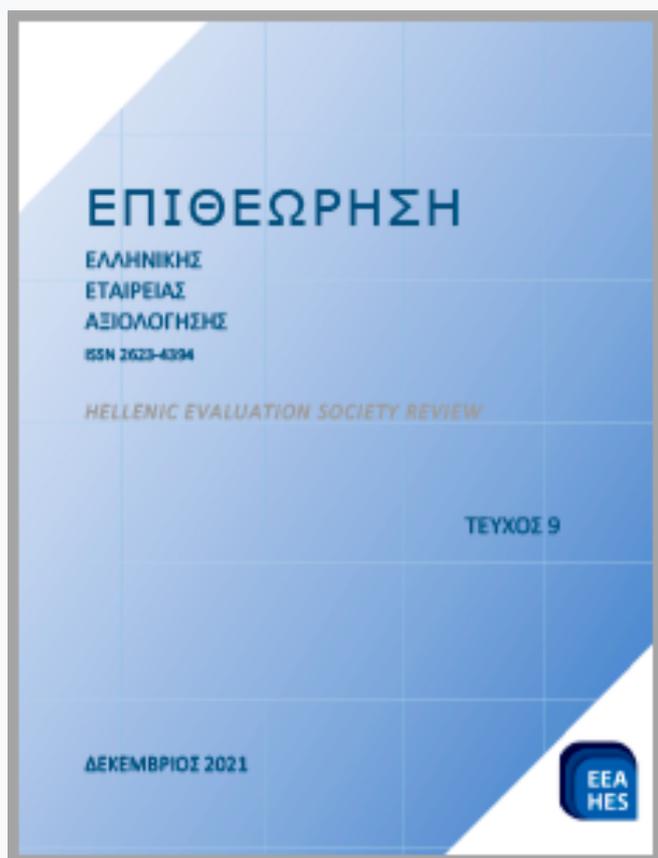


## Hellenic Evaluation Society Review

No 9 (2021)

HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW - ISSUE 9



**Αντιμετωπίζοντας νέες προκλήσεις: Στρατηγική ανάλυση προοπτικών και Αξιολόγηση**

*Δήμητρα Ιωάννου*

doi: [10.12681/eea.40270](https://doi.org/10.12681/eea.40270)

ΑΡΘΡΟ

# Αντιμετωπίζοντας νέες προκλήσεις: Στρατηγική ανάλυση προοπτικών και Αξιολόγηση\*

Δήμητρα Ιωάννου

Διδάκτωρ Κοινωνιολογίας Πανεπιστημίου Στρασβούργου

## Περίληψη

Η αντιμετώπιση της παγκόσμιας έκτακτης ανάγκης που προκαλείται από την κλιματική αλλαγή, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και άλλες παγκόσμιες τάσεις οι οποίες θα επιδράσουν καθοριστικά τις επόμενες δεκαετίες, απαιτούν θεμελιώδεις μετασχηματισμούς για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των συστημάτων και των θεσμών. Τα τελευταία χρόνια, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες ενσωμάτωσης στρατηγικών πρόβλεψης και ανάλυσης προοπτικών, ιδιαίτερα σε τομείς που υπόκεινται σε ταχείες διαρθρωτικές αλλαγές, οι οποίες απαιτούν διορατικότητα και τεκμηριωμένο στρατηγικό σχεδιασμό. Προκειμένου να αυξηθεί η ετοιμότητα για τη μετάβαση στη νέα πραγματικότητα, είναι σημαντικό να αναλύονται συστηματικά, μέσω διατομεακών προσεγγίσεων, οι παγκόσμιες μεγάτες που επηρεάζουν τις ζωές των ανθρώπων και το μέλλον του κόσμου. Ωστόσο, οι υφιστάμενες μέθοδοι και τα εργαλεία που διαθέτουμε για την εκ των προτέρων εκτίμηση επιπτώσεων και την εκ των υστέρων αξιολόγηση των πολιτικών, θα πρέπει να προσαρμοστούν κατάλληλα, ώστε να καταστεί δυνατή μια μακρόπνοη, ολιστική προσέγγιση της αλλαγής. Η στρατηγική ανάλυση προοπτικών απαιτεί αξιολογήσεις περισσότερο στοχευμένες στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες να εκτείνονται σε όλους τους τομείς και τις επιτελικές δομές χάραξης πολιτικής. Το άρθρο αυτό, επιχειρεί να θέσει προς συζήτηση ενδεχόμενες προσαρμογές των υφιστάμενων μεθοδολογικών προσεγγίσεων, αναφορικά με την ανάγκη για καταλληλότερες αξιολογήσεις προσανατολισμένες στο μέλλον.

**Λέξεις-κλειδιά:** στρατηγική ανάλυση προοπτικών, συνθετότητα, αξιολόγηση, χάραξη πολιτικής

## 1. Εισαγωγή

Ο επιταχυνόμενος τεχνολογικός μετασχηματισμός, τα παγκόσμια δίκτυα, η κλιματική αλλαγή και άλλες περιβαλλοντικές προκλήσεις, η συμπεριληπτική ανάπτυξη και η συνακόλουθη αύξηση της κοινωνικής συνθετότητας, είναι αναμφίβολα βαθιές αλλαγές, οι οποίες βρίσκονται υπό εξέλιξη και θα διαμορφώσουν το μέλλον των κοινωνιών μας στις επόμενες δεκαετίες. Επιπλέον, οι κοινωνικές

---

\* Το παρόν άρθρο βασίζεται στην παρουσίαση που πραγματοποιήθηκε από τη συγγραφέα στο 4<sup>ο</sup> Διαβαλκανικό Περιφερειακό Συνέδριο Αξιολόγησης στις 24.11.2021, με τίτλο «Evaluation in the face of change: Strategic foresight and evaluation», WBEN, 2021. Επιμέλεια μετάφρασης από το αγγλικό κείμενο και απόδοσης στην ελληνική γλώσσα από την ίδια τη συγγραφέα.

μεταβολές και οι όλο και πιο σύνθετες συστημικές διασυνδέσεις, απαιτούν την ανάπτυξη νέων μοντέλων διακυβέρνησης για τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις.

Η οικοδόμηση ενός βιώσιμου μέλλοντος βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των υπευθύνων χάραξης πολιτικής. Όλοι οι ιθύνοντες ανά τον κόσμο, αναδεικνύουν ζητήματα που αμφισβητούν πολλά από εκείνα που σήμερα θεωρούμε δεδομένα και αναστοχάζονται σχετικά με τη συνθετότητα του μέλλοντος. Ανταποκρινόμενοι στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται από τις θεμελιώδεις αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη και θα διαμορφώσουν το μέλλον των κοινωνιών μας, ενθαρρύνουν τη δράση σε τομείς ζωτικής σημασίας για τους ανθρώπους και τον πλανήτη, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες χάραξης πολιτικής με σκοπό την ενίσχυση της ανθεκτικότητας της οικονομίας, της κοινωνίας και των θεσμών.

