

Περιφερειακός Προγραμματισμός: ευρωπαϊκή, εθνική, περιφερειακή & τοπική διάσταση

Λήψη Αποφάσεων στον Περιφερειακό Προγραμματισμό: Μέθοδοι και Τεχνικές

Αλέξανδρος Αλεξίου

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης
Department of Economic and Regional Development

Περιεχόμενο

1. Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων
2. Ανάλυση SWOT
3. Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)
4. Ανάλυση Κόστους – Οφέλους
5. Θεωρία της Αλλαγής

Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων

- Η διαδικασία αναζήτησης εναλλακτικών και επιλογής της καλύτερης ενέργειας.
- Η λήψη αποφάσεων είναι βασικό κομμάτι του Περιφερειακού Προγραμματισμού αλλά και της ζωής μας γενικότερα.
- Αναφέρονται σε προβλήματα, πχ:
 - Ποιο ζευγάρι παπούτσια να αγοράσω;
 - Σε ποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα να κάνω αίτηση;
 - Που πρέπει να επενδύσω ή/και πόσο;
- Οι συνέπειες των αποφάσεών μας μερικές φορές δεν επηρεάζουν πολύ τη ζωή και μέλλον μας, αλλά άλλες φορές είναι πολύ σημαντικές.

Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων

- Πολλές φορές η λήψη αποφάσεων στην καθημερινότητά μας γίνεται γρήγορα και χωρίς πολύ σκέψη, αλλά σε επίπεδο οργανισμών χρειάζονται σχολαστικές και τεκμηριωμένες διαδικασίες.
- Ανάπτυξη ειδικών τεχνικών / μεθοδολογιών (και software) για τη λήψη αποφάσεων, ανάλογα με την περίπτωση (use-case) :
 - SWOT
 - MCDA
 - Cost-Benefit Analysis (CBA)
 - Cost-effectiveness analysis (CEA)
 - Theory of change (ToC)
 - κ.α.

Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων

- Κάθε πρόβλημα λήψης αποφάσεων έχει τρία κύρια στοιχεία:
 - Υπεύθυνος / η / οι
 - Το ή τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη λήψη μιας απόφασης.
 - Εναλλακτικές
 - Οι εναλλακτικές αποφάσεις ή το εύρος των διαφορετικών επιλογών.
 - Συνέπειες
 - Οι συνέπειες της κάθε απόφασης.

Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων

- Ο λήπτης της απόφασης μπορεί να είναι ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων, που μερικές φορές αποκαλούνται και ενδιαφερόμενοι (φορείς) (stakeholders).
- Στην επιλογή της μίας εναλλακτικής λύσης πρέπει να λάβουμε υπόψη όλους τους τεχνικούς, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, ρυθμιστικούς κ.λπ. περιορισμούς.
- Οι συνέπειες της κάθε απόφασης μπορούν να υπολογιστούν ή να προσεγγισθούν με διάφορους τρόπους, ποσοτικά ή περιγραφικά.

Κατηγορίες Λήψης Αποφάσεων

Απόφαση	Χρονικός Ορίζοντας	Βαθμός πρωτοτυπίας	Δομή	Αυτοματοποίηση
Στρατηγική	Μακροπρόθεσμος	Νέα / μοναδική	Χαμηλή	Χαμηλή
Τακτικού χαρακτήρα	Μεσοπρόθεσμος	Προσαρμοσμένη	Ημιδομημένη	Μεσαία
Επιχειρησιακή	Βραχυπρόθεσμος	Καθημερινή	Καλά καθορισμένη	Υψηλή

Πηγή: Ishizaka, A., & Nemery, P. (2013). *Multi-criteria decision analysis: methods and software*. John Wiley & Sons.

Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων

- Τα περισσότερα (στρατηγικά) προβλήματα λήψης αποφάσεων δεν μπορούν να περιγραφούν από ένα μόνο κριτήριο – οι διάφοροι φορείς λαμβάνουν υπόψη πολλαπλά κριτήρια κατά την διαδικασία
 - Π.χ. περιβαλλοντικός σχεδιασμός:
 - Οικολογικά, κοινωνικά και οικονομικά κριτήρια ή παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη ταυτόχρονα.
 - Μακροπρόθεσμοι vs βραχυπρόθεσμοι στόχοι.
- Σπάνια υπάρχει μία «ιδανική» επιλογή που να είναι διαθέσιμη που να ανταποκρίνεται σε όλα τα κριτήρια
- Συνήθως υπάρχει ένας συμβιβασμός.
- Για τη σύγκριση μπορούν να χρησιμοποιηθούν απλές προσεγγίσεις όπως ή ευθεία ποσοτική σύγκριση, αλλά αυτό προϋποθέτει συγκεκριμένες συνθήκες.
 - Π.χ. πόσες φορές καλύτερος είναι ένα μισθός €2000 σε σχέση με έναν μισθό €1000; Αν χρειάζεται να δουλεύεις διπλάσιες ώρες; Τι προσέγγιση χρειάζεται - είναι το πρόβλημα γραμμικό;

Εισαγωγή στην Λήψη Αποφάσεων

- Αν οι συνέπειες ενός προβλήματος για το οποίο θέλουμε να πάρουμε μια απόφαση μπορεί να χαρακτηριστεί από ένα μόνο κριτήριο (π.χ. κέρδος), τότε το πρόβλημα μπορεί να μοντελοποιηθεί ως πρόβλημα βελτιστοποίησης.
- Ελαχιστοποίηση μιας αντικειμενικής συνάρτησης: γραμμικός προγραμματισμός
 - Κλασικά παραδείγματα προβλημάτων γραμμικού προγραμματισμού περιλαμβάνουν καταστάσεις όπου ένας αριθμός διαθέσιμων πόρων, όπως άνθρωποι, μηχανές και υλικά πρέπει να συνδυαστούν για να παραχθούν προϊόντα. Σκοπός είναι να βρεθεί ή κατανομή εκείνη που μεγιστοποιεί (π.χ. κέρδος) ή ελαχιστοποιεί (π.χ. κόστος) την συνάρτηση.
 - Άλλα προβλήματα απαιτούν μη γραμμικά, διακριτά, δυναμικά κ.α. μοντέλα προγραμματισμού.

Ανάλυση SWOT



Ανάλυση SWOT

- SWOT Analysis
 - **S**trengths **W**eaknesses **O**pportunities **T**hreats
- Ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας περιοχής.
- Χρήσιμο εργαλείο σε στρατηγικό επίπεδο ή στα πρώτα στάδια λήψης αποφάσεων.

Ανάλυση SWOT

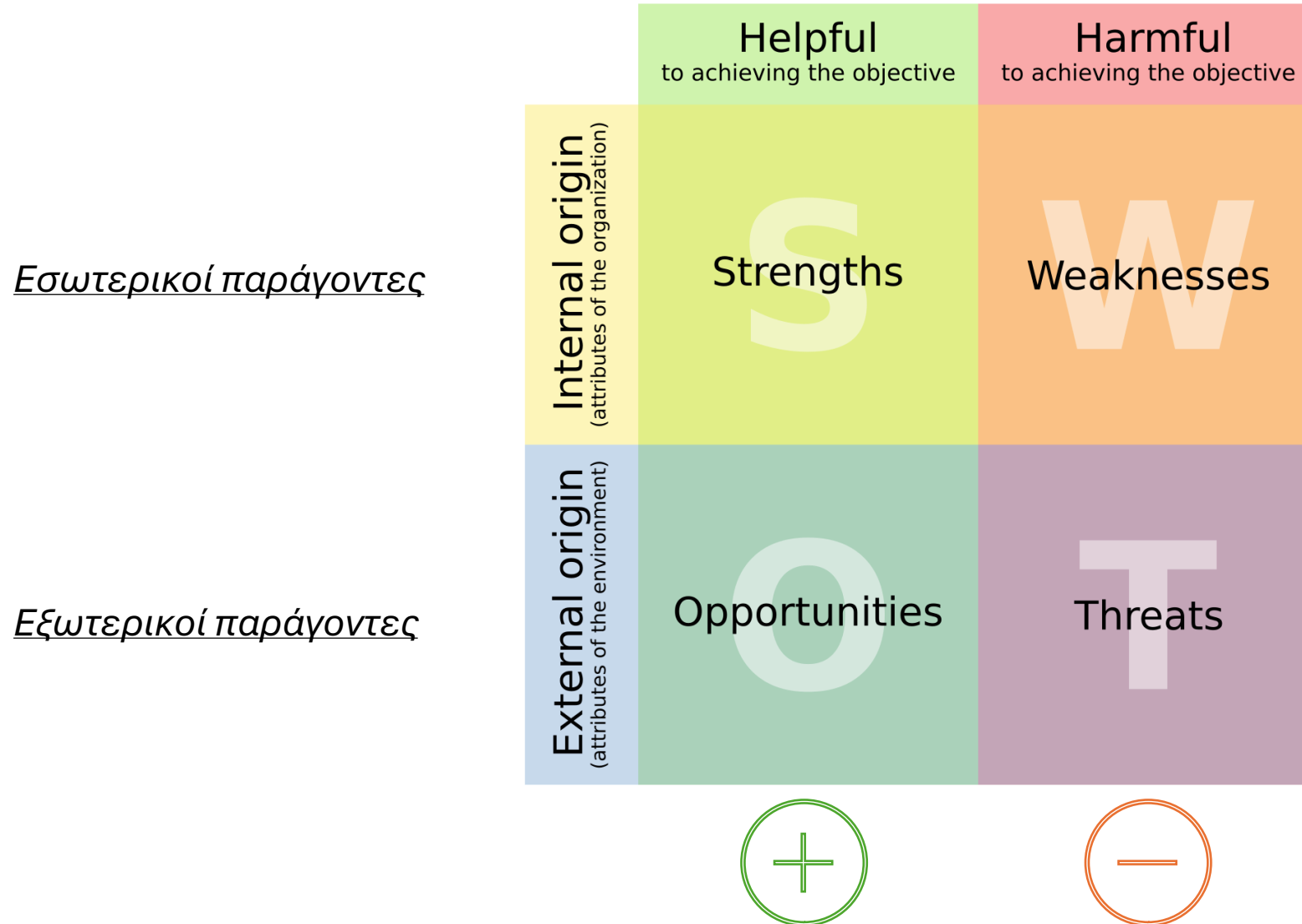
Η SWOT στον Περιφερειακό Προγραμματισμό:

- Το SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να διασφαλίσει ότι υπάρχει ένας σαφής στόχος που βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη κατανόηση των δυνατοτήτων και του γενικότερου περιβάλλοντος μιας περιοχής.
- Η ανάλυση SWOT στον Περιφερειακό Προγραμματισμό θα πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα «Πού βρισκόμαστε τώρα;»
 - Λαμβάνει υπόψη τα σχετικά δεδομένα σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τη μόχλευσή τους, τα χαρακτηριστικά και την ανταγωνιστική θέση της περιοχής – π.χ. τι κάνει την περιοχή ξεχωριστή ή ανταγωνιστική στην εθνική και παγκόσμια οικονομία - σε αντιπαράθεση με εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να εμποδίσουν μια περιοχή να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της.
- Πολλοί οργανισμοί δίνουν βάρος στην (οικονομική) ανθεκτικότητα - συγκεκριμένα, ποιοι παράγοντες υπάρχουν (ή πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή) για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία, βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα της περιφερειακής οικονομίας (ή συνοχής, ή άλλων βασικών στόχων).

