέπει να αξιολογούνται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, της υλοποίησης, αλλά και μετά την εφαρμογή τους. Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου, εθνικού πλαισίου εκ των υστέρων (ex post) αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών. Το προτεινόμενο πλαίσιο θεμελιώνεται σε βιβλιογραφικές αναφορές, τεχνικά εγχειρίδια και διεθνείς καλές πρακτικές, μέσω της συγκριτικής ανάλυσης αυτών. Η περιγραφή του μοντέλου αυτού αξιολόγησης δεν περιορίζεται σε θεωρητικές προτάσεις, αλλά ενσωματώνει τις απαιτούμενες ρυθμιστικές παρεμβάσεις και αξιοποιεί υφιστάμενους θεσμούς, διαπνεόμενο από μια κουλτούρα «αιφόρου βελτίωσης».

Λέξεις κλειδιά: δημόσια πολιτική, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, συγκριτική ανάλυση, αιφόρος βελτίωση

Abstract

Public Policies have to be evaluated during design stage, as they are being implemented, as well as after their application, so as their effectiveness is estimated, and their usefulness is assessed. In the dissertation at hand, the designing of a comprehensive, national ex post Public Policy evaluation framework is attempted. The suggested framework is founded on bibliographical references, technical manuals and international good practices, of which a comparative analysis is presented. The description of the evaluation model at hand, is not limited to theoretical suggestions. It integrates the required regulatory interventions and utilizes existent institutions, instilled throughout by a sustainable improvement culture.

Key words: public policy, evaluation, feedback, comparative analysis, sustainable improvement

Πρόλογος

Η επιλογή του θέματος της εργασίας έγινε με κριτήριο το προσωπικό ενδιαφέρον του γράφοντα για τις δημόσιες πολιτικές και την ανάγκη αξιολόγησής τους με δεδομένο ότι στην Ελλάδα σήμερα δεν υπάρχει θεσμοθετημένο, ολοκληρωμένο πλαίσιο εκ των υστέρων αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών. Η βοήθεια της επιβλέπουσας, Καθηγήτριας κας Κτιστάκη Σταυρούλας, ήταν πολύτιμη, τόσο στο γνωσιακό και τεχνικό πεδίο, όσο και από άποψη εμπύχωσης, παροχής ελευθερίας κινήσεων και εμφύσησης κινήτρου για καλύτερα αποτελέσματα. Για τους λόγους αυτούς, της αξίζουν ιδιαίτερες ευχαριστίες. Κομβικός ήταν ο ρόλος της κας Τσαρτσάρα Αναστασίας, Προϊσταμένης του Τομέα Εσωτερικών, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικαιοσύνης και Θεσμών της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης, Οφείλονται και σε αυτήν ευχαριστίες, διότι είχε την ευγενή καλοσύνη να παραχωρήσει συνέντευξη σχετικά με το έργο της μονάδας της.

Επισημαίνεται ότι στο κείμενο συχνά μετά από μια έννοια ή ορισμό αναγράφεται μέσα σε παρένθεση η ερμηνεία του στα αγγλικά, ώστε να γίνει ευκολότερα η αντιστοίχιση με ανάλογους όρους της διεθνούς βιβλιογραφίας.

.

Περιεχόμενα

Πίνακας συντμήσεων και συντομογραφιών	7
Εισαγωγή	8
1. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών	10
1.1 Η έννοια της δημόσιας πολιτικής και τα στάδια που την απαρτίζουν	10
1.2 Αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών: ένα βήμα πέρα από την παρακολούθηση.	12
1.3 Προϋποθέσεις εφαρμογής, μέσα υλοποίησης και επιδιωκόμενοι σκοποί της αξιολόγησης.....	16
2. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών στην ελληνική πραγματικότητα.....	23
2.1 Η κατάσταση πριν το ν.4622/19	23
2.2 Η επιδιωκόμενη τομή του νόμου για το επιτελικό κράτος στη διαδικασία αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών.....	25
2.3 Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την εφαρμογή της ex post αξιολόγησης στην πράξη: η περίπτωση της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ	29
3. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών διεθνώς.....	34
3.1 Εισαγωγή	34
3.2 Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου.....	35
3.3 Η αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών στη Γαλλία	41
3.4 Η αξιολόγηση στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. Μια ιδιαίτερη αναφορά στον Καναδά .	45
4. Για ένα Εθνικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών (Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.)	50
4.1 Σκοπιμότητα και στόχοι του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.	50
4.2 Δομή και περιεχόμενο του Πλαισίου.....	54
4.3 Προϋποθέσεις εφαρμογής.....	61
Αντί συμπερασμάτων: Η <i>αειφόρος βελτίωση</i> , ως κουλτούρα διοίκησης	65
Αναφορές.....	69
Βιβλιογραφία	69
Άρθρα - Μελέτες	69
Εγχειρίδια, εκθέσεις, αναφορές, οδηγίες.....	69
Αναφορές από ιστοσελίδες.....	70
Αναφορές από παραδόσεις	71
Κανονισμοί	71
Εθνική νομοθεσία	71

Πίνακας συντμήσεων και συντομογραφιών

INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
LFA	Logical Framework Approach
άρ.	άρθρο (κανονιστικής διάταξης)
Γ.Γ.	Γενική Γραμματεία
Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.	Εθνικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΣΚυΠ	Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
(Κ)ΥΑ	(Κοινή) Υπουργική Απόφαση
ν.	Νόμος
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Π.Σ.	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
π.δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΠτΚ	Προεδρία της Κυβέρνησης

Εισαγωγή

Τα δημοσίου ενδιαφέροντος ζητήματα που καλούνται να διαχειριστούν οι εθνικές κυβερνήσεις άπτονται του οικονομικού, κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος. Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από προκλήσεις ιδιαίτερης φύσης, η οποία επιχειρείται να περιγραφεί μέσω των εννοιών της μεταβλητότητας, της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και της αμφισημίας. Με άλλα λόγια, κατά την κατάστροψη των δημόσιων πολιτικών, οι κυβερνήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το V.U.C.A.¹ πλαίσιο, εντός του οποίου οφείλουν να λειτουργήσουν. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για έναν συστηματικό, βασισμένο σε επιστημονικά -αλλά και εμπειρικά- δεδομένα, τρόπο με τον οποίο πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται οι δημόσιες πολιτικές, είναι αδήριτη. Η μέτρηση και εκτίμηση των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και των μακροπρόθεσμων συνεπειών των δημόσιων πολιτικών, οδηγούν στη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την εκτίμηση του βαθμού της επιτυχίας τους. Εν πολλοίς, η εκ των υστέρων αξιολόγηση των παραπάνω πολιτικών προκύπτει από την καταγραφή και ανάλυση των εκούσιων και ακούσιων επιδράσεών τους στις κοινωνικές ομάδες – στόχους, στην οικονομία και στο φυσικό περιβάλλον.

Η αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών είναι κάτι πολύ περισσότερο από τον έλεγχο νομιμότητας. Στην Ελλάδα εφαρμόστηκε επί της ουσίας για πρώτη φορά με την έλευση των ευρωπαϊκών συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί ορίζουν ως υποχρεωτική την αξιολόγηση και ως εκ τούτου σε περιφερειακό επίπεδο αυτή πραγματοποιείται, σχεδόν αποκλειστικά, από ιδιωτικούς φορείς, κατά παραγγελία της αρμόδιας υπηρεσίας. Ωστόσο, αν και αυτό συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, η αξιολόγηση αυτή διενεργείται επί μεμονωμένου προγράμματος και όχι επί πολιτικής εν συνόλω. Με το ν.4048/12 (Α' 34) και μερικά χρόνια αργότερα με το ν.4622/19 (Α' 133) για το επιτελικό κράτος, προβλέφθηκε η αξιολόγηση για τις δημόσιες πολιτικές με πιο συστηματικό τρόπο. Ακόμα και μετά την ψήφιση όμως των νόμων αυτών, αλλά και τις συγχωνεύσεις οργανικών μονάδων, ώστε να παραμείνει εντέλει μία Γενική Γραμματεία Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης (εφεξής Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ) με αρμοδιότητα -μεταξύ άλλων- την αξιολόγηση δημόσιων

¹ Ακρωνύμιο του Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous.

πολιτικών, η μεθοδευμένη εφαρμογή της τελευταίας και ειδικά της εκ των υστέρων (ex post) μορφής της παραμένει -σε μεγάλο βαθμό- ζητούμενο.

Στα τέσσερα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, επιχειρείται να διερευνηθεί η έννοια της αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών και να προταθεί μοντέλο συστηματικής εφαρμογής της εκ των υστέρων αξιολόγησης αυτών στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Προφανώς, πριν από όλα, σκόπιμη είναι η διευκρίνιση της βασικής έννοιας της δημόσιας πολιτικής και ακολούθως, η θεωρητική και πρακτική περιγραφή της αξιολόγησης, τόσο όσον αφορά το σκοπό της, όσο και σχετικά με τη δομή της. Χρήσιμη είναι βεβαίως και η αντιπαραβολή της έννοιας της αξιολόγησης με αυτήν της παρακολούθησης των δημόσιων πολιτικών, προκειμένου να αποσαφηνιστούν διαφορές και ομοιότητες. Όλα τα παραπάνω αναλύονται στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται να αποτυπωθεί η πραγματική διάσταση της ex post αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα. Για τον σκοπό αυτό, εξετάζεται το κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και πληροφορίες από έρευνα πεδίου (δομημένη συνέντευξη). Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της λειτουργίας της αξιολόγησης σε τρεις χώρες με διαφορετικά συστήματα, ήτοι της Γαλλίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και του Καναδά, ενώ παρουσιάζονται στοιχεία και από μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α., η οποία περιλαμβάνει πάνω από εικοσιπέντε χώρες. Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο αριθμημένο κεφάλαιο, προτείνεται ένα μοντέλο αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών που θα ταιριάζει στην ελληνική δημόσια διοίκηση, χωρίς να περιχαράκνει ή να δεσμεύει υπερβολικά. Το προτεινόμενο Εθνικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών θα διακρίνεται από την απαραίτητη οριοθέτηση αρμοδιοτήτων και λειτουργιών, αλλά και την αναγκαία διασφάλιση πιστότητας και αξιοπιστίας. Το μοντέλο αποσκοπεί στην «αειφόρο βελτίωση» (sustainable improvement) -όπως η έννοια θα αναπτυχθεί στο οικείο κεφάλαιο- των εφαρμοζόμενων πολιτικών (policies) και της απόδοσης των πολιτικών δρώντων (politicians), με σκοπό την υπηρετήση του συμφέροντος των πολιτών (civilians).

1. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών

1.1 Η έννοια της δημόσιας πολιτικής και τα στάδια που την απαρτίζουν

Οι άνθρωποι μπόρεσαν να επιβιώσουν και να κυριαρχήσουν ως είδος μεταξύ άλλων και γιατί είχαν την ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες οδηγούσαν σε κάποιο αποτέλεσμα που επηρέαζε ορισμένους ή όλους, όσοι ανήκαν σε δεδομένο κοινωνικό σύνολο. Αυτές οι συλλογικές, αλληλένδετες, συνειδητές αποφάσεις με συγκεκριμένη στόχευση ήταν οι πρώτες πολιτικές (policies). Είτε αυθόρμητες, είτε προσεκτικά μελετημένες, οι πολιτικές (αποφάσεις) επιδρούν στο κοινωνικό, οικονομικό και φυσικό περιβάλλον, κάποιες φορές παρά τη θέληση ή χωρίς τη συγκατάθεση ανθρώπων που τους αφορούν.

Προφανώς, υπάρχουν διάφορα είδη πολιτικών (και αντίστοιχοι φορείς υλοποίησής τους). Το είδος που ενδιαφέρει εδώ, είναι εκείνες που επηρεάζουν όλο ή μέρος του κοινωνικού συνόλου και ασκούνται στο όνομά του. Αυτές οι πολιτικές διαμορφώνονται για να λύνουν δημόσια προβλήματα και για αυτό ονομάζονται δημόσιες (Σωτηρόπουλος, 2012:174). Σε αυτές εμπλέκονται μία σειρά διαφορετικοί, ετεροβαρούς ισχύος δρώντες, γνωστοί στη βιβλιογραφία και ως ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Για τον λόγο αυτόν, το τελικό περιεχόμενο των δημόσιων πολιτικών είναι συνήθως μία συνισταμένη άνισων καταρχήν δυνάμεων. Ωστόσο, η τελική απόφαση για τη διαμόρφωσή των πολιτικών αυτών λαμβάνεται από την Κυβέρνηση.

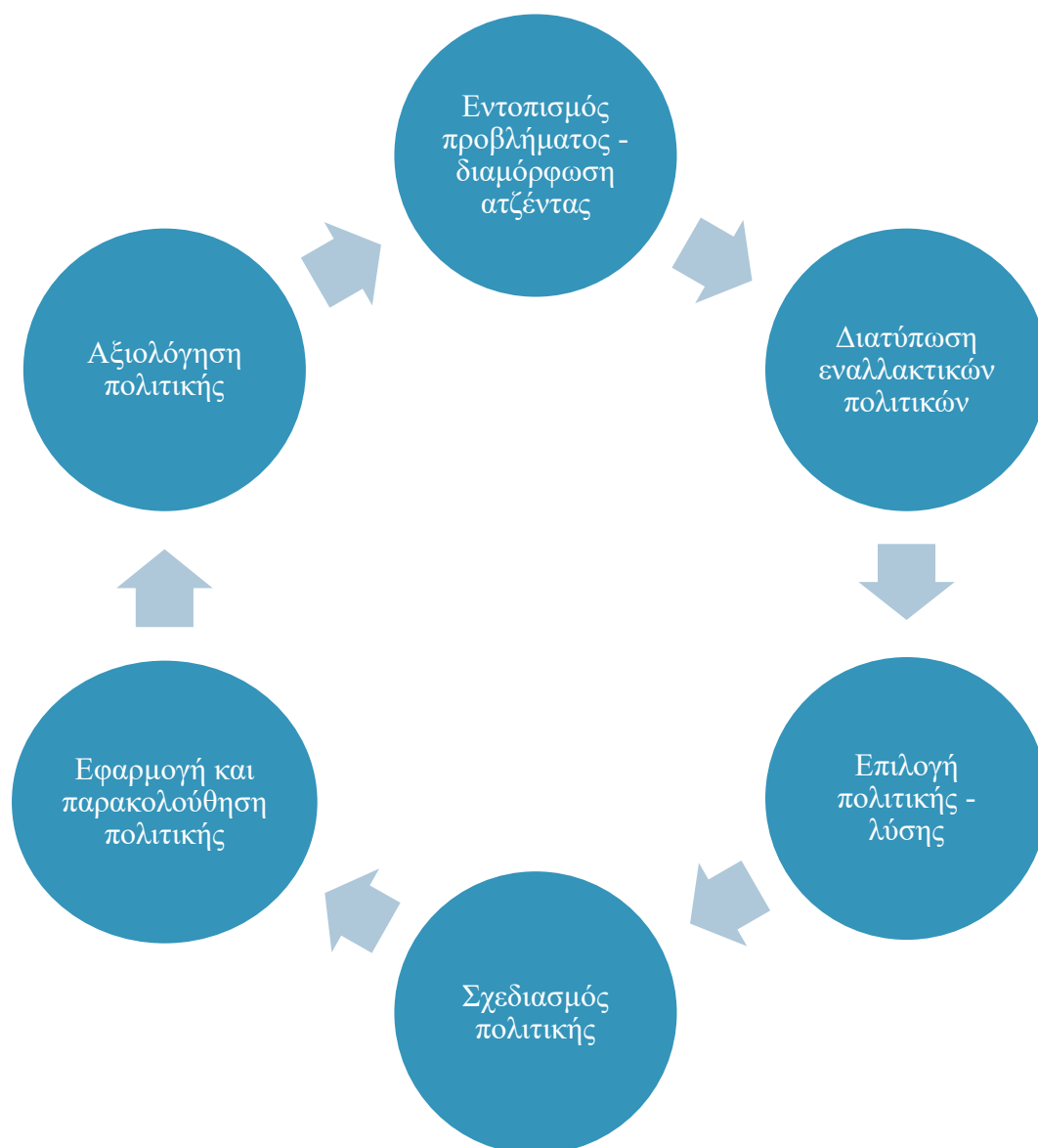
Ο Anderson, έχει δώσει έναν αρκετά λειτουργικό για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας ορισμό:

«Δημόσια πολιτική είναι μία σχετικά σταθερή και σκόπιμη ακολουθία ενεργειών, είτε η σκόπιμη απουσία αυτών, που υλοποιείται από έναν κυβερνητικό παράγοντα ή φορέα για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή ζητήματος που προκαλεί το ενδιαφέρον.» (μτφρ. από Anderson, 2015:7).

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, συνάγεται ότι οι λήπτες των αποφάσεων ενεργούν ή αδρανούν, θέτοντας στόχους που σχετίζονται με τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν και προσπαθούν να τους πραγματοποιήσουν με τη χρήση των κατάλληλων

μέσων. Οι στόχοι αναπτύσσονται στο πλαίσιο μίας σφαιρικής στρατηγικής, ιεραρχούνται, ώστε να έχουν συνοχή, και προσδιορίζονται κυρίως βάσει της διαθέσιμης και εκμεταλλεύσιμης πληροφορίας. Αυτή η «πληροφοριακή δεξαμενή» αποτελεί μέσο δράσης και άσκησης εξουσίας, στο μέτρο που προσανατολίζει τη σκέψη προς ορισμένες κατευθύνσεις (*Chevallier, 1993:494*). Αυτή είναι επίσης που θα καθορίσει ουσιαστικά και τους δείκτες που μετέπειτα πρέπει να οριστούν για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της πολιτικής. Αξίζει τέλος να σημειωθεί, ότι μία δημόσια πολιτική δεν είναι *a priori* ορθολογική, απλώς και μόνο επειδή σχεδιάζεται και ασκείται από εκλεγμένη Κυβέρνηση. Η ορθολογικότητα (ή η απουσία αυτής) χαρακτηρίζει μια πολιτική ανάλογα με την οπτική του κριτή της.

Υπάρχουν διάφορες περιγραφές και αναλύσεις του σχήματος που αφορά τις δημόσιες πολιτικές, οι επικρατέστερες εκ των οποίων περιγράφουν διαδοχικά, διασυνδεδεμένα στάδια ή βήματα. Μία απεικόνιση που αποδίδει εύληπτα την έννοια της ανατροφοδότησης των συμπερασμάτων στην εκ νέου διαμόρφωση της πολιτικής είναι αυτή του σχήματος 1:



Σχήμα 1 Κύκλος δημόσιας πολιτικής

Το στάδιο που κυρίως θα αναλυθεί στην ανά χείρας εργασία είναι εκείνο της αξιολόγησης. Παρ' όλ' αυτά, μία αναφορά στην έννοια της παρακολούθησης κρίνεται αναγκαία, ώστε να αποσαφηνιστούν οι διαφορές και οι ομοιότητες των δυο εννοιών.

1.2 Αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών: ένα βήμα πέρα από την παρακολούθηση.

Παρακολούθηση (monitoring), έναντι αξιολόγησης (evaluation)
δημόσιων πολιτικών

Οι έλεγχοι υπάρχουν για να διασφαλίζεται η συμμόρφωση της Διοίκησης με τη νομιμότητα, αλλά και με τους προσχεδιασμένους στόχους της. Ο έλεγχος της

εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών μέσω της παρακολούθησης είναι ένας αναγκαίος μηχανισμός διατήρησης της προκαθορισμένης πορείας, προκειμένου να διορθώνονται συνεχώς τα ενδεχόμενα σφάλματα κατά τη διαδρομή (*Chevallier, 1993:564-565*). Εξάλλου, σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. «η παρακολούθηση (*monitoring*) [δημόσιων πολιτικών] μπορεί να οριστεί ως η επίσημη διαδικασία παροχής στοιχείων που αποδεικνύουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται δεόντως, οι εκροές υλοποιούνται επιτυχώς και τα ορόσημα τηρούνται πλήρως» (μτφρ. από *OECD, 2020:16*).

Ομοίως, η αξιολόγηση αποτελεί μορφή ελέγχου των σχεδιασθέντων ή των πεπραγμένων, βάσει συγκεκριμένων στοιχείων και προκαθορισμένων δεικτών. Ωστόσο, οι ομοιότητες με την παρακολούθηση σταματούν εδώ, καθώς η αξιολόγηση είναι μια ευρύτερη διαδικασία, στην οποία εμπλέκονται περισσότεροι παράγοντες και τα αποτελέσματα της οποίας αφορούν μεγαλύτερο κοινό.

Συνοπτικά, η παρακολούθηση είναι κατά βάση εσωστρεφής, αφού αφορά έλεγχο λειτουργίας διοικητικών οργάνων. Αντίθετα, η αξιολόγηση είναι εξωστρεφής διαδικασία, αφού εξετάζει συνολικά την εφαρμοζόμενη δημόσια πολιτική. Η παρακολούθηση αποτελεί εργαλείο διοικητικής ενοποίησης, εφόσον εξετάζει τη λειτουργία της διοίκησης βάσει των κανόνων που τη διέπουν. Από την άλλη, η αξιολόγηση αφορά τη διοικητική, αλλά και πολιτική δράση εν συνόλω, με όρους αποδοτικότητας και κύριο στόχο τη μελλοντική βελτίωσή τους (*Chevallier, 1993:568-569*), ώστε αυτές να υπηρετούν καλύτερα τις κοινωνικές ανάγκες.

Ανάγκη Αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός, όσο προσεκτικά και αν έχει γίνει, δεν μπορεί από μόνος του να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η παρακολούθηση, όσο ουσιαστική και αν είναι, δεν μπορεί από μόνη της να διασφαλίσει την ωφελιμότητα των εφαρμοζόμενων μέτρων και δράσεων. Οι πολιτικές μπορεί να αποδειχθούν αναντίστοιχες των προβλημάτων προς επίλυση. Μπορεί ακόμα τα δεδομένα βάσει των οποίων σχεδιάστηκαν να έχουν ήδη αλλάξει κατά το χρόνο της εφαρμογής. Εξάλλου, η Δημόσια Διοίκηση που καλείται να εφαρμόσει τις πολιτικές δεν είναι κάποια *αυτολειτουργούμενη μηχανή* (*automaton*), αλλά ένας ζωντανός και άρα μη πλήρως προβλέψιμος στις αντιδράσεις του οργανισμός. Δεν είναι επομένως απαραίτητο η υλοποίηση του σχεδιαζόμενου, ήτοι η εκροή, να έχει

την επίδραση που αναμένεται, δηλαδή να οδηγεί στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Albaek, 1998:95). Το εύρος της **αποτελεσματικότητας** πρέπει να προσδιοριστεί, το αναπόφευκτο κόστος οδηγεί στην ανάγκη εύρεσης του βαθμού **απόδοσης** των μέτρων, η ποιότητα των παρεμβάσεων πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται και για όλα αυτά, θετικά ή όχι, κάποιος πρέπει να **λογοδοτήσει**. Πρέπει να βρεθεί με συστηματικό τρόπο μία σχέση αιτιώδους συνάφειας μεταξύ πρακτέου (πολιτικής) και αποτελέσματος (συνέπειες), ώστε να μπορεί να τεκμηριωθεί το αν και κατά πόσο η πολιτική αυτή καθεαυτήν (όχι άλλοι, παρεμπύπτοντες και συγκυριακοί παράγοντες) οδήγησε στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κατά πόσο, εντέλει, η παρέμβαση των δημοκρατικά νομιμοποιημένων οργάνων ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες μέρους ή της κοινωνίας στο σύνολό της, ούτως ώστε η δημόσια διακυβέρνηση να αξίζει να χαρακτηριστεί αξιόπιστη, πολύ περισσότερο, εφόσον διατείνεται ότι στηρίζει τη διαμόρφωση των πολιτικών της σε τεκμηριωμένα στοιχεία. Βάσει της παραπάνω συλλογιστικής, προκύπτει η ανάγκη αξιολόγησης των σχεδιαζόμενων (*ex ante*), των πραγματοποιούμενων (*ongoing*) και των πεπραγμένων (*ex post evaluation*).

