

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Στρατηγικός Σχεδιασμός Τμήματος Δημόσιου Τομέα: Μελέτη Περίπτωσης:
Φαρμακευτικές Υπηρεσίες Υπουργείου Υγείας**

Έλενα Καϊσή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης**

Δεκέμβριος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Στρατηγικός Σχεδιασμός Τμήματος Δημόσιου Τομέα: Μελέτη Περίπτωσης:
Φαρμακευτικές Υπηρεσίες Υπουργείου Υγείας**

Έλενα Καϊσή

Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2021

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιχειρεί το Στρατηγικό Σχεδιασμό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, ενός δημόσιου τμήματος του Υπουργείου Υγείας, και έχει ως στόχο την ανταπόκριση στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα;
- Πώς αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών;
- Ποιες εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις αντιμετωπίζουν οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες;
- Ποιες στρατηγικές οφείλουν όπως ακολουθηθούν για την επίτευξη του/ων στόχου/ων τους;

Η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία αφορά στην επισκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και του σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου, στη διεξαγωγή έρευνας αγοράς και στην ποιοτική ανάλυση των ανταποκρίσεων των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και στην κριτική ανάλυση (τεχνική SWOT) και στην συσχέτιση των εκροών.

Ως αποτέλεσμα, προσδιορίζεται η προτεινόμενη στρατηγική στοχοθεσία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών για την επερχόμενη πενταετία, η οποία αφορά σε 5 γενικούς στρατηγικούς πυλώνες, ήτοι την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη, τη βελτιστοποίηση των ρυθμιστικών συστημάτων, την ενίσχυση της επικοινωνίας και της δέσμευσης των Υπηρεσιών, τη διασφάλιση της προσβασιμότητας σε προϊόντα υψηλής ποιότητας, αποτελεσματικότητας και ασφάλειας καθώς και την υποστήριξη της έρευνας και της καινοτομίας.

Προτείνεται επιπλέον, μία σειρά επιμέρους στόχων όπου περιγράφονται τα σχέδια δράσης καθώς και οι σχετικοί δείκτες απόδοσης, μέσω των οποίων θα είναι εφικτή η δυνατότητα ανταπόκρισης των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών στις σύγχρονες προκλήσεις και απαιτήσεις και η μετεξέλιξή τους σε αυτόνομη φαρμακορρυθμιστική αρχή υψηλών προδιαγραφών, διασφαλίζοντας παράλληλα τη συνεχή εκπλήρωση της κοινωνικής αποστολής τους για την ενίσχυση και την προστασία της δημόσιας υγείας.

Summary

This master's thesis deals with the Strategic Planning of the Pharmaceutical Services, a public department of the Ministry of Health, and aims to respond to the following research questions:

- What is the importance of strategic planning in the public sector?
- How is the current situation of the Pharmaceutical Services evaluated?
- What internal and external challenges do the Pharmaceutical Services face?
- Which strategies should they follow in order to achieve their goal / s?

The applied methodology concerns the review of the available literature and of the relevant theoretical background, the conduction of a stakeholders' survey and the qualitative analysis of interested parties' responses, as well as the critical analysis (SWOT technique) and the correlation of the outputs.

As a result, the strategic plan of the Pharmaceutical Services for the next five years is being proposed, which concerns 5 general strategic goals/pillars, namely the organization's development and evolution, the optimization of the regulatory systems, the strengthening of communication and commitment, the accessibility to high quality, effective and safe products as well as the support to research and innovation.

In addition, a series of sub-objectives are being proposed, which describe the action plans and the relevant key performance indicators, through which the Pharmaceutical Services will be able to meet modern challenges and requirements and evolve into an autonomous pharmaceutical regulatory agency of high standards, thus ensuring the continuous fulfillment of their social mission to strengthen and protect public health.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγό μου για την απεριόριστη στήριξή του κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας διατριβής, καθώς και τις μικρές μας κόρες για την υπομονή τους.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον κ. Κρίστη Χασάπη, επιβλέποντα καθηγητή της διατριβής, για την πολύτιμη καθοδήγηση του.

Καταληκτικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες στην διεξαχθείσα έρευνα αγοράς για τη συμβολή τους.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1 Γενικά.....	1
1.2 Στόχος Έρευνας.....	1
1.3 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.....	2
1.4 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα Έρευνας	2
1.5 Δομή της Διατριβής	3
Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση	4
2.1 Έννοια και Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Σχεδιασμού	4
2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα	5
2.2.1 Αναγκαιότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα	6
2.2.2 Οφέλη Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα	8
2.2.3 Εμπόδια Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα	9
2.2.4 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα.....	9
Κεφάλαιο 3 Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες	14
3.2 Δημιουργία και εξέλιξη – Ιστορική αναδρομή	14
3.3 Οργανόγραμμα – Στελέχωση.....	15
3.3 Αποστολή Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.....	17
3.4 Αρμοδιότητες Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.....	18
3.5 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.....	20
3.6 Ενδιαφερόμενα μέρη.....	20
3.7 Πόροι	20
3.8 Εθνική Φαρμακευτική Αρχή	21
3.9 Φαρμακευτικές Υπηρεσίες και Πανδημία Covid-19	21
Κεφάλαιο 4 Στρατηγικός Σχεδιασμός - Θεωρητικό Υπόβαθρο	23
4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά στρατηγικής	23
4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός	24
4.3 Αξία Στρατηγικού σχεδιασμού	26
4.4 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού	27
4.4.1 Ανάλυση PESTLE.....	28
4.4.2 Υπόδειγμα 5 δυνάμεων Porter.....	29

4.4.3	Ανάλυση SWOT.....	30
4.5	Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα Κύπρου	32
Κεφάλαιο 5	Μεθοδολογία της έρευνας.....	35
5.1	Έρευνα αγοράς.....	35
5.2	Σχεδιασμός έρευνας.....	35
5.2.1	Ετοιμασία ερωτηματολογίων	36
5.2.2	Καθορισμός Δείγματος και Συλλογή Στοιχείων	37
5.2.3	Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	37
Κεφάλαιο 6	Αποτελέσματα Έρευνας.....	38
6.1	Αποτελέσματα ερωτηματολογίων.....	38
6.1.1	Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου προσωπικού	38
6.1.2	Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών	48
6.2	Ανάλυση SWOT Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.....	58
Κεφάλαιο 7	Εισηγήσεις.....	64
7.1	Διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδίου δράσης.....	64
7.1.1	Γενικός στρατηγικός στόχος 1 – Βελτιστοποίηση των ρυθμιστικών συστημάτων.....	65
7.1.2	Γενικός στρατηγικός στόχος 2 – Ενίσχυση της επικοινωνίας και δέσμευσης των Υπηρεσιών.....	69
7.1.3	Γενικός στρατηγικός στόχος 3 – Διασφάλιση της προσβασιμότητας σε προϊόντα υψηλής ποιότητας, αποτελεσματικότητας και ασφάλειας	72
7.1.4	Γενικός στρατηγικός στόχος 4 – Υποστήριξη έρευνας και καινοτομίας	75
7.1.5	Γενικός στρατηγικός στόχος 5 – Οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη.....	77
7.2	Επικοινωνία και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου δράσης.....	81
Παράρτημα Α	82
A1.	Ερωτηματολόγιο για το προσωπικό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών	82
A2.	Ερωτηματολόγιο εταίρων/ενδιαφερομένων φορέων των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.....	86
Βιβλιογραφία	91

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί διαδικασία καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και των οργανισμών του δημόσιου μη κερδοσκοπικού τομέα. Περιγράφεται δε ως η οργανωμένη, συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή βασικών αποφάσεων, ενεργειών και δράσεων οι οποίες διαμορφώνουν το όραμα, την αποστολή και τους μακροχρόνιους στόχους ενός οργανισμού και τον καθοδηγούν για την επιτυχή υλοποίησή τους.

Είναι γεγονός ότι ο τομέας της Υγείας στην Κύπρο βρίσκεται στο παρόν στάδιο υπό δραστική αναδιάρθρωση. Καθώς η εφαρμογή του Γενικού Εθνικού Συστήματος Υγείας εξελίσσεται, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς υπηρεσιών υγείας εφαρμόζουν στρατηγικές προς διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους και αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών ιατροφαρμακευτικής φροντίδας.

Επιπλέον πρόκληση στο χώρο της δημόσιας υγείας, αποτελεί η τρέχουσα πανδημία COVID 19 η οποία επιβάλλει την οργάνωση και το συντονισμό του συνόλου των φορέων υπηρεσιών υγείας και αναδεικνύει την αναγκαιότητα ορθολογικού προγραμματισμού αυτών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης.

Στα πλαίσια των πιο πάνω μεταρρυθμίσεων και εξελίξεων σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας, ως βασικός κρίκος στην αλυσίδα της Δημόσιας Υγείας, καλούνται όπως προσαρμοστούν στα νεότερα δεδομένα, αναβαθμίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και εναρμονιστούν με τη σύγχρονη πραγματικότητα προς ανταπόκριση στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της κοινωνίας.

1.2 Στόχος Έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα επιχειρήσει το Στρατηγικό Σχεδιασμό ενός διακριτού τμήματος του Υπουργείου Υγείας, ήτοι τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.

Έχει ως στόχο την ανάλυση της σημαντικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα οργανισμό/τμήμα του δημόσιου τομέα, την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασής του στο δυναμικό τομέα της υγείας, την αποτίμηση των οργανωσιακών και λοιπών αλλαγών που έχουν επιτελεσθεί, καθώς και την εκτίμηση μελλοντικών πρόσθετων εξελίξεων και των πιθανών επιπτώσεών τους στη λειτουργία και βιωσιμότητά του.

Μέσω της ανάλυσης και της συσχέτισης των ανωτέρω, σκοπός είναι η παράθεση εισηγήσεων προς αναβάθμιση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών καθιστώντας τις ως πλέον αποδοτικές και ανταγωνιστικές στα πλαίσια της διαφαινόμενης μετεξέλιξής τους σε ένα σύγχρονο, αυτόνομο Οργανισμό.

1.3 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

Στη βάση των ανωτέρω, διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα;
- Πώς αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών;
- Ποιες εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις αντιμετωπίζουν οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες;
- Ποιες στρατηγικές οφείλουν όπως ακολουθηθούν για την επίτευξη του/ων στόχου/ων τους;

Θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια όπως τα πιο πάνω ερωτήματα απαντηθούν μέσω ανασκόπησης της διαθέσιμης βιβλιογραφίας καθώς και ποιοτικής ανάλυσης αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων σε ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Θα ακολουθήσει κριτική ανάλυση και συσχέτιση των εκρών προς υποβολή εισηγήσεων αναφορικά με το στρατηγικό προγραμματισμό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

1.4 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα Έρευνας

Στο δυναμικό τομέα της υγείας, οι εξελίξεις και οι μεταρρυθμίσεις είναι ραγδαίες. Στην Κύπρο ειδικότερα, η υλοποίηση του ΓεΣΥ έχει διαφοροποιήσει το σκηνικό των υπηρεσιών ιατροφαρμακευτικής φροντίδας και πλέον επιφυλάσσει στα δημόσια τμήματα του Υπουργείου Υγείας ρυθμιστικό, στρατηγικό και επιτελικό ρόλο.

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας αποτελούν έναν από τους βασικότερους πυλώνες διασφάλισης της Δημόσιας Υγείας. Οι συνεχείς προκλήσεις στον τομέα της υγείας και νυν του φαρμάκου, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, επιβάλλουν την εφαρμογή στρατηγικών έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών κρίνεται ως ουσιώδης προς ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της αβεβαιότητας και προς επίτευξη της ορθολογικής ανάπτυξης των Υπηρεσιών καθιστώντας εφικτή την εκπλήρωση του αντικειμενικού τους σκοπού για την ενίσχυση και την προστασία της δημόσιας υγείας.

1.5 Δομή της Διατριβής

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από 7 κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 είναι η εισαγωγή, όπου γίνεται μία γενικότερη αναφορά στη θεματολογία και στο στόχο της έρευνας, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και σημειώνεται η σημασία της. Το Κεφάλαιο 2 αφορά στην ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, στο Κεφάλαιο 3 σκιαγραφείται το προφίλ των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας με διακριτές υποενότητες όπου αναπτύσσεται η έννοια και ο ρόλος του στρατηγικού προγραμματισμού. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο Κεφάλαιο 6 πραγματοποιείται ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων που προκύπτουν από τις ανταποκρίσεις των ερωτηματολογίων σε εμπλεκόμενους φορείς καθώς και ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο SWOT. Στο Κεφάλαιο 7 τίθενται εισηγήσεις και προτεινόμενες στρατηγικές έτσι ώστε οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες να καταστούν πλέον αποδοτικές και αποτελεσματικές.

Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική

Επισκόπηση

2.1 Έννοια και Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με έναν από τους πλέον αποδεκτούς ορισμούς στον τομέα της διοίκησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιγράφεται ως η συνειδητή, πειθαρχημένη προσπάθεια για τη λήψη αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν την ταυτότητα, τους στόχους και τους λόγους ύπαρξης/λειτουργίας ενός οργανισμού ή άλλης οντότητας (π.χ: μίας συνεργασίας) (Bryson, J. M. 2011: 7-8).

Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων εννοιών, διαδικασιών, εργαλείων και πρακτικών που έχουν ως σκοπό την καθοδήγηση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων καθώς και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών να αντιμετωπίσουν τα θέματα ουσιώδης σημασίας για τους οργανισμούς τους; Δύναται δε να αποτελέσει μέρος μίας ευρύτερης πρακτικής στρατηγικής διαχείρισης η οποία συνδέει τον προγραμματισμό με την υλοποίηση των σχεδίων δράσης.

Οι Poister et al επισημαίνουν ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί μία συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφόρησης αναφορικά με τη γενικότερη εικόνα ενός οργανισμού προς διαμόρφωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσής του και προς καθιέρωσης συγκεκριμένων στόχων, ενεργειών και δράσεων προς επίτευξή της. Οφείλει όπως συνδυάζει τη φουτουριστική σκέψη, την αντικειμενική ανάλυση και την υποκειμενική αξιολόγηση των στόχων και των προτεραιοτήτων για τη χάραξη της μελλοντικής πορείας δράσης η οποία θα διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα (Poister, T.H., & Streib, G. 2005. 65(1): 45-56).

Πολλαπλές σημαντικές διαστάσεις έχουν με την πάροδο του χρόνου ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως η ανάπτυξη του οράματος και η

αποσαφήνιση της αποστολής του οργανισμού, η αποτίμηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του εσωτερικού περιβάλλοντος, η ανάλυση πιθανών ευκαιριών και προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο εντοπισμός θεμάτων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό, ο καθορισμός στρατηγικών στόχων, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και η υιοθέτηση πλάνων δράσης.

Οι προσεγγίσεις σε ό,τι αφορά στο σχεδιασμό στρατηγικών ποικίλουν ανάλογα με το σκοπό, το περιεχόμενο, την τυπικότητα (formality), τον χρονικό ορίζοντα, την οργανωτική ή και τη γεωγραφική εστίαση, την έκταση της συμμετοχής κ.ό.κ. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το είδος της προσέγγισης που εφαρμόζεται καθώς και ο σκοπός και το πεδίο/πλαίσιο εφαρμογής καθορίζουν την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού, με αντίκτυπο στη συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. 2010, 40(5): 495–521)

Τις τελευταίες δεκαετίες, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονου ακαδημαϊκού και ερευνητικού ενδιαφέροντος. Η ιδιαιτερότητα της φύσεως των δημόσιων οργανισμών και τα διακριτά τους χαρακτηριστικά εν συγκρίσει με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν εγείρει πληθώρα ζητημάτων αναφορικά με το πεδίο εφαρμογής του, το περιεχόμενό του, τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία, την αποτελεσματικότητα των πρακτικών προσεγγίσεων και την υλοποίηση των στρατηγικών πλάνων στην πράξη (Mintzberg, H. 1994).

2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία αναφέρει την εισαγωγή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα τη δεκαετία του 1980, ειδικότερα στο πεδίο της τοπικής / πολιτειακής διοίκησης (Denhardt, R.B. 1985, 17(4): 174–79., Dodge, W.R., & Eadie, D.C. 1982. 14(9): 1–13.). Έκτοτε, η πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού έχει τύχει ευρύτερης εφαρμογής σε ποικίλους οργανισμούς ή μέρη οργανισμών του δημοσίου (άμυνας, εκπαίδευσης, μεταφοράς, περίθαλψης κ.ά) σε τοπικό, εθνικό ή διακρατικό επίπεδο (Bryson J.M., Lauren Hamilton Edwards & David M. Van Slyke 2018, 20:3: 317-339) με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους και την εκπλήρωση της κοινωνικής τους αποστολής για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Σύμφωνα με όπως Rainey et al, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από ουσιώδεις διαφοροποιήσεις σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα με αντίστοιχες προεκτάσεις στα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού. Οι διαφορές αυτές ενσωματώνουν τρεις τύπους παραγόντων, (1) τους περιβαλλοντικούς (environmental), (2) τους συναλλακτικούς (organization – environment transactions) και (3) τους οργανωσιακούς (internal structure and process) (H. Rainey, R. Backoff and C. Levine 1976, 36 (2): 233-244). Οι περιβαλλοντικοί παράμετροι περιλαμβάνουν το τί καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων, τους περιορισμούς ή/και τις εντολές και την κυβερνητική/πολιτική επιρροή που εντοπίζεται όπως δημόσιους οργανισμούς. Η αναγκαιότητα ή η επιλογή του πολίτη-πελάτη να καταναλώνει υπηρεσίες (μονοπωλιακή φύση προσφερόμενων υπηρεσιών – απουσία ή περιορισμένος ανταγωνισμός), ο ευρύς κοινωνικός αντίκτυπος, ο δημόσιος έλεγχος και η μεγάλη ποικιλία ενδιαφερόμενων μερών θεωρούνται παράγοντες συναλλαγής ιδιαίτερης σημασίας για το δημόσιο, ενώ οι οργανωσιακοί παράμετροι των δημόσιων οργανισμών αφορούν σε διφορούμενους στόχους, όρια εξουσίας, υψηλές ωστόσο ασαφείς προσδοκίες απόδοσης και διακριτές συνθήκες λειτουργίας.

Εξάλλου, ο κύριος σκοπός του δημόσιου τομέα είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και η εξυπηρέτηση συλλογικών αναγκών σε αντίθεση με τον τομέα ιδιωτικής πρωτοβουλίας ο οποίος στοχεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους και στην εξυπηρέτηση εξατομικευμένων αναγκών. Συνεπώς, η υιοθέτηση πρακτικών στρατηγικού σχεδιασμού σε οργανισμούς του δημόσιου οφείλει όπως παρουσιάζει ευελιξία και προσαρμογή στα πλαίσια λειτουργίας εκάστου οργανισμού (Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81, Ring, P.S., and Perry, J.L. 1985 10(2): 276-286).

2.2.1 Αναγκαιότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί ουσιώδες μέρος κάθε εθνικής οικονομίας και δημιουργεί προαπαιτούμενα και πλαίσια για τη λειτουργία του συνόλου της κοινωνίας: νομοθεσία, άμυνα και σώματα ασφαλείας, υποδομές, υγεία και κοινωνική περίθαλψη, δημόσια εκπαίδευση κ.ά. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του κρίνεται ως καθοριστικής σημασίας για το κοινωνικό σύνολο.

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι δυναμικές εξελίξεις στο κοινωνικό, πολιτικό, δημοσιονομικό, δημογραφικό και τεχνολογικό προσκήνιο, ωθούν τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς

οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με το μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να ανταποκριθούν επιτυχώς στις διάφορες απαιτήσεις και προκλήσεις με απώτερο γνώμονα το δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με τον Kemp R., η αναγκαιότητα υιοθέτησης πρακτικών επιτυχούς προσαρμογής και εξέλιξης στο δημόσιο τομέα κρίνεται ως επιτακτική – για το σκοπό αυτό οφείλουν όπως υιοθετηθούν διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού με προδραστικό χαρακτήρα και με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, με κοινωνικό προσανατολισμό, με εστίαση σε πολλαπλά ζητήματα και με μη ιεραρχική φύση, με υψηλή εμπλοκή και με τη θέσπιση πολιτικών, καθώς και με ομοφωνία στην αντιμετώπιση των ζητημάτων που αντιμετωπίζει έκαστος οργανισμός (Kemp R. (1990): 8(2): 202 – 205).

O Bryson J.M. επισημαίνει δε ότι ο ορθολογικός σχεδιασμός στρατηγικών πλάνων στους οργανισμούς του δημοσίου είναι απαραίτητος για την αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητά τους (Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81).

Τα κίνητρα των οργανισμών για την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού φαίνονται να ποικίλουν, με τους περισσότερους λόγους να αφορούν σε κάποιου είδους οργανωσιακή αλλαγή (Nutt, P.C., and Backoff, R.W. (1993). 3(2), 209-231). Σε αυτά περιλαμβάνεται η ανάπτυξη και η αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, η διαφοροποίηση και η διεύρυνση αρμοδιοτήτων, η διαπίστωση ανάγκης για συντονισμό δράσεων μεταξύ υπηρεσιών ή ο εντοπισμός ευκαιριών οικονομικής ανάπτυξης/επένδυσης. Οικονομικοί λόγοι (π.χ: ανάγκη σταθεροποίησης της χρηματοδότησης ή δημοσιονομική κρίση), η αναγκαιότητα του οργανισμού για downsizing καθώς και σχετικές κοινωνικές και πολιτικές απαιτήσεις για προγραμματισμό αποτελούν πρόσθετα αίτια. Λοιπές κινήσεις για την ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση δύνανται να αφορούν σε νομοθετημένες απαιτήσεις καθώς και σε αλλαγή ηγεσίας.

Ο Green S. υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της πρακτικής του στρατηγικού σχεδιασμού σε δημόσιους οργανισμούς καθοδηγείται από την ανάγκη των κυβερνήσεων για έλεγχο των δημόσιων δαπανών (Green, S. (1998)11(7): 112-121). Η υιοθέτηση του προγραμματισμού στρατηγικών στο δημόσιο αποτελεί συνεπώς εργαλείο αξιολόγησης και ελέγχου της κατανομής των διαθέσιμων οικονομικών πόρων από τις κυβερνήσεις καθώς και από λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς. Παράλληλα, οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν όπως καθορίζουν συγκεκριμένους, συνεπείς και διαφανείς στρατηγικούς στόχους και

αποτελέσματα απόδοσης, έτσι ώστε να 'διεκδικούν' τη χρηματοδότησή τους και τη συνέχιση αυτής από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς (Llewellyn, S. & Tappin, E. (2003) 40(4):37-45).

Στην Κυπριακή Δημοκρατία, ο στρατηγικός προγραμματισμός των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα θεσπίστηκε το έτος 2014 κατά τη διάρκεια περιόδου δημοσιονομικής ύφεσης, στα πλαίσια του Νόμου περί Δημοσιονομικής Ευθύνης και Δημοσιονομικού Πλαισίου (Ν.20(Ι)/2014) με απώτερο στόχο τον εξορθολογισμό των δομών και των διαδικασιών διαχείρισης της δημόσιας χρηματοδότησης και την προώθηση και υλοποίηση μέτρων. Στη βάση της εν λόγω Νομοθεσίας, οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται όπως καταρτίζουν ετησίως μεσοπρόθεσμα Στρατηγικά Σχέδια καθώς και τον Προϋπολογισμό βάσει δραστηριοτήτων με τρόπο ο οποίος να συνάδει με το Στρατηγικό Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής της Κυβέρνησης.

http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/page38_gr/page38_gr?OpenDocument

2.2.2 Οφέλη Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα

Ακαδημαϊκοί και ερευνητές έχουν κατά καιρούς επισημάνει τα πολλαπλά οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα τα οποία επεκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποτελεσμάτων και θετικών επιπτώσεων. Υποστηρίζουν δε ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός δύναται να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, να ενισχύσει τη συμμετοχή και την εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών σε δημόσιους οργανισμούς και να βελτιώσει την απόδοση του δημόσιου τομέα.

Ειδικότερα, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δύναται να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος του δημόσιου οργανισμού (internal management) μέσω της ενίσχυσης της ενδομηματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, της ανάπτυξης ικανοτήτων και εμπειριών του προσωπικού (επαγγελματική ανάπτυξη) και της αύξησης της ικανότητας ανταπόκρισης στο εξωτερικό περιβάλλον (είτε αυτό αφορά στη διαχείριση κρίσεως ή στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών) (Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81, Boyne, G. (2001) 79(1): 73-88). Επιπλέον καθοδηγεί τη λήψη βέλτιστων αποφάσεων αναφορικά με τον προϋπολογισμό, την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, τις πολιτικές, τους στόχους και τα πλάνα δράσης μέσω της σαφέστερης κατεύθυνσης ενός ενοποιημένου οράματος και της ανάπτυξης μίας συνεκτικής και αμυντικής βάσης για τη

λήψη αποφάσεων (Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81, Boyne, G. (2001) 79(1): 73-88). Επιπλέον, η διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή και την εμπλοκή ποικίλων εξωτερικών εμπλεκόμενων μερών συμπεριλαμβανομένου πολιτών, ιδιωτών και πολιτικών και να διευκολύνει τη συνεργασία τους και να ενισχύσει τη διαφάνεια αναφορικά με τα ζητήματα στρατηγικής σημασίας που αντιμετωπίζει έκαστος οργανισμός.

Σύμφωνα με τους Poister et al (2005), σημαντικό όφελος του στρατηγικού προγραμματισμού αποτελεί η βελτίωση της διαχείρισης της απόδοσης (performance management) και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81, Poister, T.H., & Streib, G. 2005. 65(1): 45-56).

2.2.3 Εμπόδια Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα

Οι επικριτές του ορθολογικού σχεδιασμού επισημαίνουν την ύπαρξη εμποδίων στην εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα.

Τα επιχειρήματά τους αναφέρουν ότι η πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού απαιτεί ορισμένες πολύπλοκες τεχνικές οι οποίες ενδέχεται να μην είναι εφαρμόσιμες στο διακριτό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών λόγω της γραφειοκρατίας, του μειωμένου επιπέδου αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων (πολιτική επιρροή) και της εξάρτησης από τρίτα μέρη για την εκτέλεση λειτουργιών και την υλοποίηση των πλάνων δράσης (Boyne, G. (2001) 79(1): 73-88). Επιπλέον, η διαθεσιμότητα περιορισμένων πόρων που χαρακτηρίζει το δημόσιο (οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό) δύναται να αποτελέσει αποτρεπτικό παράγοντα για την 'επένδυση' στη διαδικασία του σχεδιασμού στρατηγικών.

Ο Boyne G. επισημαίνει σχετική έρευνα στον ιδιωτικό τομέα η οποία ανέδειξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δύναται να έχει αρνητική επίπτωση στην απόδοση των οργανισμών καθώς η ανάλυση των πόρων δεν αντισταθμίζεται από την υλοποίηση των στόχων (Boyne, G. (2001) 79(1): 73-88).

2.2.4 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα

Διάφοροι ερευνητές έχουν αναπτύξει πρακτικά πλαίσια για την εφαρμογή διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Τα βασικά χαρακτηριστικά των εν λόγω πλαισίων εφαρμόζονται στην πλειονότητα των

περιπτώσεων, ενώ τυχόν διαφοροποιήσεις αποδίδονται στα διακριτό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού.

Ο Bryson, J.M υποστηρίζει ότι για το δημόσιο και μη κερδοσκοπικό τομέα ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η προσέγγιση του 'Κύκλου στρατηγικής αλλαγής' (Strategy change cycle), ο οποίος αποτελείται από τα ακόλουθα διακριτά βήματα – βλ. σχήμα 1 ((Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81):

1. Ανάπτυξη αρχικής συμφωνίας σχετικά με τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού:

Αρχικό στάδιο έναρξης διαδικασίας - Περιλαμβάνει την ανάπτυξη σχεδίου για τον ίδιο τον προγραμματισμό και αποσκοπεί στην επίτευξη συμφωνίας ανάμεσα στους σημαντικότερους φορείς λήψης αποφάσεων και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού αναφορικά με το σκοπό και την αξία του σχεδιασμού στρατηγικών, τα βήματα σχεδιασμού που θα ακολουθηθούν, τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης και τα παραδοτέα/επιθυμητά αποτελέσματα, το ρόλο, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες των συμμετεχόντων στη διαδικασία και τη δέσμευση των απαραίτητων οργανωσιακών πόρων (οικονομικών, χρόνου και προσωπικού) για τη διεξαγωγή της.

2. Προσδιορισμός και αποσαφήνιση εντολών (mandates) οργανισμού:

Στοχεύει στον εντοπισμό και στη διευκρίνιση των επίσημων και άτυπων υποχρεώσεων και απαιτήσεων που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον στον οργανισμό. Αφορά σε νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις και περιορισμούς καθώς και σε απαιτήσεις και προσδοκίες για αναβάθμιση/διεύρυνση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών

3. Δήλωση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού:

Η αποστολή του δημόσιου οργανισμού παρέχει την κοινωνική αιτιολόγηση της ύπαρξής του και οφείλει όπως είναι συνυφασμένη με τις προτεραιότητες, τους στόχους και τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

Προϋπόθεση για τον καθορισμό της αποστολής κάθε οργανισμού είναι η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών (πολίτες, εργαζόμενοι, φορολογούμενοι, συνδικαλιστικές οργανώσεις, πολιτικές οργανώσεις, εθελοντικές ομάδες, ομάδες διακύβευσης συμφερόντων, οικονομική κοινότητα κλπ). Η ανάλυση αυτή κατ' ελάχιστο οφείλει όπως προσδιορίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη, το βαθμό συμμετοχής έκαστος στις εμπλεκόμενες

διαδικασίες και το βαθμό στον οποίο ο δημόσιος οργανισμός έχει ή δύναται να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες του.

Η διατύπωση της αποστολής του οργανισμού βασίζεται στις κοινωνικές ανάγκες και στο δημόσιο συμφέρον.

4. Αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού:

Το βήμα αυτό περιλαμβάνει τη διεξαγωγή αναλύσεων του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης του οργανισμού και την ολοκληρωμένη ανασκόπηση του οργανισμού προς την αναγνώριση, αξιολόγηση και αποτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του (διαθεσιμότητα πόρων, αποτελεσματικότητα υφιστάμενων διαδικασιών και επιδόσεων) καθώς και τον εντοπισμό απειλών και ευκαιριών (σύμφωνα με το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό εξωτερικό περιβάλλον). Η εν λόγω ανάλυση παρέχει το πλαίσιο εξέτασης ζητημάτων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό.

5. Προσδιορισμός θεμάτων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό:

Τα στρατηγικά ζητήματα αποτελούν θεμελιώδη θέματα πολιτικής τα οποία επηρεάζουν την αποστολή, τις αξίες, τους στόχους, τις εντολές και τη λειτουργία του οργανισμού. Η ταχεία και αποτελεσματική επίλυση / αντιμετώπισή τους είναι καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και επιτυχία του οργανισμού. Αντιθέτως, η μη αντιμετώπισή τους δύναται να συσχετιστεί με την αδυναμία απόκρουσης μίας 'απειλής' ή και εκμετάλλευσης μίας ευκαιρίας.

6. Διαμόρφωση στρατηγικής:

Η προτεινόμενη, από τον Bryson, J.M. προσέγγιση ανάπτυξης στρατηγικής για τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αφορά σε 5 στάδια και περιλαμβάνει (1) την ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών για την αντιμετώπιση των θεμάτων στρατηγικής σημασίας (2) Καταγραφή των εμποδίων που δυσχεραίνουν την υλοποίηση των εναλλακτικών στρατηγικών (3) Σύνταξη προτάσεων για την απόκρουση των εμποδίων και την υλοποίηση των εναλλακτικών στρατηγικών (4) Προσδιορισμός δράσεων προς υλοποίηση εντός του χρονικού διαστήματος των 1-2 ετών (5) Ανάπτυξη αναλυτικού προγράμματος υλοποίησης δράσεων για τους προσεχείς 6 -12 μήνες.

Οι επιτυχημένες στρατηγικές στο δημόσιο είναι σε συμφωνία με τις αρχές και αξίες του οργανισμού, χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, ηθική και νομιμότητα, και είναι αποδεκτές από τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη.

7. Επαναξιολόγηση και υιοθέτηση του/ων στρατηγικών:

Αποτελεί το στάδιο προώθησης και προσκόμισης της επίσημης έγκρισης της αρμόδιας διοίκησης του οργανισμού για την εφαρμογή των προτεινόμενων στρατηγικών λαμβάνοντας υπόψη την ανατροφοδότηση και τη στήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

8. Καθιέρωση ενός αποτελεσματικού οράματος του οργανισμού:

Περιγραφή της ιδανικής κατάστασης του οργανισμού έπειτα από την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών πλάνων και εκπλήρωσης των στόχων του.

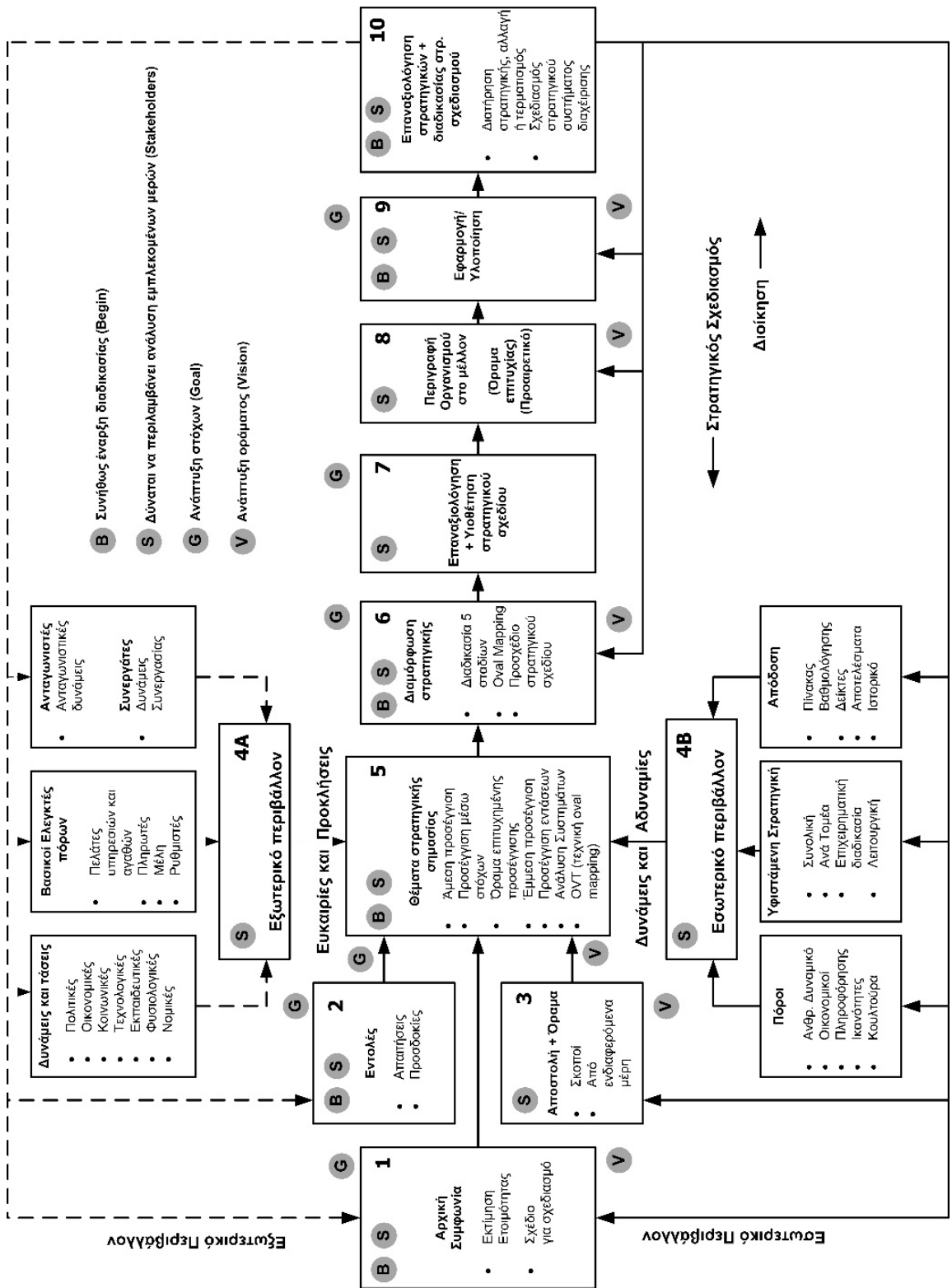
9. Ανάπτυξη της αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων:

Αφορά στις δράσεις και αποφάσεις για την εφαρμογή των στρατηγικών (σχέδιο δράσης). Περιλαμβάνει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων φορέων, τους λεπτομερείς και ποσοτικούς στόχους ή τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, τον προγραμματισμό των δράσεων και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, τις απαιτήσεις σε πόρους και την κατανομή τους, τις διαδικασίες διαβούλευσης και αναφοράς, καθώς και αξιολόγησης, παρακολούθησης και λήψης διορθωτικών ενεργειών.

10. Επαναξιολόγηση στρατηγικών και διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού:

Στάδιο τελικής επαναξιολόγησης του συνόλου της διαδικασίας σχεδιασμού στρατηγικών – προστάδιο για επόμενη βελτιωμένη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Poister, T.H., η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς καθορίζεται κυρίως από την εμπλοκή/συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων (προσωπικό, διευθυντικά στελέχη, κυβερνητικοί φορείς, πολίτες), τα στοιχεία του σχεδιασμού (σκοπιμότητα και συνέπεια στρατηγικών, πλάνα δράσης), την ευθυγράμμιση του προϋπολογισμού με τις στρατηγικές προτεραιότητες και την ορθολογική κατανομή των πόρων και τη μέτρηση και διαχείριση της απόδοσης (αξιολόγηση και παρακολούθηση κατάλληλων δεικτών απόδοσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων) (Poister, T.H. (2010) 70: 246–254).



Σχήμα 1. Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα (Bryson, J.M. (2011), Strategic Planning for Public and Non Profit Organisations, 4th edition, Jossey Bass)

Κεφάλαιο 3 Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες

3.2 Δημιουργία και εξέλιξη – Ιστορική αναδρομή

Από το έτος 1980, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες αποτελούν διακριτό τμήμα του Υπουργείου Υγείας και ένα από τους βασικούς κρίκους στην αλυσίδα της Δημόσιας Υγείας. Έκτοτε, η πορεία τους χαρακτηρίζεται ως δυναμική και εξελικτική προς ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες θεσμικές και κοινωνικές απαιτήσεις, συμβαδίζοντας παράλληλα με τις επιστημονικές εξελίξεις στους τομείς των αρμοδιοτήτων τους, ήτοι των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης και των καλλυντικών προϊόντων.

Καθοριστικό σταθμό στη μακρόχρονη πορεία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών αποτέλεσε η ένταξη της Κυπριακής Δημοκρατίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το έτος 2004. Η εναρμόνιση της εθνικής φαρμακευτικής νομοθεσίας με το ευρωπαϊκό κεκτημένο, η εφαρμογή και η εποπτεία των σχετικών ευρωπαϊκών απαιτήσεων και προτύπων για τα φάρμακα και τα καλλυντικά προϊόντα, η ενεργή και η ουσιαστική συμμετοχή σε ευρωπαϊκές ρυθμιστικές διαδικασίες και σε επιστημονικές επιτροπές και η συμβολή στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό πολιτικών, καθώς και η προώθηση της συνεργασίας ανάμεσα στην Κύπρο και σε λοιπά κράτη μέλη αποτέλεσαν στόχους οι οποίοι επιτεύχθηκαν και οι οποίοι συνεχίζουν να τυγχάνουν βελτιστοποίησης μέχρι και σήμερα.

Πρόσθετες σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην οργανωσιακή δομή και στις αρμοδιότητες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών επέφερε από το έτος 2019 και έπειτα η αναδιάρθρωση του συστήματος υγείας της Κυπριακής Δημοκρατίας και η εφαρμογή του Γενικού Εθνικού Συστήματος Υγείας. Με την ανάληψη των καθηκόντων του Οργανισμού Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ), την αυτονόμηση των κρατικών νοσηλευτηρίων και τη δημιουργία του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας (ΟΚΥΠΥ) το σκηνικό παροχής ιατροφαρμακευτικής φροντίδας στην Κύπρο έχει διαφοροποιηθεί, και οι αρμοδιότητες της προμήθειας φαρμακευτικών προϊόντων για τις ανάγκες του δημόσιου τομέα και της αποζημίωσης

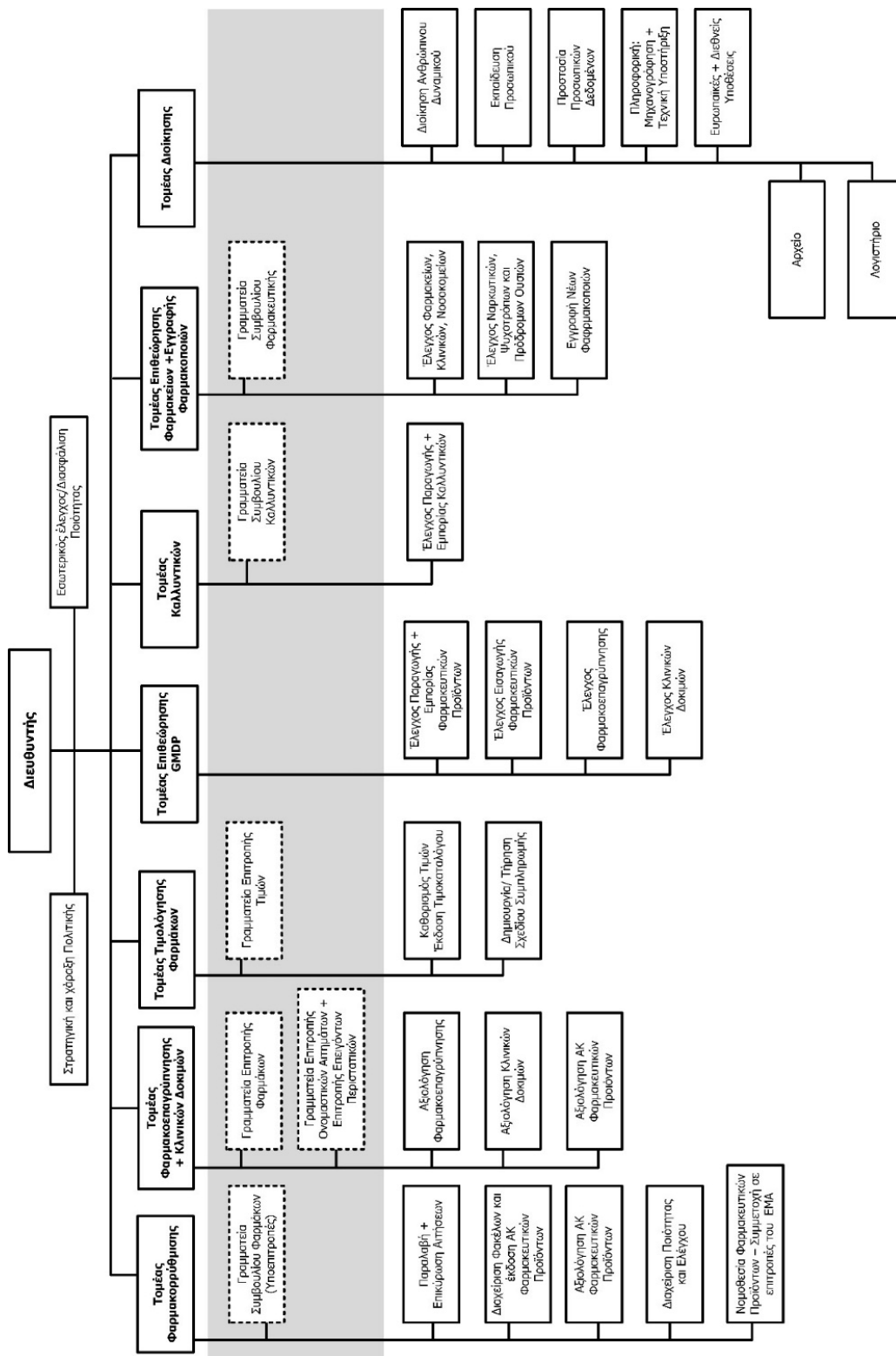
αυτών για τους δικαιούχους ασθενείς έχουν αναληφθεί από τη Διεύθυνση Αγορών και Προμηθειών του Υπουργείου Υγείας (https://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/page67_gr/page67_gr?OpenDocument) και τον ΟΑΥ (https://www.gesy.org.cy/sites/Sites?d=Desktop&locale=el_GR&lookuphost=/el-gr/&lookuppape=hiopharmaciespage2020) αντίστοιχα. Επιπλέον, ο ΟΚΥΠΥ (<https://shso.org.cy>) έχει αναλάβει την ευθύνη διοίκησης και στελέχωσης των φαρμακείων των κρατικών νοσηλευτηρίων και των κέντρων υγείας.

Οι αρμοδιότητες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών έχουν πλέον επικεντρωθεί σε ρυθμιστικές προ εγκριτικές και μετ' εγκριτικές διαδικασίες, στον έλεγχο και στην εποπτεία της αγοράς σε φαρμακευτικά και καλλυντικά προϊόντα, στη συμμετοχή σε ευρωπαϊκούς και σε διεθνείς οργανισμούς και δίκτυα, καθώς και σε επιτελικές/συμβουλευτικές υπηρεσίες για θέματα φαρμακευτικής πολιτικής και σε ζητήματα δημόσιας υγείας σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Με σκοπό τη βελτίωση και την αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και με απώτερο γνώμονα το δημόσιο συμφέρον, η μετεξέλιξη των Υπηρεσιών σε αυτόνομο Οργανισμό / Φαρμακορρυθμιστική Αρχή έχει τροχοδρομηθεί εντός του έτους 2021 με την κατάθεση σχετικού Νομοσχεδίου ενώπιον της Βουλής των Αντιπροσώπων.

3.3 Οργανόγραμμα – Στελέχωση

Η υφιστάμενη δομή των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών βασίζεται στο πεδίο δραστηριοτήτων του Τμήματος και αποτελείται από 7 τομείς, ήτοι τον Τομέα Φαρμακορρύθμισης, τον Τομέα Φαρμακοεπαγρύπνησης και Κλινικών Δοκιμών, τον Τομέα Επιθεώρησης Κανόνων Ορθής Παρασκευαστικής Πρακτικής και Διανομής (ΚΟΠΠ&Δ), τον Τομέα Καλλυντικών, τον Τομέα Τιμολόγησης Φαρμάκων, τον Τομέα Επιθεώρησης Φαρμακείων και Εγγραφής Φαρμακοποιών και τον Τομέα Διοίκησης (Σχήμα 2).



Σχήμα 2 Εκτελεστικά Όργανα Αποφάσεων Συμβουλίων / Επιτροπών ΦΥ

(https://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/organischart_el/organischart_el?opendocument)

Το ανθρώπινο δυναμικό των ανωτέρω Τομέων αριθμεί στο σύνολο 93 λειτουργούς, τεχνικούς φαρμακείου και γραμματειακό προσωπικό. Ο Διευθυντής (στο παρόν στάδιο η Αναπληρώτρια Διευθύντρια, Πρώτη Φαρμακοποιός) προϊσταται των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών ενώ η λοιπή δομή του Τμήματος έχει ως ακολούθως: 1 Ανώτερη Φαρμακοποιός, 68 Φαρμακοποιοί (εκ των οποίων οι 16 κατέχουν μόνιμη θέση στο δημόσιο, οι 44 είναι εργοδοτούμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου και οι 8 ορισμένου χρόνου), 11 τεχνικοί φαρμακείου (εκ των οποίων οι 4 με μόνιμη θέση στο δημόσιο και οι 7 εργοδοτούμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου), 6 γραμματειακοί λειτουργοί (εκ των οποίων οι 4 με μόνιμη θέση στο δημόσιο και οι 2 εργοδοτούμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου) και 6 ωρομίσθιοι εργάτες (εργοδοτούμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου).

Σημειώνεται ότι πρόσθετος αριθμός λειτουργών και τεχνικών των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών είναι στην παρούσα φάση υπό μορφή απόσπασης για εκτέλεση ειδικών καθηκόντων στη Διοίκηση του Υπουργείου Υγείας και στη Διεύθυνση Αγορών και Προμηθειών, στα φαρμακεία των κρατικών νοσηλευτηρίων του ΟΚΥΠΥ, καθώς και στον Οργανισμό Ασφάλισης Υγείας.

3.3 Αποστολή Φαρμακευτικών Υπηρεσιών

Η αποστολή των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας είναι η διασφάλιση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας, της ασφάλειας και της τιμής των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης καθώς και της ποιότητας και της ασφάλειας των καλλυντικών προϊόντων

(https://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/mission_el/mission_el?opendocument).

Με απώτερο γνώμονα την προστασία και την ενίσχυση της δημόσιας υγείας, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, μέσω των επιμέρους δραστηριοτήτων τους, αποσκοπούν στην αποτελεσματική ρύθμιση των εν λόγω πεδίων αρμοδιότητας και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Οι δε βασικές αρχές λειτουργίας των Υπηρεσιών περιλαμβάνουν την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τη διαφάνεια, τον επαγγελματισμό, την αντικειμενικότητα, την άμεση ανταπόκριση και την υπευθυνότητα (Ετήσια έκθεση ΥΥ έτους 2019).

3.4 Αρμοδιότητες Φαρμακευτικών Υπηρεσιών

Οι βασικές αρμοδιότητες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών επεκτείνονται σε όλο το φάσμα ρύθμισης των φαρμακευτικών δραστηριοτήτων καθώς και στα καλλυντικά προϊόντα και εστιάζουν στα ακόλουθα:

- Εναρμόνιση της εθνικής νομοθεσίας σχετικά με τα φαρμακευτικά προϊόντα ανθρώπινης χρήσης (περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης (Έλεγχος Ποιότητας, Προμήθειας και Τιμών) Νόμος) και τα καλλυντικά προϊόντα (περί Καλλυντικών Προϊόντων Νόμος) με το ευρωπαϊκό κεκτημένο
- Εκτέλεση καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στις Υπηρεσίες από το Συμβούλιο Φαρμάκων και το Συμβούλιο Καλλυντικών μέσω της αντίστοιχης νομοθεσίας και παροχή συμβουλευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών στις αρμόδιες αρχές για θέματα που σχετίζονται με τη ρύθμιση των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης και καλλυντικών καθώς και με συναφείς δραστηριότητες
- Διασφάλιση, σύμφωνα με την τρέχουσα ιατρική και επιστημονική γνώση, του υψηλού επιπέδου ποιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης που διατίθενται στην αγορά της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και του ευνοϊκού δείκτη οφέλους κινδύνου αυτών μέσω ανεξάρτητης διεξοδικής επιστημονικής αξιολόγησης αιτήσεων αδειοδότησης (αιτήσεις έκδοσης, ανανέωσης, τροποποίησης αδειών κυκλοφορίας), μετ' εγκριτικών δραστηριοτήτων ελέγχου και συμμετοχής στη γνωμοδότηση και λήψη αποφάσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- Επιστημονική αξιολόγηση αιτήσεων διεξαγωγής κλινικών δοκιμών και παρακολούθησης αυτών σε εθνικό επίπεδο
- Διασφάλιση της ποιότητας και της ακεραιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης μέσω της παροχής υπηρεσιών επιθεώρησης των υποστατικών παρασκευής και χονδρικής πώλησης-διανομής καθώς και μέσω δειγματοληψιών και ελέγχων στα ιδιωτικά φαρμακεία
- Έλεγχος ναρκωτικών και ψυχοτρόπων ουσιών στην αγορά της Κυπριακής Δημοκρατίας βάσει του περί Φαρμάκων και Ψυχοτρόπων Ουσιών Νόμου

- Επιτήρηση του προγράμματος εκπαίδευσης/άσκησης υποψήφιων φαρμακοποιών στην Κύπρο, συνεργασία με αντίστοιχα ευρωπαϊκά σώματα και διενέργεια εξετάσεων για απόκτηση άδειας άσκησης φαρμακευτικού επαγγέλματος
- Εποπτεία της αποτελεσματικής εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας μέσω της επιτήρησης των φαρμακευτικών δραστηριοτήτων και της διεξαγωγής διερευνήσεων αναφορικά με ενδεχόμενες παραβάσεις προς την αποτροπή μη αποδεκτών και παράνομων πρακτικών στο εν λόγω πεδίο εφαρμογής και τη λήψη σχετικών μέτρων
- Συστηματική παρακολούθηση της χρήσης και της ασφάλειας των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης μετά την αδειοδότηση και κυκλοφορία τους στην Κυπριακή Δημοκρατία και στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και παροχή έγκυρης και έγκριτης πληροφόρησης καθώς και ευαισθητοποίηση του κοινού και των επαγγελματιών υγείας αναφορικά με την ορθολογική χρήση τους προς ελαχιστοποίηση τυχόν κινδύνων
- Υποστήριξη της διαθεσιμότητας και επάρκειας φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης στην αγορά της Κυπριακής Δημοκρατίας
- Διεξαγωγή μελετών για τιμολογιακή πολιτική και ετήσια επικαιροποίηση τιμοκαταλόγου φαρμακευτικών προϊόντων
- Διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των καλλυντικών προϊόντων μέσω επιθεωρήσεων στα υποστατικά παραγωγής και μέσω επιτήρησης της αγοράς (διερευνήσεις και δειγματοληψίες)
- Συστηματική και ενεργή συμμετοχή σε ευρωπαϊκά και διεθνή δίκτυα (Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων, Heads of Medicines Agency, Standing Committee on Cosmetics κ.ά) συμβάλλοντας ουσιαστικά στην αξιολόγηση και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα φαρμακευτικά προϊόντα ανθρώπινης χρήσης και τα καλλυντικά προϊόντα, προωθώντας τη σύγκλιση ρυθμιστικών προτύπων και ενισχύοντας τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφόρησης ανάμεσα στις αρμόδιες αρχές, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διαφύλαξη των εθνικών συμφερόντων και την προστασία της δημόσιας υγείας

3.5 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Από το έτος 2011 οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες εφαρμόζουν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) πιστοποιημένο κατά ISO 9001 με τυποποιημένες λειτουργικές και υποστηρικτικές διαδικασίες για το σύνολο των δραστηριοτήτων των Τομέων Φαρμακορρύθμισης, Φαρμακοεπαγρύπνησης και Κλινικών Δοκιμών, Επιθεώρησης GMMP και Καλλυντικών.

Στόχος του ΣΔΠ είναι η τήρηση της σχετικής νομοθεσίας και των κατευθυντήριων οδηγιών και η βελτίωση των προδιαγραφών των παρεχόμενων υπηρεσιών προς την ικανοποίηση των εκάστοτε απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών και τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος (Ετήσια έκθεση ΥΥ έτους 2019).

3.6 Ενδιαφερόμενα μέρη

Για την επιτυχή υλοποίηση της κοινωνικής αποστολής τους για την προστασία της δημόσιας υγείας, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες συνεργάζονται ή/και αλληλεπιδρούν με ποικιλία εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων της διοίκησης και λοιπών τμημάτων του Υπουργείου Υγείας καθώς και άλλων κυβερνητικών / δημόσιων οργανισμών (π.χ το Κρατικό Χημείο, την Αστυνομία, το Τελωνείο, τις Κτηνιατρικές Υπηρεσίες, το τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής, την Υπηρεσία Προστασίας Καταναλωτών κ.ά), τη φαρμακοβιομηχανία (π.χ: παρασκευαστές, εισαγωγείς, χονδρέμπορες, κατόχους άδειών κυκλοφορίας, πράκτορες φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης κ. ά), τη βιομηχανία παρασκευής ή/και εμπορίας καλλυντικών, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Φαρμάκων και τις αντίστοιχες αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές των κρατών μελών, τους επαγγελματίες υγείας, τα οργανωμένα σύνολα ασθενών και το γενικό κοινό.

3.7 Πόροι

Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι για τη λειτουργία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών παρέχονται μέσω του εγκεκριμένου από την κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας ετήσιου προϋπολογισμού. Το δε ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει τις Υπηρεσίες αφορά σε δημόσιους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν προσληφθεί στη βάση κατάλληλης

επιστημονικής κατάρτισης και σχετικών σχεδίων υπηρεσίας; πρόνοια για την εξωτερική ανάθεση αρμοδιοτήτων δεν υφίσταται. Η απαραίτητη τεχνική/μηχανογραφική υποδομή παρέχεται και υποστηρίζεται από το αρμόδιο τμήμα της Δημοκρατίας (Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής).

3.8 Εθνική Φαρμακευτική Αρχή

Στα πλαίσια της ευρύτερης μεταρρύθμισης του τομέα της υγείας στην Κύπρο και με απώτερο στόχο την αναβάθμιση των υπηρεσιών ρύθμισης των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης, των ιατροτεχνολογικών προϊόντων και των καλλυντικών, έχει προταθεί και τροχοδρομηθεί από το αρμόδιο Υπουργείο, η μετεξέλιξη των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε ανεξάρτητο Οργανισμό Φαρμάκων και η σύσταση και η λειτουργία της 'Εθνικής Φαρμακευτικής Αρχής (ΕΦΑ)'.

Σύμφωνα με τους σχετικούς σχεδιασμούς, η αυτόνομη εθνική ρυθμιστική αρχή, κατ' αναλογία με τις αντίστοιχες ρυθμιστικές αρχές των λοιπών κρατών μελών της ΕΕ, θα φέρει διοικητική και οργανωσιακή ευελιξία, τεχνική και επιστημονική εξειδίκευση και επαρκή προϋπολογισμό προς τη διευκόλυνση της εισαγωγής και της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών στο πεδίο αρμοδιοτήτων της, τον ορθολογισμό των διαδικασιών και τη μείωση του διοικητικού φόρτου, την ενίσχυση της προσπάθειας για περαιτέρω εξειδίκευση στην αντιμετώπιση των θεμάτων δημόσιας υγείας και την ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας με το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων (Προτεινόμενο Νομοσχέδιο 'Περί ίδρυσης της Εθνικής Φαρμακευτικής Αρχής').

Στο παρόν στάδιο, η προεργασία για το σχετικό Νομοσχέδιο 'Περί ίδρυσης της Εθνικής Φαρμακευτικής Αρχής' έχει ολοκληρωθεί και η τελική μορφή αυτού έχει κατατεθεί στη Βουλή των Αντιπροσώπων προς έγκριση.

3.9 Φαρμακευτικές Υπηρεσίες και Πανδημία Covid-19

Η πανδημία Covid-19 αποτελεί μία άνευ προηγουμένου κρίση στον τομέα της δημόσιας υγείας με μεγάλες κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις και με προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διαχείρισή της, τη συνεργασία, το συντονισμό και την αλληλεγγύη σε διεθνές επίπεδο.

Ο αντίκτυπος της πανδημίας στην ευρωπαϊκή φαρμακευτική δραστηριότητα κρίνεται ως σημαντικός και πολυδιάστατος; Η προτεραιοποίηση των δραστηριοτήτων των αρμόδιων φαρμακορρυθμιστικών αρχών και της φαρμακοβιομηχανίας αποτελεί επιτακτική ανάγκη προς ανταπόκριση στην τρέχουσα κρίση και προς διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας, ενώ παράλληλα η αλληλεπίδραση και η συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών προς επιτάχυνση της ανάπτυξης, αδειοδότησης και κυκλοφορίας αποτελεσματικών φαρμάκων και εμβολίων είναι ουσιώδης για την καταπολέμηση και την πρόληψη της εξάπλωσης του Covid-19 και τη λήξη της πανδημίας.

