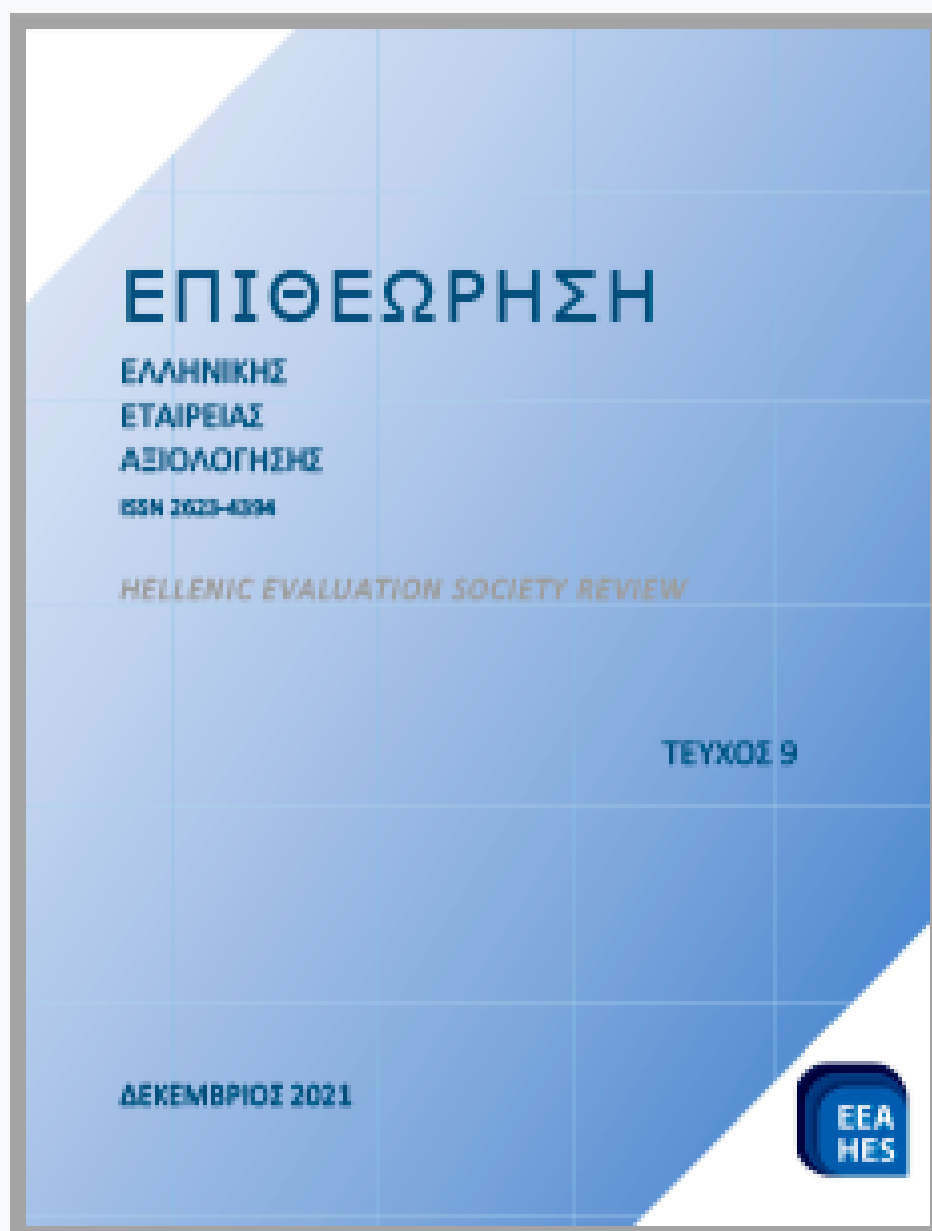


## Hellenic Evaluation Society Review

No 9 (2021)

HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW - ISSUE 9



# ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ISSN 2623-4394

*HELLENIC EVALUATION SOCIETY REVIEW*

ΤΕΥΧΟΣ 9

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2021



Η Επιθεώρηση της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ) είναι επιστημονικό περιοδικό με προσανατολισμό σε θέματα αξιολόγησης και εκδίδεται σε δύο τεύχη ετησίως.

Σκοπός της Επιθεώρησης της ΕΕΑ είναι να καλλιεργήσει έναν γόνιμο προβληματισμό και να συμβάλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας της αξιολόγησης και στην προώθηση της αξιολόγησης ως επιστημονικό εργαλείο λήψης αποφάσεων. Η έγκριση δημοσίευσης των άρθρων στο περιοδικό αποφασίζεται από Επιστημονική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από καταξιωμένους επιστήμονες, μέλη της ελληνικής και διεθνούς ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας.

Υπεύθυνη για την έκδοση της Επιθεώρησης της ΕΕΑ είναι η Συντακτική Επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν οι: Δρ. Βίβιαν Γαλατά, Διδάκτωρ Κοινωνικών Επιστημών, Καθηγήτρια ΣΕΠ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Δρ. Θανάσης Καραλής, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών, Καθ.κ. Γιώργος Μιχαηλίδης, Καθηγητής Περιφερειακής Ανάπτυξης και Προγραμματισμού (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης), Καθ.κ. Ιωσήφ Χασσίδ, Καθηγητής Βιομηχανικής Οικονομικής, Δρ. Μανώλης Χρυσάκης, Διευθυντής Ερευνών Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών.

Για αποστολή άρθρων, εργασιών και ανακοινώσεων προς δημοσίευση, παρακαλούμε να απευθύνεστε στη γραμματεία της ΕΕΑ: [secretariat@hellenicevaluation.org](mailto:secretariat@hellenicevaluation.org). Οδηγίες για την υποβολή άρθρων βρίσκονται σε αυτό το σύνδεσμο: [http://www.hellenicevaluation.org/pdf/odigies\\_ipovolh\\_arthron.pdf](http://www.hellenicevaluation.org/pdf/odigies_ipovolh_arthron.pdf)

*Οι απόψεις των συγγραφέων δεν αντανακλούν τις απόψεις του ΔΣ της ΕΕΑ ή της επιστημονικής και συντακτικής επιτροπής του περιοδικού.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΤΑΞΗ	3
ΑΡΘΡΑ	
ESGs και Αξιολόγηση της Βιωσιμότητας των Επιχειρήσεων: Κριτική Διαχρονική Επισκόπηση και Προοπτικές στην Ελλάδα και Διεθνώς <i>Παρασκευή Μπουφούνου, Μαρία Δέσποινα Αργυρού</i>	5
Αντιμετωπίζοντας νέες προκλήσεις: Στρατηγική ανάλυση προοπτικών και Αξιολόγηση <i>Δήμητρα Ιωάννου</i>	21
ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	33
<i>Διάκριση στην κατηγορία “Καλύτερα εφαρμοζόμενη ολοκληρωμένη μεθοδολογία αξιολόγησης” (2021): Η ευκαιρία ανάπτυξης ενός θεματικού μηχανισμού ανοικτών δεδομένων φαρμάκου στη χώρα μας</i>	35
ΒΙΒΛΙΟΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	
Michael Quinn Patton (επιστημονική επιμέλεια αγγλικής έκδοσης) και Θανάσης Καραλής (επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης) (2021). Η παιδαγωγική της αξιολόγησης. <i>Παρασκευή - Βίβιαν Γαλατά</i>	47
NEA	51
ENGLISH-LANGUAGE ABSTRACTS	54

© κειμένων: Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης / οι συγγραφείς. Με εξαίρεση τη χρήση αποσπασμάτων υπό την προϋπόθεση της ρητής αναφοράς της πηγής, δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση/αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος του περιοδικού χωρίς τη γραπτή άδεια της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης / των συγγραφέων.

## Σημείωμα από τη σύνταξη

**Δήμητρα Ιωάννου**

Υπεύθυνη έκδοσης

Η σύγχρονη εποχή αποτελεί αναμφίβολα μια περίοδο μεγάλων προκλήσεων και μετασχηματισμών. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολογητική προσέγγιση για την κατανόηση των πολυσύνθετων διαστάσεων του παρόντος και του μέλλοντος ενός κόσμου που μεταβάλλεται ταχύτατα και σε όλα τα επίπεδα (ατομικό, συλλογικό, τοπικό ή παγκόσμιο), αποκτά ακόμα περισσότερη σημασία. Μέσω των άρθρων που δημοσιεύονται στην *Επιθεώρηση της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης* αντανακλώνται οι τάσεις και οι προβληματισμοί της εποχής μας, υπό το πρίσμα της αξιολόγησης, ειδικότερα σε ό,τι αφορά πρακτικές ή μεθοδολογικές διαστάσεις της ανάλυσης και αξιοποίησης σύνθετων δεδομένων. Η αρθρογραφία του παρόντος 9<sup>ου</sup> τεύχους εστιάζει σε μεγάλο βαθμό σε αυτά τα ζητήματα.

Το πρώτο άρθρο εντάσσεται στη σειρά δημοσιεύσεων των προηγούμενων τευχών της *Επιθεώρησης της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης*, σχετικά με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ)<sup>1</sup> της Ατζέντας 2030 του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, και αναφέρεται ειδικότερα στα κριτήρια ESG που αφορούν τρεις βασικούς τομείς: τον Περιβαλλοντικό (Environmental), τον Κοινωνικό (Social) και τη Διακυβέρνηση (Governance), και στη σημασία τους για τις επιχειρήσεις, τόσο αναφορικά με τη διεύρυνση της επενδυτικής τους ικανότητας, όσο και ως προς τις οικονομικές τους επιδόσεις. Το άρθρο επιχειρεί μια ανασκόπηση των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης και αναλύει ενδελεχώς τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, καθώς επίσης και το ιστορικό υπόβαθρο που οδήγησε στην ανάδειξή της ως παγκόσμια πολιτική προτεραιότητα. Στη συνέχεια, παρουσιάζει τα κριτήρια ESG και εξηγεί τη χρησιμότητά τους για την αξιολόγηση επενδύσεων και επενδυτικών αποφάσεων, ενώ δεν παραλείπει στο τέλος να αναφερθεί στην ελληνική πραγματικότητα, αναφορικά με τα ζητήματα επίτευξης των στόχων της βιωσιμότητας.

Το δεύτερο άρθρο επιχειρεί να προωθήσει τον διάλογο σχετικά με τη θέση και τον ρόλο της αξιολόγησης ως προς την στρατηγική ανάλυση προοπτικών, στο πλαίσιο των σύγχρονων προβληματισμών σχετικά με θεμελιώδεις μετασχηματισμούς που βρίσκονται σε εξέλιξη για την αντιμετώπιση των ραγδαίων αλλαγών που συντελούνται στον πλανήτη και στις κοινωνίες. Παρακολουθώντας τις τρέχουσες εξελίξεις ως προς τις διαδικασίες χάραξης προορατικών πολιτικών για την αντιμετώπιση μεγάλων όπως η κλιματική αλλαγή, ή οι τεχνολογικοί μετασχηματισμοί, το άρθρο εστιάζει σε μεθοδολογικές προσεγγίσεις προορατικής διερεύνησης, και την ανάγκη για την υλοποίηση προορατικών αξιολογήσεων, για την ενίσχυση των συστημάτων λήψης αποφάσεων πολιτικής και τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας του πλανήτη, και όλων των κοινωνικοοικονομικών παραμέτρων της ανάπτυξης, μέσα σ' ένα έντονα μετασχηματιστικό πλαίσιο.

Στην ενότητα *Βιβλιοπαρουσίαση*, παρουσιάζεται ένα πολύ ενδιαφέρον βιβλίο, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη λογική της προώθησης μιας κουλτούρας αξιολόγησης, η οποία έχει επανειλημμένως διατυπωθεί από την Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης. Το βιβλίο *Η παιδαγωγική της αξιολόγησης*, το οποίο εκδόθηκε πρόσφατα στην ελληνική γλώσσα, υπό την επιστημονική επιμέλεια του Θανάση Καραλή, συμβάλει με άμεσο και ουσιαστικό τρόπο στην καλύτερη κατανόηση του έργου

<sup>1</sup> Αγγλικά: Sustainable Development Goals (SDGs)

της αξιολόγησης, μέσω εμβάθυνσης στο θεωρητικό της υπόβαθρο, αλλά και με την παρουσίαση διαφορετικών προσεγγίσεων και παραδειγμάτων αξιολόγησης.

Σε συνέχεια της βράβευσης καλών πρακτικών στην αξιολόγηση στο πλαίσιο των «3<sup>ov</sup> Διακρίσεων της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης», οι οποίες ανακοινώθηκαν στο 4<sup>o</sup> ετήσιο συνέδριο της ΕΕΑ, στο παρόν τεύχος δημοσιεύεται ένα άρθρο βασισμένο στην εργασία που έλαβε Εύφημο Μνεία στην κατηγορία «Καλύτερα εφαρμοζόμενη ολοκληρωμένη μεθοδολογία αξιολόγησης». Πρόκειται για τη σύνοψη μιας ολοκληρωμένης μελέτης για την αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων φαρμάκου στη χώρα μας, η οποία εστιάζει σε σημαντικά ζητήματα διάθεσης και χρήσης ανοιχτών δεδομένων και στην ανάγκη ανάπτυξης κατάλληλων μηχανισμών για την καλύτερη αξιοποίησή τους.

Τέλος, στα *Νέα* του τρέχοντος τεύχους, γίνεται μεταξύ άλλων, αναλυτική παρουσίαση ενός νέου έργου του Διεθνούς Οργανισμού για Συνεργασία στην Αξιολόγηση (IOCE/EVALPartners), με τίτλο «Ενίσχυση των ικανοτήτων των Εταιρειών και Δικτύων Αξιολόγησης στην Ευρώπη: Μια πρακτική προσέγγιση για την προώθηση της αξιολόγησης των βασικών οριζόντιων αρχών (Key Horizontal Principles)», το οποίο συντονίζει η Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης.

*Αθήνα, Δεκέμβριος 2021*

# ESGs και Αξιολόγηση της Βιωσιμότητας των Επιχειρήσεων: Κριτική Διαχρονική Επισκόπηση και Προοπτικές στην Ελλάδα και Διεθνώς

**Παρασκευή Μπουφόνου**

*Επίκουρη Καθηγήτρια Αναπτυξιακής Χρηματοοικονομικής, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.*

**Μαρία Δέσποινα Αργυρού**

*Υποψήφια Διδάκτωρ, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.*

## Περίληψη

Στόχος του άρθρου είναι η ανάδειξη της σημαντικότητας των κριτηρίων ESG τόσο για την επίτευξη του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης, όσο και για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων και των επενδυτικών αποφάσεων. Τα κριτήρια ESG αποτελούν τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης μίας επιχείρησης σε θέματα βιωσιμότητας, δηλαδή, το πόσο μία επιχείρηση συμβάλλει στην επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου. Από την άλλη, η χρήση των κριτηρίων αποκτά όλο και μεγαλύτερη οικονομική σημασία για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αφού όλο και περισσότερο η επίδοσή τους σε δείκτες ESG συνδέεται με τη δυνατότητα τους για άντληση κεφαλαίων, αλλά και τις οικονομικές τους επιδόσεις. Έτσι, το παρόν άρθρο αρχικά εξηγεί τις βασικές έννοιες σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη, την ιστορία της, τις προϋποθέσεις για την επίτευξή, αλλά και τις προσπάθειες και τους οικονομικούς πόρους που παρέχονται προς αυτή την κατεύθυνση. Έπειτα, εστιάζοντας στο κομμάτι του ιδιωτικού τομέα και το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν σε αυτή την προσπάθεια παρουσιάζονται τα κριτήρια ESG, καθώς και η χρησιμότητά τους για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων και των επενδυτικών αποφάσεων. Τέλος, πραγματοποιείται κριτική επισκόπηση της πορείας προς την υιοθέτηση των κριτηρίων ESG στην Ελλάδα.

**Λέξεις-κλειδιά:** Βιώσιμη Ανάπτυξη, Ατζέντα 2030, SDGs, ESGs, Αξιολόγηση Επενδύσεων-Χρηματοδοτήσεων

## 1. Εισαγωγή

Η υλοποίηση της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί πολιτική και κοινωνική προτεραιότητα παγκοσμίως. Αυτό επαληθεύεται καθώς ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, έχει θέσει τις τελευταίες δεκαετίες ως πρώτη του προτεραιότητα την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Αντίστοιχα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο η ΕΕ προωθεί συνεχώς τη μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο κοινωνίας τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, όπως για παράδειγμα μέσω της χρηματοδότησης της πράσινης μετάβασης (Green Fund), αλλά και θεσμικών αλλαγών (π.χ. οδηγία για κατάργηση πλαστικών μίας χρήσης). Η Ελλάδα ως μέλος της ΕΕ, χώρα του ΟΟΣΑ και αναπτυσσόμενο κράτος, ασπάζεται τη σημαντικότητα της βιώσιμης ανάπτυξης κυρίως μέσω υιοθέτησης των πρωτοβουλιών και χρήσης των χρηματικών πόρων της ΕΕ.



Ωστόσο, αυτή η μετάβαση δεν είναι εφικτή χωρίς τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Οι επιχειρήσεις πρώτα και σε δεύτερο βαθμό οι καταναλωτές και οι πολίτες μπορούν και οφείλουν να συμβάλλουν σημαντικά σε αυτή τη μετάβαση. Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις μπορούν να συντελέσουν σημαντικά σε αυτή την προσπάθεια, υιοθετώντας τις αρχές της βιωσιμότητας, τόσο στον τρόπο παραγωγής τους, όσο και κατά την επιλογή των συνεργατών τους, τη χάραξη της πολιτικής τους, αλλά και την αξιολόγηση των επενδυτικών τους αποφάσεων. Η χρήση των κριτηρίων ESG είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης του βαθμού που μία ιδιωτική επιχείρηση εναρμονίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, δηλαδή, συμβάλλει στην υλοποίηση της. Ως εκ τούτου, τα κριτήρια ESG είναι εξαιρετικά σημαντικά καθώς η ευρύτερη υιοθέτηση τους καθώς έτσι θα μπορεί να μετρηθεί η συμβολή του ιδιωτικού τομέα στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ παράλληλα η υιοθέτησή τους αναμένεται να αυξήσει και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε θέματα βιωσιμότητας.

Το παρόν άρθρο διαρθρώνεται ως εξής: Στην αρχή παρουσιάζονται και εξηγούνται οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, καθώς επίσης και το ιστορικό υπόβαθρο που οδήγησε στην ανάδειξή της ως παγκόσμια πολιτική προτεραιότητα. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται και σχολιάζονται κριτικά οι χρηματοδοτικοί πόροι που δίνονται σε κρατικό επίπεδο για την επίτευξη της. Ακολουθεί η παρουσίαση του τρόπου μέτρησης της βιωσιμότητας σε επίπεδο επιχειρήσεων, δηλαδή, τα κριτήρια ESG και έπειτα της χρησιμότητας των κριτηρίων ESG για την αξιολόγηση επιχειρήσεων και επενδυτικών αποφάσεων. Έπεται μια κριτική επισκόπηση της ελληνικής πραγματικότητας σχετικά με τη συμβολή του ιδιωτικού τομέα στην επίτευξη του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης υπό το πρίσμα της υιοθέτησης των κριτηρίων ESG και τέλος, συνοψίζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

## 2. Βιώσιμη Ανάπτυξη: Ιστορικό Υπόβαθρο και Βασικές Έννοιες

Κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα η παγκόσμια οικονομία αναπτύχθηκε με ραγδαίους ρυθμούς αυξάνοντας το διαθέσιμο εισόδημα και βελτιώνοντας το βιοτικό επίπεδο της συντριπτικής πλειοψηφίας του παγκόσμιου πληθυσμού. Ωστόσο, αυτά τα θετικά αποτελέσματα οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στη μαζική παραγωγή προϊόντων και τη διεθνοποίηση του εμπορίου και των αλυσίδων αξίας, τα οποία με τη σειρά τους απαιτούν τεράστιες ποσότητες πόρων για την παραγωγή τους. Ήδη από τη δεκαετία του 1960 άρχισαν να διαφαίνονται οι αρνητικές συνέπειες της οικονομικής ανάπτυξης για το περιβάλλον και την κοινωνία (Carson, 2002; Schumacher, 2011; Ward και Dubos, 1972), οδηγώντας σταδιακά στη δημιουργία κοινωνικών κινήματων και οργανώσεων με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής.