Το 2015, τα 195 κράτη μέλη των Ηνωμένων Εθνών ενέκριναν την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη<sup>1</sup>, υιοθετώντας μια δέσμη 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ)<sup>2</sup> και 169 υποστόχων αναφορικά με τη μελλοντική διεθνή ανάπτυξη. Σκοπός της Ατζέντας 2030 ήταν να αποτελέσει έναυσμα για την ανάληψη δράσης σε τομείς κρίσιμης σημασίας, ενθαρρύνοντας τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις, τα μέσα ενημέρωσης, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και την κοινωνία των πολιτών, να συνεργαστούν στο πλαίσιο ενός ευρύτερου σχεδίου δράσης για «τους λαούς, τον πλανήτη και την ευημερία».

Αναγνωρίζοντας ότι η ανάγκη για βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα αποτελεί αντικείμενο σύνθετων προκλήσεων, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), προετοιμαζόμενη για το απροσδόκητο, εντόπισε τέσσερις «βασικές παγκόσμιες μεγατάσεις» (κλιματική αλλαγή και άλλες περιβαλλοντικές προκλήσεις, ψηφιακή υπερσυνδεσιμότητα και άλλοι τεχνολογικοί μετασχηματισμοί, πίεση στα δημοκρατικά μοντέλα διακυβέρνησης και στις αξίες, αλλαγές στην παγκόσμια τάξη και τη δημογραφία) ως σημαντικούς παράγοντες επιρροής των πολιτικών της στο μέλλον, και 10 στρατηγικούς τομείς δράσης για τις επόμενες δεκαετίες (διασφάλιση βιώσιμων συστημάτων υγείας και τροφίμων, οικοδόμηση ανθεκτικών οικονομιών, προώθηση της ειρήνης, της ασφάλειας και της ευημερίας κ.λπ.). Έτσι, προχώρησε σε μια διαδικασία ενσωμάτωσης των στρατηγικών προβλέψεων<sup>3,4</sup> στις διαδικασίες χάραξης πολιτικής, αναγνωρίζοντας τη σημασία της προοπτικής διερεύνησης και της προνοητικότητας ως πολύτιμα εργαλεία χάραξης πολιτικής, και προωθώντας την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων πολιτικών προσανατολισμένων στο μέλλον και στην ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και θεσμικής ανθεκτικότητας της ΕΕ και των κρατών μελών.

Αλλά και σε εθνικό επίπεδο, οι κυβερνήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν την προορατικότητά τους εντάσσοντας πιο αποτελεσματικά τη στρατηγική ανάλυση προοπτικών στις διαδικασίες χάραξης πολιτικής, μέσω της συστηματικής ανίχνευσης των εναλλακτικών προοπτικών για το μέλλον και της προσαρμογής των σημερινών δράσεων στα νέα δεδομένα. Η προσπάθεια αυτή στηρίζεται στην εφαρμογή μεθόδων που προτείνονται και υποστηρίζονται και από τους διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), με στόχο την καλύτερη κατανόηση των αλλαγών που αναμένεται να συντελεστούν στο μέλλον. Τέτοιες μέθοδοι περιλαμβάνουν την συστηματική ανίχνευση ενδείξεων για επερχόμενες αλλαγές, την ανάλυση των μεγατάσεων, την διατύπωση σεναρίων για το μέλλον και τέλος, κοιτάζοντας πίσω στο σήμερα, τον σχεδιασμό των απαραίτητων στρατηγικών δράσεων για την επίτευξη του ευκταίου μέλλοντος

<sup>1</sup> <https://sdgs.un.org/2030agenda>

<sup>2</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0493&from=EN>

<sup>4</sup> [2021 Strategic Foresight Report, European Union, 2021](#)

(ΟΟΣΑ, 2019). Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική ανάλυση προοπτικών συμβάλλει καθοριστικά στη χάραξη πολιτικής και τον στρατηγικό σχεδιασμό, προσφέροντας μια στέρεα βάση για τη διατύπωση ρεαλιστικότερων προβλέψεων και την ανάπτυξη προορατικών στρατηγικών και σχεδίων δράσης.

Κατά συνέπεια, εμφανίζονται νέα πρότυπα ανάπτυξης, τα οποία δημιουργούν νέες προκλήσεις για την αξιολόγηση. Αυτά τα νέα μοντέλα μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού απαιτούν ασφαλώς μια νέα προσέγγιση της αξιολόγησης, ικανής να παρέχει τις απαιτούμενες αναλύσεις και συστάσεις με βάση μια ενδελεχή ανάλυση των επιπτώσεων του μέλλοντος. Στην ΕΕ, όπως παντού στον κόσμο, τίθενται προς διερεύνηση ουσιαστικά ερωτήματα σχετικά με την πολυπλοκότητα του μέλλοντος.

Ο κόσμος μας ήταν πάντα σύνθετος και πολύπλοκος, και στις μέρες μας γίνεται ακόμα περισσότερο. Η οποιαδήποτε παρανόηση, παρεξήγηση, έλλειψη γνώσης, κ.ο.κ., μπορεί να έχει αντίκτυπο σε σημαντικές αποφάσεις πολιτικής για το μέλλον. Επομένως, είναι πιθανό να εκφράζονται αμφιβολίες, αμφισβητήσεις ή και αντιδράσεις, σε κάθε μετασχηματιστική προσπάθεια.

Η πρόοδος ως προς την εφαρμογή της Ατζέντας 2030 και των σχετικών ΣΒΑ, αξιολογείται τακτικά μέσω των εθνικών εκθέσεων αξιολόγησης<sup>5</sup>, οι οποίες παρουσιάζονται στο Πολιτικό Φόρουμ Υψηλού Επιπέδου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) ή από ανεξάρτητες εκθέσεις, όπως η ετήσια Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης<sup>6</sup>, η οποία παρουσιάζει ένα ευρετήριο και πίνακες ελέγχου των ΣΒΑ για όλα τα κράτη μέλη του ΟΗΕ. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης των ΣΒΑ θεωρούν δεδομένες τις κύριες παραδοχές της βιώσιμης ανάπτυξης, διατηρώντας την άποψη ότι μπορούν να εξευρεθούν αμοιβαία επωφελούμενες λύσεις σε ένα πλαίσιο διαρκούς και ανεμπόδιστης οικονομικής ανάπτυξης, εφόσον, για παράδειγμα, στον τομέα του περιβάλλοντος, προχωρήσουν περισσότερο θεματικές όπως η κυκλική οικονομία και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (Τράντας, 2021). Από την άλλη πλευρά, παρατηρούμε ότι οι κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές αρχές των ΣΒΑ δεν θεωρούνται εξίσου σημαντικές, με την οικονομική διάσταση να υπερισχύει έναντι των άλλων δύο (Uitto, 2021).