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας, ως μέλος του ευρωπαϊκού δικτύου φαρμακορρύθμισης, έχουν υιοθετήσει και θέσει σε λειτουργία μέτρα προς προώθηση της ρυθμιστικής ευελιξίας, απλοποίησης και επιτάχυνσης των διοικητικών διαδικασιών προκειμένου να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στις αναδυόμενες ανάγκες της περιόδου πανδημίας, με απώτερο στόχο τη συνεχή πρόσβαση των ασθενών σε φαρμακευτική αγωγή υψηλής ποιότητας, αποτελεσματικότητας και ασφάλειας.

Επιπλέον, μέσω της στοχευμένης ανακατανομής του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, οι Υπηρεσίες έχουν προτεραιοποιήσει την ενεργή συμμετοχή στις αρμόδιες Επιτροπές αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων αναφορικά με την αδειοδότηση των εμβολίων και των φαρμάκων κατά του Covid-19 και έχουν ενισχύσει την παρακολούθηση της ασφάλειάς τους μέσω της εφαρμογής κατάλληλου συστήματος φαρμακοεπαγρύπνησης για τυχόν ανεπιθύμητες ενέργειες.

Οι Υπηρεσίες στηρίζουν επίσης επιστημονικά το Υπουργείο Υγείας αναφορικά με θέματα πολιτικής όσον αφορά στη φαρμακευτική αντιμετώπιση της πανδημίας και έχουν δεσμευτεί για την παροχή έγκυρης και έγκριτης πληροφόρησης αναφορικά με τις εξελίξεις στον τομέα των φαρμάκων και εμβολίων στους επαγγελματίες υγείας και στο κοινό.

Κεφάλαιο 4 Στρατηγικός Σχεδιασμός - Θεωρητικό Υπόβαθρο

4.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά στρατηγικής

Η θεωρητική ανάλυση των βασικών εννοιών, των χαρακτηριστικών, των σχετικών εργαλείων καθώς και των πρακτικών εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, θα θέσει τις βάσεις για το στρατηγικό προγραμματισμό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας.

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού/επιχείρησης η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό/επιχείρηση μέσω της οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων της μέσα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται, με στόχο την κατάλληλη ανταπόκριση στις απαιτήσεις και στις ανάγκες της αγοράς με παράλληλη απόκριση στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 50).

Η υλοποίηση της στρατηγικής προϋποθέτει τη λήψη πολλαπλών αποφάσεων οι οποίες αφορούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των πόρων και των ατόμων που αποτελούν την ίδια την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η στρατηγική και οι αποφάσεις της έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε κάθε οργανισμό και χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη πολυπλοκότητα αφού περιλαμβάνουν μια σειρά από αλληλένδετες επιλογές και ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Η στρατηγική ασχολείται με το εύρος των δραστηριοτήτων έκαστος οργανισμού, ζήτημα κρίσιμης και θεμελιώδης σημασίας για τις στρατηγικές αποφάσεις, καθώς επηρεάζει τα όρια λειτουργίας του συνόλου αυτού. Ως εκ τούτου, ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι ο καθορισμός των κατεύθυνσης εντός των οποίων ο οργανισμός θα λειτουργήσει

ώστε να ικανοποιήσει το στόχο που έχει θέσει μέσα από τον προσδιορισμό της αποστολής και του οράματος του.

Είναι δε κρίσιμο να αναφερθεί ότι η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης και κατανοητής στρατηγικής οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων οι οποίες κινούνται πάντα μέσα στα καθορισμένα πλαίσια κατεύθυνσης, ενώ παράλληλα μειώνει την αβεβαιότητα και ενισχύει τη συλλογική δράση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, οι στρατηγικές αποφάσεις οφείλουν όπως υποστηρίζουν την κατανόηση και την προσαρμογή του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω της κατάλληλης αντιστοίχισης των δραστηριοτήτων του οργανισμού με τις δυνατότητες και τις ικανότητές του για τη δημιουργία ευκαιριών ή και την αξιοποίηση αυτών. Οι διαθέσιμοι πόροι δύνανται να περιλαμβάνουν ανθρώπινες δεξιότητες, οικονομικούς πόρους, υλικό, πληροφορίες κ.ά όπως ένα ισχυρό εμπορικό σήμα.

Έκαστος οργανισμός, εφόσον είναι σε θέση να προσαρμόσει το εσωτερικό του περιβάλλον, πρέπει να κατανοήσει το εξωτερικό του περιβάλλον ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τον ρεαλιστικό του στόχο ο οποίος είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα δραστηριοποίησής του. Συνεπώς, οι στρατηγικές αποφάσεις οφείλουν όπως λάβουν υπόψη τις αξίες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών αφού ανάλογα με τη 'δύναμη' του κάθε εμπλεκόμενου, η ανάπτυξη στρατηγικής του οργανισμού να κριθεί αναγκαίο όπως διαφοροποιηθεί.

Καταληκτικά, αναφέρεται ότι στην πλειοψηφία τους οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αποτελούνται από πολύπλοκες δομές και ως εκ τούτου η στρατηγική δεν αναφέρεται μόνο στον οργανισμό στην ολότητά του, αλλά και στα επιμέρους τμήματα/επιχειρησιακές του μονάδες, έτσι ώστε οι στρατηγικές αποφάσεις να λαμβάνονται σε όλα τα επίπεδα. Συνοπτικά, η στρατηγική ως σύνολο επί μέρους στρατηγικών αποφάσεων θα πρέπει να διαμορφώνεται και να εφαρμόζεται παράλληλα σε τρία κύρια ιεραρχικά επίπεδα, στο διοικητικό, στο επιχειρησιακό και στο λειτουργικό επίπεδο ενός οργανισμού.

4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια μεθοδική διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών σχετικά με το μέλλον ενός οργανισμού, βάσει των οποίων καθορίζονται

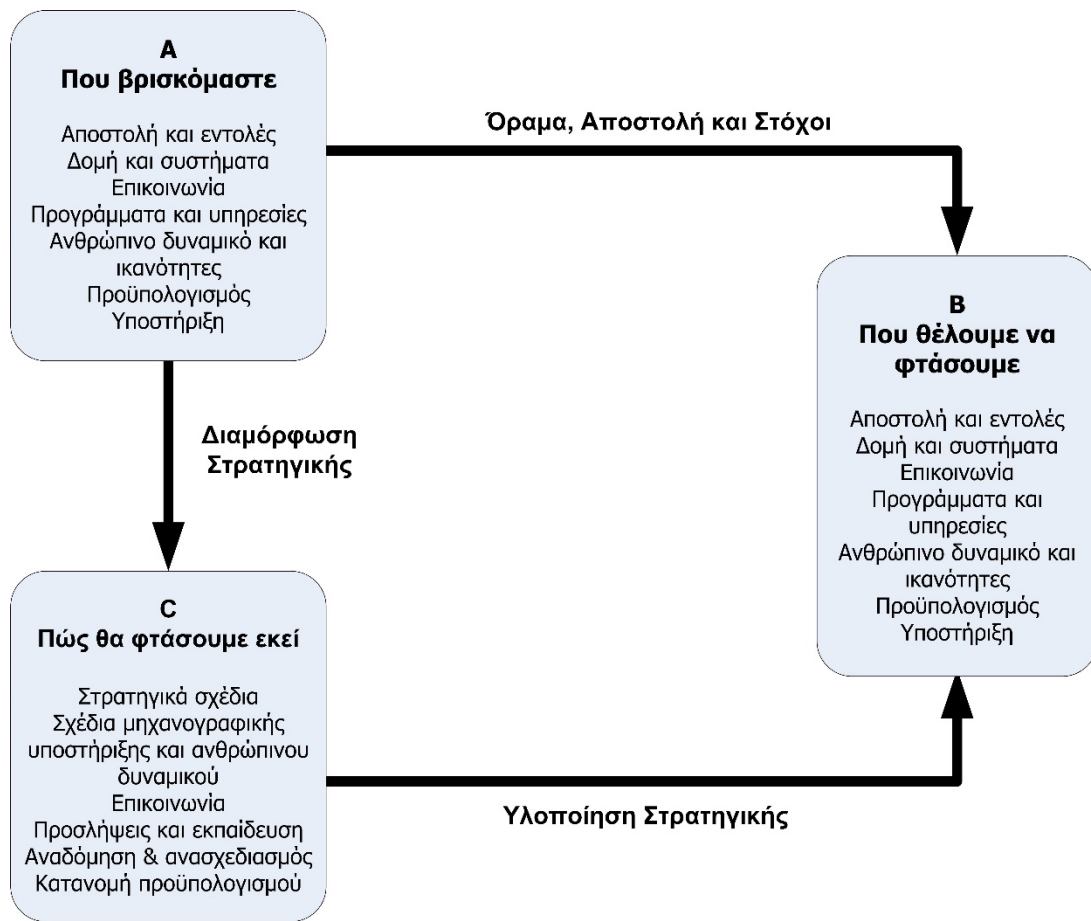
σχέδια δράσης και καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και ενέργειες που θα δημιουργήσουν τα εχέγγυα για την μακροπρόθεσμη ύπαρξη και αποτελεσματικότητα του.

Συνεπώς, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού προϋποθέτει την ύπαρξη των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις με ικανότητα στρατηγικής σκέψης και σε θέση να διακρίνουν τη χρησιμότητα και την κρισιμότητα των διαθέσιμων πληροφοριών. Οι στρατηγικοί αυτοί σχεδιαστές, ανάλογα με τις προκλήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και ανταγωνίζεται ο οργανισμός, δύναται να κριθεί αναγκαίο να αλλάξουν ή να προσαρμόσουν τα υφιστάμενα στρατηγικά σχέδια ή και να αναπτύξουν νέα εάν τα υφιστάμενα αξιολογηθούν ως μη χρήσιμα.

Σε όλα τα βήματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, ο εκάστοτε οργανισμός οφείλει να θέτει τα τρία ακόλουθα θεμελιώδη ερωτήματα:

1. Καθορισμός και τεκμηρίωση της υφιστάμενης κατάστασης/θέσης του οργανισμού ώστε να τεθούν οι σωστές βάσεις για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου.
2. Προσδιορισμός της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών του, βάσει της υφιστάμενης κατάστασης τους.
3. Ορισμός του τρόπου και των στρατηγικών ενεργειών με την εφαρμογή των οποίων ο οργανισμός θα προσεγγίσει το μελλοντικό επιθυμητό σημείο (ερώτημα 2)

Το σχήμα 3 παρουσιάζει διαγραμματικά την εφαρμογή των 3 ερωτημάτων και τον τρόπο με τον οποίο αυτά αλληλοσυνδέονται υπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (ABCs στρατηγικού σχεδιασμού).



Σχήμα 3 ABCs στρατηγικού σχεδιασμού

Σύμφωνα με το ανωτέρω σχήμα, η επιτυχή μετάβαση από το σημείο A στο C προϋποθέτει την αποσαφήνιση του οράματος και της αποστολής από τον ίδιο τον οργανισμό καθώς και την αξιολόγηση των υφιστάμενων πόρων του, εφαρμόζοντας στην ουσία τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Η μετάβαση από το σημείο C στο B περιλαμβάνει τη διαδικασία εφαρμογής της διαμορφωμένης στρατηγικής. Προκειμένου να απαντηθούν τα τρία θεμελιώδη ερωτήματα και να εκτελεστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι στρατηγικοί σχεδιαστές πρέπει να έχουν την ικανότητα κατανόησης της συνδεσιμότητας των διάφορων ζητημάτων στα σημεία A,B,C και τη διάθεση να προβούν στις ανάλογες διορθωτικές ενέργειες (Bryson, J.M. 1988 21(1): 73-81).

4.3 Αξία Στρατηγικού σχεδιασμού

Τα οφέλη της κατάλληλης υλοποίησης της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού είναι πολλαπλά για εκάστοτε οργανισμό καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνονται τα ακόλουθα:

- Καθιέρωση ενός ομοιόμορφου οράματος το οποίο κοινοποιείται σε όλα τα μέλη του οργανισμού τα οποία πλέον προσανατολίζονται γύρω από μια κοινή αποστολή, ορίζοντας παράλληλα μια σαφώς καθορισμένη κατεύθυνση για τη λήψη αποφάσεων; με τον τρόπο αυτό, η διαχείριση του οργανισμού γίνεται ευκολότερη και αποδοτικότερη, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται υψηλό επίπεδο δέσμευσης στην ίδια την επιχείρηση και στους στόχους της.
- Αποτελεσματικός συμβατισμός με τις μεταβαλλόμενες τάσεις στην αγορά μέσω της προδραστικής προσέγγισης, της πρόβλεψης των 'χείριστων' σεναρίων και της εφαρμογής σχετικών αποτρεπτικών μέτρων, καθώς και ενίσχυση της ανθεκτικότητας του οργανισμού δεδομένου ότι η ανάπτυξη ισχυρών στρατηγικών σχεδίων σχετίζεται με καλύτερες προγνωστικές πιθανότητες στις σημερινές συνεχώς μεταβαλλόμενες παγκόσμιες αγορές.
- Βελτίωση των οργανωτικών δυνατοτήτων και αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας μέσω της πρόσδοσης, στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, μια σαφέστερης εικόνας της τρέχουσας θέσης και της μελλοντικής κατεύθυνσης του οργανισμού και ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την κατανομή προτεραιοτήτων και την αντιστοίχιση των πόρων με σκοπό την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
- Βελτίωση της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων μέσω της πλέον αποτελεσματικής κοινοποίησης του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής στα ενδιαφερόμενα μέρη. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός τυγχάνει αυξημένης υποστήριξης τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε πολιτικό επίπεδο.
- Συμβολή στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας του οργανισμού μέσω της κατάλληλης πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με παράλληλη θετική επιρροή στις προσπάθειες πωλήσεων και μάρκετινγκ.

4.4 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί την λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας του οργανισμού. Πολλαπλά αναλυτικά εργαλεία και τεχνικές δύνανται να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή υλοποίησή του, με στόχο τη

διασφάλιση της καταλληλότητας των αναπτυσσόμενων στρατηγικών και τακτικών και την αποτελεσματική εφαρμογή των σχεδίων δράσης.

Εστιάζοντας στο εξωτερικό περιβάλλον, διακρίνεται το μακροπεριβάλλον το οποίο επηρεάζει γενικότερα την αγορά και το σύνολο των οργανισμών και επιχειρήσεων, και το μικροπεριβάλλον το οποίο αφορά στο άμεσο περιβάλλον του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο υπό εξέταση οργανισμός.

4.4.1 Ανάλυση PESTLE

Ένα ιδιαίτερα δημοφιλές και αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης του γενικού μακροπεριβάλλοντος αποτελεί η ανάλυση PESTLE η οποία διαχωρίζει και διακρίνει τους εξωτερικούς παράγοντες περιβάλλοντος, σε πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους. Αναλυτικότερα:

- Οι πολιτικοί παράγοντες περιγράφουν τον βαθμό επιρροής που ασκεί το κράτος και η εφαρμοζόμενη του πολιτική σε έναν οργανισμό ή σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Δύναται να περιλαμβάνουν νομοθετικές ή και κανονιστικές δεσμεύσεις όπως δημοσιονομικές πολιτικές, εμπορικούς περιορισμούς, δασμούς, και φορολογικές πολιτικές.
- Οι οικονομικοί παράμετροι εστιάζουν στην κατάσταση της οικονομίας και στις επιδόσεις της, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό και την κερδοφορία του. Περιλαμβάνουν δε το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, το ποσοστό πληθωρισμού, τα επιτόκια, την οικονομική ανάπτυξη ή ύφεση, τα ποσοστά απασχόλησης και ανεργίας, το κόστος πρώτων υλών και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες περιγράφουν δημογραφικά δεδομένα και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το μέγεθος και το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, την κατανομή ηλικίας, τη σύνθεση του πληθυσμού και την κατανομή των εισοδημάτων.
- Οι τεχνολογικές παράμετροι αξιολογούν την τεχνολογική καινοτομία και ανάπτυξη που δύναται να επηρεάσει την αγορά ή τη βιομηχανία. Περιλαμβάνουν τεχνολογικές τάσεις όπως τους αυτοματισμούς, τη τεχνητή νοημοσύνη, το ποσοστό της τεχνολογικής αλλαγής και σχετικά τεχνολογικά κίνητρα.

- Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα δικαιώματα και το δίκαιο των καταναλωτών, το αντιμονοπωλιακό και εργατικό δίκαιο, την υγεία και την ασφάλεια, τα πρότυπα που αφορούν τη διαφήμιση, την επισήμανση και την ασφάλεια των προϊόντων. Είναι προφανές ότι κάθε οργανισμός οφείλει να είναι σε θέση να γνωρίζει την νομοθεσία και τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί να κινείται ώστε να πραγματοποιεί επιτυχημένες συναλλαγές σε όλα τα επίπεδα.
- Οι περιβαλλοντικοί παράμετροι θεωρούνται κρίσιμοι για ορισμένους κλάδους, ιδίως για τον τουρισμό, τη γεωργία, και τις ασφάλειες και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το κλίμα, τον καιρό, τις γεωγραφικές τοποθεσίες και την κλιματική αλλαγή.

Μέσω της εφαρμογής της PESTLE, έκαστος οργανισμός, δύναται να επεξεργαστεί και να αξιολογήσει το σύνολο των παραγόντων του γενικού μακροπεριβάλλοντος, να καθορίσει και να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις και να προσαρμόσει ανάλογα τους στρατηγικούς του σχεδιασμούς.

4.4.2 Υπόδειγμα 5 δυνάμεων Porter

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία αξιολόγησης του μικροπεριβάλλοντος είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter σύμφωνα με το οποίο το περιβάλλον του κλάδου προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

1. Την απειλή εισόδου νέων οργανισμών/επιχειρήσεων, δεδομένου ότι ένας μακροπρόθεσμα κερδοφόρος κλάδος χωρίς εμπόδια εισόδου θα ελκύσει νέες εταιρείες και συνεπώς η διαφοροποίηση των υφιστάμενων συνθηκών ανταγωνισμού και της δυναμικής του κλάδου είναι πιθανή.
2. Τη δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών έκαστης επιχείρησης, καθώς ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και την εξειδίκευση ή τον αριθμό των διαθέσιμων προμηθευτών αυτοί δύναται να αποκτήσουν τέτοια δύναμη που να επηρεάσουν τα επιχειρηματικά και προϋπολογιστικά πλάνα των επιχειρήσεων.
3. Τη δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών/πωλητών της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς τόσο ο αριθμός όσο και η ισχύς των αγοραστών για το προϊόν της επιχείρησης, μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες πίεσης στον κλάδο ειδικότερα στις περιπτώσεις όπου οι αγοραστές δύναται να ανατρέξουν σε εναλλακτικές λύσεις.

4. Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, αφού όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο εντονότερο είναι το περιβάλλον ανταγωνισμού γεγονός που επηρεάζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να καθορίζει επιθυμητές τιμές με άμεσο κίνδυνο την μείωση του κέρδους.
5. Την ένταση του ανταγωνισμού από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, μια δύναμη η οποία στην ουσία προκύπτει από τον συνδυασμό όλων των προαναφερθέντων δυνάμεων και είναι ιδιαίτερα υψηλή όταν υπάρχει πλειάδα επιχειρήσεων στον κλάδο με παρόμοιο μέγεθος και στρατηγικές ενώ παράλληλα τα προσφερόμενα προϊόντα διαθέτουν παρόμοια χαρακτηριστικά και ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες.

Μέσω της ανάλυσης των 5 δυνάμεων του Porter, η επιχείρηση/οργανισμός είναι σε θέση να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος ως έχει επεξηγηθεί, φέρει αντίστοιχες επιπτώσεις στη δυνητική κερδοφορία και στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παράλληλα, παρέχει τη δυνατότητα προσδιορισμού των πιθανών δυνάμεων αλλαγής εντός του κλάδου δραστηριοποίησης, και ενισχύει με τον τρόπο αυτό την ικανότητα πλέον ασφαλών προβλέψεων και λήψης κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων προς την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό (Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 70-80)

4.4.3 Ανάλυση SWOT

Το δημοφιλέστερο ίσως εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται κατά κόρον στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι η ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Κίνδυνοι).

Η ανάλυση SWOT συνδυάζει, υπό μορφή πίνακα με σύντομες περιγραφές, μια αποτίμηση του εσωτερικού (δυνάμεις και αδυναμίες) και του εξωτερικού (ευκαιρίες και κινδύνους) περιβάλλοντος και σκιαγραφεί τη θέση της επιχείρησης στην αγορά παρέχοντας παράλληλα δεδομένα για την δομή της επιχείρησης και τις δραστηριότητές της με στόχο τον καθορισμό μιας στρατηγικής που θα είναι ευνοϊκή για την επίτευξη των στόχων της.

Εστιάζοντας αρχικά στο εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο περιέχει την ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών, η αξιολόγηση οφείλει όπως επιτελείται με τα πλέον

αντικειμενικά κριτήρια λαμβάνοντας υπόψη όσον το δυνατόν περισσότερα δεδομένα από όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Ως εκ τούτου η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει, μεταξύ άλλων, παράγοντες όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τους οικονομικούς και υλικούς της πόρους, τους πελάτες της, τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής της όπως και την τεχνική και λειτουργική της υποδομή. Ως αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης προκύπτουν οι παράγοντες που θεωρούνται δυνάμεις και δύνανται να προσδώσουν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση ενώ αντίστοιχα προσδιορίζονται τα αδύνατα σημεία τα οποία λειτουργούν ως μειονεκτήματα και υπονομεύουν την επιτυχία της επιχείρησης, και ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητο όπως τύχουν διαχείρισης και βελτίωσης.

Όσον αφορά δε το εξωτερικό περιβάλλον, η αξιολόγηση δεν αναφέρεται αποκλειστικά στους παράγοντες που επηρεάζουν την υπό εξέταση επιχείρηση αλλά στο σύνολο της αγοράς συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της. Ως εκ τούτου, αναλύονται μεταξύ άλλων παράγοντες που σχετίζονται με την ευρύτερη κατάσταση της οικονομίας, τις πολιτικές και νομοθετικές/νομικές συνθήκες όπως επίσης και τις τάσεις που επικρατούν σε κοινωνικό, δημογραφικό και πολιτιστικό επίπεδο. Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης καθορίζονται οι ευκαιρίες οι οποίες δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες στην επιχείρηση για δραστηριοποίηση και ανάπτυξη σε νέους τομείς ή εκμετάλλευσης ειδικού χαρακτηριστικού της για να αποκτήσει ή να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Καθορίζονται επίσης οι απειλές οι οποίες αναδύονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας και οι οποίες δύνανται να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση της, να απειλήσουν την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική της κατάσταση και να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της.

Την κατάρτιση του πίνακα ανάλυσης SWOT οφείλει όπως επακολουθήσει η ορθολογική αξιολόγηση και ο συσχετισμός των δυνάμεων και των ευκαιριών καθώς και των αδυναμιών και των απειλών, με απώτερο στόχο το βέλτιστο καθορισμό των αιτούμενων ενεργειών και προτάσεων που θα οδηγήσουν στον προσδιορισμό της πλέον κατάλληλης στρατηγικής.

Η κατάλληλα διαμορφωμένη στρατηγική οφείλει όπως παρέχει δυνατότητες αξιοποίησης των ευκαιριών οι οποίες συνδέονται με τις δυνάμεις της επιχείρησης, βελτίωσης των αδυναμιών προς τη βέλτιστη εκμετάλλευση των ευκαιριών, αξιοποίησης δυνάμεων προς

την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από τις αναγνωρισμένες απειλές, και κατάλληλης αντιμετώπισης των αδύνατων σημείων με στόχο την αποφυγή μεγέθυνσης των επιπτώσεων των απειλών.

Στο σχήμα 4 παρουσιάζεται διαγραμματικά η προσέγγιση της ανάλυσης και σύνδεσης των παραγόντων που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT (Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού Η ανάλυση SWOT και η χρήση της, σελ. 20, <http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/OMA160/swot.pdf>).

		Εξωτερικό περιβάλλον	
		Δυνάμεις	Αδυναμίες
Εσωτερικό περιβάλλον	Ευκαιρίες	Αξιοποίηση ευκαιριών που συνδέονται με δυνάμεις της επιχείρησης	Βελτίωση αδυναμιών για καλύτερη αξιοποίηση ευκαιριών
	Απειλές	Εκμετάλλευση δυνάμεων για ελαχιστοποίηση επιπτώσεων από απειλές	Κατάλληλη αντιμετώπιση αδυναμιών με στόχο την αποφυγή μεγέθυνσης των επιπτώσεων από απειλές

Σχήμα 4 Ανάλυση και σύνδεση παραγόντων ανάλυσης SWOT

4.5 Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα Κύπρου

Το έτος 2014 ψηφίστηκε ο περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου 20(Ι)/2014 Νόμος ο οποίος αφορά στην διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών έχει ευρεία

εφαρμογή και συμπεριλαμβάνει τις απαραίτητες διαδικασίες σχετικά με την νομοθεσία, διοίκηση και οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό όπως επίσης και τα πληροφοριακά συστήματα μέσω των οποίων η κυπριακή κυβέρνηση θα έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά και με διαφάνεια τους δημόσιους πόρους.

Οι πρόνοιες της νομοθεσίας εισάγουν διαδικασίες και αρχές για την κατάρτιση προϋπολογισμού ενισχύοντας την ευελιξία των οικονομικών φορέων και τη διαφάνεια σχετικά με την χρήση των κρατικών πόρων μέσω της επίτευξης μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου μέσα στο συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο απαιτείται από τα εκάστοτε υπουργεία και τις κρατικές υπηρεσίες η ετοιμασία μεσοπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού και η παράλληλη κατάρτιση σχετικού προϋπολογισμού στη βάση των εκάστοτε δραστηριοτήτων και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Για την σωστή εφαρμογή της νομοθεσίας το Υπουργείο Οικονομικών στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του έχει εκδώσει σχετικό «Οδηγό για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και τον Προϋπολογισμό στην βάση δραστηριοτήτων»

Με βάση τον σχετικό οδηγό ο στρατηγικός σχεδιασμός συνίσταται από τα ακόλουθα βασικά βήματα:

- Την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού δημοσίου δικαίου.
- Τον καταρτισμό της στρατηγικής όπου καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι και το στρατηγικό σχέδιο σύμφωνα με την πολιτική της κυβέρνησης.
- Την υλοποίηση της διαμορφωμένης στρατηγικής όπου οι στρατηγικοί στόχοι μετουσιώνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων στόχων και δραστηριοτήτων
- Την αξιολόγηση και τη στρατηγική διαχείριση, όπου στόχος είναι η συνεχής βελτίωση μέσω της αξιολόγησης των επιδόσεων, της κουλτούρας, της επικοινωνίας και των στοιχείων που υποβάλλονται.

Οι πόροι που είναι απαραίτητοι για να επιτευχθούν οι στόχοι του στρατηγικού σχεδίου θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στον προϋπολογισμό και στο μακροπρόθεσμο δημοσιονομικό πλαίσιο με παράλληλη χρήση μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου

έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η διαφάνεια και η αποτελεσματική χρήση των πόρων από το κράτος.

Κατά τον καταρτισμό του στρατηγικού σχεδίου χρησιμοποιούνται δύο διαφορετικές προσεγγίσεις ως εξής:

- Η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω όπου στην πράξη το Υπουργικό Συμβούλιο καθορίζει τα όρια των δαπανών ανά δημόσιο οικονομικό φορέα σύμφωνα με τους περιορισμούς που θέτει το Υπουργείο Οικονομικών. Ως αποτέλεσμα το εκάστοτε υπουργείο σχεδιάζει την στρατηγική του με βάση την πολιτική που καθορίζει η κυβέρνηση.
- Η προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω όπου στην πράξη καθορίζονται οι στόχοι και οι απαραίτητες δραστηριότητες και οι πόροι από τα τμήματα του κάθε υπουργείου σύμφωνα με την στρατηγική και τα δημοσιονομικά όρια που καθορίζει κάθε Υπουργείο.

Για την κατάλληλη εφαρμογή των προσεγγίσεων αυτών κάθε δημόσιο οργανισμό/Υπουργείο θα πρέπει να διαθέτει μια στρατηγική μονάδα η οποία έχει ως κύρια αρμοδιότητα την δημιουργία των στρατηγικών σχεδίων συμπεριλαμβανομένου του οράματος και των στόχων του κάθε οργανισμού ενώ παράλληλα καθορίζει και την μεθοδολογία υλοποίησης με βάση τους διαθέσιμους πόρους, οι οποίοι καθορίζονται για περίοδο τριών ετών με βάση το μακροπρόθεσμο δημοσιονομικό πλαίσιο. Ο καταρτισμός των στρατηγικών σχεδίων αναπτύσσεται μαζί με τα επί μέρους τμήματα του οργανισμού/Υπουργείου, αφού αυτά ενημερωθούν πρώτα για το όραμα, την αποστολή, και τους στρατηγικούς στόχους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ρόλος των στρατηγικών μονάδων των Υπουργείων είναι συντονιστικός και ταυτόχρονα ρυθμιστικός έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι σε όλα τα στάδια σχεδιασμού και εκτέλεσης των στρατηγικών σχεδίων, οι στόχοι, οι απαραίτητες δραστηριότητες και οι αντίστοιχοι δείκτες απόδοσης συνδέονται κατάλληλα με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του Υπουργείου/Υπηρεσίας και πως παράλληλα αντιστοιχούν και συνάδουν με τις πρόνοιες του προϋπολογισμού παραμένοντας ταυτόχρονα εντός των ορίων που καθορίζει το Υπουργικό Συμβούλιο (Οδηγός για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και τον Προϋπολογισμό στην βάση δραστηριοτήτων, Υπουργείο Οικονομικών, σελ. 5-9).

Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Έρευνα αγοράς

Ο ορθολογικός σχεδιασμός μίας έρευνας προϋποθέτει τον προσδιορισμό του προβλήματος και της αξίας της πληροφόρησης καθώς και την κατάλληλη επιλογή του πλαισίου εργασίας το οποίο αφορά στη μέθοδο συλλογής δεδομένων/στοιχείων, στις μεθόδους μέτρησης, στο ερευνητικό δείγμα, στη διαδικασία συλλογής των ανταποκρίσεων και καταληκτικά στην ανάλυση των δεδομένων και στην παρουσίαση των ευρημάτων (Σταθακόπουλος, Κεφ.3: Μέθοδοι έρευνας αγοράς: 46-60). Η δε προσέγγιση που θα ακολουθηθεί, καθορίζει την αποτελεσματικότητα της ερευνητικής διαδικασίας για την εκπλήρωση του στόχου που έχει τεθεί.

Με σκοπό τη βέλτιστη αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης και της λειτουργίας των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, κρίθηκε ως σκόπιμη η διεξαγωγή σχετικής ποιοτικής έρευνας αγοράς για τη λήψη πρωτογενών δεδομένων αναφορικά με τις αντιλήψεις/στάσεις/ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του τμήματος.

Στόχος της εν λόγω ερευνητικής διαδικασίας είναι η συλλογή αντικειμενικής πληροφόρησης αναφορικά με τη συνολική εικόνα, τη δομή, τη λειτουργία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, η οποία κατόπιν σχετικής ανάλυσης θα συντελέσει στον προσδιορισμό των αδύνατων και δυνατών σημείων του τμήματος καθώς και στην καλύτερη κατανόηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών.

5.2 Σχεδιασμός έρευνας

Πραγματοποιήθηκε μία περιγραφική, ποιοτική έρευνα αγοράς προς διαπίστωση της γνώσης, στάσης και ικανοποίησης των 'πελατών' καθώς και του ενδομηματικού

προσωπικού για τη λειτουργία και τις προσφερόμενες υπηρεσίες των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

Για τη συλλογή και καταγραφή των ανταποκρίσεων χρησιμοποιήθηκαν δύο κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στο προσωπικό των υπηρεσιών και τους εξωτερικούς εταίρους / πελάτες αντίστοιχα.

5.2.1 Ετοιμασία ερωτηματολογίων

Ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη το είδος της πληροφόρησης προς άντληση έτσι ώστε να διασφαλιστεί η χρησιμότητα των συλλεγόμενων ανταποκρίσεων, οι πληθυσμοί ερωτηθέντων στους οποίους αυτά απευθύνονται, καθώς και οι τεχνικές και οι μέθοδοι συμπλήρωσης τους.

Ακολούθως καθορίστηκε η δομή των ερωτηματολογίων και το περιεχόμενο τους έτσι ώστε αυτά να περιλαμβάνουν 'αναγκαίες', στοχευμένες και επαρκείς ερωτήσεις, διατυπωμένες με απλή γλώσσα και χωρίς ασαφείς έννοιες, τοποθετημένες σε λογική σειρά.

Ειδικότερα, σχεδιάστηκαν και αποστάλθηκαν δύο διακριτά ερωτηματολόγια:

- το *Ερωτηματολόγιο I* το οποίο απευθύνεται στο Προσωπικό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και
- το *Ερωτηματολόγιο II* προς τους εξωτερικούς εταίρους/πελάτες των Υπηρεσιών.

Ο σκοπός της έρευνας, η διασφάλιση της ανωνυμίας των ανταποκρινόμενων και η αποκλειστικά ακαδημαϊκή χρήση των αποτελεσμάτων αναγράφεται ως εισαγωγή στην πρώτη σελίδα των ερωτηματολογίων.

Κάθε ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 ενότητες, ήτοι το Μέρος Α' (Γενικό Μέρος) και το Μέρος Β' (Ειδικό Μέρος), όπου το Μέρος Α' αφορά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και το Μέρος Β' στην αξιολόγηση των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

Τα ερωτηματολόγια είναι σύντομα και περιεκτικά με σύνολο 10 ερωτήσεων έκαστος - έγινε προσπάθεια όπως υπάρξει συνάφεια ανάμεσα τους με ερωτήσεις κοινού περιεχομένου, όμοιου τύπου και ιδίων κλιμάκων μέτρησης επιτρέποντας, όπου εφαρμόζεται, την άμεση σύγκριση ή και συσχέτιση των ανταποκρίσεων και τη λήψη σχετικών συμπερασμάτων.

Συμπεριλήφθηκαν δομημένες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και κλειστού τύπου με απαντήσεις ισορροπημένης κλίμακας μέτρησης Likert (βαθμίδες: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα) και ισορροπημένης μη συγκριτικής κλίμακας κατάταξης (βαθμίδες: 1-5) ανάλογα με το είδος της ερώτησης.

Τα ερωτηματολόγια διαμορφώθηκαν σε μορφή word καθώς και σε Google form, παρέχοντας τη δυνατότητα χρήσης τόσο της έντυπης όσο και της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης και υποβολής από τους συμμετέχοντες.

Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται αυτούσια στο Παράρτημα Α.

5.2.2 Καθορισμός Δείγματος και Συλλογή Στοιχείων

Ακολουθήθηκε απλή τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία για τη λήψη αντιπροσωπευτικού δείγματος κάθε ομάδας πληθυσμού.

Από τον Μάρτιο 2021 μέχρι και τον Απρίλιο του 2021 συλλέχθηκαν 72 ανταποκρίσεις από το ενδομηματικό προσωπικό (στο ερωτηματολόγιο I) και 116 ανταποκρίσεις (στο ερωτηματολόγιο II) από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

5.2.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων των ενδιαφερόμενων φορέων έχουν τύχει περαιτέρω κριτικής ανάλυσης, επεξεργασίας και συσχέτισης προς την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και τον εντοπισμό θετικών και αρνητικών στοιχείων καθώς και ενδεχόμενων προοπτικών – Βλ. Κεφάλαιο 6.1 για την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Ακολούθως, οι εν λόγω εκροές χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για την ολοκληρωμένη αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των Υπηρεσιών με την τεχνική SWOT (βλ. Κεφάλαιο 6.2).

Κεφάλαιο 6 Αποτελέσματα Έρευνας

6.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίων

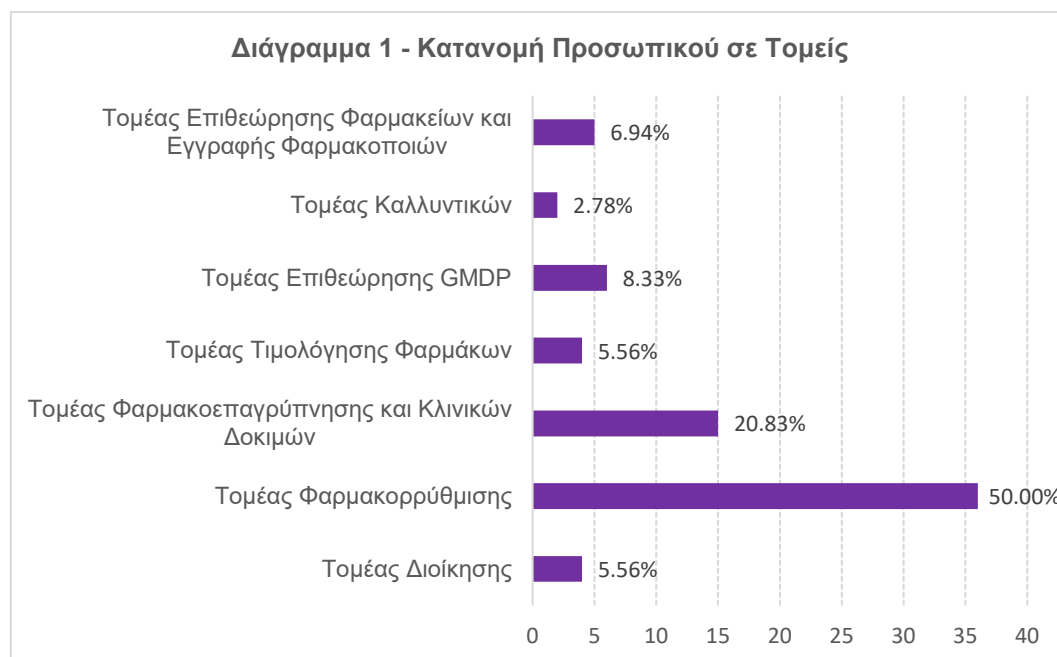
Ακολουθεί παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης η οποία θα αποτελέσει την πηγή πληροφόρησης και τη βάση για την ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, σύμφωνα με την τεχνική SWOT, των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

6.1.1 Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου προσωπικού

Συλλέχθηκαν στο σύνολο 72 ανταποκρίσεις οι οποίες αντιστοιχούν στο 77,4% του προσωπικού των Υπηρεσιών.

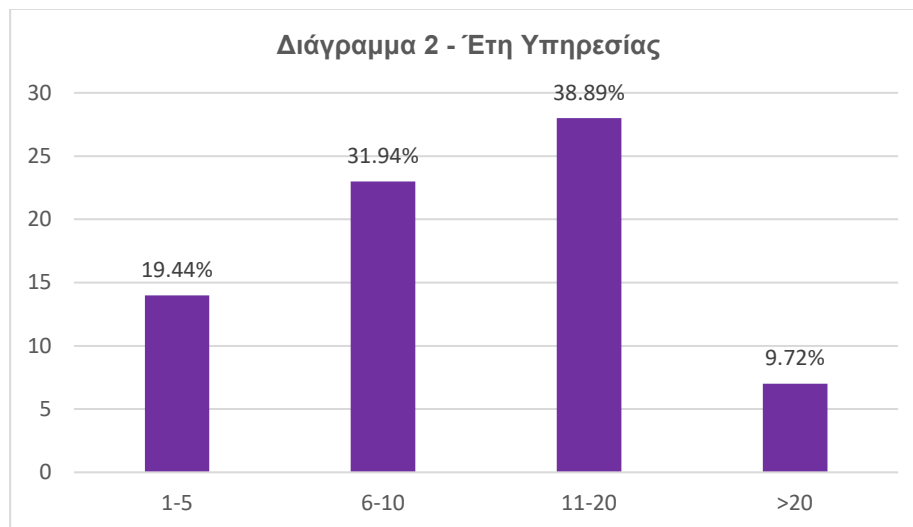
Μέρος Α': Γενικό μέρος

Δημογραφικά στοιχεία ανταποκρίσεων:



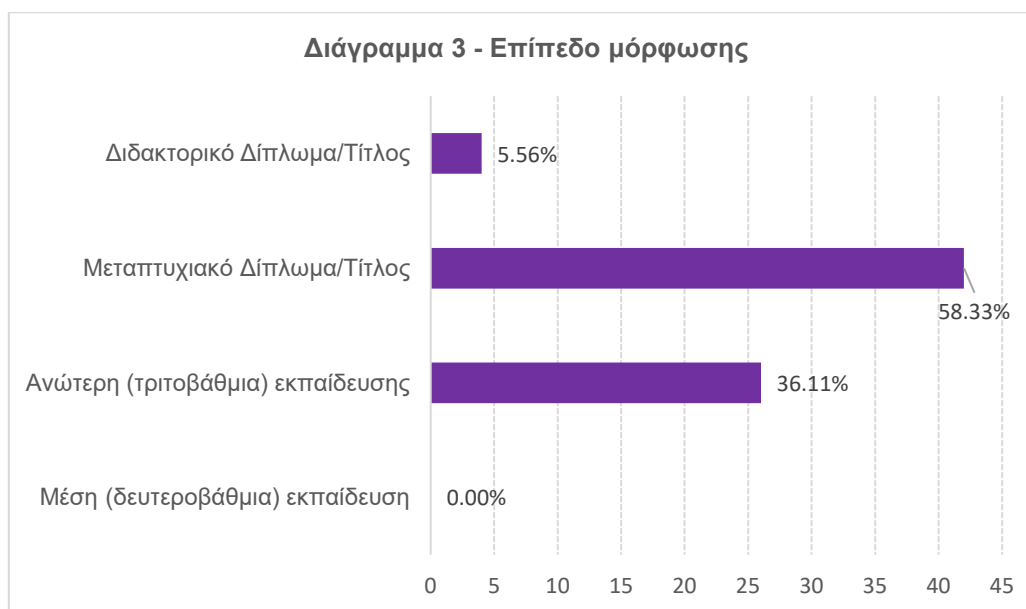
Τα πιο πάνω ποσοστά ανταπόκρισης αντικατοπτρίζουν επαρκώς την υφιστάμενη κατανομή του προσωπικού στους τομείς των ΦΥ.

Κατανομή ετών υπηρεσίας:



Σύμφωνα με την πιο πάνω κατανομή, ποσοστό των ανταποκρινόμενων ίσο με 48,61% έχει > 10 έτη εμπειρία συμπεριλαμβανομένου μεριδίου 9,72% με >20 ετών εμπειρίας.

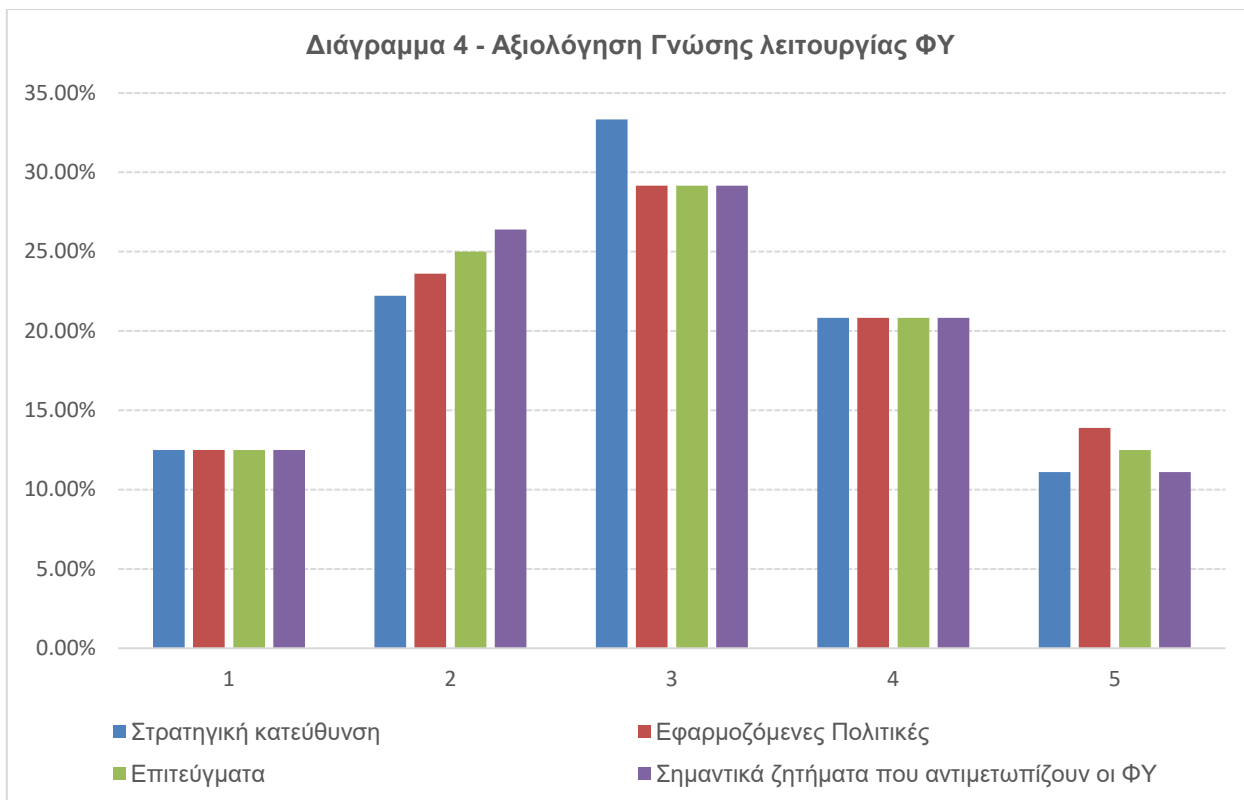
Επίπεδο μόρφωσης:



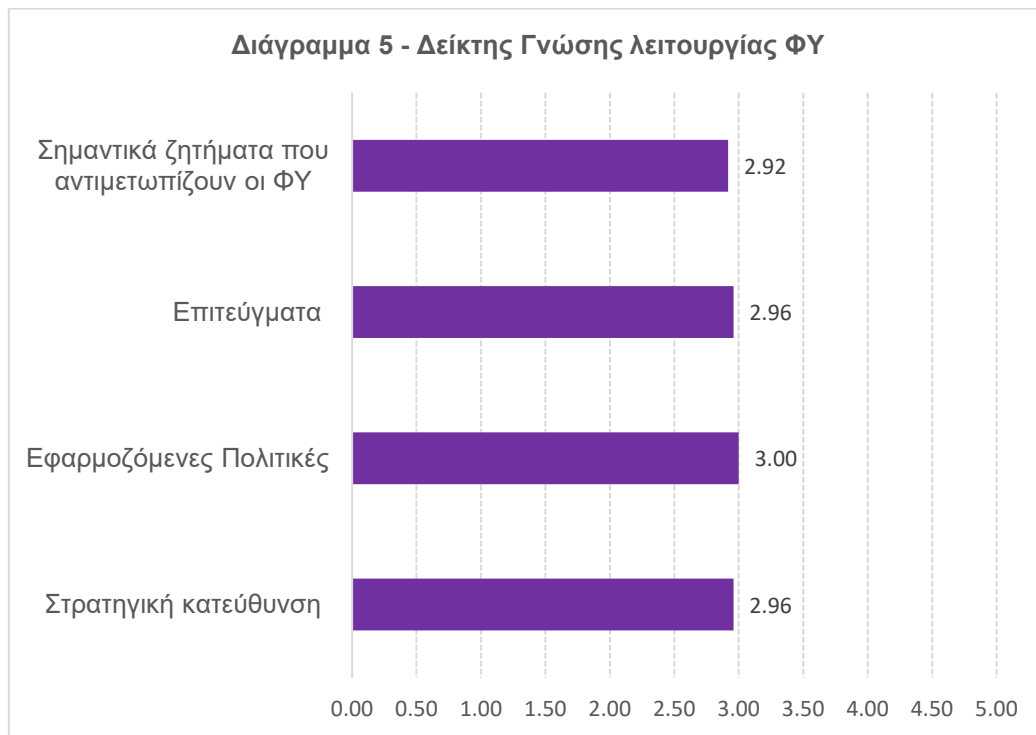
Τα ανωτέρω αποτελέσματα καταδεικνύουν το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού που εργοδοτείται στις ΦΥ.

Μέρος Β': Ειδικό μέρος

Αξιολόγηση των γνώσεων του προσωπικού για τη λειτουργία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 χαρακτηρίζει άγνοια και το 5 υψηλή γνώση:

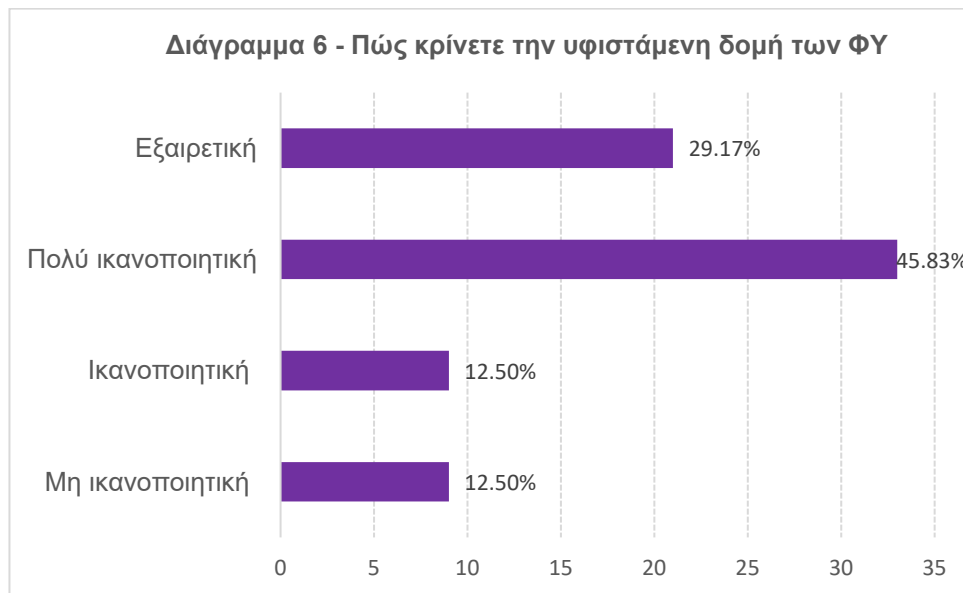


Για τη βέλτιστη αξιολόγηση και ερμηνεία των πιο πάνω αποτελεσμάτων, κρίνεται σκόπιμη η έκφρασή τους στη μορφή αριθμητικού δείκτη γνώσης του προσωπικού για την λειτουργία των ΦΥ η γραφική απεικόνιση του οποίου παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



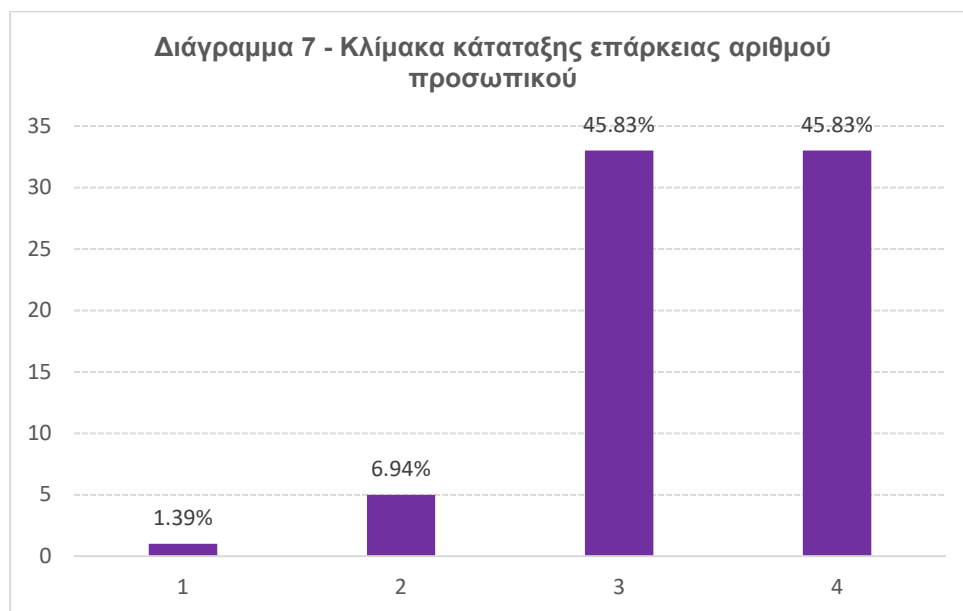
Βάσει των πιο πάνω αποτελεσμάτων, και δεδομένων των επιμέρους αριθμητικών δεικτών επίγνωσης της λειτουργίας των ΦΥ οι οποίοι στο σύνολό τους είναι $\leq 3.00/5.00$, διαπιστώνεται η αναγκαιότητα για ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και εμπλοκής των εργαζομένων των Υπηρεσιών σε θέματα ουσιώδους σημασίας.

Αναφορικά με την αξιολόγηση από πλευράς προσωπικού της *υφιστάμενης δομής (οργανόγραμμα, δραστηριότητες, αρμοδιότητες) των ΦΥ* συλλέχθηκαν οι πιο κάτω αποκρίσεις.



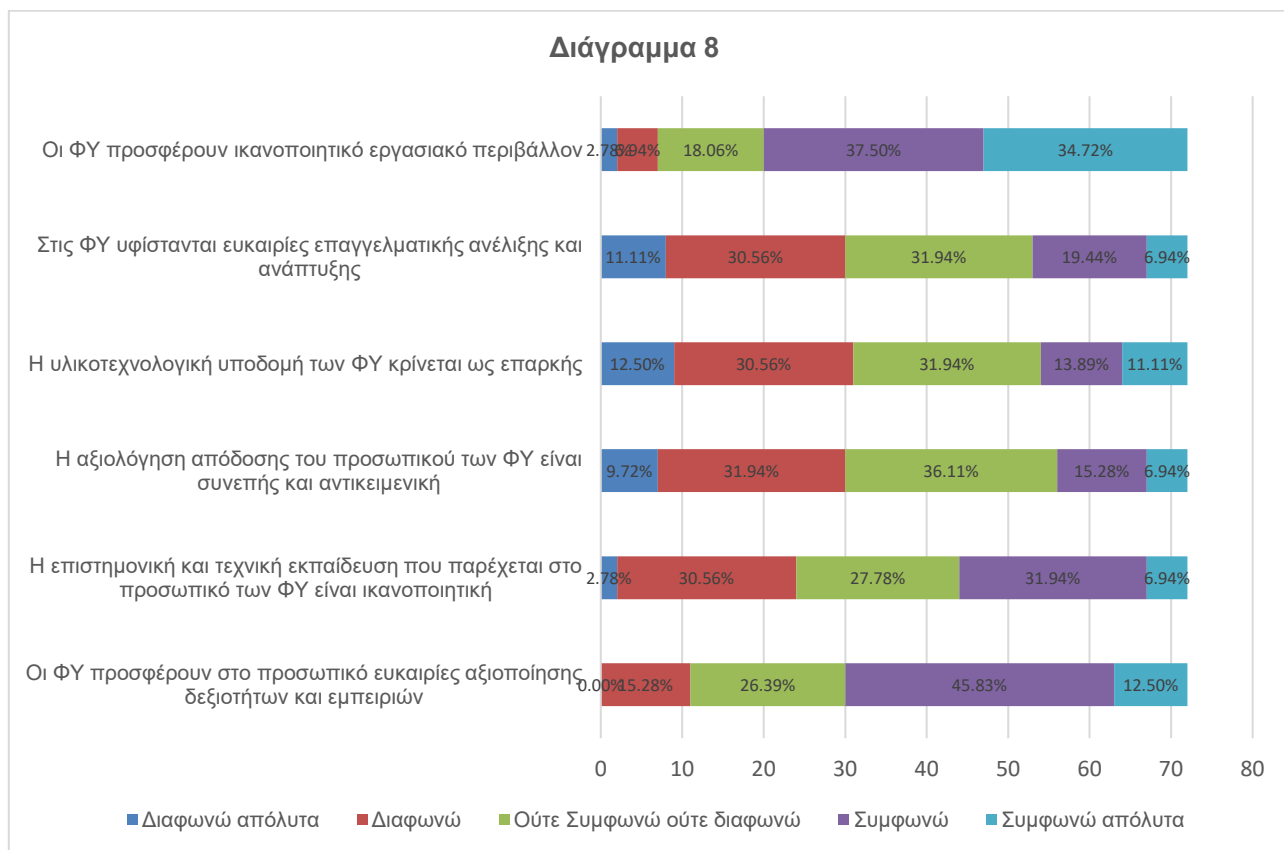
Από τις ανταποκρίσεις παρατηρείται ότι ποσοστό ίσο με 87,5% εκφράζει επαρκή ικανοποίηση για την υφιστάμενη δομή των ΦΥ; Ποσοστό ίσο με 12,5% των ανταποκρινόμενων εκφράζει αρνητική στάση.

Σχετικά με την αξιολόγηση της *αριθμητικής επάρκειας του προσωπικού* σε κλίμακα κατάταξης από 1 μέχρι 4, όπου το 1 χαρακτηρίζει μη επαρκή αριθμό και το 4 επαρκή αριθμό, το προσωπικό αποκρίθηκε ως εξής:



Η πλειοψηφία του προσωπικού κατέταξε την επάρκεια του αριθμού του προσωπικού στις κλίμακες 3 και 4 οι οποίες διαμοιράζονται από ποσοστά ίσα 45,83%. Με βάση την κατανομή των ανταποκρίσεων εξάγεται ποσοστιαίος δείκτης αριθμητικής επάρκειας των εργαζομένων ο οποίος προσεγγίζει το 83,75%.