Ανάλυση SWOT

- Η SWOT παρουσιάζεται συχνά διατεταγμένη σε έναν πίνακα 2x2.
- Εσωτερικοί παράγοντες:
 - δυνατά σημεία ή πλεονεκτήματα που κατηγοριοποιούνται ως **δυνάμεις** και αδύνατα σημεία ή μειονεκτήματα ως **αδυναμίες**.
- Εξωτερικοί παράγοντες:
 - οι «ενισχυτές» ταξινομούνται ως **ευκαιρίες** και οι «αναστολές» αναφέρονται ως **απειλές**.
- Έμφαση σε μια ολιστική άποψη των τεσσάρων κατηγοριών, αν και για πρακτικούς σκοπούς η καθεμία μπορεί να αναλυθεί χωριστά – δεν είναι ανάγκη η σύγκριση μεταξύ κατηγοριών.

SWOT ANALYSIS



Ανάλυση SWOT

	Favourable for achieving objectives	Unfavourable for achieving objectives
Internal origin	Strengths Positive internal factors <u>controlled by the organisation or country</u> , and which provide foundations for the future	Weaknesses Negative internal elements which are <u>controlled by the organisation</u> and to which key improvements can be made
External origin	Opportunities Positive externalities which can provide an advantage for the intervention, but <u>remain beyond its control</u>	Threats Negative externalities which can put the intervention at risk, but <u>remain beyond its control</u>

Ανάλυση SWOT

Favourable for achieving objectives

Unfavourable for achieving objectives

Internal origin

Strengths

- Σημαντικός σε μέγεθος και παράδοση πρωτογενής τομέας με ύπαρξη αρκετών προϊόντων υψηλής αξίας
- Αξιόλογες υποδομές και δίκτυα μεταφορών, ενέργειας. Κομβική γεωγραφική θέση και μεταφορικά δίκτυα υπερεθνικής σημασίας.
- Μεγάλη συγκέντρωση τουριστικού δυναμικού με ποικιλία στις προσφερόμενες μορφές τουρισμού και θεμελίωση ορισμένων ισχυρών τουριστικών προορισμών διεθνώς.

Opportunities

- Αυξητικές τάσεις για τις εξαγωγές σε συγκεκριμένες αγορές, κυρίως της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.
- Μικρές και μη εξειδικευμένες αγορές πληροφορικής στις όμορες περιφέρειες
- Αύξηση της κινητικότητας των νέων στις χώρες της Ν.Α. Ευρώπης για σπουδές εκτός των κλασικών εκπαιδευτικών κόμβων της Δυτ. Ευρώπης.

External origin

Weaknesses

- Ανισομερής ανάπτυξη των Περιφερειακών Ενοτήτων και υπερσυγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας στην ΠΕ Θεσσαλονίκης.
- Ανεπαρκές brandname στην αλυσίδα αξίας του αγροδιατροφικού τομέα.
- Οικονομία εντάσεως εργασίας και μέσης/χαμηλής τεχνολογικής έντασης.

Threats

- Περαιτέρω μείωση επιδοτήσεων (άρα και εισοδήματος) στον πρωτογενή τομέα λόγω της νέας ΚΑΠ.
- Ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες (Βουλγαρία, ΠΓΔΜ) για ανάπτυξη outsourced εφαρμογών ΤΠΕ.
- Φυγή αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού ως αντίδραση στην σταθερά υψηλή ανεργία της Περιφέρειας στις νέες ηλικίες.

Ανάλυση SWOT

- Βήμα 1: Σαφής καθορισμός του εύρους και των στόχων της ανάλυσης στους εμπλεκόμενους.
 - Καθορισμός των ατόμων που θα πάρουν μέρος στην ανάλυση (π.χ. φορείς, επιστημονικό υπόβαθρο).
 - Δεδομένα που θα υποστηρίξουν την ανάλυση.
 - Άλλες συμπληρωματικές αναλύσεις (π.χ. PESTEL)

Ανάλυση SWOT

- Βήμα 2: Προσδιορισμός του εύρους της ανάλυσης σε σχέση με τις απαιτούμενες τέσσερις διαστάσεις ανάλυσης.
 - Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει την αξιολόγηση ευκαιριών και απειλών με βάση την αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων ή το γενικότερο πλαίσιο δράσης / πολιτικής.
 - Απαιτείται καλός σχεδιασμός για το βάθος της ανάλυσης, της έκτασης, και των πιθανών υποκατηγοριών του (π.χ. ανά κλάδο, φορέα, κ.λπ.). Οι μέθοδοι προσδιορισμού και μελέτης των τεσσάρων διαστάσεων (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) είναι σχετικά υποκειμενικές, και πιθανώς η έμφαση να μην είναι ισομερώς καταμερισμένη μεταξύ των διαστάσεων.

Ανάλυση SWOT

- Βήμα 3: Σύνθεση ευρημάτων.
 - Με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν, διατυπώνουμε συμπεράσματα σχετικά με τη Στρατηγική ή Παρέμβαση.

Εσωτερική προσέγγιση	Λίστα με δυνατά σημεία	Πώς μπορούν να μεγιστοποιηθούν τα δυνατά σημεία;	Σχετικά δεδομένα / ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων	Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα δυνατά σημεία για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες;
	Λίστα με αδύνατα σημεία	Πώς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες;		Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα δυνατά σημεία για τη μείωση των απειλών;
Εξωτερική προσέγγιση	Λίστα ευκαιριών	Πώς μπορούν να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες;		Πώς μπορούν να διορθωθούν οι αδυναμίες για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες;
	Λίστα απειλών	Πώς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν οι απειλές;		Πώς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες και οι απειλές;

Ανάλυση SWOT

- Βήμα 4: Ερμηνεία ευρημάτων
 - Τα ευρήματα της ανάλυσης SWOT χρησιμοποιούνται για να ενημερώσουμε τη λογική της στρατηγικής ή παρέμβασης.
 - Ως προς το σχεδιασμό μιας συγκεκριμένης παρέμβασης, η οικοδόμησή της να γίνει έτσι ώστε να εντοπίζεται εντός, και να είναι σύμφωνη με τις ευρύτερες πολιτικές κατευθύνσεις (π.χ. εθνικές, ευρωπαϊκές).

Ανάλυση SWOT

Η περιγραφή δεν αποτελεί ανάλυση:

- Ο πίνακας SWOT μας επιτρέπει να περιγράψουμε συνοπτικά τους παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά την υλοποίηση του οράματος, αλλά δεν αποτελεί αυτοτελή ανάλυση.
- Βασικό στάδιο είναι η μετέπειτα ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων μέσω της ερμηνείας των ευρημάτων και διαβουλεύσεων ως προς τις δράσεις.

Εφαρμογές SWOT

- Σε αναλύσεις απόδοσης, για τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επιρροές επηρεάζουν τα αποτελέσματα ενός οργανισμού.
- Σε αναλύσεις αιτίας, για να αξιολογηθούν ποιες πρακτικές πρέπει να συνεχιστούν ή να επεκταθούν, καθώς και εκείνων που θα πρέπει να διακοπούν.
- Στον στρατηγικό σχεδιασμό για τον εντοπισμό των παραγόντων που συμβάλλουν ή μειώνουν την απόδοση μιας πολιτικής ή την οργανωτική αποτελεσματικότητα.
- Στην αξιολόγηση και την παρακολούθηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων ενός προγράμματος σε περίπτωση μεταβολών ή/και αλλαγών στόχων.

Κριτική της SWOT και περιορισμοί

- Υποκειμενική ανάλυση – στη βάση της, χωρίς σταθμισμένο βάρος στον εντοπισμό βασικών παραγόντων ή πιθανότητα.
 - Η ανάλυση και η σύνθεση SWOT μπορεί να είναι μεροληπτική, είτε από θετική ή αρνητική σκοπιά.
 - Π.χ. σχετικά με αδυναμίες, υπάρχει μια φυσική τάση να αποδίδουμε σε άλλες οντότητες προβλήματα που είναι κατά βάση εσωτερικά.
- Μη δυναμική και σχετικά απαρχαιωμένη – αναπτύχθηκε το '60 όπου το γενικότερο περιβάλλον ήταν πιο σταθερό από ότι σήμερα.
- Έμφαση σε εξωτερικούς παράγοντες, που οδηγεί σε «αντιδραστικές» στρατηγικές.
- Μη συστηματική διατύπωση.

Άλλα πλαίσια τύπου SWOT

- Υπάρχουν διάφορα πλαίσια τύπου SWOT, π.χ. :
 - SOAR (Strengths, Opportunities, Assets, and Risks)
 - NOISE (Needs, Opportunities, Improvements, Strengths and Exceptions)
 - PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental, and Legal factors) (έμφαση σε εξωτερικούς παράγοντες – δηλαδή *Context Analysis* - συχνά σε συνεργασία με τη SWOT)
 - κ.α.
- Τέτοια παρεμφερή πλαίσια ενδέχεται να λειτουργούν καλύτερα ανάλογα με το τύπο του οργανισμού / σχεδίου, τους ενδιαφερόμενους / εμπλεκόμενους φορείς, και το σκοπό για τον οποίο η SWOT χρησιμοποιείται.