Οι αρχές και η ανάγκη πραγματοποίησης της αξιολόγησης

Χωρίς αμφιβολία, από τις πρώτες καταγεγραμμένες αξιολογήσεις είναι αυτή που αναφέρεται στο βιβλίο της «Γένεσης»: (Γεν. 1,31) «*καὶ εἶδεν ὁ Θεὸς τὰ πάντα, ὅσα ἐποίησε, καὶ ἰδοὺ καλὰ λίαν*», όπως εύστοχα αναφέρει ο Albaek (1998:94). Όμως οι ρίζες των σύγχρονων θεωριών αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών βρίσκονται στις Η.Π.Α. της δεκαετίας του '60 και συγκεκριμένα στην ανάγκη αποτίμησης των «γενναιόδωρων» εκείνη την εποχή κοινωνικών πολιτικών (Albaek, 1998:94) και λίγο αργότερα, στην κρίση του Κράτους Πρόνοιας που έπληξε εν πολλοίς και τις δυο πλευρές του Ατλαντικού. Για την ακρίβεια, ίσως η ανάγκη λογοδοσίας για την αποδοτική χρήση οικονομικών και άλλων πόρων οδήγησε στην ανάπτυξη θεωριών και συστημάτων αξιολόγησης και στη συνέχεια, η πλημμυρής εφαρμογή τους αξιοποιήθηκε για την αιτιολόγηση της στροφής από το Κράτος Πρόνοιας στο νεοφιλελεύθερο μοντέλο του κράτους.

Όπως κάθε διαδικασία που δεν διέπεται από αυστηρούς φυσικούς ή μαθηματικούς νόμους, η αξιολόγηση είναι ταυτόχρονα τέχνη και επιστήμη. Ο εκάστοτε αξιολογητής της πολιτικής θέλει να γνωρίζει αν και σε ποιο βαθμό μία πολιτική πέτυχε τους στόχους

της ή αν επέφερε άλλες επιπτώσεις, ηθελημένες ή αθέλητες. Με απλά λόγια, ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να διασαφηνιστεί, κατά πόσο ένα εφαρμοζόμενο πρόγραμμα (πολιτικής) πετυχαίνει αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε (*Theodoulou & Koffinis, 2004:198*), ώστε τελικά οι πολιτικές να υπηρετούν -ως οφείλουν- το δημόσιο συμφέρον και η διακυβέρνηση δικαίως να χαρακτηρίζεται χρηστή.

Όπως υπονοήθηκε και παραπάνω, οι δράσεις που υλοποιούν τις αποφάσεις στο πλαίσιο μίας δημόσιας πολιτικής είναι οι εκροές (outputs) αυτής. Οι εκούσιες ή ακούσιες συνέπειες των εκροών αυτών σε τμήμα ή στο σύνολο της κοινωνίας είναι τα αποτελέσματα (outcomes) της πολιτικής. Οι επιπτώσεις (impacts) ή ο αντίκτυπος των πολιτικών είναι ένα αμάλγαμα εκροών και αποτελεσμάτων (*Anderson, 2015:291*). Επομένως, είναι σκόπιμο να εντοπιστούν και αποτιμηθούν αυτές οι επιπτώσεις, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης, ώστε τελικά να προκύψει τεκμηριωμένη απόφαση για τη συνέχιση, την αλλαγή ή τον τερματισμό της συγκεκριμένης πολιτικής (*Theodoulou & Koffinis, 2004:192*).

Τα βασικά είδη της αξιολόγησης

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Ο.Ο.Σ.Α. υπάρχουν τρία βασικά είδη αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών με κριτήριο το περιεχόμενο (*OECD, 2020:25*). Η **αξιολόγηση της διαδικασίας** (process evaluation), κατά την οποία αξιολογούνται τα βήματα και η ακολουθία ενεργειών για την εφαρμογή της πολιτικής, δεν εστιάζει καθόλου στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της πολιτικής. Πρόκειται για μία εσωτερική διαδικασία της διοίκησης που αφορά κατά κύριο λόγο τους φορείς που είναι χρεωμένοι με την υλοποίηση της πολιτικής. Η **αξιολόγηση αποτελεσμάτων** (outcome evaluation), μέσω της αποτίμησης προκαθορισμένων δεικτών συνάφειας εκροών – αποτελεσμάτων, οδηγεί στη διαπίστωση του ποσοστού επίτευξης των στόχων και του προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της πολιτικής. Λόγω του κινδύνου υποκειμενικής ερμηνείας των αποτελεσμάτων της, είναι σκόπιμο τη διαδικασία αυτή να την αναλαμβάνουν φορείς διαφορετικοί από αυτούς που υλοποιούν τη δημόσια πολιτική. Για τον ίδιο λόγο, η **αξιολόγηση επιπτώσεων** ή αντίκτυπου (impact evaluation), η οποία αποσκοπεί στον προσδιορισμό των πραγματικών, ηθελημένων ή μη, επιδράσεων της πολιτικής στην πληθυσμιακή ομάδα – στόχο, πρέπει να γίνεται από ανεξάρτητη ομάδα τεχνοκρατών – εμπειρογνομόνων. Επιπλέον, στο εν λόγω εγχειρίδιο του Ο.Ο.Σ.Α. αναφέρονται η

ανάλυση κόστους – οφέλους (cost benefit analysis), την οποία οι Theodoulou και Koffinis (2004:194) εξετάζουν διακριτά και η οποία αξιολογεί αποκλειστικά οικονομικά κριτήρια στην εφαρμογή της πολιτικής, καθώς και η ανάλυση κόστους αποτελεσματικότητας (cost effectiveness analysis). Αμφότερες είναι συμπληρωματικές των βασικών ειδών αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται και αναλύεται κατά κύριο λόγο η *ex post* αξιολόγηση αποτελεσμάτων και επιπτώσεων. Επομένως, η όποια αναφορά στον όρο «αξιολόγηση» από δω και στο εξής θα υπονοεί αυτό το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης, εκτός αν διευκρινίζεται κάτι διαφορετικό.

1.3 Προϋποθέσεις εφαρμογής, μέσα υλοποίησης και επιδιωκόμενοι σκοποί της αξιολόγησης

Για μία πραγματικά αξιοποιήσιμη αξιολόγηση

Η αποφυγή συνηθισμένων σκοπέλων είναι η θεμελιώδης προϋπόθεση επιτυχίας της αξιολόγησης. Κάθε διαδικασία, όπως και αυτή της αξιολόγησης, πρέπει να εξετάζεται ως προς κατά πόσο αξίζει να πραγματοποιηθεί. Με άλλα λόγια, πρέπει να γίνεται μία εκτίμηση σκοπιμότητας αξιολόγησης (evaluability assessment). Τρία είναι τα βασικά κριτήρια, για την εκτίμηση αυτή, όπως αναφέρονται στις κατευθυντήριες οδηγίες του Διεθνούς Οργανισμού Ανώτατων Οργάνων Ελέγχου (INTOSAI, 2019:14-16). Αρχικά, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο η πολιτική είναι επαρκώς σημαντική, χωρίς να είναι ούτε πολύ γενική (π.χ. πολιτική γενικά για την υγεία), ούτε πολύ ειδική (π.χ. ρύθμιση για υποκατηγορία ΑμΕΑ). Σημαντικό είναι επίσης, να είναι εξαρχής εμφανής η διάκριση μεταξύ αποτελεσμάτων (effects), τα οποία συνήθως γίνονται αντιληπτά βραχυπρόθεσμα και συνεπειών (impacts), οι οποίες διαπιστώνονται μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, είναι σκόπιμο να εντοπίζονται οι παρεμπίπτουσες (και ίσως ανεπιθύμητες), εκτός από τις σκοπούμενες επιδράσεις, όπως και αυτές που γίνονται αισθητές (perceived effects) από κάποιους, χωρίς να είναι απαραίτητα πραγματικές. Τέλος, η χρονική στιγμή κατά την οποία εκκινεί η αξιολόγηση, είναι κομβικής σημασίας. Εφ' όσον η έμφαση εδώ δίνεται στην *ex post* αξιολόγηση, είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ικανό χρονικό διάστημα εφαρμογής της πολιτικής, ώστε η όποια αξιολόγηση να έχει σοβαρές πιθανότητες να καταλήξει σε ωφέλιμα και αντικειμενικά συμπεράσματα.

Αφού λοιπόν επιβεβαιωθεί το «αξιόλογον» της αξιολόγησης, στη συνέχεια πρέπει να διασφαλιστούν προϋποθέσεις επιτυχίας αυτής. Ο σχεδιασμός οφείλει να γίνει βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και αρχών, ενώ πρέπει να μη λησμονηθεί ο άρρηκτα συνδεδεμένος με τον πρωταρχικό σκοπό της πολιτικής, θεμελιώδης στόχος της αξιολόγησης, ήτοι η αποτίμηση των αποτελεσμάτων και του αντικτύπου αυτής της πολιτικής.

Για να αποτιμηθούν επομένως τα αποτελέσματα της πολιτικής, σκοπούμενα ή μη, πρέπει να είναι προσδιορισμένη η ομάδα - στόχος και ο επιδιωκόμενος τρόπος επίδρασης σε αυτήν. Η ορθή επιλογή του τρόπου επίδρασης προϋποθέτει τον προσδιορισμό της κατάλληλης **αιτιώδους συνάφειας** μεταξύ πολιτικής και αποτελέσματος. Αυτή η σχέση δεν είναι πάντα προφανής και μπορεί να απαιτηθεί χρήση συγκεκριμένης μεθόδου και τεχνικής (όπως θα φανεί παρακάτω), ώστε να διασφαλιστεί ότι το αποτέλεσμα ή ο αντίκτυπος προκύπτει πράγματι από την εφαρμογή της πολιτικής (causal impact) και όχι από άλλους, συγκυριακούς ή απρόβλεπτους παράγοντες. Εξάλλου, η πολιτική μπορεί να επηρεάσει διαφορετικές ομάδες από αυτές που καταρχήν στοχεύει. Μπορεί δηλαδή να εμφανίσει εξωτερικότητες. Τέτοια φαινόμενα **παρεμπιπτούσων** (issues of incidence), αλλά και **πολλαπλών επιδράσεων** (multiple effects) μπορούν να ανιχνευθούν ex ante, αλλά επιβεβαιώνονται κατά την ex post αξιολόγηση. Σημαντικό ρόλο στο σημείο αυτό παίζει η **διεπιστημονικότητα** του ακαδημαϊκού υπόβαθρου των **αξιολογητών**. Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί, είναι ότι η πραγματική επίδραση των αποτελεσμάτων των πολιτικών μπορεί να φανεί μακροπρόθεσμα. Επομένως, μπορεί να απαιτηθεί να διαρκέσει η αξιολόγηση επί μακρόν και η **μελέτη** δεδομένων να είναι **διαμήκης**² (longitudinal study). Είναι σημαντικό, τέλος, να ληφθούν υπόψη τα διάφορα είδη κόστους που περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας δημόσιας πολιτικής. Είτε αυτά είναι άμεσα, είτε έμμεσα, είτε είναι ευκαιρίας (opportunity costs)³, όλες οι ουσιώδεις παράμετροι και επιπτώσεις πρέπει να απεικονίζονται σε μετρήσιμους, **οικονομικούς δείκτες**, ακόμα και αν πρόκειται για μη υλικές

² Πρόκειται για τύπο έρευνας, κατά την οποία παρατηρούνται περιοδικά οι ίδιες μεταβλητές ή αντικείμενα μελέτης για μεγάλα χρονικά διαστήματα (https://en.wikipedia.org/wiki/Longitudinal_study)

³ Κόστος ευκαιρίας, είναι το κόστος που θα είχε μια εναλλακτική επιλογή από τη ληφθείσα, χρησιμοποιώντας την ίδια ποσότητα πόρων.

(συμβολικές) ή μη εγγενώς μετρήσιμες επιδράσεις ή για αγαθά χωρίς ανταλλακτική αξία (ποιότητα αέρα, μακροζωία κ.α.). Μόνο έτσι είναι δυνατή η απαραίτητη, ακριβής κατά το δυνατό εκτίμηση απαίτησης οικονομικών και άλλου είδους πόρων.

Ας υποτεθεί, λοιπόν, ότι μία αξιολόγηση είναι καταρχήν ορθά προετοιμασμένη. Αυτό που απαιτείται επιπλέον για να την κάνει πραγματικά χρήσιμη είναι να διακρίνεται από **αξιοπιστία**. Να μπορεί, με άλλα λόγια, να ισχυριστεί ο κύριος του έργου της αξιολόγησης ότι το παραδοτέο απεικονίζει την αλήθεια και δεν είναι απλώς μια αυτοεκπληρούμενη προφητεία (ή μια προδιαγεγραμμένη αποτυχία). Η αξιοπιστία αυτή μπορεί να επιτευχθεί αφενός με τη χρήση **ανεξάρτητων αξιολογητών**, δηλαδή ανθρώπων εκτός των υπεύθυνων για την εφαρμογή της πολιτικής διοικητικών δομών. Αφετέρου, η όποια υπόνοια για επιλεκτική χρήση ή απόκρυψη στοιχείων κάμπτεται με τη **διαφάνεια** που εξασφαλίζεται με την χωρίς περιορισμούς **δημοσιοποίηση** (dissemination)⁴ των συμπερασμάτων της αξιολόγησης. Εκτός αυτού είναι προφανές ότι τα ευρήματα της αξιολόγησης μπορούν (και πρέπει) να χρησιμοποιούνται για την επαναδιαμόρφωση και την αλλαγή πολιτικών (Anderson, 2015:299) ή ακόμα και την κατάργησή τους. Η **ελεύθερη πρόσβαση στην πρωτογενή πληροφορία** που έχουν συλλέξει οι μηχανισμοί αξιολόγησης -λαμβάνοντας πάντως υπόψη τη διασφάλιση **εμπιστευτικότητας** και **προστασίας ευαίσθητων δεδομένων**- είναι ένα ακόμη στοιχείο αξιοπιστίας ζωτικής σημασίας. Δεν αρκεί επομένως να δημοσιοποιούνται μόνο τα επεξεργασμένα συμπεράσματα, αλλά και το υλικό που οδήγησε σε αυτά. Πρέπει τέλος να τονιστεί ότι έχει αξία η διάκριση μεταξύ αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται λόγω του σχεδιασμού και αυτών που επιτυγχάνονται λόγω του τρόπου εφαρμογής. Ο εντοπισμός αυτών των διαφορετικής αιτίας αποτελεσμάτων της πολιτικής, εξαρτάται ιδιαίτερα από την εις βάθος συνεργασία όλων των δρώντων κατά το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση.

Συμπερασματικά, η διοικητική πείρα, η τεχνοκρατική γνώση και η διεπιστημονικότητα των εμπλεκόμενων δρώντων, η ανεξαρτησία μεταξύ τους (όπου είναι απαραίτητο) και η πλήρης διαφάνεια είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία και την αξιοπιστία μίας διαδικασίας αξιολόγησης. Εξίσου απαραίτητος όμως, είναι και ο

⁴ Σημειώνεται ότι στην παρούσα εργασία η απόδοση του όρου *dissemination* στα ελληνικά γίνεται με τον όρο *δημοσιοποίηση*, η χρήση του οποίου κρίνεται ότι αποδίδει ακριβέστερα το νόημα της περιγραφόμενης ενέργειας, από τον συνηθέστερο στη βιβλιογραφία όρο *διάχυση*.

αποτελεσματικός συντονισμός της. Σύμφωνα με το Conseil d'Analyse Economique (CAE, 2013:1), το συμβουλευτικό όργανο του Γάλλου Πρωθυπουργού, η διαδικασία της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών πρέπει να υλοποιείται μέσα από το ακόλουθο **τρίπτυχο της αξιολόγησης** (evaluation triptych). Οι εμπλεκόμενες **δημόσιες υπηρεσίες** προσφέρουν τη διοικητική και θεσμική τους εμπειρία. Η ανεξάρτητη **ομάδα τεχνοκρατών** και ειδικών διεπιστημονικής, εναλλασσόμενης σύνθεσης προσφέρει τις τεχνικές και επιστημονικές γνώσεις. Αμφότεροι βρίσκονται υπό τη σκέπη του φορέα **συντονισμού** της όλης προσπάθειας, ο οποίος πρέπει να έχει άμεση ή έμμεση δημοκρατική νομιμοποίηση (π.χ. Κοινοβούλιο, Ανώτατο Σώμα Ελέγχου κ.λπ.), εφ' όσον πρόκειται για διαδικασία αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, αλλά και με δεδομένους τους ορισμούς της αξιολόγησης σε διάφορες χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. (OECD, 2020:16), επιχειρείται να δοθεί παρακάτω ένας περιεκτικός ορισμός της έννοιας της ex post αξιολόγησης:

«Αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών είναι η ποσοτική και ποιοτική αποτίμηση εκροών, αποτελεσμάτων, ηθελημένων επιδράσεων και απρόβλεπτων συνεπειών των εν λόγω πολιτικών, η οποία διενεργείται συστηματικά με όρους ανεξαρτησίας, διαφάνειας και δημοσιοποίησης της πληροφορίας, εντός δημοκρατικά νομιμοποιημένου πλαισίου, από καθ' ύλην διοικητικά και επιστημονικά αρμόδιους για λογαριασμό αυτών που αποφασίζουν για τις πολιτικές.»

Η αξιολόγηση ως διαδικασία σταδίων

Είναι σκόπιμος ο εκ των προτέρων καθορισμός του τρόπου υλοποίησης της αξιολόγησης, ο οποίος προφανώς θα περιλαμβάνει μια σειρά διακριτών βημάτων ή/και σταδίων, έτσι ώστε οι πάσης φύσεως εμπλεκόμενοι σε αυτή την υλοποίηση να μπορούν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή το βαθμό προόδου της. Επιπλέον, πέρα από τη διάκριση μεταξύ παρακολούθησης και αξιολόγησης που ήδη παρουσιάστηκε, πρέπει να γίνει και μία ακόμα διάκριση: εκείνη μεταξύ αξιολόγησης και ελέγχου απόδοσης (performance audit). Έτσι, «ενώ στον πυρήνα του ελέγχου απόδοσης είναι η εκτίμηση της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας ή της αποτελεσματικότητας, στον πυρήνα της αξιολόγησης δημοσίων πολιτικών είναι η εκτίμηση του συνολικού αντικτύπου, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα... και η αποτίμηση της

χρησιμότητας⁵ αυτής της πολιτικής» (μτφρ. από *INTOSAI*, 2019:7). Κοντολογίς, ο έλεγχος απόδοσης είναι υποσύνολο της αξιολόγησης, μέσω της οποίας κρίνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα τόσο των αποτελεσμάτων και του αντικτύπου, όσο και των μέσων επίτευξης αυτών.

Οι *Theodoulou* και *Koffinis* (2004:195-197) προσδιορίζουν τρία στάδια της αξιολόγησης: σχεδιασμός, συλλογή δεδομένων και κοινοποίηση της πληροφορίας που προκύπτει από τα συμπεράσματα.

Όσον αφορά το σχεδιασμό, αυτός περιλαμβάνει κατά βάση την αποσαφήνιση στόχων και σκοπών, τη συσχέτιση με άλλες πολιτικές, αλλά και τον προσδιορισμό των κυριότερων ενδιαφερομένων μερών και του πληθυσμού – στόχου. Επιπλέον, απαιτείται να προσδιοριστούν οι πόλοι εστίασης της αξιολόγησης, δηλαδή τα μέσα, οι εκροές, τα αποτελέσματα κ.ο.κ. Τέλος, θα πρέπει να καθοριστούν οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας της πολιτικής.

Στο στάδιο της συλλογής δεδομένων, συγκεντρώνονται στοιχεία γενικής δομής και διαμόρφωσης του προγράμματος πολιτικής, στοιχεία σχετικά με τους δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων, καθώς και δεδομένα από θετικές ή αρνητικές εξωτερικότητες. Προφανώς, όλα τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να συλλέγονται και να υπόκεινται σε επεξεργασία με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων ανάλυσης και ερμηνείας, ιδίως με τη βοήθεια στατιστικών τεχνικών.

Κατά το τρίτο στάδιο της κοινοποίησης της πληροφορίας, αυτή πρέπει να πραγματοποιείται κατά προτεραιότητα στις άμεσα εμπλεκόμενες υπηρεσίες υλοποίησης και συντονισμού και σε δεύτερο χρόνο στο ευρύ κοινό. Είναι σημαντικό να τονιστεί, για μια ακόμη φορά, ότι προκειμένου να υπηρετείται κατ' ουσίαν η αρχή της διαφάνειας και εν γένει των αρχών Ανοιχτής Διακυβέρνησης, πρέπει να δημοσιεύονται τόσο τα πρωτογενή δεδομένα που αντλούνται, όσο και τα επεξεργασμένα συμπεράσματα των αξιολογητών.

⁵ Προφανώς, όταν γίνεται λόγος για «χρησιμότητα» πολιτικής, πρέπει να δίνεται προσοχή, ώστε η διαδικασία της αξιολόγησης να μην καταλήξει σε πολιτική (political) κριτική. Ο αξιολογητής πρέπει να είναι πολιτικά ουδέτερος και αμερόληπτος στη διατύπωση των συμπερασμάτων του.

Εφ' όσον λοιπόν παρουσιάστηκε ένας ενδεικτικός χάρτης των σταδίων και βημάτων της αξιολόγησης είναι σκόπιμο να εξεταστούν ακροθιγώς συγκεκριμένα εργαλεία, μέθοδοι και τύποι της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών.

Εργαλεία, μέθοδοι και τύποι αξιολόγησης

Οι τύποι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία αξιολόγησης εξετάζονται σε αρκετές μελέτες και εγχειρίδια (*OECD*, 2020:24-26), (*CAE*, 2013:6-9), (*Theodoulou & Koffinis*, 2004:193-194), (*Λαδή & Νταλάκου*, 2016:187-191) κ.α. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για το τι είναι τύπος (type), μέθοδος (method) και τι εργαλείο αξιολόγησης. Αυτό που έχει ωστόσο σημασία, είναι πότε και γιατί χρησιμοποιούνται. Ιδιαίτερως χρήσιμη και λειτουργική είναι η προσέγγιση της Παγκόσμιας Τράπεζας (*World Bank*, 2004). Στα σημεία που ακολουθούν παρατίθενται τα σημαντικότερα εργαλεία και μέθοδοι αξιολόγησης με ιδιαίτερη αναφορά στη χρησιμότητά τους από άποψη συνάφειας με τον επιδιωκόμενο κάθε φορά ειδικό στόχο.

- **Δείκτες απόδοσης.** Ορίζονται για τη μέτρηση εισροών (inputs), διαδικασιών, εκροών (outputs), αποτελεσμάτων και επιπτώσεων παρεμβάσεων. Πρέπει απαραίτητως να προσδιορίζεται η μορφή τους (π.χ. ποσοστό, απόλυτος αριθμός), το χρονικό διάστημα μέτρησής τους, εφόσον κρίνεται απαραίτητο, και το είδος τους (ποιοτικοί ή ποσοτικοί). Είναι απολύτως απαραίτητοι για εργασίες συγκριτικής ανάλυσης, είτε αυτή αφορά παρόμοιες, αλλά διακριτές πολιτικές, είτε διαφορετικούς φορείς που εφαρμόζουν την ίδια πολιτική. Η ορθή επιλογή και διαμόρφωσή τους είναι αντικείμενο ξεχωριστής θεματικής στην οποία εμπλέκονται διαφορετικές επιστήμες. Ιδιαίτερη αξία έχουν οι σύνθετοι δείκτες (composite indicators) (*OECDiLibrary*, 2008), (*E.C. Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards*, 2023), οι οποίοι ουσιαστικά καθιστούν τις ποιοτικές παραμέτρους μετρήσιμες. Προκύπτει επομένως η ανάγκη αυτοί οι δείκτες να διαμορφώνονται από εξειδικευμένο προσωπικό, με εμπειριστατωμένη τεκμηρίωση και επαρκή συνάφεια με τα ζητούμενα.
- **Η προσέγγιση του λογικού πλαισίου (LFA).** Χρησιμοποιείται κυρίως κατά τη διαδικασία της παρακολούθησης (βλ. αντίστοιχη υποενότητα παραπάνω) για την αποτύπωση και τη συσχέτιση στόχων, εισροών, εκροών και αποτελεσμάτων.

Η ορθολογική χαρτογράφηση που προσφέρει διευκολύνει τον καθορισμό των ζητούμενων της αξιολόγησης. Σκόπιμο είναι να αξιοποιείται με ευελιξία, περισσότερο ως οδηγός και όχι ως εγχειρίδιο, ώστε η τήρησή του να μην καθίσταται αυτοσκοπός.