Στο πιο κάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ο βαθμός συμφωνίας / διαφωνίας των ανταποκρινόμενων σχετικά με εσωτερικά θέματα λειτουργίας και διαχείρισης του προσωπικού των ΦΥ:



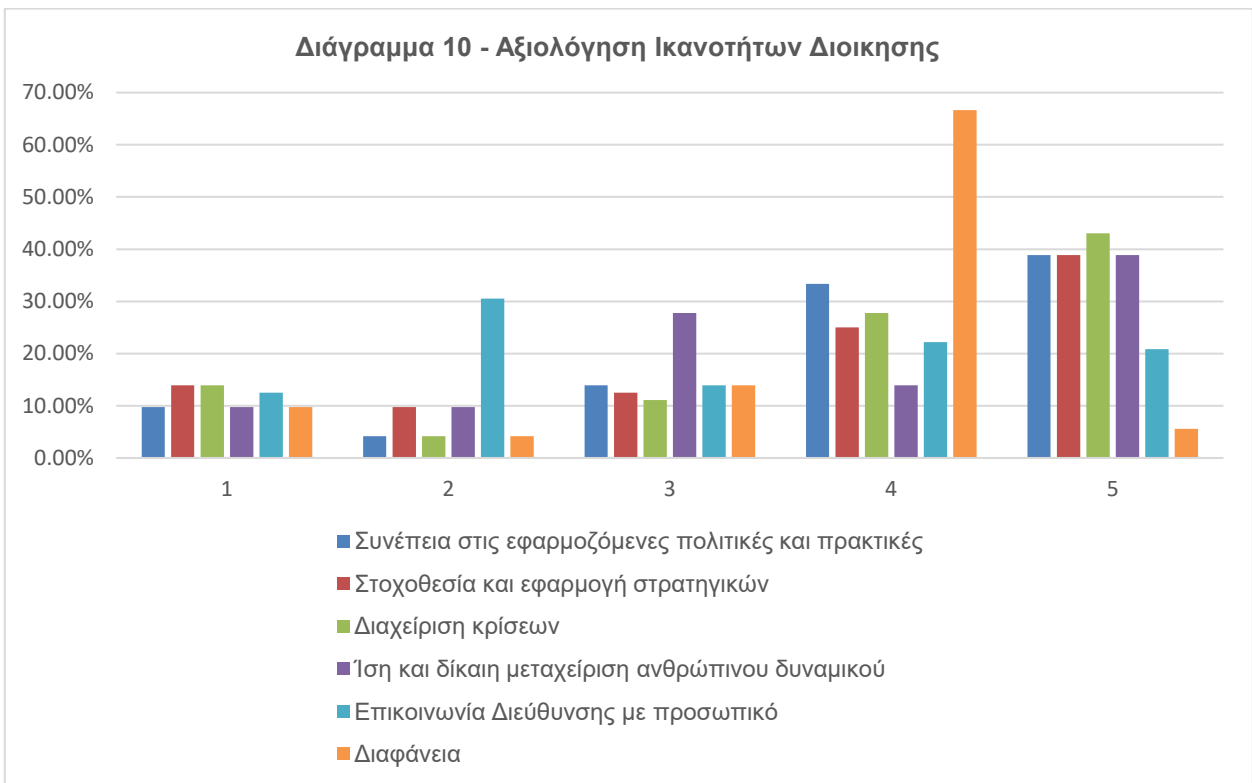
Τα αποτελέσματα του πιο πάνω γραφήματος δύνανται να ομαδοποιηθούν σε 3 γενικότερες κατηγορίες αξιολόγησης οι οποίες αφορούν στη διαφωνία, συμφωνία και ουδέτερη στάση επί των επιμέρους ερωτημάτων ως ακολούθως:

Διάγραμμα 9 - Βαθμός συμφωνίας / διαφωνίας προσωπικού

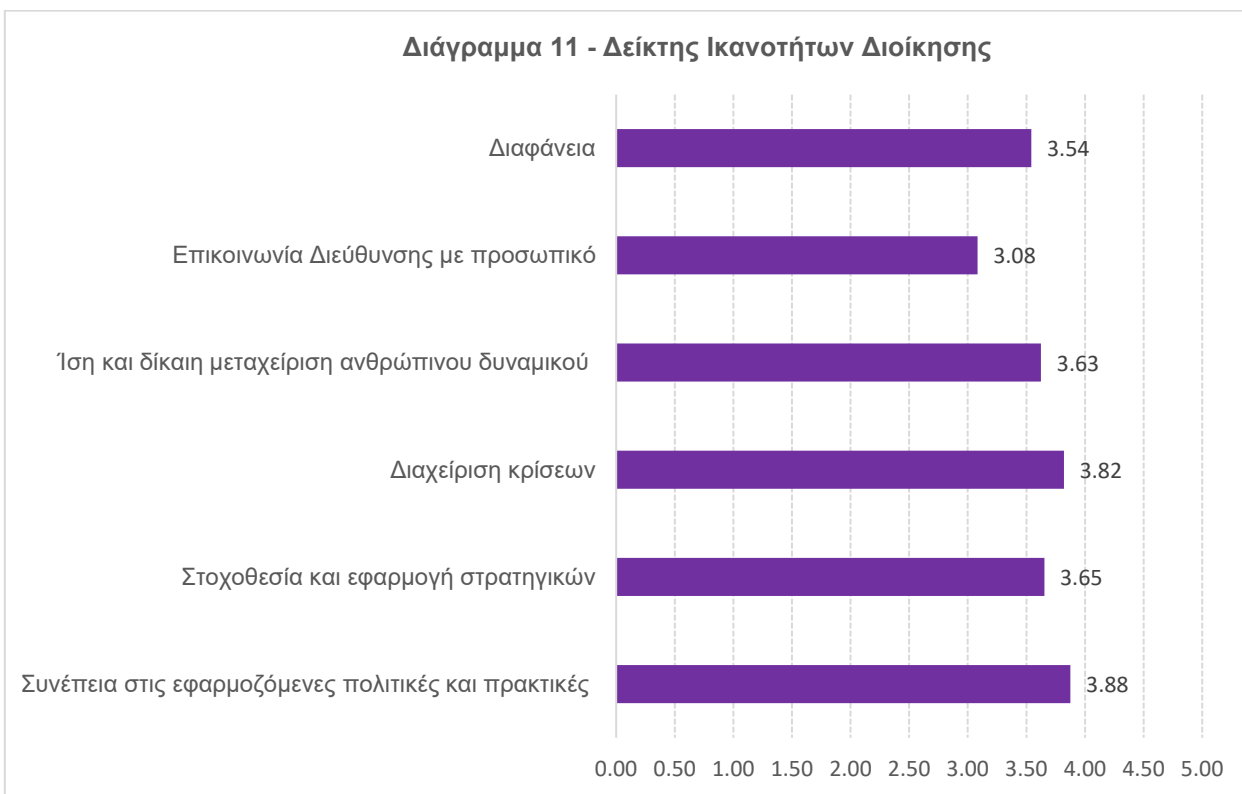


Από το διάγραμμα 9 διαπιστώνεται θετική στάση εκ μέρους των εργαζομένων αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον και τις ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων και εμπειριών. Η θετικότητα αυτή ωστόσο, δεν αντικατοπτρίζεται σε θέματα όπως η επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής, η συνέπεια και η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και ανέλιξης και η ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση.

Σχετικά με την αξιολόγηση χαρακτηριστικών των ικανοτήτων της διοίκησης των ΦΥ σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5, όπου το 1 χαρακτηρίζει φτωχές δεξιότητες και το 5 τις εξαιρετες, λήφθηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

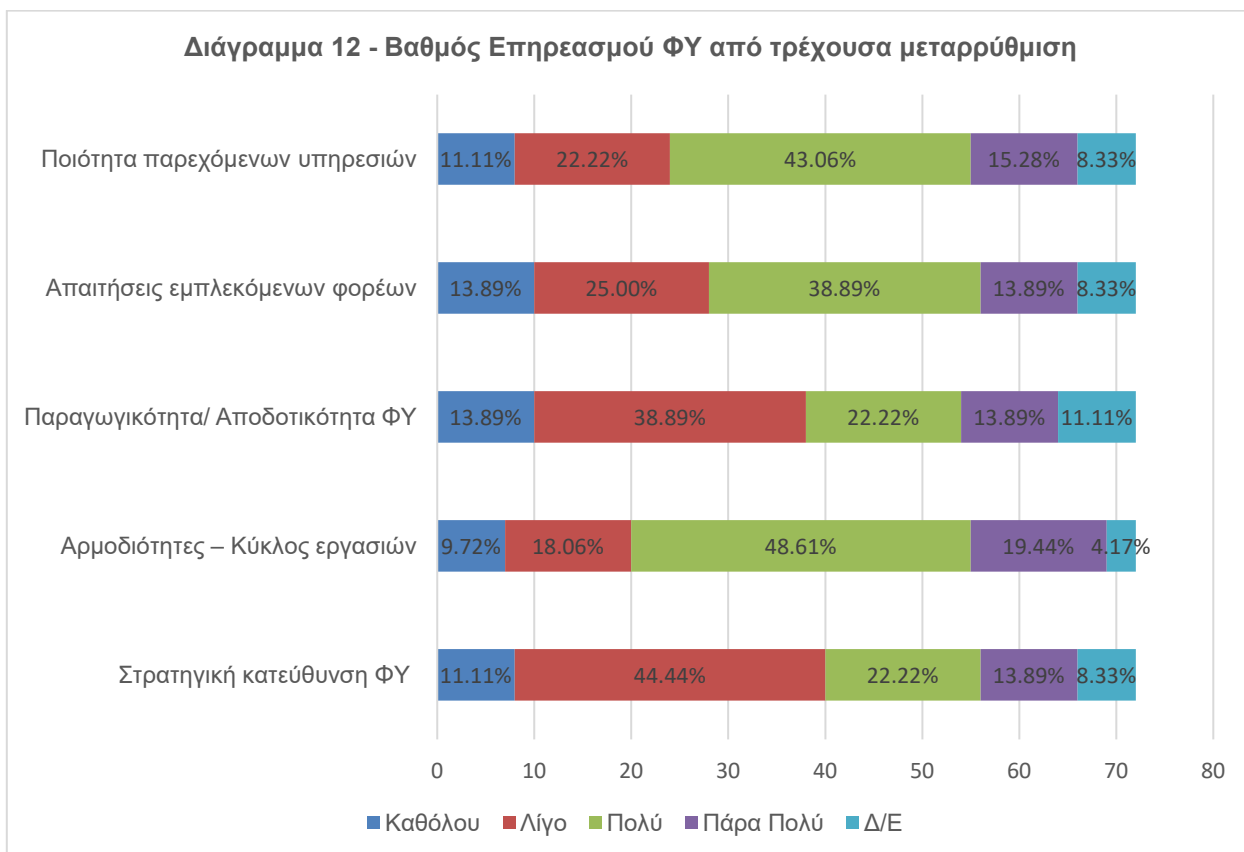


Εκφράζοντας τις ανωτέρω ανταποκρίσεις σε επιμέρους αριθμητικούς δείκτες ικανοτήτων της διοίκησης λαμβάνονται τα ακόλουθα αποτελέσματα:



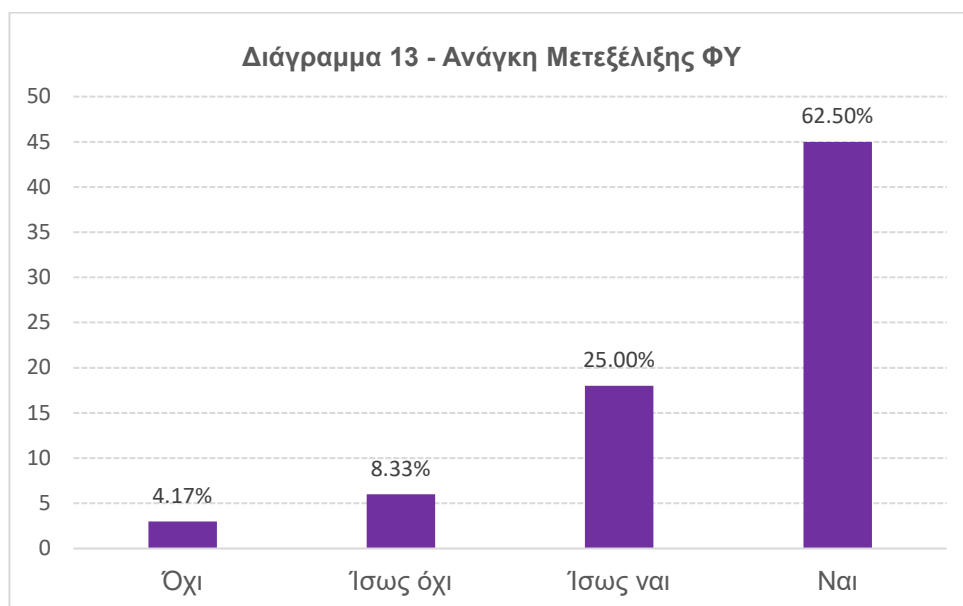
Συνδυάζοντας το σύνολο των ικανοτήτων της διοίκησης και υπολογίζοντας το σχετικό μέσο όρο των δεικτών ικανότητας εκτιμάται ο **γενικός δείκτης ικανότητας της διοίκησης στα 3.6/5.0** σύμφωνα με την ανταπόκριση του προσωπικού.

Αναφορικά με την εκτίμηση των εργαζομένων για την *επίπτωση της τρέχουσας μεταρρύθμισης στον τομέα της υγείας στην Κύπρο (εφαρμογή του ΓεΣΥ) στις ΦΥ* λήφθηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:



Σε γενικές γραμμές, εκφράζεται η άποψη ότι οι υφιστάμενες εξελίξεις στον τομέα της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης στη Δημοκρατία επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και τις αρμοδιότητες-κύκλο εργασιών των Υπηρεσιών.

Καταληκτικά, η ανταπόκριση των ερωτηθέντων αναφορικά με την προβλεπόμενη μετεξέλιξη των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε Αυτόνομο Οργανισμό Φαρμάκων παρουσιάζεται ακολούθως:



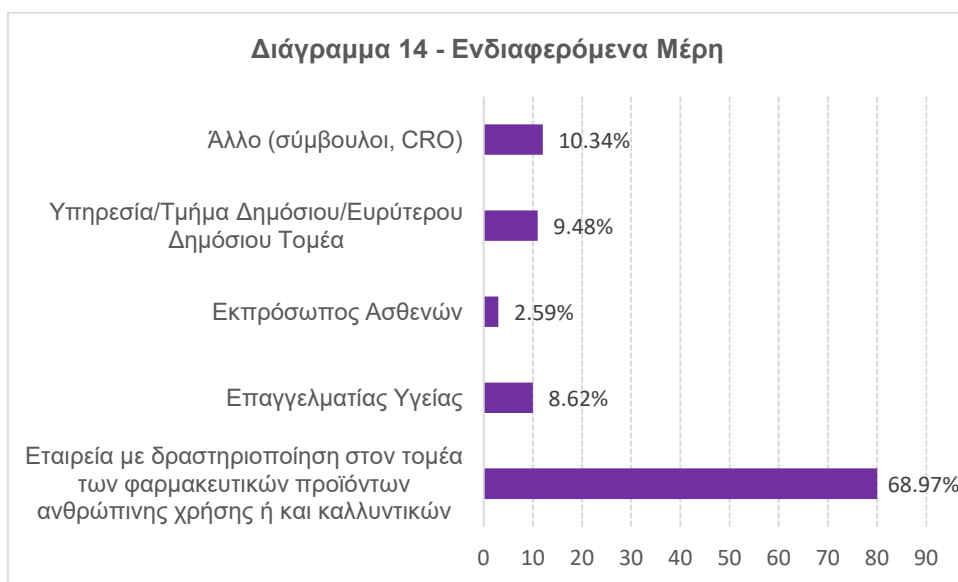
Σύμφωνα με τη σχετική ανταπόκριση, διαφαίνεται ότι το προσωπικό των ΦΥ σε ένα ποσοστό ίσο με 62,5% θεωρεί αναμφισβήτητα απαραίτητη τη μεταρρύθμιση, με πρόσθετο ποσοστό ίσο με 25% να τείνει προς την ίδια προσέγγιση μέσω της απάντησης «ίσως ναι», ενώ παράλληλα μη απαραίτητη την μετεξέλιξη κρίνει ποσοστό ίσο με 12,5%.

6.1.2 Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών

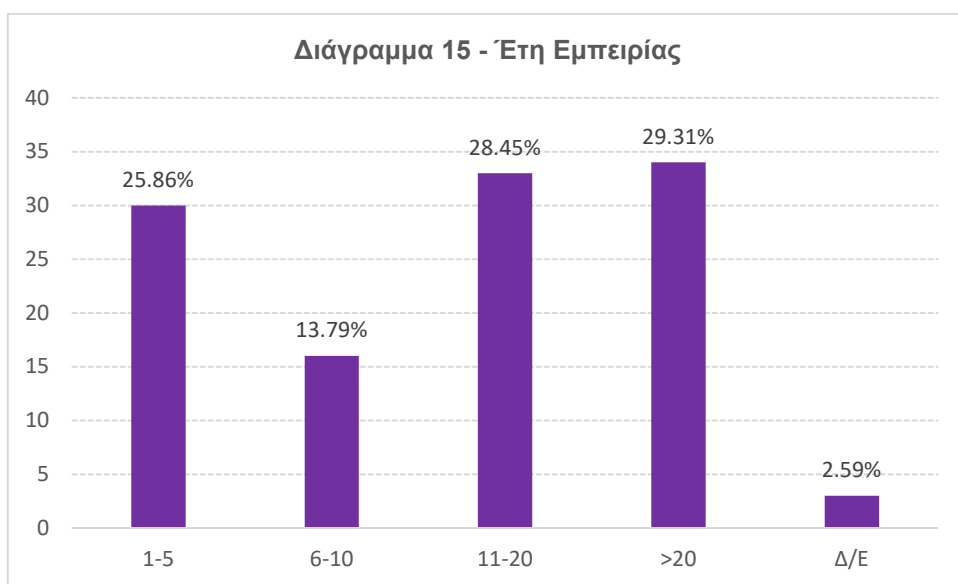
Συλλέχθηκαν στο σύνολο 116 ανταποκρίσεις από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

Μέρος Α': Γενικό μέρος

Δημογραφικά στοιχεία ανταποκρίσεων:



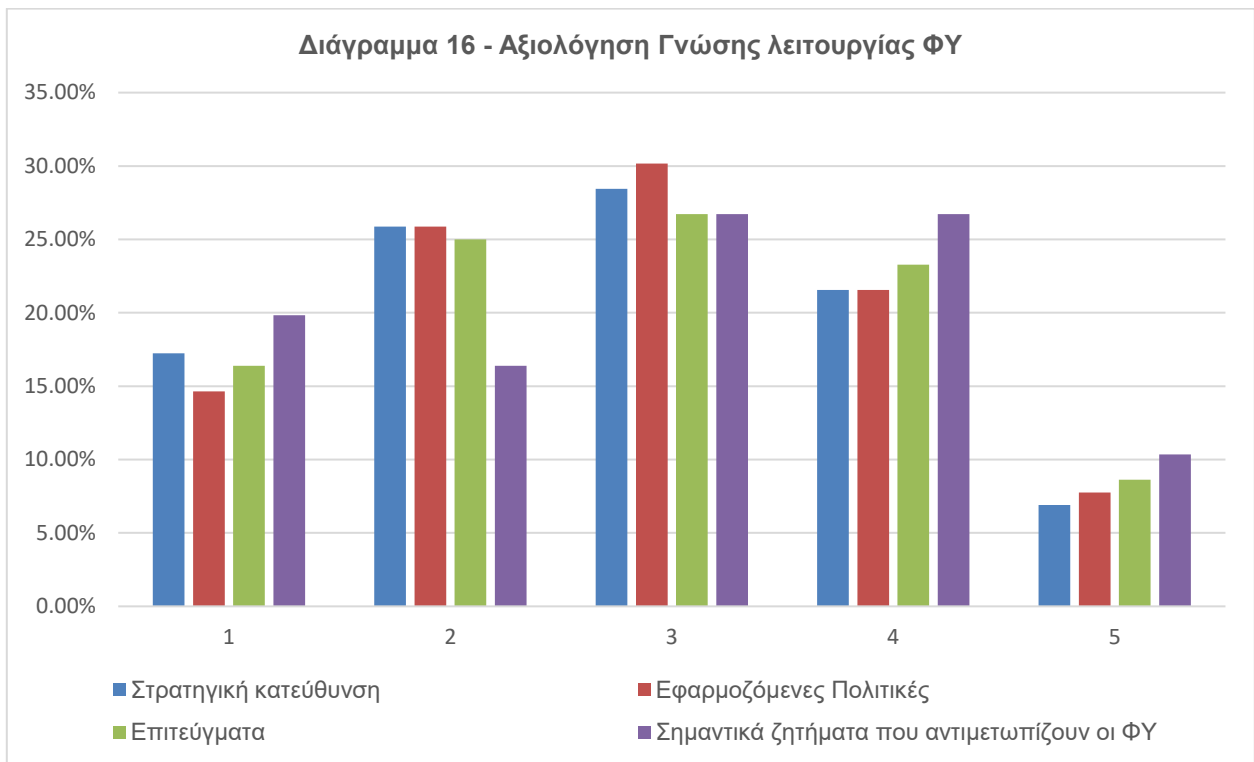
Κατανομή ετών εμπειρίας:



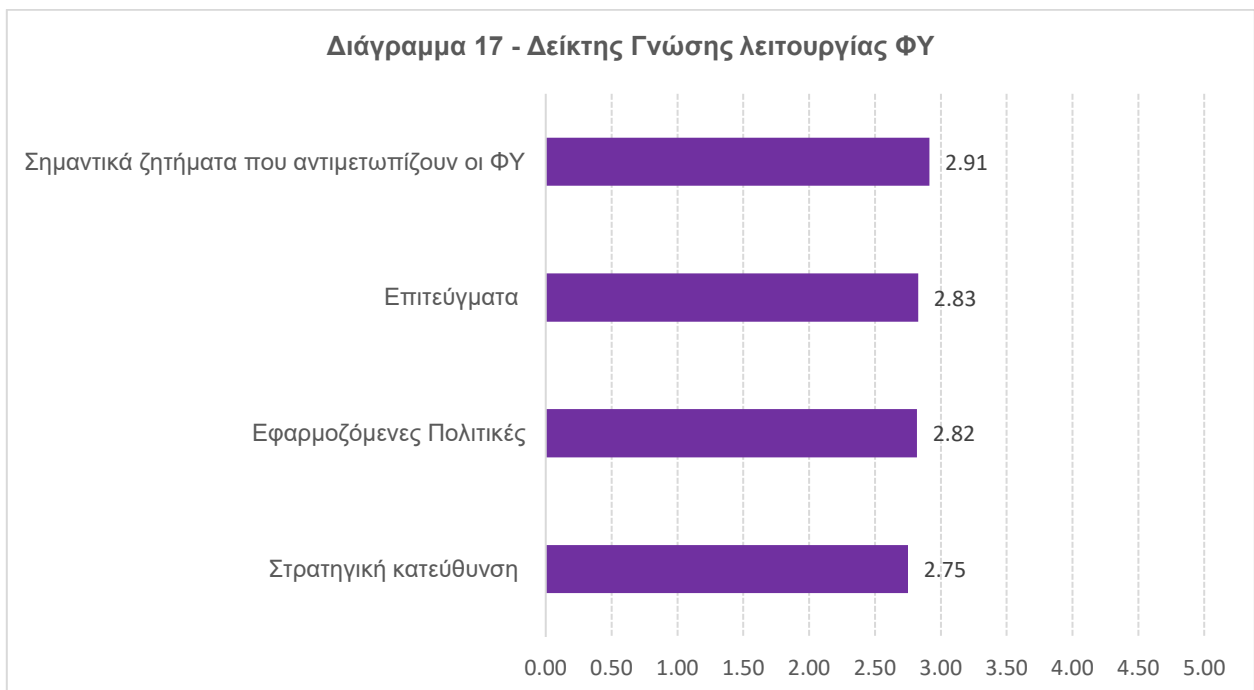
Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, ποσοστό > 58,00 % παρουσιάζει εμπειρία στο χώρο > 11 ετών εκ των οποίων ποσοστό ίσο με 29,31% > 20 ετών.

Μέρος Β': Ειδικό μέρος

Αξιολόγηση των γνώσεων των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών για τη λειτουργία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 χαρακτηρίζει άγνοια και το 5 υψηλή γνώση:

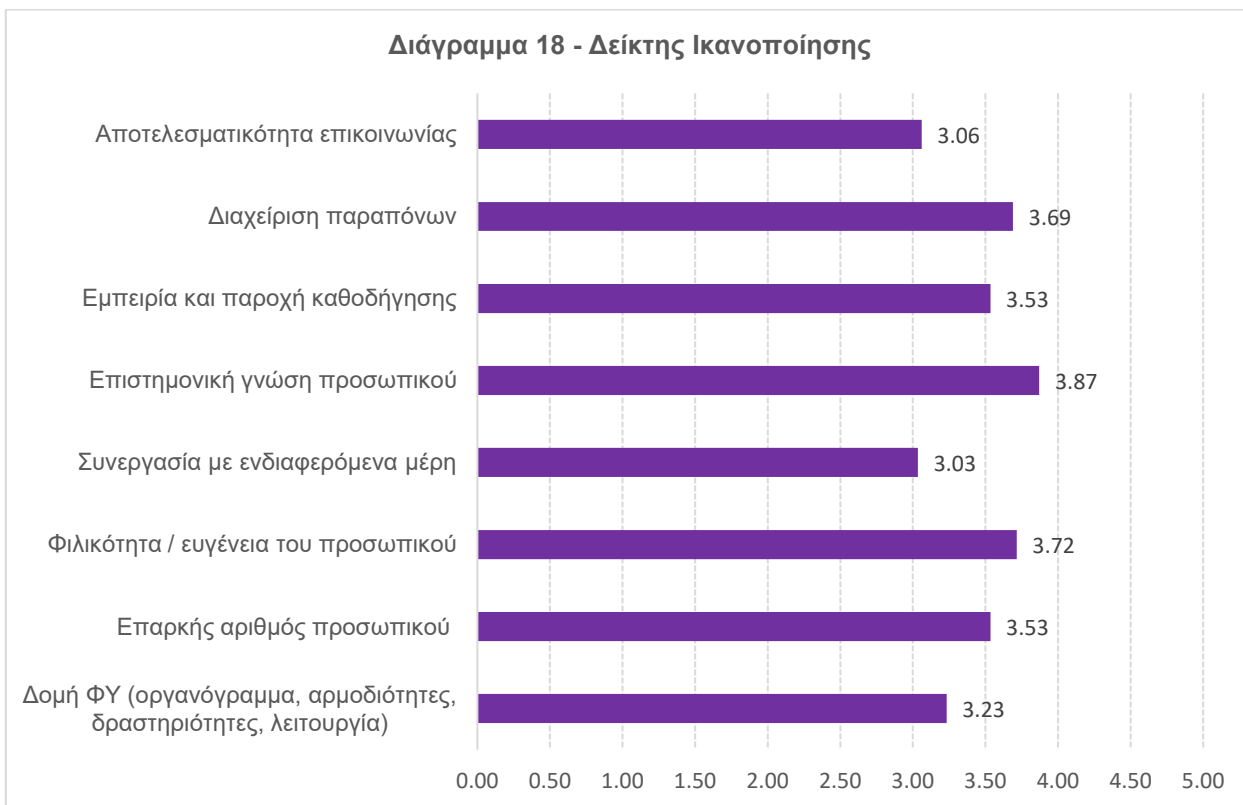


Εκφράζοντας τα αποτελέσματα σε μορφή αριθμητικού δείκτη γνώσης των ενδιαφερομένων μερών για την λειτουργία των ΦΥ, διαμορφώνεται το ακόλουθο διάγραμμα:



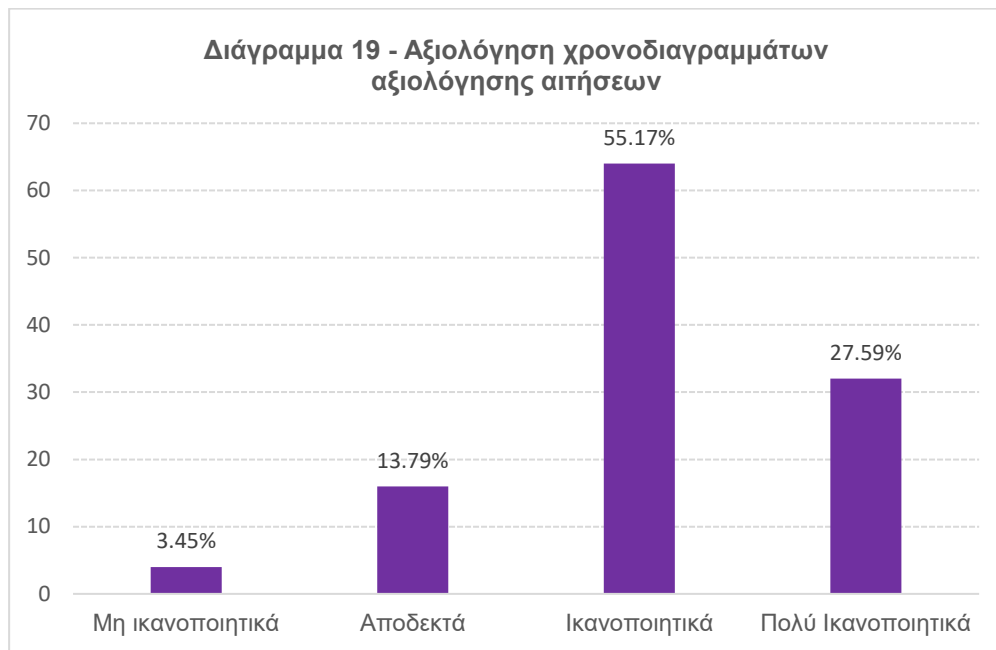
Βάσει των ανωτέρω ανταποκρίσεων, διαπιστώνεται αντίστοιχα (βλ. διάγραμμα 5) η ανάγκη για βελτίωση της επικοινωνίας και γνώσης των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με θέματα στρατηγικής σημασίας των ΦΥ.

Σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών για την αλληλεπίδραση των ΦΥ με εξωτερικούς φορείς, σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 εκφράζει μη ικανοποίηση και το 5 μέγιστη ικανοποίηση, καταγράφονται οι ακόλουθες αποκρίσεις:



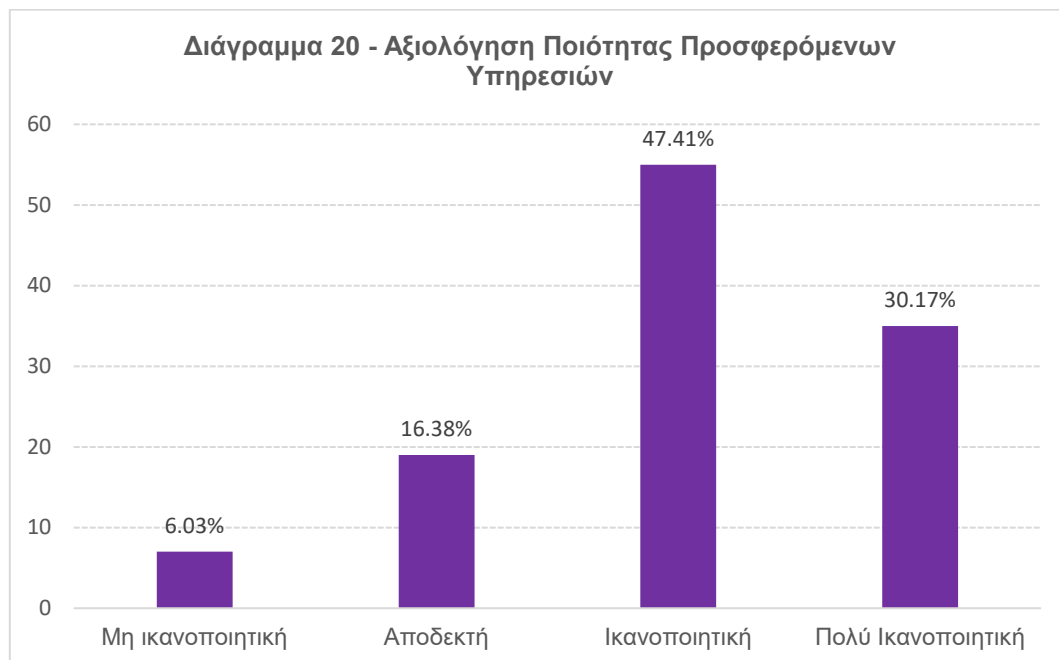
Υπολογίζοντας το σχετικό μέσο όρο των δεικτών ικανοποίησης των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών υπολογίζεται ο **γενικός δείκτης ικανοποίησης ίσος με 3.46/5.00 (69,2%)**.