Έτσι, το 1983 ο ΟΗΕ δημιούργησε την επιτροπή Brundtland που είχε ως στόχο την προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων με παράλληλη μη επιδείνωση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η επιτροπή εισήγαγε την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και θεωρείται ο ιδεολογικός προπομπός των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (Agenda 2030). Στη συνέχεια, το 1987 στην Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη υποβλήθηκε η Έκθεση Brundtlandt που έδωσε τον ορισμό και την κατεύθυνση της «**Βιώσιμης Ανάπτυξης**» (**Sustainable Development**) ως την Ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσης γενεάς χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τις ανάγκες των μελλοντικών γενεών, ήτοι, την ανάπτυξη που βασίζεται στην αποτελεσματική και περιβαλλοντικά υπεύθυνη χρήση όλων των ανεπαρκών πόρων της κοινωνίας, δηλαδή, τόσο των φυσικών, όσο και των ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων.

Η επίτευξη Βιώσιμης Ανάπτυξης προϋποθέτει την ύπαρξη των απαραίτητων οικονομικών πόρων, η οποία διασφαλίζεται μέσω της «Οικονομικής Μεγέθυνσης», δηλαδή, της διεύρυνσης της οικονομικής δραστηριότητας (ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ). Η αύξηση των οικονομικών πόρων μιας κοινωνίας, εάν επενδυθούν στο «**Βιώσιμο Αναπτυξιακό Μετασχηματισμό**» της, δηλαδή, στη

διατηρήσιμη διεύρυνση της παραγωγικότητας και των παραγωγικών δυνατοτήτων της οικονομίας με παράλληλη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, δύναται να οδηγήσουν σε «**Βιώσιμη Οικονομική Ανάπτυξη**» δηλ στη βελτίωση της Κοινωνικής Ευημερίας και της Κοινωνικής Συνοχής μέσω της διεύρυνσης των παραγωγικών δυνατοτήτων και του βιώσιμου αναπτυξιακού μετασχηματισμού (οικονομικού, κοινωνικού, περιβαλλοντικού). Με τον όρο «**Κοινωνική Ευημερία**» νοείται η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης για το σύνολο του πληθυσμού μιας χώρας, ενώ σύμφωνα με τον Reimer (2002) «**Κοινωνική Συνοχή**» είναι ο βαθμός κατά τον οποίο άτομα δρουν συλλογικά ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνεπώς, η Βιώσιμη Ανάπτυξη αποτελεί μία δυναμική διαδικασία, η οποία είναι συνυφασμένη με το Βιώσιμο Αναπτυξιακό Μετασχηματισμό και ενσωματώνει την καταπολέμηση των ανισοτήτων και της φτώχειας και τη διασφάλιση ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων<sup>1</sup> τόσο της παρούσας, όσο και της μελλοντικής γενεάς.

Η υλοποίηση της Βιώσιμης Ανάπτυξης βασίζεται σε 3 Πυλώνες αναγκαίων Μετασχηματισμών (Σχήμα 1):

- **Στον Οικονομικό Μετασχηματισμό:** που περιλαμβάνει τη δυναμική διαδικασία διαρθρωτικών αλλαγών με μεταφορά πόρων και ανθρώπινου δυναμικού από λιγότερο σε περισσότερο παραγωγικούς τομείς
- **Στον Περιβαλλοντικό Μετασχηματισμό:** που συνδέεται με τη μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης και των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, τον εκσυγχρονισμό των ενεργειακών συστημάτων, την ενίσχυση της ενεργειακής αποδοτικότητας, την προώθηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την προστασία της βιοποικιλότητας κλπ.
- **Στον Κοινωνικό Μετασχηματισμό:** που περιλαμβάνει δράσεις που συνδέονται με την προάσπιση των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων, τη δημιουργία αξιοπρεπών συνθηκών διαβίωσης, την εξαφάνιση της φτώχειας, τη μείωση των ανισοτήτων και την προώθηση της κοινωνικής συνοχής.

Σχήμα 1 - Οι Πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης



<sup>1</sup> Με τον όρο «κοινωνικά δικαιώματα» νοείται ένα σύστημα αξιών που επιτρέπει τον προσδιορισμό της αναπτυξιακής διαδικασίας και την αξιολόγηση του αναπτυξιακού αποτελέσματος και περιλαμβάνουν τα δικαιώματα στην εργασία, σε ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, στην ισότιμη δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης και κατάρτισης, σε ένα αναβαθμισμένο φυσικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον και σε ένα ελάχιστο επίπεδο «κοινωνικής ασφάλειας» (πχ. προστασία, κοινωνική ασφάλεια, κοινωνική πρόνοια, κ.λπ.).

Οι τρεις αυτοί πυλώνες της βιωσιμότητας –οικονομικός, περιβαλλοντικός, κοινωνικός– είναι αλληλένδετοι. Αν κάποιος από τους τρεις είναι αδύναμος, τότε το σύστημα συνολικά γίνεται μη βιώσιμο. Η διασφάλιση της αναγκαίας ισορροπίας μεταξύ των τριών πυλώνων μέσω της χρήσης του κατάλληλου μίγματος πολιτικών, κινήτρων και κατανομής χρηματοδοτικών πόρων είναι η μεγάλη πρόκληση πολιτικής που πρέπει να αντιμετωπιστεί για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Συνεπώς, η αναπτυξιακή οικονομική, ως οικονομική των μετασχηματισμών αφορά τόσο τις «φτωχές», όσο και τις «πλούσιες» οικονομίες και κοινωνίες.

Ιστορικά, η πρώτη προσπάθεια για την υλοποίηση της βιώσιμης ανάπτυξης ήταν η **Agenda 21**, ένας οδηγός δράσεων σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Παρουσιάστηκε στην πρώτη «Σύνοδο για τη Γη» που πραγματοποιήθηκε από τον ΟΗΕ στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992. Παρά την ευρεία αποδοχή, η πρωτοβουλία αυτή δεν απέφερε καρπούς, καθώς δεν στηρίχθηκε αρκετά από άλλους διεθνείς οργανισμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ενώ παράλληλα αντιμετωπίστηκε με καχυποψία από τα αναπτυσσόμενα κράτη, αφού θεωρήθηκε ότι προωθεί τα συμφέροντα των αναπτυγμένων κρατών εις βάρος των αναπτυσσομένων.

Ο ΟΗΕ συνέχισε την προσπάθεια για προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω των **Στόχων Ανάπτυξης της Χιλιετίας (Millennium Development Goals-MDGs)** που παρουσιάστηκαν το Σεπτέμβριο του 2000 στη Νέα Υόρκη και στην προσπάθεια επίτευξης των οποίων συμφώνησαν 191 κράτη και 22 οργανισμοί. Οι MDGs αποτελούνταν από 8 στόχους και με ορίζοντας επίτευξής τους ήταν το έτος 2015. Παρά τη σκληρή κριτική που δέχθηκαν σε πολιτικό επίπεδο, κυρίως σχετικά με τη μη παροχή συγκεκριμένων πρακτικών και πολιτικών για την επίτευξη των στόχων, αλλά επίσης διότι θεωρήθηκε ότι προωθούν την ιδεολογία του καπιταλιστικού συστήματος και της παγκοσμιοποίησης υπό το μανδύα της αναπτυξιακής βοήθειας και φιλανθρωπίας, οι MDGs κατάφεραν να γίνουν το κύριο σημείο αναφοράς για την αναπτυξιακή συνεργασία και την υλοποίηση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Ωστόσο, σύντομα διαφάνηκε και επισημάνθηκε έντονα τόσο από την κοινωνία των πολιτών, όσο και από την ακαδημαϊκή κοινότητα ότι οι MDGs δεν ήταν αρκετοί για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι κύριες αδυναμίες που εντοπίστηκαν ήταν ότι οι στόχοι αφορούσαν σχεδόν αποκλειστικά τις αναπτυσσόμενες χώρες (6 από τους 8 στόχους), ενώ πολλά σημαντικά θέματα, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ισότητα των φύλων, η εργασία, οι πολιτικές συγκρούσεις, κλπ, δεν αποτελούσαν αντικείμενο των στόχων (Attaran, 2005; Liverman, 2018).

Η κριτική που δέχθηκαν καθώς και η εμπειρία που αποκομίστηκε από τις προηγούμενες προσπάθειες προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο αξιοποιήθηκαν από τον ΟΗΕ για τη δημιουργία της Agenda 2030. Η **Agenda 2030** ξεκίνησε με τη δημιουργία της «Αναπτυξιακής Ατζέντας μετά το 2015» (Post-2015 Development Agenda), μιας διαδικασίας που διήρκησε από το 2012 έως το 2015 και είχε ως σκοπό τον καθορισμό του μελλοντικού παγκόσμιου αναπτυξιακού πλαισίου έπειτα από το χρονικό όριο επίτευξης των MDGs. Στη συνέχεια, το 2015 στη σύνοδο κορυφής του ΟΗΕ στη Νέα Υόρκη παρουσιάστηκε ο «οδηγός για την επίτευξη ενός καλύτερου και βιώσιμου μέλλοντος για όλους» (ΟΗΕ, μ.ο.), δηλαδή, οι **17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals-SDGs)** και οι 169 υποστόχοι τους, οι οποίοι διαδέχθηκαν τους MDGs. Στην επίτευξη των νέων στόχων δεσμεύθηκαν 193 χώρες με χρονικό ορίζοντα το 2030. Οι SDGs στοχεύουν στην ταυτόχρονη κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική ανάπτυξη συνδέοντας τις, ενώ παράλληλα σε αντίθεση με τους προκατόχους τους αφορούν εξίσου τις αναπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Σημαντικό στοιχείο των SDGs είναι η προώθηση της «**Συμμετοχικής Ανάπτυξης**» (Inclusive Development), δηλαδή, η ανάπτυξη όπου όλες οι κοινωνικές ομάδες συμμετέχουν στη λήψη

αποφάσεων, συμβάλλουν στη δημιουργία ευκαιριών και μοιράζονται τα οφέλη της ανάπτυξης. Η συμμετοχική ανάπτυξη ενσωματώνει τις αρχές του UNDP για ανθρωποκεντρική ανάπτυξη και για την προάσπιση των βασικών αρχών των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ήτοι, το δικαίωμα συμμετοχής, την κατάργηση διακρίσεων και τη λογοδοσία.

Ωστόσο, και οι SDGs έχουν σοβαρές αδυναμίες, καθώς για πολλούς αποτελεί ένα υπεραισιόδοξο μη ρεαλιστικό ευχολόγιο για έναν καλύτερο κόσμο, το οποίο παράλληλα δεν είναι αρκετά σαφές ώστε να μπορεί να παρακολουθηθεί και να αξιολογηθεί εύκολα η επίτευξη των στόχων και ειδικά σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, για ακόμη μία φορά οι αναπτυσσόμενες χώρες θεωρούνται ζημιωμένες, αφού η επίτευξη των στόχων επιβραδύνει την οικονομική τους ανάπτυξη και κατ' επέκταση την μείωση του εισοδηματικού χάσματος ανάμεσα στα κράτη. Ακόμη, η επιτυχία της Agenda 2030 τίθεται εν αμφιβόλω καθώς έχουν τεθεί μόνον περιορισμένες υποχρεώσεις προς τις κυβερνήσεις και καμία προς τις επιχειρήσεις ή τους καταναλωτές. (Sprangenberg, 2017; Liverman, 2018).

Σε διεθνές επίπεδο η επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης παρακολουθείται και αξιολογείται, μεταξύ άλλων δεικτών, από το δείκτη SEDA (Sustainable Economic Development Assessment) που ανέπτυξε η BCG και παρέχει δεδομένα για 143 χώρες από το 2008 έως σήμερα. Ο δείκτης SEDA σύμφωνα με την BCG (2021) αξιολογεί την επίδοση της κάθε χώρας με βάση δέκα διαστάσεις που ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- Οικονομία: εισόδημα, οικονομική σταθερότητα και απασχόληση,
- Επενδύσεις: εκπαίδευση, υγεία και υποδομές
- Βιωσιμότητα: περιβάλλον, ισότητα, ισχυρή κοινωνία των πολιτών και χρηστή διακυβέρνηση.

### 3. Η χρηματοδότηση της βιωσιμότητας

Η ύπαρξη οικονομικών πόρων είναι αναγκαία, αλλά όχι ικανή από μόνη της συνθήκη για την επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης. Ο τρόπος με τον οποίο εννοείται ο ρόλος της χρηματοδότησης για την ανάπτυξη έχει μεγάλη σημασία. Συνεπώς, η εξέλιξη της πολιτικής ατζέντας σχετικά με την υλοποίηση βιώσιμης ανάπτυξης δεν θα μπορούσε παρά να ακολουθηθεί από μία αντίστοιχη εξέλιξη στα εργαλεία χρηματοδότησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στην Ευρωπαϊκή Έκθεση για την Ανάπτυξη του 2015 το κύριο θέμα ήταν η χρηματοδότηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο και η διασύνδεσή της με τις δημόσιες πολιτικές, (ODI κ.α., 2015).

Σε παγκόσμιο επίπεδο τις τελευταίες δεκαετίες έχουν συντελεστεί τρεις βασικές αλλαγές στο πεδίο της αναπτυξιακής βοήθειας:

- **Ανάδυση νέων οικονομιών:** πρώην αναπτυσσόμενα κράτη όπως η Κίνα, η Νότιος Κορέα και η Βραζιλία, τα οποία μέχρι πρότινος αποτελούσαν δέκτες αναπτυξιακής βοήθειας, πλέον λόγω της ραγδαίας αύξησης του ΑΕΠ τους, αποτελούν δότες αναπτυξιακής βοήθειας, δημιουργώντας νέα δεδομένα σε γεωγραφικό και πολιτικό επίπεδο
- **Καινοτόμα αναπτυξιακά χρηματοδοτικά εργαλεία (IDMs- Innovative Financing for Development Mechanisms):** οι νέες τεχνολογίες, ανάγκες, προτεραιότητες, ισορροπίες, αλλά και κοινωνικές ανησυχίες συνέβαλλαν στη δημιουργία νέων εργαλείων χρηματοδότησης τα οποία δύναται να συμβάλλουν σημαντικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη τόσο των αναπτυσσομένων χωρών, όσο και συγκεκριμένων ευάλωτων κοινοτήτων εντός των αναπτυγμένων κρατών. Τέτοια εργαλεία είναι η μικροχρηματοδότηση (microfinance), η χρηματοδότηση από το πλήθος (crowdfunding), η διαδικτυακή δανειοδότηση μεταξύ ιδιωτών (online peer to peer lending), τα ομόλογα φυσικών καταστροφών (catastrophe bonds), κλπ

- **Νέες προτεραιότητες:** η νέα πολιτική ατζέντα που τέθηκε, η οποία σε μεγάλο βαθμό ορίστηκε από τους MDGs και στη συνέχεια τους SDGs, σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα κοινωνικά κινήματα οδήγησε στην αλλαγή νοοτροπίας στις πρακτικές χρηματοδότησης, τόσο σε επίπεδο κρατών, όσο και σε επίπεδο ιδιωτών.

Έτσι, ενώ παραδοσιακά μέχρι και τις αρχές του 21ου αιώνα η αναπτυξιακή βοήθεια προερχόταν σχεδόν αποκλειστικά από την Επίσημη Αναπτυξιακή Βοήθεια (Official Development Assistance, ODA) που παρείχαν οι χώρες του ΟΟΣΑ και ανερχόταν κατά μέσο όρο περίπου σε 130 δις. δολάρια ΗΠΑ ανά έτος, σήμερα το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε λιγότερο από 20%, αφού οι αναπτυξιακές χρηματοοικονομικές ροές με τη μορφή άμεσων ξένων επενδύσεων, ιδιωτικών δωρεών και τραπεζικών δανείων αποτελούν πλέον την πλειοψηφία (ΟΟΣΑ, 2014).

Οι ανακατατάξεις και εξελίξεις οδήγησαν τον ΟΟΣΑ στην επανεξέταση του ορισμού της ODA προκειμένου να ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα. Βασικές διαφορές είναι ότι πλέον οι δαπάνες που αφορούν ζητήματα ειρήνης και ασφάλειας (άμυνα), καθώς και οι εγγυήσεις δανείων δεν λογίζονται ως αναπτυξιακή βοήθεια, ενώ επίσης θέτονται συγκεκριμένα κριτήρια σχετικά με το ύψος του επιτοκίου των αναπτυξιακών δανείων (ΟΟΣΑ, 2021). Τέλος, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία φαίνεται ότι οι MDGs και οι SDGs οδήγησαν σε αλλαγές ως προς τους τομείς που διατίθεται πια η αναπτυξιακή βοήθεια και συγκεκριμένα στη διοχέτευση όλο και περισσότερων πόρων -τόσο διμερούς όσο και πολυμερούς βοήθειας- σε κοινωνικούς τομείς, κυρίως στην υγεία και την εκπαίδευση.

Επίσης, σημαντική είναι η συμβολή της Παγκόσμιας Τράπεζας στον εκσυγχρονισμό της αναπτυξιακής βοήθειας ώστε να ανταπεξέρχεται στις νέες συνθήκες, προτεραιότητες και ανάγκες. Η Παγκόσμια Τράπεζα έχει δημιουργήσει νέα εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να αυξήσει τις ευκαιρίες χρηματοδότησης και επενδύσεων στις χώρες χαμηλού εισοδήματος, οι δυνατότητες των οποίων ανέρχονται σε 70 τρις. δολάρια ΗΠΑ. Ενδεικτικά, ένα από τα καινοτόμα αναπτυξιακά εργαλεία που έχει αναπτύξει είναι τα χρηματοοικονομικά προϊόντα κατά καταστροφών και κινδύνων (ομόλογα και ασφαλιστικά προϊόντα όπως catastrophe bonds και weather insurance) που έχουν συντελέσει στη μείωση του ρίσκου, αλλά και στο μετριασμό των αρνητικών συνεπειών, συμβάλλοντας στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, ο όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας παρείχε 20,5 δις. δολάρια ΗΠΑ για τη χρηματοδότηση έργων σχετικών με την προστασία του περιβάλλοντος. (Financing for Development, 2018)

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων συμμετέχει επίσης ενεργά και συνεχώς προωθεί την εισαγωγή και λειτουργία καινοτόμων αναπτυξιακών χρηματοδοτικών μηχανισμών, ειδικά δε μέσω του Κοινωνικού Ταμείου.

#### **4. Η αξιολόγηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων**

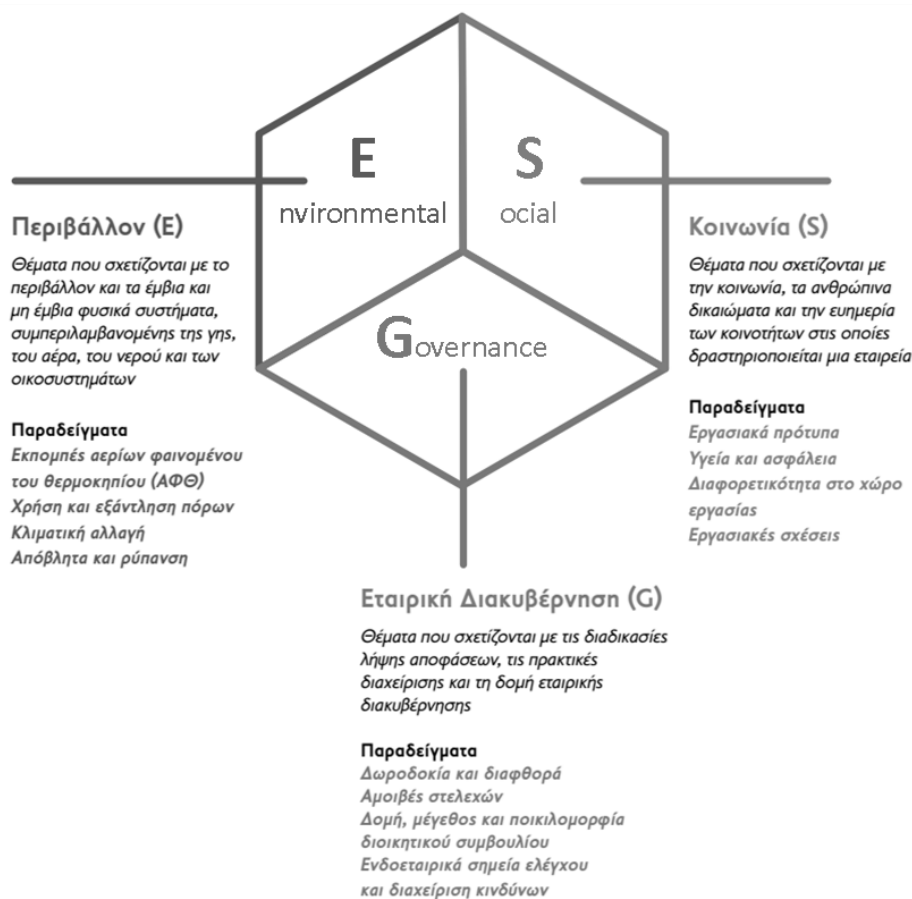
Σε επίπεδο επιχειρήσεων η ενσωμάτωση των αρχών οικονομικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής βιωσιμότητας στην οργάνωση και λειτουργία τους συνδέεται τόσο με την πιο αποτελεσματική διάγνωση και διαχείριση των κινδύνων, όσο και με την ευαισθητοποίηση όλων των μερών για ανάληψη δράσης και πραγματοποίηση διορθωτικών παρεμβάσεων, όπου αυτό απαιτείται. Η έννοια της βιωσιμότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τον ιδιωτικό τομέα, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, είτε αυτή πραγματοποιείται μέσω συμμετοχής/επένδυσης στο μετοχικό τους κεφάλαιο, είτε μέσω τραπεζικού δανεισμού.