Στην ΕΕ και τα κράτη μέλη της, η προορατική προσέγγιση που προωθείται από πολιτικές ενισχυμένες ως προς την ανθεκτικότητά τους μέσω της στρατηγικής ανάλυσης προοπτικών, επικεντρώνεται σε μια διαδικασία συνεχούς επαναξιολόγησης και ανατροφοδότησης αναφορικά με τις προσδιορισμένες μεσαίες μέσων των πινάκων ανθεκτικότητας της ΕΕ<sup>7</sup>, ένα εργαλείο που προσφέρει μια συνολικότερη αξιολόγηση της ανθεκτικότητας σε επίπεδο ΕΕ και κρατών μελών.

Το παρόν άρθρο επιδιώκει να συμβάλει στον διάλογο σχετικά με τις τρέχουσες κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αξιολογητές, καθώς και τα επακόλουθα που αυτές συνεπάγονται ως προς την αξιολόγηση επιπτώσεων των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη τις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η αξιολόγηση σ' έναν κόσμο που αλλάζει, επικεντρώνεται κυρίως σε μεθοδολογικά ζητήματα, τα οποία μπορεί να ανακύψουν στο πεδίο διαφορετικών αξιολογητικών πλαισίων, όντας συνάρτηση τόσο του σύνθετου χαρακτήρα της πληροφόρησης που προκύπτει από το σχεδιασμό πιθανών σεναρίων, όσο και των πολιτικών διεργασιών που λαμβάνουν παράλληλα χώρα.

<sup>5</sup> Για την Ελληνική έκθεση, βλ. <https://gslegal.gov.gr/wp-content/uploads/2018/06/VNR-Greece-2018.pdf>

<sup>6</sup> [Sustainable Development Report 2021, Cambridge University Press](https://www.sustainabledevelopmentreport.com/)

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards_en)

## 2. Αξιολογώντας σύνθετες παρεμβάσεις

Οι κρίσεις οδηγούν εγγενώς σε αλλαγές, θετικές και αρνητικές. Ενώ οι κυβερνήσεις προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις προτεραιότητες και τα ανταγωνιστικά συμφέροντα και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πολιτών, καθίσταται ολοένα και πιο σαφές ότι απαιτούνται νέες προσεγγίσεις για την κατανόηση των μετασχηματισμών που αναπόφευκτα θα επέλθουν, και την αξιολόγησή τους.

Ωστόσο σε έναν σύνθετο κόσμο που υφίσταται σημαντικές αλλαγές, ελάχιστες είναι οι τάσεις και οι προκλήσεις που μπορούν να μελετηθούν εντός των ορίων ενός ενιαίου τομέα πολιτικής. Προφανώς, η εστίαση σε ένα μεμονωμένο σχέδιο πολιτικής δεν είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης των αναδύομενων κρίσεων, είτε αυτές εκλαμβάνονται ως απειλές είτε ως ευκαιρίες. Για την καλύτερη κατανόηση και επεξεργασία των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων τομέων πολιτικής, και με στόχο να λαμβάνουν περισσότερο τεκμηριωμένες αποφάσεις, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ενσωματώνουν τη στρατηγική ανάλυση προοπτικών στον κύκλο χάραξης πολιτικής.

Οι πολιτικές και τα προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων με προσανατολισμό στο μέλλον, αλληλεπιδρούν με σύνθετα συστήματα. Αποτελώντας αναπόσπαστο τμήμα του προβληματισμού για τον μετασχηματισμό και τις μελλοντικές αλλαγές, η αξιολόγηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στην υιοθέτηση διατομεακών προσεγγίσεων. Ωστόσο, τα υφιστάμενα εργαλεία και μεθοδολογίες για την εκ των προτέρων εκτίμηση των επιπτώσεων, και την εκ των υστέρων αξιολόγηση των πολιτικών ή των προγραμμάτων παρέμβασης, θα πρέπει να προσαρμοστούν κατάλληλα για τη μελέτη μακροπρόθεσμων, διεπιστημονικών προσεγγίσεων που άπτονται της μετασχηματιστικής αλλαγής. Μια αξιολόγηση που έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων σε σύνθετα πλαίσια, οφείλει να ενσωματώνει στις καθιερωμένες μεθοδολογίες αξιολόγησης, τη διερεύνηση και την ανάλυση προοπτικών, και την αξιολόγηση των επιπτώσεων, σε ένα ενιαίο πλαίσιο. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των προοπτικών που διερευνώνται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε σχέση με τις παγκόσμιες μετασχηματιστικές τάσεις.

Οι σύνθετες παρεμβάσεις περιλαμβάνουν πολλές πτυχές, πολλή αβεβαιότητα, και απαιτούν αναλύσεις σε βάθος χρόνου, οι οποίες καλύπτουν μεγάλες χρονικές περιόδους. Σε πολλούς τομείς, η αξιολόγηση μπορεί να αποδειχθεί ένα σύνθετο εγχείρημα, εμπλέκοντας μια πληθώρα εταίρων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων, και συχνά αποκαλύπτοντας ότι οι συγκεκριμένοι αιτιώδεις δεσμοί μεταξύ της παρέμβασης του προγράμματος και του ενδεχόμενου αντικτύπου είναι εγγενώς αβέβαιοι και υπό διαμόρφωση (Douthwaite et al., 2003; Patton, 2011).

Η προσπάθεια που καταβάλλεται για την ενίσχυση της ικανότητας της αξιολόγησης να αντιμετωπίζει τις βασικές αναπτυξιακές προκλήσεις της εποχής μας, απορρέει από την αναγνώριση του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στην επίτευξη μετασχηματιστικών αλλαγών. Η ανάπτυξη μιας αξιολογητικής προσέγγισης με πλήρη επίγνωση του πολύπλοκου χαρακτήρα της, εμπεριέχει ωστόσο ιδιαίτερες δυσκολίες. Οι τρέχουσες παγκόσμιες προκλήσεις, όπως η επείγουσα φύση της κλιματικής αλλαγής ή η πανδημία, επιβάλλουν προορατικότητα και αναζήτηση ξεκάθαρων δεικτών σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, οι οποίοι θα μας επιτρέψουν να εκτιμήσουμε τον πιθανό αντίκτυπο των πολιτικών, προγραμμάτων και έργων. Ωστόσο, ένα ευρύ φάσμα αβεβαιοτήτων δυσχεραίνει την πρόβλεψη του τρόπου με τον οποίο μια παρέμβαση μπορεί να επηρεάσει το μέλλον και αναμφίβολα, πρέπει κανείς να εφαρμόσει διαφορετικές αξιολογητικές προσεγγίσεις για διαφορετικά πιθανά μέλλοντα. Αυτό προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων τόσο για την εκπόνηση ποιοτικών αξιολογήσεων, όσο και για αποτελεσματικότερη χάραξη πολιτικής. Το ζήτημα είναι πώς να

αντιμετωπιστεί το πρόβλημα ενσωματώνοντας τις έννοιες της αβεβαιότητας και της συνθετότητα σε μια προσέγγιση που βασίζεται στη θεωρία της αλλαγής (Ling, 2012).