Ανάλυση SWOT

- Ενδεικτική Βιβλιογραφία
 - The European Commission. Evaluation Unit from EuropeAid. [SWOT analysis](#). Evaluation Methodological Approach. Evaluation Tools.
 - UNICEF, 2015. SWOT and PESTEL. [Understanding your external and internal context for better planning and decision-making](#).
 - United Nations Development Group (UNDG), 2017. [Common country analysis. UNDAF Companion Guidance](#).
 - U.S. Economic Development Administration. SWOT Analysis,. <https://www.eda.gov/resources/comprehensive-economic-development-strategy/content/swot-analysis>.
 - Doug L, 2010. SWOT Analysis. In Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volume 2. Vision, Mission, and Objectives. Wiley.

SWOT ανάλυση - άσκηση

Παράδειγμα από ΠΕΠ Θεσσαλίας:

SWOT ανάλυση χρηματοδοτικών εργαλείων θεματικής ενότητας επιχειρηματικότητας

- <https://forms.gle/b6uWpxBev8RUVTa3A>

Πολυκριτηριακή Ανάλυση Λήψης Αποφάσεων

Multi-Criteria Decision
Analysis (MCDA)



Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Η Πολυκριτηριακή Ανάλυση Λήψης Αποφάσεων (MCDA) ανήκει στο κλάδο του Operational Research και χρησιμοποιείται συχνά από επιχειρήσεις.
- Το MCDA είναι μία μεθοδολογία λήψης αποφάσεων μεταξύ πολλαπλών επιλογών όπου υπάρχουν αρκετοί αντικρουόμενοι στόχοι.
- Συχνά χρησιμοποιείται όταν:
 - Υπάρχει ένα μείγμα κριτηρίων που δεν μπορούν να συγκριθούν ευθέως
 - Υπάρχουν διαφορετικές προοπτικές των ενδιαφερομένων
 - Πρέπει να αξιολογηθούν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στοιχεία
- Η «λύση» υπολογίζεται με όρους μαθηματικού προγραμματισμού.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Που και πότε είναι χρήσιμη
 - Αναζήτηση σπιτιού : ένα άτομο
 - Επιλογή κατάλληλης τοποθεσίας για οικιστική ανάπτυξη: μια ομάδα ατόμων / εταιρία
 - Πρόγραμμα διάθεσης πόρων για ανάπτυξη κατοικίας: ένας οργανισμός
- Πολλές αποφάσεις (ιδιαίτερα χωρικές) λαμβάνονται από ομάδες και όχι από μεμονωμένα άτομα. Ο βαθμός συναίνεσης μπορεί να θεωρηθεί ως βασικός καθοριστικός παράγοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η MCDA χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν τέτοια προβλήματα αλλά είναι πιο δομημένα (δηλαδή όχι τόσο στρατηγικά). Η ανάλυση MCDA θεωρείται δηλαδή μια κανονιστική, ρυθμιστική προσέγγιση για την ανάλυση αποφάσεων, και όχι περιγραφική.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Τρία βασικά στοιχεία
 1. Τα εμπλεκόμενα άτομα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (λήπτες αποφάσεων)
 2. Εναλλακτικές επιλογές
 3. Κριτήρια αξιολόγησης

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Εμπλεκόμενοι: οι απόψεις διαφόρων φορέων και ομάδων πρέπει να ληφθούν υπόψη.
 - Βήμα 1: εντοπισμός ενός επαρκούς συνόλου ενδιαφερομένων που παρέχουν μια απαιτούμενη ποικιλία προοπτικών σε σχέση με την πολυπλοκότητα του προβλήματος.
 - Βήμα 2: Ένα υποσύνολο των ενδιαφερομένων θα πρέπει να οριστεί ως ενδιαφερόμενοι φορείς λήψης αποφάσεων. Αυτά είναι τα άτομα που θα έχουν τις προτιμήσεις τους επίσημα εκπεφρασμένες και εκπροσωπούμενες στην MCDA.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Εναλλακτικές επιλογές
 - Αυτές είναι οι πιθανές επιλογές. Μπορούν να εντοπιστούν (π.χ. από άλλες περιπτώσεις) ή να αναπτυχθούν.
 - Το σύνολο όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων ονομάζεται χώρος αποφάσεων (decision space). Σε πολλές περιπτώσεις, ο χώρος αποφάσεων έχει πεπερασμένο αριθμό στοιχείων.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Κριτήρια αξιολόγησης
 - Τα χαρακτηριστικά ή οι απαιτήσεις που η κάθε εναλλακτική πρέπει να διαθέτει σε κάποιο βαθμό.
 - Οι εναλλακτικές βαθμολογούνται συνήθως ανάλογα με το πόσο καλά ανταποκρίνονται στα κριτήρια.
 - Το κόστος ή η τιμή είναι συνήθως ένα από τα κύρια κριτήρια, ενώ ή ποιότητα ή το μέγεθος του αποτελέσματος είναι συνήθως ένα άλλο κριτήριο.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Τύποι MCDA
 - Διακριτή (πεπερασμένος χώρος αποφάσεων)
 - Συνεχής (μη πεπερασμένος)
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει αναδρομική φύση.

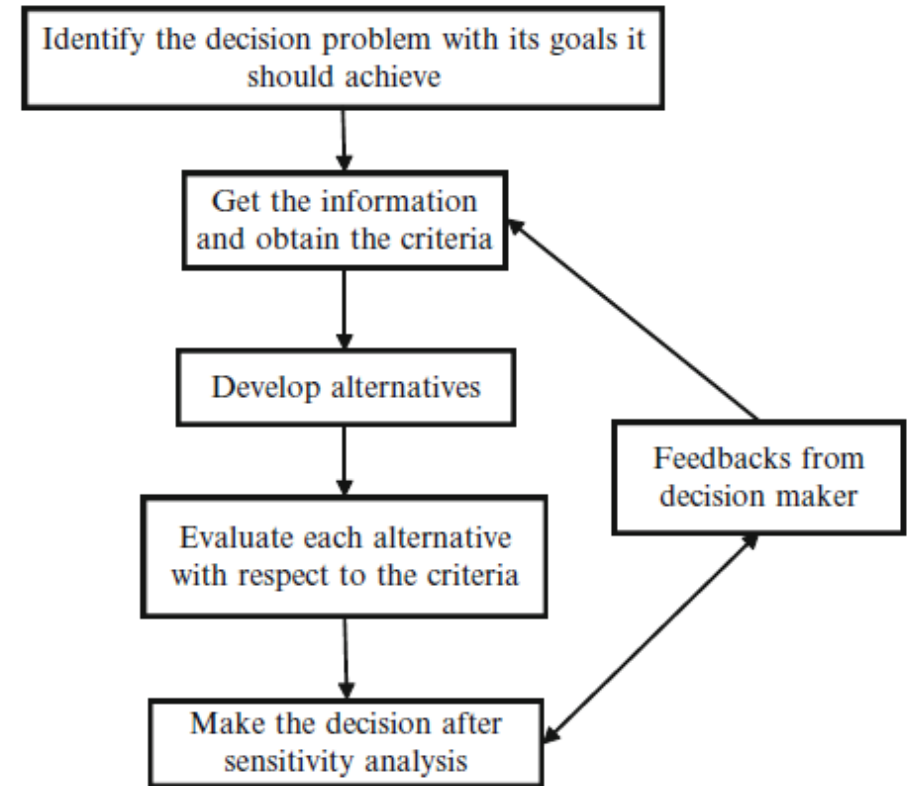


Fig. 1.3 The steps of formulating and solving a discrete MCDA problem

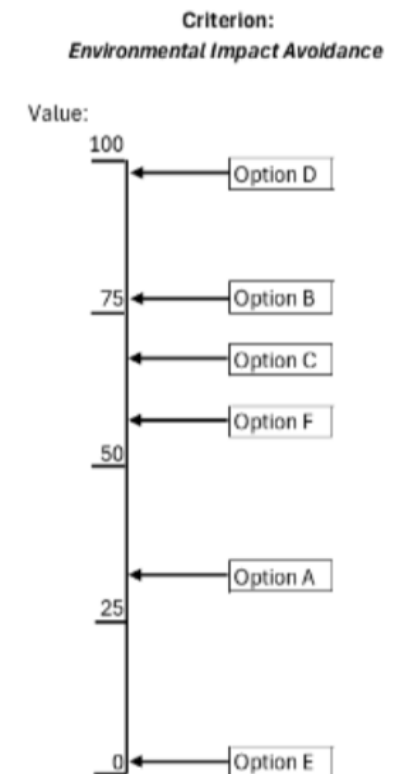
Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Κριτήρια
 - Κοινωνικά
 - Οικονομικά
 - Περιβαλλοντικά / Οικολογικά
- Ιεραρχία κριτηρίων
 - Ανάλογα με το σκοπό της ανάλυσης, τα κριτήρια τοποθετούνται ιεραρχικά (π.χ. η απασχόληση μπορεί να είναι πιο πάνω από την κοινωνική συνοχή), και τα αντίστοιχα βάρη τοποθετούνται αναλόγως.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Πολλές φορές το πόσο καλά μια εναλλακτική ανταποκρίνεται στα κριτήρια είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί.
- Σε τέτοιες περιπτώσεις για τη βαθμολόγηση χρησιμοποιούνται υποκειμενικά μέτρα, για παράδειγμα από 0 (καθόλου / το χειρότερο) μέχρι 10 (εντελώς / το καλύτερο).

Figure 6: An example of direct rating



Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Αξιολόγηση Απόδοσης
 - Δημιουργία πίνακα απόδοσης (performance matrix)
 - Η απόδοση αναφέρεται στο επίπεδο επιτυχίας που έχει μια εναλλακτική επιλογή έναντι κάθε κριτηρίου.
 - Στο μέτρο του δυνατού, αυτό θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία.
 - Εάν τα στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα, τότε λαμβάνεται υπόψη η κρίση των εμπειρογνομώνων.

A fictional example for applying MCDA to a 'crisis response service and training centre'.