Τα *χρονοδιαγράμματα αξιολόγησης αιτήσεων* αξιολογούνται από τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη ως εξής:



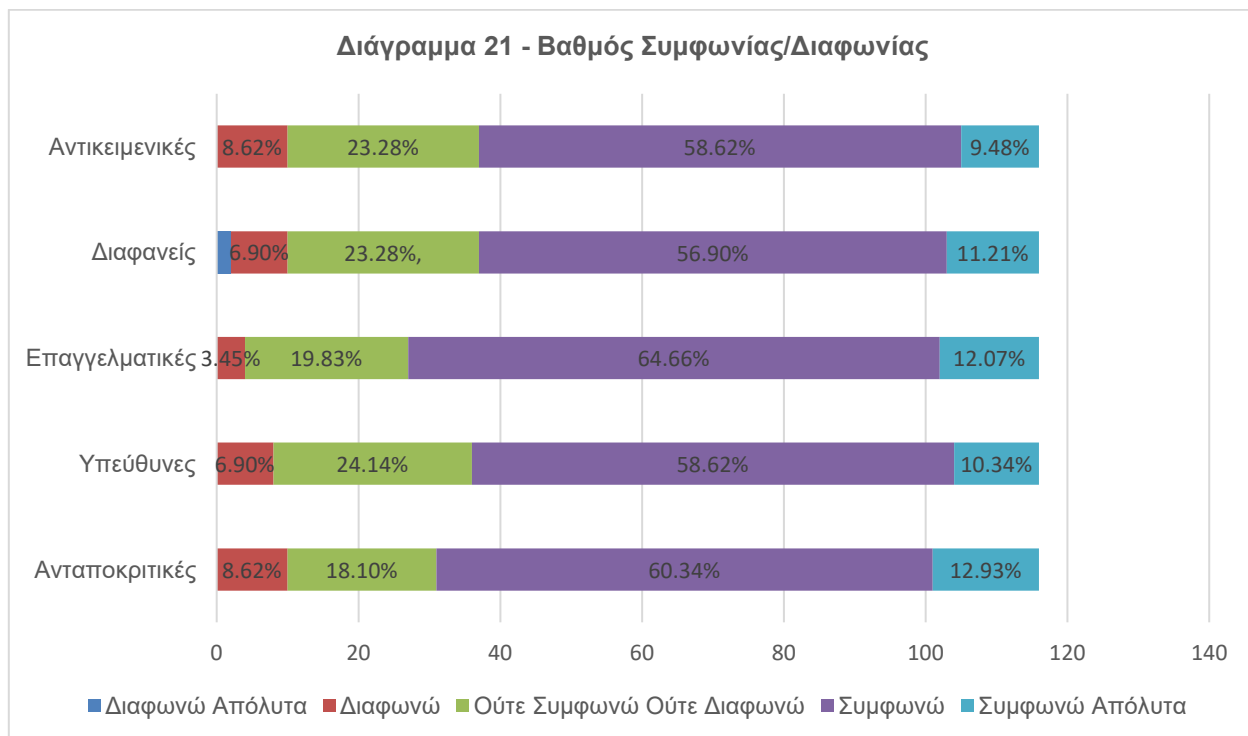
Σε ποσοστό ίσο με 82,76%, τα χρονοδιαγράμματα διεκπεραίωσης των αιτήσεων κρίνονται θετικά μέσω των ανταποκρίσεων 'ικανοποιητικά' και 'πολύ ικανοποιητικά', και μόλις το 3,45% των ερωτηθέντων προβαίνει σε αρνητική αξιολόγηση, θεωρώντας τα εν λόγω χρονικά πλαίσια ως 'μη ικανοποιητικά'.

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών αξιολογείται ως εξής:

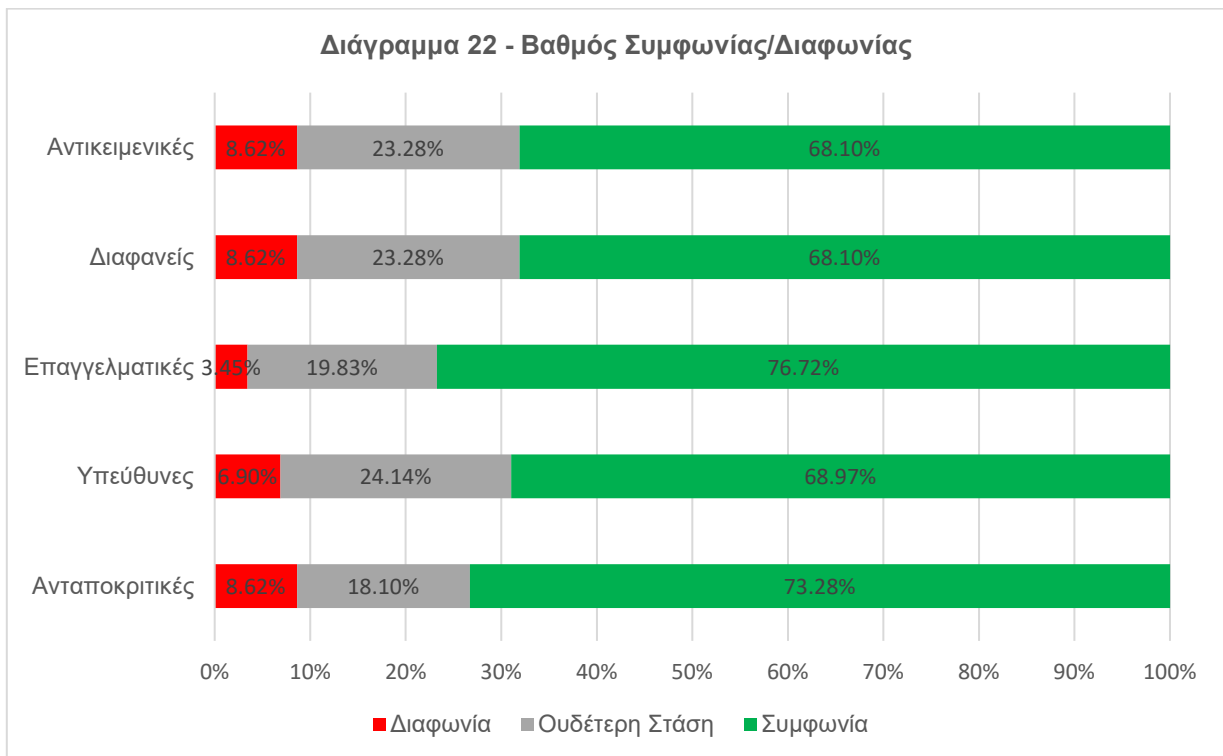


Σύμφωνα με τις ανταποκρίσεις, ποσοστό ίσο με 77,58% παρουσιάζει ικανοποίηση με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ρύθμισης – ποσοστό μόλις 6,03% παρουσιάζει μη ικανοποίηση.

Ο βαθμός συμφωνίας / διαφωνίας των ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με γενικά χαρακτηριστικά των ΦΥ αφορά στα ακόλουθα:

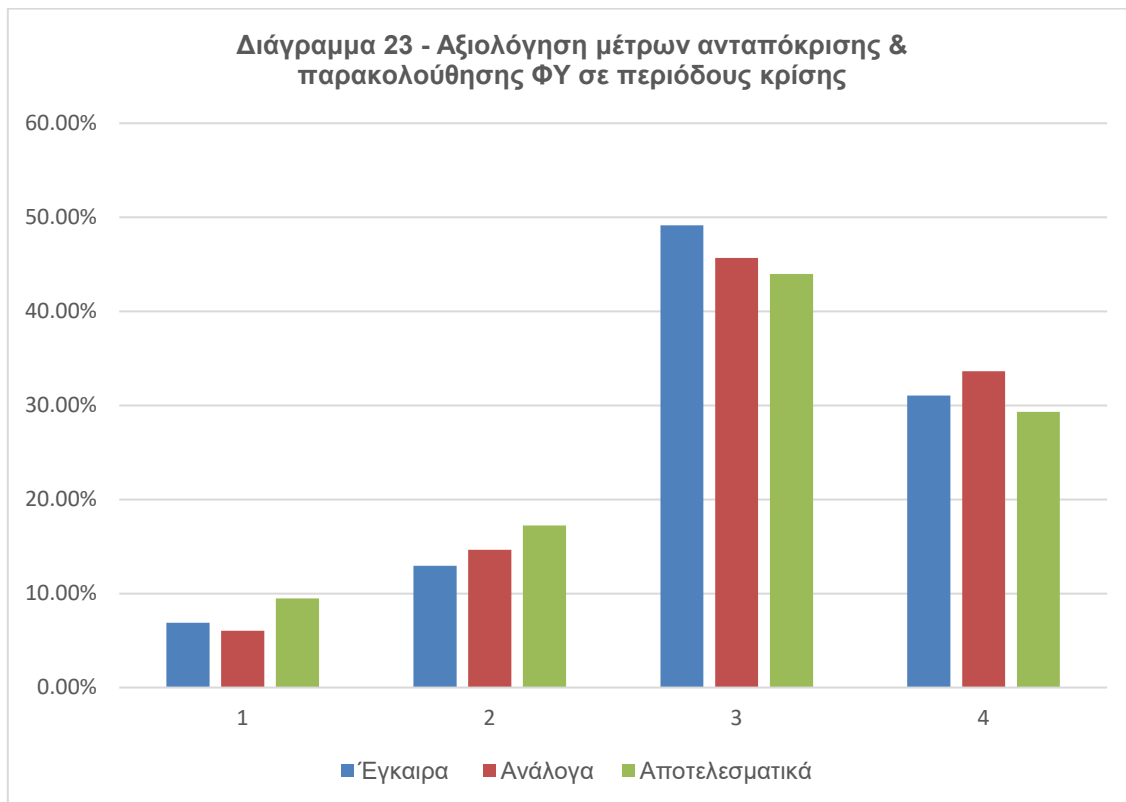


Ομαδοποιώντας τα αποτελέσματα του πιο πάνω γραφήματος σε 3 γενικότερες κατηγορίες αξιολόγησης οι οποίες αφορούν στην διαφωνία, συμφωνία και ουδέτερη στάση επί των υπό ερώτηση χαρακτηριστικών έχουμε το ακόλουθο διάγραμμα:

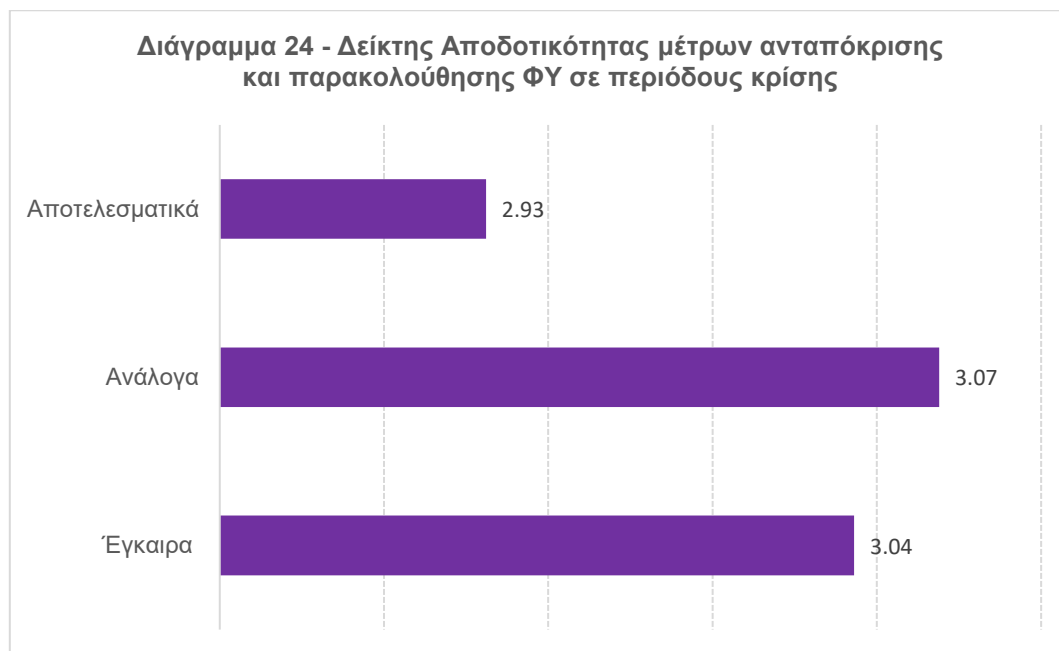


Από το διάγραμμα παρατηρείται ότι στο γενικό πλαίσιο τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν θετική στάση προς τις ΦΥ αφού η «συμφωνία» κυμαίνεται σε ποσοστά της τάξης του 71,03% (μέσος όρος) ένα ποσοστό το οποίο συμβαδίζει και με τον μέσο όρο των δεικτών ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών (69,2%) ως αναλύθηκε επί της ανάλυσης του διαγράμματος 18.

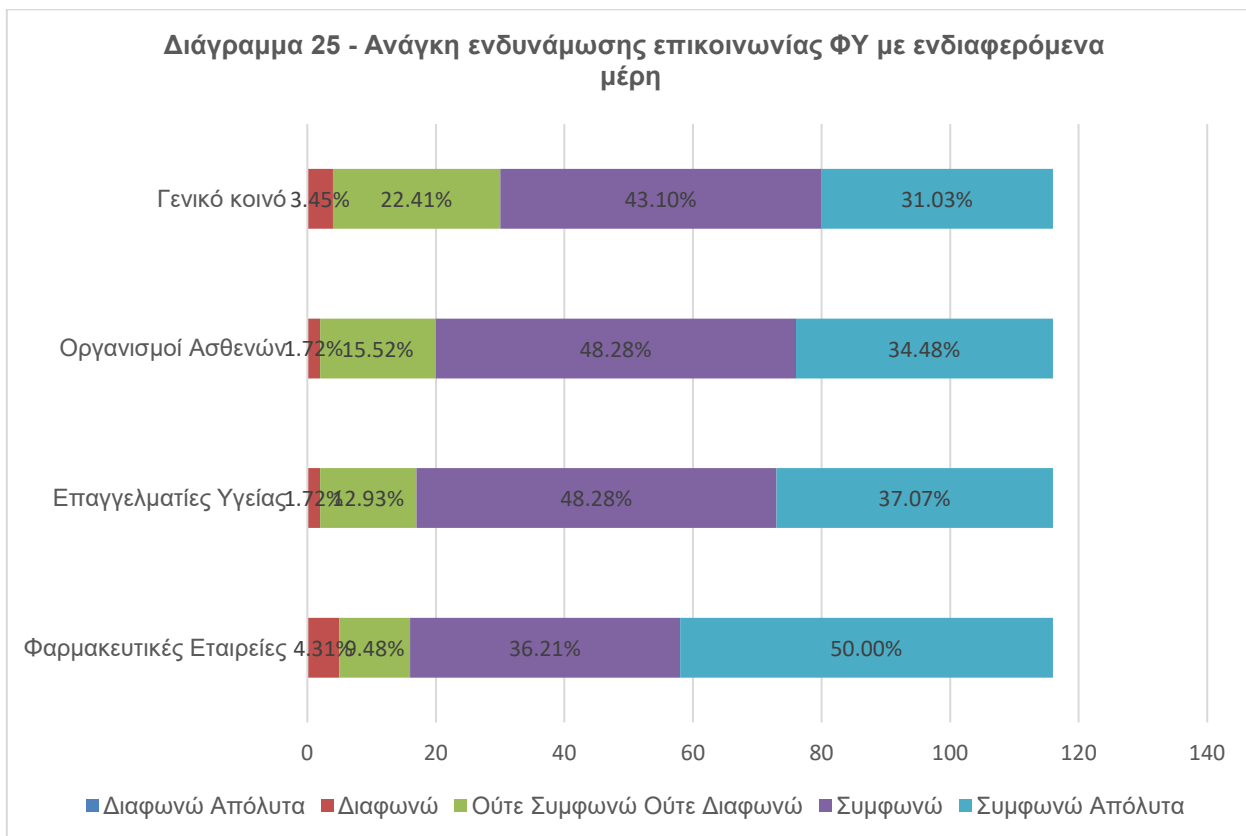
Όσον αφορά στην αξιολόγηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη των *μέτρων ανταπόκρισης και παρακολούθησης των ΦΥ σε περιόδους κρίσης* σε μια κλίμακα κατάταξης 1 έως 4 όπου το 1 εκφράζει μη ικανοποίηση και το 4 υψηλή ικανοποίηση, καταγράφηκαν οι πιο κάτω ανταποκρίσεις



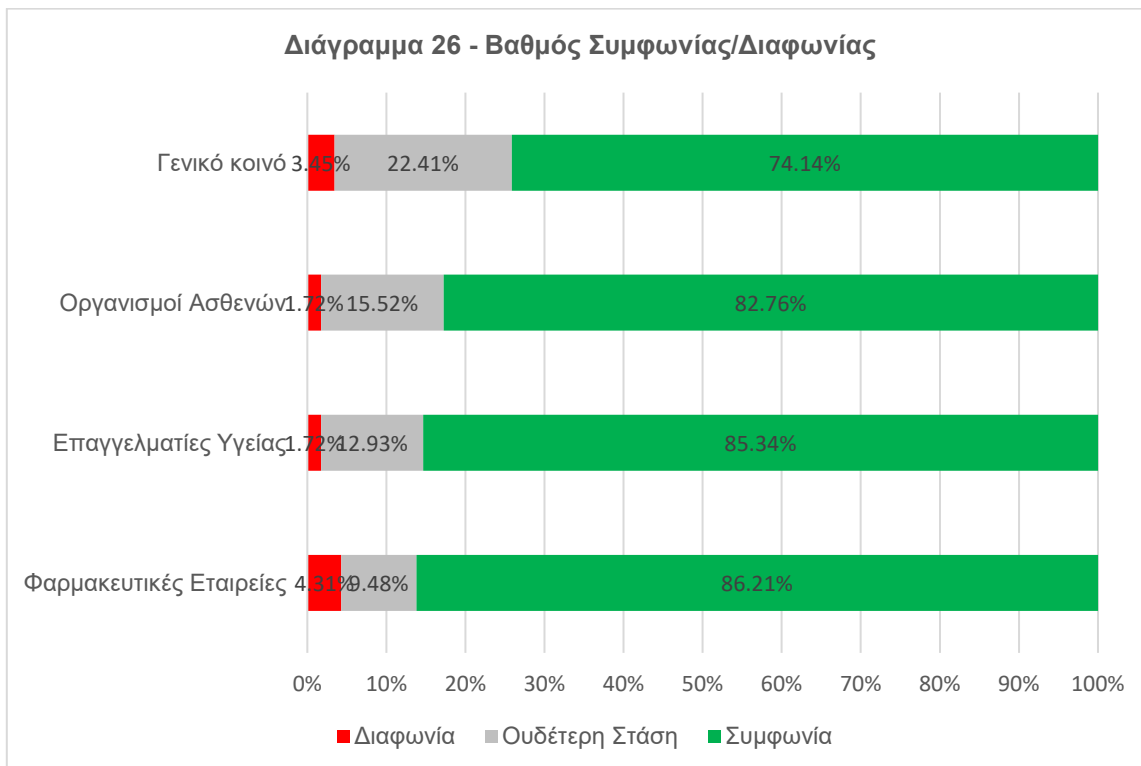
Εκφράζοντας τα πιο πάνω αποτελέσματα σε αριθμητικό δείκτη ικανοποίησης προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα με τους επί μέρους δείκτες αποδοτικότητας των μέτρων ανταπόκρισης και παρακολούθησης σε περιόδους κρίσης.



Αναφορικά με την αναγκαιότητα ενδυνάμωσης της επικοινωνίας ανάμεσα στις ΦΥ και σε κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών λήφθηκαν οι ακόλουθες αποκρίσεις:

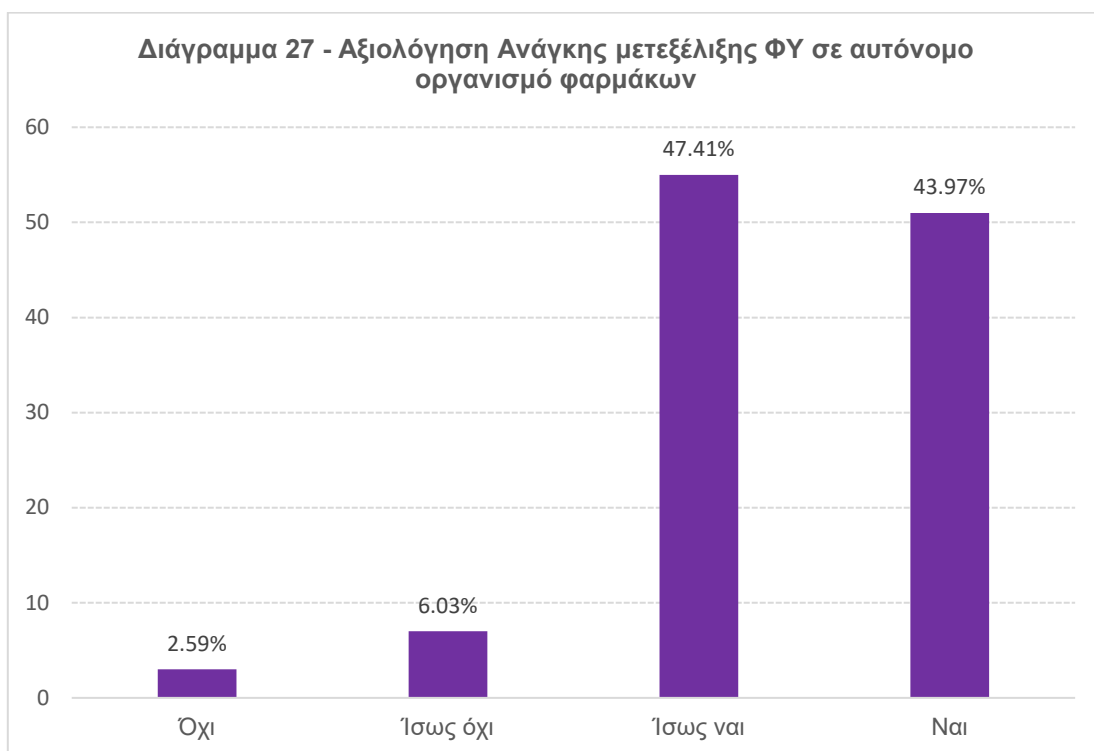


Ομαδοποιώντας τα αποτελέσματα του πιο πάνω γραφήματος σε 3 γενικότερες κατηγορίες αξιολόγησης οι οποίες αφορούν στην διαφωνία, συμφωνία και ουδέτερη στάση προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα:



Αναλύοντας τα αποτελέσματα είναι προφανής η ανάγκη για ενίσχυση της επικοινωνίας των ΦΥ με το εξωτερικό περιβάλλον αφού το ποσοστό των ερωτηθέντων σε όλες τις κατηγορίες που συμφωνούν με την ανάγκη ενίσχυσης της επικοινωνίας κυμαίνονται σε ποσοστά της τάξεως από 74% μέχρι και 86%.

Καταληκτικά, η ανταπόκριση των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με την προβλεπόμενη μετεξέλιξη των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε Αυτόνομο Οργανισμό Φαρμάκων καταγράφεται ως εξής:



Από το διάγραμμα διαφαίνεται ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη αξιολογούν ως αναγκαία τη μετεξέλιξη σε ποσοστό 91,38% (απαντήσεις «ίσως ναι» και «ναι») ένα ποσοστό που συνάδει και με τις αντίστοιχες απαντήσεις του προσωπικού των ΦΥ των οποίων το αντίστοιχο ποσοστό ανερχόταν στο 87,5%.

6.2 Ανάλυση SWOT Φαρμακευτικών Υπηρεσιών

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελεί σημαντικότερο κεφάλαιο για την επίτευξη της αποστολής του τμήματος καθώς και την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των Υπηρεσιών. Οι παράμετροι που το συνθέτουν είναι πολλαπλοί και οφείλουν όπως τύχουν αποτελεσματικής διαχείρισης προς τη μέγιστη αξιοποίηση των δυνάμεων και τη βέλτιστη αντιμετώπιση των αδυναμιών του οργανισμού.

Η ανάλυση και η συσχέτιση των ανταποκρίσεων των εμπλεκόμενων μερών στη διεξαχθείσα έρευνα αγοράς/ικανοποίησης, αποτέλεσε τη βάση για τον εντοπισμό των δυνατών (πλεονεκτήματα) και αδύνατων (μειονεκτήματα) σημείων των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών.

Εντοπίζονται τα ακόλουθα δυνατά σημεία του τμήματος:

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Η στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων, σημαντική γνώση και εξειδίκευση επί των αντικειμένων αρμοδιότητας των ΦΥ και με προοπτική περαιτέρω εξέλιξης μέσω ενδοτμηματικών εκπαιδεύσεων και συνεργασιών
- Η αριθμητική επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού και η μη περιορισμένη εργασιακή του εμπειρία καθώς και η θετική αντιμετώπιση για επερχόμενες αλλαγές
- Η ικανοποιητική δομή (οργανόγραμμα, δραστηριότητες, λειτουργίες) των Υπηρεσιών βάσει των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων του τμήματος
- Ο επαγγελματισμός, η υπευθυνότητα, η αμεσότητα, και η αποκριτικότητα των λειτουργών και των στελεχών διοίκησης των Υπηρεσιών καθώς και η πρόθεση για καλή επικοινωνία και βέλτιστη συνεργασία με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους φορείς
- Η εφαρμογή πιστοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο διασφαλίζει την αποτελεσματική τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και τη βέλτιστη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Το ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον και η διασφάλιση της ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας
- Ο εγγυημένος οικονομικός προϋπολογισμός για τη λειτουργία των Υπηρεσιών καθώς και η διαθεσιμότητα μηχανισμών ενίσχυσης σε περιπτώσεις έκτακτης οικονομικής ανάγκης

Οι διαπιστωμένες αδυναμίες του τμήματος αφορούν στα πιο κάτω:

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Ελλείψεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στη στρατηγική ανθρώπινων πόρων περιλαμβανομένης της μη ευέλικτης διαδικασίας πρόσληψης (σχέδια υπηρεσίας), της μη βέλτιστης αξιοποίησης ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών του προσωπικού, τη μειωμένη συνέπεια και αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση της απόδοσης αυτού, τη μη παροχή κινήτρων και ευκαιριών για την ανέλιξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη διαφοροποίηση στη δυνατότητα ανέλιξης του έκτακτου προσωπικού σε σχέση με τα μόνιμα στελέχη
- Ο μερικός συντηρητισμός και η αμυντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε προτεινόμενες οργανωσιακές και λειτουργικές αλλαγές του οργανισμού
- Η μειωμένη επίγνωση των ενδιαφερόμενων φορέων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τα θέματα στρατηγικής σημασίας του τμήματος
- Η μειωμένη αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, ενδοτμηματικά με τα στελέχη διοίκησης, καθώς και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς
- Ο περιορισμένος και προκαθορισμένος προϋπολογισμός εκπαίδευσης και η μη ικανοποίηση του προσωπικού σε θέματα εκπαίδευσης
- Οι περιορισμοί στον ετήσιο προϋπολογισμό των Υπηρεσιών (μέτρα λιτότητας) και η μειωμένη ευελιξία στην επένδυση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων
- Ελλείψεις στις υλικοτεχνολογικές υποδομές και η μη αποτελεσματική στήριξη των δραστηριοτήτων των ΦΥ
- Ο μη ικανοποιητικού επιπέδου στρατηγικός σχεδιασμός και η μη επάρκεια της αποδοτικότητας των εφαρμοζόμενων σχεδίων ετοιμότητας των ΦΥ

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες αποτελεί βασικό μοχλό πρόκλησης διαφοροποίησης/εξέλιξης του οργανισμού. Πλέον σημαντικές κινητήριες δυνάμεις αποτελούν το θεσμικό, κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των Υπηρεσιών, καθώς και οι αρμοδιότητες που αναθέτει το κράτος στο εν λόγω τμήμα του Υπουργείου Υγείας.

Η δε τρέχουσα κρίση της δημόσιας υγείας υπερτονίζει την αναγκαιότητα για περαιτέρω συνεργασία και συντονισμό σε θέματα φαρμακορρύθμισης και πολιτικών υγείας τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με απώτερο στόχο το όφελος των ασθενών.