Θα πρέπει να αναπτυχθούν και να δοκιμαστούν νέες προσεγγίσεις στη θεωρία της αλλαγής, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι η αξιολόγηση θα συμμετέχει στην ανάπτυξη μιας θεωρίας σχετικής ως προς τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικοί τύποι παρεμβάσεων συμβάλλουν στην αλλαγή, όταν αυτή συντελείται σε διαφορετικά πλαίσια. Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή προσεγγίσεων για την αξιολόγηση σύνθετων προκλήσεων πολιτικής απαιτεί την ικανότητα συλλογής και επεξεργασίας όλων των κατάλληλων δεδομένων για την τροφοδότηση μιας αποτελεσματικής χάραξης πολιτικής βασισμένης σε αντικειμενικά ευρήματα. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει σταθερή προσήλωση και επαγγελματισμό εκ μέρους των αξιολογητών, προκειμένου να πάνε ένα βήμα παρακάτω, πέρα από τα παραδοσιακά πρότυπα αξιολόγησης.

### **3. Στρατηγική ανάλυση προοπτικών και αξιολόγηση**

Στο πλαίσιο της καθιερωμένης κουλτούρας αξιολόγησης, η ανάγκη για στρατηγική σκέψη και διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη δημόσια πολιτική πυροδότησε την εξέλιξη της αξιολόγησης (Nieminen and Hyytinen, 2015). Ενώ στη δεκαετία του 1990 επικρατούσε μια τάση εστίασης σε μικρότερες και αποτελεσματικότερες οργανωτικές δομές, το ενδιαφέρον έχει πλέον μετατοπιστεί προς την κατεύθυνση αξιολογήσεων σχεδιασμένων για να υποστηρίξουν τόσο την αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών πολιτικών και προγραμμάτων όσο και την αποδοτικότητα των οργανωτικών δομών. Στη δεκαετία του 2000 επικρατούσε το διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την αύξηση της συμμετοχής στην αξιολόγηση όλων των ενδιαφερόμενων φορέων, ενώ στη Σκανδιναβία, η αξιολόγηση θεωρήθηκε αρχικά ως μια ανοιχτή διαδικασία έρευνας, η οποία παράγει πληροφορίες που ενδιαφέρουν άμεσα τους χρήστες, με έμφαση στο να είναι χρήσιμη (Calidoni-Lundberg, 2006). Η θεωρία της αλλαγής κατέστη απαραίτητη στις αξιολογήσεις, επιβάλλοντας μια διαρκή συνεχή κριτική προσέγγιση της αλλαγής και των τρόπων επίτευξής της. Αντλώντας στοιχεία από την αξιολόγηση επιπτώσεων, η θεωρία της αλλαγής καθορίζει τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον της διαδικασίας μετάβασης, και τη σύνδεση και αλληλεπίδρασή του με τους στόχους και τα αποτελέσματα μιας παρέμβασης. Μέσω αυτής της διάστασης, η οποία συντάσσεται σε μεγάλο βαθμό με την κριτική θεωρία, υπάρχει πεδίο εφαρμογής καινοτόμων προσεγγίσεων στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση στρατηγικών παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη αλλαγών στο περιβάλλον τους (Ιωάννου, 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες προκλήσεις χάραξης πολιτικής και τη στρατηγική ανάλυση προοπτικών, η αξιολόγηση αποκτά μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική, επιδιώκοντας να υπερβεί τις παραδοσιακές μεθόδους που εφαρμόζονται στις εκ των προτέρων και εκ των υστέρων αξιολογήσεις. Η απόδοση επιπτώσεων σε σενάρια προοπτικής είναι ίσως η σημαντικότερη, αλλά και η πιο σύνθετη πτυχή της αξιολόγησης, ενώ ταυτόχρονα αναδύεται μια εντελώς νέα πρόκληση για τους αξιολογητές ως προς τον τρόπο διερεύνησης της αυξανόμενης συνθετότητας και της επιτάχυνσης των αλλαγών, έτσι ώστε εγγυημένα να προκύψουν ισχυρά δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων (Nieminen and Hyytinen, 2015).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η στρατηγική ανάλυση προοπτικών διαφέρει από τις στρατηγικές προβλέψεις, υπό την έννοια ότι η διατύπωση προβλέψεων για το μέλλον επιχειρεί να συλλάβει και να προβλέψει πιθανές μελλοντικές εξελίξεις και να οραματιστεί την εξέλιξη των κοινωνιών,

διατυπώνοντας παράλληλα προτάσεις αναφορικά με τις επιλογές πολιτικής που είναι διαθέσιμες για τη διαμόρφωση ενός επιθυμητού μέλλοντος. Αντίθετα, η στρατηγική ανάλυση προοπτικών καταβάλλει μια σκόπιμη προσπάθεια να επεκταθούν τα όρια της αντίληψης και να διευρυνθεί η επίγνωση περί των αναφαινόμενων θεμάτων και καταστάσεων (Habegger, 2010). Κατά συνέπεια, εάν η προοπτική διερεύνηση μπορεί να εξετάσει τι επιφυλάσσει το μέλλον και να μας υποδείξει έναν στόχο για να σχεδιάσουμε πίσω στο παρόν (Marsh, McAllum & Purcell, 2002), αυτό σημαίνει επίσης ότι χρειαζόμαστε πιο κατάλληλες αξιολογήσεις για να μελετήσουμε τον πιθανό αντίκτυπο των σχετικών αλλαγών στη ζωή των ανθρώπων, σε μια πιο μακροπρόθεσμη προσέγγιση, μέσω της οποίας θα καταβληθεί η απαραίτητη προσπάθεια για να μας δώσει το μέλλον, τις απαντήσεις στα σημερινά ερωτήματα.

Επιπλέον, η στρατηγική ανάλυση προοπτικών σκόπιμα εκτείνεται σε όλους τους τομείς και τις επιτελικές δομές χάραξης πολιτικής, σε μια προσπάθεια ανάλυσης και κατανόησης των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων και συστηματικής απόσπασης πληροφοριών σχετικά με αυτές τις αλληλεπιδράσεις. Συχνά σχετίζεται με τον αλφαριθμητισμό για το μέλλον, αυξάνοντας την ικανότητά μας να διερευνήσουμε τη δυναμική του παρόντος για να πραγματοποιήσουμε το μέλλον (Miller, 2007).

