

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



- Δρ. Κατσαρός Κλεάνθης
- Δρ. Μανούκης Αλέξανδρος
- MSc. Μπουρσανίδης Χρήστος
- Δρ. Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη

ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΠΟΥΡΣΑΝΙΔΗΣ

π. Υπεύθυνος Σπουδών & Έρευνας ΕΣΔΔΑ

Συστημικό Μάνατζμεντ & Δημόσια Διακυβέρνηση

ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Δομή Εισήγησης

- Διοικητική μεταρρύθμιση και Δημόσιο Στρατηγικό Μάνατζμεντ
- SWOT-Ανάλυση & PESTEL ως Εργαλεία Στρατηγικού προσανατολισμού
- Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ
- Στρατηγικές Επιλογές και Διατύπωση Στρατηγικών στόχων
- Διαμόρφωση Στρατηγικού Χάρτη
- Μετρησιμότητα στρατηγικών στόχων & Ανάπτυξη επιχειρησιακών δράσεων
- Εφαρμογές στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ομαδικές ασκήσεις
- Ενδεικτική Βιβλιογραφία

Διδακτικά Προλεγόμενα και Επισημάνσεις

Η διδασκαλία του μαθήματος στηρίζεται σε ένα σύνολο διαφανειών, ως διδακτικά εργαλεία, που αποτελούν την μεθοδολογική βάση αναφοράς για την ανάλυση και την επεξήγηση των γνωστικών αντικειμένων καθώς και για την ανάπτυξη τόσο μίας επιχειρηματολογίας όσο και μιας κριτικά αναστοχαστικής διαλογικής συζήτησης με τους σπουδαστές/επιμορφωνόμενους.

Οι διαφάνειες αποτελούν, ως διδακτικό υλικό, συστατικά στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας του συναφούς Εκπαιδευτικού Προγράμματος της ΕΣΔΔ/ΙΝΕΠ και διατίθενται αποκλειστικά γι' αυτόν τον σκοπό.

Σε περίπτωση χρήσης ως βιβλιογραφική παραπομπή προτείνεται:

«Μπουρσανίδης Χρήστος (2019): ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ – Στρατηγικό Δημόσιο Μάνατζμεντ. Διδακτικό Υλικό – Typescript, ΕΣΔΔΑ. Αθήνα 2019»

• Για κάθε άλλη χρήση, αναπαραγωγή και διανομή απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του συγγραφέα.

Τι είναι στρατηγική;

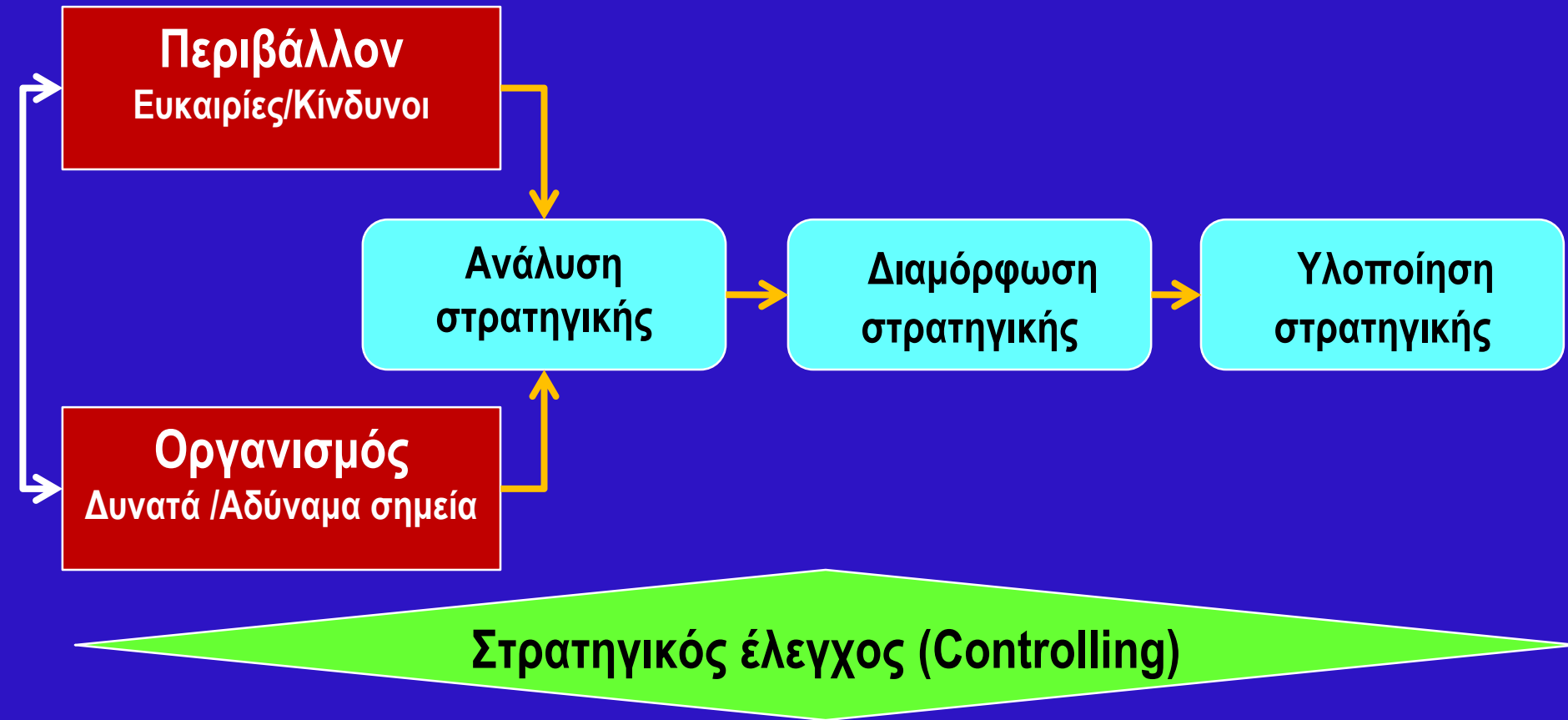
Η ουσία του όρου της στρατηγικής ενσωματώνεται με μερικές λέξεις στη ρήση του Κινέζου Φιλόσοφου και Στρατηγού **Σουν Τσε** το 500:

«Εάν γνωρίζεις τον αντίπαλό σου και γνωρίζεις τον εαυτό σου, τότε δύνασαι να κερδίσεις χωρίς Κίνδυνο 100 μάχες.

Εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου, αλλά όχι τον αντίπαλό σου, τότε οι πιθανότητες σου να κερδίσεις ή να χάσεις είναι ίσες.

Εάν όμως δεν γνωρίζεις ούτε τον εαυτό σου, ούτε τον εχθρό σου, τότε σε κάθε μάχη θα βγεις χαμένος.»

Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ



Βασικά στοιχεία στρατηγικής σκέψης

Σύμφωνα με τον προηγούμενο ορισμό για μία βιώσιμη και μακροχρόνια επιτυχία δύο παράγοντες κρίνονται σημαντικές και αποφασιστικού χαρακτήρα:

- Γνώση των **Ικανοτήτων** σου («**Γνωρίζεις τον εαυτό σου**»)
- Γνώση του **Περιβάλλοντός** σου («**Γνωρίζεις τον αντίπαλό σου**»)

Μεταφραζόμενα με όρους σύγχρονου μάνατζμεντ συνάγονται οι δύο αναλυτικά διαφοροποιημένες και κρίσιμες διαστάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ:

- Ανάλυση του Οργανισμού (**δυνατά και αδύναμα σημεία** του ίδιου του οργανισμού)
- Ανάλυση του Περιβάλλοντος (**ευκαιρίες και κίνδυνοι** που προέρχονται από το περιβάλλον)

Επίπεδα και περιεχόμενο διαδικασίας στρατηγικής ανάλυσης

Η συνολική διαδικασία στρατηγική ανάλυσης διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

♦ Εσωτερική ανάλυση:

Αναζήτηση και αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού

♦ Εξωτερική ανάλυση:

Αναζήτηση αναδυόμενων στρατηγικών ευκαιριών και κινδύνων που απορρέουν και προσδιορίζονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο διοικητικό περιβάλλον του οργανισμού