Ο κυριότερος και ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος τρόπος αξιολόγησης της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων είναι με τη χρήση κριτηρίων σχετικά με τρεις βασικούς τομείς: τον Περιβαλλοντικό (Environmental), τον Κοινωνικό (Social) και τη Διακυβέρνηση (Governance) και πλέον αναφέρονται

εν συντομία ως κριτήρια ESG, και χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του «ηθικού» αποτελέσματος των πρακτικών, καθώς και του αποτυπώματος που έχει η λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης στους εν λόγω τομείς. Από τη σκοπιά της αξιολόγησης επενδύσεων σύμφωνα με τη Deutsche Bank (2019) τα κριτήρια ESG «συνονίζουν τους βασικούς τομείς στους οποίους πρέπει να ενεργήσουμε για να ευθυγραμμίσουμε το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα με τις ανάγκες της κοινωνίας». Συγκεκριμένα, με τον όρο κριτήρια ESG, όπως απεικονίζονται στο Σχήμα 2, εννοούνται:

- **Περιβαλλοντικά θέματα (Environmental):** περιγραφή του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης ως διαχειριστής του φυσικού περιβάλλοντος. Εστιάζουν στην παραγωγή και διαχείριση των απορριμμάτων και της ρύπανσης, στη διαχείριση των πόρων, στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και στην κλιματική αλλαγή.
- **Κοινωνικά θέματα (Social):** περιγραφή των σχέσεων της εταιρείας με την κοινωνία. Επικεντρώνονται στις σχέσεις με τους εργαζομένους, τις συνθήκες εργασίας, την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, την ισότητα, την ανοχή στη διαφορετικότητα και τη συμπεριληπτικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού, τη διαχείριση των συγκρούσεων στους κόλπους της επιχείρησης και τον αντίκτυπο της δράσης και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην τοπική κοινωνία.
- **Θέματα διακυβέρνησης (Governance):** περιγραφή του τρόπου με τον οποίο διοίκησης της εταιρείας. Εστιάζουν στη φορολογική στρατηγική, στις αμοιβές των στελεχών, τις δωρεές, στο πολιτικό λόμπινγκ, στα φαινόμενα διαφθοράς και δωροδοκίας, στη συμπεριληπτικότητα και στη δομή του διοικητικού συμβουλίου.

Σχήμα 2 – Κριτήρια ESG



Για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων σε θέματα ESG χρησιμοποιούνται διάφοροι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators) σε κάθε πυλώνα ξεχωριστά, οι οποίοι αθροίζουν ανά πυλώνα και έπειτα ως σύνολο. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένα μοναδικό κοινά αποδεκτό πλαίσιο μέτρησης και αναφοράς των ESG. Ως εκ τούτου, οι διάφοροι δείκτες και οδηγοί χρησιμοποιούν διαφορετικούς βασικούς δείκτες απόδοσης ή/και σταθμίσεις, το οποίο οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα και συμπεράσματα.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη μεθοδολογία που ακολουθείται, απαραίτητη είναι η συλλογή στατιστικών, αλλά και γενικότερων στοιχείων σχετικά με την επίδοση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα κριτήρια ESG, η οποία μπορεί να προέρχεται από τις εξής πηγές:

- **Τις ίδιες τις επιχειρήσεις:** μέσω των ετήσιων εκθέσεων τους σχετικά με θέματα βιωσιμότητας, καθώς και από πληροφορίες που δημοσιεύουν στις ιστοσελίδες τους
- **Άλλους οργανισμούς:** κυρίως από εκθέσεις και αναφορές ΜΚΟ και κυβερνητικές εκθέσεις
- **Τρίτες πηγές:** μέσω άρθρων ημερήσιας ενημέρωσης, μέσω κοινωνικής δικτύωσης, καθώς και μέσω αξιολογήσεων από το κοινό. Λόγω της μεγαλύτερης χρονικής συχνότητας που ανανεώνονται οι πληροφορίες μέσα σε αυτά τα κανάλια, αυτές αποτελούν δεδομένα επίδοσης ESG σε πραγματικό χρόνο.

Τα δεδομένα αυτά συχνά χρησιμοποιούνται από τους επενδυτές ως εναλλακτική πηγή στοιχείων σχετικά με το επίπεδο ρίσκου μίας επένδυσης. Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος των στοιχείων επίδοσης ESG προέρχεται από τα ίδιες τις επιχειρήσεις υπάρχει ο κίνδυνος οι πληροφορίες αυτές να μην είναι απολύτως αντικειμενικές. Έτσι, για την ορθότερη χρήση στοιχείων ESG για την αξιολόγηση μίας επένδυσης θα πρέπει όπου είναι εφικτό να λαμβάνονται στοιχεία και από πολλαπλές πηγές, τα οποία και να ανανεώνονται συχνά (In, Rook & Monk, 2019). Ακόμη, σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση στα κριτήρια ESG και πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κατά την αξιολόγηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων είναι ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση, καθώς εξ ορισμού κάποιοι κλάδοι είναι πολύ πιο ρυπογόνοι ή κοινωνικά ευαίσθητοι από άλλους (π.χ. αερομεταφορές, λατομεία).

Δεδομένης της σημαντικότητας των κριτηρίων ESG για τις επενδυτικές αποφάσεις, οι περισσότεροι δείκτες αξιολόγησης των επιδόσεων ESG προέρχονται από χρηματιστηριακές εταιρείες, με τους γνωστότερες να είναι το MSCI ESG Rating της χρηματιστηριακής MSCI, το ESG Evaluation της S&P, η Bloomberg's Environmental, Social & Governance dataset (ESG Data) και το Refinitiv ESG Company Scores της Refinitiv (πρώην Thomson Reuters).

## 5. Τα κριτήρια ESG ως παράγοντας αξιολόγησης επενδύσεων

Η χρήση των κριτηρίων βιωσιμότητας ESG πλέον των κριτηρίων οικονομικής αποτελεσματικότητας/βιωσιμότητας βαίνει διαχρονικά εκθετικά αυξανόμενη κατά την αξιολόγηση των επενδύσεων. Σήμερα, οι επενδυτές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο (με το ποσοστό να αυξάνεται διαχρονικά) για τον αντίκτυπο των επενδύσεων τους στην προσπάθεια επίτευξης βιώσιμης ανάπτυξης, τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, μεταξύ 2014 και 2016 καταγράφηκε αύξηση των επενδύσεων που συνδέονται με τα κριτήρια ESG κατά 25%, φτάνοντας σε συνολική αξία τα 23 τρις. δολάρια ΗΠΑ (Julius Baer, 2019). Το 2018 το αντίστοιχο ποσό ανήλθε σε 30,7 τρις. δολάρια ΗΠΑ (Deutsche Bank, 2019), ενώ μόνο το 2019 οι επενδύσεις βασιζόμενες στα κριτήρια ESG ανήλθαν σε 20,6 δις. δολάρια ΗΠΑ (Allianz Global Investors, 2020). Οι λόγοι που εξηγούν αυτή την αύξηση είναι αφενός οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα στις μέρες μας, όπως η κλιματική αλλαγή, η αυξημένη ρύπανση, οι κοινωνικές ανισότητες και αφετέρου η θετική οικονομική απόδοση αυτών των επενδύσεων. Επίσης, στη ραγδαία

αύξηση των επενδύσεων με βάση τα κριτήρια ESG εκτός από την αναβάθμιση της σημασίας των παγκόσμιων προκλήσεων και των οικονομικών επιδόσεων, συνέβαλαν επίσης σημαντικά θεσμικές αλλαγές, όπως η θέσπιση παγκοσμίων αποδεκτών αρχών και η υιοθέτηση αυστηρότερων κανονισμών.

Ο θετικός αντίκτυπος της υιοθέτησης των κριτηρίων ESG για τους επενδυτές, αλλά και τις ίδιες τις εταιρείες προκύπτει από τους ακόλουθους παράγοντες:

- **Εναισθητοποίηση των καταναλωτών:** οι καταναλωτές -και κατ' επέκταση οι εν δυνάμει πελάτες- πλέον λαμβάνουν πολύ περισσότερο υπόψιν τους τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνέπειες των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν, καθώς και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτά παρήχθησαν πριν προβούν στην αγορά προϊόντων. Συγκεκριμένα, τα καταναλωτικά προϊόντα που προωθούνται ως βιώσιμα έχουν 5,6 φορές μεγαλύτερη αποδοχή από τα απλά καταναλωτικά προϊόντα (Koller, Goedhart & Wessels, 2020).
- **Μείωση του κόστους:** οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να γίνουν περισσότερο φιλικές προς το περιβάλλον υιοθετούν πρακτικές παραγωγής που μειώνουν το κόστος, κυρίως μέσω της μείωσης του όγκου των πρώτων υλών που χρησιμοποιείται (π.χ. χρήση λιγότερου πλαστικού και χαρτιού στις συσκευασίες, μείωση της ποσότητας νερού και ενέργειας που χρησιμοποιείται κατά την παραγωγή κλπ)
- **Ευνοϊκότεροι όροι δανεισμού:** Παγκόσμιοι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, αλλά και τραπεζικοί κολοσσοί και επενδυτικές εταιρείες όπως η JP Morgan και η BlackRock υποστηρίζουν το συνυπολογισμό της βιωσιμότητας μίας επιχείρησης ως κριτήριο αξιολόγησης των επενδύσεων. Προωθούν προϊόντα και σχήματα με ευνοϊκότερους όρους δανεισμού και αποπληρωμής για επιχειρήσεις με καλές επιδόσεις σε θέματα ESG, ενώ ακόμη και απορρίπτουν επενδύσεις που δεν πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια βιωσιμότητας.
- **Υιοθέτηση από νωρίς μελλοντικών υποχρεωτικών αλλαγών:** όλο και περισσότερες κυβερνήσεις υπό την πίεση της επίτευξης των SDGs θεσμοθετούν νόμους που επηρεάζουν την παραγωγή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων (π.χ. ρυπογόνα εργοστάσια στην Κίνα, ανακύκλωση επιβλαβών υποπροϊόντων Ελλάδα, κλπ). Η εφαρμογή ενός μοντέλου παραγωγής που έχει ως σκοπό τη βελτιστοποίηση των κριτηρίων ESG από μία εταιρεία, της δίνει τη δυνατότητα να υιοθετήσει τις αλλαγές που πιθανώς να απαιτηθούν μελλοντικά υπό καθεστώς λιγότερης πίεσης, καθιστώντας τη μετάβαση ομαλότερη για την ίδια, τους εργαζομένους, αλλά και τους πελάτες της.
- **Αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων:** η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται έως και 2.8 φορές εάν αυτοί θεωρούν ότι ο εργοδότης τους και κατ' επέκταση η εργασία τους εξυπηρετεί κάποιον ανώτερο σκοπό. (Koller, Goedhart & Wessels, 2020).

Ως εκ τούτου, οι επενδύσεις βασισμένες στα κριτήρια ESG στην πραγματικότητα μπορεί να παρέχουν μεγαλύτερες δυνατότητες κέρδους από ότι οι συμβατικές επενδύσεις (Brogi & Lagasio, 2019; Giese κ.ά., 2019). Συγκεκριμένα, έρευνες έχουν δείξει ότι οι εταιρείες που υιοθετούν τη δημοσίευση αναφορών ESG έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις αγορές προϊόντων, εργασίας και κεφαλαίων, ενώ τα χαρτοφυλάκια που χρησιμοποιούν κριτήρια ESG για τις επενδύσεις τους προσφέρουν υψηλότερες μέσες αποδόσεις στους επενδυτές τους σε σύγκριση με αυτές των συμβατικών χαρτοφυλακίων, ενώ παράλληλα παρουσιάζουν χαμηλότερο κίνδυνο (Kotsantonis, Pinney και Serafeim, 2016).

Συνεπώς, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων σε θέματα ESG αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία κατά την αξιολόγησή τους τόσο από επενδυτές, όσο και από δανειστές. Έτσι, η επίδοση σε θέματα ESG καθίσταται κρίσιμη συνολικά για τις χρηματοδοτικές ευκαιρίες που προσφέρονται στις



επιχειρήσεις σήμερα. Ειδικότερα, αυτό αφορά όλο και περισσότερο το σύνολο των επιχειρήσεων αφού:

- **Εισηγμένες εταιρείες:** οι επιδόσεις σε θέματα ESG είναι όλο και πιο σημαντικές για τις επενδύσεις που πραγματοποιούνται μέσω της αγοράς μετοχών στα διεθνή χρηματιστήρια. Αυτό είναι εμφανές από το γεγονός ότι όλο και περισσότερα χρηματιστήρια δημιουργούν δείκτες με βάση τα κριτήρια ESG, καθώς και προωθούν τη δημοσιοποίηση σχετικών πληροφοριών από τα μέλη τους. Σύμφωνα με το Sustainable Stock Exchange Initiative (2021) σήμερα 114 χρηματιστήρια και 56.783 εισηγμένες εταιρείες παγκοσμίως προωθούν τη χρήση των ESG ως κριτήριο αξιολόγησης επενδύσεων.
- **Μη εισηγμένες, μεγάλες εταιρείες:** η αγορά μετοχικού κεφαλαίου μη εισηγμένων εταιρειών λαμβάνει εξίσου σημαντικά υπόψη της τα κριτήρια ESG κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των επενδύσεων. Συγκεκριμένα, όλο και περισσότερα funds επιλέγουν επενδύσεις αντικτύπου (impact investing) με την αγορά να μεγαλώνει συνεχώς. Σύμφωνα με το IFC (2021) η ιδιωτική αγορά impact investing το 2020 ανερχόταν σε 308 δις. δολάρια ΗΠΑ εκ των οποίων τα 245 δις, δολάρια διαχειρίζονταν από 895 ιδιωτικές εταιρείες (Ιδιωτικά Μετοχικά Κεφάλαια (Private Equity), επιχειρηματικά κεφάλαια (Venture Capital), εταιρείες ακινήτων, υποδομών, κλπ). Συνολικά, σύμφωνα με την ίδια πηγή, η ευρύτερη αγορά impact investing περιλαμβάνει ακόμη 1.338 τρις. δολάρια ΗΠΑ που διαχειρίζονται δημόσιοι Αναπτυξιακοί Χρηματοπιστωτικοί Θεσμοί (Development Finance Institutions -DFIs) και εθνικές ή περιφερειακές αναπτυξιακές τράπεζες.
- **Όλες οι επιχειρήσεις:** οι επιδόσεις σε θέματα ESG διαδραματίζουν πλέον σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία αξιολόγησης τραπεζικών δανείων για όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, τουλάχιστον στις αναπτυγμένες χώρες (Houston & Shan, 2019). Σύμφωνα με τους Kim κ.ά. (2021) η αξία των δανείων που οι όροι τους συνδέονται με την επίδοση σε θέματα ESG ανήλθε σε 322 δις. δολάρια ΗΠΑ για το 2021, από 6 δις. δολάρια ΗΠΑ το 2016 (αύξηση της τάξης του 5.366% και ετήσιος ρυθμός αύξησης 121,8%). Συνεπώς, η όλο και μεγαλύτερη συσχέτιση των κριτηρίων ESG με τους όρους και την προσβασιμότητα σε δανειακό κεφάλαιο αυξάνει τη σημαντικότητα τους για το σύνολο των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτων μεγέθους, κλάδου και γεωγραφίας.

Από την άλλη πλευρά, αυτήν της αξιολόγησης των επενδύσεων, δηλαδή, των επενδυτών, σύμφωνα με την Deutsche Bank (2019) οι ESG μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων μέσω των ακόλουθων στρατηγικών:

- **Αρνητική επιλογή:** απορρίπτοντας επενδύσεις που δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια και τις αξίες του επενδυτή
- **Θετική επιλογή:** επιλέγοντας επενδύσεις με βάση τις επιδόσεις τους σε ένα ή περισσότερα από τα κριτήρια ESG
- **Θεματικές επενδύσεις:** επενδύοντας σε επιχειρήσεις που το αντικείμενό τους έχει θετική συμβολή στην επίτευξη των ESG (π.χ. εκπαίδευση, υγεία, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας)
- **Επενδύσεις αντικτύπου (impact investing):** επενδύοντας σε εταιρείες ή επενδυτικά ταμεία που έχουν ως στόχο τη δημιουργία θετικού, μετρήσιμου κοινωνικού ή/και περιβαλλοντικού αντικτύπου παράλληλα με τις οικονομικές απολαβές της λειτουργίας/επένδυσης

Έτσι, καθίσταται σαφής η σχέση μεταξύ των SDGs και των κριτηρίων ESG, αφού οι δεύτεροι μπορούν να ερμηνευθούν και ως η συμβολή ή μη της εκάστοτε επιχείρησης στην προσπάθεια για επίτευξη των SDGs.

Ειδικότερα, για την προώθηση της συμπερίληψης κριτηρίων βιωσιμότητας κατά την αξιολόγηση επενδύσεων το 2005 ο τότε Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών Κόφι Ανάν κάλεσε τους μεγαλύτερους θεσμικούς επενδυτές στον κόσμο να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των Αρχών για Υπεύθυνη Επένδυση (Principles for Responsible Investment - PRI). Σύμφωνα με τη Winters (2021) ως «**Υπεύθυνη Επένδυση**» ορίζεται η επενδυτική προσέγγιση που αναγνωρίζει τη συνάφεια και τον αντίκτυπο που έχουν οι παράγοντες ESG στις επενδύσεις και στη μακροπρόθεσμη κατάσταση και σταθερότητα για το σύνολο της αγοράς .

Είκοσι θεσμικές ομάδες επενδυτών από 12 χώρες, υποστηριζόμενες από μια ομάδα 70 εμπειρογνομόνων από τον επενδυτικό κλάδο, διακυβερνητικούς οργανισμούς και την κοινωνία των πολιτών, συνεργάστηκαν για να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν τις έξι φιλόδοξες Αρχές:

- Αρχή 1: Ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στην ανάλυση επενδύσεων και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Αρχή 2: Ενεργή εφαρμογή και ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις πολιτικές και τις πρακτικές ιδιοκτησίας τους.
- Αρχή 3: Επιδίωξη για κατάλληλη γνωστοποίηση σε θέματα ESG από τις οντότητες στις οποίες επενδύουν.
- Αρχή 4: Προώθηση της αποδοχής και της εφαρμογής των Αρχών στον κλάδο των επενδύσεων.
- Αρχή 5: Συνεργασία για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους στην εφαρμογή των Αρχών.
- Αρχή 6: Όλοι να αναφέρουν τις δραστηριότητές και την πρόοδό προς την εφαρμογή των Αρχών του δικτύου.