Option	Floor area, m ²	Land area, ha	Environmental impact avoidance (direct rating of preference score)	System throughput, calls/hr	Technology Maturity, TRL	Distance to trunk road, km	Distance to rail station, km	Distance to airport, km
A	1310	14	27	90	5	41	38	71
B	2910	48	76	185	8	23	31	34
C	2960	43	70	198	7	11	8	19
D	3720	45	100	195	8	12	5	7
E	1230	31	0	114	4	36	21	64
F	1560	32	55	108	6	8	10	33

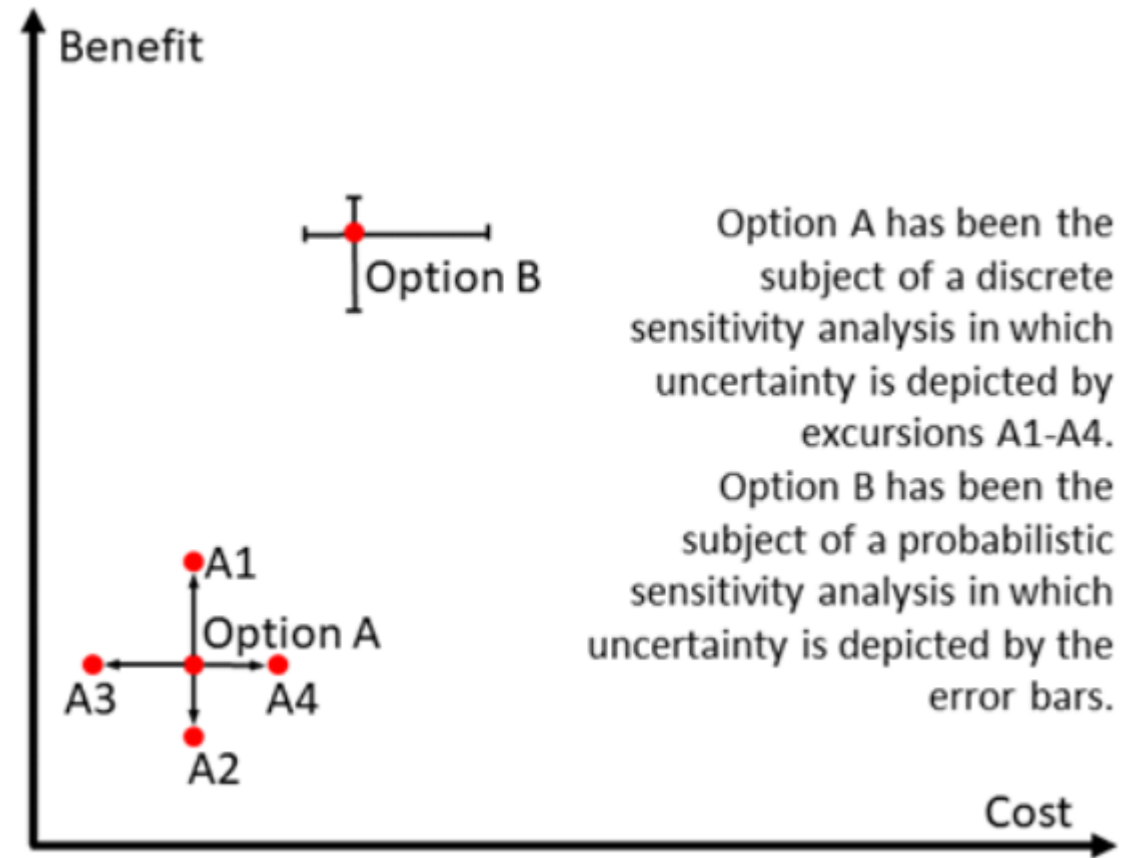
Πηγή: Government Analysis Function (2024). An Introductory Guide to Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA), May 1st 2024. (<https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/policy-store/an-introductory-guide-to-mcda/#other-methods>)

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Κανονικοποίηση τιμών (Value scaling)
 - Οι μέθοδοι MCDA απαιτούν τη μετατροπή των κριτηρίων αξιολόγησης σε συγκρίσιμες μονάδες και η κανονικοποίηση (standardisation) τιμών είναι απαραίτητη.
- Στάθμιση κριτηρίων (Criterion Weighting)
 - Ένα βάρος είναι μια τιμή που αποδίδεται σε ένα κριτήριο αξιολόγησης που υποδεικνύει τη σημασία του σε σχέση με τα άλλα κριτήρια που εξετάζονται. Διάφοροι μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί για τη στάθμιση κριτηρίων.
- Λύση προβλημάτων (Solving)
 - Διάφοροι μέθοδοι και τεχνικές
 - Συνήθως αναφέρονται στην ελαχιστοποίηση μιας συνάρτησης ή στην ταξινόμηση της σειράς των εναλλακτικών.
 - Π.χ. προγραμματισμός στόχων (goal programming), προγραμματισμός συμβιβασμού (compromise programming) ή ευρετικοί/μεταευρετικοί αλγόριθμοι (heuristic/metaheuristic algorithms)).

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Ανάλυση ευαισθησίας
 - Όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με το πώς μια εναλλακτική επιλογή θα αποδώσει έναντι συγκεκριμένου κριτηρίου, μπορεί να γίνει ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis)
 - Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αβεβαιότητα γύρω από την ίδια την επιλογή ή λόγω αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. επίδραση στο κλίμα).
 - Η ανάλυση ευαισθησίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση οποιαδήποτε αβέβαιης μεταβλητής εξετάζοντας το εύρος τιμών.
 - Στη συνέχεια, μπορεί να παρατηρηθεί η επίδραση στο συνολικό όφελος ή κόστος.



Option A has been the subject of a discrete sensitivity analysis in which uncertainty is depicted by excursions A1-A4. Option B has been the subject of a probabilistic sensitivity analysis in which uncertainty is depicted by the error bars.

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

- Κριτική
 - Υποκειμενικότητα - βασίζεται στην επιλογή των εμπλεκομένων και πως αυτοί ορίζουν τη σημαντικότητα των προβλημάτων.
 - Η επιλογή των επιμέρους τεχνικών αποφέρει διαφορετικά αποτελέσματα για το ίδιο πρόβλημα.
 - Η επιλογή μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας αναλόγως με το σκοπό της εφαρμογής είναι πολλές φορές αναγκαία (π.χ. Social Multi-Criteria Evaluation για την επιλογή εναλλακτικών πολιτικών).

Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Government Analysis Function (2024). An Introductory Guide to Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA), May 1st 2024. (<https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/policy-store/an-introductory-guide-to-mcda/#other-methods>)
- Polatidis, H., Haralambopoulos, D. A., Munda, G., & Vreeker, R. (2006). Selecting an Appropriate Multi-Criteria Decision Analysis Technique for Renewable Energy Planning. *Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy*, 1(2), 181–193. <https://doi.org/10.1080/009083190881607>
- Zarghami, M., Szidarovszky, F., 2011. *Multicriteria Analysis: Applications to Water and Environment Management*. Springer Science & Business Media

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

Cost-Benefit Analysis (CBA)



Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Cost Benefit Analysis (CBA)
- Η Ανάλυση Κόστους-Οφέλους (ΑΚΟ) είναι μια τεχνική που βοηθά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη βέλτιστη χρήση (σπάνιων) πόρων.
 - Πρωτοεμφανίστηκε ως έννοια το 1848 αλλά η μέθοδος αναπτύχθηκε >1930, κυρίως ως προς τη χρησιμοποίηση φυσικών πόρων.
- Η Ανάλυση Κόστους-Οφέλους παρέχει μια συνεπή μεθοδολογία για την αξιολόγηση των αποφάσεων ως προς τις συνέπειές τους.
- Στα πλαίσια του Περιφερειακού Προγραμματισμού, χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση έργων δημοσίων επενδύσεων.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Ερωτήματα:
 - Αξίζει να υλοποιήσουμε ένα συγκεκριμένο έργο ή πρόγραμμα; (ex-ante CBA)
 - Πως να συγκρίνουμε την σχετική αξία μεταξύ διαφορετικών έργων ή προγραμμάτων;
 - Ποια ήταν τελικά ή καθαρή αξία ενός έργου ή προγράμματος; (ex-post CBA)
 - (Πρέπει να συνεχίσουμε το πρόγραμμα (*in medias res CBA*);)
- Δεν είναι πάντα εύκολο για την ΑΚΟ να απαντήσει τέτοια ερωτήματα, λόγω πρακτικών προβλημάτων – η κρίση του λήπτη αποφάσεων παραμένει σημαντική - αλλά βοηθά και περιορίζει το περιθώριο λάθους.
 - Π.χ. τι θα συνέβαινε χωρίς το πρόγραμμα (counterfactual) δεν είναι εύκολο να οριστεί.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Τι σημαίνουν οι όροι «όφελος» και «κόστος»:
 - Όφελος ορίζεται ως μια συνεισφορά ή μια θετική επίδραση προς τους στόχους του έργου ή προγράμματος.
 - Αντιθέτως κόστος ορίζεται ως μια αρνητική επίδραση προς τους στόχους του έργου ή προγράμματος.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Για καθαρά οικονομικούς στόχους, η ανάλυση είναι σχετικά απλή και περιλαμβάνει έσοδα και δαπάνες.
 - Π.χ. κόστος παραγωγής ενός προϊόντος vs. την αγοραία τιμή
- Οι οργανισμοί που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον δημόσιο τομέα είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για τις οικονομικές επιπτώσεις των έργων ή των προγραμμάτων
 - Π.χ. να διεξαχθεί μια ανάλυση σχετικά με αξία εφαρμογής μιας συγκεκριμένης πολιτικής σε διάφορες κοινωνικοοικονομικές ομάδες:
 - Μετανάστες που συμμετέχουν σε προγράμματα απασχόλησης
 - Προγράμματα κοινωνικής ασφάλισης νέων
 - Περίθαλψη ανέργων
- Ωστόσο, δεν είναι θεμιτό τέτοιες αξιολογήσεις να περιορίζονται μόνο στα καθαρά οικονομικά μεγέθη.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Σε θέματα δημόσιας πολιτικής η ΑΚΟ υπερβαίνει μια απλή οικονομική αξιολόγηση, και περιλαμβάνει:
 - Οικονομικά,
 - Κοινωνικά, και
 - Περιβαλλοντικά κριτήρια
- Στην ΑΚΟ προσπαθούμε να λάβουμε υπόψη όλα τα κόστη και τα οφέλη για το κοινωνικό σύνολο, δηλαδή το **κοινωνικό κόστος (social cost)** και τα **κοινωνικά οφέλη (social benefit)**.
- Οι αναλύσεις που επικεντρώνονται αποκλειστικά στην οικονομική αποδοτικότητα ονομάζονται «**οικονομικές**» **CBAs** (ή απλά CBAs), ενώ αυτές που ενσωματώνουν και ευρύτερα ζητήματα ισότητας ονομάζονται «**κοινωνικές**» **CBAs** (Social CBAs).
- Στόχοι της κοινωνικής ΑΚΟ:
 - Η οικονομική αποτελεσματικότητα ή οικονομική ανάπτυξη
 - Η ισότητα στην κατανομή της ευημερίας (welfare) μεταξύ διαφορετικών ομάδων (π.χ. εισοδηματικές τάξεις, περιφέρειες, ηλικιακές ομάδες) μέσα στην κοινωνία και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Προκειμένου να επιλεγούν έργα ή προγράμματα που ενισχύουν την κοινωνική ευημερία, είναι απαραίτητο γίνει κατανοητό ποια είναι η ιδανική κατάσταση στην οποία το πρόγραμμα πρέπει να στοχεύει.
- Συνθήκη Pareto - βελτιστοποίηση κατά Pareto
 - Μία μεταβολή στην τιμή ή στην ποσότητα ενός αγαθού που βελτιώνει τη θέση κάποιου χωρίς όμως παράλληλα να χειροτερεύει τη θέση κάποιου άλλου
 - Ιδανική κατάσταση είναι αυτή που κανείς δεν μπορεί να βελτιωθεί χωρίς να κάνει κάποιον άλλο χειρότερο (Pareto optimum)
 - Πήρε το όνομά του από τον Ιταλό επιστήμονα Vilfredo Pareto (19^{ος} αιώνας)
 - Περιορισμένο καθώς είναι πρακτικά αδύνατο μια δράση που να βελτιώνει τη θέση κάποιου χωρίς συγχρόνως να χειροτερεύει τη θέση κάποιων άλλων. Επίσης δεν λαμβάνει υπόψη ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης.
- Κριτήριο Kaldor-Hicks: υποθετική αντιστάθμιση σε εκείνους που επιδεινώνονται.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Η κοινωνική ΑΚΟ είναι μια μέθοδος αξιολόγησης πολιτικής που **ποσοτικοποιεί σε νομισματικούς όρους την αξία** όλων των συνεπειών ενός προγράμματος (ή έργα , πολιτικές ή παρεμβάσεις) σε όλα τα μέλη της κοινωνίας.
 - Η συνολική αξία υπολογίζεται από τα καθαρά κοινωνικά οφέλη:
 - Τα καθαρά κοινωνικά οφέλη (net social benefit – NSB), ισούνται με τις κοινωνικά οφέλη, B, μείον το κοινωνικό κόστος, C:
- $$NSB = B - C$$
- Συνήθως όμως η ανάλυση γίνεται με όρους Καθαρής Παρούσας Αξίας:
 - Η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι ένα εργαλείο που αξιολογεί αν μια επένδυση ή ένα έργο κρίνεται συμφέρον να πραγματοποιηθεί ή όχι.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

- Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ ή Net Present Value, NPV): η διαφορά μεταξύ παρούσων τιμών των εισερχόμενων και εξερχόμενων ταμειακών ροών κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου
 - ΚΠΑ = 0 : κανένα όφελος ή ζημία
 - ΚΠΑ > 0: όφελος
 - ΚΠΑ < 0: ζημία
- Ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (ΕΒΑ)
 - Internal Rate of Return (IRR)
 - Το επιτόκιο εκείνο για το οποίο η ΚΠΑ μιας επένδυσης θα ήταν μηδέν.
- Λόγος Ωφέλους – Κόστους

Βήματα της ΑΚΟ

1. Καθορισμός των εναλλακτικών (έργων / προγραμμάτων, κλπ).
 - Το πρώτο βήμα απαιτεί από τον αναλυτή να καθορίσει το σύνολο των εναλλακτικών έργων, ή της μη δράσης.
 - Σε ένα πλαίσιο δράσης, η αλλαγή και μόνο λίγων παραμέτρων θα αύξανε σημαντικά τον αριθμό των εναλλακτικών επιλογών.
2. Καθορισμός των ωφελειών και των κοστών που θα περιληφθούν (standing)
 - Ποια είναι η κλίμακα ή η προοπτική (τοπική, περιφερειακή, εθνική, κλπ).
3. Προσδιορισμός των κατηγοριών επιπτώσεων και επιλογή δεικτών μέτρησης.
 - Το βήμα 3 απαιτεί από τον αναλυτή να προσδιορίσει τις κατηγορίες επιπτώσεων των προτεινόμενων εναλλακτικών, να τις καταλογίσει ως οφέλη ή κόστος και να καθορίσει τον δείκτη μέτρησης (με τον όρο επιπτώσεις συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εισροές (απαιτούμενοι πόροι) όσο και τις εκροές).
4. Ποσοτικός προσδιορισμός των επιπτώσεων στη διάρκεια ζωής του έργου.
 - Συνήθως ανά χρονιά

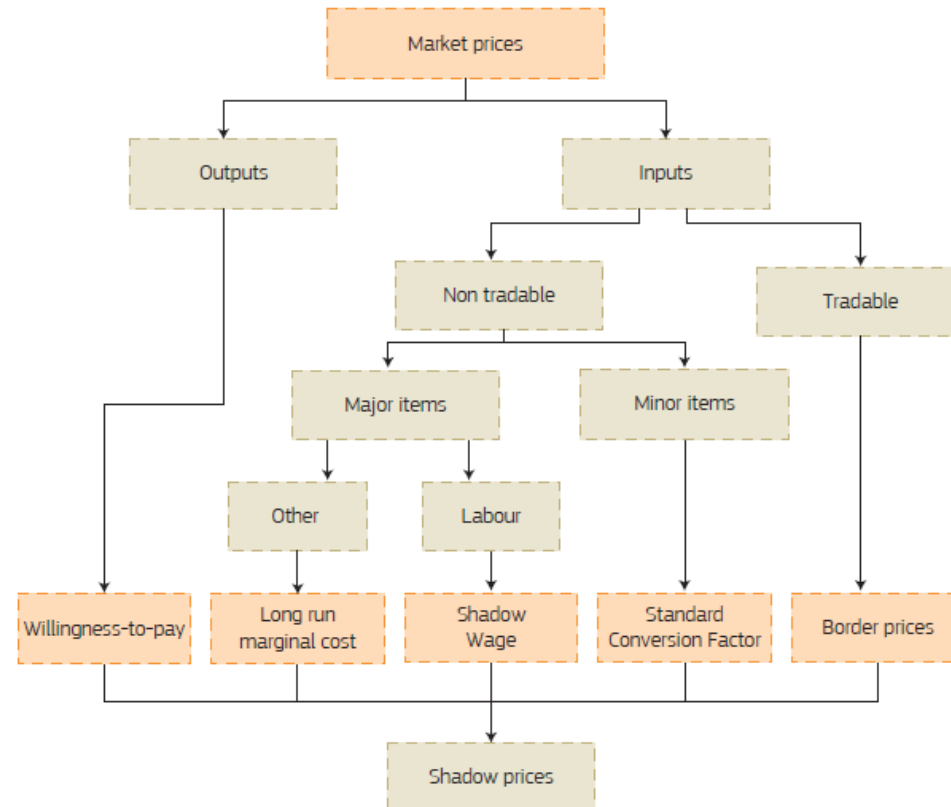
Βήματα της ΑΚΟ

5. Προσάρτηση χρηματικής αξίας (π.χ. σε ευρώ) όλων των επιπτώσεων:

- Π.χ. για ένα νέο τμήμα οδικού δικτύου, το κόστος κατασκευής αλλά και η αξία των συνολικών ωρών ταξιδιού που θα εξοικονομηθούν, η αξία ζωής ή η αξία των αποτρεπόμενων ατυχημάτων που προβλέπεται να επιφέρει.
- Σκιώδεις τιμές: μια εκτιμώμενη τιμή για κάτι που κανονικά δεν τιμολογείται ή δεν πωλείται στην αγορά.
- **Contingent Valuation:** μια μέθοδος ερωτηματολογίου (stated preference)
 - Willingness to pay (WTP) for a benefit
 - Willingness to accept compensation (WTA) for a cost
- Άλλες μέθοδοι (π.χ. revealed preference)

Βήματα της ΑΚΟ

Figure 2.3 From market to shadow prices



Source: Adapted from Saerbeck (1990)

Βήματα της ΑΚΟ

6. Απόκτηση παρούσων αξιών

- Τα χρηματικά μεγέθη πρέπει να προεξοφληθούν με κάποιο επιτόκιο (discounted prices)

	year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Benefit	0	80	60	40
Cost	-100	20	20	20
Net benefit	-100	60	40	20
Discount factor*	0.952	0.907	0.864	0.823
Discounted net benefits	-95.2	54.4	34.6	16.5

* Assumes a discount rate of 5%.

$$\text{ΚΠΑ} = 105.5 - 95.2 > 0$$

Βήματα της ΑΚΟ

- 7. Υπολογισμός της καθαρής παρούσας αξίας κάθε εναλλακτικής.
- 8. Ανάλυση ευαισθησίας.
 - Η ανάλυση ευαισθησίας είναι συνήθως αναγκαία.
 - Προσπαθεί να προσδιορίσει πώς θα αλλάξει η ΚΠΑ εάν μεταβάλλουμε παραμέτρους της ανάλυσης
 - Αντανακλά την αβεβαιότητα
 - Π.χ. :
 - Βασικές παράμετροι, όπως διαφορετικά επιτόκια, αυξομείωση κόστους κατασκευής κατά +/- 20%, αυξομείωση κόστους λειτουργίας κατά +/- 15% κλπ.
 - Συνδυασμός υποθέσεων σχετικά με το καλύτερο – χειρότερο σενάριο.
 - Monte Carlo Simulation
- 9. Απόφαση
 - Συγκρίνουμε συνολικά οφέλη
 - Λαμβάνουμε υπόψη την αβεβαιότητα

ΑΚΟ, αβεβαιότητα και κριτική

- Στα αρχικά στάδια ενός έργου υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα σχετικά με τις πραγματικές επιπτώσεις ή τα πραγματικά καθαρά κοινωνικά οφέλη.
 - Γενικά οι ΑΚΟ που πραγματοποιούνται αργότερα (ex post) μπορούν να εκτιμήσουν τα καθαρά οφέλη του έργου με μεγαλύτερη ακρίβεια.
- Κριτική ΑΚΟ:
 - Μεγάλη έμφαση σε χρηματοοικονομικά μεγέθη.
 - Η νεοκλασική προσέγγιση της «οικονομία της ευημερίας», και κυρίως του κριτηρίου αποζημίωσης Kaldor-Hicks, είναι αντικείμενο συζήτησης.
 - Κατά πόσο οι καταναλωτικές προτιμήσεις των ατόμων πρέπει να υπολογίζονται σε οποιονδήποτε κοινωνικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων.