- **Έρευνες πεδίου.** Τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν για δείκτες απόδοσης και σύγκριση αποτελεσμάτων. Απαιτούνται οπωσδήποτε στο πλαίσιο πειραματικών και ψευδο – πειραματικών μεθόδων (βλ. παρακάτω). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους θεμελιώνεται στον τρόπο σχεδιασμού και επιστημονικής τεκμηρίωσης. Σημαντικό κριτήριο για την επιλογή αυτού του εργαλείου είναι το κόστος.
- **Συμμετοχικές μέθοδοι.** Πρόκειται για δράσεις όπως fora, θεματικά εργαστήρια (workshops), διαρκείς επιτροπές κ.α. Στόχος τους είναι η άμεση εμπλοκή ενδιαφερομένων μερών και παραγόντων επιρροής στη διαδικασία αξιολόγησης της πολιτικής. Οι ρόλοι των συμμετεχόντων στο πλαίσιο τέτοιων δράσεων πρέπει να είναι εντελώς ξεκάθαροι, ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα καπηλείας θέσεων, χειραγώγησης και εργαλειακής, υστερόβουλης χρήσης συμπερασμάτων, προς όφελος συγκεκριμένων ομάδων εμπλεκόμενων.
- **Ανάλυση κόστους – οφέλους και κόστους – αποδοτικότητας.** Πρόκειται για συμπληρωματικά εργαλεία εκτίμησης σχέσης κόστους και αποτελεσμάτων μιας πολιτικής. Η χρήση τους είναι σχεδόν πάντα απαραίτητη, προκειμένου τα συμπεράσματα της αξιολόγησης να μπορούν να αποτυπωθούν με όρους οικονομικότητας. Προφανώς, εφ' όσον πρόκειται για αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, σε κάποιες περιπτώσεις (π.χ. διανεμητικές πολιτικές) το κόστος δεν καθορίζει αποφασιστικά την επιτυχία της πολιτικής. Σημαντική εδώ είναι η επιλογή κατάλληλων δεικτών εκροών και αποτελεσμάτων, ώστε η οικονομική αποτίμηση να είναι συναφής με το σκοπό της πολιτικής.
- **Αξιολόγηση αντικτύπου (impact evaluation).** Αυτό το είδος αξιολόγησης στοχεύει στον εντοπισμό των πραγματικών και συνήθως μακροπρόθεσμων επιδράσεων που έχει η εφαρμογή μιας πολιτικής, είτε αυτές είναι σκοπούμενες, είτε όχι. Για την επιτυχία της απαιτείται η χρήση πειραματικών ή ψευδο-πειραματικών μεθόδων, βασισμένων σε δεδομένα βιβλιογραφίας και πεδίου.

Πλαίσιο 1: Οικονομετρικές μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αξιολόγηση αντικτύπου

Διαφορά επί διαφοράς (difference in difference, DiD) (Fredriksson, de Oliveira, 2019): καταγράφεται η διαφορά στα αποτελέσματα πριν και μετά την εφαρμογή της πολιτικής, τόσο στην ομάδα εφαρμογής (treatment group), όσο και στην ομάδα ελέγχου (control group) και αφαιρείται η δεύτερη από την πρώτη. Βρίσκει εφαρμογή σε περιπτώσεις που η ανίχνευση της αιτιώδους συνάφειας δεν μπορεί να γίνει με απλές δειγματοληπτικές τεχνικές, καθώς δεν υπάρχει τυχαιότητα στην εφαρμογή της πολιτικής.

Σχεδιασμός με σύγκριση γύρω από ασυνέχεια (regression discontinuity design) (CAE, 2013:7 και *Wikipedia*, λήμμα: regression discontinuity design): σε ένα σύνολο δυνητικά ωφελούμενων επιλέγεται κριτήριο διαχωρισμού για τη διαμόρφωση των ομάδων ελέγχου και εφαρμογής. Το κριτήριο αυτό προκύπτει βάσει κάποιου είδους ασυνέχειας του συνόλου, η οποία κρίνεται χρήσιμη για τον εντοπισμό της αιτιώδους συνάφειας. Βρίσκει εφαρμογή σε περιπτώσεις που αν η πολιτική εφαρμοζόταν χωρίς το κριτήριο ασυνέχειας θα ήταν δύσκολο να ανιχνευτεί αιτιώδης συνάφεια εισροών - εκροών – αποτελεσμάτων.

Οργανικές μεταβλητές (instrumental variables) (CAE, 2013:8): η μελέτη των ομάδων ωφελούμενων γίνεται με τη χρήση κριτηρίου που μοιάζει άσχετο με το σκοπό της πολιτικής, αλλά επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων σε σχέση με το αντικείμενο του σκοπού αυτού. Βρίσκει εφαρμογή σε περιπτώσεις που η συμπεριφορά των ωφελούμενων δεν μπορεί να ερμηνευθεί με τις συνήθεις μεθόδους.

Το βασικό σκεπτικό πίσω από αυτού του τύπου την αξιολόγηση είναι η συγκριτική ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνονται αφενός από την ομάδα – στόχο της πολιτικής (ομάδα εφαρμογής), αφετέρου από πληθυσμό, ο οποίος δεν επηρεάζεται από την πολιτική (ομάδα ελέγχου). Στο ανωτέρω Πλαίσιο 1 παρουσιάζονται τρεις από τις κυριότερες μεθόδους που εφαρμόζονται για την υλοποίηση αξιολογήσεων αντικτύπου.

2. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών στην ελληνική πραγματικότητα

2.1 Η κατάσταση πριν το ν.4622/19

Ο θεμελιώδης τρόπος αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα (όπως και στις περισσότερες χώρες) πραγματοποιείται με το καθολικό δικαίωμα του εκλέγειν. Οι δημοκρατικά εκλεγμένοι από τον λαό αντιπρόσωποι νομιμοποιούνται να σχεδιάζουν και να ασκούν δημόσιες πολιτικές. Επομένως, όσοι εκλέγονται για πρώτη φορά για να

σηματίσουν κυβέρνηση έχουν πάρει προ-έγκριση για αυτό και όσοι επανεκλέγονται προκύπτει ότι αξιολογήθηκαν θετικά για τις πολιτικές που άσκησαν. Εντούτοις, ο λαός, καίτοι κυρίαρχος, δεν μπορεί να ασκήσει ως σύνολο συστηματική και επιστημονικά τεκμηριωμένη κριτική για την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τη σκοπιμότητα των εφαρμοζόμενων πολιτικών. Μάλιστα, είναι μάλλον καθήκον του κράτους και κυρίως της εκτελεστικής λειτουργίας αυτού, να παρουσιάσει τα δεδομένα που προκύπτουν από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των ασκούμενων πολιτικών με τέτοιο τρόπο, ώστε ο λαός να έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει ποιος είναι ο πραγματικός κάθε φορά αντίκτυπός τους.

Η αξιολόγηση άρχισε να εφαρμόζεται στην Ελλάδα συστηματικά και μεθοδικά, λόγω της αντίστοιχης απαίτησης για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) προγραμμάτων. Ως στοιχείο απαραίτητο για την εκταμίευση και χρηματοδότηση από ενωσιακά ταμεία, οι αξιολογήσεις των εν λόγω προγραμμάτων «θα πρέπει να συνδέονται με τη λογική της παρέμβασης και με τους ειδικούς στόχους κάθε Επιχειρησιακού Προγράμματος⁶». Ενωσιακές ρυθμιστικές διατάξεις καθορίζουν τα στάδια των προγραμμάτων κατά τα οποία πρέπει να διενεργείται αξιολόγηση⁷. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν παραδείγματα εκπόνησης εκθέσεων αξιολόγησης⁸, οι οποίες παρουσιάζουν αξιοσημείωτη αρτιότητα. Ωστόσο, πρόκειται για αξιολογήσεις μεμονωμένων προγραμμάτων και όχι συνολικών πολιτικών.

Στο άρ. 9 του ν. 4048/12 (Α' 34) «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης» είχαν προβλεφθεί Γραφεία Νομοθετικής Πρωτοβουλίας ανά Υπουργείο με αρμοδιότητες αξιολόγησης αποτελεσμάτων πολιτικών. Ωστόσο, φαίνεται ότι δεν λειτούργησαν ποτέ στην πράξη (Δαμιανίδου, 2018:38-39⁹), τουλάχιστον όχι όσον αφορά την ex post αξιολόγηση. Ακόμα όμως και η ύπαρξη οργανικών μονάδων εντός των Υπουργείων, οι οποίες έχουν αρμοδιότητες

⁶ Ανακτήθηκε από <https://www.espa.gr/el/Pages/staticEvaluation.aspx>, ιστότοπο του ΕΣΠΑ 2013 – 2020.

⁷ Κανονισμός (ΕΕ) 2021/1060 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 24ης Ιουνίου 2021 για τον καθορισμό Κοινών Διατάξεων, ο οποίος αντικατέστησε τον (ΕΕ) 1303/2013.

⁸ Π.χ. [Αποτίμηση αποτελεσμάτων αξιολογήσεων και προόδου του ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση & Δια βίου Μάθηση 2014-2020»](#), κατά το έτος 2020 (α' και β' φάση).

⁹ Με αναφορά σε [Regulatory Policy and Governance : Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#).

παρακολούθησης¹⁰ ή ακόμα και τμηματικής αξιολόγησης¹¹, δεν οδηγεί παρά μόνο σε μεμονωμένες παρατηρήσεις επί συγκεκριμένων ρυθμίσεων που σε καμιά περίπτωση δε συνιστούν αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών.

Σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης¹², η Γ.Γ. της Κυβέρνησης και η Γ.Γ. Συντονισμού είχαν αρμοδιότητες κυρίως παρακολούθησης και δευτερευόντως *εν πορεία αξιολόγησης* (ongoing evaluation) ή εκροών¹³, ενώ δομές όπως το Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης που προέβλεπε ο ν. 4369/16 (Α' 33) δεν λειτούργησαν ποτέ.

Συμπερασματικά, πριν την ψήφιση του ν. 4622/19 (Α' 133) η *ex post* αξιολόγηση, αν και τυπικά προβλεπόταν¹⁴, δεν γινόταν συστηματικά, με κεντρικό συντονισμό και εποπτεία και σαφώς όχι σε επίπεδο δημόσιων πολιτικών, παρά μόνο σε επίπεδο μεμονωμένων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Ως εκ τούτου, τα όποια -έστω και αποσπασματικά- συμπεράσματα προέκυπταν, δεν αξιοποιούνταν για την ανατροφοδότηση του σχεδιασμού των δημόσιων πολιτικών, ούτε κοινοποιούνταν με ευρύ τρόπο, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα. Η ανάγκη για μία οργανωμένη, συστηματική, κεντρικά καθοδηγούμενη προσπάθεια *ex post* αξιολόγησης των δημοσίων πολιτικών, είχε καταστεί αδήριτη.

2.2 Η επιδιωκόμενη τομή του νόμου για το επιτελικό κράτος στη διαδικασία αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών

Οι βασικές διαφορές με την προηγούμενη κατάσταση

Με την ψήφιση του ν.4622/19 (Α'133) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.», εκτός πολλών άλλων, επιδιώχθηκε να εισαχθούν «*μία σειρά από θεσμικές τομές που αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν τις αναγκαίες δομές για την αποτελεσματική λειτουργία του κρατικού μηχανισμού*»¹⁵, ενώ όσον αφορά πιο συγκεκριμένα την αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών, «*μέσω των δυο Γενικών*

¹⁰ Π.χ. Τμήμα Παρακολούθησης των Πολιτικών Ισότητας των Φύλων.

¹¹ Π.χ. Τμήμα Περιφερειακών Χωροταξικών Πλαισίων στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

¹² Όπως αυτή ορίζεται στο εδ. στ, της παρ. 1, του άρ. 14 του ν.4270/14 (Α' 143)

¹³ Οι αρμοδιότητες της Γ.Γ. Συντονισμού του Κυβερνητικού Έργου προβλέπονταν στο αρ. 15 του ν. 4109/13 (Α' 16) και της Γ.Γ. της Κυβέρνησης στο π.δ. 32/04 (Α' 28). Αμφότερες οι διατάξεις καταργήθηκαν με το ν.4622/2019 (Α' 133).

¹⁴ Βλ. άρθρο 9 του ν.4048/12 (Α' 34).

¹⁵ Από την [αιτιολογική έκθεση](#) του νόμου, σελ. 1, ιστότοπος της Βουλής των Ελλήνων.

Γραμματειών Συντονισμού, διαμορφώνεται το πλαίσιο της αποτελεσματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης της κυβερνητικής πολιτικής»¹⁶. Ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται στο νόμο η παραπάνω επιδίωξη της αιτιολογικής έκθεσης εξετάζεται ακολούθως.

Ως γνωστόν, κορμός κάθε Κυβέρνησης είναι το **Υπουργικό της Συμβούλιο**. Με αυτό το δεδομένο, στο άρθρο 3 του ν. 4622/19 (Α'133) προβλέπονται ετησίως δυο τακτικά Υπουργικά Συμβούλια (Απριλίου – Σεπτεμβρίου) με κύριο αντικείμενο τον **Προγραμματισμό** και την **Αξιολόγηση του Κυβερνητικού Έργου**. Επιπλέον, στο άρθρο 56 του ίδιου νόμου περί αξιολόγησης αποτελεσμάτων προβλέπεται ότι «*Η διαδικασία αξιολόγησης εκκινεί από την Προεδρία της Κυβέρνησης, η οποία για τον λόγο αυτόν στέλνει σχετικό έγγραφο στην Υπηρεσία Συντονισμού του οικείου Υπουργείου*». Αντίστοιχα, όπως ήδη αναφέρθηκε, στο άρθρο 9 του κατηργημένου πλέον ν.4048/12 (Α' 34), προβλεπόταν ότι η ίδια διαδικασία «...διενεργείται από το Γραφείο Νομοθετικής Πρωτοβουλίας του οικείου Υπουργείου...». Πρόκειται επομένως για ουσιαστική διαφοροποίηση, αφού η διαδικασία της ex post αξιολόγησης εκκινεί από ένα κεντρικό, συντονιστικό όργανο, με προβλεπόμενες αντίστοιχες αρμοδιότητες και όχι από μονάδα του κάθε Υπουργείου με καθ' ύλην αρμοδιότητα το σχεδιασμό των ρυθμίσεων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανατροφοδοτούνται στην Προεδρία της Κυβέρνησης, ενώ εμπλέκεται ενεργά και το Υπουργικό Συμβούλιο, καθώς προβλέπεται χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης των ρυθμίσεων στο Ενιαίο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚυΠ)¹⁷. Για πρώτη φορά επίσης, προβλέπεται *ρήτρα αυτοδίκαιης κατάργησης*¹⁸ (sunset clause), δηλαδή η δυνατότητα η ίδια η ρύθμιση να προβλέπει τη λήξη ισχύος της εφ' όσον πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Ο ρόλος μονάδων και οργάνων στη διαδικασία αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών

Οι Υπηρεσίες Συντονισμού των Υπουργείων επιφορτίζονται με την υλοποίηση της αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών στον τομέα ευθύνης του αντίστοιχου Υπουργείου. Στην ουσία πρόκειται για τους ανά Υπουργείο *θεσμικούς βραχίονες* όσον

¹⁶ Ο.π., σελ. 2

¹⁷ Για το ΕΣΚυΠ βλ. αναλυτικότερα άρθρο 49, ν.4622/19 (Α' 133).

¹⁸ Βλ. παρ. 5, άρ. 56, ν.4622/19 (Α' 133).

αφορά την αξιολόγηση, με σαφή συντονιστικό ρόλο, αλλά και με τη δυνατότητα πρωτοβουλίας για εμπλοκή κοινωνικών και ακαδημαϊκών εταίρων¹⁹ στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η ετήσια συνάντηση των Γενικών Διευθυντών της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης του άρθρου 54, ως εκ περιτροπής συλλογικό όργανο, έχει αρμοδιότητες απολογισμού και στοχοθεσίας, ήτοι έμμεσα, αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, καίτοι όχι κατ' ουσίαν. Επίσης, η Πολιτική Επιτροπή Παρακολούθησης Δημόσιων Πολιτικών του άρθρου 55 έχει αρμοδιότητες περισσότερο παρακολούθησης, παρά ex post αξιολόγησης. Τέλος, στην παρ. 3 του άρθρου 56 προβλέπεται όργανο της Βουλής που μπορεί να διενεργεί αξιολόγηση. Μέχρι στιγμής, τέτοιο όργανο δεν έχει συσταθεί.

Ο ιδιαίτερος ρόλος της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ

Αναγκαία για κάθε διαδικασία αξιολόγησης είναι η λεπτομερής ανάλυση των «τεχνικών» παραμέτρων των δημόσιων πολιτικών (εκτίμηση δεικτών, συγκρίσεις επιμέρους μέτρων κ.λπ.). Για τον σκοπό αυτό συστάθηκαν εντός της Προεδρίας της Κυβέρνησης (ΠτΚ) με το άρθρο 26 του ν.4622/19 (Α' 133) δύο Γενικές Γραμματείες Συντονισμού, οι οποίες με το π.δ. 98/20 (Α' 236) συγχωνεύτηκαν σε μία. Οι αρμοδιότητες της **Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ**, μετά και την ενσωμάτωση εκείνων της καταργημένης Ειδικής Γραμματείας Ο.Π.Σ.²⁰, περιγράφονται στο άρθρο 16 του π.δ. 98/20 (Α' 236)²¹ και περιλαμβάνουν την παρακολούθηση, το συντονισμό εφαρμογής και τη διασφάλιση ενιαίας και συστηματικής αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών. Πιο συγκεκριμένα, η Γ.Γ. Συντονισμού:

- παράγει και διαθέτει στους φορείς της διοίκησης:
 - **κοινή μεθοδολογία αξιολόγησης εισροών, διαδικασιών, εκροών και αποτελεσμάτων**
 - **δείκτες επίδοσης,**
- **συλλέγει, ταξινομεί και αναλύει πληροφορίες** ανά πεδίο πολιτικής, με στόχο τη βελτιστοποίηση των πρακτικών εφαρμογής τους

¹⁹ Βλ. ιδιαιτέρως το πρώτο εδάφιο της παραγράφου 3 του άρθρου 56 του ν.4622/19 (α' 133).

²⁰ Καταργήθηκε με το άρ. 2 του π.δ. 19/22 (Α' 54) «Σύσταση Ειδικής Γραμματείας Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού και κατάργηση Ειδικής Γραμματείας Ο.Π.Σ. Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Κυβερνητικού Έργου.».

²¹ Όπως αυτό έχει τροποποιηθεί με το π.δ. 19/22 (Α' 54).

- **οργανώνει, παρακολουθεί και συντονίζει δράσεις διαβούλευσης, δημοσιοποίησης και διαμοιρασμού** των ευρημάτων της αξιολόγησης των πολιτικών και του κυβερνητικού έργου

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ έχει διακριτούς ρόλους και πολλαπλές αρμοδιότητες. Πρώτον, αποκτά ρόλο **ρυθμιστή**, καθώς «παράγει και διαθέτει» κοινή μεθοδολογία και δείκτες επίδοσης για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Διαθέτει δηλαδή, επί της ουσίας, την αρμοδιότητα να θέτει αφενός το μεθοδολογικό πλαίσιο που θα ακολουθείται από τους φορείς της διοίκησης για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, αφετέρου να ορίζει δείκτες επίδοσης. Δεύτερον, επιφορτίζεται με τη συλλογή και επεξεργασία της πληροφορίας που αντλείται κατά τις διαδικασίες εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών. Θεσμοθετείται συνεπώς η λειτουργία της, ως **φορέα υποστήριξης της χάραξης στοιχειοθετημένης πολιτικής** (evidence-informed²² policy making). Τρίτον, καθίσταται υπεύθυνη για την κοινοποίηση και προώθηση των όποιων συμπερασμάτων και ευρημάτων της αξιολόγησης. Συνιστά έτσι **πόλο διαφάνειας και διαμοιρασμού πληροφορίας**, ώστε να υπάρχει τόσο δυνατότητα λογοδοσίας προς το κοινωνικό σύνολο, όσο και αξιοποίηση της πληροφορίας από όποιον την κρίνει χρήσιμη για τους σκοπούς του. Επισημαίνεται ακόμα, ότι οι προαναφερθείσες αρμοδιότητες αφορούν όλα τα βασικά είδη αξιολόγησης ως προς το περιεχόμενο, ήτοι **αξιολόγηση εισροών, εκροών, διαδικασίας και αποτελεσμάτων**. Τέλος, στο άρθρο. 56 του ν. 4622/19 (Α' 133) με σαφήνεια θεσμοθετείται ο συντονιστικός ρόλος της ΠτΚ, ως καθ' ύλην αρμόδιας, για την εκ των υστέρων **αξιολόγηση αποτελεσμάτων εφαρμογής ρυθμίσεων** που είναι επί της ουσίας **αξιολόγηση επιπτώσεων**.

Συμπερασματικά, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ συγκεντρώνει όλο το βάρος του συντονισμού, της διαμόρφωσης του μεθοδολογικού πλαισίου, αλλά και της υλοποίησης πολλών πτυχών και σταδίων της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά το πέρας της εφαρμογής τους. Το γεγονός αυτό, σε

²² Εδώ προτιμάται ο πιο σύγχρονος όρος *evidence – informed*, έναντι του πιο «αυστηρού» *evidence-based* που τείνει να ξεπεραστεί, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι ο σχεδιασμός πολιτικών δεν μπορεί να βασίζεται απόλυτα σε επιστημονικά στοιχεία. Βλ. και «[Supporting and connecting policymaking in the Member States with scientific research](#)», Commission Staff Working Document, 25/10/2022, Brussels, p. 31 (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).

συνδυασμό με τις αρμοδιότητες παρακολούθησης που έχει²³ την καθιστούν την οργανική μονάδα εκείνη που φέρει σχεδόν εξ' ολοκλήρου την ευθύνη για την εν τοις πράγμασι παρακολούθηση και αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών. Κατά πόσο αυτή η αρμοδιότητα της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ υλοποιείται στην πράξη αποτυπώνεται στην ακόλουθη αποδελτίωση δομημένης συνέντευξης.

2.3 Διαπιστώσεις και συμπεράσματα για την εφαρμογή της ex post αξιολόγησης στην πράξη: η περίπτωση της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ

Εισαγωγικές διευκρινίσεις

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, καίτοι προβλέπεται νομοθετικά, δεν έχει ακόμα εφαρμοστεί συστηματικά. Παρ' όλ' αυτά, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της έχει πραγματοποιήσει βήματα προς την κατεύθυνση αυτή. Παρακάτω, παρουσιάζονται συνοπτικά κάποια από αυτά τα βήματα, όπως αποτυπώθηκαν με βάση την διά ζώσης συνέντευξη που ευγενικά παραχώρησε η κυρία Τσαρτσάρα Αναστασία, επικεφαλής του Τομέα²⁴ Εσωτερικών, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικαιοσύνης και Θεσμών (εφεξής *Τομέας*) της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ.

Οι αρμοδιότητες της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ σχετικά με την εκ των υστέρων αξιολόγηση

Αρχικά, επιδιώχθηκε να προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο ασκούνται οι, σχετικές με την εκ των υστέρων αξιολόγηση, αρμοδιότητες που προβλέπονται στις κανονιστικές διατάξεις.

Όσον αφορά την παραγωγή και διάθεση στους φορείς της διοίκησης, δεικτών επίδοσης και κοινής μεθοδολογίας αξιολόγησης εισροών, διαδικασιών, εκροών και αποτελεσμάτων²⁵, τα Υπουργεία έχουν δύο άμεσα σχετιζόμενες υποχρεώσεις. Κατά πρώτον, οφείλουν να συμπληρώνουν στα Ετήσια Σχέδια Δράσης²⁶ τους, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα των στόχων τους. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε δράση, έργο ή ορόσημο μπορούν να αντιστοιχίζονται δείκτες εκροών και αποτελέσματος. Με

²³ Βλ. άρ. 16 του π.δ. 98/20 (Α' 236), αλλά και άρ. 53, 54, 55 του ν. 4622/19 (Α' 133).

²⁴ Οι Τομείς στη Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ είναι οργανικές μονάδες επίπεδου Διεύθυνσης (περ. α, παρ. 3, άρ. 16, π.δ. 98/20 (Α' 236)).

²⁵ Βλ. περ. γ, παρ. 2, άρ 16, π.δ. 98/20 (Α' 236).

²⁶ [Ετήσια Σχέδια Δράσης – Γενική Γραμματεία Συντονισμού \(gscs.gov.gr\)](https://gscs.gov.gr/).

αυτόν τον τρόπο, μπορεί στη συνέχεια να εκτιμηθεί ο βαθμός επίτευξης των παραπάνω και κατ' επέκταση να αξιολογηθεί η πολιτική, κατ' εφαρμογή της οποίας υλοποιούνται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της παραπάνω πρακτικής είναι η αντιστοίχιση των στόχων του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με τους δείκτες DESI²⁷. Γενικά, γίνεται προσπάθεια οι δείκτες που επιλέγονται να είναι συμβατοί με αντίστοιχους διεθνείς, ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή *συγκριτικής αξιολόγησης* (benchmarking). Η δεύτερη υποχρέωση των Υπουργείων, είναι να αντιστοιχηθούν οι στόχοι που αποτυπώνονται στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης με τους στρατηγικούς στόχους των 5 Ελλάδων²⁸, όπως τους παρουσίασε ο Πρωθυπουργός στο πλαίσιο του προεκλογικού προγράμματος της ΝΔ. Σημειώνεται ωστόσο, ότι η αποτίμηση του βαθμού επίτευξης των δεικτών επαφίεται στις αρμόδιες μονάδες των Υπουργείων.