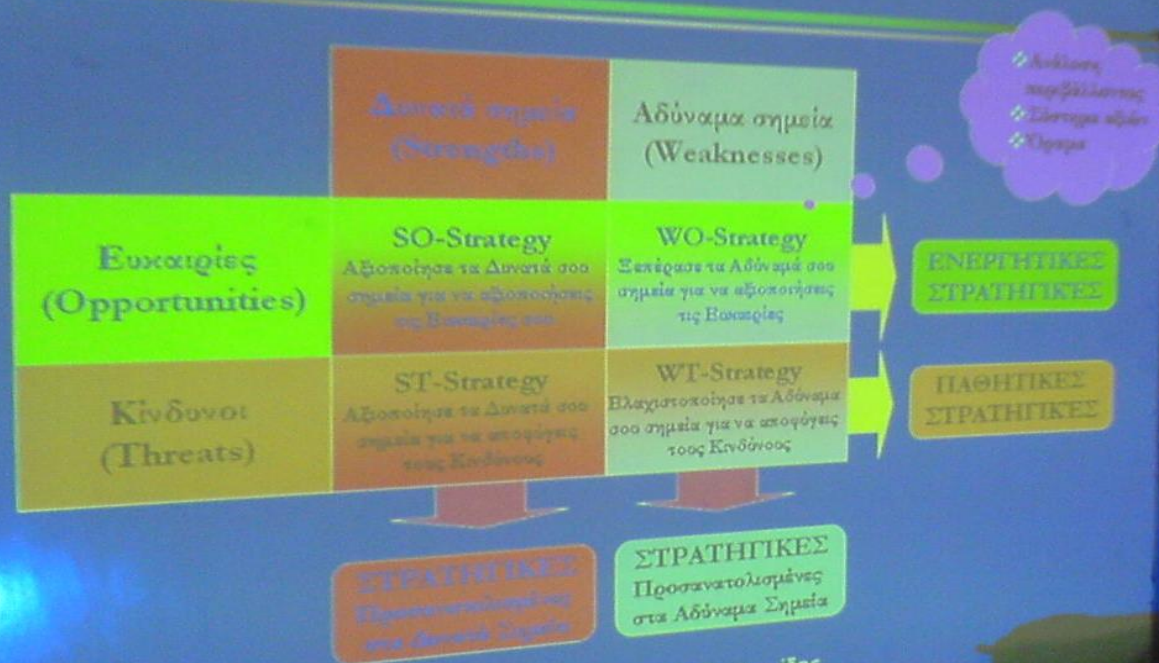
♦ Επιλογή στρατηγικής:

Βασική επιδίωξη για την επιλογή της στρατηγικής αποτελεί αφενός η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατών σημείων και των ευκαιριών και αφετέρου η ελαχιστοποίηση των απωλειών λόγω των αδύναμων σημείων και των επερχόμενων κινδύνων. Ειδικότερα αναζητούνται στοχευμένα σύμφωνα με τους αντίστοιχους στο διάγραμμα συνδυασμούς:

- η κατάλληλη στρατηγική κατεύθυνση και
- η επαγωγική επιλογή στρατηγικών στόχων, μέτρων και δράσεων.

Ο «Δάσκαλος» επεξηγεί το εργαλείο της SWOT-Analysisλίγο πριν οι Σπουδαστές την εφαρμόσουν ..δημιουργικά ..στην πράξη: Εργαστήρι BSC ΕΣΔΔ

Σχήμα:
Η SWOT - Ανάλυση ως εργαλείο στρατηγικού προσανατολισμού



ΕΣΔΔ - Χρήστος Μπουρσανίδης

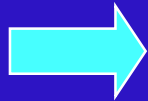
16/5/2007

Η SWOT - Ανάλυση

ως εργαλείο στρατηγικού προσανατολισμού



Οι συνιστώσες της SWOT Ανάλυσης



Πλαίσιο πρακτικής άσκησης

Εσωτερική
Οπτική

(S) Δυνατά σημεία

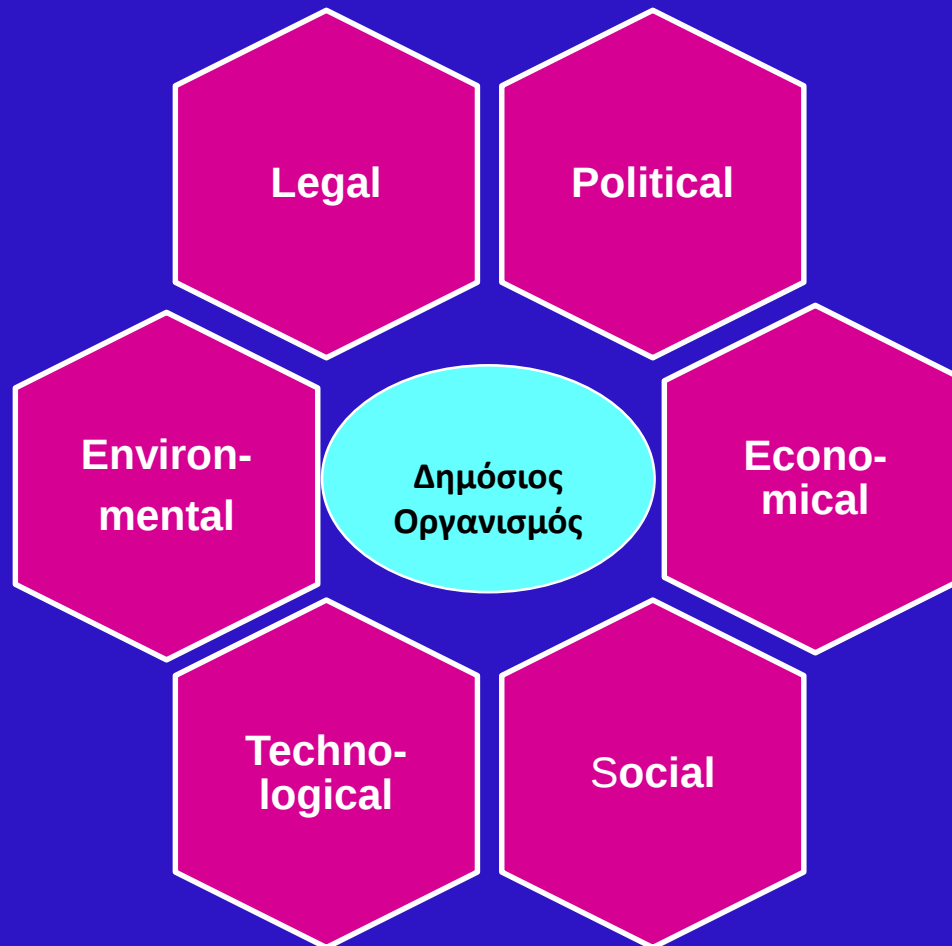
(W) Αδύναμα σημεία

Εξωτερική
Οπτική

(O) Ευκαιρίες

(T) Κίνδυνοι

Ανάλυση P.E.S.T.E.L.: Βασικά χαρακτηριστικά περιβάλλοντος



Ανάλυση P.E.S.T.E.L.:

Βασικά χαρακτηριστικά περιβάλλοντος

Political

Πολιτικές συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. πολιτική αστάθεια, βασικές αρχές και ιδεολογίες της επικρατούσας πολιτικής κατεύθυνσης, πιθανότητα πολιτικών ανατροπών - εξελίξεων κτλ)

Economical

Οικονομικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος (π.χ. πληθωρισμός, επιτόκια δανεισμού - καταθέσεων, κρατικός προϋπολογισμός, χρηματοοικονομικό σύστημα, ύψος επενδύσεων κτλ).

Social

Το κοινωνικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος (π.χ. κοινωνικές ομάδες, δημογραφικά στοιχεία και προβλέψεις, την ύπαρξη ή όχι κοινωνικής συνοχής, ομάδες πίεσης και συμφερόντων κτλ).

Technological

Τεχνολογικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος (π.χ. ενσωμάτωση και διάδοση τεχνολογίας ΤΠΕ , προοπτικές ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, κύρια ερευνητικά πεδία, εμπλεκόμενοι επιστημονικοί φορείς, πατέντες τεχνολογικών λύσεων κτλ)

Environmental

Περιβαλλοντικές συνθήκες και συσχέτισή τους με τους άλλους 5 παράγοντες (π.χ. ισχυρό ή μη νομικό υπόβαθρο για το περιβάλλον, ύπαρξη κουλτούρας προστασίας και διατήρησης των φυσικών περιβαλλοντικών στοιχείων κτλ).

Legal

Νομικό και θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί (π.χ. νόμοι , νομολογία, λειτουργία δικαστικού συστήματος, βαθμό εφαρμογής των νόμων, το επίπεδο και το είδος των κυρώσεων κτλ).

Ανάλυση P.E.S.T.E.L.:

Βασικά χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα –μειονεκτήματα

Που?

(πεδίο εφαρμογής):

- Εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και οι συνθήκες στις οποίες αναπτύσσεται η στρατηγική του.
- Εργαλείο για μακρο-ανάλυση, εξερευνώντας περιοχές που πιθανόν δε θα εξετάζονταν.
- Δίνει τη «μεγάλη εικόνα» την οποία δε δίδει η swot και αποτελεί την αφετηρία σε πλειάδα πληροφοριών.

Πότε;

- Στα πρώτα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς:
- Συντελεί στην αναγνώριση των απειλών και ευκαιριών και στην ανάπτυξη των εναλλακτικών στρατηγικών.
- Δύναται να αποτελέσει ένα πλαίσιο αξιολόγησης των προτεινομένων στρατηγικών.
- Αποτελεί το υπόβαθρο για την ανάπτυξη και χρήση μιας πλειάδας άλλων εργαλείων στη συνέχεια.