Η ΑΚΟ στην ΕΕ

- Η Ανάλυση Κόστους Οφέλη απαιτείται (μεταξύ άλλων στοιχείων) να ληφθεί υπόψιν για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη συγχρηματοδότηση μεγάλων έργων που περιλαμβάνονται στα επιχειρησιακά προγράμματα του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και του Ταμείου Συνοχής.
- Σκοπός της η αξιολόγηση μιας επενδυτικής απόφασης προκειμένου να αξιολογηθεί η αλλαγή ευημερίας που αποδίδεται σε αυτήν και, με τον τρόπο αυτό, η συμβολή στους στόχους της πολιτικής της ΕΕ για τη συνοχή.
 - Η αξιολόγηση γίνεται στην βάση της πιο αποτελεσματικής κατανομής πόρων.
 - Παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης παρέμβασης σε σχέση με εναλλακτικές λύσεις.

Ανάλυση Κόστους - Οφέλους

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- European Commission (2015). Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020. European Union. ISBN 978-92-79-34796-2.
- Schofield, J. (1987). Cost-benefit analysis in urban & regional planning. Routledge
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice (5th ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- The Foundations of Cost-benefit Analysis (2006). In Cost-benefit Analysis and the Environment: Recent Developments – ISBN 92-64-01004-1 – © OECD 2006
- Gowdy, J. M. (2004). The Revolution in Welfare Economics and Its Implications for Environmental Valuation and Policy. *Land Economics*, 80(2), 239–257. <https://doi.org/10.2307/3654741>

Θεωρία της Αλλαγής

Theory of Change (ToC)



Θεωρία της Αλλαγής

- Η Θεωρία της Αλλαγής (ΘτΑ) ή Theory of Change (ToC) είναι μια μέθοδος που εξηγεί πώς μια δεδομένη παρέμβαση ή ένα σύνολο παρεμβάσεων, αναμένεται να οδηγήσει σε μια συγκεκριμένη αναπτυξιακή αλλαγή, στο πλαίσιο μιας αιτιολογικής ανάλυσης που βασίζεται σε διαθέσιμα στοιχεία.



Θεωρία της Αλλαγής

- Νέα μέθοδος – αναπτύχθηκε πρώτα την δεκαετία του 1990 και χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά από εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς.
- Στη διεθνή κοινότητα θεωρείται ως **εργαλείο ή μια προσέγγιση** που υποστηρίζει τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση ενός προγράμματος.
- Αυτό το επιτυγχάνει **ορίζοντας και τεκμηριώνοντας την αλυσίδα(ες) αιτιών και αποτελεσμάτων**, από τις δράσεις του προγράμματος έως τους επιθυμητούς τελικούς στόχους, για να καταστήσει πιο σαφή την υποκείμενη λογική παρέμβασης.
- Μια Θεωρία της Αλλαγής πρέπει επίσης να εισάγει τις υποθέσεις που γίνονται για να οδηγήσει η «**αιτία**» επιτυχώς στο «**αποτέλεσμα**», συμβάλλοντας έτσι στην καθοδήγηση στρατηγικών προγραμμάτων, με τις εν λόγω **υποθέσεις και κινδύνους** να αναλύονται με σαφήνεια.
- Συμμετοχική διαδικασία, για την ανάπτυξη της οποίας χρειάζεται η συμμετοχή διαφόρων εμπλεκομένων.

- Τα βασικά στοιχεία μια ΘτΑ : αποτελέσματα (outcomes), δείκτες (indicators), σκεπτικό (rationale), παρεμβάσεις (interventions), υποθέσεις (assumptions) και αφήγηση (narrative).
 - **Αποτελέσματα:** μια αλλαγή στην υπάρχουσα κατάσταση, π.χ. «μείωση εγκληματικότητας»
 - **Δείκτες:** ένας δείκτης αναφέρεται σε μετρήσιμα και παρατηρήσιμα μεγέθη και προσδιορίζεται για κάθε αποτέλεσμα
 - **Παρεμβάσεις:** οι παρεμβάσεις είναι το έργο που αναλαμβάνεται στο πλαίσιο μιας πρωτοβουλίας ή ενός προγράμματος που οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα
 - **Σκεπτικό:** Εξηγεί τους λόγους για τους οποίους ένα δεδομένο αποτέλεσμα εξαρτάται από ένα ή περισσότερα άλλα αποτελέσματα ή από «προϋποθέσεις».
 - **Υποθέσεις:** οι λόγοι για τους οποίους πιστεύεται ότι η θεωρία θα λειτουργήσει στην πράξη, βασισμένοι στην εμπειρική γνώση ή σε ερευνητικά στοιχεία
 - **Αφήγηση:** Μια σύνοψη της θεωρίας που εξηγεί τη συνολική λογική, υπογραμμίζει τις υποθέσεις, και παρουσιάζει το πως και το γιατί μπορεί να επιτύχει μια παρέμβαση τους στόχους της.

Θεωρία της Αλλαγής

- Η ανάπτυξη μιας ΘτΑ περιλαμβάνει **όλα τα βήματα** κατά μήκος μιας διαδρομής από εκεί που βρισκόμαστε μέχρι την επιθυμητή αλλαγή.
- Περιλαμβάνει επίσης τον εντοπισμό των **προϋποθέσεων** που θα επιτρέψουν (ή θα εμποδίσουν) κάθε βήμα.
- Προσδιορίζει τον κατάλογο των **δράσεων** που θα δημιουργήσουν αυτές τις συνθήκες, καθώς και γιατί αυτές οι δράσεις είναι πιθανόν να δουλέψουν.

Θεωρία της Αλλαγής

- Συχνά παρουσιάζεται ως ένα διάγραμμα ροής (flow chart) ή ως πίνακας:



Πηγή: Ιωάννου, Δ. (2017). Η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων. Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης Τεύχος 1, Δεκέμβριος 2017

Θεωρία της Αλλαγής

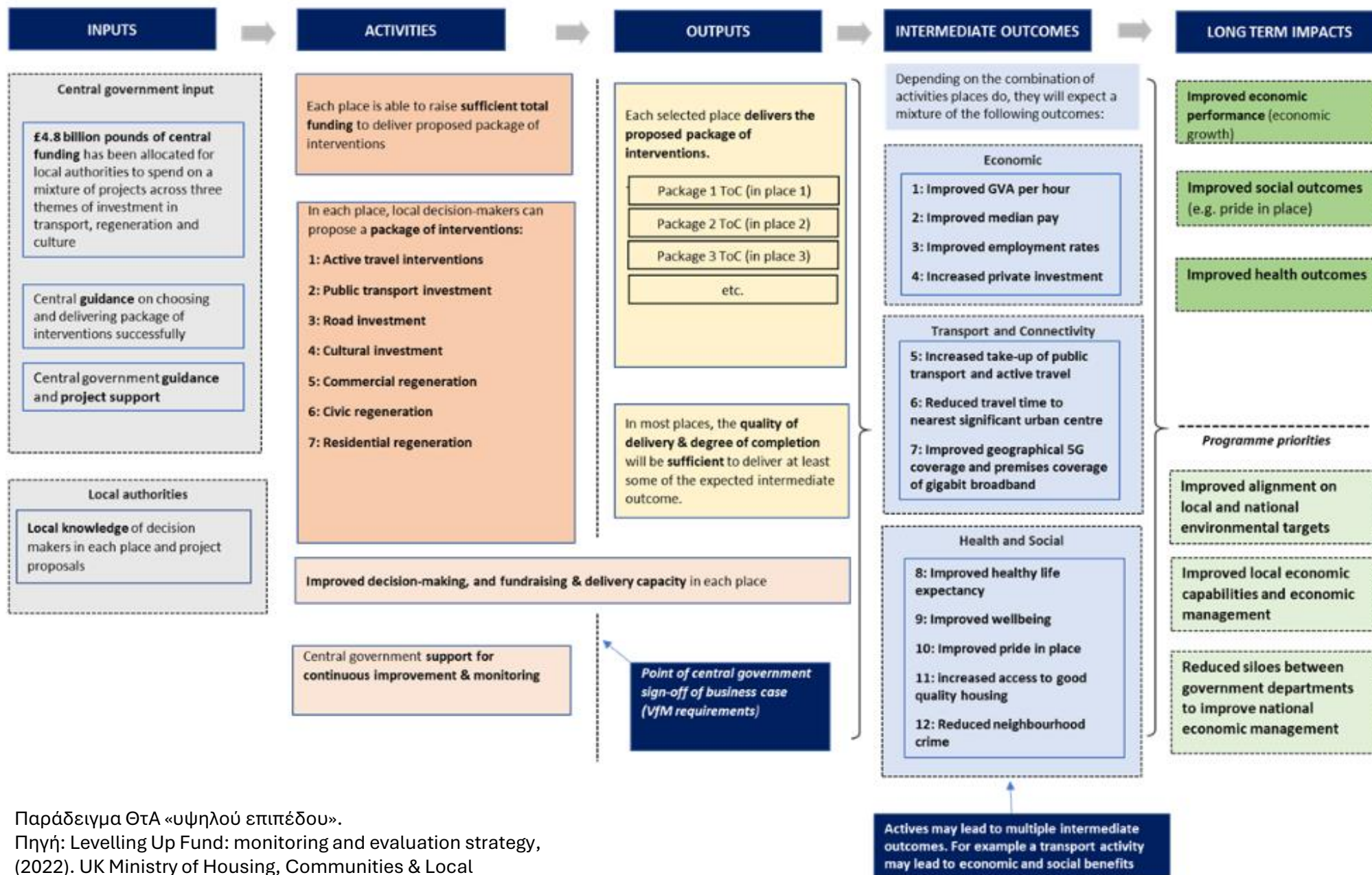
- Η Θεωρία της Αλλαγής παρέχει μια θεωρητική βάση πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια προσέγγιση στρατηγικού **σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης**.
 - Μία γενική ΘτΑ που περιγράφει τα επίπεδα αλλαγής (**Δράσεις, Εκροές, Αποτελέσματα και Επιπτώσεις**) καθώς και τις αιτιώδεις οδούς τους σε υψηλό επίπεδο (π.χ. σε επίπεδο προγράμματος).
 - Σε στρατηγικά πλαίσια, συνήθως περιλαμβάνονται **ενδιάμεσα** ή/και **μακροπρόθεσμα** αποτελέσματα.
 - Πιο λεπτομερείς θεωρίες μπορούν να αναπτυχθούν για επιμέρους πολιτικές, **θεματικές** ή μη.
- Μια ολοκληρωμένη θεωρία επίσης περιλαμβάνει τους βασικούς **ενεργοποιητές**, τους βασικούς **εξωτερικούς παράγοντες** ή/και **κινδύνους**, και τις βασικές **υποθέσεις** για την επιτυχία της:
 - *Key enablers*
 - *Key externalities and risks*
 - *Key hypotheses and assumptions*