Όσον αφορά *«τη συλλογή, ταξινόμηση και ανάλυση πληροφοριών ανά πεδίο πολιτικής, με στόχο τη βελτιστοποίησή των πρακτικών εφαρμογής τους»*²⁹, πρόσφατα, με πρωτοβουλία του Τομέα και με ίδια μέσα, υλοποιήθηκε πληροφοριακό σύστημα καταγραφής της πληροφορίας για εσωτερική χρήση από τη Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ. Έτσι, οποιαδήποτε στοιχεία συγκεντρώνονται από την επίτευξη στόχων, οροσήμων και γενικά από την εξέλιξη των Ετήσιων Σχεδίων Δράσης, με ευθύνη της αρμόδιας μονάδας εντός της Γ.Γ., αναρτώνται στο συγκεκριμένο σύστημα.

Παρότι έχει δημιουργηθεί ένα πρώτο «αποθετήριο πληροφοριών», η *«οργάνωση, παρακολούθηση και συντονισμός δράσεων διαβούλευσης, δημοσιοποίησης και διάχυσης»*³⁰ αυτών των στοιχείων, ανήκει ακόμα στην κατηγορία των στόχων προς επίτευξη. Αυτό συμβαίνει, αφενός γιατί η επιβεβαίωση της εγκυρότητας των στοιχείων αυτών χρειάζεται χρόνο για να γίνει, αφετέρου γιατί πολλές φορές τα στοιχεία που αποθηκεύονται είναι κατανοητά μόνο στους ειδικούς, οπότε θα ήταν δώρον άδωρον η δημοσιοποίησή τους.

Τέλος, η πρόβλεψη του άρ. 56 του ν.4622/19 (Α' 133) περί *αξιολόγησης αποτελεσμάτων εφαρμογής των ρυθμίσεων*, παραμένει και αυτή στην κατηγορία των στόχων προς επίτευξη για την Προεδρία της Κυβέρνησης.

²⁷ Για μια περιγραφή των δεικτών DESI εδώ: [EC AV PORTAL \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg_8_10_11_12_13_14_15_16_17_18_19_20_21_22_23_24_25_26_27_28_29_30_31_32_33_34_35_36_37_38_39_40_41_42_43_44_45_46_47_48_49_50_51_52_53_54_55_56_57_58_59_60_61_62_63_64_65_66_67_68_69_70_71_72_73_74_75_76_77_78_79_80_81_82_83_84_85_86_87_88_89_90_91_92_93_94_95_96_97_98_99_100).

²⁸ [Μητσοτάκης: Οι πέντε προτεραιότητες για την επόμενη ημέρα | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](https://www.kathimerini.gr/1517447/1517447).

²⁹ Βλ. περ. γ, παρ. 2, άρ 16, π.δ. 98/20 (Α' 236).

³⁰ Βλ. περ. δ, παρ. 2, άρ 16, π.δ. 98/20 (Α' 236).

Ο ρόλος της Γ.Γ. της ΠτΚ στην διαδικασία της αξιολόγησης. Μέθοδοι σχεδιασμού και υλοποίησης

Μέχρι στιγμής, υπάρχει μεγάλη ελευθερία κινήσεων στον τρόπο και τις μεθοδολογίες που ακολουθούνται για την υλοποίηση δράσεων εκ των υστέρων αξιολόγησης. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, γίνεται προσπάθεια να υιοθετούνται πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση. Επιπλέον, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ συμμετέχει στο έργο *Building Capacity for Evidence- Informed Policymaking in governance and Public Administration*³¹, στο πλαίσιο του Technical Support Instrument³² 2023, εκπροσωπώντας την Ελλάδα. Αυτή η δράση στοχεύει στην προώθηση μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και στην ενθάρρυνση της έρευνας με έμφαση σε καινοτόμες ιδέες, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση του σχεδιασμού και υλοποίησης τεκμηριωμένων δημόσιων πολιτικών. Προφανώς, για να υπάρξει τεκμηρίωση για το σχεδιασμό νέων ή την επικαιροποίηση και αναθεώρηση υφιστάμενων πολιτικών, πρέπει να γίνουν αξιολόγηση αποτελεσμάτων, εκτιμήσεις αντικτύπου και εν γένει, αποτίμηση των εφαρμοσμένων μέτρων και δράσεων.

Εξάλλου, είναι γνωστό ότι η Ελλάδα υπόκειται σε εποπτεία στο πλαίσιο του *Ευρωπαϊκού Εξαμήνου*, γεγονός από το οποίο απορρέουν υποχρεώσεις μεταξύ των οποίων, η εκπόνηση του Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων. Εκτός αυτού, οφείλει να επιδιώκει την εκπλήρωση των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης³³, όπως αυτοί υιοθετήθηκαν στην 70^η Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών στις 25 Σεπτεμβρίου 2015. Σε συνάφεια, λοιπόν, με τα παραπάνω, με πρωτοβουλία του *Τομέα*, η οποία στη συνέχεια εφαρμόστηκε και από άλλους Τομείς της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ, τα Υπουργεία οφείλουν να αναφέρουν στο ΕΣΔ ποια από τα έργα τους συμμετέχουν στο Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων και ποιους από τους στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης εξυπηρετούν.

Από τα παραπάνω, συνάγεται ότι η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ ήδη αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στην προσπάθεια για εφαρμογή της *ex post* αξιολόγησης, έστω

³¹ [Reforms for Science for Policy in 7 Member States | Knowledge for policy \(europa.eu\)](#)

³² Το Technical Support Instrument είναι ένα εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που παρέχει προσαρμοσμένες τεχνικές συμβουλές στα κράτη μέλη προκειμένου να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μεταρρυθμίσεις. Για περισσότερα [εδώ](#).

³³ [Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων | Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης \(gslegal.gov.gr\)](#).

προπαρασκευαστικά, μιας και οι παραπάνω ενέργειες στοχεύουν στην αξιοποίηση δεδομένων που θα προκύψουν από το βαθμό επίτευξης στόχων και οροσήμων.

Αριθμητική επάρκεια και επάρκεια προσόντων προσωπικού

Είναι βέβαιο ότι το προσωπικό της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ και των Υπηρεσιών Συντονισμού των Υπουργείων, καίτοι ιδιαίτερα πρόθυμο και με διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών δεν επαρκεί αριθμητικά. Επιπλέον, προκειμένου να εφαρμοστεί σε βάθος η διαδικασία της εκ των υστέρων αξιολόγησης, απαιτείται συλλογή και επεξεργασία πολυποίκιλων στοιχείων. Όπως έχει ήδη δειχθεί, όλη αυτή η προσπάθεια προϋποθέτει γνώσεις από διαφορετικά επιστημονικά πεδία και δεξιότητες. Επομένως, εκτός από αριθμητικό, το ζήτημα της επάρκειας του προσωπικού είναι και ποιοτικό, καθώς μπορεί το υφιστάμενο προσωπικό να έχει άριστη επαγγελματική και επιστημονική κατάρτιση, απαιτούνται όμως περισσότερα στελέχη, με πολλές διαφορετικές δεξιότητες και διαθεματικό επιστημονικό υπόβαθρο. Θα ήταν βέβαια σφάλμα να παραλειφθεί, το γεγονός ότι με το Πρόγραμμα «Εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων για την ένταξη στον Κλάδο Π.Ε. Επιτελικών Στελεχών», το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών, πραγματοποίησε εκπαίδευση εξειδικευμένων υπαλλήλων προς υλοποίηση των διατάξεων³⁴ του ν.4622/19 (Α' 133). Τα υπό τοποθέτηση στις δύο Γενικές Γραμματείες της ΠτΚ, τις Υπηρεσίες Συντονισμού και τις Υπηρεσίες Ψηφιακής Διακυβέρνησης των Υπουργείων 128 Επιτελικά Στελέχη, αναμένεται να καλύψουν τις ανάγκες που αναφέρθηκαν παραπάνω και να βοηθήσουν σημαντικά την υπόθεση της εφαρμογής εκ των υστέρων αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, προσδίδοντας στις μονάδες τοποθέτησής τους ενεργότερο ρόλο σε αυτήν.

Συνεργασίες με φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης και κανονιστικό πλαίσιο

Η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ, στο πλαίσιο του ανωτέρω διακρατικού έργου τεχνικής βοήθειας, που αναφέρθηκε, συνεργάζεται με το Συμβούλιο Οικονομικών Εμπειρογνομόνων (ΣΟΕ), το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ), το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) και το Εθνικό Κέντρο Έρευνας

³⁴ Βλ. κατά κύριο λόγο κεφ. Α', μέρος Ε' (άρθρα 104 – 108) του νόμου.

Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος». Το ΣΟΕ στην ουσία έχει το ρόλο του *διαμεσολαβητή γνώσης* (knowledge broker), ενώ οι υπόλοιποι φορείς ανήκουν στην επιστημονική κοινότητα. Έτσι, η πλευρά της ζήτησης, δηλαδή οι πολιτικοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις, απευθύνονται στην πλευρά της προσφοράς, δηλαδή την επιστημονική κοινότητα, ενώ οι διαμεσολαβητές γνώσης προσφέρουν την «κοινή γλώσσα» μεταξύ των δύο, ώστε οι πολιτικές να χαράσσονται και να υλοποιούνται βάσει στοιχείων και δεδομένων, μεταξύ άλλων και από την εκ των υστέρων αξιολόγηση.

Προφανώς, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το παραπάνω σχήμα, ίσως απαιτηθούν αλλαγές στο σχετικό κανονιστικό πλαίσιο. Όμως για να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι αναγκαίες αλλαγές, πρέπει πρώτα να δοκιμαστούν ιδέες στην πράξη. Συναφώς, κρίνεται ότι με την υφιστάμενη νομοθεσία, μπορεί να λειτουργήσει η *ex post* αξιολόγηση, αρκεί να υπάρξει η βούληση, οι άνθρωποι και τα εργαλεία.

3. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών διεθνώς

3.1 Εισαγωγή

Έχοντας εξετάσει το θεσμικό πλαίσιο, αλλά και την πρακτική που ακολουθείται όσον αφορά την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα, είναι σκόπιμο να εξεταστούν αντιστοίχως το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει και η πρακτική που ακολουθείται διεθνώς. Έχοντας υπόψη τις διαφοροποιήσεις ανά χώρα, σχετικά με την πολιτειακή δομή, τις παραδόσεις και την διοικητική κουλτούρα, επιλέχθηκαν χώρες, στα πολιτειακά συστήματα των οποίων αποτυπώνονται χαρακτηριστικά αυτές οι διαφορές. Το Ηνωμένο Βασίλειο, με παράδοση στο *ήπιο δίκαιο* (soft law) και η Γαλλία, με προσήλωση στον συνταγματισμό³⁵, κρίθηκαν ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα προς μελέτη. Πλέον τούτων, παρουσιάζονται ευρήματα και αντλούνται συμπεράσματα για την εφαρμογή της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών από σχετική μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α. (OECD, 2020) που συγκεντρώνει στοιχεία βάσει ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία διατυπώθηκαν στις διοικήσεις πάνω από είκοσι ή σαράντα χωρών (ανάλογα με τα ερωτήματα). Στο ίδιο υποκεφάλαιο γίνεται ιδιαίτερη μνεία στον Καναδά, ως παράδειγμα κατά βάση αγγλοσαξονικής επιρροής, αλλά με πολυσυλλεκτικές πολιτειακές παραδόσεις, χώρας.

Η ανάλυση για κάθε χώρα ακολουθεί συγκεκριμένη δομή, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η σύγκριση και η άντληση συμπερασμάτων. Αρχικά, παρουσιάζεται το κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας, ακολούθως τα επίπεδα διενέργειας της αξιολόγησης, ήτοι επίπεδο κεντρικής διοίκησης, ανά τομέα πολιτικής, ανά φορέα κ.ο.κ., στη συνέχεια εξετάζεται ο τρόπος διακυβέρνησης³⁶ (του έργου) της αξιολόγησης και οι βασικοί φορείς διεξαγωγής της αξιολόγησης και τέλος παρατίθενται τα εξαχθέντα συμπεράσματα. Προφανώς, όπως έχει ήδη τονιστεί, αναλύονται περισσότερο, όσα αφορούν την *ex post* αξιολόγηση.

³⁵ Εδώ ο *συνταγματισμός* με την ευρεία έννοια (Χρυσόγονος, 2020:347).

³⁶ Ο όρος *διακυβέρνηση διαδικασίας* ή *διακυβέρνηση έργου* (*project governance*) προέρχεται από τη θεωρία Διαχείρισης Έργων (Project Management) και σημαίνει το σχεδιασμό, τη διαχείριση και την ολοκλήρωση του έργου της αξιολόγησης (PMI, 2013:34).

3.2 Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου

Θεσμικό και νομικό πλαίσιο

Αυστηρό, κανονιστικό πλαίσιο, σχετικό με την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, δεν υπάρχει στο Η.Β. Υπάρχουν ωστόσο εγχειρίδια, υπό τη μορφή βιβλίων (books), τα οποία ακολουθούνται πιστά από τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία. Το Πράσινο Βιβλίο (Green Book) περιέχει οδηγίες για την αποτίμηση προγραμμάτων, έργων και πολιτικών, αλλά και για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή, τόσο της παρακολούθησης, όσο και της αξιολόγησής τους. Στο εν λόγω Βιβλίο, δεδομένου ότι εκδίδεται και επικαιροποιείται από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (HM Treasury), τα παραπάνω ζητήματα εξετάζονται από οικονομική σκοπιά. Επίσης, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισαγωγή του (Green Book, 2022:Introduction), οι οδηγίες αυτές απευθύνονται κυρίως στους λήπτες των αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο, δηλαδή στους Υπουργούς. Από την άλλη, στο Βιβλίο Ματζέντα (Magenta Book) αποτυπώνεται ένα συνεκτικό πλαίσιο συνολικά για τη διαδικασία της αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο αυτό μπορεί να οριστεί ως «η συστηματική αποτίμηση του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων μίας παρέμβασης³⁷. Αφορά την κατανόηση του πώς μία παρέμβαση εφαρμόζεται ή έχει εφαρμοστεί και τι επίδραση έχει, για ποιον και με ποιο σκοπό. Η αξιολόγηση εντοπίζει τι μπορεί να βελτιωθεί και εκτιμά το συνολικό αντίκτυπο της παρέμβασης και τη σχέση κόστους – απόδοσης» (μτφρ. από Magenta Book, 2020:5).

Επίπεδα διενέργειας αξιολόγησης

Στο Η.Β., σε κυβερνητικό επίπεδο, επιτελείται κυρίως η παρακολούθηση (monitoring) των δημόσιων πολιτικών και η μέτρηση απόδοσης (performance measurement) των λαμβανομένων δράσεων (NAO, Departmental Overview 2021-22: Cabinet Office, 2022:13 και 19). Η αξιολόγηση αυτή καθαυτήν, υλοποιείται τομεακά σε επίπεδο Υπουργείων, όπου επίσης πραγματοποιείται παρακολούθηση εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών. Το κάθε Υπουργείο είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, η οποία γίνεται συνήθως από ακαδημαϊκούς ή εξωτερικούς συμβούλους και ειδικούς (Magenta Book, 2020:18).

³⁷ Με τον όρο *παρέμβαση* εννοείται οποιοδήποτε πρόγραμμα, έργο ή πολιτική στο πλαίσιο της Κυβερνητικής δράσης.

Σε αρμονία με την τάση του κράτους στο Η.Β. να αποσυγκεντρώνει τις αρμοδιότητές του, η Κυβέρνηση θέσπισε το δίκτυο Κέντρων «[What Works](#)». Πρόκειται για δεκατρείς ανεξάρτητους φορείς, καθένας στο δικό του τομέα πολιτικής, οι οποίοι σκοπό έχουν την υποστήριξη του σχεδιασμού *εμπειριστατωμένων πολιτικών* (evidence – informed policies). Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στη σχετική ιστοσελίδα, τα εν λόγω Κέντρα αξιοποιούν υπάρχοντα δεδομένα, διερευνούν καινοτόμες πρακτικές, ενώ, στις περιπτώσεις που δεν υπάρχουν δεδομένα και στοιχεία, προτείνουν μεθόδους εργασίας που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές. Στο πλαίσιο της λειτουργίας τους, πραγματοποιούν παρακολουθήσεις και αξιολογήσεις παρεμβάσεων³⁸ (ιστοσελίδα: *What Works Network*, 2023). Τα συμπεράσματα και τα ευρήματα που προκύπτουν, συγκεντρώνονται, κατηγοριοποιούνται και προσαρμόζονται, ώστε να είναι κατανοητά από μη ειδικούς. Στην ουσία, τα κέντρα αυτά κεφαλαιοποιούν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, ώστε να οδηγούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών και της αποδοτικότητας των καταναλισκόμενων πόρων (*France Stratégie, Summary Note*, 2019:6). Πρόκειται για κέντρα έρευνας και προαγωγής αποτελεσματικών, για την υλοποίηση παρεμβάσεων, πρακτικών, τα οποία λειτουργούν ως ανεξάρτητοι, θεματικοί πόλοι αξιολόγησης.

Εκτός από το παραπάνω δίκτυο, μία ανεξάρτητη αρχή³⁹, το **National Audit Office** (NAO), την οποία διοικεί αξιωματούχος του Κοινοβουλίου, εστιάζει σε αξιολογήσεις που σχετίζονται με δημόσια έξοδα και πολιτικές σημαντικού, για την κάθε φορά τρέχουσα ιστορική συγκυρία, αντικτύπου (π.χ. Brexit, COVID19)⁴⁰. Πρόκειται, δηλαδή, για κεντρικό πόλο αξιολόγησης επιλεγμένων δημόσιων πολιτικών, με έμφαση σε αξιολογήσεις τύπου κόστους – αποδοτικότητας και κόστους – οφέλους.

Διακυβέρνηση διαδικασίας αξιολόγησης

Οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνει το Βιβλίο Ματζέντα όσον αφορά το σχεδιασμό της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, εστιάζουν στην αναλυτική περιγραφή του περιεχομένου της παρέμβασης, ώστε να προσδιοριστούν αντιστοίχως οι ανάγκες που

³⁸ What Works Network: <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>

³⁹ Σημειώνεται ότι η χρήση του όρου δεν συνεπάγεται ταύτιση της νομικής και λειτουργικής φύσης της εν λόγω αρχής με τις Ανεξάρτητες Αρχές που προβλέπονται στο ελληνικό δίκαιο.

⁴⁰ National Audit Office, About us: <https://www.nao.org.uk/about-us/>

πρέπει να καλύψει η αξιολόγηση. Για αυτόν τον σκοπό, η συγκέντρωση στοιχείων και δεδομένων καθ' όλο τον κύκλο της δημόσιας πολιτικής κρίνεται εντελώς απαραίτητη. Δίνεται επίσης έμφαση στην ορθή επιλογή του κατάλληλου τύπου αξιολόγησης ανάλογα με την περίπτωση.

Επί του πρακτέου, σύμφωνα με τα στοιχεία κυρίως του **NAO** (NAO, 2013:7-10), η αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών δεν καθοδηγείται κεντρικά από την Κυβέρνηση. Όπως ήδη αναφέρθηκε, το κάθε Υπουργείο πραγματοποιεί παρακολούθηση και αξιολόγηση παρεμβάσεων κατά το δοκούν. Μάλιστα, κάποια Υπουργεία (π.χ. τα αρμόδια επί θεμάτων Υγείας και Εκπαίδευσης) εποπτεύουν ανεξάρτητους φορείς, οι οποίοι ανήκουν στο προαναφερθέν δίκτυο κέντρων **What Works**⁴¹, ενώ έχουν συστήσει και τα ίδια φορείς για το σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης. Ωστόσο, κατά κανόνα, η αξιολόγηση αυτή υλοποιείται από ειδικούς με τη διαδικασία της ανάθεσης της υπηρεσίας, μέσω σύμβασης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η οργανωσιακή συγκρότηση της διακυβέρνησης (του έργου) της αξιολόγησης είναι σκόπιμο να γίνεται πριν ξεκινήσει η αξιολόγηση. Προσδιορισμένες εξ αρχής δομές με διακριτούς ρόλους, διασφαλίζουν προσδιορισμένο εύρος της αξιολόγησης, συγκεκριμένες προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται, καθορισμένα παραδοτέα, ορισμό ομάδας αξιολόγησης και ολοκλήρωση της αξιολόγησης μέσα σε προδιαγεγραμμένο χρονοδιάγραμμα. Προφανώς, εντός όλης της παραπάνω δομής, πρέπει να προβλέπεται και «χώρος» για αυτοσχεδιασμό και ευέλικτες αποφάσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σύσταση οργανογράμματος διαχείρισης της αξιολόγησης. Εφόσον, επομένως, ο καθένας γνωρίζει ακριβώς τον ρόλο του μέσα στη διαδικασία, αλλά και το συνολικό της χρονοδιάγραμμα, όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν κάθε λόγο να κάνουν την αξιολόγηση (και) δική τους υπόθεση (*Magenta Book*, 2020:68).

Η διάρθρωση που προτείνεται στο Βιβλίο Ματζέντα (*Magenta Book*, 2020:77 - 78) για την διακυβέρνηση (του έργου) της αξιολόγησης έχει ως εξής:

⁴¹ Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το **NICE** (National Institute for Health and Care Experience), ανεξάρτητο νομικό πρόσωπο που ασχολείται με τη βελτίωση των πολιτικών στον τομέα της Υγείας ([National Institute for Health and Care Excellence - GOV.UK \(www.gov.uk\)](http://www.gov.uk)).

Κύριος του έργου (της αξιολόγησης). Πρόκειται για τον φορέα που έχει το γενικό πρόσταγμα και είναι αυτός που έχει σχεδιάσει την παρέμβαση που τελεί υπό αξιολόγηση. Η ομάδα αξιολόγησης που περιγράφεται παρακάτω, δίνει αναφορά στον κύριο του έργου. Ο κύριος του έργου έχει καθοδηγητικό ρόλο όσον αφορά την πορεία της αξιολόγησης, την οποία προσαρμόζει ανάλογα με τους πόρους που έχει στη διάθεσή του, το βαθμό ολοκλήρωσης των παραδοτέων και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προκύψει λόγω συγκεκριμένων ευρημάτων κατά την αξιολόγηση.

Ομάδα διαχείρισης του έργου. Έχει ως αποκλειστικές αρμοδιότητες τόσο τη διασφάλιση επιτυχούς ολοκλήρωσης των παραδοτέων, όσο και τη διαχείριση έκτακτων συμβάντων. Συγκεντρώνει τις γνώμες όλων των κύριων εμπλεκόμενων, ήτοι των αξιολογητών, των σχεδιαστών της αξιολόγησης, αυτών που εφαρμόζουν την πολιτική και προφανώς αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Η ομάδα διαχείρισης οφείλει να παρέχει οδηγίες για τον τρόπο επίτευξης των παραδοτέων και για την αντιμετώπιση έκτακτων συμβάντων. Επιπλέον, παρέχει διευκολύνσεις στους αξιολογητές, όπως πρόσβαση σε απαραίτητα για αυτούς δεδομένα. Τέλος, είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των μεθόδων και των εργαλείων έρευνας, από τη φάση του σχεδιασμού μέχρι τη φάση εφαρμογής τους, αλλά και για τη διασφάλιση της εγκυρότητας των εξαχθέντων συμπερασμάτων.

Ομάδα ομότιμων ειδικών. Προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία της διαδικασίας και να υπάρξει ένα ακόμα στάδιο ελέγχου, πραγματοποιείται εκτίμηση από ομότιμους ειδικούς (peer review). Η εκτίμηση αυτή μπορεί να χρησιμεύσει σε όλα τα στάδια της αξιολόγησης, αλλά συνηθίζεται περισσότερο κατά τα στάδια του σχεδιασμού και της έκθεσης αναφοράς. Ειδικοί επί του αντικειμένου, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι, αλλά σίγουρα ανεξάρτητοι από τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της αξιολόγησης, αποφαινόμενοι για την εύστοχη επιλογή των στόχων, τον άρτιο σχεδιασμό και την αξία των ευρημάτων της αξιολόγησης, αλλά και τη συμμόρφωση της διαδικασίας με νομικούς και άλλους κανόνες.

Φορείς υλοποίησης αξιολόγησης

Οι κυριότεροι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της αξιολόγησης παρουσιάζονται παρακάτω. Σημειώνεται, ότι σύμφωνα με τη νομοθεσία του Η.Β., ο Πρωθυπουργός

είναι ο προϊστάμενος της Δημόσιας Διοίκησης⁴² και σε αυτόν λογοδοτούν απευθείας οι υπηρεσίες που παρουσιάζονται ακολούθως.