Για την επερχόμενη πενταετία, καταγράφονται οι προκλήσεις/απειλές οι οποίοι δύνανται να διακινδυνεύσουν τη λειτουργία του οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες οι οποίες οφείλουν όπως τύχουν κατάλληλης αξιοποίησης προς την επίτευξη του αναπτυσσόμενου ρόλου των Υπηρεσιών σε αρμόδια ρυθμιστική αρχή υψηλού επιπέδου με ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Διακρίνονται οι ακόλουθοι κίνδυνοι/απειλές την αρνητική επίπτωση των οποίων οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες καλούνται όπως μετριάσουν:

ΚΙΝΔΥΝΟΙ/ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η επερχόμενη δημιουργία της αυτόνομης και ανεξάρτητης Εθνικής Φαρμακευτικής Αρχής ως η σχετική πολιτική απόφαση, δύναται να συσχετιστεί με μη σταθερότητα στη δομή και στη λειτουργία των Υπηρεσιών, ασάφεια στις αρμοδιότητες και στους στόχους του οργανισμού
- Η υφιστάμενη συντηρητική δημοσιονομική πολιτική της κυπριακής κυβέρνησης η οποία δύναται να οδηγήσει σε περιορισμούς στον προϋπολογισμό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, με αποτέλεσμα τη μη υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και τη μη ολοκλήρωση επενδύσεων αναφορικά με στελέχωση και αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού
- Επείγουσες καταστάσεις στο δημόσιο τομέα, όπως η τρέχουσα πανδημία, οι οποίες διακινδυνεύουν την επιχειρησιακή συνέχεια, και η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί σχέδια έκτακτης ανάγκης
- Καταστάσεις που οδηγούν σε προβλήματα διαθεσιμότητας προϊόντων στην εγχώρια αγορά (π.χ BREXIT, συνθήκες πανδημίας κ.ά)
- Αυξανόμενα θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια λειτουργίας τα οποία απαιτούν επάρκεια πόρων προς συμμόρφωση

- Αυξανόμενες απαιτήσεις/προσδοκίες της κοινωνίας αναφορικά με την πρόσβαση σε φάρμακα
- Η παράνομη είσοδος ψευδεπίγραφων και μη αδειοδοτημένων φαρμακευτικών προϊόντων καθώς και μη ελεγμένων καλλυντικών, η οποία υπογραμμίζει τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής επιτήρησης της αγοράς και την αναγκαιότητα συνεργασίας με λοιπούς φορείς
- Οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, της ιατρικής επιστήμης και φαρμακευτικής έρευνας και καινοτομίας με τις οποίες ο οργανισμός οφείλει όπως συμβαδίζει για να είναι αποτελεσματικός ρυθμιστής
- Η συνεχώς αυξανόμενη προσδοκία του συνόλου των εμπλεκόμενων φορέων για ολοκληρωμένη και διάφανη ενημέρωση από την αρμόδια αρχή
- Η αυξανόμενη κουλτούρα νομικής αμφισβήτησης των αποφάσεων της αρμόδιας αρχής από εμπλεκόμενα μέρη

Οι κυριότερες ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης που εντοπίζονται για τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι οι ακόλουθες:

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Ανάληψη ηγετικού ρόλου σε ευρωπαϊκές προ εγκριτικές και μετ' εγκριτικές ρυθμιστικές διαδικασίες για φαρμακευτικά και καλλυντικά προϊόντα με αποτέλεσμα την ενίσχυση της φήμης του οργανισμού σε ευρωπαϊκό επίπεδο, την ενδυνάμωση της εγχώριας φαρμακοβιομηχανίας, την προσέλκυση πρόσθετων 'πελατών' και την αύξηση των εσόδων
- Συμμετοχή σε ευρωπαϊκές και διεθνείς πρωτοβουλίες και δράσεις στους τομείς αρμοδιοτήτων και ενεργή εμπλοκή στην ετοιμασία και υιοθέτηση νεότερων θεσμικών πλαισίων με στόχο τη διαφύλαξη των εθνικών συμφερόντων

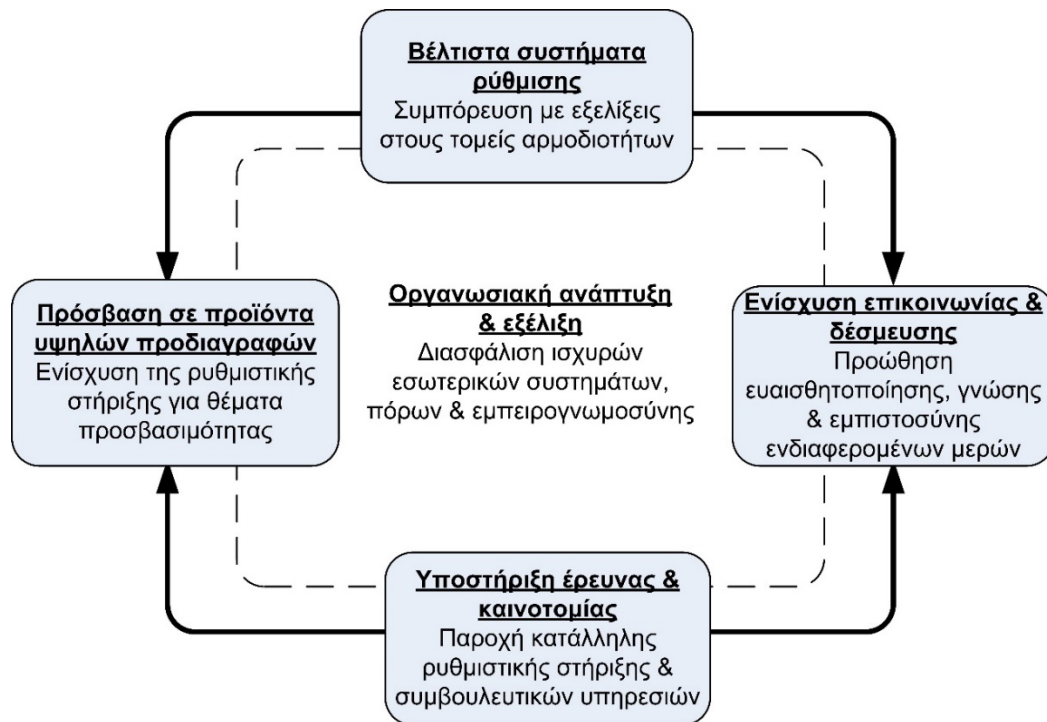
- Συμμετοχή σε ευρωπαϊκές επιτροπές, όργανα και δίκτυα με προοπτική υιοθέτησης βέλτιστων ρυθμιστικών πρακτικών
- Συμμετοχή στο πρόγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης των ευρωπαϊκών αρμόδιων φαρμακορρυθμιστικών αρχών (ΒΕΜΑ) με δυνατότητα αξιοποίησης της σχετικής ανατροφοδότησης προς την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εξέλιξη του οργανισμού σε κέντρο αριστείας για ρυθμιστικές διαδικασίες
- Συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια και προγράμματα που διοργανώνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και αξιοποίηση ευκαιριών εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού των Υπηρεσιών
- Πολιτική πρόθεση για τη μετεξέλιξη των Υπηρεσιών σε αυτόνομη εθνική φαρμακορρυθμιστική αρχή, που θα οδηγήσει στην ενίσχυση της ανεξαρτησίας του οργανισμού και σε ευελιξία λήψης αποφάσεων καθώς και διευκόλυνση επενδύσεων για την περαιτέρω στελέχωση καθώς και εξειδίκευση του προσωπικού και την αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού
- Πολιτική απόφαση για υλοποίηση ψηφιακής διακυβέρνησης στα τμήματα του δημόσιου τομέα (e-government) παρέχοντας ευκαιρίες βελτιστοποίησης των λειτουργιών του οργανισμού μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας και του διοικητικού κόστους και της αύξησης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- Το σχετικά περιορισμένο μέγεθος της εγχώριας αγοράς στους κλάδους αρμοδιοτήτων διευκολύνει την επικοινωνία, τη συνεργασία και τον συντονισμό με λοιπούς κρατικούς και μη, φορείς που εμπλέκονται στην αλυσίδα της δημόσιας υγείας, καθώς και με το κοινό για την πλέον αποτελεσματική ρύθμιση
- Συνεχής επέκταση της εγχώριας φαρμακοβιομηχανίας (παραγωγική και εμπορική) με αποτέλεσμα την αυξημένη ζήτηση για φαρμακορρυθμιστικές υπηρεσίες σε εθνικό επίπεδο με προοπτική επέκτασης του πεδίου των προσφερόμενων υπηρεσιών

Κεφάλαιο 7 Εισηγήσεις

7.1 Διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδίου δράσης

Μέσω της αποτίμησης των δυνατών και αδύνατων σημείων των Υπηρεσιών, της εντόπισης των ευκαιριών για βελτίωση, της εκτίμησης των δυνητικών προκλήσεων και απειλών καθώς και της συσχέτισης του συνόλου των ανωτέρω, προσδιορίζεται η προτεινόμενη στρατηγική στοχοθεσία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών για την επερχόμενη πενταετία (βλ. Σχήμα 5).

Αναπτύσσεται επιπλέον, μία σειρά επιμέρους στόχων ανά γενικό στρατηγικό στόχο/πυλώνα όπου περιγράφονται τα προτεινόμενα σχέδια δράσης καθώς και οι σχετικοί δείκτες απόδοσης, μέσω των οποίων θα είναι εφικτή η δυνατότητα ανταπόκρισης των Υπηρεσιών στις σύγχρονες προκλήσεις και απαιτήσεις και η μετεξέλιξή τους σε αυτόνομη φαρμακορρυθμιστική αρχή υψηλών προδιαγραφών, διασφαλίζοντας παράλληλα τη συνεχή εκπλήρωση της κοινωνικής αποστολής τους για την ενίσχυση και την προστασία της δημόσιας υγείας.



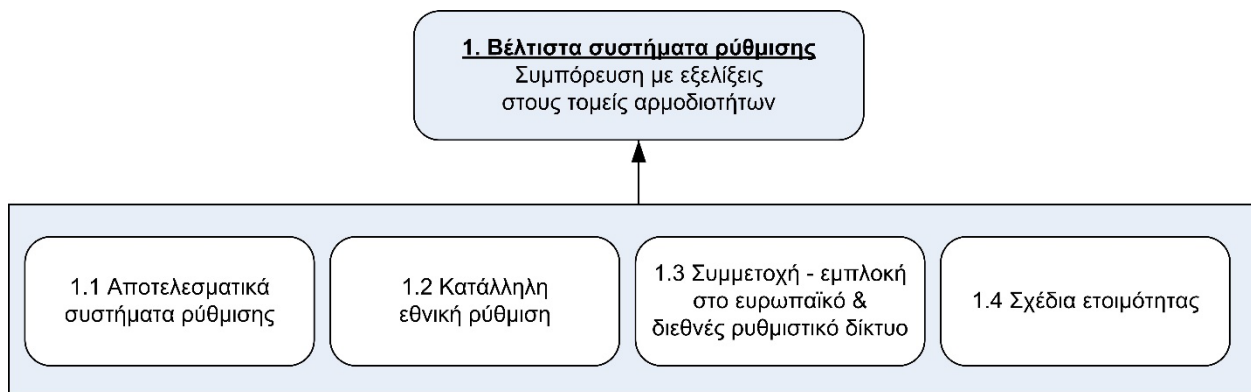
Σχήμα 5. Προτεινόμενη στρατηγική στοχοθεσία ΦΥ

7.1.1 Γενικός στρατηγικός στόχος 1 – Βελτιστοποίηση των ρυθμιστικών συστημάτων

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, μέσω των προσφερόμενων ρυθμιστικών υπηρεσιών, φέρουν καθοριστικό και ουσιώδες ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης καθώς και των καλλυντικών προϊόντων. Η ισχύς του εφαρμοζόμενου ρυθμιστικού συστήματος πηγάζει από τα υψηλά πρότυπα που απαιτούνται από το εθνικό και ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο, από τις κανονιστικές συγκλίσεις των σχετικών διεθνών ρυθμιστικών πρωτοβουλιών, καθώς και από το ευρύ δίκτυο εμπειρογνομόνων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Σε εθνικό επίπεδο, οι Υπηρεσίες οφείλουν όπως συνεχίσουν να συνεργάζονται με λοιπές κρατικές υπηρεσίες και ενδιαφερόμενους φορείς του συστήματος υγείας, και να διευρύνουν/ενισχύουν τις ρυθμιστικές τους δραστηριότητες συμβάλλοντας στη συνεχή ανάπτυξη και στήριξη της εθνικής πολιτικής υγείας.

Συνεπώς, η διατήρηση ενός ισχυρού ρυθμιστικού πλαισίου στους τομείς αρμοδιοτήτων τους αποτελεί κύριο μέλημα των Υπηρεσιών, το οποίο δύναται να βελτιστοποιηθεί μέσω της υλοποίησης των επιμέρους ειδικών στόχων ως το σχήμα 6:



Σχήμα 6. Γενικός στρατηγικός στόχος 1

Ειδικός στρατηγικός στόχος 1.1: Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων ελέγχου/ επιτήρησης της ποιότητας και της ασφάλειας των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης και των καλλυντικών

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Συμβολή στην ενίσχυση της επαγρύπνησης των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης συμπεριλαμβανομένων των εμβολίων στο δίκτυο της ΕΕ μέσω της ενεργής συμμετοχής στην ευρωπαϊκή Επιτροπή Αξιολόγησης Κινδύνου Φαρμακοεπαγρύπνησης καθώς και λοιπών ευρωπαϊκών και διεθνών πρωτοβουλιών, και της ανάληψης ηγετικού ρόλου στις μετ' εγκριτικές αξιολογήσεις θεμάτων ασφαλείας
2. Διασφάλιση έγκαιρης εμπλοκής μέσω ευρωπαϊκών διαδικασιών στο σχεδιασμό διαχείρισης διακινδυνεύσεων εστιάζοντας σε καινοτόμα προϊόντα και ακάλυπτες ή και επείγουσες ιατρικές ανάγκες (unmet medical need).
3. Προώθηση και υποστήριξη σε εθνικό επίπεδο της υποβολής αναφορών ανεπιθύμητων ενεργειών από επαγγελματίες υγείας και από ασθενείς
4. Ανάπτυξη σχεδίων επικοινωνίας προς εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριοποίηση στη φαρμακοβιομηχανία και στον τομέα της υγείας για ενίσχυση της ευαισθητοποίησης για τις υποχρεώσεις που σχετίζονται με τη φαρμακοεπαγρύπνηση
5. Αξιοποίηση ευκαιριών εκπαίδευσης επιθεωρητών κανόνων ορθής παρασκευαστικής πρακτικής για φαρμακευτικά προϊόντα προηγμένης τεχνολογίας όπως τα ραδιοφάρμακα.
6. Διερεύνηση πιθανών νέων τρόπων για τον έλεγχο ποιότητας των φαρμακευτικών και των καλλυντικών προϊόντων προς αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διαδικασίας δειγματοληψίας και ανάλυσης

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Ενίσχυση της επιτήρησης της αγοράς και αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της ποιότητας και της ασφάλειας των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης και των καλλυντικών προϊόντων.

Σχετικοί δείκτες απόδοσης:

- Αριθμός ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών με την ενεργή συμμετοχή των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών
- Ποσοστό αναφορών ανεπιθύμητων ενεργειών σε εθνικό επίπεδο και ποιότητα των κατατεθειμένων στοιχείων

- Αριθμός ενημερωτικών σεμιναρίων/εκστρατειών σχετικά με δραστηριότητες φαρμακοεπαγρύπνησης σε διαφορετικά κοινά στόχους
- Αριθμός ποιοτικών ελέγχων φαρμακευτικών και καλλυντικών προϊόντων που έτυχαν δειγματοληψίας από τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.

Ειδικός στρατηγικός στόχος 1.2: Διασφάλιση της κατάλληλης εθνικής ρύθμισης των φαρμακευτικών και καλλυντικών προϊόντων και συμβολή στην εθνική πολιτική υγείας

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Εξέταση του ευρύτερου πλαισίου ρύθμισης φαρμάκων και καλλυντικών και προσδιορισμός τυχόν νεότερων τομέων αρμοδιότητας, κατάλληλους προς ανάληψη από τις Υπηρεσίες
2. Παρακολούθηση εξελίξεων στη ρύθμιση, ειδικότερα για προϊόντα όπου δεν είναι σε ισχύ σαφές κανονιστικό πλαίσιο π.χ: φαρμακευτική κάνναβη, γαληνικά προϊόντα, borderline προϊόντα; Διερεύνηση των επιπτώσεων της εφαρμογής πιθανών ρυθμιστικών μοντέλων σε συνεργασία με άλλα τμήματα του Υπουργείου Υγείας ή και λοιπές αρμόδιες αρχές σε εθνικό επίπεδο
3. Περαιτέρω συνεργασία με λοιπές κρατικές υπηρεσίες και αρχές, σε αναπτυσσόμενους τομείς κοινών ενδιαφερόντων, π.χ: Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής για το νεότερο Κανονισμό κλινικών δοκιμών κ.ά

Αποτελέσματα επίτευξης στόχου:

- Προσδιορισμός προϊόντων που δεν εντάσσονται στο ισχύον κανονιστικό πλαίσιο και συστάσεις για την κατάλληλη ρύθμισή τους.
- Ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω κατάλληλων συνεργασιών με λοιπές αρμόδιες αρχές

Σχετικοί δείκτες απόδοσης

- Αριθμός και εύρος συνεργατικών πρωτοβουλιών με άλλους κρατικούς φορείς.
- Προσδιορισμός κατηγοριών προϊόντων που απαιτούν περαιτέρω κοινοτική ή εθνική νομοθεσία.

Ειδικός στρατηγικός στόχος 1.3: Ενίσχυση της εμπλοκής των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών για ενδυνάμωση του ευρωπαϊκού και διεθνές ρυθμιστικού δικτύου

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Ενεργή συμβολή στις συζητήσεις για νέες κανονιστικές και θεσμικές προτάσεις σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο
2. Συμβολή στην υλοποίηση των προγραμμάτων εργασίας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων και των Επικεφαλής των αρμόδιων φαρμακευτικών αρχών, σύμφωνα με την Κοινή Στρατηγική Υψηλού Επιπέδου για την περίοδο 2021 – 2025 (<https://www.hma.eu/strategypapers.html>).
3. Ανάληψη ηγετικού ρόλου σε προ εγκριτικές και μετεγκριτικές δραστηριότητες αδειοδότησης και φαρμακοεπαγρύπνησης σε κεντρικό και αποκεντρωμένο επίπεδο
4. Συμβολή σε διεθνή φόρα για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων, προώθηση της σύγκλισης των κανονιστικών προτύπων και ανταλλαγή πληροφοριών σε διεθνείς ρυθμιστικούς τομείς.

Αποτελέσματα επίτευξης στόχου:

- Ηγετικός ρόλος σε ευρωπαϊκές διαδικασίες αδειοδότησης, επιθεώρησης και επιτήρησης της αγοράς
- Ισχυρότερο διεθνές δίκτυο με καλύτερα συντονισμένες ρυθμιστικές δραστηριότητες και μειωμένη διπλή προσπάθεια.

Σχετικοί Δείκτες απόδοσης

- Κατάταξη στις ευρωπαϊκές διαδικασίες.
- Αριθμός και εύρος ευρωπαϊκών και διεθνών πρωτοβουλιών με ενεργή συμμετοχή των ΦΥ

Ειδικός στρατηγικός στόχος 1.4: Βελτίωση της ετοιμότητας για την αντιμετώπιση τρεχουσών ή και αναδυόμενων προκλήσεων που επηρεάζουν τις ρυθμιστικές δραστηριότητες στον τομέα της δημόσιας υγείας

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Συστηματική συνεργασία με την κυβέρνηση και λοιπούς φορείς του εθνικού συστήματος υγείας για τη διαχείριση της ρύθμισης και της διαθεσιμότητας φαρμάκων σε περιόδους κρίσης
2. Συνεργασία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη ρύθμιση και την επιτήρηση διαγνωστικών και θεραπευτικών φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης συμπεριλαμβανομένου εμβολίων.
3. Συμμετοχή σε πρωτοβουλίες One Health, συμπεριλαμβανομένης της αντιμικροβιακής αντοχής και των επιπτώσεων των προϊόντων υγείας στο περιβάλλον (<https://www.cdc.gov/onehealth/index.html>).

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Επίτευξη αυξημένης ανταπόκρισης, επιχειρησιακής συνέχειας και ανθεκτικότητας σε περιόδους κρίσης με απώτερο στόχο την προστασία και την ενίσχυση της δημόσιας υγείας.

Σχετικοί δείκτες απόδοσης:

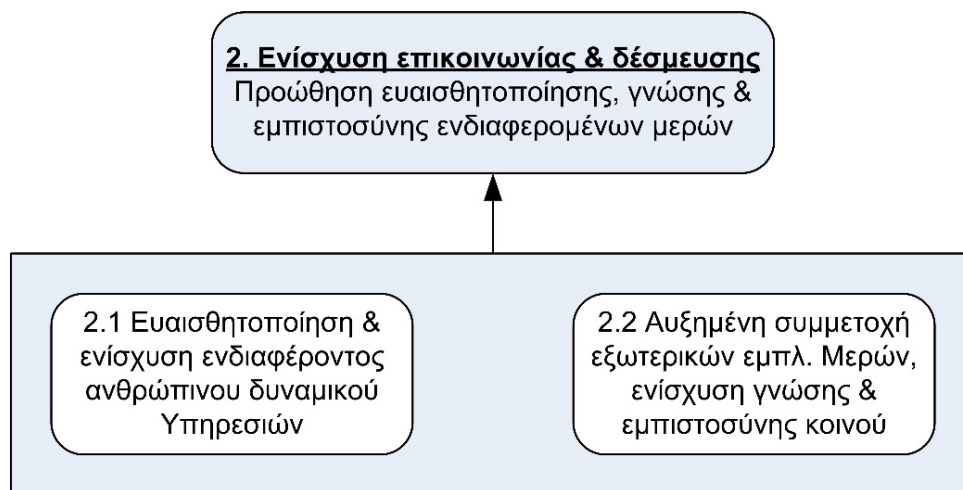
Αριθμός συνεργασιών και μηχανισμών ετοιμότητας

7.1.2 Γενικός στρατηγικός στόχος 2 – Ενίσχυση της επικοινωνίας και δέσμευσης των Υπηρεσιών

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες οφείλουν όπως επικοινωνήσουν το ρόλο και την προστιθέμενη αξία των ρυθμιστικών υπηρεσιών που παρέχουν στον τομέα της υγείας και όπως προωθήσουν την ευαισθητοποίηση και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών στον οργανισμό.

Προς διασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί οφείλει όπως στοχεύσει στην παροχή σχετικής πληροφόρησης τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό των Υπηρεσιών όσο και στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, λοιπούς κυβερνητικούς και ρυθμιστικούς φορείς, καθώς και στο ευρύ κοινό, στους ασθενείς και στους καταναλωτές φαρμάκων και καλλυντικών.

Μέσω της ανάπτυξης εσωτερικών και εξωτερικών σχεδίων εμπλοκής, η εκπλήρωση της αποστολής των Υπηρεσιών για την ενίσχυση και την προστασία της δημόσιας υγείας θα διευκολυνθεί, και τα αποτελέσματα και ο αντίκτυπος των λειτουργιών τους θα είναι πλέον κατανοητά και εμφανή (βλ. Σχήμα 7).



Σχήμα 7. Γενικός στρατηγικός στόχος 2

Ειδικός στρατηγικός στόχος 2.1: Εφαρμογή πρωτοβουλιών εσωτερικής δέσμευσης

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και του ενδιαφέροντος των εργαζόμενων και των συνεργατών για τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες
2. Μετάδοση έγκαιρης και αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας για νέες πρωτοβουλίες του τμήματος προς εξασφάλιση της στήριξης του ανθρώπινου δυναμικού των Υπηρεσιών
3. Διατήρηση σαφών εσωτερικών δομών που να επιτρέπουν τη βέλτιστη επιχειρησιακή διαχείριση μέσω της σύγκλισης δράσεων και της αποτροπής σφαλμάτων επικοινωνίας

Αποτελέσματα επίτευξης στόχου:

Ενίσχυση του ενδιαφέροντος και της εσωτερικής δέσμευσης στην αποστολή του τμήματος και εξασφάλιση της στήριξης του ανθρώπινου δυναμικού προς βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Αριθμός εσωτερικών ενεργειών/δράσεων ενημέρωσης και επικαιροποίησης εργαζομένων αναφορικά με πρωτοβουλίες και αρμοδιότητες τμήματος κ.ά.

Ειδικός στρατηγικός στόχος 2.2: Προώθηση μεγαλύτερης συμμετοχής των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και διασφάλιση της ευαισθητοποίησης και γνώσης του κοινού για τις ΦΥ

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Ανάπτυξη συστηματικού συστήματος ανατροφοδότησης μέσω τακτικών συναντήσεων και ερευνών ικανοποίησης των εξωτερικών εμπλεκόμενων μερών και τακτική επικαιροποίηση της βάσης δεδομένων του τμήματος με σχετικά στοιχεία προσώπων σημείων επαφής που εμπλέκονται στη ρύθμιση των φαρμάκων και καλλυντικών
2. Υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών από στρατηγικές επικοινωνίας που εφαρμόζονται από τον EMA, το HMA και άλλους οργανισμούς της ΕΕ και διεθνείς οργανισμούς σχετικά με την εμπλοκή και ενημέρωση του κοινού (εκστρατείες ευαισθητοποίησης, πρόγραμμα συμμετοχής στα MME κ.ά)
3. Συνέχιση της διεξαγωγής δημόσιας διαβούλευσης πριν από την υιοθέτηση νεότερης νομοθεσίας προς διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής εφαρμογής αυτής
4. Συνεχής επικαιροποίηση της ιστοσελίδας των Υπηρεσιών ως το βασικότερο εργαλείο επικοινωνίας των Υπηρεσιών
5. Λειτουργία και συντήρηση επικοινωνιακών πλατφόρμων με το κοινό (π.χ: μέσα κοινωνικής δικτύωσης).

Αποτελέσματα επίτευξης στόχου:

- Ενίσχυση πρωτοβουλιών επικοινωνίας με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς προς ενσωμάτωση των απόψεων και ανησυχιών τους με απώτερο στόχο τη βελτίωση των ρυθμιστικών δραστηριοτήτων στον τομέα του φαρμακευτικού και καλλυντικού προϊόντος.
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού μέσω της επίγνωσης και της κατανόησης του ρόλου των Υπηρεσιών και της διαφανούς και υπεύθυνης ανάληψης ρυθμιστικών δράσεων.

- Συστηματική ενημέρωση ασθενών και καταναλωτών και προώθηση της ορθολογικής χρήσης φαρμακευτικών και καλλυντικών προϊόντων

Σχετικοί Δείκτες απόδοσης

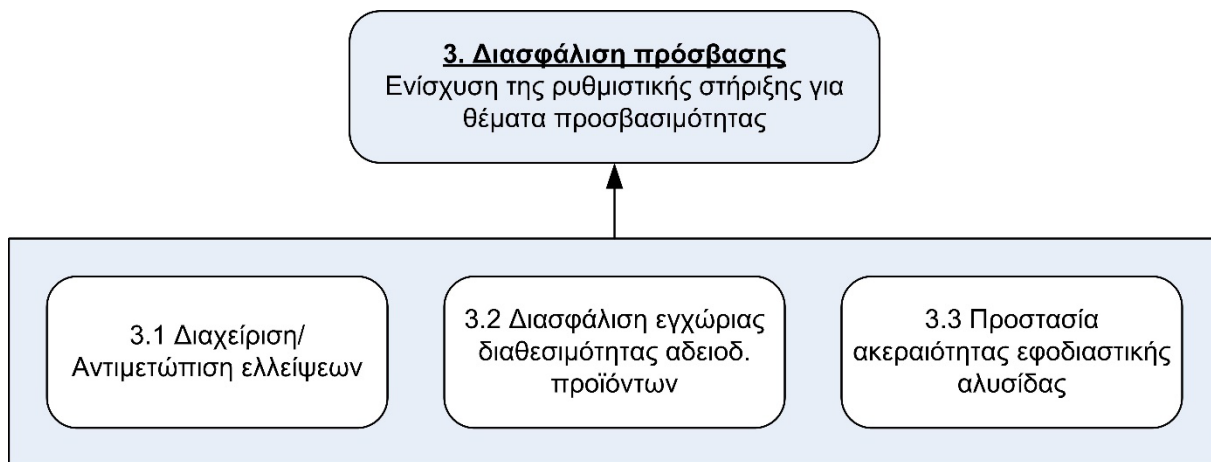
- Αριθμός δημόσιων διαβουλεύσεων
- Αριθμός δράσεων / προγραμμάτων επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς (π.χ: εκστρατείες, ημερίδες, work shops κά).
- Επίπεδο ικανοποίησης κοινού και λοιπών ενδιαφερομένων μερών

7.1.3 Γενικός στρατηγικός στόχος 3 – Διασφάλιση της προσβασιμότητας σε προϊόντα υψηλής ποιότητας, αποτελεσματικότητας και ασφάλειας

Απώτερος στόχος των ρυθμιστικών δραστηριοτήτων στο πεδίο των φαρμάκων και των καλλυντικών αποτελεί εν τέλει, η έγκαιρη και αποτελεσματική πρόσβαση των ασθενών και των καταναλωτών αντίστοιχα σε ποιοτικά προϊόντα, καθώς η διείδυση στην αγορά μη ποιοτικών ή και ψευδεπίγραφων προϊόντων και η μη διαθεσιμότητα 'κρίσιμων' φαρμάκων ενέχει σοβαρούς κινδύνους για τη δημόσια υγεία.

Την τρέχουσα εποχή και εν μέσω της πανδημίας Covid-19, οι ρυθμιστικές αρχές στον τομέα της υγείας καλούνται όπως, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα πολλαπλές διακινδυνεύσεις της αλυσίδας εφοδιασμού της αγοράς, που προκύπτουν τόσο από παράνομες δραστηριότητες, όσο και από τις επιπτώσεις της ίδιας της πανδημίας, αλλά και από την συγχρονισμένη αποχώρηση του ΗΒ από την ΕΕ (Brexit).

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες οφείλουν συνεπώς όπως, ενισχύσουν τις προδραστικές τους ενέργειες για την διαφύλαξη της ακεραιότητας και της βιωσιμότητας της αλυσίδας εφοδιασμού και όπως αντιμετωπίσουν άμεσα και αποτελεσματικά τα ζητήματα ελλείψεων σε 'κρίσιμα' προϊόντα που τυχόν προκύψουν (βλ. Σχήμα 8).