Η μεγαλύτερη πρόκληση για την εποχή μας είναι ο προσδιορισμός του χαρακτήρα και της αξίας των μετασχηματισμών, στο πλαίσιο μιας διαδικασίας στρατηγικής διερεύνησης προοπτικών. Σε αυτό το νέο πλαίσιο χάραξης πολιτικής, η αξιολόγηση δεν θεωρείται πλέον ως μια ρυθμιστική υποχρέωση, αλλά συνεισφέρει καθοριστικά στη βελτίωση των διαδικασιών χάραξης πολιτικής και την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής προσπάθειας. Κατ' επέκταση, συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση εκ μέρους των υπευθύνων χάραξης πολιτικής, ενός προγράμματος, ενός κοινωνικού ζητήματος, ή του ίδιου του μηχανισμού λήψης αποφάσεων (Cronbach et al. 1980).

Οι μέθοδοι και διαδικασίες ανάλυσης προοπτικών περιλαμβάνουν μια σειρά από μεθοδολογικές προσεγγίσεις, όπως η ανίχνευση του ορίζοντα για τον εντοπισμό αναδυόμενων μεταβολών, η ανάλυση ακόμη και των ελάχιστων ενδείξεων αλλά και των μεγατάσεων, και η ανάπτυξη πολλαπλών σεναρίων, ώστε να αναδειχθούν και να τεθούν προς συζήτηση χρήσιμες ιδέες αναφορικά με το μέλλον (ΟΟΣΑ, 2018). Οι κυβερνήσεις χρειάζονται ανθρώπους που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και την ικανότητα να αναπτύσσουν στρατηγική σκέψη. Πρόκειται για άτομα που διαθέτουν επαρκείς γνώσεις σε θέματα που άπτονται της θεωρίας των πολλαπλών προοπτικών για το μέλλον, καθώς και στη χρήση των αντίστοιχων μεθοδολογιών, όπως η ανίχνευση των επερχόμενων αλλαγών και ο σχεδιασμός πιθανών σεναρίων για το μέλλον (ΟΟΣΑ, 2019). Για να επιτευχθεί αυτό το επίπεδο απόδοσης, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μια κατευθυντήρια αρχή σε όλη τη διαδικασία της προοπτικής διερεύνησης, ενισχύοντας την κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου και την παραγωγή γνώσεων. Η ανάλυση πολλαπλών προοπτικών απαιτεί τη συνεχή ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων και μεθόδων αξιολόγησης. Επιπλέον, καθώς οι τρέχουσες παγκόσμιες προκλήσεις είναι αλληλένδετες, απαιτούνται ολοκληρωμένες απαντήσεις, οι οποίες επιβάλλουν την εμπλοκή ευρύτερων συνεργασιών και δικτύων. Όμως η διασύνδεση με πολλαπλούς παράγοντες και συστήματα που ασχολούνται με τα σύνθετα ζητήματα της μετασχηματιστικής ανάπτυξης δεν μπορεί παρά να επιτευχθεί από μια νέα μορφή ηγεσίας η οποία αντιλαμβάνεται τη συνθετότητα των ζητημάτων που καλείται να επεξεργαστεί, και επί των οποίων να λάβει αποφάσεις (Atkinson et al., 2021).

Τόσο η στρατηγική ανάλυση προοπτικών όσο και η αξιολόγηση επιδιώκουν την καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων των στρατηγικών αποφάσεων και εφαρμόζουν πρακτικές και εργαλεία

με στόχο την ανάπτυξη μιας βάσης γνώσεων για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, μια εκ των προτέρων εκτίμηση επιπτώσεων η οποία εστιάζει σε περισσότερο μακροπρόθεσμες προοπτικές, μπορεί να θέτει σε αμφισβήτηση όχι μόνο την πιθανή αποτελεσματικότητα των πολιτικών, αλλά και να εξετάζει την εγκυρότητα των προβολών που γίνονται επί των αναδυόμενων τάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις διαπιστώσεις επί των εναλλακτικών προοπτικών, ώστε να προτείνει βελτιώσεις στην ποιότητα των προγραμμάτων και των έργων.

Η αξιολόγηση έχει σαφώς έναν ρόλο να διαδραματίσει στην υποστήριξη της ανθεκτικότητας, από την ανάπτυξη της ικανότητας για ενδεδειγμένη ανάλυση πολλαπλών κρίσεων (οικονομικών, χρηματοοικονομικών, ανθρωπιστικών, κοινωνικών, πολιτικών, κ.ά.) έως τη συμβολή στην οικοδόμηση του μέλλοντος υποστηρίζοντας και επεκτείνοντας τη βάση γνώσεων που χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, απέχουμε πολύ ακόμα από αυτό το σημείο, καθώς όταν προσπαθούμε να προχωρήσουμε από το «τι θα γινόταν αν» (*what if*) των σεναρίων προοπτικής, στο «ωσάν να είχε γίνει» (*as if*), για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων που θα τροφοδοτήσουν πολιτικές βασισμένες σε τεκμηριωμένα ευρήματα, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αντιμετωπίσουμε σημαντικές ελλείψεις επαρκώς τεκμηριωμένων στοιχείων τα οποία να δικαιολογούν τη λήψη της μιας ή της άλλης απόφασης. Η οικοδόμηση της ανθεκτικότητας και η αντιμετώπιση του απρόβλεπτου, αποτελούν όμως αναπόφευκτα, μια στρατηγική προτεραιότητα της εποχής μας. Η αξιολόγηση μπορεί να συμβαδίσει με αυτή τη δυναμική αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία για την αξιολόγηση των μετασχηματισμών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να χρειαστεί να εντοπίσουμε και να ανατρέξουμε σε παραδείγματα από τον σημερινό πραγματικό κόσμο, που είτε είναι προορατικά ως προς το μέλλον, είτε όχι. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να γίνει επένδυση σε ταλέντα, δημιουργικότητα και καινοτόμο σκέψη, στοχεύοντας στην ανάπτυξη της πνευματικής ικανότητας και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την διεξαγωγή αξιολογήσεων με προορατικό χαρακτήρα.

#### **4. Αξιολογώντας την μετασχηματιστική αλλαγή**

Ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος για την αξιολόγηση των μετασχηματιστικών αλλαγών, είναι να υιοθετείται μια ολιστική προσέγγιση. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη τα ατομικά και συλλογικά όρια των συστημάτων και των πολιτών, καθώς και η ανάγκη να τονωθεί η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων για την κατανόηση των μετασχηματισμών και τη διατύπωση περιεκτικών και προσαρμοστικών συστάσεων ενόψει των μελλοντικών αλλαγών.