Υπό την αιγίδα του Υπουργικού Συμβουλίου, λειτουργεί η **What Works Team**, με αρμοδιότητα τη συγκέντρωση των στοιχείων και των συμπερασμάτων των What Works Centers και την ενθάρρυνση της διεξαγωγής εκτιμήσεων αντικτύπου από τις Κυβερνητικές υπηρεσίες. Σημειώνεται πάντως, ότι δεν ασκεί κάποιον κεντρικό συντονισμό, πέρα από τη μέριμνα για πραγματοποίηση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών δράσεων (*France Stratégie, Summary Note*, 2019:4).

Η **Κυβερνητική Υπηρεσία Κοινωνικής Έρευνας** ([Government Social Research Profession](#), GSR), συγκεντρώνει στοιχεία μέσω ερευνών, με σκοπό την περιγραφή και την ερμηνεία της κοινωνικο – οικονομικής πραγματικότητας για λογαριασμό της Κυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην τεκμηρίωση της χάραξης και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών (informed-based policies), ενώ αποτελεί και έναν αμφίδρομο διάυλο επικοινωνίας μεταξύ Κυβέρνησης και κοινωνίας. Η υπηρεσία αυτή διαθέτει πιστοποιημένα μέλη από διάφορα επαγγελματικά και επιστημονικά πεδία που απασχολούνται σε πλήθος κρατικών φορέων.

Το **National Audit Office** (NAO), για τη λειτουργία του οποίου έχει ήδη γίνει μνεία, διεξάγει επιθεωρήσεις και ελέγχους με στόχο τον προσδιορισμό της σχέσης κόστους – οφέλους. Τα ευρήματα των δράσεών του χρησιμεύουν για να λογοδοτεί η Κυβέρνηση στο Κοινοβούλιο, σχετικά με την αξιοποίηση του δημόσιου χρήματος.

Η **Κυβερνητική Υπηρεσία Οικονομικών** ([Government Economic Service](#), GES), παρέχει στην Κυβέρνηση τις απαραίτητες οικονομικές αναλύσεις για τις παρεμβάσεις της. Προκειμένου να ανιχνεύσει τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά αποτελέσματα των παρεμβάσεων αυτών, η Υπηρεσία κάνει χρήση δεικτών με ανάλογους συντελεστές βαρύτητας.

Φορείς που δεν ανήκουν ακριβώς, αλλά λειτουργούν στις παρυφές της ακαδημαϊκής κοινότητας, όπως το **Institute for Fiscal Studies** (Ινστιτούτο Δημοσιονομικών Μελετών), συμβάλλουν επίσης στη διαδικασία της αξιολόγησης προγραμμάτων (*France Stratégie, Summary Note*, 2019:3). Επίσης, Φορείς Ενθάρρυνσης (Nudge Units), όπως η

⁴² <https://www.gov.uk/government/ministers/prime-minister>

Behavioural Insights Team⁴³, έχουν ως σκοπό, την αξιοποίηση επιστημονικών, πειραματικών μεθόδων από την επιστήμη της ψυχολογίας για την πραγματοποίηση εκτιμήσεων αντικτύπου των δημόσιων πολιτικών. Άξιο αναφοράς, αν και δεν είναι το ίδιο φορέας υλοποίησης αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, είναι και το **Cross-Government Trial Advice Panel** (CG-TAP), το οποίο παρέχει προγράμματα κατάρτισης και τεχνικές συμβουλές σε υπηρεσίες που θέλουν να πραγματοποιήσουν εκτιμήσεις αντικτύπου για τα προγράμματά τους (*France Stratégie, Summary Note*, 2019:5).

Συμπεράσματα

Αν και όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έμφαση στην παρούσα εργασία δίνεται στην εκ των υστέρων αξιολόγηση, είναι χρήσιμο να επισημανθεί ο τρόπος εφαρμογής της εκ των προτέρων αξιολόγησης ρυθμίσεων στο Η.Β. Η διαδικασία σχεδιασμού μιας ρύθμισης (παρέμβασης) περιλαμβάνει **διακριτό στάδιο κατ' αντιστοιχία με τη δική μας Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ)**⁴⁴. Η διαφορά έγκειται στο ότι στο Η.Β. η προεκτίμηση αυτή γίνεται σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς η Κυβέρνηση ή το αρμόδιο Υπουργείο διαμορφώνει αρχικά το σχέδιο του σκεπτικού της ρύθμισης και το διαθέτει προς διαβούλευση (*Εργαστήριο Καλής Νομοθέτησης*, 2023). Με αυτόν τον τρόπο **διευκολύνεται** -εκτός των άλλων- **η διαδικασία της εκ των υστέρων αξιολόγησης**, καθώς ο σκοπός και οι στόχοι της παρέμβασης έχουν, σε ένα βαθμό, προσυμφωνηθεί.

Όσον αφορά την **ex post αξιολόγηση**, παρά την απουσία αυστηρού κανονιστικού πλαισίου, υπάρχουν **αναλυτικοί οδηγοί και επαρκής επιστημονική τεκμηρίωση** για τη διεξαγωγή της. Σε αυτήν εμπλέκονται **φορείς**, οι οποίοι αν και λογοδοτούν είτε στην Κυβέρνηση, είτε στο Κοινοβούλιο, είναι **ανεξάρτητοι των φορέων της Διοίκησης που εφαρμόζουν τις πολιτικές**. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, **στην αξιολόγηση των παρεμβάσεων του Κράτους εμπλέκονται εμπειρογνώμονες, ακαδημαϊκοί και επιστήμονες** με το καθεστώς της σύμβασης έργου ή εργασίας με το φορέα που επιθυμεί την αξιολόγηση. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από κάθε φορέα ξεχωριστά, ωστόσο υπάρχει **δίκτυο συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων (What Works Centers Network)**, ενώ το **NAO, διενεργεί ελέγχους και επιθεωρήσεις οριζόντια**, με έμφαση στην εκτίμηση κόστους - οφέλους. Σημαντικό είναι να αναφερθεί

⁴³ [The Behavioural Insights Team \(bi.team\)](https://www.bi.team/)

⁴⁴ [Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης | \(ria.gov.gr\)](https://ria.gov.gr/)

ότι, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία (NAO, *Evaluating government spending*, 2022:4), **πολύ μικρό ποσοστό των δαπανηθέντων πόρων** αντιστοιχεί σε παρεμβάσεις που **υπόκεινται σε ενδελεχή αξιολόγηση**, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την γενικότερη τάση που επικρατεί. Επιπλέον, μόλις λίγο παραπάνω από το ένα τρίτο των υπηρεσιακών μονάδων (departments) στα οποία έγινε έρευνα, έχουν ενιαία πολιτική αξιολόγησης για τις παρεμβάσεις που τις αφορούν. Συμπερασματικά, **η αξιολόγηση στο Η.Β., εστιάζεται περισσότερο σε τομεακές παρεμβάσεις και όχι σε συνολικές πολιτικές**, ενώ **τα αποτελέσματά της**, αν και είναι διαθέσιμα, **δεν αξιοποιούνται επαρκώς** από τη Διοίκηση για την επαναδιαμόρφωση και τη βελτίωση των δημόσιων πολιτικών.

3.3 Η αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών στη Γαλλία

Θεσμικό και νομικό πλαίσιο

Στη Γαλλία, εν αντιθέσει με το Η.Β., υπάρχει ρητό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών. Το ***Cour de Comptes***⁴⁵ (Ελεγκτικό Συνέδριο) έχει την ευθύνη αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών. Με νόμους του 2011, κατ' εφαρμογή άρθρου του Συντάγματος⁴⁶, το γαλλικό Ελεγκτικό Συνέδριο απέκτησε ενισχυμένο ρόλο στην υλοποίηση αξιολογήσεων⁴⁷, είτε μετά από αίτημα του Κοινοβουλίου, είτε αυτεπάγγελτα. Τα αποτελέσματα των ελέγχων του δημοσιοποιούνται (OECD, 2020:41). Όσον αφορά την πρωτογενή νομοθέτηση, κατ' εφαρμογή άρθρου του αναθεωρημένου Συντάγματος του 1958⁴⁸, με νόμο του 2009 ορίζεται ότι κάθε προτεινόμενη ρύθμιση πρέπει να υπόκειται σε εκ των προτέρων εκτίμηση συνεπειών (Impact Assessment, συντμ. ΙΑ) (Rose-Ackerman & Perroud, 2013:290), την οποία ελέγχει το ***Conseil d'État***⁴⁹. Από την άλλη, οι πράξεις δευτερογενούς ή κατ' εξουσιοδότηση νομοθέτησης, κατά κανόνα, δεν υπόκεινται στην ίδια αυστηρή υποχρέωση, παρά μόνο αποσπασματικά,

⁴⁵ Οι αρμοδιότητες του γαλλικού Ελεγκτικού Συνεδρίου είναι αρκετά ευρύτερες από αυτές του ελληνικού. Για τις αρμοδιότητες του γαλλικού Ελεγκτικού Συνεδρίου, βλ.

<https://www.ccomptes.fr/en/who-we-are-and-what-we-do/cour-des-comptes>

⁴⁶ Βλ. *Σύνταγμα της Γαλλικής Δημοκρατίας*, άρθρο 47-2.

⁴⁷ «In 2011, a number of laws reinforced the Cour des Comptes' role in evaluating public policies and as a court», ανακτήθηκε από εδώ: <https://www.ccomptes.fr/en/who-we-are-and-what-we-do/history#c>

⁴⁸ Βλ. *Σύνταγμα της Γαλλικής Δημοκρατίας*, άρθρο 39.

⁴⁹ Σε αρκετά επίσημα κείμενα μεταφράζεται ως *Συμβούλιο της Επικρατείας*, εντούτοις, η λειτουργία και οι αρμοδιότητές του δεν ταυτίζονται με αυτές του δικού μας ΣτΕ (βλ. «*Η οργάνωση της γαλλικής διοικητικής δικαιοσύνης (Conseil d'Etat και διοικητικά δικαστήρια)*», Ευγενία Β. Πρεβεδούρου)

μετά από οδηγίες του Conseil d'État ή του Προέδρου της Δημοκρατίας (ο.π., 2013:290-291). Εξαίρεση, αποτελούν όσες διατάξεις δευτερογενούς νομοθεσίας αφορούν την αποστολή και την οργάνωση της αποκεντρωμένης διοίκησης (OECD, 2020:41).

Επίπεδα διενέργειας αξιολόγησης

Η νομικά δεσμευτική συμμετοχή αμφότερων των Cour de Comptes και Conseil d'État, σε συνδυασμό με την ενεργό εμπλοκή της υπηρεσίας **France Stratégie**⁵⁰, στην εκτίμηση αντικτύπου και εν γένει την αξιολόγηση, αποτυπώνει την κατεύθυνση του γαλλικού κράτους προς μία κεντρικά ελεγχόμενη, οριζόντια διαδικασία σχετικά με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων των δημόσιων πολιτικών.

Εκτός όμως από οριζόντιες δομές, λειτουργούν και σε επίπεδο Υπουργείου υπηρεσίες αξιολόγησης παρεμβάσεων (όπως π.χ. η Unité d'évaluation des Activités de Développement (UEAD))⁵¹, ενώ σε τοπικό επίπεδο πολλές περιφερειακές αρχές έχουν συστήσει δομές αξιολόγησης των δικών τους, τομεακών παρεμβάσεων.

Σε επίπεδο κοινοβουλίου, λειτουργούν δυο βασικές επιτροπές, ήτοι η **Mission d'évaluation et de contrôle** (MEC) της Γαλλικής Εθνοσυνέλευσης, η οποία ελέγχει τις δημόσιες δαπάνες και η **Mission d'évaluation et de contrôle de la sécurité sociale** (MECSS) της Γερουσίας, η οποία ελέγχει τα κονδύλια που κατευθύνονται στην κοινωνική ασφάλιση. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει η **Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques** (CEC), η οποία συντονίζει και εποπτεύει αξιολογήσεις για λογαριασμό του κοινοβουλίου. Ωστόσο, το αντιπροσωπευτικό σώμα στη Γαλλία δεν έχει ακόμα αναλάβει ενεργό ρόλο στον τομέα της εκ των υστέρων αξιολόγησης, παρά την υποχρέωση που υφίσταται από το 2014 σχετικά με ρυθμίσεις που είναι σε ισχύ τουλάχιστον για 3 χρόνια (*France Stratégie, Summary Note*, 2019:3).

Διακυβέρνηση και φορείς υλοποίησης αξιολόγησης

Σε αντίθεση με το Η.Β, επίσημες, οριζόντιες οδηγίες για τη διενέργεια εκ των υστέρων ή άλλου είδους αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών δεν υπάρχουν στη Γαλλία. Η **France Stratégie** έχει εκδώσει κάποιες⁵², ενώ φορείς όπως το **Conseil d'Analyse Économique**

⁵⁰ Υπηρεσία που υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό. Η λειτουργία της θα αναλυθεί παρακάτω.

⁵¹ [Unité d'évaluation des Activités de Développement \(UEAD\)](#)

⁵² Παράδειγμα οδηγιών της *France Stratégie* [εδώ](#).

(CAE) καταθέτουν κατά καιρούς απόψεις για τον τρόπο και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης που θεωρούνται έγκυρες. Η υλοποίηση της αξιολόγησης [και ειδικότερα η εκτίμηση αντικτύπου (impact assessment) των δημόσιων πολιτικών] μόλις τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να λαμβάνει χώρα πιο συστηματικά. Διάφορες επιτροπές που παρακολουθούν την πορεία συγκεκριμένων παρεμβάσεων, όπως πολιτικές καινοτομίας (CNEPI) ή το νόμο περί Ανάπτυξης και Επιχειρηματικού Μετασχηματισμού (νόμος Pacte), αναλαμβάνουν την ex post αξιολόγησή τους. Διευθύνσεις φορέων, όπως η **Direction interministérielle à la transformation publique**⁵³, επιτροπές όπως η **Commissariat général à l'égalité des territoires**⁵⁴, διενεργούν αξιολογήσεις προγραμμάτων και παρεμβάσεων. Εξειδικευμένες δομές που συνδέονται με τον ακαδημαϊκό χώρο, όπως το **Centre de recherche en économie et statistique**⁵⁵, αναλαμβάνουν επίσης εκτιμήσεις αντικτύπου, είτε κατά παραγγελία, είτε αυτοβούλως (*France Stratégie, Summary Note, 2019:3*). Εξάλλου, το Ελεγκτικό Συνέδριο (Cour de Comptes) έχει αρχίσει να αναθέτει σε φορείς της ακαδημαϊκής κοινότητας την υλοποίηση των αξιολογήσεων που αναλαμβάνει, ενώ ενθαρρύνει ενδιαφερόμενα μέρη να εμπλακούν ενεργά στη διαδικασία της αξιολόγησης (*OECD, 2020:63*). Η τάση για αύξηση του πλήθους τέτοιων αξιολογήσεων μάλλον θα συνεχιστεί, δεδομένης της λειτουργίας του **Centre d'accès sécurisé aux données** (Κέντρο Δεδομένων Ασφαλούς Πρόσβασης), όπου συγκεντρώνονται στοιχεία της Διοίκησης (*France Stratégie, Summary Note, 2019:2*).

Η **France Stratégie**⁵⁶, είναι μια δεξαμενή σκέψης εμπειρογνομόνων και επιστημόνων, η οποία υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό και -μεταξύ άλλων- συντονίζει και ενθαρρύνει προσπάθειες αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, συμβάλλοντας έτσι στον ευρύτερο στόχο της χάραξης στοιχειοθετημένων πολιτικών (evidence-informed policymaking). Ειδικά τα τελευταία χρόνια συντονίζει την πραγματοποίηση εκτιμήσεων αντικτύπου για μία σειρά δημόσιων πολιτικών και μάλιστα με μακρόπνοο σχεδιασμό (*France Stratégie, Summary Note, 2019:4*).

⁵³ [Accueil | Direction interministérielle de la transformation publique \(modernisation.gouv.fr\)](#)

⁵⁴ [CGET - General Commission for Territorial Equality - CAUE 87](#)

⁵⁵ [About | CREST](#)

⁵⁶ Περισσότερα για τη France Stratégie [εδώ](#).

Το **INSEE** (Institut national de la statistique et des études économiques)⁵⁷, από την άλλη, ελέγχει και αξιολογεί τις πολιτικές, κατά κύριο λόγο σύμφωνα με την αρχή της οικονομικότητας. Γενικά, οι μονάδες των Υπουργείων που ασκούν αρμοδιότητες σχετικές με στατιστική επεξεργασία δεδομένων, διαδραματίζουν έναν από τους σημαντικότερους ρόλους στην υπόθεση της εκ των υστέρων αξιολόγησης (*France Stratégie, Summary Note, 2019:7*).

Όπως και στο Η.Β., στη Γαλλία λειτουργούν **Nudge Units**, όπως το *Direction interministérielle de la transformation publique* (DITP)⁵⁸, διυπουργική υπηρεσία με αρμοδιότητα -μεταξύ άλλων- την εφαρμοσμένη χρήση της συμπεριφορικής επιστήμης στο σχεδιασμό και αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών (*France Stratégie, Summary Note, 2019:5*).

Συμπεράσματα

Στην πραγματικότητα, η εκ των υστέρων αξιολόγηση στη Γαλλία, μόλις τα τελευταία χρόνια έχει ανακύψει ως ζητούμενο, ιδιαίτερα όσον αφορά την εκτίμηση αντικτύπου (*France Stratégie, Summary Note, 2019:1*). Αν και **υπάρχει κανονιστικό πλαίσιο για την αξιολόγηση** και τουλάχιστον για κάθε ρύθμιση που έχει σημαντικό κοινωνικό ή οικονομικό αντίκτυπο, η αξιολόγηση καθίσταται υποχρεωτική, **η εμπλοκή του βασικού αντιπροσωπευτικού σώματος, δηλαδή της εθνοσυνέλευσης παραμένει αποσπασματική**. Ωστόσο, όλο και περισσότερο φαίνεται να **συμμετέχει ενεργά στην υπόθεση η ακαδημαϊκή κοινότητα**, επικουρούμενη από φορείς που λειτουργούν στις παρυφές της και φέρνουν νέες ιδέες στην υπόθεση της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τον ολοένα δυναμικότερο ρόλο της France Stratégie, αλλά και της **δημιουργίας αποθετηρίου γνώσης και δεδομένων της Δημόσιας Διοίκησης**, μπορεί να οδηγήσει σε μια συστηματικότερη και κεντρικά συντονισμένη προσπάθεια μίας ex post αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών.

⁵⁷ [Getting to know INSEE | Insee](#)

⁵⁸ <https://www.modernisation.gouv.fr/>

3.4 Η αξιολόγηση στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. Μια ιδιαίτερη αναφορά στον Καναδά

Θεσμικό και νομικό πλαίσιο

Σύμφωνα με σχετικά πρόσφατη μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α., περίπου τα δύο τρίτα από τις 42 ερευνώμενες χώρες έχουν θεσπίσει νομικό πλαίσιο για την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, κατά συντριπτική πλειοψηφία σε επίπεδο κύριας και κατ' εξουσιοδότηση νομοθέτησης (OECD, 2020:35 και 38). Η λεπτομέρεια στην οποία υπεισέρχονται οι κανονιστικές διατάξεις διαφέρει από χώρα σε χώρα, με άλλες να αναφέρονται γενικά στην υποχρέωση για αξιολόγηση και άλλες να έχουν συνταγματικά κατοχυρωμένη την εκτίμηση αντικτύπου (OECD, 2020:39-40). Οι μισές από τις προαναφερθείσες χώρες έχουν αναπτύξει πλαίσιο κατευθυντήριων οδηγιών ή ρυθμίσεων σχετικά με την υλοποίηση της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, ενώ περίπου τα τρία τέταρτα αυτών έχουν εκδώσει οδηγίες για την εφαρμογή της αξιολόγησης σε επίπεδο κυβέρνησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση του Καναδά, μία χώρα γνωστή για το αυξημένο επίπεδο διαφάνειας όσον αφορά την πολιτική αξιολόγησης που ακολουθεί (Stolyarenko, 2014:3). Η οδηγία [Directive on Results](#) και το κείμενο αρχών⁵⁹ [Policy on Results](#), αμφότερα σε ισχύ από το 2016, θέτουν ένα συνεκτικό πλαίσιο αναφορικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης, τόσο της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και των πολιτικών που αυτή εφαρμόζει, καθιστώντας πρωτίστως υποχρεωτική την αξιολόγηση για όλα τα Υπουργεία και τις ανεξάρτητες υπηρεσίες (France Stratégie, Summary Note, 2019:4). Αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο για την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών γενικά δεν υπάρχει στον Καναδά, ωστόσο κάποιοι νόμοι προβλέπουν για συγκεκριμένα πεδία πολιτικής υποχρεωτικές διαδικασίες αξιολόγησης (π.χ. Financial Administration Act (OECD, 2020:47)). Επιπλέον, τα απαιτούμενα προσόντα συμμετοχής προσώπων στην αξιολόγηση ([Evaluation Competences](#)), καθορίζουν το ελάχιστο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων που αυτά τα πρόσωπα οφείλουν να διαθέτουν, ανάλογα με τα καθήκοντα

⁵⁹ Στο πρωτότυπο κείμενο αναφέρονται ως “policies”, ωστόσο δεν είναι εύκολη η αντιστοίχιση του όρου με τις πράξεις που εκδίδει η ελληνική Διοίκηση. Πρόκειται για [διακηρύξεις αρχών και παραδοχών που θέτουν τη βάση για άσκηση αρμοδιοτήτων εντός συγκεκριμένου πλαισίου](#). Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για ήπιο δίκαιο (soft law), το οποίο όμως ιδιαίτερα στις χώρες με αγγλοσαξονική πολιτειακή παράδοση (όπως είναι ο Καναδάς) τηρείται συνήθως με ευλάβεια.

που τους ανατίθενται (*Evaluation in the Government of Canada*, πρόσβαση στις 18.10.2023).

Επίπεδα διενέργειας αξιολόγησης

Η αξιολόγηση σχεδόν στα δύο τρίτα των χωρών της έρευνας συντονίζεται και εκκινεί από την Κυβέρνηση, ενώ περίπου σε ίδιο ποσοστό των χωρών, το Υπουργείο Οικονομικών έχει τον πιο σημαίνοντα ρόλο, που επεκτείνεται και σε πεδία πολιτικής πέρα από το αμιγώς οικονομικό. Το Υπουργείο Ανάπτυξης ή Σχεδιασμού⁶⁰ εμπλέκεται ενεργά με το ζήτημα της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων στο ένα έκτο περίπου των χωρών του δείγματος (*OECD*, 2020:35).

Όσον αφορά τον Καναδά, καίτοι οι οδηγίες και οι κατευθύνσεις εκπονούνται κεντρικά (βλ. επόμενη υποενότητα), η αξιολόγηση καθαυτήν διενεργείται υπό την κυριότητα του φορέα που είναι υπεύθυνος για την κάθε παρέμβαση, όπως προκύπτει από το προαναφερθέν κείμενο αρχών *Policy on Results* (ιδιαιτέρως το τμήμα 6 αυτού). Προφανώς, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, κάθε φορέας υποβάλλει αναφορά και λογοδοτεί στο κεντρικό συντονιστικό όργανο, δηλαδή την Κυβέρνηση.

Διακυβέρνηση και φορείς υλοποίησης αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. δύο είναι τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν προκειμένου να κριθεί αν μια χώρα εφαρμόζει αποτελεσματική διακυβέρνηση των αξιολογήσεων δημόσιων πολιτικών που πραγματοποιεί: η ανεξαρτησία των αξιολογητών και η ύπαρξη κώδικα ηθικής για τις αξιολογήσεις. Από τις απαντήσεις των χωρών σε αυτά τα ερωτήματα, προέκυψε ότι περίπου στα δύο τρίτα αυτών ικανοποιείται το κριτήριο της ανεξαρτησίας των αξιολογητών, ενώ μόνο στο ένα τρίτο το κριτήριο της ύπαρξης κώδικα ηθικής (*OECD*, 2020:93). Συνοπτικά, περίπου στα δύο τρίτα των χωρών, στις οποίες υποβλήθηκαν τα ανωτέρω ερωτήματα, περιλαμβάνεται στις επίσημες οδηγίες τους για την αξιολόγηση μεθοδολογία για το σχεδιασμό της (*OECD*, 2020:94). Ωστόσο, τα ποσοστά μειώνονται σημαντικά, όσον αφορά τον χρονοπρογραμματισμό και τον προϋπολογισμό ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που θα χρειαστούν για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης (*OECD*, 2020:96). Από την άλλη,

⁶⁰ Η ονομασία μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα. Πρόκειται πάντως για το Υπουργείο με ευθύνη τις αναπτυξιακές πολιτικές, της πολιτικές βιώσιμης ανάπτυξης κ.ο.κ.