Έτσι, δημιουργήθηκε ο διεθνής οργανισμός PRI, ο οποίος εργάζεται για την προώθηση της ενσωμάτωσης των κριτηρίων ESG στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Σήμερα, το PRI έχει πάνω από 2.700 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ως μέλη, τα οποία συμμετέχουν υπογράφοντας τις έξι βασικές αρχές του PRI, καθώς και υποβάλλοντας τακτικές αναφορές για την πρόοδό τους (PRI Association, 2021). Συνεπώς, σύμφωνα με τη Winters (2021) πλέον το PRI αναγνωρίζεται ευρέως για τον ηγετικό του ρόλο στη δημιουργία παγκόσμιας ευαισθητοποίησης σχετικά με την υπεύθυνη επένδυση και τη δημιουργία ενός σχετικού πλαισίου, το οποίο καθοδηγεί τους επενδυτές σε όλο τον κόσμο, καθιστώντας τον οργανισμό ως τον κορυφαίο υποστηρικτή της υπεύθυνης επένδυσης παγκοσμίως.

Το PRI υποστηρίζει τα μέλη του, τα οποία που επιδιώκουν να ενσωματώσουν παράγοντες ESG στις επενδυτικές και ιδιοκτησιακές τους αποφάσεις, μέσω ενός συνδυασμού δέσμευσης, ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών και μάθησης (PRI Association, 2021). Ως ανεξάρτητος οργανισμός, το PRI ενθαρρύνει τους επενδυτές να χρησιμοποιήσουν την υπεύθυνη επένδυση ως μέσο για την καλύτερη διαχείριση του κινδύνου και την ενίσχυση των αποδόσεων, ενώ συνεργάζονται με τους παγκόσμιους φορείς χάραξης πολιτικής (Winters, 2021).

Ωστόσο, παρά την ευρεία αποδοχή και τα αυξανόμενα ποσοστά επενδύσεων με βάση τα κριτήρια ESG, αρκετοί επενδυτές και στελέχη της αγοράς συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό τη χρήση των κριτηρίων ως καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση επενδύσεων και επιχειρήσεων. Στον πυρήνα του προβλήματος είναι ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζονται οι δείκτες αξιολόγησης ESG, που προσφέρονται από εταιρείες αξιολόγησης όπως αυτές που προαναφέρθηκαν. Σε αντίθεση με ό,τι πιστεύουν πολλοί επενδυτές, οι περισσότερες αξιολογήσεις δεν σχετίζονται με τις πραγματικές συνέπειες της παραγωγής, αλλά με τον τρόπο που αυτές διαχειρίζονται από την εταιρεία. Δηλαδή, αυτό που μετράται είναι ο βαθμός στον οποίο η οικονομική αξία μιας εταιρείας βρίσκεται σε κίνδυνο λόγω παραγόντων ESG, και όχι τα πραγματικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί

να παράγει σημαντικές ποσότητες ρύπων, αλλά να έχει μια υψηλή βαθμολογία ESG, εάν η εταιρεία αξιολόγησης θεωρεί ότι η ρυπογόνος συμπεριφορά διαχειρίζεται σωστά ή ότι δεν είναι απειλητική για την οικονομική αξία της εταιρείας. (Taraia, 2021)

Άλλο σημαντικό σημείο έντονης κριτικής αποτελεί η μη πραγματοποίηση κατά τα άλλα κερδοφόρων επενδύσεων, λόγω μη συμμόρφωσης με τα κριτήρια ESG, το οποίο κατά συνέπεια μπορεί να επιφέρει σοβαρές αρνητικές συνέπειες σε ολόκληρες κοινότητες (π.χ. μη χρηματοδότηση γεωτρήσεων στην Αλάσκα, η οποία έθεσε σε κίνδυνο την οικονομία ολόκληρης της πολιτείας) (CNBC Television, 2020α). Τέτοια φαινόμενα έχουν δύο αρνητικές συνέπειες, αφού αφενός δεν εξασφαλίζεται το μεγαλύτερο κέρδος των μικρομετόχων/μικροεπενδυτών (το οποίο είναι και ο σκοπός των επενδύσεων) προκειμένου να επιτευχθεί το ευρύτερο καλό της κοινωνίας, αλλοιώνοντας έτσι το σκοπό των επενδύσεων, και αφετέρου διότι για χάρη της μακροχρόνιας κοινωνικής ευημερίας, δημιουργούνται βίαιες αποσταθεροποιήσεις και αρνητικές συνέπειες σε συγκεκριμένες ομάδες και περιοχές σήμερα.

Τέλος, πολλοί επενδυτές και στελέχη επιχειρήσεων διαφωνούν σχετικά με το πραγματικό αποτέλεσμα που μπορούν να επιφέρουν τα κριτήρια ESG στα πεδία εκτός της διακυβέρνησης (CNBC Television, 2020β) και συγκεκριμένα θεωρούν ότι η χρήση των ESG ως λύση για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προβλημάτων είναι όχι μόνο υποκριτική, αλλά και επικίνδυνη, αφού πρακτικά προκύπτει ότι «...η απάντηση στην αποτυχία της αγοράς να εξυπηρετήσει το μακροπρόθεσμο δημόσιο συμφέρον είναι, φυσικά, περισσότερη αγορά.» (Armstrong, 2021).

## 6. Η ελληνική πραγματικότητα

Στην Ελλάδα η υιοθέτηση των κριτηρίων ESG είναι αρκετά περιορισμένη, καθώς αφενός η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, και αφετέρου το θεσμικό πλαίσιο δεν έχει ακόμη κάνει υποχρεωτική την υιοθέτηση των ESG. Ωστόσο, οι περισσότερες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις δημοσιεύουν ετήσιες εκθέσεις (που απαντώνται με τίτλους όπως Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης & Εταιρικής Υπευθυνότητας (π.χ. Όμιλος Σαράντης), Κοινωνικός Απολογισμός (π.χ. ΑΒ Βασιλόπουλος), Έκθεση Βιωσιμότητας (π.χ. Metaxa Hospitality Group), Έκθεση Επιχειρηματικής Δραστηριότητας & Βιωσιμότητας (π.χ. Coca-Cola Hellas), Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης (π.χ. Aegean Airlines) κλπ), οι οποίες άμεσα ή έμμεσα αξιολογούν τη συνεισφορά τους στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης γενικότερα, ή ακόμη και συγκεκριμένα αξιολογούν την επίδοσή τους σε θέματα ESG.

Σε συλλογικό επίπεδο έχουν ξεκινήσει αρκετές πρωτοβουλίες για την προώθηση της συμπερίληψης των κριτηρίων ESG κατά την αξιολόγηση επενδυτικών αποφάσεων. Οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι η δημιουργία του Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας και η δημιουργία του Οδηγού Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG και του δείκτη ESG από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ).

Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας, αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διαφάνειας και αυτοδέσμευσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, που επιθυμούν να προάγουν την Βιώσιμη Ανάπτυξη. Ο στόχος αυτός εξυπηρετείται μέσω δημοσιοποίησης δεικτών απόδοσης στη βάση διεθνών προτύπων ακολουθώντας τις επιταγές της Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για δημοσιοποίηση μη οικονομικών πληροφοριών. Μέχρι σήμερα 45 ελληνικές επιχειρήσεις (στην πλειοψηφία τους μεγάλες) έχουν δημοσιοποιήσει εκθέσεις με βάση τον οδηγό με τις πρώτες εξ αυτών να χρονολογούνται από το 2017.

Το ΧΑΑ το 2019 συμμετέχοντας στην πρωτοβουλία Sustainable Stock Exchanges (SSE) των Ηνωμένων Εθνών δημιούργησε τον Οδηγό Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG η εφαρμογή του οποίου όμως δεν είναι υποχρεωτική. Ο οδηγός προτείνει συγκεκριμένους βασικούς δείκτες επίδοσης

(KPIs) για κάθε πυλώνα ESG. Οι δείκτες χωρίζονται για κάθε πυλώνα σε γενικούς, προηγμένους και κλαδικούς.

Επίσης, από τις 2 Αυγούστου 2021 ξεκίνησε στο ΧΑΑ η διαπραγμάτευση του νέου δείκτη «ATHEX ESG», ο οποίος παρακολουθεί τη χρηματιστηριακή απόδοση των εισηγμένων εταιρειών του Χ.Α. που υιοθετούν και δημοσιοποιούν τις επιδόσεις τους με βάση τα κριτήρια ESG. Η τρέχουσα σύνθεση του δείκτη «ATHEX ESG» βασίζεται στις επιδόσεις 35 εισηγμένων εταιρειών, ενώ υπάρχει πρόβλεψη για ετήσια αναθεώρηση του.

Ακόμη, πλέον οι ελληνικές τράπεζες στο πλαίσιο της εναρμόνισής τους με την Agenda 2030 εισάγουν την συμπερίληψη των κριτηρίων ESG στην διαδικασία αξιολόγησης της πιστοληπτικής/δανειοδοτικής ικανότητας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη στο άμεσο μέλλον και των ιδιωτών όσον αφορά στεγαστικά δάνεια με βάση την ενεργειακή απόδοση του ακινήτου (Στεργίου, 2021). Ωστόσο, δεν υπάρχουν ακόμα επαρκή δημοσιευμένα στοιχεία για τη μελέτη των αποτελεσμάτων αυτών στον ελλαδικό χώρο. Επίσης θεσμοθετούν Διοικητικές Μονάδες Βιώσιμης Ανάπτυξης σε ιδιαίτερα υψηλό διοικητικό επίπεδο που μετρούν, αποτυπώνουν και συντονίζουν τον αντίκτυπο της λειτουργίας τους σε επίπεδο ESGs.

Τα κριτήρια ESG αναμένεται να γίνουν καθοριστικός παράγοντας κατά την αξιολόγηση χορήγησης δανείων και από τις ελληνικές τράπεζες στο εγγύς μέλλον, αφού η δανειοδότηση που συνδέεται με τα κριτήρια ESG παρουσιάζει ραγδαία αύξηση διεθνώς, ενώ παράλληλα η χρήση τους προωθείται θεσμικά μέσω σχετικής νομοθεσίας της ΕΕ. Συγκεκριμένα η ανανέωση του Κανονισμού Κεφαλαιακών Απαιτήσεων (Capital Requirements Regulation - CRR), αλλά και της Οδηγίας για τις Κεφαλαιακές Απαιτήσεις (Capital Requirements Directive - CRD IV) που πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2021, προβλέπουν την υποχρέωση των τραπεζών για τον εντοπισμό, τη δημοσιοποίηση και τη διαχείριση κινδύνων σχετικά με θέματα ESG ως μέρος της διαχείρισης κινδύνων τους.

Όσον αφορά το κομμάτι των επενδυτών με βάση κριτήρια βιωσιμότητας στην Ελλάδα, υπάρχουν κάποιες πρωτοβουλίες, οι οποίες όμως στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο. Τέτοια είναι η δημιουργία του Hellenic Impact Investing Network, το οποίο ωστόσο αποτελείται σχεδόν αποκλειστικά από επενδυτικά ταμεία που εδρεύουν στο εξωτερικό.

Λόγω του περιορισμένου αριθμού επιχειρήσεων που δημοσιοποιούν στοιχεία ESG, το περιορισμένο χρονικό διάστημα για το οποίο παρέχονται αυτά τα στοιχεία και ο μικρός αριθμός επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα με βάση τα κριτήρια ESG δεν είναι δυνατή η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με τη σχέση τους με τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Ωστόσο, με βάση τη διεθνή εμπειρία όπως αυτή προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία (Balatbat, Siew και Carmichael, 2012; Dalal και Thaker, 2019; Kotsantonis, Pinney και Serafeim, 2016; Yoon, Lee και Byun, 2018), οι ελληνικές επιχειρήσεις αναμένεται να έχουν και οικονομικά οφέλη από την υιοθέτηση των κριτηρίων ESG.

Τέλος, το κράτος αποτελεί ισχυρό υπέρμαχο για την ευρύτερη προώθηση της χρήσης των κριτηρίων ESG κατά τη διαδικασία αξιολόγησης επιχειρήσεων, δανείων και επενδυτικών αποφάσεων. Άλλωστε, η επίτευξη των SDGs αποτελεί καθολικά αποδεκτή πολιτική προτεραιότητα, αφού η «απολιτικοποίηση» της βιώσιμης ανάπτυξης «υπήρξε ρητός στόχος του τρίτου μνημονίου (ν. 4336/2015 άρθρο 3 παρ. Γ.5.1) και προαπαιτούμενο για τη χρηματοδότηση της χώρας από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας» (Τράντας, 2021). Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα οι θεσμικές αλλαγές σε θέματα βιωσιμότητας συντελούνται συνήθως πριν από αυτές του ιδιωτικού τομέα (με εξαίρεση κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις). Ιδιαίτερα όσον αφορά το νομικό κομμάτι, η Ελλάδα ως μέλος της ΕΕ οφείλει να υιοθετεί τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές νομοθεσίες, οι οποίες προσανατολίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία μίας πράσινης και βιώσιμης Ευρώπης, αφού οι

ΕΕ αποτελεί πρωτοπόρο σε θέματα αειφορίας. Ως εκ τούτου, η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να είναι ιδιαίτερα εποικοδομητική για τη δημιουργία μίας βιώσιμης κοινωνίας και οικονομίας. Ειδικά, όσον αυτό αφορά τη χώρα μας, η επίτευξη του στόχου της βιωσιμότητας, αλλά και η χρήση των κριτηρίων ESG από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς κατά την αξιολόγηση των επενδύσεων δεν μπορεί να υλοποιηθεί μαζικά χωρίς τη συνεργασία του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

## 7. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, είναι πλέον σαφές ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τόσο των επενδύσεων, όσο και των επιχειρήσεων έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η αξιολόγηση πλέον δεν πραγματοποιείται μόνον λαμβάνοντας υπόψιν τις οικονομικές επιδόσεις και δεδομένα μιας επιχείρησης, αλλά και τη συμβολή της στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, δηλαδή, τις επιδόσεις της σε θέματα ESG.

Η αλλαγή αυτή αφορά εξίσου την αξιολόγηση των επιχειρήσεων για τη χορήγηση δανείων και την αξιολόγηση επενδυτικών αποφάσεων με τη μορφή συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Δεν εφαρμόζεται μόνον από ιδιώτες μικροεπενδυτές και αναπτυξιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αλλά προωθείται και υλοποιείται αντίστοιχα και από θεσμικούς επενδυτές, οι οποίοι πλέον λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους τις δυνατότητες που έχουν να συνεισφέρουν στην επίτευξη του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω των επενδύσεων τους και του αντίκτυπου που αυτές έχουν στο σύνολο της κοινωνίας, αλλά και των μελλοντικών γενεών.

Παράλληλα, η χρήση των κριτηρίων ESG για την αξιολόγηση επενδύσεων αφορά και επηρεάζει άμεσα και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Ήδη η χρήση τους έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και τις στρατηγικές των μεγάλων επιχειρήσεων (εισηγμένων και μη), ενώ επιπλέον η χρήση των κριτηρίων ESG όχι μόνον δεν μειώνει τις επιδόσεις των εταιρειών, αλλά αντίθετα σε πολλές περιπτώσεις αυτές βελτιώνονται από την υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των κριτηρίων ESG. Έτσι, στο εγγύς μέλλον αναμένεται να επηρεάσει εξίσου το σύνολο του παραγωγικού ιστού ανεξαρτήτως μεγέθους, μέσω των αλυσίδων αξίας, αφού τα κριτήρια ESG αποτελούν όλο και πιο σημαντικό παράγοντα κατά την επιλογή παραγωγών, προμηθευτών, κ.λπ., (όπως αντίστοιχα επηρέασε τις αλυσίδες αξίας το fair trade). Τέλος, εκτιμάται ότι τα επόμενα χρόνια η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζικών δανείων θα αξιολογείται με βάση τα κριτήρια ESG και οι όροι δανεισμού θα συνδέονται με τις αντίστοιχες επιδόσεις, ενισχύοντας το επιχείρημα της καθολικότητας της σημασίας των ESG για τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου και γεωγραφίας.

Όσον αφορά τη χώρα μας, το ιδιωτικό επενδυτικό ενδιαφέρον για επενδύσεις με βάση τα κριτήρια ESG είναι ακόμη μετριασμένο. Αντίθετα, η κρατική πρωτοβουλία είναι μέχρι στιγμής αρκετά πιο μπροστά από τον ιδιωτικό τομέα, προωθώντας θεσμικές αλλαγές προς την ευρύτερη υιοθέτηση των κριτηρίων ESG. Ωστόσο, η διεθνής τάση για αύξηση των επενδύσεων με βάση κριτήρια βιωσιμότητας, οι επικείμενες θεσμικές αλλαγές που αναμένεται να εφαρμοστούν από την ΕΕ για την προώθηση βιώσιμων επενδύσεων, καθώς και η αναμενόμενη δυναμική ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας έπειτα από δύο συνεχόμενες σημαντικές κρίσεις (χρηματοοικονομική και πανδημία) με την παράλληλη προσπάθεια διαφοροποίησης του οικονομικού μοντέλου και την ανάδειξη νέων κλάδων, δημιουργούν αισιοδοξία για την ευρύτερη υιοθέτηση, συμπερίληψη και αναφορά της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και των κριτηρίων ESG από επιχειρήσεις, αλλά και επενδυτές που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Μια τέτοια εξέλιξη θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην άντληση κεφαλαίων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά και στην μακροχρόνια βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

## Βιβλιογραφία

- Allianz Global Investors. (2020). *Sustainability Report 2020*. Allianz Global Investors.
- Armstrong, R. (2021, Αύγουστος 24). *The ESG investing industry is dangerous*, Financial Times.
- Attaran, A. (2005). An immeasurable crisis? A criticism of the millennium development goals and why they cannot be measured. *PLoS medicine*, 2(10), e318.
- Balatbat, M., Siew, R., & Carmichael, D. (2012). ESG scores and its influence on firm performance: Australian evidence. In *Australian School of Business School of Accounting, School of Accounting Seminar Series Semester* (Vol. 2, pp. 1-30). Australia: University of New South Wales.
- BCG. (2021, December). *Sustainable Economic Development Assessment and Citizen Well-Being*. <https://www.bcg.com/industries/public-sector/sustainable-economic-development-assessment>
- Broggi, M., & Lagasio, V. (2019). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 576-587.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Carson, R. (2002). *Silent spring*. Houghton Mifflin Harcourt
- CNBC Television, (2020α, Φεβρουάριος 26). *Two experts debate the pros and cons of ESG*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2WTPdGGn4t4>
- CNBC Television, (2020β, Φεβρουάριος 27). *ESG investing is 'a complete fraud': Venture capitalist Chamath Palihapitiya*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=p58cZIHDG4>
- Dalal, K. K., & Thaker, N. (2019). ESG and corporate financial performance: A panel study of Indian companies. *IUP Journal of Corporate Governance*, 18(1), 44-59.
- Deutsche Bank. (2019, Οκτώβριος 28). *ESG investing fundamentals*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=vInc\\_SLnOFI](https://www.youtube.com/watch?v=vInc_SLnOFI)
- Financing for Development. (2018, Νοέμβριος 19). *Financing for Development at the World Bank Group*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=cPqc-iyf78o>
- Giese, G., Lee, L. E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83.
- Houston, J. F., & Shan, H. (2019). Corporate ESG profiles and banking relationships. *Available at SSRN 3331617*.
- Julius Baer. (2019, Μάιος 7). *What Is Socially Responsible Investing*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=L0DL1A1aG2c>
- IFC. (2021). *Investing for Impact: The Global Impact Investing Market 2020*. International Finance Corporation.
- In, S. Y., Rook, D., & Monk, A. (2019). Integrating alternative data (also known as ESG data) in investment decision making. *Global Economic Review*, 48(3), 237-260.
- Kim, S., Kumar, N., Lee, J., & Oh, J. (2021). ESG Lending. *SSRN (draft paper)*.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: measuring and managing the value of companies* (7<sup>th</sup> edition). John Wiley and Sons.

- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16.
- Liverman, D. M. (2018). Geographic perspectives on development goals: Constructive engagements and critical perspectives on the MDGs and the SDGs. *Dialogues in Human Geography*, 8(2), 168-185.
- Overseas Development Institute (ODI), European Centre for Development Policy Management (ECDM), German Development Institute (GDI), National and Kapodistrian University of Athens and Southern Voice (2015). *European Report on Development 2015: Combining Finance and Policies to Implement a Transformative Post-2015 Development Agenda*. European Union, Belgium.
- PRI Association. 2021. *Annual Report 2020*. PRI Association. <https://www.unpri.org/annual-report-2020/>
- Reimer, B. (2002). Understanding and measuring social capital and social cohesion. *available at the New Rural Economy Web site* < [http://nre.concordia.ca/nre\\_reports.htm](http://nre.concordia.ca/nre_reports.htm) >. Accessed July, 23, 2003.
- Schumacher, E. F. (2011). *Small is beautiful: A study of economics as if people mattered*. Random House.
- Spangenberg, J. H. (2017). Hot air or comprehensive progress? A critical assessment of the SDGs. *Sustainable Development*, 25(4), 311-321.
- Sustainable Stock Exchange Initiative. (2021, Δεκέμβριος). *Stock Exchange Database*. <https://sseinitiative.org/exchanges-filter-search/>
- Taparia, H. (2021, Ιούλιος 14). *The World May Be Better Off Without ESG Investing*. Stanford Social Innovation Review.
- Ward, B., & Dubos, R. (1972). *Only one earth. The care and maintenance of a small planet*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.)
- Winters, M. (2021, Απρίλιος 23). *PRI - What is it and why does it matter?* Goby ESG Solutions. <https://www.gobyinc.com/what-is-pri-why-does-it-matter/>
- Yoon, B., Lee, J. H., & Byun, R. (2018). Does ESG performance enhance firm value? Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(10), 3635.
- OHE (μ.ο.). *Take Action for the Sustainable Development Goals*. Ανακτήθηκε 26 Δεκεμβρίου 2021 από <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- ΟΟΣΑ. (2014, Απρίλιος 14). *Rethinking development finance: Three guiding principles*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=csWQBsJhmVI>
- ΟΟΣΑ (2021) *Official Development Assistance – Definition and Coverage*. Ανακτήθηκε στις 21 Οκτωβρίου 2021, από: <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/officialdevelopmentassistanceandcoverage.html>
- Στεργίου, Λ. (2021, Αύγουστος 29). *Η "πράσινη" στροφή φέρνει φθηνότερα δάνεια*. Capital.gr. <https://www.capital.gr/oikonomia/3578447/i-prasini-strofi-fernei-fthinotera-daneaia>
- Τράντας, Ν. (2021). Αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης: προς ένα πιο ενημερωμένο και πολιτικό περιεχόμενο. *Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης*, Τεύχος 8.

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

\* 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.



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 megatrends» (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 megatrends, την διατύπωση σεναρίων για το μέλλον και τέλος, κοιτάζοντας πίσω στο σήμερα, τον σχεδιασμό των απαραίτητων στρατηγικών δράσεων για την επίτευξη του ευκταίου μέλλοντος (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

<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](#)

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 μεγάλες μέσες 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.

## 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,

<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

<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)

η εστίαση σε ένα μεμονωμένο σχέδιο πολιτικής δεν είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης των αναδυόμενων 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, εμπλεκοντας 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 συνθετικότητα 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 ενδελεχή 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 εμπειρογνομόνων οι οποίοι εκπροσωπούν διαφορετικά επιστημονικά πεδία και τομείς ενασχόλησης, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη και παραγωγική. Η συνεργασία εμπειρογνομόνων 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 σενάρια 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 μεγάλες, 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 στηρίζουν 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

## Βράβευση καλών πρακτικών

### 3<sup>ες</sup> Διακρίσεις της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης

Ένας από τους κύριους στόχους ίδρυσης της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ) είναι η υποστήριξη και προβολή καλών πρακτικών αξιολόγησης. Μέσω αυτής της πρωτοβουλίας, η ΕΕΑ αναγνωρίζει την προσπάθεια για ποιοτικές αξιολογητικές προσεγγίσεις και συμβάλλει στην ευρεία δημοσιότητά τους, προκειμένου να προωθηθεί η ανάπτυξη γνώσεων και μεθόδων αξιολόγησης, και να αναδειχθούν οι προσπάθειες των ερευνητών.

Στο πλαίσιο αυτό, από το 2018, έχει καθιερωθεί ένα ετήσιο σύστημα διακρίσεων, μέσω του οποίου βραβεύονται καλές πρακτικές αξιολόγησης, στις τρεις ακόλουθες κατηγορίες:

1η Κατηγορία: Νέος Αξιολογητής

2η Κατηγορία: Καλύτερα Εφαρμοζόμενη Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία Αξιολόγησης

3η Κατηγορία: Βέλτιστη Αξιοποίηση Προτεινόμενων Συμπερασμάτων Αξιολόγησης

Οι δύο πρώτες κατηγορίες απευθύνονται σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, μελετητές, φοιτητές και σπουδαστές, ή ομάδες αξιολογητών, οι οποίοι συμβάλλουν μέσω των μελετητικών εργασιών τους, στην αξιοποίηση επιστημονικά άρτιων μεθοδολογιών αξιολόγησης σε πτυχιακές ή ερευνητικές εργασίες (1<sup>η</sup> κατηγορία), ή/και στην εφαρμογή ολοκληρωμένων και επιστημονικά άρτιων αξιολογητικών πλαισίων με γνώμονα την πρακτική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (2<sup>η</sup> κατηγορία). Η 3<sup>η</sup> κατηγορία διακρίσεων αφορά κυρίως φορείς που έχουν αναθέσει αξιολογήσεις και έχουν αποδείξει τον αντίκτυπο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης και της υιοθέτησης και χρήσης των συμπερασμάτων της.

Η απονομή των διακρίσεων πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, στο πλαίσιο του ετήσιου συνεδρίου της ΕΕΑ, κατόπιν υποβολής των υποψηφιοτήτων των ενδιαφερομένων. Η επιτροπή αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων αποτελείται από καταξιωμένα μέλη της κοινότητας των αξιολογητών και του ακαδημαϊκού χώρου.

Η κατάσταση της πανδημίας δεν επέτρεψε τη διεξαγωγή πολλών δράσεων της ΕΕΑ κατά το 2020, περιλαμβανομένου και του προγράμματος βραβεύσεων. Έτσι, οι 3<sup>ες</sup> κατά σειρά βραβεύσεις, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του 4<sup>ου</sup> ετήσιου συνεδρίου της ΕΕΑ, ανακοινώθηκαν τον Νοέμβριο 2021.

Απονεμήθηκαν οι ακόλουθες διακρίσεις:

- **1<sup>ο</sup> Βραβείο στην κατηγορία Νέος Αξιολογητής/Young Emerging Evaluator 2020-2021**  
Μαρίνα Αϊβαζίδη, Υποψήφια Διδάκτωρ, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. *Exploring Primary School Teachers' Intention to Use E-Learning Tools during the COVID-19 Pandemic* (Ερευνητικό άρθρο δημοσιευμένο στο επιστημονικό περιοδικό «Education Sciences»)
- **1<sup>ο</sup> Βραβείο στην κατηγορία Καλύτερα Εφαρμοζόμενη Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία Αξιολόγησης**  
Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης & η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών, για τη *Μεθοδολογία Αξιολόγησης της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2021-2025*

- **Εύφημος Μνεία στην κατηγορία Καλύτερα Εφαρμοζόμενη Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία Αξιολόγησης**  
Πανελλήνια Ένωση Φαρμακοβιομηχανίας, για τη μελέτη «Ψηφιακά δεδομένα Φαρμάκου»
- **1<sup>ο</sup> Βραβείο στην κατηγορία Βέλτιστη Αξιοποίηση Προτεινόμενων Συμπερασμάτων Αξιολόγησης**  
Περιφέρεια Αττικής, για τη δράση του Κέντρου Επιχειρήσεων της Περιφέρειας Αττικής και του Ιατρικού Συλλόγου Αθηνών (ΙΣΑ)

Η Επιθεώρηση της Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης φιλοξενεί ορισμένες από τις βραβευμένες συμμετοχές, δίνοντας τη δυνατότητα στους μελετητές να δημοσιεύσουν μια πιο αναλυτική παρουσίαση της δουλειάς τους.

Περισσότερες πληροφορίες και συνοπτικές παρουσιάσεις των εργασιών που διακρίθηκαν είναι διαθέσιμες στην [ιστοσελίδα της ΕΕΑ](#).

# Η ευκαιρία ανάπτυξης ενός Θεματικού Μηχανισμού Ανοικτών Δεδομένων Φαρμάκου στη χώρα μας

Ανάλυση της εταιρείας *re:for:med* για την άμεση αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων φαρμάκου ([www.reformed.gr](http://www.reformed.gr))

**Γεώργιος Στεφανόπουλος**  
*Digital Health Governance, Special Advisor Reformed*

**Ιωάννης Ποδηματάς**  
*Special Advisor Reformed*

**Στέργιος Πόραβος**  
*Health Finance Advisor, Special Advisor Reformed*

**Έλλη Τζούρου**  
*Health Legal Advisor, Special Advisor Reformed*

**Μάρκος Ολλανδέζος**  
*Director, Scientific Affairs, Panhellenic Union of Pharmaceutical Industry*

**Ζωή Στεφανίδου**  
*Pharmaceutical Market Governance Expert, International Market Access Head, ELPEN*

**Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος**  
*Health and Pharma Policy, PNR Manager, ELPEN*

## Περίληψη

Το άρθρο αναφέρεται στα συμπεράσματα πρόσφατης μελέτης (Σεπτέμβριος 2021), που συνέθεσε η εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών του τομέα της υγείας *re:for:med*, για λογαριασμό της Πανελληνίας Ένωσης Φαρμακοβιομηχανιών (ΠΕΦ), με τη χορηγία της ελληνικής φαρμακευτικής εταιρείας ΕΛΠΕΝ. Αποτελεί την πρώτη ολοκληρωμένη προσέγγιση -ως μια μελέτη στρατηγικών επιλογών και εφαρμογής- στο θέμα της αξιοποίησης των μεγάλων ψηφιακών δεδομένων φαρμάκου, όπως προκύπτουν από τις τράπεζες δεδομένων των κρίσιμων εθνικών ψηφιακών υπηρεσιών, μέσω της ανάπτυξης του κατάλληλου ψηφιακού μηχανισμού. Βασική αρχή της προσέγγισης είναι ότι τα δεδομένα αυτά αποτελούν «δημόσιο αγαθό» που μπορεί να αξιοποιηθεί προς όφελος της κοινωνίας των πολιτών και του οικοσυστήματος υγείας. Το άνοιγμα αυτών των δεδομένων και η δημόσια διάθεσή τους στη μορφή Ανοικτών Δεδομένων αποτελεί ένα διαχρονικό αίτημα της ερευνητικής και ακαδημαϊκής κοινότητας [1] της χώρας για την ενίσχυση της έρευνας, της αναπτυξιακής καινοτομίας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας (*start-ups*), για την ενίσχυση της καινοτομίας των ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών υγείας, αλλά φυσικά και για τη διαμόρφωση μιας ανθεκτικής και δίκαιης πολιτικής φαρμάκου στη χώρα μας. Ωφελημένοι από αυτή την αναπτυξιακή παρέμβαση είναι και οι επαγγελματίες υγείας και οι ασθενείς μέσω της ενίσχυσης της φαρμακευτικής καινοτομίας και της διευκόλυνσης της εισόδου νέων και αποτελεσματικών θεραπειών και την πρόσβαση των τελευταίων σε πιο αποτελεσματικά και πιο ποιοτικά φάρμακα.

Η μελέτη αναλύει εκτενώς το θέμα της καταλληλότητας χρήσης αυτών των δεδομένων, του συστηματικού τρόπου αξιοποίησής τους, των σταδίων ανάπτυξης του σχετικού μηχανισμού

(οργανωτική και τεχνολογική ωρίμανση) στη μορφή ενός «συνεργατικού δικτύου» μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Εστιάζει στην ανάγκη διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου μοντέλου Διακυβέρνησης Δεδομένων, στη λογική ενός σύγχρονου Data Management Maturity Model (DMMM) και προσδιορίζει αναλυτικά όλες τις κατηγορίες διατιθέμενων δεδομένων, τα επίπεδα πρόσβασης, την οικονομική αυτοτέλεια του εγχειρήματος, τη θεσμική του θωράκιση, καθώς και τη συμμόρφωση του εγχειρήματος με το Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Παράλληλα, προς ενίσχυση της αποδοχής του εγχειρήματος, αλλά και για την επιτάχυνση της προοπτικής υιοθέτησής του από την Πολιτεία, αναλύεται η συνάφεια μιας τέτοιας θεματικής Πύλης Ανοικτών Δεδομένων με τους κρίσιμους στρατηγικούς άξονες οικονομικής ανάπτυξης και ψηφιακής μεταρρύθμισης της χώρας, ενώ επεξηγείται η συνολικότερη ωφέλεια της χώρας από την ανάπτυξη ενός θεματικού μηχανισμού ανοικτών δεδομένων φαρμάκου και υγείας για το οικοσύστημα υγείας και ευρύτερα τον πληθυσμό. Τέλος, η μελέτη αναλύει διεθνή best-practices, καταλήγοντας στο καταλληλότερο μοντέλο για την άμεση υλοποίηση της πρώτης φάσης λειτουργίας του μηχανισμού, για μία quick-win προσέγγιση.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ανοικτά Δεδομένα Φαρμάκου, Μεγάλα Δεδομένα Φαρμάκου, Πολιτική Φαρμάκου, Πολιτική Υγείας, Μηχανισμός Διάθεσης Ανοικτών Δεδομένων, Σύστημα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης, Συνταγές Φαρμάκου, Δαπάνη Φαρμάκου, Προϋπολογισμός Φαρμάκου, ΗΔΙΚΑ ΑΕ, ΕΟΠΥΥ

## 1. Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης σημαντικό είναι το κενό της σημασιολογικής διάκρισης των δεδομένων του φαρμάκου και η ανάγκη ανάπτυξης του κατάλληλου μηχανισμού υποστήριξής της (terminology services).

Με τον όρο ψηφιακά δεδομένα φαρμάκου χαρακτηρίζεται κάθε ψηφιακή πληροφορία που παράγεται ή συλλέγεται από επίσημες ψηφιακές υπηρεσίες και σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά και την αξιολόγηση του φαρμάκου, τη διακίνηση, τη διάθεση, την ανάλωση και τη χορήγησή του.

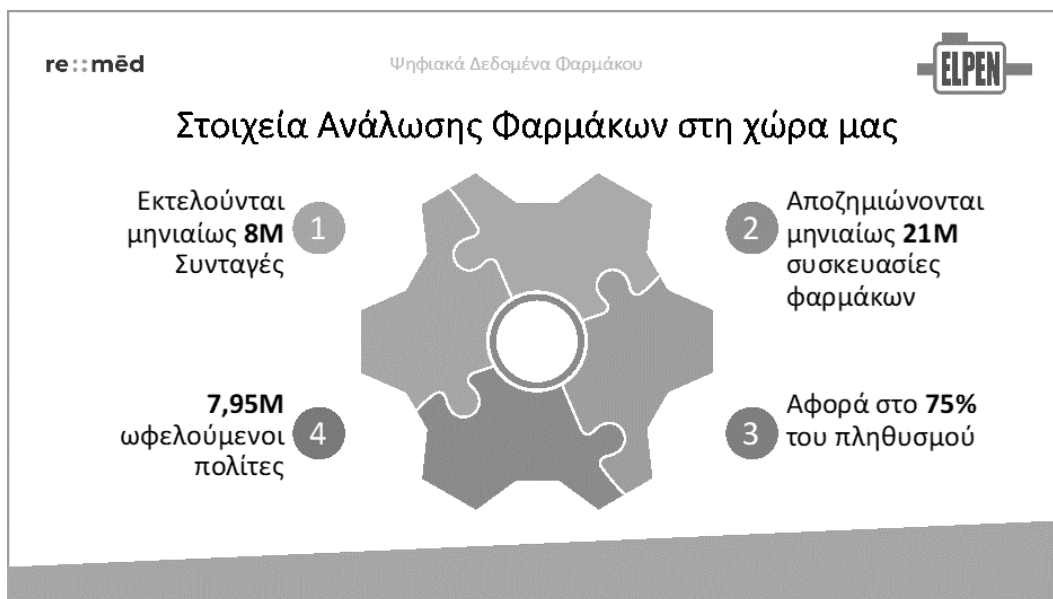
Εξετάζοντας τις πλέον κατάλληλες υπηρεσίες των επιτελικών φορέων του τομέα της υγείας και της ψηφιακής διακυβέρνησης στη χώρα, η μελέτη υποδεικνύει το Σύστημα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης της ΗΔΙΚΑ ΑΕ, το Σύστημα Ηλεκτρονικών Δαπανών Παροχών Υγείας του ΕΟΠΥΥ, το Σύστημα Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων του ΕΟΦ, το Σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας του Υπουργείου Υγείας και τα Πληροφοριακά Συστήματα των Μονάδων Υγείας ως τα πλέον κατάλληλα για τη συλλογή της σχετικής πληροφορίας, με διαφορετικά επίπεδα εξάπλωσης χρήσης και ωρίμανσης, ποιότητας και ακεραιότητας της σχετικής πληροφορίας, αλλά και προοπτικής συμβολής στο μηχανισμό διάθεσης των ανοικτών δεδομένων. Προκρίνει μάλιστα, το Σύστημα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης [10] ως την πλέον αξιόπιστη λύση και κρίσιμη βάση για την εκκίνηση του μηχανισμού και για τις πρώτες φάσεις ανάπτυξης των διατιθέμενων ανοικτών σειρών δεδομένων.

**Εικόνα 1** – Η Εξάπλωση της χρήσης του Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης



Εντοπίζει τη διαχρονική αδυναμία αξιοποίησης των μεγάλων δεδομένων υγείας και εξηγεί τους λόγους αυτής της αστοχίας, που καθιστούν τη χώρα μας ουραγό στον εν λόγω τομέα και στη διάθεση ανοικτών δεδομένων, συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

**Εικόνα 2** – Κρίσιμα στοιχεία ανάλωσης φαρμάκων στη χώρα μας



Ως κρίσιμα αίτια αυτής της αδυναμίας εντοπίζονται η απουσία σθεναρής πολιτειακής βούλησης, κεντρικής στρατηγικής, καθώς και κατάλληλων οργανωτικών και τεχνολογικών μηχανισμών και εμπειρογνωσίας από την πλευρά του δημοσίου. Σε αυτά επίσης, συμπεριλαμβάνει τον κατακερματισμό της πληροφορίας και την αποσπασματική ανάπτυξη και λειτουργία κρίσιμων εφαρμογών. Από επιτελικής άποψης υποδεικνύεται η αντίσταση των φορέων στη βάση της «εικονικής» υπεραξίας και η απροθυμία των επιτελικών αρχών έκθεσης στην δημόσια κριτική για επιλογές και οριζόντια εφαρμοζόμενες πολιτικές. Τέλος, ως κρίσιμος παράγοντας εντοπίζεται το ισχυρά γραφειοκρατικό περιβάλλον λειτουργίας του τομέα υγείας.



## 2. Το Απαραίτητο Συνεργατικό Δίκτυο και η Ανάγκη Διαμόρφωσης του Πλαισίου Διακυβέρνησης των Δεδομένων

Η μελέτη προτείνει την ανάπτυξη ενός ψηφιακού μηχανισμού, με την ενσωμάτωση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού και των αναγκαίων τεχνολογικών πόρων, στη λογική ενός κεντρικού κόμβου συλλογής πλήρως ανωνυμοποιημένων δεδομένων, για την περαιτέρω επεξεργασία και τελική διάθεση σειρών ανοικτών δεδομένων. Ο μηχανισμός αυτός αποτελεί το **σημείο διεπαφής** ενός συνεργατικού δικτύου των φορέων, που υποστηρίζουν τις σχετικές με το φάρμακο ψηφιακές υπηρεσίες. Η λειτουργία αυτού του συλλογικού μοντέλου βασίζεται στη θεώρηση πως τα δεδομένα δεν αποτελούν υπεραξία των φορέων, αλλά αποτελούν δημόσιο αγαθό και υπεραξία του Εθνικού Συστήματος Υγείας προς όφελος των πολιτών. Οι αρχές αυτού του δικτύου καθορίζονται στη βάση κοινής οικονομικής και λειτουργικής ωφέλειας, με την εφαρμογή κοινών υποχρεώσεων σε επίπεδο συνέπειας, επεξεργασίας και διάθεσης της πληροφορίας. Το μοντέλο διακυβέρνησης του δικτύου - στη λογική ενός σύγχρονου Data Management Maturity Model (DMMM) - βασίζεται στην αρχή της ενίσχυσης του λειτουργικού προσήμου των φορέων, με κατάλληλες και σθεναρά εφαρμοζόμενες διαδικασίες (οργάνωσης, λειτουργίας, παραγωγής, αποσφαλμάτωσης, ελέγχου, καταγραφής, κτλ.), με σκοπό την ενίσχυση της ποιότητας και της ακεραιότητας των παραγόμενων σειρών δεδομένων από μέρους του μηχανισμού. Κρίσιμο στοιχείο στην ενισχυμένη λειτουργία του δικτύου είναι η σύμβαση ένταξης των φορέων στο δίκτυο διάθεσης ανοικτών δεδομένων, που καθορίζει τα επίπεδα και τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ του εκάστοτε φορέα και του μηχανισμού.

