



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ Ο ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ

Γιαννουσά Μαρία- Αγορίτσα

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ 2021



UNIVERSITY OF THESSALY
ECONOMY & BUSINESS SCHOOL
POSTGRADUATE PROGRAMME IN «PROJECT &
PROGRAMME MANAGEMENT»

Master's Thesis

NEEDS ANALYSIS AND PARTICIPATORY PLANNING
AS FACTORS OF PROJECT SUCCESS

GIANNOUSA MARIA- AGORITSA

Supervisor: SIRAKOULIS KLEANTHIS

LARISSA 2021

Υπεύθυνη δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι εγώ η Μαρία -Αγορίτσα Γιαννουσά, είμαι συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο **“Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ Ο ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ”** και βεβαιώνω ότι:*

- Σε όλες περιπτώσεις έχω συμβουλευτεί δημοσιευμένη εργασία τρίτων, αυτό επισημαίνεται με σχετική αναφορά στα επίμαχα σημεία.*
- Σε όλες περιπτώσεις μεταφέρω λόγια τρίτων, αυτό επισημαίνεται με σχετική αναφορά στα επίμαχα σημεία. Με εξαίρεση τέτοιες περιπτώσεις, το υπόλοιπο κείμενο της πτυχιακής αποτελεί δική μου εργασία.*
- Αναφέρω ρητά όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.*
- Γνωρίζω πως η λογοκλοπή αποτελεί σοβαρότατο παράπτωμα και είμαι ενήμερη για την επέλευση των νόμιμων συνεπειών»*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κλεάνθη Συρακούλη, για την πολύτιμη βοήθειά του και την αποτελεσματική του καθοδήγηση που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συμμετείχαν στο πλαίσιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και μου παρείχαν τις πληροφορίες που χρειαζόμουν, καθώς και για το χρόνο που αφιέρωσαν.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου που με την εγκάρδια υποστήριξή τους συνέβαλαν ώστε να φέρω εις πέρας την παρούσα διπλωματική εργασία.

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι συμμετοχικές διαδικασίες κερδίζουν συνεχώς έδαφος, προβάλλοντας ως αναγκαιότητα τη ρεαλιστικότερη εξέταση των σύγχρονων προβλημάτων, με στόχο την αντιμετώπιση τους και την παροχή ευκαιριών ισότιμης πρόσβασης των διάφορων κοινωνικών ομάδων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η κοινή παραδοχή ότι υπάρχει ανάγκη για ενίσχυση της διαβούλευσης και του συμμετοχικού σχεδιασμού στο πλαίσιο της διαμόρφωσης των αναπτυξιακών δυνατοτήτων διαφόρων έργων συντελεί στη διαδικασία που οδηγεί στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό.

Ωστόσο, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός έργου προκύπτει από την ανάλυση των αναγκών που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της γενικότερης οικονομικής, κοινωνικής ανάπτυξης και ευημερίας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι, αρχικά, η βασική θεώρηση του έργου και την ανάλυση και συμμετοχικού σχεδιασμού. Σε δεύτερο στάδιο, αναλύεται η έρευνα που μελετά την συμμετοχή των πολιτών σε δημοτικές διαβουλεύσεις, δηλαδή, παρουσιάζει τα βασικά θεωρητικά στοιχεία της έρευνας αλλά και την ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε.

Ο συνδυασμός βιβλιογραφικής επισκόπησης του ζητήματος και της έρευνας που πραγματοποιήθηκε κάλυψαν σε ένα γενικό πλαίσιο κοινά θέματα που απαντώνται κατά τις συμμετοχικές διαδικασίες και ιδιαίτερα σε σχέση με την συμμετοχή των πολιτών.

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας πεδίου που προέκυψαν οδήγησαν στη διαπίστωση πως οι συμμετοχικές διαδικασίες κερδίζουν έδαφος και είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία, παρόλο που είναι ακόμη σε βρεφικό στάδιο. Ο συμμετοχικός σχεδιασμός αποτελεί ένα εργαλείο ωρίμανσης και ενδυνάμωσης των κοινωνικών ομάδων σε σχέση με τη συμμετοχή, καθώς επίσης αποτελεί μια πλατφόρμα επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών και των τοπικών φορέων που βοηθάει στην καλύτερη διεξαγωγή των θεμάτων που απασχολούν την κοινωνία.