στις περισσότερες χώρες περιγράφονται στις οδηγίες τους τρόποι συλλογής δεδομένων (ο.π.).

Στα δύο τρίτα, περίπου, των χωρών που παρείχαν στοιχεία για την έρευνα, η αξιολόγηση οριζόντιων δημόσιων πολιτικών διενεργείται από την Κυβέρνηση, ενώ από τις υπόλοιπες 15 μόνο 7 την αναθέτουν σε ιδιωτικούς φορείς (OECD, 2020:23 και 50). Όσον αφορά τομεακές δημόσιες πολιτικές, τα Υπουργεία υλοποιούν την αξιολόγηση είτε μέσω εποπτευόμενων φορέων, είτε μέσω δικών τους οργανικών μονάδων σε ποσοστό 53%. Σχεδόν στα τέσσερα πέμπτα των χωρών, εμπλέκονται ενεργά Ανώτατα Όργανα Ελέγχου (Supreme Audit Institutions) στην εκ των υστέρων στην αξιολόγηση (OECD, 2020:53), ενώ στο ένα τρίτο περίπου των χωρών το Γραφείο Προϋπολογισμού (ή αντίστοιχο) του αντιπροσωπευτικού οργάνου (κοινοβούλιο, εθνοσυνέλευση κ.λπ.) έχει ενεργό ρόλο στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών (OECD, 2020:62). Σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι στην πλειονότητα των χωρών αυτοί που ηγούνται της μονάδας που βρίσκεται στον πυρήνα της Κυβέρνησης και έχει αρμοδιότητα την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών είναι δημόσιοι υπάλληλοι και όχι πολιτικά πρόσωπα (στην Ελλάδα και σε λίγες άλλες χώρες δεν ισχύει αυτό) (OECD, 2020:55). Φορείς εκτός Κεντρικής Κυβέρνησης, ακαδημαϊκοί ή μη, επίσης εμπλέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης, αλλά σε πολύ μικρότερο βαθμό.

Ο Καναδάς ξεχωρίζει για την ύπαρξη μονάδων, όπως η **Results Division** (Μονάδα Αποτελεσμάτων) της Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Οικονομικών, η οποία διαδέχθηκε το Κέντρο Αριστείας στην Αξιολόγηση (Centre of Excellence for Evaluation, CEE), παρέχει πληροφορίες, εργαλεία και οποιαδήποτε άλλη διευκόλυνση σε όποιον ενδιαφέρεται για αξιολόγηση πολιτικών σε ομοσπονδιακό⁶¹ επίπεδο. Ειδικότερα, οι οδηγίες που εκδίδονται από την εν λόγω μονάδα, διαμορφώνουν ένα επαρκές πλαίσιο αποτελεσματικής διακυβέρνησης της διαδικασίας της αξιολόγησης (OECD, 2020:49). Η πρωτοβουλία της Καναδικής Εταιρείας Αξιολόγησης ([Canadian Evaluation Society](#)), η οποία θέσπισε πρόγραμμα πιστοποίησης Διαπιστευμένων Εκτιμητών (*Credential Evaluators*, CE), έχει συμβάλλει έτι περαιτέρω στη διαμόρφωση δεξαμενής εξειδικευμένων επαγγελματιών. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν εστιάζει σε συγκεκριμένα επιστημονικά πεδία, αλλά σε γενικές

⁶¹ Το [πολίτευμα του Καναδά](#) είναι Ομοσπονδιακή Βασιλευόμενη Δημοκρατία.

δεξιότητες και γνώσεις, προσανατολισμένες στο αντικείμενο καθ'αυτό της αξιολόγησης (*France Stratégie, Summary Note, 2019:6*).

Συμπεράσματα

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις για την υπόθεση της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών διεθνώς (*OECD, 2020:13*), προδιαγράφουν τα επόμενα βήματα που πρέπει να γίνουν. Όσο αξιόπιστα και χρήσιμα και αν είναι **τα αποτελέσματα και συμπεράσματα των αξιολογήσεων**, φαίνεται ότι αυτά **δεν αξιοποιούνται στο βαθμό που θα έπρεπε**, ώστε πραγματικά να δημιουργούνται προϋποθέσεις για τη χάραξη και αναμόρφωση στοιχειοθετημένων πολιτικών (*evidence-informed policies*). Ίσως μία αιτία για αυτό, να είναι και η διαπιστωμένη **ένδεια σε εξειδικευμένους υπαλλήλους και εμπειρογνώμονες**, οι οποίοι θα μπορούν αφενός να αντλήσουν την κατάλληλη πληροφορία, αφετέρου να τη μετατρέψουν σε γνώση. Ειδικότερα, αυτό που μοιάζει να βρίσκεται ακόμη στα σπάργανα, είναι η ανάπτυξη ενός τρίπτυχου από λήπτες αποφάσεων που κάνουν τις σωστές ερωτήσεις, επιστήμονες και επαγγελματίες που δίνουν κατανοητές απαντήσεις και ενδιαμέσους «διαμεσολαβητές γνώσης» (*knowledge brokers*) που παρεμβαίνουν, ώστε να γεφυρώσουν το συχνά εμφανιζόμενο **χάσμα επικοινωνίας μεταξύ της ζήτησης (σχεδιαστές πολιτικής) και της προσφοράς (επιστήμονες και επαγγελματίες)**. Στη **συνολική στρατηγική για την αξιολόγηση** που φαίνεται να **απουσιάζει** από την ατζέντα αρκετών χωρών, πρέπει σίγουρα να υπάρξει τέτοιου είδους πρόβλεψη. Πέρα όμως από το σχεδιασμό, σίγουρα **απαιτούνται πόροι**, οικονομικοί, αλλά και ανθρωπini, ώστε να μπορούν τα πλάνα να υλοποιηθούν στην πράξη. Είναι επομένως παραπάνω από βέβαιο, ότι εφόσον τα προαναφερθέντα αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, υπολειπόμενες δυσκολίες, όπως η **δυσχέρεια στην άντληση στοιχείων για λόγους προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, ηθικούς ή πολιτικούς**, δεν θα αποτελέσουν σοβαρή τροχοπέδη στην προσπάθεια για πραγματικά χρήσιμες αξιολογήσεις δημόσιων πολιτικών.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα από αυτά που ήδη λαμβάνουν χώρα, είναι φανερό ότι **οι περισσότερες χώρες δίνουν πλέον μεγάλη σημασία στην αξιολόγηση**. Αυτό τεκμαίρεται από το γεγονός ότι σε μεγάλο ποσοστό έχουν διαμορφώσει σχετικό κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο, έχουν κάνει προσπάθειες τυποποίησης της διακυβέρνησης της διαδικασίας της αξιολόγησης και μάλιστα σε κεντρικό, Κυβερνητικό

επίπεδο. Ωστόσο, η απουσία γενικών οδηγιών με υποχρεωτικό χαρακτήρα στις μισές - σχεδόν- από τις χώρες της μελέτης του Ο.Ο.Σ.Α, δείχνει ότι ακόμα **δεν υπάρχει μία ενιαία αντίληψη** για την αξία της ολιστικής αντιμετώπισης **του ζητήματος της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών**. Αναμενόμενο είναι, από την άλλη, το γεγονός ότι τα **Υπουργεία με αρμοδιότητα σε οικονομικές και πολιτικές ανάπτυξης, έχουν τον πρώτο λόγο και ρόλο στη διεξαγωγή αξιολογήσεων και αποτιμήσεων**, υπό το πρίσμα της αρχής της οικονομικότητας και με γνώμονα τη διατήρηση του λόγου κόστους – οφέλους σε χαμηλά επίπεδα. Ιδιαίτερης σημασίας εύρημα είναι ότι **ο ρόλος των Ανώτατων Οργάνων Ελέγχου** στην υπόθεση της αξιολόγησης στις περισσότερες από τις υπό μελέτη χώρες **είναι διευρυμένος** και σε αρκετές περιπτώσεις δεν περιορίζεται στην απλή εποπτεία. Τέλος, πολύ μικρό ποσοστό χωρών αναθέτουν σε ιδιωτικούς φορείς την πραγματοποίηση της αξιολόγησης. Ίσως το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η γενική πείρα δείχνει ότι η αμεροληψία, η αξιοπιστία και η προσήλωση στην υπηρετήση του δημοσίου συμφέροντος, βασικές προϋποθέσεις για μια αξιοποιήσιμη αξιολόγηση, διασφαλίζονται καλύτερα όταν αυτή η αξιολόγηση υλοποιείται υπό την απουσία του κινήτρου του οικονομικού κέρδους.

4. Για ένα Εθνικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών (Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.)

4.1 Σκοπιμότητα και στόχοι του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.

Εισαγωγή

Με τον όρο *πλαίσιο* περιγράφεται ένα σύνολο οριοθετήσεων και σχέσεων που διέπονται από κανόνες για όλα, όσα περικλείονται μέσα σε αυτό. Προφανώς, η διαδικασία της αξιολόγησης -και δη της *ex post* εκδοχής της- προϋποθέτει δρώντες, μεθόδους και τεχνικές και ένα σύνολο κανόνων, ώστε να καθίσταται από την αρχή γνωστός, ο τρόπος αλληλεπίδρασης όλων αυτών. Για να είναι όμως επιτυχημένη η επιλογή όσων πρέπει να ενεργήσουν και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί τι ακριβώς είναι αυτό που απαιτείται να επιτευχθεί. Εξάλλου, δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι η αξιολόγηση δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά στάδιο στον κύκλο της δημόσιας πολιτικής. Ακόμα πιο συγκεκριμένα, (πρέπει να) είναι εργαλείο βελτίωσης σχεδιασμού πολιτικών, μέσο λογοδοσίας και μέτρησης αποδοτικότητας.

Τούτων δοθέντων, συναφώς με όσα έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, παρατίθενται ακολούθως οι βασικές προϋποθέσεις μίας χρήσιμης αξιολόγησης, οι οποίες θα διασφαλίσουν την συγκρότηση ενός συνεκτικού και αποτελεσματικού πλαισίου.

Η αξιολόγηση πρέπει να κρίνεται αναγκαία

Η διαδικασία της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών απαιτεί κατανάλωση πόρων, τόσο ανθρώπινων, όσο και οικονομικών (είτε σε μορφή χρήματος, είτε σε μορφή υπηρεσιών, είτε σε μορφή υλικών). Επομένως, το πρωταρχικό κριτήριο υπαγωγής μίας παρέμβασης σε αξιολόγηση, είναι το μέγεθος του αντικτύπου της στην κοινωνία. Αν αυτός ο αντίκτυπος δεν κρίνεται αρκετά σημαντικός, τότε δεν αξίζει τόσης προσοχής η παρέμβαση, ώστε να πρέπει να αξιολογηθεί. Προφανώς, τα κριτήρια αξιολόγησης της σκοπιμότητας της αξιολόγησης, ποικίλλουν ανάλογα με τις συνθήκες. Κατά την περίοδο σημαντικής οικονομικής ύφεσης, για παράδειγμα, είναι αναμενόμενο να προκρίνονται για αξιολόγηση πολιτικές με σημαντικό δημοσιονομικό αντίκτυπο. Από την άλλη, σε συνθήκες κλιματικής κρίσης, κάθε πολιτική που άπτεται του φυσικού περιβάλλοντος

πρέπει να αξιολογείται λεπτομερειακά. Επομένως, ένας πρώτος, διττός στόχος του *Πλαισίου*, είναι να περιλαμβάνει τον φορέα ή τους φορείς που θα κρίνουν **ποιες πολιτικές πρέπει να αξιολογηθούν, αλλά και με ποια κριτήρια.**

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και αξιόπιστη

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης οδηγούν σε συμπεράσματα που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους λήπτες των αποφάσεων, τους εφαρμοστές της πολιτικής, αλλά και όποιον άλλον επηρεάζεται ή έχει λόγο να ενδιαφέρεται για τις συνέπειές της. Ωστόσο, κάποιες φορές τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι ευχάριστα ή είναι απρόσμενα για κάποιους. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, μπορεί να υπάρξει αμφισβήτηση των συμπερασμάτων. Επομένως, η διασφάλιση της αξιοπιστίας τους, είναι εκ των ων ουκ άνευ. Βασική προϋπόθεση για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι αυτά να έχουν προκύψει από την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων και τεκμηριωμένων τεχνικών. Ένας δεύτερος παράγοντας αξιοπιστίας είναι η ανιδιοτέλεια αυτού που διενεργεί την αξιολόγηση. Προκύπτουν επομένως, δύο ακόμα στόχοι που πρέπει να εκπληρώνει το προτεινόμενο *Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.* Αφενός, θα πρέπει να διασφαλίζεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό η **αμεροληψία των φορέων και προσώπων** που διενεργούν την αξιολόγηση. Θα πρέπει, δηλαδή, όσοι αξιολογούν, να μην έχουν κανένα -ει δυνατόν- λόγο να αλλοιώσουν τα δεδομένα ή να επιλέξουν μεθόδους που θα οδηγήσουν σε προκαθορισμένα, επιθυμητά αποτελέσματα. Αφετέρου, θα πρέπει να υπάρχουν **δεδομένες προδιαγραφές υλοποίησης της αξιολόγησης**, πριν αυτή ξεκινήσει να υλοποιείται. Επιπλέον, αυτές οι προδιαγραφές (παραδοχές, μέθοδοι, εργαλεία κ.λπ.) θα πρέπει να συνοδεύουν κάθε αναφορά αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να είναι αντικείμενο δημόσιου διαλόγου

Οι λήπτες των αποφάσεων μπορούν να επωφεληθούν των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αλλά μπορεί και όχι. Σε κάθε περίπτωση, η επένδυση δημόσιων πόρων στη διαδικασία αυτή, επιβάλει την λογοδοσία των εντολοδόχων απέναντι στους εντολείς. Με απλά λόγια, η εκλεγμένη Κυβέρνηση που έχει ως αποστολή τη διαμόρφωση πολιτικών και υποχρέωση την υπηρετήση του δημοσίου συμφέροντος,

οφείλει να λογοδοτεί στο λαό. Αυτό, στα σύγχρονα δημοκρατικά πολιτεύματα, επιτυγχάνεται κυρίως μέσω του κοινοβουλευτικού ελέγχου. Επιπλέον, προς ενίσχυση των διαδικασιών άμεσης δημοκρατίας, η ευρεία κοινοποίηση των κυβερνητικών δράσεων, άρα και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθίσταται απαραίτητη και μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, εύκολα εφικτή. Προφανώς, η δημοσιοποίηση και η δυνατότητα διαλόγου από μόνες τους δεν καθιστούν ουσιαστικά διαφανή τη διαδικασία και δεν ικανοποιούν επαρκώς την ανάγκη για λογοδοσία. Αυτό που απαιτείται επιπλέον, είναι η δέσμευση ότι τα πορίσματα του διαλόγου θα λαμβάνονται υπόψη, ακόμα και αν δεν υιοθετούνται στο σύνολό τους. Συμπερασματικά, ο **έλεγχος εκ μέρους του κοινοβουλίου** και η **δημοσιοποίηση στο ευρύ κοινό, με κάθε πρόσφορο τρόπο**, των αποτελεσμάτων κάθε αξιολόγησης δημόσιας πολιτικής, πρέπει να προβλέπονται εντός του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π.

Η αξιολόγηση πρέπει να οδηγεί σε στοιχειοθετημένες πολιτικές

Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών αποτελεί διακριτό στάδιο του κύκλου δημόσιας πολιτικής για λόγους διαφάνειας, λογοδοσίας και ελέγχου αποδοτικότητας. Η κυριότερη, ωστόσο, χρησιμότητα της αξιολόγησης για τους σχεδιαστές των δημόσιων πολιτικών είναι ότι αυτή αποτελεί δίαυλο ανατροφοδότησης των επιδράσεων και του αντικτύπου των πολιτικών αυτών. Όμως, για να λειτουργήσει η ανατροφοδότηση, πρέπει να υπάρχει βούληση για κάτι τέτοιο. Επίσης, χρειάζονται οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα είναι σε θέση να ερμηνεύσουν σωστά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ώστε να υπάρξει η επιθυμητή βελτίωση της πολιτικής. Με άλλα λόγια, η αξιοποίηση από εξειδικευμένα στελέχη των δεδομένων που προκύπτουν από την αξιολόγηση, μπορεί να οδηγήσει στη σχεδίαση στοιχειοθετημένων πολιτικών (evidence-informed policies). Προφανώς, σημαντικό ρόλο στην παραπάνω διαδικασία διαδραματίζει η επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα. Οι επιστήμονες και οι ειδικοί, διαθέτουν την απαραίτητη εγκυρότητα, τις δοκιμασμένες μεθόδους και την θεωρητική τεκμηρίωση για την υποστήριξη του σχεδιασμού πολιτικών. Ωστόσο, αν οι πολιτικοί δεν κάνουν τις κατάλληλες ερωτήσεις και αν οι επιστήμονες δεν μπορούν να δώσουν κατανοητές απαντήσεις είναι βέβαιο ότι θα υπάρξει αδυναμία συνεννόησης. Για τον λόγο αυτόν, απαιτούνται διαμεσολαβητές γνώσης (knowledge brokers), οι οποίοι θα λειτουργούν ως *οργανισμοί διεπαφής επιστημόνων – πολιτικών* (boundary

organisations) και όχι ως *επιχειρηματίες της πολιτικής* (policy entrepreneurs) (MacKillop *et al.*, 2023:1). Χρειάζονται, δηλαδή, άνθρωποι, οι οποίοι θα αναλαμβάνουν να «μεταφράζουν» στους επιστήμονες αυτό που επιθυμούν οι πολιτικοί και να εξηγούν στους πολιτικούς αυτά που συμπεραίνουν οι επιστήμονες (Staff Working Doc. (EC), 2022:15 – 16). Συμπερασματικά, στο Ε.Π.Α.ΔΗ.Π. θα πρέπει να προβλέπονται αφενός **το ποιοι θα είναι και πως θα λειτουργούν οι διαμεσολαβητές γνώσης**, αφετέρου ο τρόπος με τον οποίο θα λαμβάνει χώρα η **ανατροφοδότηση των συμπερασμάτων της αξιολόγησης** στο σχεδιασμό δημόσιων πολιτικών.

Η διαδικασία αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών πρέπει να ρυθμίζεται κεντρικά

Για να υπάρξει σοβαρή πιθανότητα να γίνουν πράξη όσα έχουν ήδη διατυπωθεί, πρέπει η Κυβέρνηση και η Διοίκηση να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Κάποιος πρέπει να αναλάβει να συντονίσει το εγχείρημα, να αποτελέσει κόμβο συγκέντρωσης και αξιοποίησης πληροφορίας και να επιβλέψει την διαδικασία. Σε κάθε περίπτωση, για να διευκολύνεται η σύγκριση και η ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών, είναι απαραίτητο να εφαρμόζονται οριζόντια, ομοιογενή κριτήρια και μέθοδοι. Η ανίχνευση των επιδράσεων ενός περιφερειακού προγράμματος στην τοπική κοινωνία και η εκτίμηση του αντικτύπου μίας δράσης για την καταπολέμηση της ανεργίας, αν και πρόκειται για αξιολογήσεις διαφορετικού μεγέθους και ποιοτικών χαρακτηριστικών παρεμβάσεων, πρέπει να υλοποιούνται βάσει κεντρικά σχεδιασμένων οδηγιών. Προφανώς, οι οδηγίες αυτές, καθώς και ο συντονιστικός και επιτελικός ρόλος της εκτελεστικής εξουσίας, δεν πρέπει να υπερβαίνουν τα όρια που θέτει η αρχή της νομιμότητας, αλλά ούτε και να περιορίζονται στο όνομα μίας άκαμπτης, τυπολατρικής εφαρμογής ρητών κανονιστικών διατάξεων. Συναφώς, μία ακόμα αναγκαία λειτουργία του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π. είναι η **απονομή ρόλων συντονιστή και επιβλέποντα** της αξιολόγησης, καθώς και η **έκδοση οδηγιών υλοποίησής της**.

Με τους βασικούς στόχους και τα απαραίτητα στοιχεία του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π. περιγεγραμμένα, είναι εφικτή η διατύπωση της πρότασης για τη δομή και το περιεχόμενό του, αλλά και των προϋποθέσεων για την υλοποίηση και ορθή λειτουργία του.

4.2 Δομή και περιεχόμενο του Πλαισίου

Αντλώντας από την πείρα άλλων χωρών (βλ. κεφ. 3), κατανοώντας την ελληνική πολιτειακή πραγματικότητα (βλ. κεφ. 2) και οπωσδήποτε λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία και την πρακτική που έχει αναπτυχθεί διαχρονικά, μπορούν να προσδιοριστούν οι πυλώνες στους οποίους δύναται να στηριχτεί ένα ελπιδοφόρο σύστημα εκ των υστέρων αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών.

Δίκτυο Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης

Η ιδέα των What Works Centers που δομούνται σε ένα δίκτυο στο Η.Β. μπορεί να αξιοποιηθεί και στην Ελλάδα, προφανώς προσαρμοσμένη στα εθνικά δεδομένα. Οι φορείς που θα αποτελούν το **Δίκτυο Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης** θα συμβάλλουν στην έκδοση οδηγιών για τον τρόπο υλοποίησης και τις προδιαγραφές της αξιολόγησης, στη συγκέντρωση και διαμοιρασμό της πληροφορίας που αντλείται από, αλλά και για την αξιολόγηση, στην ενίσχυση της προσπάθειας ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων αξιολογήσεων για το σχεδιασμό νέων πολιτικών, αλλά και ως *οργανισμοί διεπαφής* (boundary organisations) και *διαμεσολαβητές γνώσης* μεταξύ επιστημονικής κοινότητας και πολιτικών. Επιπλέον, θα μπορούν να διοργανώνουν εκπαιδευτικές, αλλά και ενημερωτικές δράσεις σχετικά με την αξιολόγηση και την καλύτερη αξιοποίηση των ευρημάτων της. Ως «πρώτη ύλη» για τη δημιουργία του εν λόγω δικτύου μπορούν να αξιοποιηθούν φορείς όπως οι παρακάτω:

➤ Το **Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης** (ΕΚΤ), με μακροχρόνια πείρα στη συλλογή, συσσώρευση, τεκμηρίωση, διάχυση και διατήρηση του έγκριτου ψηφιακού περιεχομένου και δεδομένων που παράγονται από την ελληνική επιστημονική, ερευνητική και πολιτιστική κοινότητα⁶², με διάφορες εγχώριες και διεθνείς συνεργασίες⁶³, που εξειδικεύεται στην επιστημονική συλλογή και επεξεργασία δεδομένων για την αξιοποίησή τους στο σχεδιασμό πολιτικών, μπορεί να συμβάλει στην υποστήριξη πολιτικών σχετικών με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ενίσχυση της καινοτομίας.

⁶² Από την ιστοσελίδα «[ΕΚΤ- Όραμα, αποστολή, αξίες](#)».

⁶³ Για κατάλογο έργων του ΕΚΤ, βλ. εδώ: [Έργα | Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης - ΕΚΤ \(ekt.gr\)](#).

➤ Το **Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών** (ΚΕΠΕ), ιδρυμένο το 1959 ως μία μικρή ερευνητική μονάδα, σήμερα αποτελεί σημαντικό κόμβο ερευνητικής ανάλυσης οικονομικών δεδομένων, έχοντας συμβουλευτικό ρόλο στις αποφάσεις και το σχεδιασμό του Υπουργείου Οικονομικών και έχοντας να επιδείξει πλήθος μελετών, και δημοσιεύσεων, τακτικών και μη. Υλοποιώντας στην πράξη την δημοσιοποίηση δεδομένων αναφοράς, το ΚΕΠΕ δημιούργησε το 2017 το αποθετήριο *Oeconomícus*, το οποίο περιλαμβάνει σε ψηφιακή μορφή τις δημοσιεύσεις των σειρών⁶⁴ (*sic*) του από το 2000 έως σήμερα καθώς επίσης και ένα μεγάλο αριθμό εκδόσεων παλαιότερων ετών⁶⁵.

➤ Το **Ινστιτούτο Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας** (ΙΝΕ – ΓΣΕΕ), από το 1990 δραστηριοποιείται στο πεδίο της έρευνας, μελέτης και της τεκμηρίωσης θεμάτων που ενδιαφέρουν [...] τους εργαζομένους, τους ανέργους και τους συνταξιούχους, ενώ σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, απασχόλησης και υποστήριξης κοινωνικών ομάδων που παρουσιάζουν ευπάθεια⁶⁶. Πλήθος δημοσιεύσεων του με ελεύθερη πρόσβαση στην ιστοσελίδα του, δίνουν τη δυνατότητα ενημέρωσης και άντλησης στοιχείων για την κατάσταση και τις προοπτικές των εργαζομένων στην Ελλάδα.