Δυσκολίες :

- Η απαίτηση για συγκεκριμένα και αξιόπιστα στοιχεία σε μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων της κοινωνικής και κρατικής λειτουργίας.
- Η διάθεση εξειδικευμένου προσωπικού για την αξιοποίηση των σχετικών στοιχείων.
- Αναλόγως με το είδος του οργανισμού, κάθε παράγοντάς της έχει διαφορετικό βάρος.
- Η PESTEL δε διαμορφώνει τη στρατηγική του οργανισμού, παρά μόνο προσδιορίζει και καταγράφει το περιβάλλον-πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διαμορφωθεί και θα εκτελεστεί αυτή.

Το BSC ως εργαλείου μετασχηματισμού της στρατηγικής σε επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης



Τι είναι το Balanced Scorecard; (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων)

- Η προσέγγιση **Balanced Scorecard (BSC)** συνιστά για κάθε Οργανισμό και Υπηρεσία ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης και διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής
- Η μεθοδολογία του BSC ξεκινά από την διατύπωση του οράματος και την χάραξη της στρατηγικής, προχωράει στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και συνεχίζει στην κατασκευή συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης και ολοκληρώνει με την ανάπτυξη πλέγματος μέτρων και δράσεων

Τι είναι το Balanced Scorecard; (II)

- Το **BSC** δημιουργεί έτσι ένα **μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς** μετάφρασης των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε επιχειρησιακούς μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων
- ☞ Το **BSC** δεν είναι λοιπόν απλώς ένα παραδοσιακό εργαλείο Controlling ή μέτρησης απόδοσης αλλά ένα **εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ** πολύ δε περισσότερο συνιστά ένα **σύγχρονο Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Εννοιολογικός προσδιορισμός βασικών όρων του BSC

“Balanced”

Εξισσορόπηση, ισοστάθμιση,
πολυδιάστατη προοπτική,
ολοκλήρωση-ενοποίηση

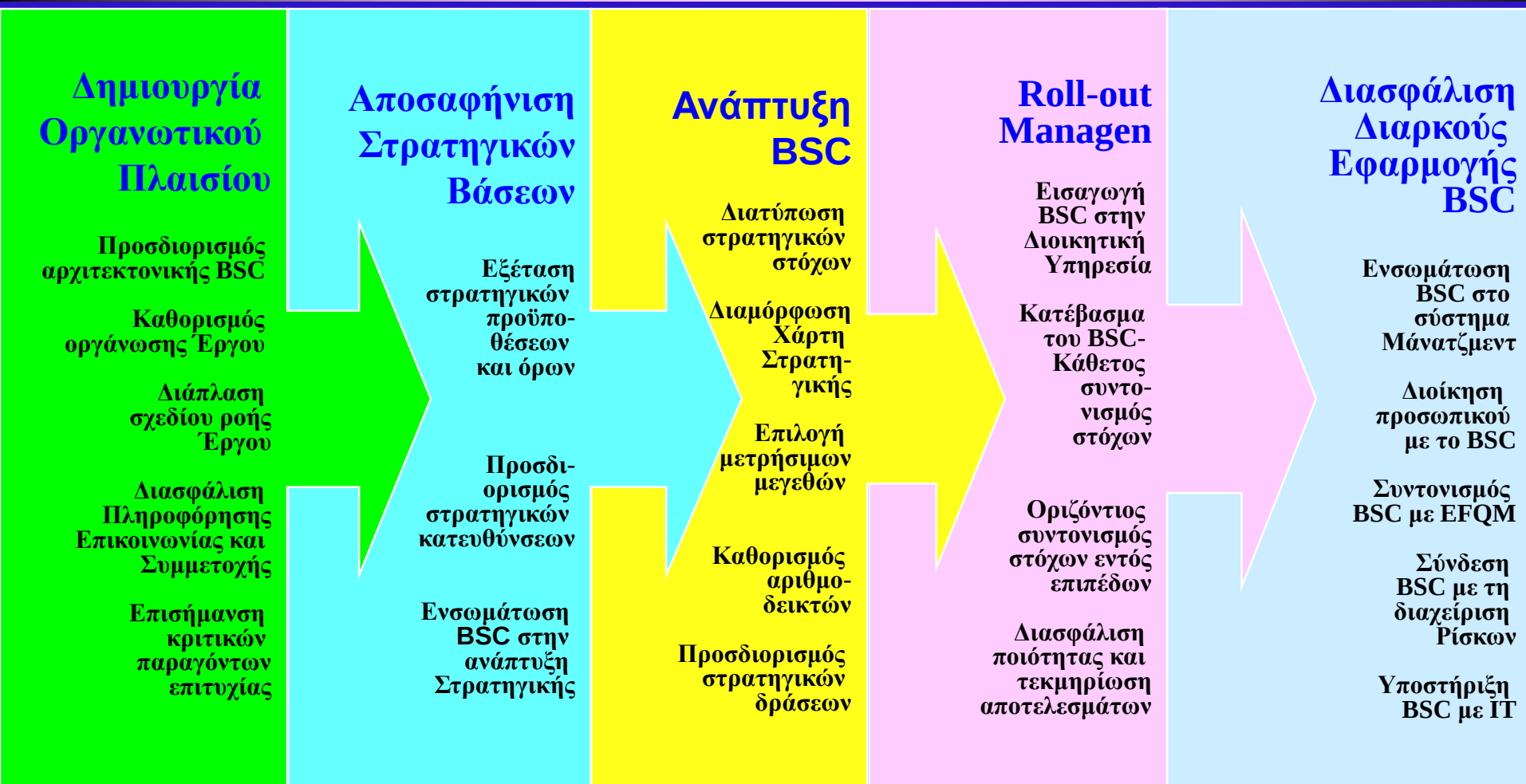
“Score”

Μετρησιμότητα, στοχοπροσανατολισμός,
μακρόπνοη επιδίωξη, στρατηγικός
χαρακτήρας

“Card”

Συστηματοποίηση, απλούστευση-
απομοίωση πολυπλοκότητας, γραπτή
καταχώρηση, απεικόνιση, διαφάνεια,
δεσμευτικός χαρακτήρας

Μεθοδολογία ανάπτυξης και υλοποίησης BSC-Μοντέλο 5 Φάσεων

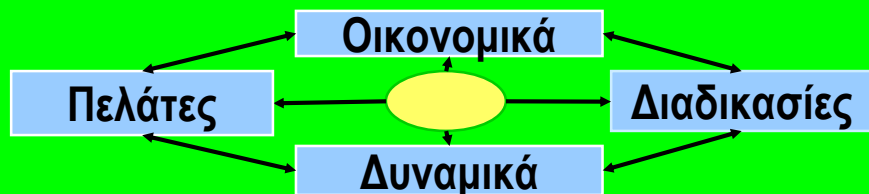


Ανάπτυξη στρατηγικής σε Δημόσιους Οργανισμούς με εφαρμογή του εργαλείου BSC

Βήματα διαδικασίας

Στρατηγική ανάλυση

Διατύπωση αποστολής & οράματος



Στρατηγικός Χάρτης

Στρατηγικοί στόχοι – Αλυσίδες λογικών συναφειών

Μετρήσιμα μεγέθη & δείκτες

Στρατηγικά μέτρα & δράσεις

Κλιμακωτό κατέβασμα στα επόμενα επίπεδα

Έργα - Χρόνος

SWOT- Ανάλυση (60' **ΛΕΠΤΑ**)
& Επιλογή στρατηγικής (10' **ΛΕΠΤΑ**)

Διατύπωση Οράματος (... **ΛΕΠΤΑ**)

Επιλογή κρίσιμων διαστάσεων στρατηγικής
εστίασης οργανισμού (... **ΛΕΠΤΑ**)

Διατύπωση στόχων (..**ΛΕΠΤΑ**) -
Στρατηγικός χάρτης (...**ΛΕΠΤΑ**)

Καθορισμός μετρήσιμων μεγεθών &
προσδιορισμός δεικτών (...**ΛΕΠΤΑ**)

Επιλογή στρατηγικών μέτρων & δράσεων,
υπευθυνότητες και δέσμευση Budget (...**ΛΕΠΤΑ**)

Λογική συναγωγή και συμφωνία επί στόχων
με τα κατώτερα επίπεδα ευθύνης

Αποστολή του Α΄ΠΕ.Σ.Υ.Π. Αττικής

Συμπυκνωμένη διατύπωση στη βάση του αναλυτικού ορισμού
στο Ν. 2889/2001 και στο Π.Δ. 357/2001

«Ο συντονισμός των δράσεων και πολιτικών υγείας και πρόνοιας στο επίπεδο της περιφέρειας και η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τις Μονάδες Υγείας, ανεξάρτητα από την κοινωνική και οικονομική κατάσταση των χρηστών, διασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους»

Το Όραμα (Vision)