**Εικόνα 3** – Οι αρχές διαχείρισης των δεδομένων του μηχανισμού



Η τροφοδότηση του μηχανισμού με δεδομένα θα πρέπει να ακολουθεί προκαθορισμένες διαδικασίες βασισμένες σε αυτοματοποιημένα προφίλ διαλειτουργικής διεπαφής.

Πρόταση της μελέτης αποτελεί ο ρόλος του μηχανισμού όχι μόνο ως «καταναλωτής» πληροφορίας άλλων υπηρεσιών αλλά και ως «τροφοδότης» τρίτων συστημάτων. Σε αυτή τη λογική ο μηχανισμός μπορεί να τροφοδοτεί τον επιδημιολογικό και νοσολογικό χάρτη της χώρας, τα συστήματα επαγρύπνησης και επιτήρησης σε επίπεδο δημόσιας υγείας, καθώς και κάθε επιτελικό σύστημα σχετικό με την πληροφόρηση των φορέων του τομέα της υγείας, πέρα από την παραγωγή και διάθεση ανοικτών δεδομένων.

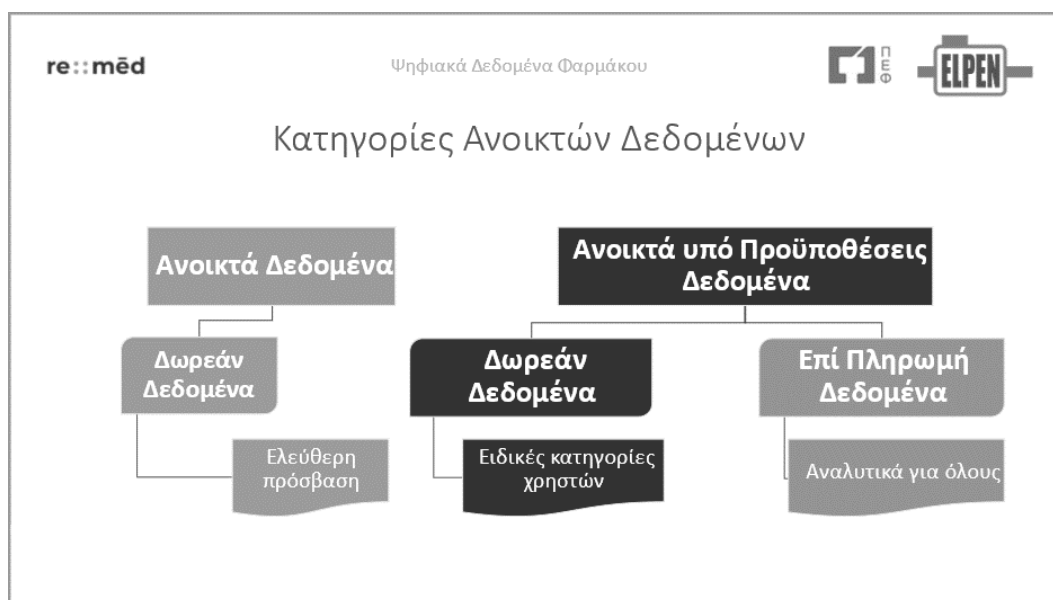
### 3. Οι Απαραίτητες Κατηγορίες Διάθεσης Ανοικτών Δεδομένων

Οι σειρές των διατιθέμενων ανοικτών δεδομένων διακρίνονται σε επίπεδο λεπτομέρειας και έκτασης της πληροφορίας, αλλά και σε επίπεδο πρόσβασης, καλύπτοντας παράλληλα τις ανάγκες διαφάνειας και ενημέρωσης των πολιτών, αλλά και τις ιδιαίτερες ανάγκες πληροφόρησης του οικοσυστήματος υγείας, των ερευνητών-αναλυτών του τομέα, αλλά και των χρηστών που εκφράζουν εμπορικό ή επιχειρηματικό ενδιαφέρον στην αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων φαρμάκου.

Όλες οι κατηγορίες διατιθέμενης πληροφορίας βασίζονται στον όγκο και στη δαπάνη που προκαλείται από τις εκτελεσμένες συνταγές και τα διατιθέμενα φάρμακα σε επίπεδο κοινότητας, φαρμακείων ΕΟΠΥΥ και νοσοκομείων.

Στη βάση αυτή καθορίζονται τρεις διακριτές κατηγορίες διάθεσης δεδομένων και επιπέδων πληροφορίας: (α) **των ανοικτών δεδομένων με απολύτως δωρεάν πρόσβαση**, (β) **των ανοικτών υπό προϋποθέσεις δωρεάν δεδομένων**, με απολύτως δωρεάν πρόσβαση σε συγκεκριμένους εξουσιοδοτημένους χρήστες και (γ) **των ανοικτών υπό προϋποθέσεις επί πληρωμή δεδομένων**, σε χρήστες με εμπορικό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον. Τα δεδομένα της τρίτης κατηγορίας αποτελούν και δεδομένα υψηλής αξίας που η διάθεση τους μπορεί να αποτελέσει και τη βάση οικονομικής βιωσιμότητας του μηχανισμού.

Εικόνα 4 – Οι προτεινόμενες κατηγορίες διάθεσης δεδομένων του μηχανισμού



Η μελέτη παρέχει το σύνολο των συνθέσεων διάθεσης της πληροφορίας σε κάθε κατηγορία, επιτρέποντας τη γρήγορη ανάπτυξη αλλά και τη δυνατότητα εξαγωγής κρίσιμων συνδυαστικών συμπερασμάτων σε όλες τις κατηγορίες.

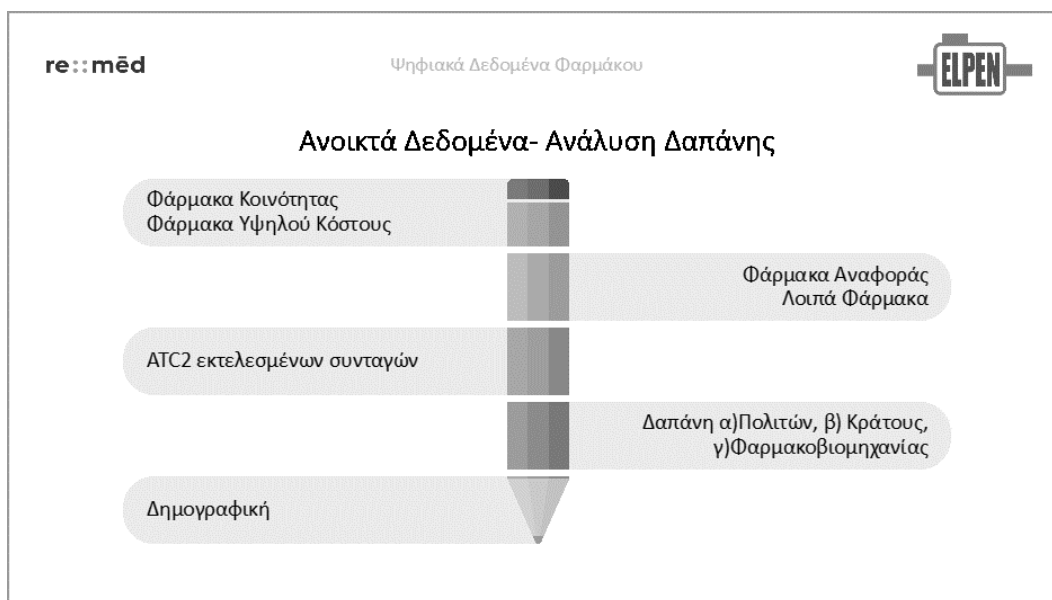
Ο σταδιακός εμπλουτισμός της πληροφορίας κατά τη μετάβαση από την πρώτη κατηγορία (κατηγορία α) στην τρίτη κατηγορία (κατηγορία γ) αποδίδει ένα πρακτικό μοντέλο διάκρισης των επιπέδων πρόσβασης, αλλά και κάλυψης των αναγκών πληροφόρησης των κατηγοριών του κοινού.

### 4. Το Περιεχόμενο Πληροφορίας των Κατηγοριών των Ανοικτών Δεδομένων

Η πρώτη κατηγορία των ανοικτών δεδομένων (κατηγορία α) εσωκλείει τη διάκριση των κρίσιμων μεγεθών όγκου και δαπάνης σε επίπεδο φαρμάκων κοινότητας και υψηλού κόστους (ΦΥΚ), φαρμάκων αναφοράς και λοιπών φαρμάκων, θεραπευτικής κατηγορίας σε επίπεδο ATC2,

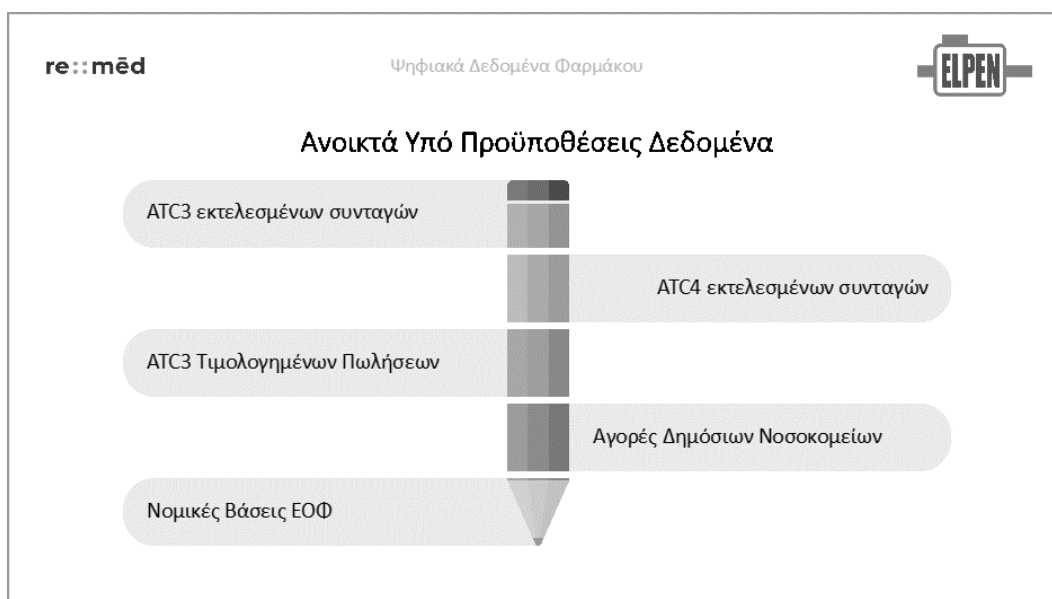
δημογραφικής διάκρισης σε επίπεδο περιφερειακών ενοτήτων, φύλου και βασικής ηλικιακής διάκρισης (0-14, 15-47, 48-63, 64+).

**Εικόνα 5** – Η κατηγορία ανοικτών δεδομένων του μηχανισμού



Η δεύτερη κατηγορία των υπό προϋποθέσεις ανοικτών δωρεάν δεδομένων (κατηγορία β) περιέχει επιπλέον διακρίσεις σε επίπεδο νομικών βάσεων του ΕΟΦ και τιμολογήσεις φαρμάκων νοσοκομείων, ενώ διεισδύει σε επίπεδο θεραπευτικής/φαρμακολογικής υποομάδας (ΑΤC3) για τις εκτελεσμένες συνταγές και τις τιμολογήσεις φαρμάκου και σε επίπεδο χημικής/θεραπευτικής/φαρμακολογικής υποομάδας (ΑΤC4) για τις εκτελεσμένες συνταγές.

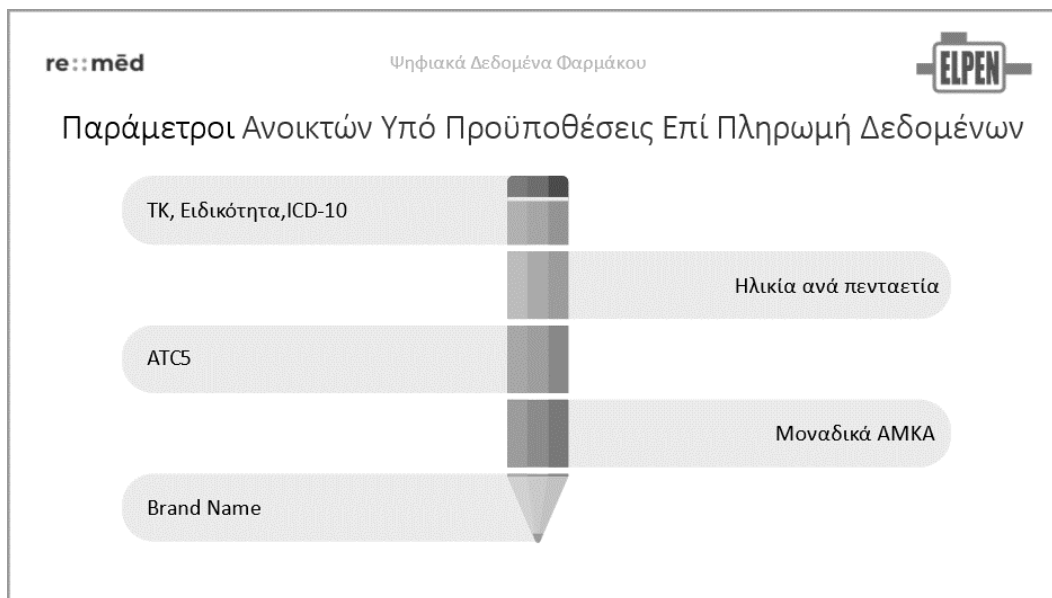
**Εικόνα 6** – Η κατηγορία των ανοικτών υπό προϋποθέσεις δωρεάν δεδομένων



Τέλος, η τρίτη κατηγορία των ανοικτών υπό προϋποθέσεις επί πληρωμή δεδομένων (κατηγορία γ) περιέχει περαιτέρω διακρίσεις της πληροφορίας. Σε αυτή την περίπτωση η πληροφορία διακρίνεται σε επίπεδο ταχυδρομικών κωδικών (ΤΚ) των φαρμακείων κοινότητας που εκτέλεσαν τις συνταγές και κατοικίας των ληπτών για τις συνταγές των φαρμακείων του ΕΟΠΥΥ, σε επίπεδο ειδικοτήτων

ιατρών, ενώ διεισδύει και σε επίπεδο δραστικής ουσίας (ATC5) και εμπορικής ονομασίας (brand name) των σκευασμάτων. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα διάκρισης όλων των παραπάνω σε επίπεδο σχετικών συνόλων μοναδικών ΑΜΚΑ ιατρών και ασθενών, με την ηλικιακή διάκριση των ληπτών να κατανέμεται σε επίπεδο πενταετίας.

**Εικόνα 7** – Η κατηγορία των ανοικτών υπό προϋποθέσεις επί πληρωμή δεδομένων



## 5. Το Μοντέλο Κοστολόγησης του Μηχανισμού

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η τρίτη κατηγορία δεδομένων αποτελείται από δεδομένα υψηλής αξίας, που σύμφωνα και με το ρυθμιστικό πλαίσιο (Ν 4727/2019) η διάθεση τους μπορεί να συνοδεύεται με το σχετικό τίμημα. Η πληροφορία αυτής της κατηγορίας είναι εξαιρετικά λεπτομερής και προσδιορίζει ειδικούς σκοπούς χρήσης και αξιοποίησης από την πλευρά των χρηστών του μηχανισμού. Στη βάση αυτή η μελέτη προτείνει ένα ευέλικτο μοντέλο κοστολόγησης που διακρίνει τους χρήστες σε εμπορικούς και μη εμπορικούς.

Σκοπός αυτής της εμπορικής διάστασης του μηχανισμού είναι η διασφάλιση της οικονομικής του αυτοτέλειας και η δυνατότητα επένδυσης σε κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και σε σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία, μέσα και υπηρεσίες που ο μηχανισμός εσωκλείει.

Η κοστολόγηση σύμφωνα με τη μελέτη θα πρέπει να ολοκληρώνεται εύκολα και για αυτό το λόγο, προτείνεται η χρήση «καλαθιού αγορών», με την υποστήριξη ιστορικότητας αγορών και τη δυνατότητα σύνθεσης του συνόλου των αγορών και με άλλες κατηγορίες και σειρές δεδομένων στις οποίες ο χρήστης μπορεί να έχει παράλληλα πρόσβαση.

## 6. Η Θεσμική Θωράκιση του Μηχανισμού

Η απαίτηση θεσμικής θωράκισης του εγχειρήματος εντοπίζεται και στην επικαιροποιημένη έκδοση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Ιούλιος 2021, Β Έκδοση) [2],[3] και προσδιορίζεται από την επιλογή του μοντέλου που θα υιοθετήσει η Πολιτεία για την ενσωμάτωση του μηχανισμού σε υπάρχοντα ή νέο φορέα του δημοσίου ή και στην προοπτική ανάπτυξης ενός **Εθνικού Ινστιτούτου Ανάλυσης Δεδομένων Υγείας**.

Η μελέτη ανέλυσε το σύνολο των ρυθμιστικών και κανονιστικών πράξεων της τελευταίας δεκαετίας και διαπίστωσε πως δεν υπάρχει κάποιος σημαντικός περιορισμός στην προοπτική ανάπτυξης ενός τέτοιου μηχανισμού. Παρόλα αυτά και σε κάθε περίπτωση, μια ολοκληρωμένη νομοθετική ρύθμιση η οποία θα καθορίζει το πλαίσιο λειτουργίας του μηχανισμού και το επίπεδο διακυβέρνησης των σχετικών δεδομένων κρίνεται απαραίτητη. Στοιχείο περαιτέρω θωράκισης του μηχανισμού αποτελεί η νομοθετική αντιμετώπιση της πιθανότητας εναντίωσης στη διάθεση των δεδομένων για λόγους εμπορικού απορρήτου, το οποίο σε κάθε περίπτωση δε φαίνεται όμως να αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του μηχανισμού.

## **7. Η Απαραίτητη Εναρμόνιση με το GDPR**

Η απαραίτητη ανάγκη εναρμόνισης με το GDPR καλύπτεται στη λογική της ύπαρξης των κατάλληλων τεχνικών και οργανωτικών μέτρων για τη διασφάλιση των αρχών του κανονισμού. Στην περίπτωση του μηχανισμού αναλύονται τα σημεία ιδιαίτερης προσοχής της διάθεσης των δεδομένων και σε αυτή τη λογική προτείνεται η εφαρμογή κρυπτογράφησης και ψευδωνυμοποίησης των ευαίσθητων πληροφοριών, στην πηγή των δεδομένων και πριν τη συλλογή τους στο μηχανισμό, για περαιτέρω επεξεργασία και τελική διάθεση. Στην περίπτωση της τρίτης κατηγορίας δεδομένων, όπου για πρώτη φορά εμφανίζεται η διάκριση της πληροφορίας σε επίπεδο TK, προτείνεται η χρήση επιπλέον μέτρων διασφάλισης της προστασίας των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων των υποκειμένων.

Ο μηχανισμός υποδεικνύει τις επιλογές τήρησης των αρχών του κανονισμού, προσδιορίζει επιπροσθέτως όμως και τους κατάλληλους σκοπούς επεξεργασίας (παροχή ποιοτικής υγειονομικής φροντίδας, διασφάλιση της δημόσιας υγείας και ενίσχυση της παρακολούθησης της διάθεσης των δημοσιονομικών πόρων για το φάρμακο και τη θεραπεία κ.α.).