➤ Το **Ελληνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών** (ΕΛΚΕΘΕ), μετά από συγχωνεύσεις με φορείς παρεμφερούς δραστηριότητας, αποτελεί σήμερα έναν κρατικό ερευνητικό οργανισμό με κύριους στόχους τη διεξαγωγή διεπιστημονικής, εφαρμοσμένης και βασικής έρευνας σε τομείς όπως η δομή και λειτουργία εσωτερικών, παράκτιων και θαλάσσιων οικοσυστημάτων, τα συστήματα ολοκληρωμένης παρατήρησης και πρόγνωσης της κατάστασης των ελληνικών θαλασσών, ο ρόλος της κλιματικής αλλαγής στην εξέλιξη των υδάτινων οικοσυστημάτων (θαλάσσιων και χερσαίων) και οι επιπτώσεις των ανθρωπογενών κινδύνων στο θαλάσσιο περιβάλλον⁶⁷. Η συμβολή του στο σχεδιασμό και αξιολόγηση πολιτικών κλιματικής αλλαγής σχετικές με το υδάτινο περιβάλλον, αλλά και πολιτικών ανάπτυξης δραστηριοτήτων, στις οποίες η Ελλάδα έχει

⁶⁴ Προφανώς με τον όρο «σειρών» εννοούνται μελέτες, εργασίες και γενικότερα πονήματα ερευνητών του ΚΕΠΕ.

⁶⁵ Από την ιστοσελίδα «[το ΚΕΠΕ – Ιστορικό](#)».

⁶⁶ Από την ιστοσελίδα «[ΙΝΕ-ΓΣΕΕ: Στρατηγική και Στόχοι](#)».

⁶⁷ Από την ιστοσελίδα «[ΕΛΚΕΘΕ – Αποστολή και Στόχοι](#)».

-εν δυνάμει- συγκριτικό πλεονέκτημα, όπως οι υδατοκαλλιέργειες, θα μπορούσε να είναι αποφασιστική.

➤ Η **Ελληνική Αρχή Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών** (ΕΑΓΜΕ), διάδοχος του πολύπαθου Ινστιτούτου Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών, λειτουργεί ως πυλώνας διερεύνησης και επιστημονικής παρακολούθησης γεωλογικών και μεταλλευτικών ζητημάτων, εκπόνησης μελετών και παροχής γνωμοδοτήσεων και γνωματεύσεων [...] σε θέματα γεωεπιστημών, γεωλογικών κινδύνων, γεωπεριβάλλοντος, ενέργειας, μεταλλευτικής και άλλων συναφών αντικείμενων, καθώς και μελέτης αξιοποίησης του υπόγειου πλούτου της χώρας, ενώ έχει επιπλέον ελεγκτικές και ρυθμιστικές αρμοδιότητες⁶⁸. Η τεχνογνωσία που διαθέτει μπορεί να αποτελέσει ανεκτίμητο εφόδιο χάραξης και αξιολόγησης πολιτικών σε έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο τομέα για την Ελλάδα, όπως αυτός των πλουτοπαραγωγικών πηγών.

➤ Το **Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών** (ΕΚΚΕ), φορέας που ιδρύθηκε από την UNESCO το 1959, αποτελεί το μοναδικό δημόσιο ερευνητικό κέντρο που θεραπεύει τις κοινωνικές επιστήμες. Διεξάγει έρευνες σχετικά με την κοινωνική πολιτική, την πολιτική κοινωνιολογία, την εκλογική γεωγραφία και την κοινωνική ανθρωπολογία, ενώ ήδη υποστηρίζει το ελληνικό κράτος στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών. Επιπλέον, διαθέτει ελεύθερα προσβάσιμες ψηφιακές εκδόσεις και εκδίδει τακτική Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών⁶⁹. Με δεδομένη τη σύγχρονη τάση για χρήση στοιχείων της συμπεριφορικής κατεύθυνσης της επιστήμης της ψυχολογίας για την υποστήριξη και αξιολόγηση παρεμβάσεων (βλ. κεφ. 3), καθίσταται προφανής η αξία ενός φορέα, όπως το ΕΚΚΕ, όσον αφορά τις δημόσιες πολιτικές εν γένει.

Αμέσως παρακάτω παρατίθεται πίνακας σύνοψης των προαναφερθέντων φορέων με στοιχεία για τη νομική τους υπόσταση και το σχετικό θεσμικό τους πλαίσιο.

Πίνακας 1 Υφιστάμενοι φορείς εν δυνάμει μέλη του Δικτύου Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης

Φορέας	Νομική υπόσταση	Σχετική νομοθεσία
ΕΚΤ	ΝΠΙΔ	άρ. 59, ν.4623/19 (Α' 134)
ΚΕΠΕ	ΝΠΙΔ	άρ. 18-26, ν.2579/98 (Α' 31), π.δ. 94/00 (Α' 75)
ΙΝΕ – ΓΣΕΕ	Ινστιτούτο συνδικαλιστικού φορέα	Βλ. Καταστατικό ΓΣΕΕ

⁶⁸ Από την ιστοσελίδα «[ΕΑΓΜΕ- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ](#)».

⁶⁹ Από την ιστοσελίδα «[ΕΚΚΕ- ΙΣΤΟΡΙΚΟ](#)».

ΕΛΚΕΘΕ	ΝΠΔΔ	ν.2919/01 (Α' 128), π.δ. 164/03 (Α' 131)
ΕΑΓΜΕ	ΝΠΔΔ	ν.4602/19 (Α' 45)
ΕΚΚΕ	ΝΠΔΔ	ν.4320/14 (Α' 258)

Προφανώς, ο παραπάνω κατάλογος φορέων δεν είναι εξαντλητικός, αλλά ενδεικτικός. Επιπλέον, θα μπορούσαν να συσταθούν νέοι φορείς σε τομείς πολιτικής που κρίνεται ότι οι υφιστάμενοι θεσμοί δεν επαρκούν. Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία του Δικτύου Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης, εκτός των προαναφερθέντων στόχων που εξυπηρετεί, αποτελεί βήμα προς τη «θεσμοποίηση» (institutionalisation) της αξιολόγησης, δηλαδή τη διαμόρφωση κανόνων και διαδικασιών, ως θεσμών, για τη διασφάλιση σταθερού περιβάλλοντος και βελτιωμένης αποτελεσματικότητας αναφορικά με την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών (*OECD, Comparative Study Highlights, 2020*).

Ο ρόλος της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ

Όπως τονίστηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, η ορθολογική διακυβέρνηση της αξιολόγησης, ιδωμένης ως έργο (project), είναι παράγοντας που μπορεί να κρίνει αποφασιστικά το βαθμό επιτυχίας της. Επιπλέον, με δεδομένο ότι στην Ελλάδα είναι σε αρκετά πρώιμο στάδιο η οριζόντια εφαρμογή της εκ των υστέρων αξιολόγησης, η ανάγκη για ύπαρξη ενός κέντρου συντονισμού, εποπτείας και καθοδήγησης της προσπάθειας κρίνεται εντελώς απαραίτητη. Επίσης, όπως αναλύθηκε ήδη, είναι σημαντικό, ο φορέας που θα εποπτεύει και θα συντονίζει την υπόθεση αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών να είναι αμερόληπτος, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία της διαδικασίας. Με άλλα λόγια, πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός ρόλων μεταξύ αυτού που εφαρμόζει την πολιτική και αυτού που είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση της εφαρμογής αυτής. Συναφώς, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ, η οποία εκ του νόμου έχει ήδη αρμοδιότητες συντονισμού και καθοδήγησης της αξιολόγησης ρυθμίσεων, φαντάζει ιδανική μονάδα για την υπηρετήση του προαναφερθέντος σκοπού. Ο ρόλος της θα περιλαμβάνει τη συγκέντρωση δεδομένων από διεξαχθείσες αξιολογήσεις, την ανταλλαγή απόψεων επί αυτών με τον κατάλληλο φορέα του Δικτύου Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης και τελικά την εκπόνηση αναφοράς συμπερασμάτων, επί καθεμιάς αξιολόγησης, στο σύνολό της. Επιπλέον, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ θα

μεριμνά για την έκδοση οδηγιών διεξαγωγής αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών σε συνεργασία με το Δίκτυο Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης, αλλά και άλλους φορείς, κατά την κρίση της. Μία ακόμα υποχρέωσή της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ, θα είναι η γνωμοδοτική εισήγηση για τη θέσπιση κριτηρίων για το αν αξίζει μία πολιτική να τύχει αξιολόγησης και κατ' επέκταση ο έλεγχος των υπό σχεδίαση πολιτικών για την υπαγωγή τους στην αντίστοιχη διαδικασία. Η γνωμοδότηση αυτή θα παρουσιάζεται στο Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του θα την εγκρίνει ή θα την απορρίπτει αιτιολογημένα. Με αυτόν τον τρόπο, τόσο ένας διοικητικός φορέας (η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ), όσο και ένα πολιτικό όργανο (το Υπουργικό Συμβούλιο) θα εμπλέκονται ενεργά στην απόφαση για το αν μία πολιτική αξίζει να αξιολογηθεί. Προφανώς, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και της αποστολής της, η Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ θα μπορεί να συνάπτει προγραμματικές συμβάσεις με δημόσιους φορείς, συμβάσεις έργου με ιδιώτες εμπειρογνώμονες και φορείς της αγοράς κ.ο.κ. Σε κάθε περίπτωση όμως, η ευθύνη για γνωμοδοτήσεις επί αξιολογήσεων, παρουσίαση συμπερασμάτων και κάθε πόρισμα σχετικό με την εκ των υστέρων αξιολόγηση μίας πολιτικής, θα βαρύνει αποκλειστικά την ίδια τη Γ.Γ..

Ομάδες έργου Αξιολόγησης Πολιτικών

Εφόσον, λοιπόν, κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή αξιολόγησης για μία δημόσια πολιτική, θα πρέπει να συγκροτείται αντίστοιχη ομάδα έργου, επιφορτισμένη με την υλοποίηση της αξιολόγησης αυτής καθαυτήν. Προφανώς, αν στην υλοποίηση της πολιτικής εμπλέκονται περισσότερα του ενός Υπουργεία ή και άλλες διοικητικές μονάδες και όργανα, αυτοί θα εκπροσωπούνται στην ομάδα έργου. Η ομάδα αυτή θα δραστηριοποιείται ήδη πριν από την εφαρμογή της πολιτικής, συλλέγοντας πρωταρχικά στοιχεία, διαμορφώνοντας δείκτες απόδοσης και μεθόδους διεξαγωγής της ex post αξιολόγησης, σε μία προσπάθεια προσαρμογής των γενικών κανόνων και οδηγιών που θα έχει στη διάθεσή της, στην εκάστοτε ειδική περίπτωση πολιτικής που καλείται να αξιολογήσει. Επίσης, βασικό καθήκον της ομάδας θα είναι να έρθει σε επαφή και συνεννόηση με όλους, όσοι εμπλέκονται στην εφαρμογή της πολιτικής, να αντλήσει πληροφορίες από την ομάδα – στόχο της πολιτικής, αλλά και να ακούσει τη γνώμη ενδιαφερόμενων μερών. Προφανώς, τα παραπάνω σύνθετα καθήκοντα απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες συντονισμού και ηγεσίας ομάδας, διεπιστημονικό

υπόβαθρο για την ανάλυση δεδομένων και επεξεργασίας της πληροφορίας που προκύπτει από αυτά, ικανότητες εκτίμησης κινδύνων, γνώσεις προγραμματισμού έργων κ.λπ. Αυτές ακριβώς τις απαιτήσεις, ήρθε να καλύψει ο νεοπαγής κλάδος των Επιτελικών Στελεχών⁷⁰. Καίτοι ο τρόπος θέσπισης του κλάδου, αλλά και το περιεχόμενο των σχετικών διατάξεων έχουν δεχτεί κριτικές⁷¹, είναι βέβαιο ότι από το τρέχον διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι υπάλληλοι που εντάσσονται στον κλάδο, διαθέτουν τα περισσότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για να ασχοληθούν με τις δημόσιες πολιτικές, ή τουλάχιστον έχουν αξιολογηθεί με αξιοκρατικές διαδικασίες για αυτά. Κρίνεται συνεπώς παραπάνω από αναγκαίο, η κάθε ομάδα έργου αξιολόγησης δημόσιας πολιτικής να περιλαμβάνει υπαλλήλους του κλάδου Επιτελικών Στελεχών και μάλιστα με σημαίνοντα ρόλο μέσα στην ομάδα⁷².

Με τους ρόλους εντός της Ομάδας Έργου διακριτούς και τα καθήκοντα προσδιορισμένα, τα πορίσματα, στα οποία αυτή θα καταλήγει, θα προωθούνται για τις περαιτέρω ενέργειες στη Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ. Σημειώνεται ότι μπορεί πριν από αυτό το στάδιο να μεσολαβεί γνωμοδότηση Κέντρου Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης (βλ. παραπάνω το προτεινόμενο Δίκτυο Κέντρων), χωρίς όμως αυτό να είναι υποχρεωτικό.

Ο ρόλος του Κοινοβουλίου

Η παρ. 3 του άρ. 56 του ν.4622/19 (Α' 133) προβλέπει τη συμμετοχή του Κοινοβουλίου στη διαδικασία της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών. Εξάλλου, όπως αναλύθηκε παραπάνω, για να έχει η αξιολόγηση την ευρύτερη δυνατή δημοκρατική νομιμοποίηση που της αρμόζει, πρέπει να υπόκειται στον έλεγχο του σώματος των εκλεγμένων αντιπροσώπων του λαού. Η Βουλή μπορεί και πρέπει να συγκροτήσει επιτροπή ή και

⁷⁰ Για το κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει θέματα σχετικά με τα Επιτελικά Στελέχη βλ. εδώ: <https://www.ekdd.gr/επιτελικά-στελέχη/> στην ενότητα με τίτλο «Θεσμικό Πλαίσιο».

⁷¹ Ενδεικτικά βλ. Παπαδημητρίου Κ., Παπατόλιας Α., «Το μετέωρο βήμα των επιτελικών στελεχών», <https://www.constitutionalism.gr/to-meteoro-vima-ton-epitelikon-stelexon/> και Καφιδάς Λ., «Επιτελικά στελέχη των Υπουργείων: σχεδιασμοί, αστοχίες και προσδοκίες», <https://www.linkedin.com/pulse/επιτελικά-στελέχη-στο-δημόσιο-σχεδιασμοί-αστοχίες-και-lampros-kafidas/>.

⁷² Επισημαίνεται ότι η πλειονότητα των Επιτελικών Στελεχών τοποθετούνται στη Γ.Γ. Συντονισμού της και στη Γ.Γ. Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, αμφότερες υπό την Προεδρία της Κυβέρνησης, αλλά και στις Υπηρεσίες Συντονισμού των Υπουργείων. Επομένως, εμπλέκονται κατ' αρμοδιότητα με τις δημόσιες πολιτικές και κατ' επέκταση με την αξιολόγησή τους. [βλ. άρ. 1 της με αρ. ΔΙΔΔΑ/Φ.20/2949 (Β' 952/02.03.2022) Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών για την κατανομή των θέσεων και παρ. 2, 3 και 4 του άρ. 104 του ν.4622/19 (Α' 133) για τις αρμοδιότητες των Επιτελικών Στελεχών].

ομάδες εργασίας, στο πλαίσιο της λειτουργίας της Επιστημονικής της Υπηρεσίας, σύμφωνα με τον Κανονισμό της⁷³, έχοντας ως πρότυπο το γαλλικό παράδειγμα (βλ. υποκεφάλαιο 3.3 παραπάνω). Προφανώς, η συζήτηση και η γνωμοδότηση των οργάνων της Βουλής θα αφορά πορίσματα αξιολογήσεων δημόσιων πολιτικών με ιδιαίτερο κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο και όχι το σύνολο των παραγόμενων από τη διοίκηση αξιολογήσεων. Επιπλέον, λειτουργώντας ως *θεσμικό αντίβαρο*, η εν λόγω Επιτροπή της Βουλής θα μπορεί, με διαδικασίες προτάσεων ισχυρής μειοψηφίας, να παραπέμπει τα πορίσματα αξιολογήσεων για περαιτέρω έλεγχο σε Ανώτατο Όργανο Ελέγχου (βλ. παρακάτω). Με αυτόν τον τρόπο, θα ικανοποιείται η ανάγκη για δημόσιο διάλογο και έλεγχο επί των αποτελεσμάτων αξιολογήσεων, σε συμμόρφωση με τις αρχές της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Η θεσμοποίηση ενός νέου Ανώτατου Οργάνου Ελέγχου

Η εμπλοκή Ανώτατων Οργάνων Ελέγχου (Supreme Audit Institutions) στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών, είναι μία πρακτική που εφαρμόζεται στη Γαλλία, αλλά και σε άλλες χώρες (OECD, 2020:53). Τα Όργανα αυτά είναι συνήθως λειτουργικά ανεξάρτητα της εκτελεστικής εξουσίας και ως εκ τούτου της Δημόσιας Διοίκησης. Επομένως, ένας βασικός παράγοντας αξιοπιστίας της αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών είναι διασφαλισμένος. Επιπλέον, λόγω του ελεγκτικού τους ρόλου, εμπλέκονται ενεργά με πολλές πτυχές δημόσιων πολιτικών έτσι και αλλιώς. Τέλος, σε αυτούς τους φορείς απασχολείται συνήθως υψηλού μορφωτικού επιπέδου και αυξημένων τυπικών προσόντων προσωπικό. Όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά καθιστούν τα Ανώτατα Όργανα Ελέγχου εκ φύσεως κατάλληλα για τη διεξαγωγή αξιολογήσεων δημόσιων πολιτικών (INTOSAI, 2019:12).

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει φορέας με θεσμοθετημένες, σχετικές με την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών αρμοδιότητες Ανώτατου Οργάνου Ελέγχου. Ωστόσο, αντλώντας από τα προαναφερθέντα παραδείγματα, ένα τέτοιο όργανο, μπορεί να αποτελέσει πόλο θωράκισης της αξιοπιστίας και διασφάλισης της ευρείας κοινοποίησης των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων δημόσιων πολιτικών. Επιπλέον, η συμμετοχή του

⁷³ Βλ. ειδικότερα άρ. 44 και 45 του μέρους Δ: *Επιτροπές για Εθνικά ή γενικότερου ενδιαφέροντος ζητήματα*, καθώς και άρ. 160 έως και 162Α του Πέμπτου μέρους: *Επιστημονική Υπηρεσία της Βουλής του Κανονισμού της Βουλής των Ελλήνων*.

στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών θα αποτελούσε συνθήκη επιβεβαίωσης της ορθής λειτουργίας του ελληνικού δημοκρατικού πολιτεύματος, αφού πέρα από την εμπλοκή της Κυβέρνησης, της Δημόσιας Διοίκησης και της Βουλής, μία ανεξάρτητη αρχή θα επιλαμβάνεται του ευαίσθητου και σύνθετου ζητήματος της αξιολόγησης.

4.3 Προϋποθέσεις εφαρμογής

Το προτεινόμενο Εθνικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών περιλαμβάνει νέες αρμοδιότητες και σύσταση καινούργιων μονάδων ή και φορέων. Επιπλέον, απαιτούνται πρωτότυπες δράσεις και ενέργειες από τα αρμόδια όργανα. Ως εκ τούτου, προκύπτει η ανάγκη ύπαρξης ορισμένων προϋποθέσεων για την εφαρμογή του.

Τις περισσότερες φορές, μία δημόσια πολιτική δεν αποτυπώνεται μόνο σε μία ρύθμιση. Για την πλήρη εφαρμογή της μπορεί να απαιτούνται επιπλέον κανονιστικές πράξεις, δράσεις και μέτρα που πρέπει να ληφθούν από τη Διοίκηση. Είναι, επομένως, απαραίτητη η οριοθέτηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την εφαρμογή κάθε δημόσιας πολιτικής. Ο σχεδιασμός των Υπουργείων, ο οποίος αποτυπώνεται στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης τους, περιλαμβάνει όλα εκείνα, όσα συναπαρτίζουν κάθε πολιτική που προωθούν. Κάθε νόμος, κάθε κανονιστική πράξη της διοίκησης, κάθε δράση που κρίνεται απαραίτητη για την υλοποίηση της πολιτικής πρέπει όλα να εντάσσονται υπό έναν ενιαίο θεματικό τίτλο και να αποτυπώνονται σε κατάλληλο, συνοδευτικό της πολιτικής, έγγραφο τεκμήριο. Υπό αυτήν την προϋπόθεση, οι αξιολογητές της πολιτικής θα γνωρίζουν εξ αρχής το ενιαίο σύνολο του αντικειμένου της αξιολόγησης που θα διεξαγάγουν. Θα μπορέσει, συνεπώς, να γίνει το απαραίτητο ποιοτικό βήμα από την αξιολόγηση ρυθμίσεων, στην αξιολόγηση πολιτικών.

Εκτός όμως από την οριοθέτηση κατά το στάδιο του σχεδιασμού, κρίσιμης σημασίας είναι και η διασφάλιση της συνεκτικότητας (cohesion) των δημόσιων πολιτικών. Θεμελιώδης λίθος της συνεκτικότητας αυτής είναι η ανατροφοδότηση των συμπερασμάτων αξιολογήσεων προηγούμενων σχετικών πολιτικών στους λήπτες των αποφάσεων. Προς εκπλήρωση του σκοπού αυτού, κάθε ρύθμιση και δράση που σχεδιάζεται θα συνοδεύεται από έκθεση ευρημάτων αξιολόγησης προηγούμενης ρύθμισης ή δράσης ή θα αιτιολογείται επαρκώς γιατί δεν υφίσταται τέτοια ανάγκη (ή θα αναφέρεται ότι δεν υπάρχει προηγούμενη αξιολόγηση). Έτσι, αφενός θα διευκολύνεται ο σχεδιασμός της νέας πολιτικής, αφετέρου θα τεκμηριώνεται

ευκολότερα, είτε η ανάγκη για αλλαγές, είτε η επιμονή σε δοκιμασμένες, επιτυχημένες λύσεις.

Ωστόσο, πριν κριθεί τι πρέπει και τι δεν πρέπει να αλλάξει στο σχεδιασμό μίας δημόσιας πολιτικής, θα πρέπει να εξεταστεί το αν αυτή η πολιτική αξίζει να αξιολογηθεί. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια για αυτό, αλλά και διαδικασία εξέτασης για τη σημασία της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, κάθε Υπουργείο που σχεδιάζει μία παρέμβαση, θα πρέπει υποχρεωτικά να υποβάλλει το σχέδιο στην Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ για να γνωμοδοτήσει η τελευταία αν υφίσταται ανάγκη αξιολόγησης, με βάση προκαθορισμένα, δημοσιευμένα κριτήρια. Η απαραίτητη, σύμφωνη (ή μη) γνώμη της Γ.Γ. θα συνοδεύει το σχέδιο νόμου, μαζί με τα υπόλοιπα, απαραίτητα τεκμήρια.

Τα κριτήρια για να είναι μία δημόσια πολιτική επιλέξιμη για αξιολόγηση, πρέπει κατ' αρχάς να διαμορφωθούν. Όμως και τα υπόλοιπα στοιχεία υλοποίησης μίας αξιολόγησης πρέπει να είναι ξεκάθαρα, ώστε κάθε συμμετέχων στο Ε.Π.Α.ΔΗ.Π., αλλά και κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, να γνωρίζει εκ των προτέρων τη διαδρομή που πρέπει να ακολουθηθεί. Βασική, επομένως, προϋπόθεση για την υλοποίηση του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π., είναι η έκδοση οδηγιών χαρτογράφησης των μεθόδων και των εργαλείων, αλλά και των βασικών σκοπών και κριτηρίων εφαρμογής της εκ των υστέρων αξιολόγησης. Από τη συσσωρευμένη διεθνή πείρα, όπως αυτή παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, κρίνεται προτιμότερο οι εν λόγω οδηγίες να μην εντάσσονται σε κάποιο ρητό, αυστηρό κανόνα δικαίου, αλλά να αποτελούν μέρος του ήπιου δικαίου (*soft law*). Καίτοι η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από ένα, κατά βάση, αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι χώρες που προτίμησαν να εντάξουν τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης στο ήπιο δίκαιό τους (όπως το Η.Β. και ο Καναδάς) χαρακτηρίζονται πρωτοπόρες. Εξάλλου, η ίδια η έννοια της *οδηγίας*, σε αντιδιαστολή με αυτή του *κανόνα*, παραπέμπει σε ευέλικτα, προσαρμόσιμα σε συγκεκριμένες συνθήκες, σχήματα «διακυβέρνησης» της αξιολόγησης.