Λειτουργίες και Χαρακτηριστικά

- **Λειτουργίες οράματος** ως συμπυκνωμένης έκφρασης της επιθυμητής κατάστασης και της μελλοντικής εικόνας:
 - λειτουργία πρόκλησης ωθήσεων
 - λειτουργία προσανατολισμού και οργανωτικής διάταξης
 - λειτουργία προάγουσα επιτυχιών
- **Το όραμα ως δημιουργική δύναμη**, για να μπορέσει να επιδράσει στοχοθετικά και στοχοπροσανατολιστικά πρέπει να:
 - έχει εκτεταμένο ορίζοντα και διορατικότητα
 - κατέχει μία διαπλαστική ισχύ που να λαμβάνει υπόψη και τα κοινωνικά συνεπαγόμενα
 - είναι εφικτό

Διατύπωση Οράματος του Α΄ΠΕ.Σ.Υ.Π. Αττικής

Σκιαγραφεί την επιθυμητή κατάσταση στρατηγικού μετασχηματισμού του Α΄ ΠΕΣΥΠ, όπως αυτό διαμορφώθηκε στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

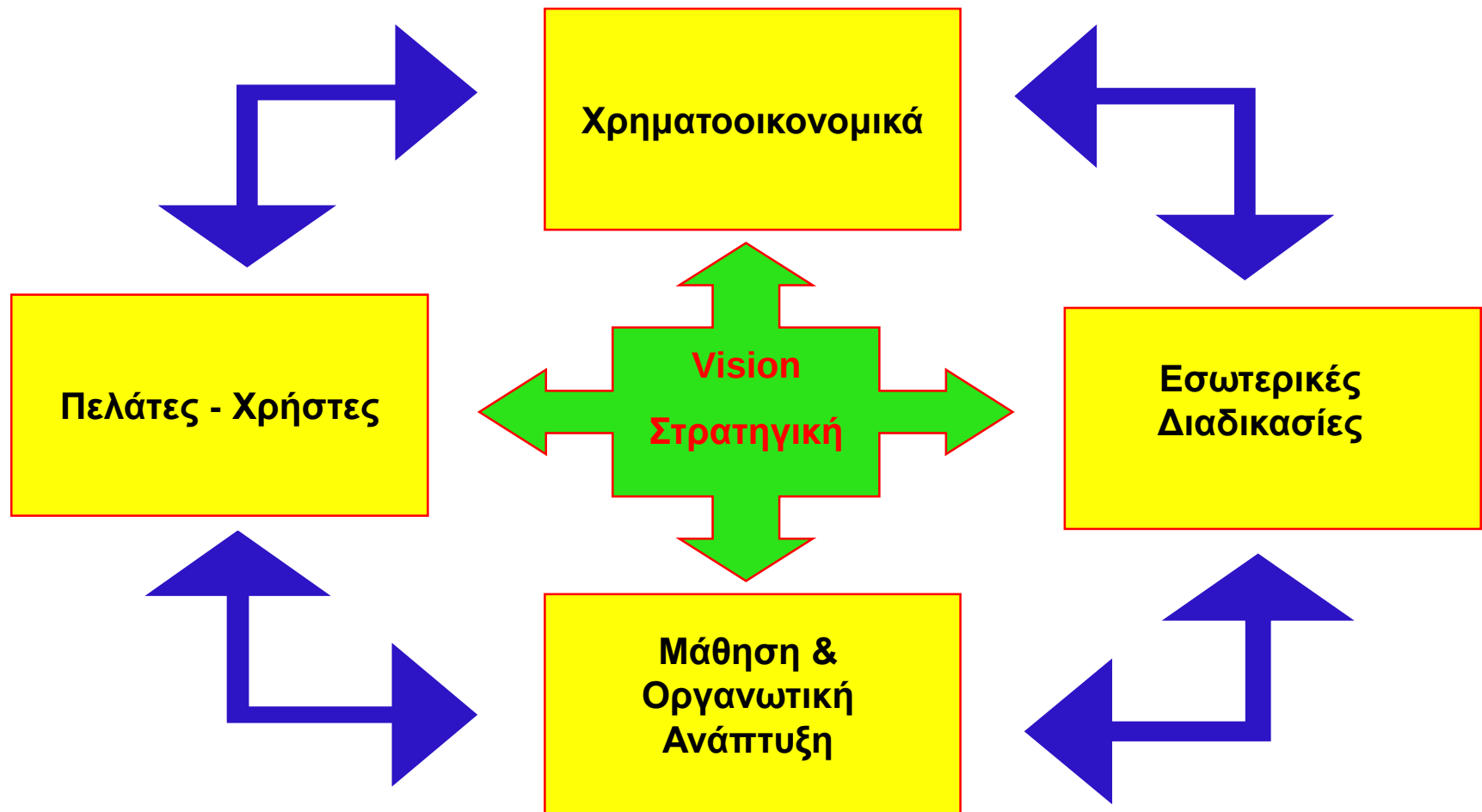
«Φιλοδοξούμε να αποτελέσουμε υπόδειγμα αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας, στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Υγείας, βασιζόμενοι σε κοινές αξίες και επιδιώξεις για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και ικανοποίησης των χρηστών και των εργαζομένων.»

Διατύπωση Οράματος του Κέντρου Υγείας Βύρωνα

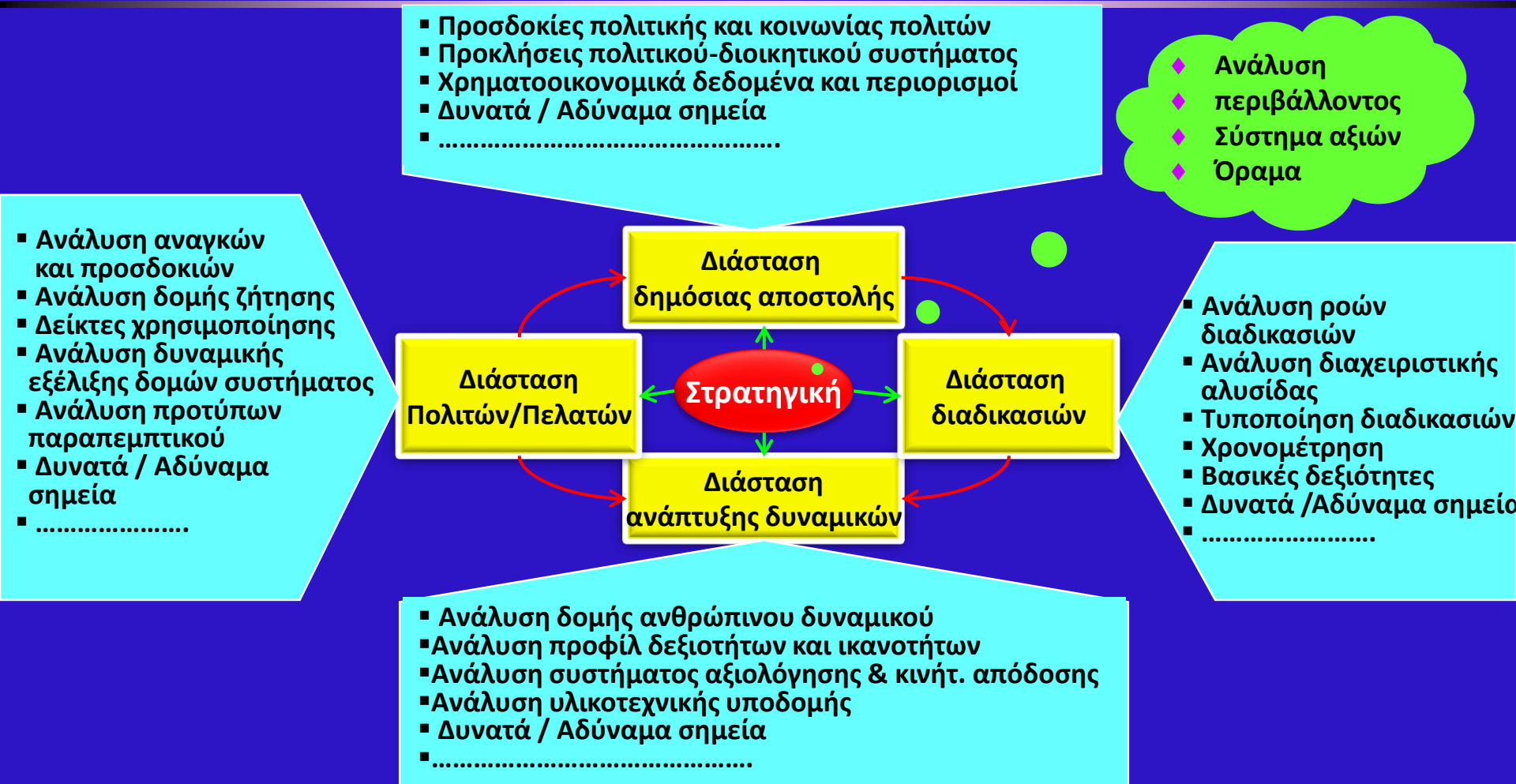
Πολύ συμπυκνωμένη διατύπωση οράματος που αντανακλούσε το κλίμα ευφορίας των δραστών μετόχων ίδρυσης του 1^{ου} Κέντρου Υγείας Αστικού Τύπου στην Ελλάδα