## **8. Συνάφεια με τις Εθνικές Στρατηγικές**

Σύμφωνα με την ανάλυση η εφαρμογή και λειτουργία του μηχανισμού βρίσκεται σε απόλυτη συνάφεια με στρατηγικούς άξονες των κύριων αναπτυξιακών προγραμμάτων της χώρας (Ελλάδα 2.0, Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία, Πρόγραμμα Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας) [4], [5], αφού υποστηρίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την Ανοικτή Έρευνα, Ανάπτυξη, Επιστήμη και Αγορά και μπορεί να οδηγήσει σε μια «εκρηκτική» ενίσχυση των καινοτόμων έργων και αναπτυξιακών δράσεων. Σημαντική είναι επίσης η συνάφεια με την Ευρωπαϊκή και την Εθνική Πολιτική Φαρμάκου [6], [7], [8], [9], για την προώθηση των γενοσήμων, την ενίσχυση του παραγωγικού προσήμου της φαρμακοβιομηχανίας, την υποστήριξη της άσκησης τεκμηριωμένης πολιτικής στον τομέα του φαρμάκου, την ενίσχυση της διαφάνειας, την επίτευξη διαπραγματεύσεων για την αποτελεσματικότητα των θεραπειών, για την ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής και τη διευκόλυνση της εισαγωγής νέων και καινοτόμων θεραπειών και φαρμάκων και την ενίσχυση της εφαρμογής μέτρων απομείωσης του Clawback στη χώρα μας.

Επίσης, εξαιρετικά σημαντική είναι η πρόταση της μελέτης για την προοπτική ανάπτυξης μιας **Ανοικτής Πύλης Δεδομένων του Δημοσίου**, καθώς και η εκκίνηση αυτής της προσπάθειας από τον κρίσιμο τομέα της υγείας και του φαρμάκου.

## **9. Οφέλη Ανάπτυξης Μηχανισμού**

Η ανάπτυξη της πρώτης θεματικής πύλης Ανοικτών Δεδομένων Φαρμάκου, σύμφωνα με τη μελέτη, θα μετασχηματίσει το πλαίσιο διακυβέρνησης του τομέα του φαρμάκου και θα ενισχύσει την

τεκμηρίωση των πολιτικών και το δημόσιο διάλογο. Η δυνατότητα δημιουργίας συναντίληψης μέσα από το μηχανισμό πάνω σε κρίσιμα μεγέθη του τομέα θα δημιουργήσει ένα ισχυρό πλαίσιο συναίνεσης για την λήψη κρίσιμων αποφάσεων, τη θωράκιση του συστήματος υγείας και τη διευκόλυνση της πρόσβασης του πληθυσμού σε καινοτόμες θεραπείες.

Η διάθεση των δεδομένων προς τους ερευνητές θα έχει καταλυτικό αποτέλεσμα για την ανάπτυξη κρίσιμων μηχανισμών πρόβλεψης και απόφασης (decision support systems), στοιχεία που μπορούν να ενταχθούν στη μόνιμη λογική λειτουργίας του μηχανισμού.

Ο εξορθολογισμός της συνταγογράφησης φαρμάκων αποτελεί επίσης μια αυτονόητη ωφέλεια του μηχανισμού λόγω της έκθεσης των δεδομένων στη δημόσια αξιολόγηση και κριτική.

Τέλος, η χώρα έχει μια τεράστια ευκαιρία καθώς διαθέτει ένα από τα πλέον εξελιγμένα συστήματα ηλεκτρονικής συνταγογράφησης σε παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός που μας προσφέρει μια τεράστια δυνατότητα που δεν μπορεί να μένει ανεκμετάλλευτη.

## **10. Καλές Διεθνείς Πρακτικές και η Απόδοση Μιας Quick Win Προσέγγισης**

Σύμφωνα με την ανάλυση πολλές είναι οι χώρες με σημαντική προσήλωση και πρόοδο στο σκέλος της παραγωγής και ανοικτής διάθεσης δεδομένων φαρμάκου, με πρωταγωνίστριες τη Νορβηγία, τη Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σύμφωνα με τα ευρήματα πολλές ακόμη χώρες κινούνται στη λογική της ενίσχυσης της ενημέρωσης των πολιτών και των αναλυτών στον τομέα, με προσεγγίσεις που διαφέρουν στον τρόπο ανάπτυξης του μηχανισμού και στο βαθμό έκτασης των παραγόμενων αναφορών δεδομένων.

Το παράδειγμα της Δανίας αποτελεί και το πιο συναφές πρότυπο σε σχέση με την πληροφορία που διαθέτει η χώρα μας μέσω του Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης και προσεγγίζει στο προτεινόμενο πρότυπο των διατιθέμενων σειρών δεδομένων για την πρώτη κατηγορία δεδομένων (κατηγορία α), δηλαδή της κατηγορίας των ανοικτών δεδομένων ελεύθερης και δωρεάν πρόσβασης προς όλους.

Στη λογική αυτής της γρήγορης εναρκτήριας προσέγγισης, η ανάλυση εντοπίζει δύο φορείς του τομέα της υγείας ως τους καταλληλότερους για την πρώτη φάση ανάπτυξης του μηχανισμού. Αυτοί οι φορείς είναι ο ΕΟΠΥΥ και η ΗΔΙΚΑ ΑΕ, με τον τελευταίο να υπερτερεί σε επίπεδο διοικητικής ευελιξίας και λήψης αποφάσεων, με σημαντική εμπειρία στην απόδοση ψηφιακών υπηρεσιών υγείας ως στοιχείο της ταυτότητας λειτουργίας του, διαθέτοντας τις αναγκαίες υποδομές και τους τεχνολογικούς πόρους.

Σε κάθε περίπτωση το μείζον ζητούμενο είναι η άμεση εκκίνηση της λειτουργίας του μηχανισμού στη λογική της απόδοσης της πρώτης κατηγορίας ανοικτών δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί η αποδοχή του μηχανισμού ως ένα σύγχρονο μέσο διακυβέρνησης του τομέα, θα δημιουργηθεί μια νέα κουλτούρα εξωστρεφούς και διαφανούς λειτουργίας του μηχανισμού και θα διαμορφωθεί η αναγκαία εμπιστοσύνη από μέρους και του οικοσυστήματος υγείας.

## **Επίλογος**

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τη σημαντική ευκαιρία της χώρας να αξιοποιήσει τα επί μια δεκαετία κλειστά δεδομένα του Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης, που αποτελούν ένα πλούτο σημαντικής έκτασης σε επίπεδο πληροφορίας και ιστορικότητας. Τα δεδομένα αυτά είναι τα πλέον αξιόπιστα δεδομένα, αφού σχετίζονται με βεβαιωμένες διοικητικές και ιατρικές πράξεις στο πεδίο

της συνταγογράφησης και της χορήγησης φαρμάκου, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την εξαγωγή κρίσιμων συμπερασμάτων και την κοινωνική και πολιτική ενδυνάμωση του τομέα.

Η δυνατότητα άμεσης ανάπτυξης του μηχανισμού, σε πρώτο στάδιο, μέσω της ενσωμάτωσης του σε φορείς με εμπειρογνώσια, όπως η ΗΔΙΚΑ ΑΕ ή ο ΕΟΠΥΥ, και η καταλυτική συνεισφορά του σε επίπεδο οικοσυστήματος υγείας θα επιτρέψουν και το επόμενο κρίσιμο βήμα ανάπτυξης ενός **Εθνικού Ινστιτούτου Αναλύσεων Δεδομένων Υγείας**.

Το μοντέλο ενός μηχανισμού, που θα υποδεικνύει τις απαραίτητες σειρές δεδομένων από κάθε περιφερειακό σύστημα, θα επεξεργάζεται και θα συνδυάζει αυτήν την πληροφορία και θα τη διαθέτει προς τους ερευνητές αναλυτές και το κοινό, θα ενισχύσει ριζικά την έρευνα και την ανάπτυξη «έξυπνων» ψηφιακών υπηρεσιών στο πεδίο της επιτελικής ανάλυσης, των αποφάσεων και της παρακολούθησης των κρίσιμων μεγεθών του φαρμάκου στη χώρα μας [1].

Η επιλογή αυτή σε συνδυασμό με παράλληλες δράσεις ενίσχυσης της ψηφιακής διακυβέρνησης του τομέα, όπως την ανάπτυξη του Ενιαίου Κεντρικού Καταλόγου Φαρμακευτικών Ουσιών (ΕΚΦΟ) [11] και την αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας του Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης [12] θα μπορέσουν να προσφέρουν τα απαραίτητα και κρίσιμα εργαλεία για την ενίσχυση του κλινικού έργου των θεραπόντων ιατρών. Θα ενισχυθεί λοιπόν η ποιότητα των δεδομένων προς όφελος του συστήματος υγείας και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και τα επίπεδα ασφαλούς χρήσης των φαρμάκων.

Ας μην ξεχνάμε πως το φάρμακο είναι ένα αγαθό που αφορά στο 4% του ετήσιου ΑΕΠ της χώρας, γεγονός που καθορίζει τόσο την κρισιμότητα της διαμόρφωσης μιας αποτελεσματικής εθνικής πολιτικής φαρμάκου, αλλά και την προσφορά του κράτους στην ενίσχυση της υγείας των πολιτών.

### **Ευχαριστίες**

Ευχαριστούμε θερμά την ΠΕΦ και την ΕΛΠΕΝ και τους επιστημονικούς συνεργάτες τους για τη συμβολή τους στην υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης.

### **Βιβλιογραφία**

- [1] [Ανοικτά Δεδομένα Κατανάλωσης Φαρμάκων μια διαχρονικά «χαμένη» ευκαιρία](#), επίσημο editorial εταιρείας Reformed, 23/12/2019
- [2] [«Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025»](#), Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Ιούλιος 2021.
- [3] ΦΕΚ Β' 2894/2021, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.
- [4] [«Ελλάδα 2.0»](#), Μάρτιος 2021.
- [5] [«Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία»](#), Νοέμβριος 2020.
- [6] [«Η ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ / ΓΕΓΟΝΟΤΑ & ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2020»](#), ΣΦΕΕ ΙΟΒΕ, 2021.
- [7] [«Medicine use statistics»](#), eurostat, 2017.
- [8] [«Using Routinely Collected Data to Inform Pharmaceutical Policies»](#), OECD, 2019.
- [9] [«A pharmaceutical strategy for Europe»](#), European Union, Νοέμβριος 2020.
- [10] [«Ανάπτυξη Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης και Παροχή σχετικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών»](#), ΗΔΙΚΑ, 2011.

[11] [«Ενιαίος Κατάλογος Φαρμακευτικών Ουσιών – Επίσημη Μελέτη Υπουργείου Υγείας»](#) , Ιούνιος 2019.

[12] [Το Απαραίτητο Βήμα για την Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης και του Ηλεκτρονικού Φακέλου Υγείας](#), επίσημο editorial εταιρείας Reformed, 22/11/2021.



## English language abstract

### **The opportunity to develop a Thematic Open Data Drug Mechanism in Greece**

**G. Stephanopoulos, I. Podimatas, S. Poravos, E. Tzourou, M. Ollandezos, Z. Sefanidou, K. Papadopoulos**

The article refers to a recent study (completed in September 2021), conducted by re:for:med, a consulting services company in the health sector. This study sponsored by the Panhellenic Association of Pharmaceutical Industries (PEF) and funded by the Greek pharmaceutical company ELPEN. It comprises the first comprehensive study in terms of strategic planning and immediate integration of a Digital Gateway dealing with the systemic exploitation of medicinal drug big data that are constantly repositied in the databases of many of the national digital health services such as national e-prescription, e-dispensation, and e-reimbursement services, Hospital Information Systems and National Organization for Medicines' ERP. According to the authors, the basic principle is the fact that this type of digital data represents a "public good" that must follow a systematic exploitation by the State, for the benefit of society, the health ecosystem, and the Greek National Health System (G-NHS). Publicly available Medicinal Drug Open Data is a timeless request of the research and academic community and not only, to strengthen both Open-Research and Open-Innovation. Additionally, modern global e-Governance trends manifest the value of open data as a catalytic ingredient for business innovation (e.g., start-ups digital companies), and smart digital product and service delivery. According to the study, the implementation of such a domain-oriented mechanism will be beneficial for both health professionals and patients in terms of quality and security of treatments, but additionally facilitates pharmaceutical innovation and development, and the establishment of a rational National Drug Policy and Budget definition. The study covers the most essential aspects for the methodical and systematic exploitation of these data (both in terms of legal, organizational, semantic, and technical maturity) in the form of a modern "Collaborative Network", that will be fully expanded between every involved stakeholder, hosting the appropriate interoperability and procedural integration. Furthermore, the study is focused on the appropriate data governance structure, in the form of a concrete Data Management Maturity Model (DMMM), as a mandatory key element for sustainable integration of a dedicated mechanism. The study also performs an in-depth analysis according to the final form of delivered open data templates, categories, necessary access and security policies, the solution for financial autonomy of the mechanism, the frame of its institutional shielding, and its mandatory compliance with the General Data Protection Regulation (GDPR). In the aspect of an Open Data Gateway development acceleration, and facilitation of its fast adoption scheme by the Greek State, the study specifies the compliance of the mechanism, with critical strategic guidelines of economic growth and digital reform of Greece. Finally, the study analyses the most critical international best practices in the field of open data management and public deliverance, concluding to the most suitable approach model for the immediate implementation of the first operating phase of the suggested gateway model, for a quick-win approach.

**Keywords:** Medicinal Drug open data, Medicinal Drug big data, National Pharmaceutical Policy, National Health Policy, Open Data Disposal, e-Prescription Service, e-Reimbursement Service, National Pharmaceutical Budget, IDIKA SA, EOPYY

**Michael Quinn Patton** (επιστημονική επιμέλεια αγγλικής έκδοσης) και

**Θανάσης Καραλής** (επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης) (2021).

## **Η παιδαγωγική της αξιολόγησης.**

Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (ΙΝΕ ΓΣΕΕ). 179 σελ. ISBN: 978-618-5483-35-7

**Δρ. Παρασκευή - Βίβιαν Γαλατά**

*Ph.D & Postdoc Κοινωνικών Επιστημών, Πάντειο Πανεπιστήμιο  
Καθηγήτρια-Σύμβουλος ΣΕΠ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*

Το βιβλίο *Η παιδαγωγική της αξιολόγησης* εκδόθηκε πρόσφατα στην ελληνική γλώσσα από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ τιμής ένεκεν των 100 χρόνων από τη γέννηση του Paulo Freire. Πρόκειται για τον κορυφαίο Βραζιλιάνο στοχαστή, ο οποίος με την παιδαγωγική του προσέγγιση για την εμπλοκή της κοινότητας, τη συνειδητοποίηση των περιθωριοποιημένων ομάδων και τη δράση των πολιτών, έθεσε στο επίκεντρο της ανάπτυξης την αξιοποίηση της γνώσης τους. Οι ιδέες του επηρέασαν σημαντικά τόσο την εκπαίδευση όσο και την αξιολόγηση. Η έκδοση αυτή έγινε υπό την επιστημονική επιμέλεια του Θανάση Καραλή, Καθηγητή Δια Βίου Μάθησης και Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Πανεπιστημίου Πατρών, με πλούσια εμπειρία στην εκπαίδευση και την αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Το αντίστοιχο βιβλίο *Pedagogy of Evaluation* εκδόθηκε στην αγγλική γλώσσα το 2017 υπό την επιστημονική επιμέλεια του Michael Quinn Patton, Ιδρυτή και Διευθυντή της Επικεντρωμένης στην Αξιοποίηση Αξιολόγησης με πολυετή εμπειρία ως ανεξάρτητος σύμβουλος αξιολόγησης.

Η κυκλοφορία του βιβλίου αυτού στη χώρα μας είναι καίρια, καθώς συνέπεσε με την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας γύρω από την αξιολόγηση □ ένα αίτημα που έχει διατυπωθεί ευρέως μετά την αρνητική σηματοδότηση της αξιολόγησης από τις νεοφιλελεύθερες μνημονιακές πολιτικές. Το αίτημα αυτό για αλλαγή της κουλτούρας αξιολόγησης έχει διατυπωθεί και από την Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης ήδη από το 2017, αλλά και στο κείμενο των βασικών θέσεων της του 2019. Στο κείμενο αυτό τονίστηκε ότι, πέρα από τις αναγκαίες θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές που απαιτούνται για την επιτυχημένη ανάπτυξη μιας στρατηγικής αξιολόγησης στη χώρα μας, είναι απαραίτητη και η αλλαγή της κουλτούρας για την αξιολόγηση.

Το βιβλίο *Η παιδαγωγική της αξιολόγησης* απαντάει άμεσα σ' αυτή την ανάγκη και μπορεί να αποτελέσει ένα εύχρηστο εργαλείο για την αλλαγή της κουλτούρας, καθώς μας δείχνει πώς μπορεί η αξιολόγηση να διεξαχθεί με διαφορετικούς όρους και τι μπορεί να πετύχει, αλλά και τι και με ποιο τρόπο μας διδάσκει. Στην ουσία, προτείνει μια πλουραλιστική παιδαγωγική της αξιολόγησης, που θα ενσωματώνει διάφορες παραδοχές, αξίες, προτεραιότητες, μοντέλα και τεχνικές, τα οποία θα διευρύνουν την οπτική των αξιολογητών και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούν να νοηματοδοτήσουν και να διατυπώσουν κρίσεις σε σχέση με αυτό που αξιολογούν. Έτσι, συμβάλλει

στον εμπλουτισμό του θεωρητικού προβληματισμού στη χώρα μας με διαφορετικές προσεγγίσεις και παραδείγματα αξιολόγησης σε άλλες χώρες.

Ειδικότερα, το βιβλίο αναλύει τις παιδαγωγικές αρχές του Paulo Freire, που εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην κοινωνική δικαιοσύνη και τη σχέση τους με μια κριτική παιδαγωγική της αξιολόγησης. Μέσα από τις εργασίες στενών συνεργατών του Freire και θεωρητικών της αξιολόγησης, παρουσιάζει τις αξιολογήσεις που έχουν επηρεαστεί από τις φρεϊρικές αξίες και, συγκεκριμένα, τη δημοκρατική συμμετοχική αξιολόγηση, την ενδυναμωτική αξιολόγηση, τη φεμινιστική αξιολόγηση, την μετασχηματίζουσα αξιολόγηση και την αξιολόγηση των κριτικών συστημάτων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Θανάσης Καραλής, επιμελητής της ελληνικής έκδοσης, το βιβλίο μας εισάγει σε μια διαφορετική θεώρηση της αξιολόγησης, που ξεφεύγει από την κρατούσα τεχνοκρατική και διαχειριστική αντίληψη και μας προτρέπει να αξιοποιήσουμε τις ιδέες και τη δράση του Freire, προκειμένου να προσδιορίσουμε τη δική μας παιδαγωγική της αξιολόγησης.

Το βιβλίο αποτελείται από τρία μέρη, τα οποία πραγματεύονται: (α) την παγκόσμια επίδραση της παιδαγωγικής του Freire υπό το πρίσμα σύγχρονων στοχαστών και την ιδιαίτερη επίδραση της στην εκπαίδευση του δρόμου, (β) τις παιδαγωγικές αρχές της αξιολόγησης που πηγάζουν από τον Freire καθώς και την εφαρμογή της παιδαγωγικής διεργασίας στην αξιολόγηση, και (γ) δύο εφαρμοσμένες περιπτώσεις μετασχηματίζουσας παιδαγωγικής αξιολόγησης και μετασχηματίζουσας ενδυναμωτικής ή αλλιώς χειραφετικής αξιολόγησης.

Στο *Πρώτο Μέρος*, παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 1 το *New Directions for Evaluation* γραμμένο από τον Δρ. Moacir Gadotti, Καθηγητή της Εκπαίδευσης στο Πανεπιστήμιο του Σάο Πάολο και Διευθυντή στο Ινστιτούτο Paulo Freire στο Σάο Πάολο. Στο κεφάλαιο αυτό αναδεικνύεται πώς οι αρχές της φρεϊρικής παιδαγωγικής, που βασίζονται στην κοινωνική δικαιοσύνη, την ανθρωπολογική θεωρία της γνώσης, το διάλογο, τον πλουραλισμό και τις διαδραστικές και συμμετοχικές μεθοδολογίες, μπορούν να διαμορφώσουν μια νέα γενιά αξιολογητών που δεν περιορίζονται στην τυποποίηση της αξιολόγησης και αναζητούν τις βαθύτερες αιτίες της. Πρόκειται για την κριτική παιδαγωγική του Freire, που μπορεί να διδάξει τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους αξιολογητές, τη συλλογική δουλειά, την αναστοχαστική διερεύνηση, τη διεπιστημονικότητα για ολιστική κατανόηση και τη συνοχή μεταξύ θεωρίας, μεθόδου και πράξης που διέπονται από συγκεκριμένες αρχές και αξίες.

