

# Αξιολόγηση και Στοχοθεσία

## Συνέντευξη με τον *Jean-Paul Delattre*

*Ο κ. Jean Paul Delattre είναι πτυχιούχος της HEC (Haute École de Commerce) του Παρισιού, Οικονομικών και Νομικής από το Πανεπιστήμιο της Σορβόννης και κατέχει MBA από το κρατικό πανεπιστήμιο του Οχάιο. Έχει ασκήσει μέρος της καριέρας του στην «Société d'Economie et de Mathématiques Appliquées» (SEMA Group) ", τη σημερινή Atos Origin, η οποία είναι μία από τις μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές εταιρείες συμβούλων, όπου διετέλεσε επικεφαλής της Διεύθυνσης Συμβούλων Διοίκησης, συμπεριλαμβανομένου του Τμήματος Οικονομικών Μελετών. Το 1992 ίδρυσε την εταιρεία συμβούλων European Consultants Organisation (ECO) στις Βρυξέλλες, η οποία έχει υλοποιήσει πλήθος έργων αξιολόγησης σε πολλές χώρες εντός και εκτός ΕΕ, και για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.*

*Ποια είναι κατά την άποψή σας η σχέση της αξιολόγησης με τον σχεδιασμό δημόσιων πολιτικών;*

Θα ήθελα να ξεκινήσω με μια συνοπτική αναφορά σε μια πολύ καλή πρακτική η οποία εφαρμόζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Παρακολούθηση Βάσει Αποτελεσμάτων - ΠΒΑ (Result Oriented Monitoring - ROM). Θεωρώ πως αυτή είναι μια πολύ καλή αξιολογητική προσέγγιση, γιατί επιτρέπει να γνωρίζουμε ανά πάσα στιγμή, τι ακριβώς συμβαίνει στο πλαίσιο της υλοποίησης μιας δράσης, εξετάζοντας την επίτευξη των αποτελεσμάτων, τα οποία έχουν φυσικά εκ των προτέρων συσχετισθεί με συγκεκριμένους στόχους. Για παράδειγμα, αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό από τη Γενική Διεύθυνση Έρευνας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αν και πιστεύω πως η παρακολούθηση θα έπρεπε να γίνεται συχνότερα και όχι μόνο σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο στην προσέγγιση της ΠΒΑ, είναι ότι πραγματοποιείται από ειδικούς στον κάθε τομέα, οι οποίοι προέρχονται από ανεξάρτητους φορείς, και είναι οι ίδιοι που στη συνέχεια καλούνται να συμμετάσχουν στη διάδοση των αποτελεσμάτων. Επίσης, στη διάρκεια της μίας εβδομάδας που διαρκεί η αποστολή επιτόπιας παρακολούθησης στο πλαίσιο της ΠΒΑ, αν αναδειχθεί ότι κάτι δεν λειτουργεί σωστά, ή ότι υπάρχει απόκλιση από τους στόχους, οι αξιολογητές διατυπώνουν συγκεκριμένες συστάσεις για τη βελτίωση της υλοποίησης. Αυτή η προσέγγιση έχει λοιπόν μια ουσιαστική προστιθέμενη αξία και αναδεικνύει μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις της αξιολόγησης, η οποία συνίσταται στη διατύπωση συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων συστάσεων, τις οποίες ο αξιολογούμενος οφείλει να εφαρμόσει.

Κατ'επέκταση, αναφορικά με τις δημόσιες πολιτικές, για τις οποίες με ρωτήσατε, θεωρώ πως η αξιολόγηση είναι σαφώς πολύ σημαντική για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Κι αυτό γιατί, δεδομένου ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται στη βάση των στόχων που έχουν τεθεί, απαιτεί την ύπαρξη στοχοθεσίας. Επίσης, επειδή η αξιολόγηση μελετά και τις διαδικασίες υλοποίησης, απαιτεί να λαμβάνονται εκ των προτέρων όλα τα απαραίτητα μέτρα που αποτελούν προϋποθέσεις υλοποίησης. Ο αξιολογητής καλείται λοιπόν να μελετήσει τους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας μια παρέμβασης στο επίπεδο της επίτευξης των στόχων και ως προς τη διαδικασία υλοποίησης. Αν και τα δύο έχουν εκ των προτέρων ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό των πολιτικών και των διαδικασιών εφαρμογής τους, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, αλλά και προκαθορισμένα επίπεδα βελτιωτικών δράσεων που μπορεί να απαιτηθούν στην πορεία. Αυτό απαιτεί αυξημένο αίσθημα ιδιοκτησίας επί των πολιτικών, τόσο από αυτούς που τις σχεδιάζουν,