Θεωρία της Αλλαγής

- Η Θεωρία της Αλλαγής παρέχει μια θεωρητική βάση πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια προσέγγιση στρατηγικού **σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης**.
 - Μία γενική ΘτΑ που περιγράφει τα επίπεδα αλλαγής (**Δράσεις, Εκροές, Αποτελέσματα και Επιπτώσεις**) καθώς και τις αιτιώδεις οδούς τους σε υψηλό επίπεδο (π.χ. σε επίπεδο προγράμματος).
 - Σε στρατηγικά πλαίσια, συνήθως περιλαμβάνονται **ενδιάμεσα** ή/και **μακροπρόθεσμα** αποτελέσματα.
 - Πιο λεπτομερείς θεωρίες μπορούν να αναπτυχθούν για επιμέρους πολιτικές, **θεματικές** ή μη.
- Μια ολοκληρωμένη θεωρία επίσης περιλαμβάνει τους βασικούς **ενεργοποιητές**, τους βασικούς **εξωτερικούς παράγοντες** ή/και **κινδύνους**, και τις βασικές **υποθέσεις** για την επιτυχία της:
 - *Key enablers*
 - *Key externalities and risks*
 - *Key hypotheses and assumptions*

Ένα πρακτικό παράδειγμα Περιφερειακής Πολιτικής: Levelling Up (UK)

Το πρόγραμμα “Levelling Up Fund” της Κυβέρνησης του Η.Β. επιδίωξε να βελτιώσει την καθημερινή ζωή των πολιτών επενδύοντας σε τοπικές υποδομές σε όλη τη χώρα, με σκοπό την τοπική οικονομική ανάπτυξη, την τοπική υπερηφάνεια και την κοινωνική συνοχή, ιδίως για τα μέρη εκείνα που «έμειναν πίσω».

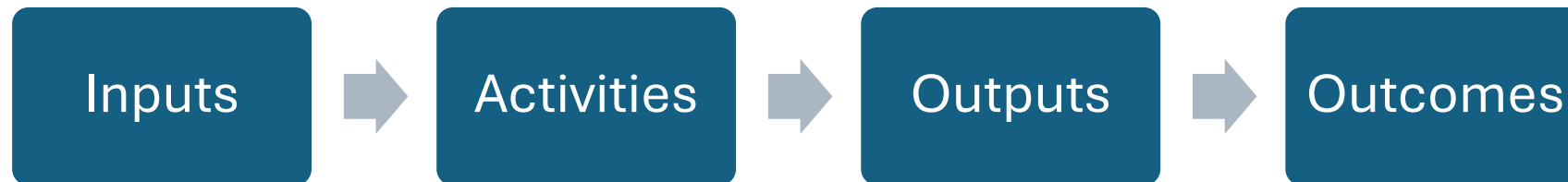


Παράδειγμα ΘτΑ «υψηλού επιπέδου».

Πηγή: Levelling Up Fund: monitoring and evaluation strategy, (2022). UK Ministry of Housing, Communities & Local Government.

Logic Models

- Ένα Μοντέλο Λογικής (Logic Model) είναι ένας οπτικός τρόπος για να περιγράψει κανείς τις σχέσεις μεταξύ των διαθέσιμων πόρων, των δράσεων που σχεδιάζει και τις αλλαγές ή τα αποτελέσματα που ελπίζει να επιτύχει.



- Στα πλαίσια της ΘτΑ, ένα Μοντέλο Λογικής λαμβάνει μια πιο πρακτική ματιά στη σχέση μεταξύ εισροών και αποτελεσμάτων.
 - Περιγράφει αναλυτικά την «λογική παρέμβασης».
 - Συχνά τέτοια διαγράμματα είναι θεματικού χαρακτήρα, π.χ.:

Figure 2.2: Logic model – Enhancing sub-regional and regional connectivity

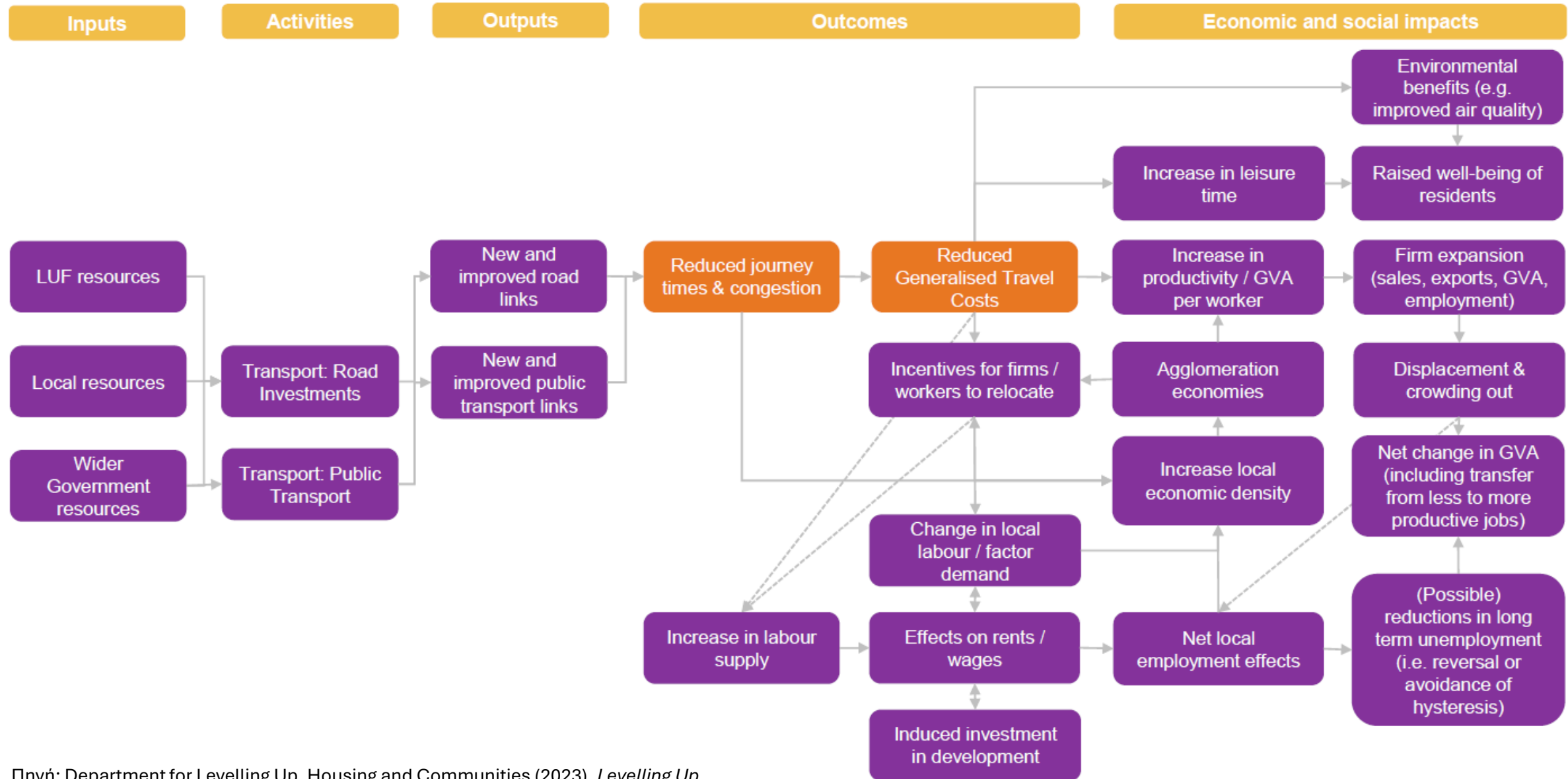
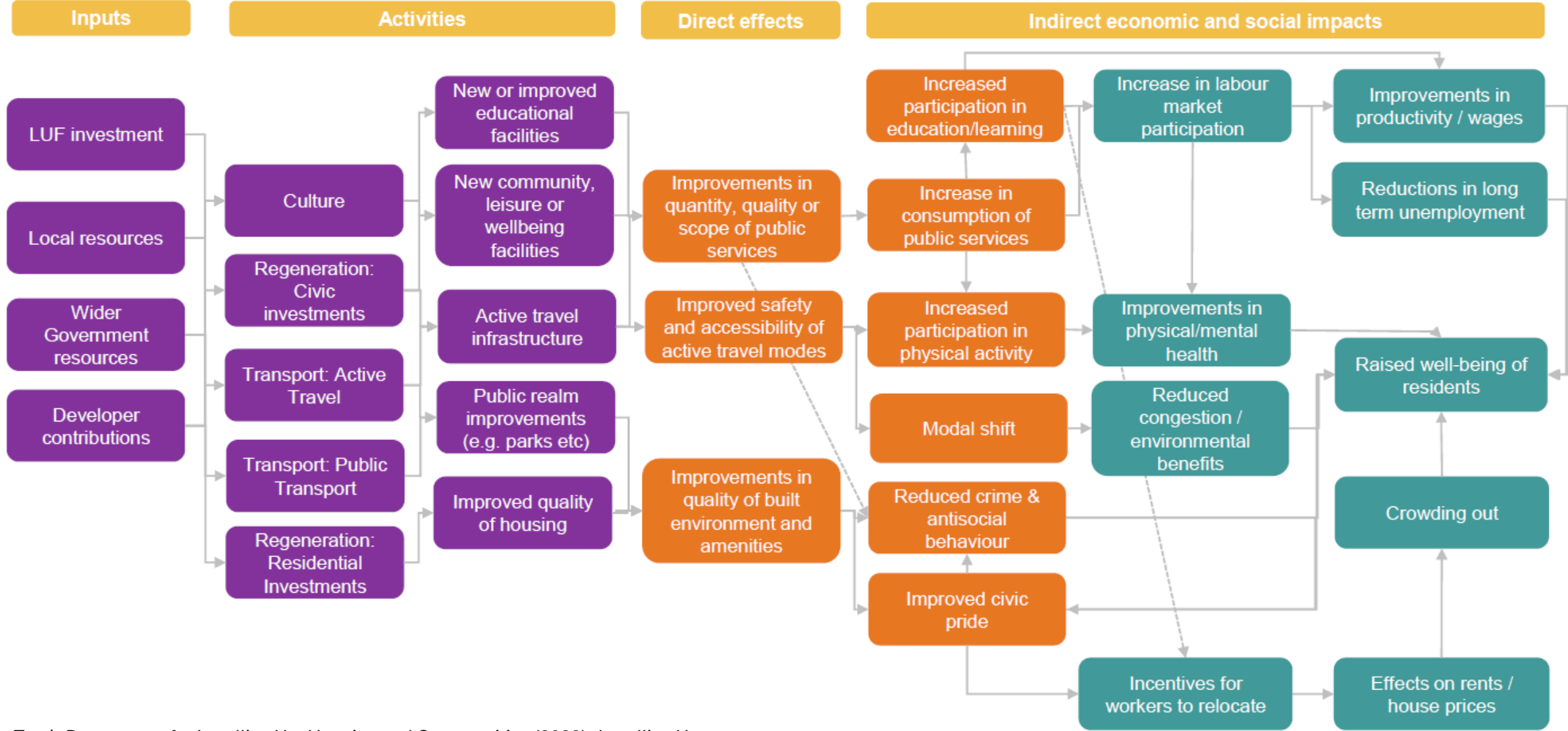