Αυτό όμως που μάλλον χρειάζεται να αποτυπωθεί σε κανονιστική διάταξη είναι το εύρος αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων του κάθε παράγοντα εντός του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π. Μπορεί να κριθεί, για παράδειγμα, απαραίτητο, να συσταθεί νέος Τομέας εντός της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ με τις αρμοδιότητες που περιγράφηκαν παραπάνω. Επίσης, όλες

οι προαναφερθέντες διαδικαστικές υποχρεώσεις (περί αναφοράς για ανάγκη υπαγωγής σε αξιολόγηση, περί συμπερασμάτων προηγούμενων αξιολογήσεων κ.λπ.), αλλά και άλλες που μπορεί να προκύψουν κατά την αναλυτική επεξεργασία της πρότασης, θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε διατάξεις κανόνων δικαίου. Σε αυτό το σημείο, ιδιαίτερα χρήσιμοι μπορούν να φανούν οι «Νομοτέχνες», μία από τις τρεις ειδικότητες του προαναφερθέντος, νεοπαγούς κλάδου Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης των Επιτελικών Στελεχών. Λόγω της ειδίκευσής τους, είναι ίσως οι καταλληλότεροι να κρίνουν ποια στοιχεία, από τα απαραίτητα για την υλοποίηση του Εθνικού Πλαισίου Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών, απαιτείται να ενταχθούν σε διαδικασίες νομοθέτησης και ποια όχι. Σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί, ώστε το ρυθμιστικό πλαίσιο που θα αφορά την αξιολόγηση, να μην οδηγήσει σε ένα απλά διεκπεραιωτικό, άκαμπτα γραφειοκρατικό χαρακτήρα της διαδικασίας, ή να δημιουργήσει νέες εστίες παράπλευρης εξουσίας, εντός της Δημόσιας Διοίκησης.

Υπάρχει όμως και μία ακόμα προϋπόθεση, η οποία -εκτός των άλλων- μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή των παραπάνω κινδύνων. Είναι προφανές, από όσα έχουν ήδη παρατεθεί, ότι η διαχείριση δεδομένων από διαφορετικές πηγές, συλλεγμένων με ποικιλία μεθόδων, η επικοινωνία μεταξύ διαφορετικού ιεραρχικού, μορφωτικού ή επαγγελματικού επιπέδου επαϊόντων, η λειτουργία και επιτυχής διοίκηση ομάδων, δεν μπορούν να γίνουν από υπαλλήλους που έχουν απλώς κάποιον ακαδημαϊκό τίτλο ή πολύχρονη επαγγελματική πείρα. Οι υπάλληλοι που θα κληθούν να χειριστούν τις νέες διεργασίες, τις σχετικές με την αξιολόγηση, πρέπει να έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και το αρμόζον διεπιστημονικό υπόβαθρο, ώστε να είναι φύσει -εκτός από θέσει- ικανοί να πλοηγηθούν, χωρίς αβαρίες, στη σχετικά άγνωστη θάλασσα της εκ των υστέρων αξιολόγησης δημόσιων πολιτικών. Επιτυχόντες του Προγράμματος Εκπαίδευσης Επιτελικών Στελεχών (βλ. παραπάνω), απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης με σχετική επαγγελματική πείρα, καταρτισμένοι επί των σχετικών αντικειμένων από διεθνείς φορείς εγνωσμένου κύρους, όπως η Expertise France ή το EIPA⁷⁴, είναι μόνο κάποιες, ενδεικτικές δεξαμενές υπαλλήλων, από τις οποίες μπορούν να αντληθούν τα στελέχη που θα φέρουν εις πέρας το έργο που απαιτείται.

⁷⁴ European Institution of Public Administration. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. εδώ: <https://www.eipa.eu/>.

Προφανώς, όπως έχει ήδη υπονοηθεί, απαιτείται εκτός των παραπάνω και η θεσμοποίηση ενός Ανώτατου Οργάνου Ελέγχου. Είτε υπό την τυπική μορφή μίας Ανεξάρτητης Αρχής, είτε με άλλη που θα κριθεί αποτελεσματικότερη και πιο αρμόζουσα στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, είναι απαραίτητη η σύσταση και η συγκρότηση ενός τέτοιου οργάνου, δεδομένου ότι δεν υπάρχει κάποιο που να δύναται να διαδραματίσει το ρόλο που έχει περιγραφεί στο προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Εν κατακλείδι, μία φιλόδοξη και ίσως καινοτόμα προσπάθεια θεσμοθέτησης ενός Εθνικού Πλαισίου Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών, πριν από όλα πρέπει να γίνει κατανοητή από όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό. Η αξία της επικοινωνίας της αλλαγής, συνίσταται στο ότι προετοιμάζει τους άμεσα εμπλεκόμενους για την αλλαγή που έπεται, διασφαλίζοντας σοβαρή πιθανότητα η αντίσταση στην αλλαγή να μην είναι μεγάλη (*Elving*, 2005:131). Επίσης, προετοιμάζει αυτούς, τους οποίους στην πραγματικότητα αφορά η προσπάθεια περισσότερο, δηλαδή τον κυρίαρχο λαό, για μία νέα προσέγγιση όσον αφορά τις δημόσιες πολιτικές, η οποία θα έχει στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και, εντέλει, της χρησιμότητάς τους. Επομένως, βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του Εθνικού Πλαισίου Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών είναι οι κατάλληλες δράσεις και μέτρα για να δημοσιοποιηθεί με όσο το δυνατόν πιο κατανοητό και άμεσο τρόπο, το τι ακριβώς επιδιώκεται να επιτευχθεί με τη θεσμοθέτησή του.

Αντί συμπερασμάτων: Η αειφόρος βελτίωση, ως κουλτούρα διοίκησης

“Άρχισε κάνοντας αυτό που είναι αναγκαίο, μετά αυτό που είναι εφικτό και ξαφνικά θα βρεθείς να κάνεις το αδύνατο.”

Άγιος Φραγκίσκος της Ασίζης, 1181-1226, Ιταλός Άγιος

Οι δημόσιες πολιτικές, ως εργαλεία πραγμάτωσης της πολιτικής ιδεολογίας κάθε κυβέρνησης, διαμορφώνουν τις κοινωνικές, οικονομικές, αλλά και περιβαλλοντικές συνθήκες της οργανωμένης κοινωνίας, εντός του πλαισίου των κανόνων δικαίου. Ο αντίκτυπός τους είναι αποφασιστικής σημασίας και πολλές -ίσως τις περισσότερες- φορές δεν γίνεται αντιληπτός άμεσα ή με τον τρόπο που θα ήθελαν οι σχεδιαστές τους. Όμως από τα μέσα κυρίως του 20^{ου} αιώνα, αναπτύχθηκε μία ολόκληρη θεωρία για την εκτίμηση αυτού του αντικτύπου. Η θεωρία έγινε πράξη και έτσι διαμορφώθηκαν οι μέθοδοι, τα εργαλεία, τα είδη και οι τρόποι αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών. Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, οι σκοπούμενες και απρόσμενες συνέπειες μπορούν να μετρηθούν (ή έστω να εκτιμηθούν). Έτσι, οι σχεδιαστές, οι εφαρμοστές και κάθε ενδιαφερόμενο μέρος ή εμπλεκόμενος, μπορούν να εξαγάγουν συμπεράσματα για τις επιπτώσεις των πολιτικών αυτών, για το αν -εντέλει- οι δημόσιες πολιτικές απέβησαν χρήσιμες, αλλά και για ποιους.

Προφανώς, για να συμβεί αυτό, πρέπει να συντρέξουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Κατ' αρχάς, η αξιολόγηση πρέπει να είναι αξιόπιστη και τα αποτελέσματά της αδιαμφισβήτητα ή έστω επιστημονικά τεκμηριωμένα. Η εκ των προτέρων επιλογή συναφών δεικτών και βέλτιστου τρόπου υλοποίησης ρυθμίσεων και δράσεων, η συνεκτική και ευέλικτη διακυβέρνηση (του έργου) της αξιολόγησης, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων και η συνεργασία με επιστημονικούς φορείς και εμπειρογνώμονες, αλλά και η εμπλοκή τουλάχιστον των σημαντικότερων ενδιαφερόμενων μερών στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την ίδια την αξιολόγηση, είναι από τους βασικούς παράγοντες για την αποφυγή αμφισβητήσεων και διασφάλισης επιτυχίας του αποτελέσματος. Για να μπορεί ωστόσο να κριθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, πρέπει αυτά να γίνονται αντικείμενο δημόσιου διαλόγου, κάτι που προϋποθέτει την ευρεία, με κάθε πρόσφορο μέσο, δημοσιοποίησή τους. Η διαφάνεια, επομένως, είναι πρώτιστης σημασίας, όσον αφορά

τη διαδικασία της αξιολόγησης. Επισημαίνεται, ότι για να έχει ουσία η διαφάνεια αυτή, τα αποτελέσματα πρέπει να παρουσιάζονται με τρόπο κατανοητό στους μη επαίοντες και να είναι εύκολα προσβάσιμα, χωρίς οικονομικό κόστος, εντός του πλαισίου προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Ωστόσο, η χρησιμότητα της αξιολόγησης δεν περιορίζεται μόνο στην αποτίμηση όσων λαμβάνουν χώρα ή έχουν ήδη γίνει. Οι σύγχρονες θεωρίες διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών προωθούν τις στοιχειοθετημένες πολιτικές (evidence – informed policies). Με άλλα λόγια, τα συμπεράσματα της αξιολόγησης πρέπει να ανατροφοδοτούνται στη διαδικασία επανασχεδιασμού και εκ νέου σχεδιασμού πολιτικών, ώστε αυτές να τείνουν να είναι βελτιωμένες εκδοχές των προηγούμενων μορφών τους. Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει η επιστημονική κοινότητα, η οποία μπορεί να έρθει σε συνεννόηση με την πολιτική ηγεσία μέσω των διαμεσολαβητών γνώσης. Αυτοί, συνιστώντας οργανισμούς διεπαφής (boundary organisations), αναλαμβάνουν να διευκολύνουν την επικοινωνία επιστημόνων και πολιτικών, λαμβάνοντας τις απόψεις αμφοτέρων και βρίσκοντας μία «κοινή γλώσσα» μεταξύ τους. Σε κάθε περίπτωση, η καλύτερη απόδειξη ότι η αξιολόγηση αξίζει τον κόπο και το χρήμα, είναι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της για την αποτροπή επανάληψης αστοχιών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων πολιτικών εν γένει.

Αυτή, ακριβώς, η αντίληψη της διαρκούς και ανατροφοδοτούμενης βελτίωσης, συμβάλλει στη συνεκτικότητα και τελικά την ουσιαστική χρησιμότητα των δημόσιων πολιτικών και συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μίας κουλτούρας *αιεφόρου βελτίωσης* στη Δημόσια Διοίκηση. Μίας κουλτούρας, στην οποία εγγράφεται η ενσωμάτωση στην καθημερινή λειτουργία της διοίκησης ενεργειών βελτίωσης και στο πλαίσιο της οποίας προοδευτικά προωθείται η θεσμοθέτηση της έννοιας της *δράσης υπό ανάδραση*, δηλαδή της δράσης κατά την οποία λαμβάνονται πάντα υπόψη δεδομένα προηγούμενων παρόμοιων ή συσχετιζόμενων δράσεων. Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών, συνάδει αρμονικά με τη φιλοσοφία του επιτελικού κράτους [βλ. κυρίως ν.4622/19 (Α' 133)], καθώς ενισχύει την πρωτοβουλία για αριστεία και εξέλιξη σε κάθε βαθμίδα της Διοίκησης, αφήνοντας στην κεντρική εξουσία κυρίως τα επιτελικά καθήκοντα. Επίσης, η αιεφόρος βελτίωση είναι ανθεκτική σε οργανωσιακές αλλαγές,

καθώς η εμπέδωση και εφαρμογή της δεν εξαρτάται από τη δομή ή τον τρόπο διοίκησης, αλλά από την -ενταγμένη σε ένα ενιαίο, κεντρικά σχεδιασμένο σύστημα δράσης- ατομική αντίληψη.

Το προτεινόμενο Εθνικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Δημόσιων Πολιτικών, το οποίο περιγράφεται ως ένα σύνολο πόλων εντός και εκτός της Δημόσιας Διοίκησης, εντάσσεται στην προαναφερόμενη κουλτούρα. Διαθέτει βαθμούς ελευθερίας, αλλά και ιεραρχικές σχέσεις, όπου απαιτείται. Η δράση εντός αυτού διέπεται από κανόνες αυστηρού δικαίου, αλλά αξιοποιείται όπου κρίνεται απαραίτητο και το ήπιο δίκαιο, προσδίδοντας στο εγχείρημα αφενός την απαραίτητη νομιμοποίηση, αφετέρου τη ζωτικής σημασίας ευελιξία. Ο κομβικός ρόλος της Γ.Γ. Συντονισμού της ΠτΚ διασφαλίζει ότι η εποπτεία και ο συντονισμός ανήκουν στην κορυφαία διοικητική βαθμίδα, η εμπλοκή του Κοινοβουλίου συνάδει με τη δημοκρατική αρχή και την αρχή της διαφάνειας, ενώ ο αδέκαστος έλεγχος επιτελείται από ανεξάρτητο φορέα της δικαστικής λειτουργίας, το Ελεγκτικό Συνέδριο. Το Δίκτυο Κέντρων Εφαρμοσμένης Αξιολόγησης είναι αυτό που κατά κύριο λόγο αποτελεί τον κόμβο επικοινωνίας και ανατροφοδότησης μεταξύ των δρώντων εντός, αλλά και εκτός του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π. Παράλληλα, οι επιστήμονες και ερευνητές που στελεχώνουν τους φορείς που είναι μέλη του, προσδίδουν στην αξιολόγηση την εγκυρότητα που απαιτείται, ενώ ταυτόχρονα διαδραματίζουν και ρόλο διαμεσολαβητών γνώσης. Συμπερασματικά, τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα στα οποία ανήκουν οι πόλοι του Ε.Π.Α.ΔΗ.Π. και ο τρόπος συνεργασίας τους, φανερώνουν τη συμμόρφωσή του με τις αρχές της Πολυεπίπεδης Διακυβέρνησης⁷⁵, διακηρυγμένο ζητούμενο διεθνώς.

Συνοψίζοντας, η επιδίωξη για βελτίωση δεν μπορεί παρά να προϋποθέτει επιδίωξη για αποτίμηση. Η βούληση των πολιτικών μπορεί να παρωθήσει τους διστακτικούς υπαλλήλους και να κάμψει την αντίσταση των αρτηριοσκληρωτικών προϊσταμένων. Η δημοσιοποίηση της πληροφορίας μπορεί να καθυσχύσει την ομάδα – στόχο της πολιτικής και ο δημόσιος διάλογος να οδηγήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη να νιώσουν την πολιτική σαν «δικό τους παιδί». Ο συστηματικός σχεδιασμός, η θεμελίωση της δράσης σε σαφείς, αλλά ευέλικτους κανόνες, η προσήλωση στο στόχο, αποφεύγοντας

⁷⁵ Βλ. ν.5013/23 (Α' 12) «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις», κυρίως τα άρθρα 1, 2, 4 και 6.

τη μετατροπή του μέσου σε αυτοσκοπό, μπορούν να διασφαλίσουν την εγκυρότητα και να εμπνεύσουν αφοσίωση, σοβαρότητα, ακόμα και αυταπάρνηση από τους εμπλεκόμενους στις διαδικασίες. Άλλωστε, η *εργασία που έχει νόημα* (meaningful work) είναι το δεύτερο σημαντικότερο κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους στην ΕΕ, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (EUPAN, 2021:20). Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, η αξιολόγηση μπορεί και πρέπει να παίξει τον κομβικό ρόλο που της αρμόζει στον κύκλο της δημόσιας πολιτικής, εφόσον αυτό που είναι αναγκαίο γίνει εφικτό, ώστε να επιτευχθεί αυτό που μέχρι σήμερα μοιάζει αδύνατο.

Αναφορές

Βιβλιογραφία

- Λαδής, Σ., & Νταλάκου, Β. (2008). "Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική", Α' Τόμος. Ε.Α.Π.
- Χρυσόγονος, Κ. (2020). "Πολιτειολογία. Το κράτος ως μορφή οργάνωσης των ανθρώπινων κοινωνιών", 2^η έκδοση. Αθήνα, εκδ. Σάκκουλα.
- Anderson, James E. (2015). "*Public Policymaking*", 8th Edition. Cengage Learning.
- Chevallier Jacques. (1993). "*Διοικητική Επιστήμη*". Αθήνα - Κομοτηνή: Διεθνής Βιβλιοθήκη Δημοσίου Δικαίου, εκδ. Σάκκουλα.
- Theodoulou St., Koffinis Chris. (2004). "*The art of the game: understanding American public policy making*". Belmont CA: Wadsworth/ Thomson Learning.

Άρθρα - Μελέτες

- Δαμιανίδου Δέσποινα. (2018). "Παρατηρητήρια και δομές παρακολούθησης και αξιολόγησης των δημόσιων πολιτικών στη δημόσια διοίκηση: ελληνική και ευρωπαϊκή εμπειρία". *Τελική εργασία ΚΕ' Εκπαιδευτική Σειρά, ΕΣΔΔΑ*.
- Σωτηρόπουλος Δημήτρης. (2012). "Η ανάλυση δημόσιων πολιτικών". *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, Τόμος 29. Retrieved 10 08, 2023, from <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/view/875>
- Albaek Erik. (1998, April). "Knowledge, interests and the many meanings of evaluation: a developmental perspective". *Scandinavian Journal of Social Welfare*, pp. 94-98.
- De Vrieze Franklin, Senior Governance Adviser. (2020). "*Post-legislative Scrutiny in Europe. How the oversight on impementation of legislation by parliaments in Europe is getting stronger*". Westminster Foundation for Democracy.
- Elving, Wim. (2005). "*The role of communication in organisational change*". *Corporate Communications: An International Journal*. Issue 10, pp. 129-138.
- Fredriksson A. & Oliveira G.M.d. (2019). "Impact evaluation using Difference-in-Differences". *RAUSP Management Journal*, vol 54, no 4, p. 519-532, <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0112>
- MacKillop E., Connell A., Downe J., Durrant H., (2023) "*Making sense of knowledge-brokering organisations: Boundary organisations or policy entrepreneurs?*", *Science and Public Policy*, scad029, <https://doi.org/10.1093/scipol/scad029>
- Rose-Ackerman Susan, Perroud Thomas. "*Policymaking and public law in France: public participation, agency independence, and impact assessment*". *Columbia journal of European law*, vol. 19.2, p.225-312, 2013. Submitted on HAL on5 Feb 2018 (<https://hal.science/hal-01699022>).
- Young, E., Quinn, L. (2002). "*Writing Effective Public Policy Papers, A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*". Open Society Institute.

Εγχειρίδια, εκθέσεις, αναφορές, οδηγίες

- "*Κοινή μεθοδολογία για την αξιολόγηση των κρατικών ενισχύσεων*", SWD (2014), 179 final. (2014), Brussels, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).

- "*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*", (2013), Project Management Institute (PMI), (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Departmental Overview 2021-22: Cabinet Office*", (2022), National Audit Office (NAO), U.K., (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Developing effective ex ante social impact assessment with a focus on methodology, tools and data sources (Belgium)- Peer Review – Greece*", (2011), Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Evaluating government spending*", (2022), Report by the Comptroller and Auditor General, National Audit Office (NAO), U.K., (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Evaluation in Government*", (2013), National Audit Office (NAO), U.K., (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Evaluation of Public Policies*", (2019), GUID 9020, INTOSAI, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Green Book, Central Government guidance on appraisal and evaluation*". HM Treasury, Crown copyright 2022, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*, OECDiLibrary, OECD. (2008, 08 22), (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*How Can Governments Leverage Policy Evaluation to Improve Evidence Informed Policy Making?*", Highlights from an OECD Comparative Study, (2020), OECD, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Improving Governance with Policy Evaluation, Lessons from country experiences*", (2020), OECD Public Governance Reviews, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Magenta Book, Central Government guidance on evaluation*". HM Treasury, Crown Copyright, 2020, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Monitoring and Evaluation. Some tools, methods and approaches*", (2004), The International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations*", (2021), Teresa Ganhão (Coord.), Célia Fernandes, Tiago Santos, (Portugal Presidency) EUPAN, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Public policy evaluation*", (2013), Notes du Conseil d'analyse économique, vol. 1, issue 1, p.1-12, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Public policy impact assessment: What can France learn from the most advanced countries?*", Summary Note, December 2019, France Stratégie, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- Stolyarenko K., "*Case study #4: National Evaluation Policy in CANADA*", (2014), Parliamentarians Forum for Development Evaluation, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023).
- "*Supporting and connecting policymaking in the Member States with scientific research*", Commission Staff Working Document, 25/10/2022, Brussels, (ανακτήθηκε στις 01/11/2023)

Αναφορές από ιστοσελίδες

- European Commission, Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards. (2023, 01 31), *European Commission*. Retrieved from Competence Centre on Composite Indicators and Scoreboards:
https://knowledge4policy.ec.europa.eu/composite-indicators/about_en
- Evaluation in the Government of Canada*, (2023, 10, 18), Government of Canada, [Evaluation in the Government of Canada - Canada.ca](https://www150.ca.ca/evaluation-in-the-government-of-canada)

- Government Social Research Profession*. (2023, 10 08), Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-social-research-profession>
- National Economic Service*. (2023, 10 08), Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-economic-service>
- What Works Network*. (2023, 10 08), Retrieved from <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>
- Wikipedia*. (n.d.). Λήμμα "Regression discontinuity design". Retrieved 10 08, 2023, from https://en.wikipedia.org/wiki/Regression_discontinuity_design

Αναφορές από παραδόσεις

Εργαστήριο Καλής Νομοθέτησης, Ειδικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης "Εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων (δ.υ.) για την ένταξη στον κλάδο Π.Ε. Επιτελικών Στελεχών" (Κοινή Φάση - Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ), 06/04/2023, Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Επισημαίνεται ότι οι παρακάτω αναφορές σε ισχύουσες εθνικές ρυθμίσεις, παραπέμπουν σε υπερσυνδέσμους στην ιστοσελίδα kodiko.gr⁷⁶, όπου η κάθε ρύθμιση βρίσκεται υπό την ισχύουσα μορφή της, συμπεριλαμβανομένων τροποποιήσεων και καταργημένων διατάξεων. Η αναφορά στον ευρωπαϊκό κανονισμό παραπέμπει σε υπερσύνδεσμο της ΕΕ.

Κανονισμοί

[Κανονισμός \(ΕΕ\) 2021/1060](#)

Εθνική νομοθεσία

[Το Σύνταγμα της Ελλάδας](#)

[ν. 2579/98 \(Α' 31\) «Φορολογικές διαρρυθμίσεις και άλλες διατάξεις»](#)

[ν. 2919/01 \(Α' 128\) «Σύνδεση ερευνάς και τεχνολογίας με την παραγωγή και άλλες διατάξεις.»](#)

[ν. 4048/12 \(Α' 34\) «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης.»](#)

[ν. 4310/14 \(Α' 258\) «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις.»](#)

[ν. 4369/16 \(Α' 33\) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής](#)

⁷⁶ Σημειώνεται ότι έχει ληφθεί η άδεια της εν λόγω ιστοσελίδας για την αναφορά και παραπομπή σε περιεχόμενο αυτής.

προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.»

ν. 4602/19 (Α' 45) «Έρευνα, εκμετάλλευση και διαχείριση του γεωθερμικού δυναμικού της Χώρας, σύσταση Ελληνικής Αρχής Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών, ιδιοκτησιακός διαχωρισμός δικτύων διανομής φυσικού αερίου και άλλες διατάξεις.»

ν. 4622/19 (Α' 133) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.»

ν. 4623/19 (Α' 134) «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα.»

π.δ. 164/03 (Α' 131) «Οργάνωση και Λειτουργία του Ελληνικού Κέντρου Θαλάσσιων Ερευνών, ΕΛΚΕΘΕ και ένταξη του Ανεξάρτητου Ερευνητικού Ινστιτούτου Θαλάσσιας Βιολογίας Κρήτης ΙΘΑΒΙΚ και των Ινστιτούτων του Εθνικού Κέντρου Θαλασσίων Ερευνών ΚΕΘΕ σε αυτό.»

π.δ. 94/00 (Α' 75) «Περί Οργάνωσης και Λειτουργίας του ΚΕΠΕ»

π.δ. 98/20 (Α' 236) «Οργανισμός της Προεδρίας της Κυβέρνησης.»

π.δ. 19/22 (Α' 54) «Σύσταση Ειδικής Γραμματείας Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού και κατάργηση Ειδικής Γραμματείας Ο.Π.Σ. Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Κυβερνητικού Έργου.»



Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Department of Public Administration

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας
Διοίκησης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Λεωφ. Συγγρού 136, 176 71, Καλλιθέα
τηλ: 210 92 01435, 210 92 01 067
<https://pubadmin.panteion.gr/>