όσο και από αυτούς που καλούνται να τις υλοποιήσουν. Για το λόγο αυτό πιστεύω πως η μέτρηση της διαδικασίας αλλαγής είναι εξίσου σημαντική με τη μέτρηση της επίτευξης των στόχων. Το δυσκολότερο βέβαια είναι να ενεργοποιηθεί η διαδικασία της αλλαγής. Το να αλλάξουν οι νοοτροπίες. Όταν είμαστε έτοιμοι να συνειδητοποιήσουμε την αλλαγή, είμαστε έτοιμοι και να κατανοήσουμε, και να εργαστούμε για την επίτευξη των στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει η αξιολόγηση να μετρά όχι μόνο το βαθμό επίτευξης των στόχων αλλά και την πρόοδο στην αλλαγή της νοοτροπίας και της στάσης που τηρείται ως προς αυτή την αλλαγή.

Θα σας αναφέρω ένα παράδειγμα από την περιοχή του Nord-Pas-de-Calais στη Γαλλία, όπου πριν από πολλά χρόνια, ανέπτυξαν ένα στρατηγικό σχέδιο περιφερειακής ανάπτυξης, το οποίο δεν ήταν τίποτ' άλλο από ένας κατάλογος έργων προς υλοποίηση, χωρίς καμία αναφορά σε στρατηγικούς στόχους. Τότε παρενέβη η αντιπολίτευση του νομαρχιακού συμβουλίου, η οποία απαίτησε την εκ των προτέρων αξιολόγηση του αναπτυξιακού σχεδίου. Όπως ήταν αναμενόμενο, η διαδικασία αξιολόγησης οδήγησε στην ανάγκη για την ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης, η οποία με τη σειρά της κατέληξε στη διατύπωση των υποκείμενων στόχων του σχεδίου δράσης. Συνέβαλλε λοιπόν η ίδια η αξιολόγηση, στο να καταστεί σαφές, από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ότι απαιτείται στρατηγική σκέψη πριν από τη διατύπωση οποιουδήποτε αναπτυξιακού σχεδίου και προκάλεσε τη συνειδητοποίηση της σημασίας αναδυόμενων δραστηριοτήτων στην περιοχή, οι οποίες δεν είχαν ληφθεί υπόψη, και τον επαναπροσδιορισμό της ίδιας της αναπτυξιακής στρατηγικής.

*Ποια είναι η εξέλιξη της αξιολόγησης στη Γαλλία, τις τελευταίες δεκαετίες;*

Τις τελευταίες δεκαετίες, η αξιολόγηση έχει διεισδύσει σε μεγάλο βαθμό σε όλα τα επίπεδα χάραξης πολιτικής στη Γαλλία, και είναι πλέον μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική. Αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Υπάρχει δυστυχώς ακόμα αξιοσημείωτη απουσία ή ανεπάρκεια στρατηγικής διάδοσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Ακόμη και όσον αφορά τις χρηματοδοτήσεις των διαρθρωτικών ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν γίνονται ποτέ ευρέως γνωστά πέρα από τον στενό κύκλο των εμπλεκόμενων με την υλοποίηση των αναπτυξιακών δράσεων. Δεν διανέμονται σχεδόν ποτέ σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μέσα ενημέρωσης, προς το ευρύ κοινό.