**«Είμαστε το πρώτο,
θέλουμε να γίνουμε και πρότυπο»**

Το κλασσικό κουαρτέτο Balanced Scorecard (Kaplan/Norton)

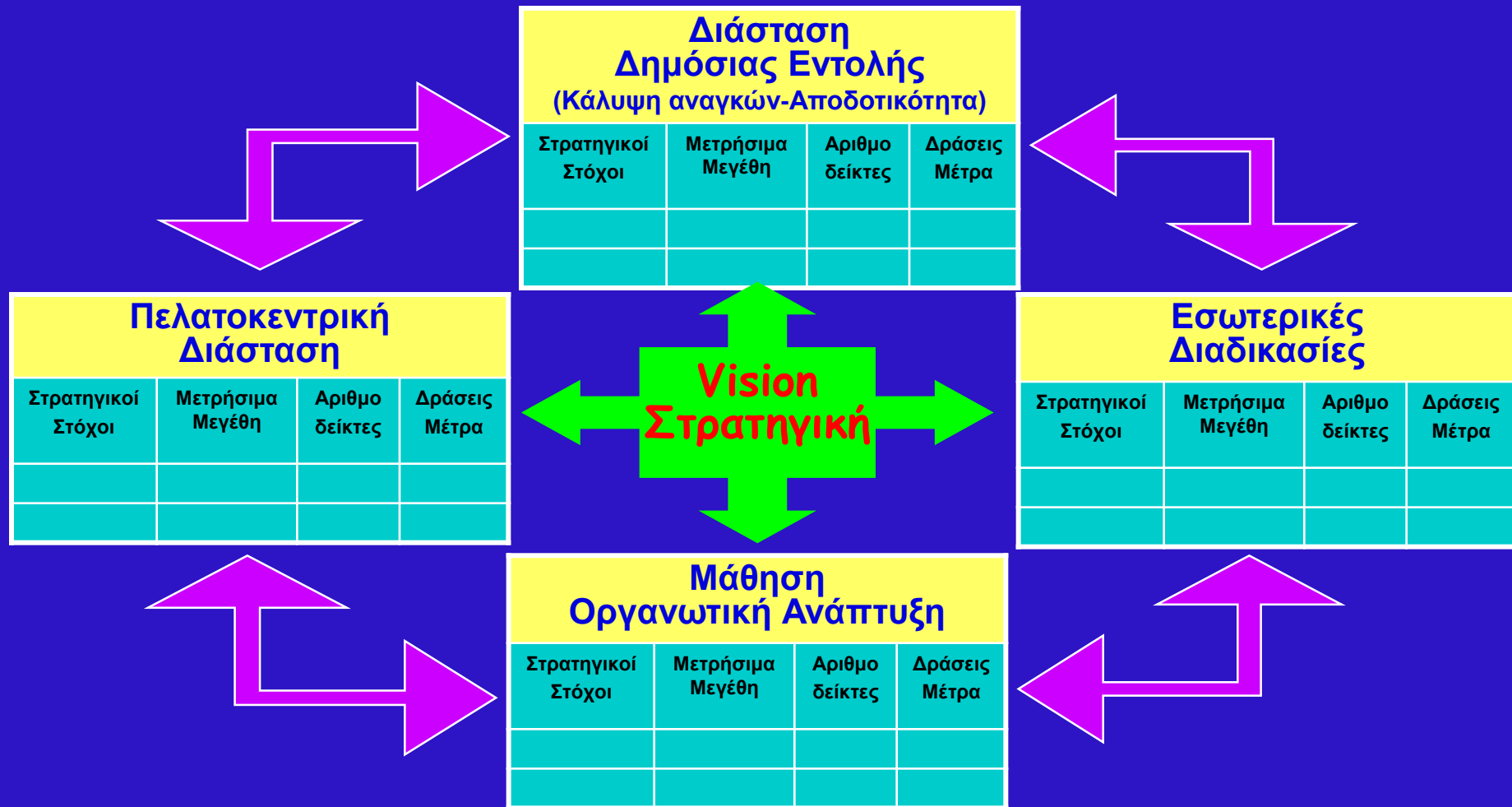


Διερεύνηση συστήματος πληροφοριών για αποσαφήνιση στρατηγικής



Balanced Scorecard Νοσοκομείων

Βασικά δομικά στοιχεία



Κεντρικοί άξονες στρατηγικής ανά επίπεδο διαστάσεων της BSC



Επιλογή διαστάσεων/προοπτικών ανάπτυξης στρατηγικής (Μελέτες Περιπτώσεων)

Μελέτη Διαστάσεις	Alt J. M (2003)	Einig B./Lauer F. (2006) Uni Mainz	Land Th. (2005) Uni Chemnitz	Bade M. (2007) Uni Münster	Röbken M. (2003) Uni Reykjavik
1	Δημόσια εντολή	Δημόσια εντολή	Οικονομική Διάσταση	Δημόσια εντολή	Πελατοκεντρική Διάσταση
2	Σπουδαστές και Ομάδες Ενδιαφερομένων	Οικονομική Διάσταση	Διάσταση Δυναμικών	Οικονομική Διάσταση	Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργανωτική Ανάπτυξη
3	Οικονομική Διάσταση	Προσφερόμενες Υπηρεσίες	Πελατοκεντρική Διάσταση	Πελατοκεντρική Διάσταση	Εσωτερικές Διαδικασίες
4	Εσωτερικές Διαδικασίες	Διάσταση Διαδικασιών και Δυναμικών	Διάσταση Διαδικασιών	Διάσταση Δυναμικών	Οικονομική Διάσταση
5	Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης				

Balanced Scorecard Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων – ΤΕΙ Αθηνών



Διαμόρφωση & Δικτύωση κεντρικών αξόνων στρατηγικής ανά επίπεδο διαστάσεων της BSC



Βασικά χαρακτηριστικά διαμόρφωσης συστήματος στρατηγικών στόχων

- Σύστημα πρώιμης προειδοποίησης αντί έκθεση παρελθόντος
 - ➔ Προσανατολισμός στο μέλλον
 - Συνυπολογισμός διαφόρων διαστάσεων αντί μίας μόνο διάστασης
 - ➔ Εξισορρόπηση
 - Επικέντρωση στα κύρια στρατηγικά σημεία
 - ➔ Στοχοπροσήλωση
 - Κάθετη επαγωγική διαφοροποίηση στόχων στα ιεραρχικά επίπεδα και οργανωτικές μονάδες
 - ➔ Γενίκευση
 - Επιδίωξη υλοποίησης στόχων στη βάση μετρήσιμων μεγεθών
 - ➔ Μετρησιμότητα
- ☞ Στρατηγική ως μία συνεργετικά δομημένη δέσμη στόχων, προσδοκιών, υποθέσεων, γνώσεων, εμπειριών και δράσεων

Αίτημα της Μετρησιμότητας

Σαφής διατύπωση και ακριβής προσδιορισμός στόχων

Διαστάσεις μετρησιμότητας:

- Περιεχόμενο (τι)
 - Χρόνος-προθεσμία υλοποίησης (πότε)
 - Μέγεθος ή βαθμός υλοποίησης (πόσο)
-
- Αρμόδιοι φορείς (ποιος)
 - Μέτρα και μέσα-πόροι (πως – με τι)
 - Όροι και προϋποθέσεις (Restrictions)

Κριτήρια επιλογής στόχων : SMART

«**S**pecific **M**easurable **A**greeable **R**ealistic **T**imely»