Figure 2.4: Logic model – improving the quality of life of residents

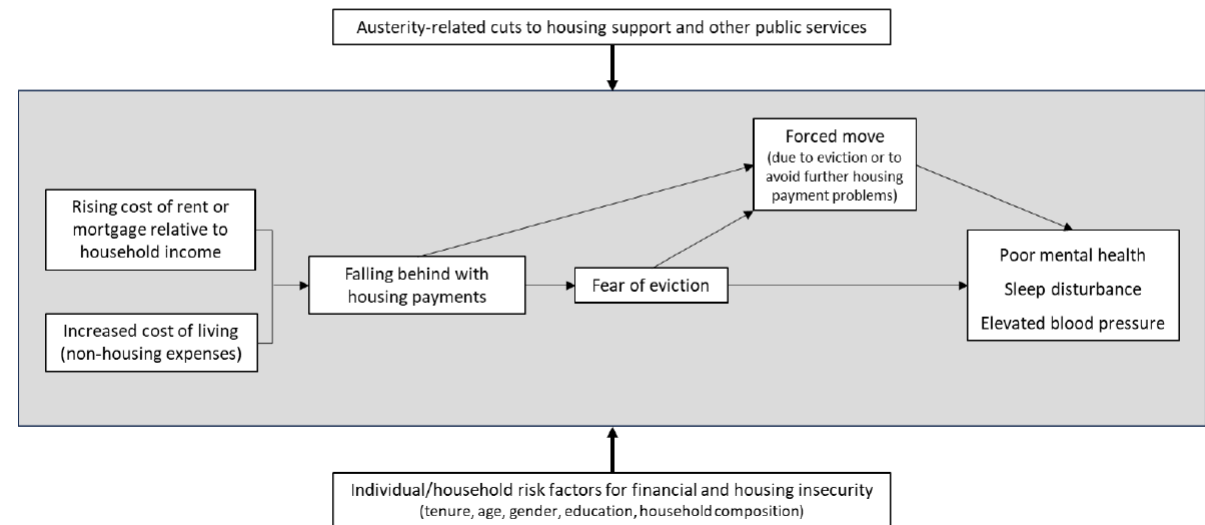


Πηγή: Department for Levelling Up, Housing and Communities (2023). *Levelling Up Fund: Impact evaluation scoping report*.
<https://www.gov.uk/government/publications/levelling-up-fund-impact-evaluation-scoping-report>

Logic Models

- * Μοντέλα Λογικής χρησιμοποιούνται και για να εξερευνήσουν και να περιγράψουν γραφικά τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών σε στατιστικά μοντέλα και αναλύσεις.
- Οι κατευθύνσεις (τροχιές) συχνά ονομάζονται και ως **pathways**.
- Ωστόσο, Logic Models <> Directed Acyclic Graphs (DAG)
 - DAGs έχουν συγκεκριμένη μαθηματική δομή

Figure 1. Logic model for pathways linking housing payment problems and forced moves to health, depicting potential modifying roles of austerity-related cuts to public services and individual and household risk factors for financial and housing insecurity.



Πηγή: Mason, K. E., Alexiou, A., Li, A., & Taylor-Robinson, D. (2024). The impact of housing insecurity on mental health, sleep and hypertension: Analysis of the UK Household Longitudinal Study and linked data, 2009–2019. *Social Science & Medicine*, 351, 116939. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.116939>

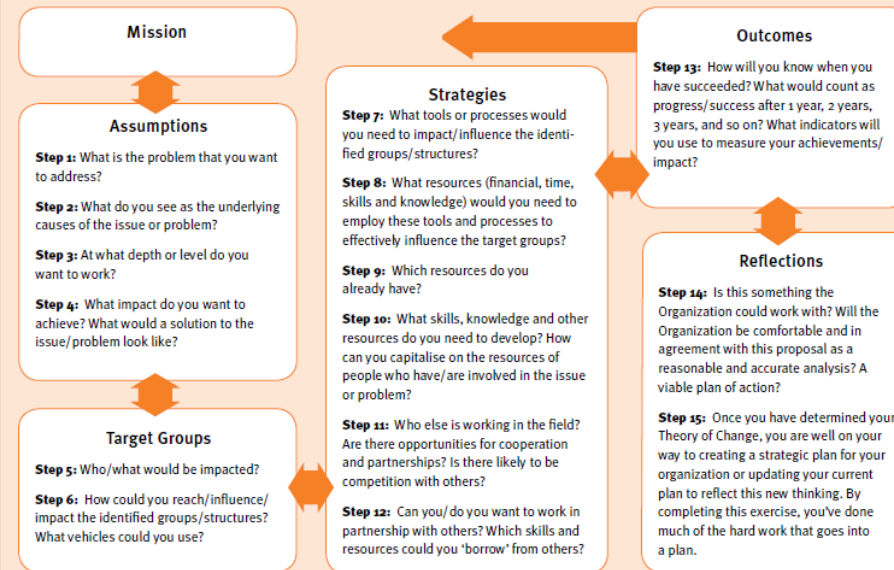
Θεωρία της Αλλαγής

- Η μεθοδολογία της ΘτΑ δεν είναι σαφώς καθορισμένη, ωστόσο υπάρχουν μερικά χρήσιμα “templates” που περιγράφουν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος κατά την ανάπτυξη της θεωρίας.

Picture this: writing a theory of change or a logic model

Theories of change and logic models come in many shapes and sizes, but here's a general idea of their respective formats.

Theories of change are usually illustrated in dynamic (and often quite complex) formats, using boxes and arrows that help to diagram a process and explain how its elements fit together – and why it should work. The following example, from the International Network on Strategic Philanthropy's *Theory of Change Development Tool*, gives an overview of the steps involved in creating a theory of change, questions to ask, and how the information (and relationships among the information) can be visualized and depicted. It is available at www.insp.efc.be.



Logic models are often shown as tables, with headings that help planners describe a specific process by breaking it down into its logical components. Here's an example from the W. K. Kellogg Foundation's *Logic Model Development Guide*, available at www.wkcf.org. The guide also shows other sample formats.

Resources	Activities	Outputs	Short- & Long-Term Outcomes	Impact
In order to accomplish our set of activities we will need the following:	In order to address our problem or asset we will accomplish the following activities:	We expect that once accomplished these activities will produce the following evidence or service delivery:	We expect that if accomplished these activities will lead to the following changes in 1-3 then 4-6 years:	We expect that if accomplished these activities will lead to the following changes in 7-10 years:

Θεωρία της Αλλαγής

- Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, μια επιτυχημένη ΘτΑ πρέπει να:
 - Βασίζεται σε μια **συνεργατική και συμμετοχική διαδικασία**, που περιλαμβάνει τις διάφορες προοπτικές όλων των ενδιαφερομένων.
 - Περιγράφει μια **εύλογη, σαφή, λογική ροή** για να περιγράψει πώς η προγραμματισμένη παρέμβαση θα συμβάλει στην επιθυμητή αλλαγή, χωρίς άλματα ή κενά στη λογική της παρέμβασης.
 - Παρουσιάζεται ιδανικά με κάποιο **διάγραμμα** που περιγράφει τη λογική αυτή.
 - Τα αποτελέσματα πρέπει να συνδυάζονται με **συγκεκριμένους δείκτες** που θα διευκολύνουν τη μέτρηση.
 - Αναλύει τις επιπτώσεις **μεταξύ των κοινωνικών ομάδων** και αντιμετωπίζει ζητήματα ανισότητας και διακρίσεων.
 - Δηλώνει ξεκάθαρα τις **παραδοχές και τους κινδύνους** που σχετίζονται με την επιτυχία της αλλαγής.
 - Προσδιορίζει το **εύρος και τους περιορισμούς στα διαθέσιμα δεδομένα**, τόσο κατά την ανάπτυξη, όσο και κατά την παρακολούθηση και αξιολόγηση του προγράμματος / παρέμβασης.

Θεωρία της Αλλαγής

- Η κριτική της ΘτΑ επικεντρώνεται κυρίως στην ασαφή και μη δυναμική δομή της.
- Συγχέεται πολλές φορές με απλά logic models ή logical frameworks (logframes), που παραδοσιακά δεν αναπτύσσονται συμμετοχικά και δίνουν λιγότερη έμφαση στις περίπλοκες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές διαδικασίες που αποτελούν τη βάση της κοινωνικής αλλαγής.
- Επίσης, οι επικριτές αναφέρουν ότι δεν αντιμετωπίζει συστηματικά την έλλειψη γνώσης. Ο όρος «θεωρία» επιφέρει μια (ψευδή) αίσθηση επιστημονικής αυστηρότητας, κρύβοντας έτσι το τι γνωρίζουμε και τι όχι.
- Τέλος, αμφισβητείται το κατά πόσο η (κοινωνική) αλλαγή ακολουθεί γραμμική τροχιά.

Θεωρία της Αλλαγής

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Theory of change. *Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field*. ActKnowledge, New York, NY, USA. <https://www.actknowledge.org/resources/documents/ToC-Tech-Papers.pdf>
- Grantcraft (2006). Mapping Change Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation. https://learningforunders.candid.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/theory_change.pdf
- Ιωάννου, Δ. (2017). Η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής στην αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων. Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης, Τεύχος 1, Δεκέμβριος 2017.
- United Nations Development Group, 2017. Theory of Change: UNDAF Companion Guidance. <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>