Προσωπικά πιστεύω πως πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική για τη διάδοση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα μέσω παρουσιάσεων και συζητήσεων, οι οποίες εκτιμώ πως είναι οι καταλληλότερες μέθοδοι διάδοσης, που θα φέρουν πραγματική προστιθέμενη αξία στις αξιολογήσεις. Και αυτό θα πρέπει να γίνεται αμέσως μετά την ολοκλήρωση μιας αξιολόγησης. Γενικότερα, πιστεύω πως οι αξιολογήσεις δεν πρέπει να γίνονται ακαδημαϊκά. Ακόμη και αν υπάρχουν λανθασμένα συμπεράσματα, η επαλήθευση και η αξία τους μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από μια διασταυρούμενη γονιμοποίηση, μέσω συζήτησης και διαλόγου με τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Δημιουργείται ως εκ τούτου το ερώτημα, γιατί δεν πιέζουμε περισσότερο για την ευρύτερη διάδοση των αξιολογήσεων; Πιστεύω πως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν εκλαμβάνουμε όλοι την αξιολόγηση ως εργαλείο κατανόησης, γνώσης, προόδου, το οποίο μας επιτρέπει να σκεφτούμε το μέλλον από την ανάλυση του παρόντος. Οι εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να παρουσιάζονται αμέσως μόλις ολοκληρώνονται, εν θερμώ, ώστε να προσελκύουν το ενδιαφέρον.

Όσες φορές έτυχε να μου ζητηθεί να παρουσιάσω μια έκθεση αξιολόγησης σε ευρύτερο επίπεδο, οι υπεύθυνοι των φορέων χάραξης πολιτικής έδειξαν πάντα πολύ ζωνφό ενδιαφέρον. Στη

συνέχεια όμως αυτό το ενδιαφέρον σπανίως έδωσε θέση σε λήψη συγκεκριμένων μέτρων για τη διάδοση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και των συστάσεων. Υπάρχει σίγουρα ακόμα έλλειψη κατανόησης ότι η αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο για το μέλλον! Το οποίο, δυστυχώς, δεν χρησιμοποιείται επαρκώς.

Η αξιολόγηση ουσιαστικά επιβάλλει μια κριτική σκέψη επί των αποτελεσμάτων, και προσφέρει μια ανάλυση από το πεδίο της δράσης, φέροντας διδάγματα που αυτοί που σχεδιάζουν και παρακολουθούν τις δράσεις, μπορεί να μην είχαν ποτέ σκεφτεί. Αυτή είναι μια άλλη προστιθέμενη αξία της αξιολόγησης, την οποία ίσως να μην συνειδητοποιούμε πλήρως.

*Συμπερασματικά πώς αντιμετωπίζετε τη διαδικασία της αξιολόγησης, ως μελετητής;*

Πιστεύω πραγματικά στην αξιολόγηση. Είναι ένας άριστος τρόπος για να μάθει κανείς πολλά. Και είναι και μια εξαιρετική μέθοδος για να διατυπώνει ο μελετητής τα ευρήματά του και τις αναλύσεις του με τρόπο συστηματικό, καταλήγοντας σε κάτι συγκεκριμένο – τις συστάσεις. Πνευματικά, είναι μια εξαιρετικά προκλητική διαδικασία, επειδή απαιτεί κριτική σκέψη σε όλα τα επίπεδα της ανάλυσης και σε κάθε έναν από τους εταίρους της διαδικασίας – τον μελετητή, τον διαχειριστή της δράσης, τον υπεύθυνο χάραξης πολιτικής, τον ίδιο τον πολίτη.

Αναρωτιέμαι συχνά αν η αξιολόγηση διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Είναι σίγουρα μια συμμετοχική διαδικασία, η οποία προστατεύει από ιδεοληψίες. Η αξιολόγηση στην πραγματικότητα επιτρέπει τόσο τη συναίνεση για τη διάγνωση όσο και την έναρξη της διαδικασίας σκέψης για την αλλαγή - για το τι μπορούμε να κάνουμε για να αλλάξουμε κάτι. Δίνει δηλαδή τροφή για σκέψη και την απαραίτητη αιτιολόγηση για περαιτέρω δράση.

*Παρίσι, Σεπτέμβριος 2017*