Στο Κεφάλαιο 2, οι συγγραφείς Thereza Penna Firme, εκπαιδεύτρια και ψυχολόγος που ειδικεύεται στην αξιολόγηση ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και επαγγελματικής πρακτικής και η Vathsala Iyengar Stone, που διευθύνει την έρευνα και την αξιολόγηση στο Κέντρο Υποβοηθητικής Τεχνολογίας στο Πανεπιστήμιο του Μπάφαλο, παρουσιάζουν τα πορίσματα της αξιολόγησης ενός προγράμματος για άστεγα παιδιά, η οποία βασίστηκε στην παιδαγωγική του Freire για την ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης τους. Αναδεικνύουν ειδικότερα μια διαφορετική προσέγγιση του ερευνητικού σχεδιασμού, που μετατρέπει την αξιολόγηση από απλό μέσο ιεραρχικής λογοδοσίας σε μαθησιακό εργαλείο για τη διαχείριση του προγράμματος. Ταυτόχρονα, εστιάζουν στις πραγματικές αλήθειες του προγράμματος μέσα από την επιβεβαίωση τους, τις εμπειρίες των συμμετεχόντων ως βάση για τον σχεδιασμό, και την αξία των δεδομένων που συλλέγονται μέσω της συμμετοχικής παρατήρησης. Φάνηκε, λοιπόν, ότι οι φρεϊρικές αρχές μπορούν να εξασκήσουν τους αξιολογητές στην ενσυναίσθηση κατά τις αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους, την ανοικτότητα και την κριτική σκέψη που τους επιτρέπει να προσαρμόσουν τις μεθόδους τους κατάλληλα, δημιουργώντας έτσι μια θετική στάση για την αξιολόγηση.

Στο *Δεύτερο Μέρος* εξετάζονται στο Κεφάλαιο 3 οι παιδαγωγικές αρχές του Paulo Freire και η συνάφεια τους με μια κριτική παιδαγωγική της αξιολόγησης για τη θεωρία και την πράξη της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η παιδαγωγική της κριτικής συνειδητοποίησης που

στηρίζεται στις βιωμένες ανάγκες των ανθρώπων στις κοινότητες, το οποίο ενθαρρύνει την ουσιαστικότερη εμπλοκή τους, στην αναζήτηση των αιτιών των αναγκών αυτών και στον αναστοχασμό που οδηγεί στη δράση και την κοινωνική αλλαγή προς τη δικαιοσύνη. Μια τέτοια προσέγγιση προϋποθέτει την έρευνα από κοινού ζητημάτων ή αλλιώς «θεματικών» που είναι σημαντικές για τους ίδιους τους συμμετέχοντες. Γι' αυτό και η συμμετοχική αξιολόγηση, που εστιάζει στην κοινότητα, θεωρείται πολύ σημαντική και έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία σε πολλά διεθνή και κοινοτικά αναπτυξιακά έργα, καθώς μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση διαφόρων οπτικών. Εξίσου σημαντικές είναι οι προσεγγίσεις της διαδραστικής αξιολόγησης και της σύνδεσης της με την κοινωνική αλλαγή καθώς και η δημοκρατική διαλογική αξιολόγηση για την ενθάρρυνση του διαλόγου ανάμεσα σε ανθρώπους με διαφορετικές οπτικές. Σε κάθε περίπτωση, η κριτική συνειδητοποίηση πρέπει να βασίζεται τόσο στην αντικειμενική πραγματικότητα, όσο και στην υποκειμενική κατανόηση της πραγματικότητας από τους ίδιους τους ανθρώπους και τις διάφορες κοινωνικές ομάδες που θίγονται περισσότερο. Έτσι, η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην κοινωνική δικαιοσύνη, προσδιορίζοντας τα στρατηγικά σημεία της παρέμβασης σε κοινωνικές καταστάσεις και τις εναλλακτικές οπτικές ερμηνείας και αντιμετώπισης του προβλήματος.

Στο Κεφάλαιο 4, οι Thomaz K. Chianca, διεθνής σύμβουλος αξιολόγησης και Claudius Ceccon, εκτελεστικός διευθυντής του ερευνητικού κέντρου Center for the Creation of People's Image αναλύουν κατά πόσο οι αρχές στις οποίες στηρίχτηκε το έργο του Freire θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση του αναλφαριθμητισμού των κατοίκων στη Γουινέα Μπισάου στη δυτική Αφρική. Αφού περιέγραψαν τις δράσεις, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι 8 από τις 10 αρχές ήταν εμφανώς λειτουργικές και μπορούσαν να εφαρμοστούν σ' αυτή την εμπειρία. Τονίζουν, δε, ότι οι αξιολογήσεις είναι σύνθετα εγχειρήματα που επηρεάζονται έντονα από το πλαίσιο και τους ανθρώπους που συμμετέχουν και, ως εκ τούτου, κάθε διεργασία αξιολόγησης είναι μοναδική. Επομένως, για να διασφαλιστεί η ποιότητα και η χρησιμότητα, οι σκοποί των αξιολογήσεων θα πρέπει να βασίζονται στις ανάγκες και στις προτεραιότητες των συμμετεχόντων και να αποτελούν την πηγή για τις αξίες και τα κριτήρια που θα εφαρμόζονται στην αξιολόγηση.

Στο *Τρίτο Μέρος* παρουσιάζονται δύο παραδείγματα της επίδρασης του Freire στην αξιολόγηση. Το ένα παράδειγμα αφορά τη «Μετασχηματίζουσα παιδαγωγική αξιολόγηση: Φρεϊρικές αρχές που εφαρμόστηκαν σε δημόσια σχολεία της Βραζιλίας» και περιγράφεται στο Κεφάλαιο 5 από την Vilma Guimarães, γενική διευθύντρια εκπαίδευσης στο Ίδρυμα Roberto Marinho στο Ρίο ντε Τζανέιρο, διευθύντρια σχολείου και υπεύθυνη του τμήματος Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας στη Γραμματεία της πολιτείας Περναμπούκο. Στο παράδειγμα αυτό η συγγραφέας αναδεικνύει ότι, σε αντίθεση με την κρατούσα πρακτική της αξιολόγησης στη Βραζιλία που προωθεί την αποτυχία των φτωχότερων και τους ωθεί στη διακοπή των σπουδών τους, πάρα πολλά σχολεία στη χώρα ακολουθούν μια συνεργατική, διαλογική παιδαγωγική της αξιολόγησης για να δώσουν αυτοπεποίθηση στους μαθητές να προχωρήσουν.

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά τη «Μετασχηματίζουσα ενδυναμωτική αξιολόγηση και φρεϊρική παιδαγωγική: Εναρμόνιση με μια χειραφετική παράδοση» και αναλύεται στο Κεφάλαιο 6 από τον David Fetterman, πρώην πρόεδρο της Αμερικανικής Ένωσης Αξιολόγησης (ΑΕΑ) και συγγραφέα ή επιμελητή 16 βιβλίων για την αξιολόγηση. Στη προκειμένη περίπτωση εξετάζει τις ομοιότητες ανάμεσα στην παιδαγωγική του Freire και την ενδυναμωτική αξιολόγηση, που μοιράζονται μια κοινή χειραφετική παράδοση. Αυτές οι προσεγγίσεις βοηθούν τους ανθρώπους να μάθουν να αντιμετωπίζουν το κατεστημένο, να αμφισβητούν τις παραδοχές και τους προκαθορισμένους ρόλους και να μην αποδέχονται τυφλά την «αλήθεια» για το πώς είναι τα πράγματα αλλά να σκέφτονται κριτικά.

Εν κατακλείδι, το βιβλίο Η παιδαγωγική της αξιολόγησης που επιμελήθηκαν ο Θανάσης Καραλής και ο Michael Quinn Patton για την ελληνική και την αγγλική έκδοση αντίστοιχα, μας παρέχει

πλούσια τροφή για σκέψη και αναστοχασμό ως προς τη συνολική προσέγγιση της αξιολόγησης, τη μεθοδολογία και την παιδαγωγική της. Μέσα από την ανάλυση των παιδαγωγικών αρχών του Paulo Freire και της εφαρμογής τους στην αξιολόγηση, το βιβλίο προτρέπει όλους τους αξιολογητές και τις αξιολογήτριες να ξεφύγουν από τη στενή διαχειριστική αντίληψη και να τολμήσουν μια πιο ουσιαστική, αναστοχαστική και διεπιστημονική διερεύνηση της αντικειμενικής και υποκειμενικής πραγματικότητας προκειμένου να ενισχύσουν την ποιότητα και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης. Αναμφίβολα, το βιβλίο αυτό αποτελεί έναν εξαιρετικό και καίριο οδηγό, που μπορεί να συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας και στη δημιουργία θετικής στάσης για την αξιολόγηση.

## Νέο έργο ΕΕΑ: Ενίσχυση των ικανοτήτων των Εταιρειών και Δικτύων Αξιολόγησης στην Ευρώπη

Για την επόμενη διετία (2021-2022) η ΕΕΑ προεδρεύει του **Δικτύου των Ευρωπαϊκών Εταιρειών Αξιολόγησης (NESE)** ενός ευρωπαϊκού δικτύου που παράγει αξία μέσω της δημιουργίας ενός κοινού εδάφους για όλες τις Εταιρείες και τα Δίκτυα Αξιολόγησης μέλη του, που ενδιαφέρονται για την ανταλλαγή καλών πρακτικών και την ανάπτυξη αμοιβαίας τεχνογνωσίας, σε θεωρητικά ζητήματα αλλά και πρακτικές που σχετίζονται με την αξιολόγηση. Το Δίκτυο δραστηριοποιείται στην κατεύθυνση προώθησης τεχνογνωσίας και ενίσχυσης ικανοτήτων σε Εταιρείες και Εθνικά Δίκτυα, που εργάζονται για την προώθηση της χρήσης της αξιολόγησης και την οικοδόμηση αντίστοιχης κουλτούρας.

Στο πλαίσιο αυτό, τον Αύγουστο του 2021, το Δίκτυο ανέλαβε την εκπόνηση του έργου: **Ενίσχυση των ικανοτήτων των Εταιρειών και Δικτύων Αξιολόγησης στην Ευρώπη: Μια πρακτική προσέγγιση για την προώθηση της αξιολόγησης των βασικών οριζόντιων αρχών (Key Horizontal Principles)**. Το έργο χρηματοδοτείται από τον Διεθνή Οργανισμό για Συνεργασία στην Αξιολόγηση IOCE/EVALPartners<sup>1</sup>. Εταίροι του έργου είναι: Η Ισπανία, η Γερμανία, η Πολωνία, η Σερβία, η Βόρεια Μακεδονία και η Ελλάδα. Ως συνδεδεμένος εταίρος συμμετέχει και η Ιταλία. Οι εταίροι υποστηρίζουν μια συμμετοχική δράση χωρίς αποκλεισμούς, που επεκτείνεται σε όλες τις Εταιρείες και Δίκτυα στην Ευρώπη. **Την ευθύνη συντονισμού και διοίκησης του έργου έχει αναλάβει η Ελλάδα μέσω της ΕΕΑ.**

Το έργο αποσκοπεί στην ενίσχυση της εσωτερικής συνεργασίας των μελών του NESE, μέσω της ανάπτυξης ενός **Κοινού Πλαισίου Αναφοράς (ΚΠΑ-CRF)** που μπορεί να αξιοποιηθεί από τις εθνικές Εταιρείες και Δίκτυα Αξιολόγησης, προκειμένου να υποστηρίξει την προώθηση των βασικών αρχών της ισότητας, της ισότητας των φύλων και της κοινωνικής δικαιοσύνης και των κοινών αρχών της εταιρικής σχέσης, της καινοτομίας, της ένταξης, της δημοκρατίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (KHP) στις πρακτικές αξιολόγησης των χωρών. Ειδικότερα, το έργο στοχεύει:

- (1) Στην ενίσχυση των ικανοτήτων των Εταιρειών και Δικτύων, μέσω της χρήσης ενός κοινού «εργαλείου» που προωθεί την υιοθέτηση των βασικών οριζόντιων αρχών στην αξιολόγηση·
- (2) Στη θέσπιση κοινού εδάφους για τις Εταιρείες και τα Δίκτυα Αξιολόγησης, ώστε να ανταλλάξουν πρακτικές προσεγγίσεις και να υποστηρίξουν την υιοθέτηση των βασικών οριζόντιων αρχών στο σχεδιασμό και την εκπόνηση αξιολογήσεων·
- (3) Στην υποστήριξη του επαγγελματισμού στην αξιολόγηση, μέσω της σύνταξης ενός κειμένου πρακτικής καθοδήγησης: του Κοινού Πλαισίου Αναφοράς-ΚΠΑ.

Το έργο περιλαμβάνει τις ακόλουθες δράσεις:

- (1) **Χαρτογράφηση** της υφιστάμενης κατάστασης σε όλη την Ευρώπη: σε μια άσκηση απογραφής P2P, θα περιγραφεί πώς οι Εταιρείες και τα Δίκτυα ενσωματώνουν τις βασικές οριζόντιες αρχές στα στρατηγικά τους έγγραφα (π.χ. καταστατικά έγγραφα, αποστολή, πρότυπα ποιότητας, κατευθυντήρια κείμενα, κλπ.).

<sup>1</sup> <https://www.ioce.net/>, <https://www.evalpartners.org/>

- (2) **Ανάλυση SWOT και GAP:** βάσει ανατροφοδότησης από τα εθνικά σημεία, θα εντοπιστούν περιοχές προς βελτίωση για τις Εταιρείες και τα Δίκτυα, σχετικά με τις βασικές οριζόντιες αρχές.
- (3) **Συνεργασία με ομάδα εμπειρογνομόνων:** τα αποτελέσματα της χαρτογράφησης και τα ευρήματα των αναλύσεων, θα συζητηθούν με ειδικούς ως πρώτο βήμα για την ανάπτυξη του ΚΠΑ.
- (4) **Σύνταξη σχεδίου ΚΠΑ και ηλεκτρονική διαβούλευση:** σε συνέχεια των ανωτέρω, θα συνταχθεί σχέδιο του ΚΠΑ. Η ανάπτυξη του σχεδίου θα συνδεθεί με μια διαδικασία συν-σχεδιασμού, περιλαμβάνοντας αναφορά και σε υφιστάμενες καλές πρακτικές. Το σχέδιο θα τεθεί σε ηλεκτρονική διαβούλευση για την παροχή σχολίων από τις Εταιρείες και τα Δίκτυα αξιολόγησης (διαδικτυακό ερωτηματολόγιο).
- (5) **Διοργάνωση εκδήλωσης ενημέρωσης** για την παρουσίαση του τελικού κειμένου ΚΠΑ στο ευρύτερο περιβάλλον αξιολόγησης στην Ευρώπη.

Η ΕΕΑ και το NESE θεωρούν το έργο ως πολλά υποσχόμενο για την ενίσχυση της ικανότητας και της συνεργασίας των Εταιρειών και Δικτύων Αξιολόγησης στην Ευρώπη. Τα αποτελέσματα του έργου θα αποτελέσουν φυσικά αντικείμενο διάδοσης και στη χώρα μας, μέσω ειδικής εκδήλωσης που θα διοργανώσει η ΕΕΑ ειδικά για αυτόν τον σκοπό.

## Διεξαγωγή του 4<sup>ου</sup> Διαβαλκανικού Περιφερειακού Συνεδρίου Αξιολόγησης (24.11.2021)

Το Δίκτυο Αξιολόγησης των Δυτικών Βαλκανίων (Western Balkan Evaluation Network - WBEN), διοργάνωσε στις 24 Νοεμβρίου 2021, διαδικτυακό συνέδριο με θέμα «**Reflecting the practice of evaluation**». Η γλώσσα του συνεδρίου ήταν τα αγγλικά.

Στο συνέδριο συμμετείχαν σύμβουλοι αξιολόγησης, κυβερνητικοί αξιωματούχοι από τις χώρες των Δυτικών Βαλκανίων, εκπρόσωποι διεθνών οργανισμών, ακαδημαϊκοί, εκπρόσωποι της κοινωνίας των πολιτών, αλλά και εκπρόσωποι διακρατικών δικτύων αξιολόγησης όπως, το Δίκτυο Εταιρειών Αξιολόγησης της Ευρώπης (NESE), ο Σύνδεσμος Αξιολόγησης της Ασίας και του Ειρηνικού (Asia Pacific Evaluation Association), και η Ομάδα αξιολόγησης των Ηνωμένων Εθνών (UN Evaluation Group – UNEG).

Το πρόγραμμα του συνεδρίου περιλάμβανε τις ακόλουθες ενότητες:

- Effective approaches to evaluation, methodologies and designs
- Evaluation practice and its challenges in uncertain times, such as Covid-19
- Evaluation processes in the educational sector
- Evaluation and other aspects of implementing evaluation processes
- Role of VOPEs in building national evaluation capacities in the Balkan region
- Evaluation professionalization - State of play in the Balkan region
- Use of evaluation reports, transparency, capacity of commissioners and managers in evaluation

Στηρίζοντας διαχρονικά τις δράσεις του Δικτύου Αξιολόγησης των Δυτικών Βαλκανίων, η Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης συμμετείχε ενεργά στις εργασίες του συνεδρίου.

Το βίντεο του 4ου Διαβαλκανικού Περιφερειακού Συνεδρίου Αξιολόγησης είναι διαθέσιμο σε αυτόν το σύνδεσμο: <https://www.hellenicevaluation.org/index.php/el/eukairies/sinedria/item/142-wben-4th-regional-conference>



## English-language abstracts

### **ESGs and Business Sustainability Assessment: Critical Overview and Perspectives in Greece and Internationally**

*Paraskevi Boufounou, Maria Despoina Argyrou*

The purpose of the article is to highlight the importance of the ESG criteria, both for achieving the goal of sustainable development and for evaluating businesses and investment decisions. The ESG criteria are used to measure the performance of companies on sustainability issues, i.e. how much a company contributes to the pursuit of sustainable development. Furthermore, the use of these criteria is becoming more and more financially important for the companies, as their performance in ESG indicators is increasingly linked to their profitability and ability to raise capital. Hence, this article first explains the basic concepts related to sustainable development, that is, its history, the preconditions for its attainment, as well as the efforts put and financial resources allocated in this direction. Then, the ESG criteria and their usefulness for evaluating companies and investment decisions are presented, by focusing on the private sector and the way companies can contribute to this effort. The final part of the article presents a critical review of the progress towards the adoption of the ESG criteria in Greece.

**Keywords:** Sustainable Development, Agenda 2030, SDGs, ESGs, Investment-Financing Evaluation.

### **Evaluation in the face of change: Strategic foresight and evaluation**

*Dimitra Ioannou*

Addressing the global emergency caused by climate change, digital technologies and other global trends, requires fundamental transformations strengthening the resilience of systems and institutions. Over the last few years, policymakers have made significant effort to integrate strategic foresight into their work, particularly in policy domains subject to rapid structural change requiring anticipatory and evidence-based policymaking. In order to increase transition readiness, it is critical to systematically analyse megatrends affecting people's lives and the future of our world. This involves a cross-sectoral approach, but present tools and methodologies for ex-ante impact assessment and ex post policy evaluation would need to be adapted to enable a forward-looking, multidisciplinary approach to change. This also implies that strategic foresight necessitates more pertinent evaluations for decision-making, spanning across policy domains and government divisions. This paper is intended to discuss potential adjustments to evaluation methods that would make policy and programme evaluations more relevant and forward-looking.

**Keywords:** strategic foresight, complexity, evaluation, policymaking.

## Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Ελληνική Εταιρεία Αξιολόγησης (ΕΕΑ) ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2014 με τη μορφή Επιστημονικού Σωματείου και είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Εταιρείας Αξιολόγησης. Βασικός σκοπός της είναι η προώθηση μιας κουλτούρας αξιολόγησης που θα συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη, στην ορθολογική αξιοποίηση των πόρων, στην προσέλκυση επενδύσεων, στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, στη διασφάλιση κοινωνικής συνοχής και, γενικά, στην αποτελεσματικότητα των δημόσιων πολιτικών. Στόχος της είναι η προώθηση της αξιολόγησης ως επιστημονικής μεθόδου ανάλυσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων και ευκαιριών ανάπτυξης, και η δημιουργία μιας πλατφόρμας δημόσιου διαλόγου για την αξιολόγηση.

Περισσότερες πληροφορίες και ανακοινώσεις σχετικά με τις δράσεις της ΕΕΑ αναρτώνται στον ιστότοπο: [www.hellenicevaluation.org](http://www.hellenicevaluation.org)



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**HELLENIC EVALUATION SOCIETY**

[www.hellenicevaluation.org](http://www.hellenicevaluation.org)