Η αξιολόγηση των μετασχηματιστικών αλλαγών είναι ένα σύνθετο ζήτημα, το οποίο απαιτεί νέες στρατηγικές αξιολόγησης και νέα εργαλεία, τεχνικές και μεθόδους που ενσωματώνουν υποθέσεις σχετικά με τη δυναμική της αλλαγής. Τα κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν μέρος του συνολικού μεθοδολογικού πλαισίου της αξιολογητικής προσέγγισης· ίσως το σημαντικότερο. Παραδοσιακά, για την αξιολόγηση των αναπτυξιακών παρεμβάσεων, εφαρμόζονται τα κριτήρια της Επιτροπής Αναπτυξιακής Βοήθειας (DAC) του ΟΟΣΑ αναφορικά με τη συνάφεια, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τις επιπτώσεις και τη βιωσιμότητα μιας πολιτικής ή μιας παρέμβασης. Κατά την πρόσφατη αναθεώρησή τους, οι ορισμοί αυτών των κριτηρίων προσαρμόστηκαν με στόχο την καλύτερη εστίαση της αξιολόγησης στις μετασχηματιστικές αλλαγές. Επιπλέον, προστέθηκε ένα νέο κριτήριο, η συνοχή (OECD/DAC, 2019a). Σε πρόσφατο άρθρο του, ο MQ Patton (2021) επικρίνει τα αναθεωρημένα κριτήρια της DAC, χαρακτηρίζοντάς τα ως χρήσιμα μόνο για όσους θέλουν να εξακολουθήσουν να σχεδιάζουν και να αξιολογούν έργα και προγράμματα με οικείους,

άνετους, γνωστούς και δοκιμασμένους τρόπους, ενώ προτείνει εναλλακτικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη πρόσθετων, σαφέστερων κριτηρίων για την αξιολόγηση των μετασχηματισμών.

Όσον αφορά την αξιολόγηση επιπτώσεων, υπάρχει πλήθος κατάλληλων ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων για την αξιολόγηση των μετασχηματιστικών αλλαγών. Διαφόρων ειδών έρευνες, αναλύσεις μεγάλων δεδομένων, συνεντεύξεις με ενδιαφερόμενα μέρη και ειδικούς εμπειρογνώμονες, αναλύσεις περιπτώσεων, και άλλες τυπικές μέθοδοι αξιολόγησης επιπτώσεων, δύνανται να παρέχουν μια αποδεκτή βάση γνώσεων για την ανάλυση των κριτηρίων της μετασχηματιστικής ανάπτυξης. Ωστόσο, υφίσταται σημαντική αβεβαιότητα ως προς εξαιρετικά σύνθετες παρεμβάσεις, η οποία μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη λήψη μελλοντικών αποφάσεων. Και σε αυτό είναι που εστιάζεται η πραγματική πρόκληση για τους αξιολογητές, δεδομένου ότι ο ρόλος της αξιολόγησης είναι επίσης να αντικρούει την αβεβαιότητα. Υπό αυτό το πρίσμα, τα εμπειρικά δεδομένα θα πρέπει να προβάλλουν μια ευρύτερη εικόνα των μετασχηματισμών, επιτρέποντας τον σχεδιασμό κρίσιμων διαδρομών για την προσέγγιση σεναρίων προοπτικής και την αξιολόγησή τους ως προς συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία να περιλαμβάνουν το σύνολο των παραγόντων που οδηγούν στον μετασχηματισμό. Οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης οφείλουν λοιπόν να προσαρμοστούν, ή να εφαρμόζονται συνδυαστικά, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην ανάγκη για πιο επαρκείς και χρησιμότερες προορατικές αξιολογήσεις. Είναι επίσης σημαντικό να ενσωματώνονται, η δυναμική του εκάστοτε συστήματος και τα μοντέλα πρόβλεψης, σε ένα ενιαίο πλαίσιο συσχετισμού με τις επιταχυνόμενες εξελίξεις.

#### *Αξιολόγηση της διαδικασίας προοπτικής διερεύνησης*

Όπως αναφέρεται παραπάνω, η στρατηγική ανάλυση προοπτικών είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από εμπειρογνώμονες με εμπειρία στον στρατηγικό σχεδιασμό, οι οποίοι είναι σε θέση να περιγράψουν και να αναλύσουν τις μελλοντικές προοπτικές αναφορικά με συστήματα και πολιτικές ανάπτυξης. Αυτή η διαδικασία απαιτεί χρόνο και πόρους, και συχνά περιλαμβάνει εκτεταμένες αλληλεπιδράσεις δικτύων. Η διαδικασία διερεύνησης προοπτικής υπόκειται επίσης σε αξιολόγηση ως προς την αξία και τα πλεονεκτήματά της. Ειδικότερα, αξιολογείται το αν υλοποιείται μέσα σε ένα σαφές πλαίσιο με σαφείς στόχους, και με τη δέουσα αποδοτικότητα και λογοδοσία. Η αξιολόγηση της διαδικασίας προοπτικής διερεύνησης μπορεί να επικεντρωθεί στις διαδικασίες ή στα αποτελέσματα, ή και στα δύο. Αυτό που επιβάλλεται, είναι να ενσωματωθεί η αξιολόγηση στις διαδικασίες προοπτικής διερεύνησης και στρατηγικής ανάλυσης προοπτικών, μέσω της οικοδόμησης ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης στο πλαίσιο της διακυβέρνησης. Να περιλαμβάνονται δηλαδή διατάξεις για τη χρήση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων στη χάραξη πολιτικής, και την ενσωμάτωση της διαδικασίας διεξαγωγής προορατικών αξιολογήσεων, στις διακυβερνητικές πολυτομεακές δομές προοπτικής διερεύνησης.

### **5. Ενισχύοντας τον προορατικό χαρακτήρα των αξιολογήσεων**

Η πλήρης κατανόηση της συνθετότητας των προκλήσεων και των παρεμβάσεων πολιτικής πρέπει να καθοδηγείται από μια ρεαλιστική προσέγγιση των δεδομένων που περιβάλλουν και διαμορφώνουν την αξιολόγηση. Για το λόγο αυτό, η εμπλοκή στην εκπόνηση αξιολογήσεων εμπειρογνομώνων οι οποίοι εκπροσωπούν διαφορετικά επιστημονικά πεδία και τομείς ενασχόλησης, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη και παραγωγική. Η συνεργασία εμπειρογνομώνων και ερευνητών προερχόμενων από διαφορετικά επιστημονικά ή επαγγελματικά υπόβαθρα ενδέχεται να μην είναι μια εύκολη υπόθεση, μπορεί ωστόσο να επιφέρει ιδιαίτερα

ευεργετικά αποτελέσματα στην έρευνα, υπό το πρίσμα των διαφορετικών προοπτικών. Αυτή η διαδικασία αποτελεί από μόνη της μια πρόκληση για τους αξιολογητές. Είναι όμως απαραίτητη ώστε να επιτευχθεί η σε βάθος κατανόηση της συνθετότητας, και να αντιμετωπιστεί περισσότερο ως ευκαιρία παρά ως απειλή.