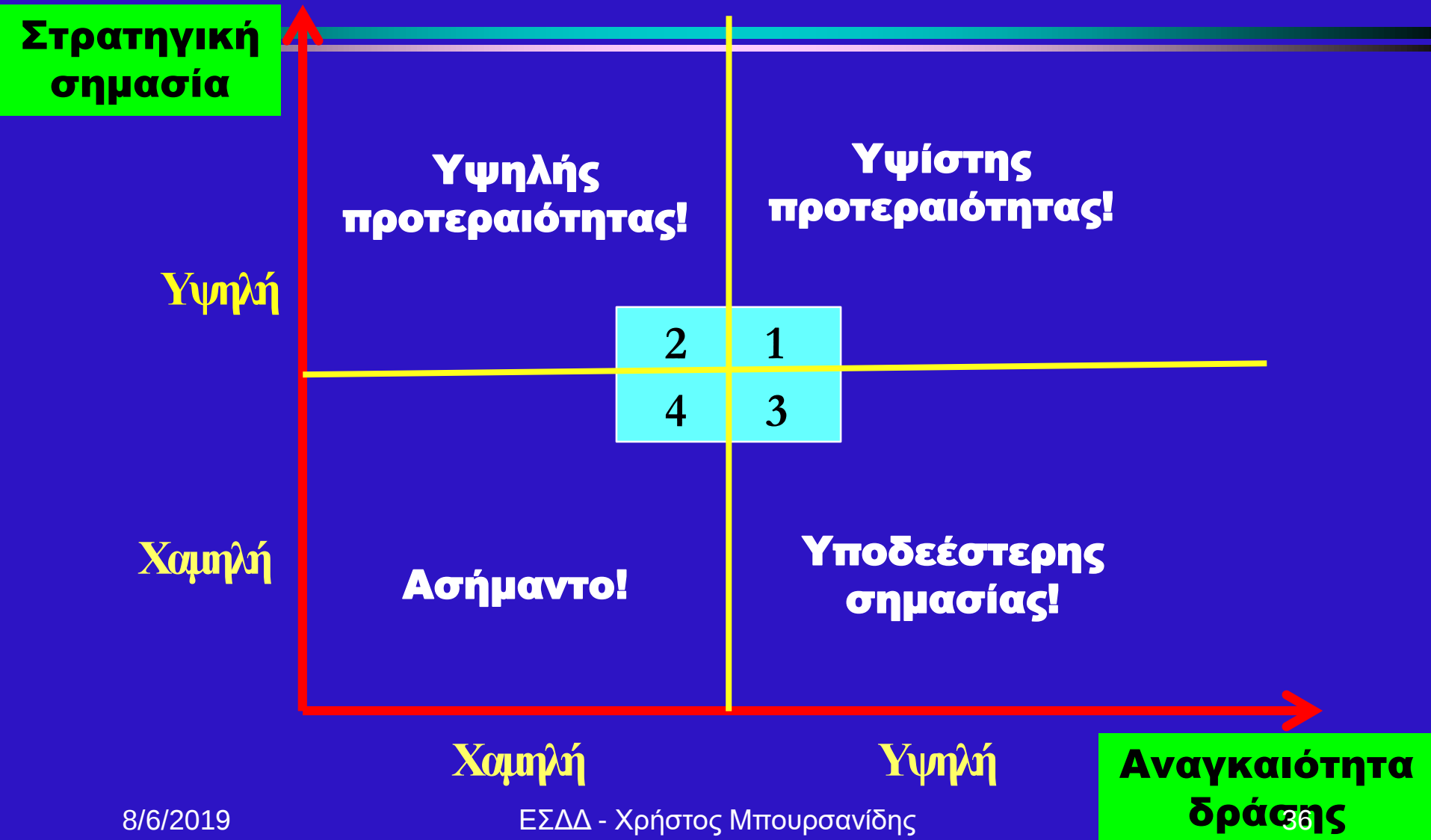
- S** Συγκεκριμένοι → Οι στόχοι πρέπει να έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια
- M** Μετρήσιμοι → Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι
- A** Συμφωνημένοι → Οι στόχοι πρέπει να έχουν από κοινού συμφωνηθεί
- R** Ρεαλιστικοί → Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί
- T** Χρονοθετημένοι → Για κάθε στόχο ανήκει μία σαφής χρονική αναφορά

Κανόνες ως κατευθυντήριες οδηγίες αναγνώρισης και διατύπωσης στρατηγικών στόχων

Η επιλογή και η συγκεκριμένη διατύπωση στρατηγικών στόχων συνιστά από μόνη της μία όχι και τόσο εύκολη και αυτονόητη διαδικασία. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard έχουν επικρατήσει οι εξής **κανόνες ως κατευθυντήριες οδηγίες**:

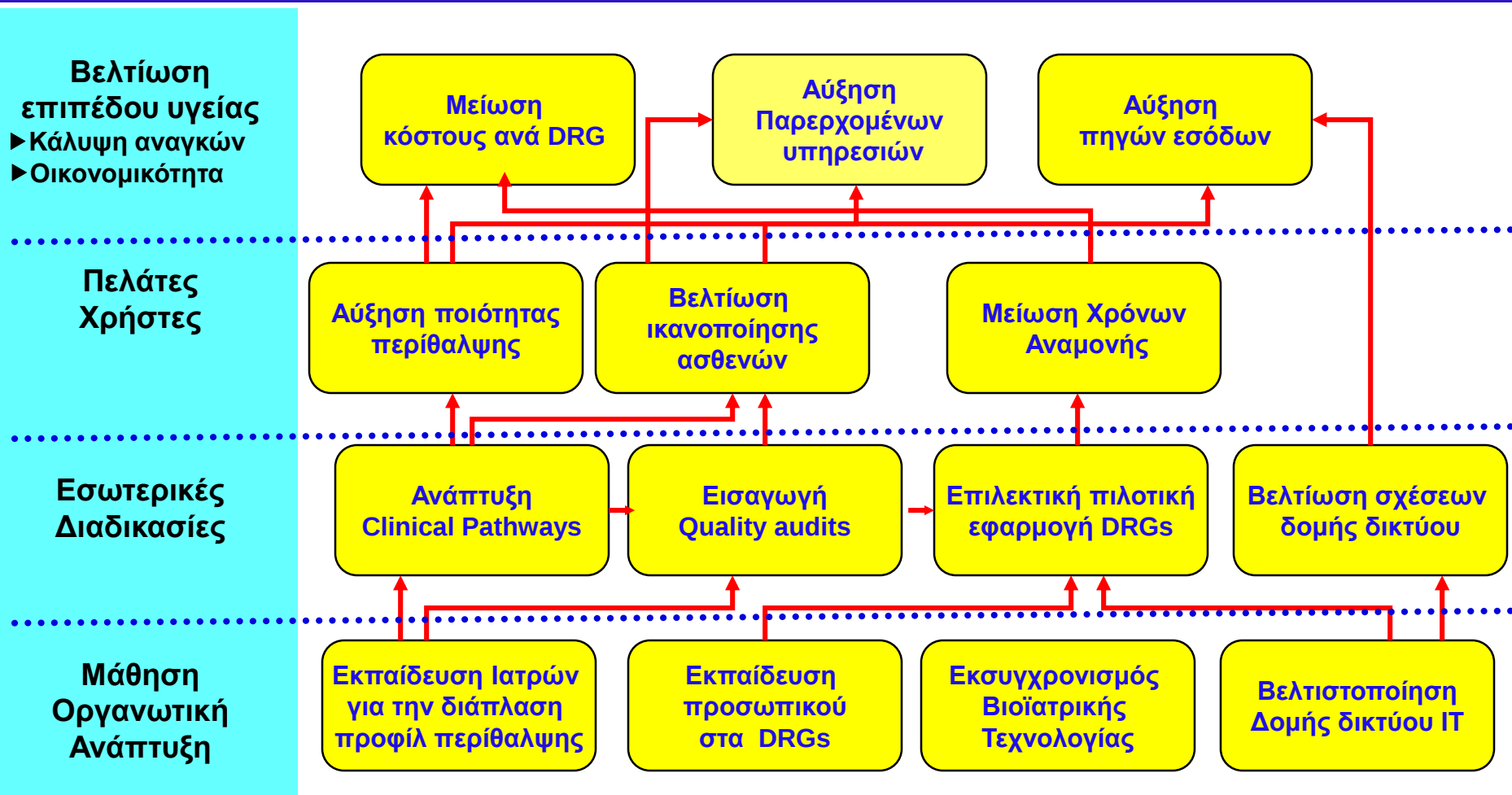
- ♦ Μετασχηματισμός των στρατηγικών σκέψεων σε σαφώς διατυπωμένους στόχους και παράλληλα σύνδεση των συναγόμενων στόχων με τη στρατηγική σκέψη
- ♦ Αξιοποίηση της δύναμης των λέξεων και της σαφήνειας των αριθμών
- ♦ Σύνδεση του στοχοπροσανατολισμού με τον προσανατολισμό στις άμεσα επακόλουθες δράσεις
- ♦ Η τέχνη του εστιασμού: Twendty is Plenty!
- ♦ Μήτρα καθορισμού προτεραιοτήτων και ιεράρχησης στόχων και δεικτών