Σχήμα 8. Γενικός στρατηγικός στόχος 3

Ειδικός στρατηγικός στόχος 3. 1: Προώθηση περαιτέρω συνεργασίας με εταίρους για την αντιμετώπιση των ελλείψεων φαρμακευτικών προϊόντων

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Διατήρηση συνεργασίας και επικοινωνίας με τους εταίρους της ΕΕ για την εφαρμογή αποτελεσματικών εναρμονισμένων μέτρων που αντιμετωπίζουν κινδύνους που σχετίζονται με αστάθειες που επηρεάζουν τις αλυσίδες εφοδιασμού σε ολόκληρη την ΕΕ.
2. Περαιτέρω συνεργασία με κυβερνητικούς και λοιπούς φορείς για την πρόληψη των ελλείψεων φαρμάκων που προκύπτουν από έκτακτες καταστάσεις και για την ελαχιστοποίηση των επακόλουθων επιπτώσεών τους.
3. Βελτιστοποίηση διαδικασίας αναφοράς και αξιολόγησης προσωρινών και μόνιμων διακοπών της κυκλοφορίας φαρμακευτικών προϊόντων στην εγχώρια αγορά
4. Διατήρηση δομών ρυθμιστικής υποστήριξης σε ενδιαφερόμενα μέρη στα πλαίσια του Brexit προς αντιστάθμιση των επιπτώσεών του στη διαθεσιμότητα των φαρμάκων

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Αποτελεσματική αντιμετώπιση ελλείψεων με ελαχιστοποίηση των σχετικών επιπτώσεων μέσω συνεργασίας και εναρμόνισης δράσεων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Αριθμός εφαρμοζόμενων εργαλείων και διαδικασίες ορθής πρακτικής για την αντιμετώπιση των ελλείψεων και τον μετριασμό των κινδύνων.

Ειδικός στρατηγικός στόχος 3.2: Βελτιστοποίηση της χρήσης του ισχύοντος ρυθμιστικού συστήματος προς διασφάλιση της εγχώριας διαθεσιμότητας αδειοδοτημένων προϊόντων

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Συμμετοχή σε ευρωπαϊκές και εθνικές συζητήσεις και διαφύλαξη εθνικών συμφερόντων αναφορικά με την προώθηση της διαθεσιμότητας φαρμάκων
2. Διατήρηση ενεργούς δέσμευσης για τη δίκαιη και την προσιτή τιμολόγηση φαρμακευτικών προϊόντων
3. Παρακολούθηση των τελών των προ εγκριτικών και μετ' εγκριτικών ρυθμιστικών διαδικασιών με στόχο την προώθηση του ανταγωνισμού και την προσέλκυση εταιρειών για την αδειοδότηση προϊόντων σε τοπικό επίπεδο.
4. Προώθηση απλοποιημένων ρυθμιστικών διαδικασιών αδειοδότησης και ενθάρρυνση της συμμετοχής της Δημοκρατίας σε ευρωπαϊκές κεντρικές και αποκεντρωμένες οδούς αδειοδότησης φαρμάκων.

Αποτελέσματα επίτευξης στόχου:

- Επαρκής αριθμός αδειοδοτημένων φαρμακευτικών προϊόντων στην αγορά προς διασφάλιση της συνεχούς πρόσβασης των ασθενών
- Αυξημένη συνέπεια και αξιοπιστία στην αλυσίδα εφοδιασμού φαρμάκων

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

- Αριθμός εισαγωγών μη αδειοδοτημένων φαρμακευτικών προϊόντων για την κάλυψη ειδικών αναγκών
- Αριθμός αδειοδοτημένων προϊόντων στην εγχώρια αγορά
- Αριθμός ευρωπαϊκών διαδικασιών αδειοδότησης με συμμετοχή της Κύπρου

Ειδικός στρατηγικός στόχος 3.3: Προστασία της ακεραιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Εφαρμογή μηχανισμών βάσει αξιολόγησης κινδύνου για τον εντοπισμό αλυσίδων εφοδιασμού ψευδεπίγραφων, μη ποιοτικών προϊόντων στην εγχώρια αγορά
2. Εδραίωση του εποπτικού ρόλου των Υπηρεσιών στην εφαρμογή των κανονισμών της ΕΕ σχετικά με τα παραπονημένα φάρμακα.

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Αποτροπή εισόδου ψευδεπίγραφων προϊόντων στην αγορά και προστασία ασθενών.

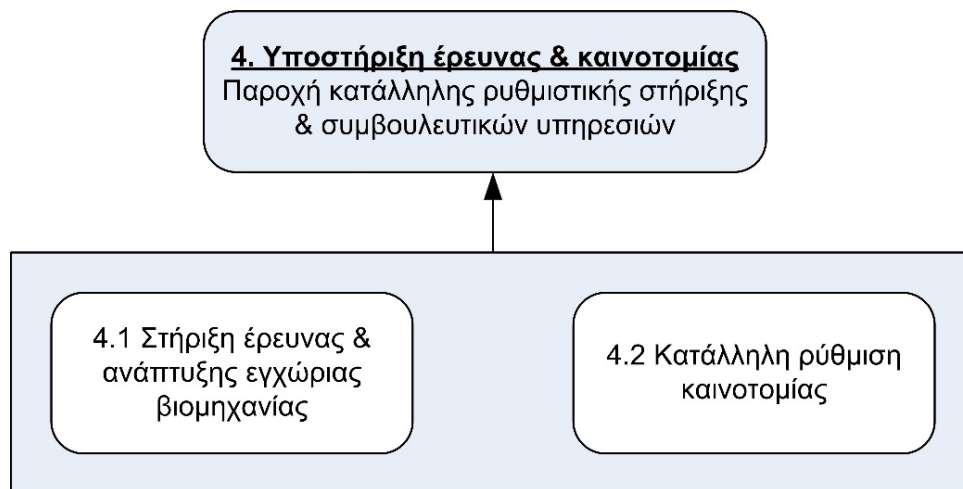
Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Αριθμός ψευδεπίγραφων προϊόντων στη νόμιμη αλυσίδα διανομής.

7.1.4 Γενικός στρατηγικός στόχος 4 – Υποστήριξη έρευνας και καινοτομίας

Η κυπριακή φαρμακοβιομηχανία αποτελεί έναν από τους πέντε βασικούς πυλώνες στήριξης της εγχώριας οικονομίας, με εξαγωγικές δραστηριότητες σε άνω των 180 χωρών παγκοσμίως, ετήσια εισροή εσόδων άνω των 270 εκ. ευρώ και με απασχόληση 2000 περίπου εργαζομένων. Η ανάπτυξη του εν λόγω τομέα είναι συνυφασμένη με την έρευνα και την καινοτομία, και η κατάλληλη στήριξη από την αρμόδια ρυθμιστική αρχή κρίνεται ως ουσιώδης για την μελλοντική εξέλιξη του προς όφελος των ασθενών.

Για το σκοπό αυτό, ως γενικός στρατηγικός στόχος 4 καταγράφεται η υποστήριξη εκ μέρους των Υπηρεσιών της έρευνας και της καινοτομίας (βλ. Σχήμα 9).



Σχήμα 9. Γενικός στρατηγικός στόχος 4

Ειδικός στρατηγικός στόχος 4.1: Υποστήριξη έρευνας και ανάπτυξης της εγχώριας βιομηχανίας φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης και καλλυντικών προϊόντων

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Επέκταση ρυθμιστικών δραστηριοτήτων στους τομείς αδειοδότησης, επιθεωρήσεων, κλινικών δοκιμών και συμβουλευτικών υπηρεσιών (scientific advice).
2. Προώθηση της διεξαγωγής κλινικών δοκιμών σε εθνικό επίπεδο.

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν πρόσβαση σε ρυθμιστικές πληροφορίες και συμβουλές για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της διαχείρισης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

- Αριθμός διαδικασιών για παροχή επιστημονικών συμβουλευτικών υπηρεσιών
- Αριθμός αιτήσεων διεξαγωγής κλινικών δοκιμών

Ειδικός στρατηγικός στόχος 4.2: Προώθηση μιας ευέλικτης προσέγγισης για την κατάλληλη ρύθμιση των καινοτομιών

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Ενεργή συμβολή στις σχετικές ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες horizon scanning
2. Υποστήριξη ρυθμιστικών επιστημονικών εργαλείων και προσεγγίσεων που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στην επιστημονική και τεχνολογική καινοτομία.
3. Προώθηση της συνεργασίας μεταξύ ρυθμιστικών δικτύων και πλαισίων για τη διευκόλυνση της εναρμόνισης και την αποφυγή επικαλύψεων

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Αποτελεσματική ρύθμιση νεότερων τεχνολογιών και διευκόλυνση ασφαλούς και έγκαιρης πρόσβασης.

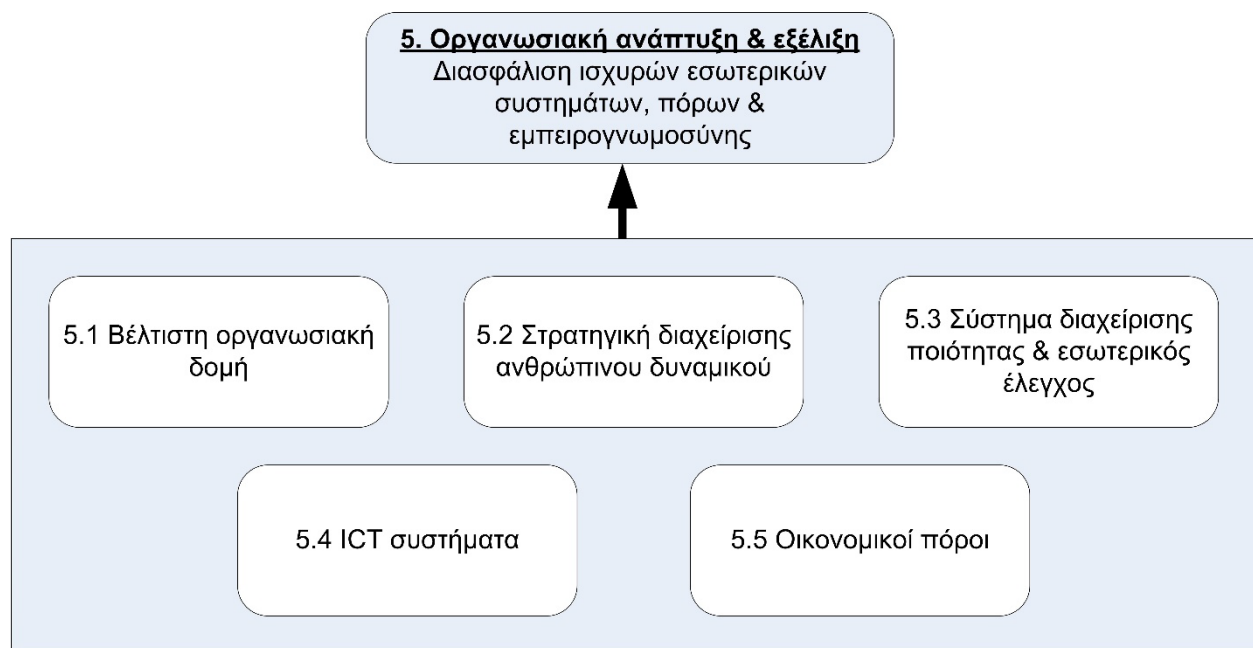
Σχετικός Δείκτης απόδοσης

- Αριθμός σχετικών συμμετοχών και συνεργασιών

7.1.5 Γενικός στρατηγικός στόχος 5 – Οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στρατηγικών στόχων και για την πλέον αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των εργασιών τους, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες οφείλουν όπως αναπτύξουν τις εσωτερικές οργανωσιακές τους ικανότητες προς ανταπόκριση στις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου ρυθμιστικού περιβάλλοντος.

Η διασφάλιση ισχυρών εσωτερικών συστημάτων, επαρκών οικονομικών και τεχνολογικών πόρων καθώς και υψηλού επιπέδου επιστημονικής και ρυθμιστικής εμπειρογνωμοσύνης κρίνεται ως απαραίτητη για τη μετεξέλιξή τους σε αυτόνομη εθνική φαρμακορρυθμιστική αρχή και την αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών προς όφελος της δημόσιας υγείας (βλ. σχήμα 10).



Σχήμα 10. Γενικός στρατηγικός στόχος 5

Ειδικός στρατηγικός στόχος 5.1: Ανάπτυξη βέλτιστης οργανωσιακής δομής

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Προσαρμογή οργανωσιακής δομής (οργανόγραμμα, εσωτερικά τμήματα, δραστηριότητες, λειτουργίες) έτσι ώστε να καλύπτει το εύρος των ρυθμιστικών

αρμοδιοτήτων σύμφωνα με τον αναπτυσσόμενο ρόλο των Υπηρεσιών και τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του ρυθμιστικού περιβάλλοντος.

2. Επέκταση κτιριακών εγκαταστάσεων προς υποδοχή αυξημένου πληθυσμού ανθρώπινου δυναμικού
3. Παρακολούθηση της εξέλιξης του νομοσχεδίου 'περί Ίδρυσης της Εθνικής Φαρμακευτικής Αρχής'.

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Η κατάλληλη οργανωσιακή δομή διευκολύνει την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων και την επίτευξη των στόχων του τμήματος, μειώνει τη γραφειοκρατία και ενισχύει την απόδοση

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Συνδυασμός ικανοτήτων και δεξιοτήτων εντός του τμήματος

Ειδικός στρατηγικός στόχος 5.2: Ανάπτυξη και υιοθέτηση ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού καθώς πρόσληψη νέου προσωπικού η οποία να περιλαμβάνει στελέχη με εξειδίκευση πέραν των τομέων των φαρμακευτικών και καλλυντικών προϊόντων (π.χ: οικονομολόγους, νομικούς) προς διασφάλιση της βέλτιστης στελέχωσης.
2. Ενδυνάμωση πλαισίου ικανότητας (competence framework) για προσωπικό και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες – συνεργάτες (όταν αυτό είναι εφαρμόσιμο)
3. Ανάπτυξη προσέγγισης διαχείρισης ταλέντων και προγραμματισμού διαδοχής.
4. Βελτίωση συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και υιοθέτηση κουλτούρας αποδοτικότητας και λογοδοσίας
5. Προώθηση της διεπιστημονικής συνεργασίας και του συντονισμού των τμημάτων
6. Επένδυση σε συστηματικά στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού και προώθηση της ενδοτμηματικής μάθησης και μεταφοράς/ανταλλαγής γνώσης

Αποτελέσματα επίτευξης στόχου:

- Ενισχυμένη προσέγγιση στη διαχείριση ταλέντων και στον προγραμματισμό διαδοχής ικανή να ανταποκριθεί στις τρέχουσες, αναδυόμενες και μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες.
- Ενισχυμένη κουλτούρα απόδοσης και λογοδοσίας.
- Βελτιστοποιημένες δυνατότητες μάθησης και ανάπτυξης.

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

- Αριθμός προγραμμάτων εκπαίδευσης, ανάπτυξης ταλέντων και παροχής κινήτρων
- Επίπεδο ικανοποίησης προσωπικού

Ειδικός στρατηγικός στόχος 5.3: Ενίσχυση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (ΣΔΠ) και του εσωτερικού ελέγχου

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Επέκταση του πεδίου εφαρμογής του ΣΔΠ προς συμπερίληψη του συνόλου των αρμοδιοτήτων και εργασιών των ΦΥ (διαδικασίες τιμολόγησης φαρμακευτικών προϊόντων κ.ά)
2. Τακτική αναθεώρηση/επικαιροποίηση των σχεδίων διαχείρισης διακινδυνεύσεων και βελτιστοποίηση της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων σε τομείς υψηλής προτεραιότητας προς διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας σε περιόδους κρίσης (π.χ: πανδημία)
3. Παρακολούθηση συστάσεων εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων του ΣΔΠ και αναζήτηση πιστοποίησης και επαναπιστοποίησης της Αρχής σε νεότερα και καθιερωμένα πρότυπα ποιότητας, αντίστοιχα.
4. Συνέχιση της συμμετοχής στο πρόγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης των ευρωπαϊκών αρμόδιων φαρμακορρυθμιστικών αρχών BEMA (<https://www.hma.eu/bema.html>)

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Βελτίωση ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης του ΣΔΠ

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Μέση βαθμολογία/Απόδοση σε εξωτερικές αξιολογήσεις/επιθεωρήσεις

Ειδικός στρατηγικός στόχος 5.4: Ανάπτυξη πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων (ICT systems)

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Περαιτέρω παραμετροποίηση του ηλεκτρονικού συστήματος παραλαβής, αναζήτησης, αποθήκευσης και επεξεργασίας των καταθέσεων (NewRS) και αναβάθμιση του μηχανογραφικού συστήματος σύμφωνα με ευρωπαϊκά πρότυπα
2. Ψηφιοποίηση διοικητικών φακέλων, διαμόρφωση ηλεκτρονικού αρχείου (eoasis) και υιοθέτηση ηλεκτρονικής υπογραφής
3. Ανάπτυξη ηλεκτρονικής πύλης για την εξυπηρέτηση των ενδιαφερόμενων μερών
4. Αναβάθμιση μηχανογραφικού εξοπλισμού και λογισμικών

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Σταδιακή μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο της διοίκησης σε διοίκηση προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των 'πελατών', συμπερ. του κοινού, στα πλαίσια της ευρύτερης ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Βαθμός υλοποίησης σχεδίου δράσης και εφαρμογής εξελιγμένων συστημάτων

Ειδικός στρατηγικός στόχος 5.5: Οικονομικός προγραμματισμός και βέλτιστη διαχείριση οικονομικών πόρων

Προτεινόμενο σχέδιο δράσης:

1. Ανάπτυξη ορθολογικού οικονομικού σχεδιασμού ο οποίος θα καθοδηγεί την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου και την μετεξέλιξη σε αυτόνομη φαρμακορρυθμιστική αρχή προς διασφάλιση της λειτουργίας και της βιωσιμότητας του οργανισμού.

2. Εκτέλεση οικονομικών αναλύσεων για τον εντοπισμό τάσεων και για τη βέλτιστη διαχείριση των χρηματοοικονομικών διακινδυνεύσεων.
3. Αξιοποίηση ευκαιριών για επέκταση κύκλου εργασιών και αύξηση εσόδων.

Αποτέλεσμα επίτευξης στόχου:

Αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικών στόχων Υπηρεσιών στη βάση του εκάστοτε στρατηγικού πλαισίου δημοσιονομικής πολιτικής.

Σχετικός Δείκτης απόδοσης

Συμμόρφωση δαπανών και προμηθειών με σχετικές νομικές απαιτήσεις και βέλτιστες πρακτικές.

7.2 Επικοινωνία και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου δράσης

Επισημαίνεται ότι βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής είναι η συστηματική επικοινωνία με το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών και η συνεχής ανατροφοδότηση εκ μέρους τους σχετικά με το βαθμό επίτευξης των στρατηγικών στόχων που έχουν θέσει οι Υπηρεσίες.

Το χρονικό πλαίσιο για την προτεινόμενη στρατηγική αφορά σε πενταετία και συνάδει με τα χρονοδιαγράμματα των στρατηγικών σχεδίων του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων και των Επικεφαλής των αρμόδιων φαρμακευτικών αρχών. Δεδομένου, ωστόσο, ότι στο εν λόγω διάστημα ενδέχεται να προκύψουν σημαντικές, μη αναμενόμενες αλλαγές στο περιβάλλον οι οποίες δύνανται να επιφέρουν διαφοροποίηση προτεραιοτήτων, οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες οφείλουν όπως παρακολουθούν στενά τους στρατηγικούς σχεδιασμούς μέσω μίας ετήσιας διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού, όπου οι στρατηγικοί στόχοι θα τυγχάνουν επίσημης επαναξιολόγησης.

Παράρτημα Α

Α1. Ερωτηματολόγιο για το προσωπικό των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διατριβής για το Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας, καθώς και στην υποβολή εισηγήσεων αναφορικά με την ανάπτυξη/εξέλιξη των Υπηρεσιών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς αποκλειστικά ακαδημαϊκούς στα πλαίσια της εν λόγω εργασίας.

Παρακαλείσθε όπως ανταποκριθείτε στο σύνολο των ερωτήσεων, επιλέγοντας την καταλληλότερη για εσάς απάντηση.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

ΜΕΡΟΣ Α': Γενικά (Δημογραφικά) Στοιχεία:

1. Τομέας Φαρμακευτικών Υπηρεσιών (ΦΥ):

1	Τομέας Διοίκησης	
2	Τομέας Φαρμακορρύθμισης	
3	Τομέας Φαρμακοεπαγρύπνησης και Κλινικών Δοκιμών	
4	Τομέας Τιμολόγησης Φαρμάκων	
5	Τομέας Επιθεώρησης GMDP	
6	Τομέας Καλλυντικών	
7	Τομέας Επιθεώρησης Φαρμακείων και Εγγραφής Φαρμακοποιών	

2. Έτη Υπηρεσίας:

1	1-5	
2	6-10	
3	11-20	
4	>20	

3. Επίπεδο μόρφωσης:

1	Μέση (δευτεροβάθμια) εκπαίδευση	
2	Ανώτερη (τριτοβάθμια) εκπαίδευσης	
3	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα/Τίτλος	
4	Διδακτορικό Δίπλωμα/Τίτλος	

ΜΕΡΟΣ Β': Ειδικό Μέρος - Αξιολόγηση ΦΥ

1. Πώς θα αξιολογούσατε τις γνώσεις σας για τη λειτουργία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 χαρακτηρίζει άγνοια και το 5 υψηλή γνώση;

	1	2	3	4	5
Στρατηγική κατεύθυνση					
Εφαρμοζόμενες Πολιτικές					
Επιτεύγματα					
Σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ΦΥ					

2. Πώς κρίνετε την υφιστάμενη δομή (οργανόγραμμα, δραστηριότητες, αρμοδιότητες) των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών;

1	Μη ικανοποιητική	
---	------------------	--

2	Ικανοποιητική	
3	Πολύ ικανοποιητική	
4	Εξαιρετική	

3. Πως κρίνετε τον αριθμό του προσωπικού σε κλιμακα κατάταξης από 1 μέχρι 4 όπου το 1 χαρακτηρίζει μη επαρκή αριθμό και το 4 χαρακτηρίζει επαρκή αριθμό :

	1	2	3	4
Αριθμός προσωπικού				

4. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας σας με τα ακόλουθα:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι ΦΥ προσφέρουν στο προσωπικό ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων και εμπειριών					
Η επιστημονική και τεχνική εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό των ΦΥ είναι ικανοποιητική					
Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού των ΦΥ είναι συνεπής και αντικειμενική					

Η υλικοτεχνολογική υποδομή των ΦΥ κρίνεται ως επαρκής					
Στις ΦΥ υφίστανται ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και ανάπτυξης					
Οι ΦΥ προσφέρουν ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον					

5. Πώς αξιολογείτε τις ακόλουθες ικανότητες της διοίκησης των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 χαρακτηρίζει φτωχές δεξιότητες και το 5 τις εξαιρετες;

	1	2	3	4	5
Συνέπεια στις εφαρμοζόμενες πολιτικές και πρακτικές					
Στοχοθεσία και εφαρμογή στρατηγικών					
Διαχείριση κρίσεων					
Ίση και δίκαιη μεταχείριση ανθρώπινου δυναμικού					
Επικοινωνία Διεύθυνσης με προσωπικό					
Διαφάνεια					

6. Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι η τρέχουσα μεταρρύθμιση στον τομέα της υγείας στην Κύπρο (εφαρμογή του ΓεΣΥ) έχει επηρεάσει τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες αναφορικά με τα ακόλουθα:

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Δ/Ε
Στρατηγική κατεύθυνση ΦΥ					
Αρμοδιότητες – Κύκλος εργασιών					
Παραγωγικότητα/ Αποδοτικότητα ΦΥ					
Απαιτήσεις εμπλεκόμενων φορέων					
Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών					

7. Κρίνετε ως απαραίτητη την προβλεπόμενη μετεξέλιξη των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε Αυτόνομο Οργανισμό Φαρμάκων;

1	Όχι	
2	Ίσως όχι	
3	Ίσως ναι	
4	Ναι	

A2. Ερωτηματολόγιο εταίρων/ενδιαφερομένων φορέων των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διατριβής για το Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας, καθώς και στην υποβολή εισηγήσεων αναφορικά με την ανάπτυξη/εξέλιξη των Υπηρεσιών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς αποκλειστικά ακαδημαϊκούς στα πλαίσια της εν λόγω εργασίας.

Παρακαλείσθε όπως ανταποκριθείτε στο σύνολο των ερωτήσεων, επιλέγοντας την καταλληλότερη για εσάς απάντηση.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

ΜΕΡΟΣ Α': Γενικά (Δημογραφικά) Στοιχεία:

1. Ενδιαφερόμενο μέρος:

1	Εταιρεία με δραστηριοποίηση στον τομέα των φαρμακευτικών προϊόντων ανθρώπινης χρήσης	
2	Επαγγελματίας Υγείας	
3	Εκπρόσωπος Ασθενών	
4	Υπηρεσία/Τμήμα Δημόσιου/Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα	
5	Άλλο (σύμβουλοι, CRO)	

2. Έτη Εμπειρίας:

1	1-5	
2	6-10	
3	11-20	
4	>20	
5	Δ/Ε	

ΜΕΡΟΣ Β': Ειδικό Μέρος:

3. Πώς θα αξιολογούσατε τις γνώσεις σας για τη λειτουργία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 χαρακτηρίζει άγνοια και το 5 υψηλή γνώση;

	1	2	3	4	5
Στρατηγική κατεύθυνση					
Εφαρμοζόμενες Πολιτικές					
Επιτεύγματα					

Σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ΦΥ					
---	--	--	--	--	--

4. Πώς αξιολογείτε την ικανοποίησή σας σε σχέση με τα πιο κάτω σε κλίμακα κατάταξης 1 έως 5 όπου το 1 εκφράζει μη ικανοποίηση και το 5 μέγιστη ικανοποίηση:

	1	2	3	4	5
Δομή ΦΥ (οργανόγραμμα, αρμοδιότητες, δραστηριότητες, λειτουργία)					
Επαρκής αριθμός προσωπικού					
Φιλικότητα / ευγένεια του προσωπικού					
Συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη					
Επιστημονική γνώση προσωπικού					
Εμπειρία και παροχή καθοδήγησης					
Διαχείριση παραπόνων					
Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας					

5. Πώς αξιολογείτε τα χρονοδιαγράμματα για την αξιολόγηση αιτήσεων;

1	Μη ικανοποιητικά	
2	Αποδεκτά	
3	Ικανοποιητικά	
4	Πολύ Ικανοποιητικά	

6. Πώς αξιολογείτε την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών;

1	Μη ικανοποιητική	
2	Αποδεκτή	
3	Ικανοποιητική	
4	Πολύ Ικανοποιητική	

7. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας σας με τα ακόλουθα:

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες είναι:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ανταποκριτικές					
Υπεύθυνες					
Επαγγελματικές					
Διαφανείς					
Αντικειμενικές					

8. Πώς κρίνετε τα μέτρα ανταπόκρισης και παρακολούθησης των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε περιόδους κρίσης:

1	Έγκαιρα	
2	Ανάλογα	
3	Αποτελεσματικά	

9. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας σας αναφορικά με την ενδυνάμωση της επικοινωνίας ανάμεσα στις ΦΥ και στα ακόλουθα ενδιαφερόμενα μέρη:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Φαρμακευτικές Εταιρείες					
Επαγγελματίες Υγείας					
Οργανισμούς Ασθενών					
Γενικό κοινό					

10.Κρίνετε ως απαραίτητη την προβλεπόμενη μετεξέλιξη των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών σε Αυτόνομο Οργανισμό Φαρμάκων;

1	Όχι	
2	Ίσως όχι	
3	Ίσως ναι	
4	Ναι	

Βιβλιογραφία

1. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass: 7-8).
2. Poister, T.H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1): 45-56.
3. Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 40(5): 495–521.
4. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press
5. Denhardt, R.B. (1985). Strategic Planning in State and Local Government. *State and Local Government Review*, 17(4), 174–79.
6. Dodge, W.R., & Eadie, D.C. (1982). Strategic Planning: An Approach to Launching New Initiatives in an Era of Retrenchment. *Management Information Service Report*, 14(9), 1–13.
7. Bryson J.M., Lauren Hamilton Edwards & David M. Van Slyke (2018) Getting strategic about strategic planning research, *Public Management Review*, 20:3: 317-339
8. H. Rainey, R. Backoff and C. Levine (1976), Comparing public and private organizations, *Public Administration Review* 36 (2), 233-244
9. Bryson, J.M. (1988) A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organisations. *Long Range Planning*, 21(1): 73-81
10. Kemp, R. (1990) The Need for Strategic Planning in the Public and Nonprofit Sector, *EMJ*, 8(2): 202-205
11. Green, S. (1998). Strategic Management Initiatives in the Civil Service: A Cross-Cultural comparison. *International Journal of Public Sector Management*, 11(7), 112-121
12. Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies*, 40(4), 37-45

13. Nutt, P.C., and Backoff, R.W. (1993). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209-231.
14. Ring, P.S., and Perry, J.L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2): 276-286
15. Boyne, G. (2001). Planning, performance, and public services. *Public Administration*, 79(1), 73-88.
16. Poister, T.H. (2010). The Future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246–254.
17. Παπαδάκης Β.Μ. (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία
18. Οδηγός για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και τον Προϋπολογισμό στην βάση δραστηριοτήτων, Υπουργείο Οικονομικών
19. Ετήσια έκθεση Υπουργείου Υγείας, έτος 2019
20. Νομοσχέδιο Υπουργείου Υγείας ‘Περί ίδρυσης της Εθνικής Φαρμακευτικής Αρχής’, 2021
21. Σταθακόπουλος, Κεφ.3: Μέθοδοι έρευνας αγοράς: 46-60

Διαδικτυακές πηγές:

1. <http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/OMA160/swot.pdf>
2. https://www.moh.gov.cy/moh/moh.nsf/page67_gr/page67_gr?OpenDocument
3. https://www.gesy.org.cy/sites/Sites?d=Desktop&locale=el_GR&lookuphost=/el-gr/&lookuppage=hiopharmaciespage2020
4. <https://shso.org.cy>
5. https://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/organischart_el/organischart_el?opendocument
6. https://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/mission_el/mission_el?opendocument
7. <https://www.hma.eu/strategypapers.html>
8. <https://www.cdc.gov/onehealth/index.html>
9. <https://www.hma.eu/bema.html>