Παραδοσιακά, η αξιολόγηση επιπτώσεων αναδεικνύει τις πιθανές ή τις πραγματικές επιπτώσεις (συνήθως οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές) μιας πολιτικής ή μιας παρέμβασης. Αντίστοιχα, η θεωρία της αλλαγής συμβάλλει στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μιας πολιτικής ή μιας παρέμβασης θα συντελέσουν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων επιπτώσεων και επισημαίνει τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Στο πλαίσιο μιας προορατικής αξιολόγησης, αυτό που συνεπώς αναμένεται από τους αξιολογητές είναι να εξελίξουν τη σκέψη τους πέρα από το παρόν, μελετώντας αξιόπιστες υποθέσεις που προκύπτουν από μελέτες προοπτικών για το μέλλον και να διατυπώσουν σαφή αξιολογητικά ερωτήματα για την αξιολόγηση σεναρίων προοπτικής και μετάβασης στο μέλλον, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης της συνάφειας και του νοήματος που αποδίδεται σε αυτά τα σεναρία.

Καθώς οι μελέτες αναφορικά με τις μελλοντικές προοπτικές και η στρατηγική ανάλυση προοπτικών αποκτούν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα ως προς τη διατύπωση δημόσιων πολιτικών, θέτουμε ορισμένα βασικά ζητήματα, υπόψιν των αξιολογητών που καλούνται να εκπονήσουν προορατικές αξιολογήσεις πολιτικών και προοπτικών, τα οποία, αν και δεν παρουσιάζονται με εξαντλητικό τρόπο ως προς όλες τις διαστάσεις τους, μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για περαιτέρω προβληματισμό ως προς τα μεθοδολογικά ζητήματα που προκύπτουν.

1. Η θεωρία της αλλαγής θα πρέπει να εκτείνεται σε ορίζοντα αρκετών δεκαετιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να οριοθετούνται ενδιάμεσες φάσεις και να γίνεται επεξεργασία της θεωρίας της αλλαγής σε χρονικές ακολουθίες. Η ανάπτυξη σπονδυλωτών και ευέλικτων μοντέλων της θεωρίας της αλλαγής επιφέρει καλύτερη προσαρμοστικότητα σε αποφάσεις που λαμβάνονται στον παρόντα χρόνο, ή μπορεί να ληφθούν στο μέλλον.
2. Είναι σημαντικό να εξετάζονται διάφορες μεθοδολογικές προσεγγίσεις πριν από την επιλογή της πλέον κατάλληλης ανά περίπτωση, για την αξιολόγηση μετασχηματισμών που είναι δυνατόν ή πιθανόν να συμβούν, έναντι των επιθυμητών. Δεν είναι όμως απαραίτητο να πάψουμε να οραματιζόμαστε αυτό που θα θέλαμε να συμβεί, ενσωματώνοντάς το στην ανάλυση τάσεων.
3. Είναι πιθανό διάφορες μελλοντικές προοπτικές να εναλλάσσονται μεταξύ τους. Επομένως, η αξιολόγηση οφείλει να αναζητά και άλλα δυναμικά σεναρία πέραν αυτών που αναπτύσσονται από τη διαδικασία προοπτικής διερεύνησης, ως αντιπαραδείγματα.
4. Δυναμικά, θα ήταν προτιμότερο να αποφεύγονται ποσοτικές ή ποιοτικές μέθοδοι που μας δίνουν μια περιορισμένη οπτική για το μέλλον. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητη η εξέταση υπό αυτό το πρίσμα, του εύρους ενός δείγματος, ή ακόμα ο τρόπος με τον οποίο συμπεριλαμβάνονται στην αξιολόγηση πτυχές που αγγίζουν ένα ευρύτερο φάσμα μελλοντικών προοπτικών.
5. Προσδιορισμός κατάλληλων μεθόδων για την αξιολόγηση πιθανής κλιμάκωσης των αρχικών σεναρίων. Οι μετασχηματιστικές αλλαγές δεν είναι πάντα συνεχείς.
6. Έχει σημασία να αναγνωρισθεί ότι μετρήσεις, οι στατιστικές προβλέψεις και οι προσομοιώσεις είναι συχνά ανεπαρκείς ή και εγγενώς ατελείς, και βασίζονται σε υποθέσεις.

7. Χωρίς αμφιβολία, η συμμετοχική προσέγγιση στην αξιολόγηση θα πρέπει να προωθείται εντόνως από τους αξιολογητές, όπως και να αποδίδεται στον ύψιστο βαθμό η δέουσα σημασία η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών και των συστημάτων εφαρμογής δημόσιων πολιτικών.
8. Αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η ανάλυση προοπτικών και ο προγραμματισμός των παρεμβάσεων έχουν δυναμικό χαρακτήρα και είναι σε θέση να προσαρμόζονται στον μετασχηματισμό.

Προφανώς, υφίστανται μια σειρά από παράγοντες που μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, όπως το επιστημονικό και εμπειρικό υπόβαθρο του αξιολογητή, οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις που θα υιοθετήσει, καθώς και εμπόδια και περιορισμοί σε επίπεδο χρόνου και ανθρωπίνων πόρων. Η αξιολόγηση θα πρέπει ωστόσο να εκλαμβάνεται ως μια επένδυση για το μέλλον και όχι ως ένα φορτίο που επιβαρύνει τις διαδικασίες ανάλυσης και χάραξης πολιτικής. Μπορεί, από την άποψη αυτή, να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο, επειδή έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει όχι μόνο στο έργο της προοπτικής διερεύνησης ως προς την αναγνώριση των μελλοντικών προοπτικών, αλλά και στην ενίσχυση της λήψης αποφάσεων πολιτικής προσφέροντας μια ολοκληρωμένη βάση τεκμηρίωσης. Είναι λοιπόν σημαντικό, μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να τονιστεί η συνάφεια και η αξία της αξιολόγησης, μέσω της διεξαγωγής αξιολογήσεων με ουσιαστική συμβολή στην διαδικασία της στρατηγικής ανάλυσης προοπτικών.

## Συμπεράσματα

Ο παγκόσμιος διάλογος για τη μετασχηματιστική αλλαγή αφορά και την αξιολόγηση, η οποία έχει ήδη ενταχθεί στη ρητορική για την ανθεκτικότητα. Ο τρόπος με τον οποίο τοποθετείται η αξιολόγηση όσον αφορά τις μελέτες σχετικά με το μέλλον και την προοπτική διερεύνηση, εντάσσεται πλήρως στο πλαίσιο του προβληματισμού σχετικά με την αξιολόγηση του μετασχηματισμού.

Εξετάζοντας το πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης προοπτικών και τον τρόπο με τον οποίο η προοπτική διερεύνηση επηρεάζει τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις της αξιολόγησης, διαπιστώνουμε ότι το επίκεντρο του προβληματισμού τοποθετείται στην ανάγκη κατανόησης των επιπτώσεων των στρατηγικών αποφάσεων πολιτικής, για τη ζωή ενός εκάστου των ανθρώπων και στο σύνολο του πλανήτη.