Μήτρα καθορισμού προτεραιοτήτων και ιεράρχησης στόχων



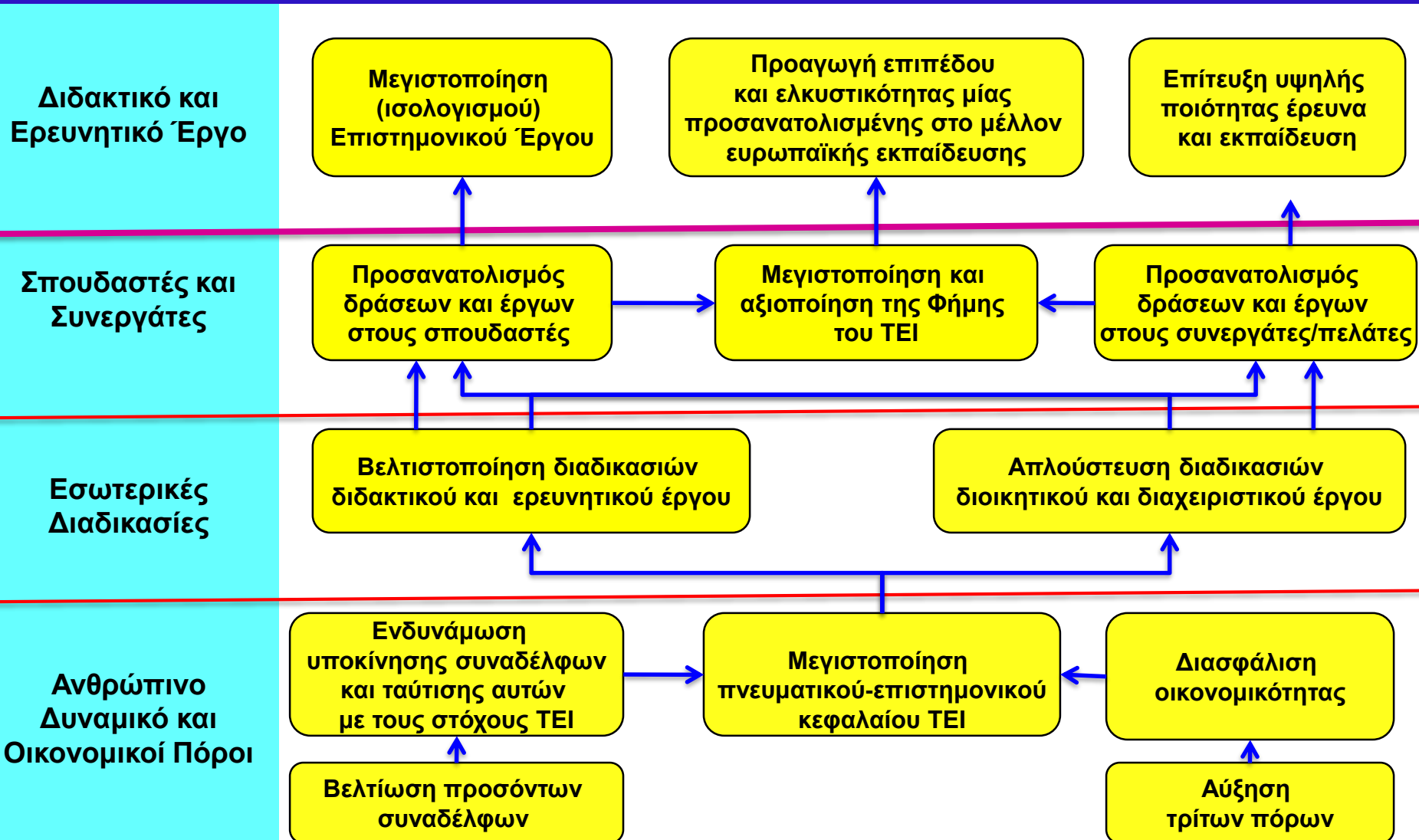
Χάρτης Στρατηγικής (Strategy Map)

Διασύνδεση στρατηγικών στόχων, ως λογικά συνεκτική αλυσίδα σχέσεων αιτίου-αιτιατού: Εργαλείο απεικόνισης και επικοινωνίας Στρατηγικής



Χάρτης Στρατηγικής ΤΕΙ

Διασύνδεση στρατηγικών στόχων, ως λογικά συνεκτική αλυσίδα εργαλειακών σχέσεων αιτίου-αιτιατού



Checklist για την επεξεργασία και συζήτηση των μετρήσιμων μεγεθών και δεικτών

- ❖ Μπορεί να αποτυπωθεί με το μετρήσιμο μέγεθος η επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου;
- ❖ Πόσο καλά απεικονίζει ο δείκτης τον αναφερόμενο στόχο (κλίμακας μέτρησης);
- ❖ Μπορεί η διοικητική μονάδα να επηρεάσει άμεσα το μετρήσιμο μέγεθος και κατά συνέπεια τον δείκτη;
- ❖ Μπορεί να επηρεασθεί η συμπεριφορά των συνεργατών στην επιθυμητή κατεύθυνση;
- ❖ Είναι δυνατή μία σαφής ερμηνεία του δείκτη;
- ❖ Είναι κατά κανόνα διασφαλισμένη η διερεύνηση και συγκέντρωση του μετρήσιμου μεγέθους;

Μήτρα καθορισμού προτεραιοτήτων και ιεράρχησης μέτρων & δράσεων



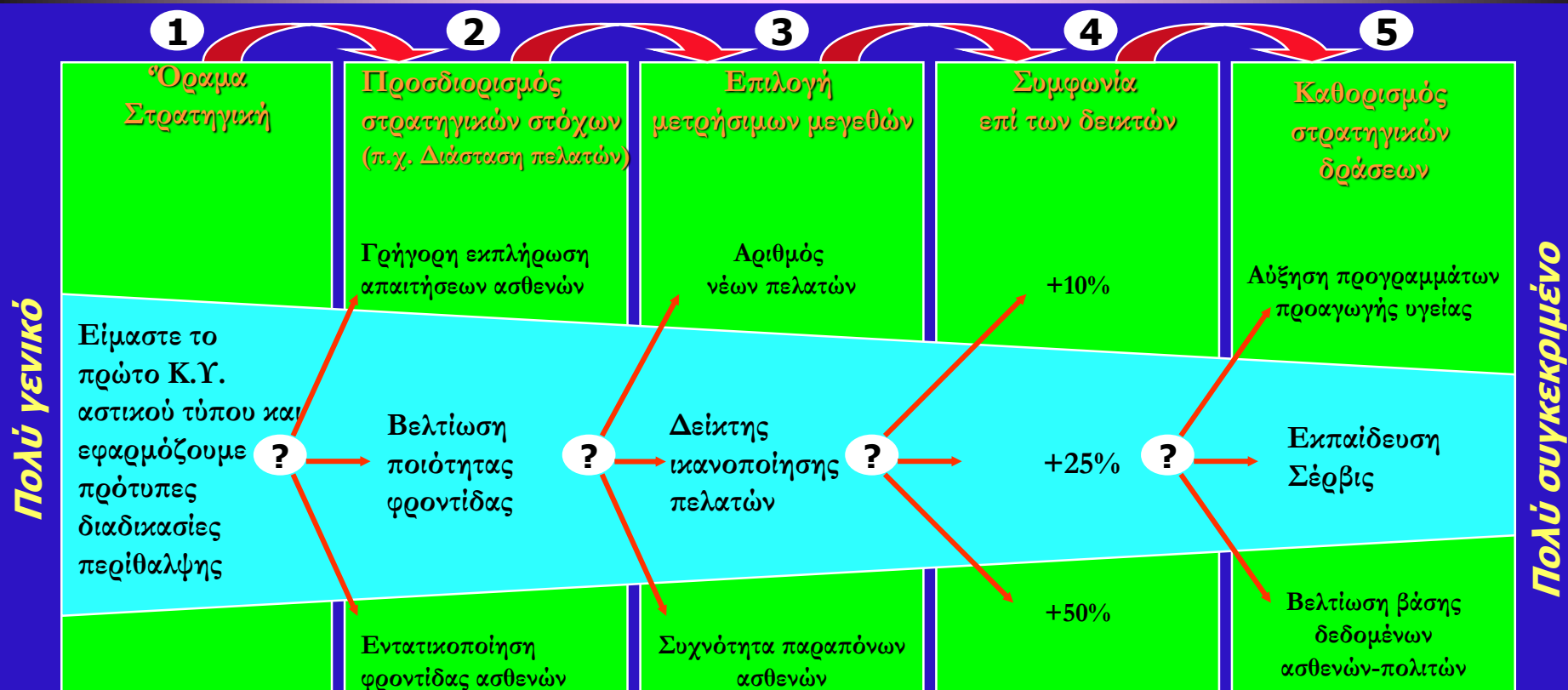
Στοιχεία μετασχηματισμού στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό σχέδιο δράσης

Διαστάσεις	Στρατηγικοί Στόχοι	Μετρήσιμο μέγεθος	Δείκτες Είναι Δέον		Μέτρα & δράσεις	Κόστος Budget	Υπεύθυνος
Δημόσια εντολή	Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1						
Πολίτες-Πελάτες	Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1						
Εσωτερικές διαδικασίες	Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1						
Μάθηση & Οργανωτική ανάπτυξη	Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1 Στόχος 1						

Ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής στο Νοσοκομειακό Τομέα

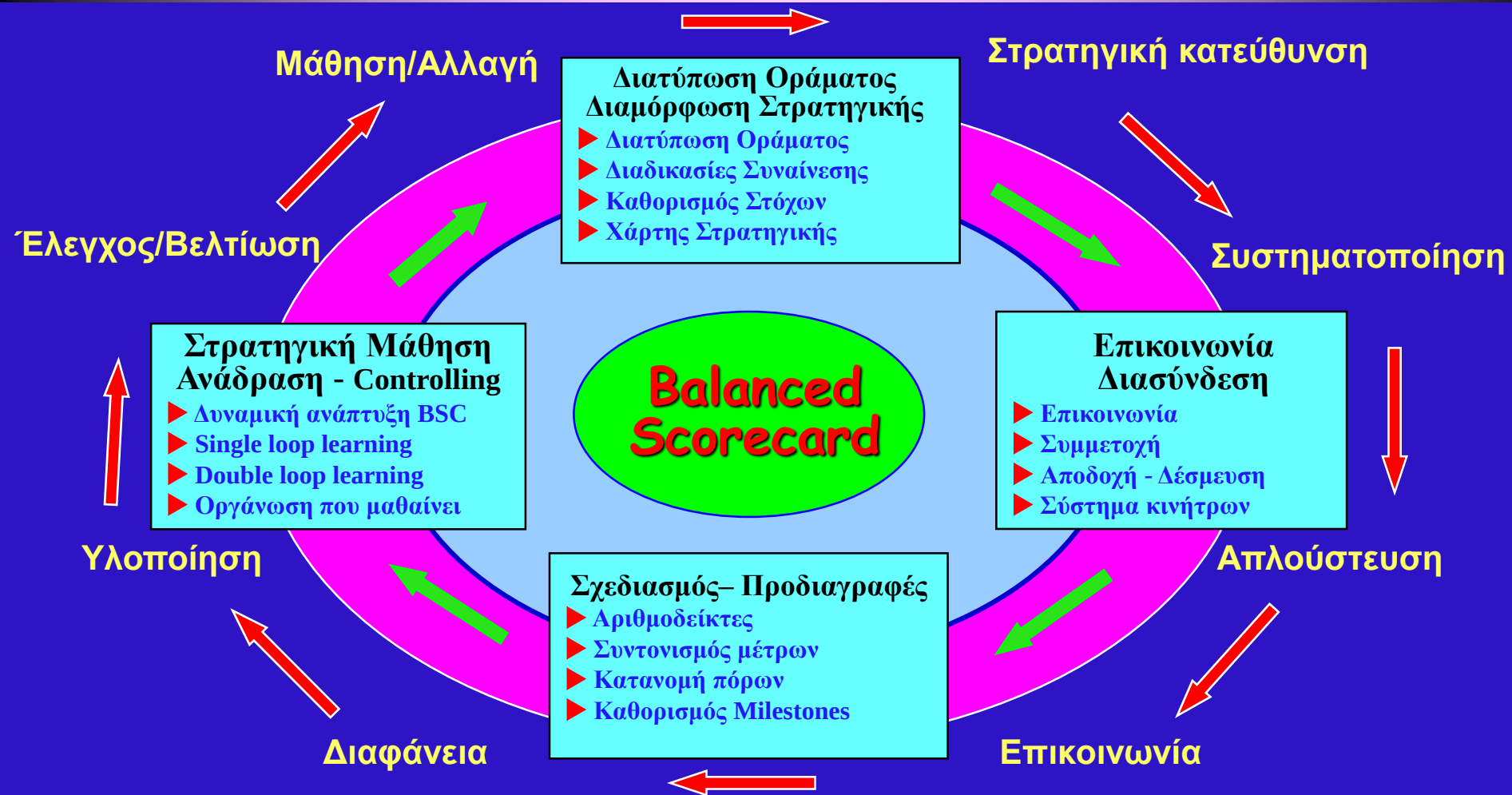
Στρατηγικοί Στόχοι	Μετρήσιμα μεγέθη	Δείκτες	Μέτρα & Δράσεις
Διάσταση Δημόσιας Εντολής-Αποστολής			
Κάλυψη αναγκών ασθενών Διασφάλιση ρευστότητας	Ροή ασθενών Ρευστοί οικονομικοί πόροι σε Ε (Ευρώ)	$\leq 5\%$ ≥ 500 Ευρώ	Μέτρα διαχείρισης ασθενών Διαρκής παρακολούθηση και έλεγχος χρηματοοικονομικών ροών
Πελατοκεντρική Διάσταση			
Προσανατολισμός στις ανάγκες των ασθενών	Ικανοποίηση ασθενών (Σκάλα: 1-5)	$\leq 2,3$ Επιστροφής Ερωτηματολογίων	Δράσεις ερωτηματολογίων Συμμετοχή των «Εμπροσώπων των Ασθενών»
Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών			
Αναδιοργάνωση διαδικασιών	Αριθμός των Clinical Pathways	$\leq 20\%$ των διαδικασιών	Ομάδες διοίκησης έργου Κύκλοι Ποιότητας
Διάσταση Μάθησης – Οργανωτικής Ανάπτυξης			
Διασφάλιση δεξιοτήτων εργαζομένων σχετικά με τα Clinical Pathways	Αριθμός συμμετεχόντων σε συναφή σεμινάρια κατάρτισης	10% Ιατρών 20% Νοσηλευτών 30% διοικητικών	Κατάρτιση στελεχών τριών Υπηρεσιών Τεκμηρίωση εκπαιδευμένου προσωπικού

Η Διαδικασία διαρκούς συγκεκριμενοποίησης στρατηγικής ως διάδρομος ροής σκέψεων και αποφάσεων



➔ Μέσω διατύπωσης στρατηγικών στόχων και προσδιορισμού των στρατηγικών δράσεων μειώνεται συνεχώς ο αριθμός των στρατηγικών εναλλακτικών επιλογών και δημιουργείται έτσι ένα κοινό αίσθημα κατανόησης υλοποίησης της στρατηγικής!

Ενσωμάτωση του BSC στο σύστημα μάνατζμεντ του ΤΕΙ



Μελλοντικές προκλήσεις μετεξέλιξης του Balanced Scorecard

- Η διάπλαση ενός «στρατηγικά εστιασμένου οργανισμού»
- Οριοθέτηση στρατηγικών και βασικών στόχων
- Διάπλαση «στρατηγικού χάρτη» (Strategy Map) και επιχειρησιακός μετασχηματισμός αυτού
- Ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων μετρήσιμων μεγεθών και δεικτών
- Σύνδεση Balanced Scorecard, Six Sigma, Risk management και Μάνατζμεντ Ποιότητας (EFQM – CAF)
- Σύνδεση με ένα σύστημα κινήτρων
- Σύνδεση με αξιολογικό επίπεδο μάνατζμεντ
- Αποδοτική διαχείριση δεδομένων για τις αναφορές

Αρμονικός συνδυασμός εργαλείων



Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Balanced Scorecard και ελληνική διοικητική πραγματικότητα

Θέση ως αναλυτική διαπίστωση

Μία κριτικά αναστοχαστική προσέγγιση της λογικής του ελληνικού πολιτικού-διοικητικού συστήματος και κατ' επέκταση της διοικητικής πρακτικής και κουλτούρας στο ελληνικό σύστημα υγείας, οδηγεί σε μία μάλλον απαισιόδοξη εκτίμηση περί διαμόρφωσης ενός ευνοϊκού διοικητικού περιβάλλοντος, ως λειτουργικού προαπαιτούμενου, για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων του Δημοσίου Μάνατζμεντ Υγείας, όπως του **στρατηγικού μάνατζμεντ** και του **Balanced Scorecard**

Εκτίμηση ως Υπόθεση εργασίας

Ωστόσο, μία εξίσου κριτικά αναστοχαστική προσέγγιση της εσωτερικής λογικής και της δυναμικής των «αλλαγών του κρατισμού» και των αναφυόμενων τάσεων σύγκλισης των διοικητικών μεταρρυθμίσεων των χωρών μελών της ΕΕ και κατά συνέπεια των προκλήσεων και εκσυγχρονιστικών ωθήσεων που απορρέουν, οδηγεί στην εκτίμηση μίας αναπόφευκτης αναγνώρισης της αναγκαιότητας και της χρησιμότητας και, ως λογική συνέπεια, της εισαγωγής στοιχείων σύγχρονης διοικητικής κουλτούρας και στην Ελλάδα.

.... εκείθεν κάθε θέσης και εκτίμησης ισχύει:



«Damit das mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden»
(Για να προκύψει το δυνατό, πρέπει
κάθε τόσο να επιχειρηθεί το αδύνατο)

Herman Hesse, Γερmano-Ελβετός Συγγραφέας-Λυρικός-Κριτικός

Ενδεικτική Βιβλιογραφία

- Grünig R., Kühn R., (2015):** The Strategy Planning Process -Analyses, Options, Projects , Springer Verlag: Berlin-Heidelberg
- Horvart & Partners (Ed.):** Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart 2004
- Kaplan R.S., Norton D.P.:** The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston 1999
- Kaplan R.S., Norton D.P.:** The strategy-focused organisation, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston 2001
- Mintzberg, H. (1994).** The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall.
- Μπουρσανίδης Χ.:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση - Το Balanced Scorecard ως εργαλείο στρατηγικού Μάνατζμεντ. Κείμενα Δημοσίου Μάνατζμεντ Υγείας. ΕΣΔΔ, Αθήνα 2010
- Niven P.R.:** Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. Wiley & Sons 2009
- Rüegg-Stürm J.:** Das neue St. Galler Management-Modell. Bern-Stuttgart-Wien 2017
- Schendler K., Proeller I.:** New Public Management. Bern-Stuttgart-Wien 2010
- Würzl A.:** Systemisches Management. Strategieentwicklung und zielorientierte Organisationsentwicklung mit der Balanced Scorecard. Bern-Stuttgart-Wien 2005

**Ευχαριστώ πολύ
για την προσοχή σας**