Η παγκόσμια έκτακτη ανάγκη που προκαλείται από την κλιματική αλλαγή, την αστικοποίηση, τα δημογραφικά στοιχεία και άλλες παγκόσμιες τάσεις, όπως η ψηφιακή τεχνολογία, απαιτεί σημαντικούς μετασχηματισμούς. Αυτές οι αποκαλούμενες μεγάτες τάσεις, και ο τρόπος με τον οποίο οι κυβερνήσεις και οι διεθνείς οργανισμοί τις αντιμετωπίζουν, ενισχύουν την ανάγκη για τη διεθνή κοινότητα των αξιολογητών να προβληματιστεί σχετικά με τη λογική και την διεξαγωγή των αξιολογήσεων, μετατοπίζοντας το κέντρο βάρους από προβλέψιμα αποτελέσματα ή επιπτώσεις, στην πιθανότητα πολλαπλών σεναρίων για το μέλλον. Αλλά και σε συνδυασμό με την αντίστοιχη ανάγκη για προσαρμοστικότητα και ενισχυμένη ανθεκτικότητα των κοινωνιών, οι οποίες θα πρέπει να καταστούν ικανές να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτό συνεπάγεται επίσης ότι η στρατηγική ανάλυση προοπτικών απαιτεί καταλληλότερες αξιολογήσεις ικανές να στηρίξουν τη λήψη αποφάσεων πολιτικής εκτεινόμενες σε όλους τους τομείς και τις επιτελικές δομές χάραξης πολιτικής.

Υφίστανται όμως και σημαντικές μεθοδολογικές προκλήσεις για τους αξιολογητές, οι οποίες προκύπτουν από τα διαφορετικά πλαίσια ή τις περιστάσεις χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης επιπτώσεων. Κατά δε την αξιολόγηση της δυναμικής αποτελεσματικότητας των πολιτικών, η εκ των προτέρων εκτίμηση επιπτώσεων εξετάζει και την εγκυρότητα των ίδιων των προβλέψεων. Επίσης, βασική παράμετρος των προορατικών αξιολογήσεων, είναι η υιοθέτηση μιας διατομεακής προσέγγισης, με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων.

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση θεωρείται ως παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά στον προβληματισμό γύρω από την ατζέντα του μετασχηματισμού και της αλλαγής που επιχειρούνται με το βλέμμα στο μέλλον. Οι τρέχουσες παγκόσμιες εξελίξεις θα πρέπει να ωθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να λάβουν υπόψη τη σημασία της αξιολόγησης και τον ρόλο της στη χάραξη πολιτικής, ενώ από την πλευρά τους, η αξιολογήσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγουν τον προβληματισμό για το μέλλον και να συμβάλλουν στην υλοποίηση της μετασχηματιστικής ανάπτυξης.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Atkinson J, Lasbennes F, Nabarro D (2021) Reflecting on Our Times: Valuing Transformative Leadership in Real-World “Living Systems”. *American Journal of Evaluation* 42(1), 130-138. <https://doi.org/10.1177/1098214020982071>
- Barbrook-Johnson P, Castellani B, Hill D, Penn A, Gilbert N (2020) Policy evaluation for a complex world: Practical methods and reflections from the UK Centre for the Evaluation of Complexity across the Nexus *Evaluation* 27(1): 4-17
- Barbrook-Johnson P, Proctor A, Giorgi A, Phillipson J (2020) How do policy evaluators understand complexity? *Evaluation* 26(3): 315-332
- Calidoni-Lundberg F (2006) Working Paper R 2006: 002 Evaluation: definitions, methods and models. An ITPS framework.
- Cox J, Barbrook-Johnson P (2021) How does the commissioning process hinder the uptake of complexity-appropriate evaluation? *Evaluation* 27(1): 32-56
- Cronbach LJ, Ambron SR, Dornbusch SM, Hess RD, Hornik RC, Phillips DC, Walker DF, Weiner SS (1980) *Toward Reform of Program Evaluation: Aims, Methods, and Institutional Arrangements*. Jossey-Bass Publishers.
- Douthwaite B, Kuby T, Van De Fliert E, et al. (2003) Impact pathway evaluation: An approach for achieving and attributing impact in complex systems. *Agricultural Systems* 78(2): 243–265
- European Commission (2020) *Science for Policy Handbook* [https://ec.europa.eu/jrc/communities/sites/default/files/science\\_for\\_policy\\_handbook\\_fin.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/communities/sites/default/files/science_for_policy_handbook_fin.pdf)
- Haarich SN (2018) Building a new tool to evaluate networks and multi-stakeholder governance systems *Evaluation* 24(2): 202–219
- Habegger B (2010) Strategic Foresight in Public Policy: Reviewing the Experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands *Futures* 42(1):49-58
- Ιωάννου Δ (2017) Η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων *Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης* 1: 28-34

- Link T (2012) Evaluating complex and unfolding interventions in real time *Evaluation* 18(1): 79-91
- Marsh N, McAllum M, & Purcell D (2002) Why Strategic Foresight? Strategic foresight: The power of standing in the future. Australia: Crown Content.
- Miller R (2007) Futures literacy: A hybrid strategic scenario method *Futures* 39(2007): 341-362. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2006.12.001>
- Nieminen M, Hyytinen K (2015) Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision making in complex socio-technical environments *Evaluation* 21(4): 448-461
- OECD (2018) Policy Coherence for Sustainable Development 2018: Towards Sustainable and Resilient Societies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264301061-en>.
- OECD (2019) *Governance as an SDG Accelerator: Country Experiences and Tools*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0666b085-en>.
- OECD (2019) Strategic Foresight for Better Policies. [https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic Foresight for Better Policies.pdf](https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf)
- OECD (2019a) Policy Coherence for Sustainable Development 2019: Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a90f851f-en>.
- OECD (2019b) Measuring Distance to the SDG Targets 2019: An Assessment of Where OECD Countries Stand, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a8caf3fa-en>.
- OECD Government Foresight Community Annual Meeting Report 2020 <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/OECD%20GFC%20Annual%20Meeting%20Report%202020.pdf>
- Patton MQ (2011) *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.
- Patton MQ (2020) Evaluation Criteria for Evaluating Transformation: Implications for the Coronavirus Pandemic and the Global Climate Emergency. *American Journal of Evaluation* 42(1), 53–89. <https://doi.org/10.1177/1098214020933689>
- Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century. Edited By Riel Miller, 2018 <https://www.routledge.com/Transforming-the-Future-Open-Access-Anticipation-in-the-21st-Century/Miller/p/book/9781138485877>
- Τράντας Ν (2021) Αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης: προς ένα πιο ενημερωμένο και πολιτικό περιεχόμενο *Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης* 8: 7-17
- Trantas N (2021b) Could ‘degrowth’ have the same fate as ‘sustainable development’? A discussion on passive revolution in the Anthropocene age, *Journal of Political Ecology* 28(1): 224-245. doi: <https://doi.org/10.2458/jpe.2362>.
- Uitto JI (2021) Surviving the Anthropocene: How evaluation can contribute to knowledge and better policymaking *Evaluation* 27(4): 436-452
- Weaver W (1948) Science and complexity. *American Scientist* 36(4): 536-544