Λέξεις Κλειδιά

Έργο, διαβούλευση, συμμετοχικός σχεδιασμός

Abstract

In last decades, participatory processes are constantly gaining ground, showing the need for a more realistic examination of contemporary problems, with the aim of addressing them and providing opportunities for equal access of different social groups to decision-making processes. The common recognition that there is a need to strengthen consultation and participatory planning in the context of shaping the development potential of various projects contributes to the process leading to development and modernization.

However, the design and implementation of a project results from the needs analysis that is a determining factor of overall economic, social development and prosperity.

The purpose of this dissertation, initially, is the basic view of the project and the analysis and participatory planning. In the second stage, the research that studies the participation of citizens in municipal consultations is analyzed, that is, it presents the basic theoretical elements of the research and the research approach that was followed.

The combination of bibliographic review of the issue and the research carried out covered in a general context generalized problems that are answered during the participatory process and especially in relation to the participation of the citizens.

The main conclusions of the field research that emerged led to the finding that participatory processes are gaining ground and are accepted by the majority, even though they are still in their infancy. Participatory planning is a tool for maturing and empowering social groups in relation to participation, as well as a communication platform between citizens and local agents that helps to better address the issues that concern society.

Keywords

Project, participatory planning, deliberation

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Abstract	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
Έργο και Διοίκηση Έργου	10
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Ορισμός Έργου	10
1.3 Αναφορές για τα έργα στην Ελληνική νομοθεσία και την Ευρωπαϊκή Ένωση	13
1.4 Μεταβλητές υλοποίησης έργου.....	17
1.4.1 Χρονικός προγραμματισμός.....	19
1.4.2 Αντικείμενο Έργου	20
1.5 Ο κύκλος ζωής ενός έργου.....	20
1.5.1 Στάδια ή φάσεις υλοποίησης έργου	21
1.6 Παράγοντες επιτυχίας.....	24
1.7 Διοίκηση Έργου	26
1.7.1 Ορισμός Διοίκησης Έργου – ProjectManagement	27
1.8 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας Διοίκησης έργου.....	28
1.8.1 Παράγοντες επιτυχίας Διοίκησης έργου	28
1.8.2 Παράγοντες αποτυχίας Διοίκησης έργου	29
1.9 Πλεονεκτήματα και προβλήματα στην εφαρμογή Διοίκησης Έργου.....	30
1.9.1 Πλεονεκτήματα στην εφαρμογή Διοίκησης Έργου	30
1.9.2 Προβλήματα στην εφαρμογή Διοίκησης Έργου	32
1.10 Εμπλεκόμενοι φορείς στη Διοίκηση Έργου.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	34
2.1 Ανάλυση Αναγκών – Συμμετοχικός Σχεδιασμός	34
2.2 Η έννοια της συμμετοχής.....	35
2.3 Η πορεία της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.....	36
2.4 Ιστορική Αναδρομή του Συμμετοχικού Σχεδιασμού	38
2.5 Ανάλυση Συμμετοχικού Σχεδιασμού	41
2.5.1 Ορισμός -Έννοια Συμμετοχικού σχεδιασμού.....	41

2.6 Αναφορές στο Συμμετοχικό Σχεδιασμό/Διαβούλευση στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.....	43
2.7 Λόγοι εφαρμογής του Συμμετοχικού Σχεδιασμού	46
2.8 Περιπτώσεις εφαρμογής του Συμμετοχικού Σχεδιασμού	46
2.9 Στόχοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού.....	47
2.10 Συμμετέχοντες στο Συμμετοχικό Σχεδιασμό	48
2.10.1 Μέθοδοι και εργαλεία συμμετοχικού σχεδιασμού	51
2.10.2 Οφέλη και περιορισμοί του Συμμετοχικού Σχεδιασμού	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	57
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	57
3.1 Προσέγγιση έρευνας πεδίου.....	58
3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	60
3.3 Δημογραφικά στοιχεία.....	62
3.4 Ερωτήσεις έρευνας.....	65
4.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
4.1.1 Εισαγωγή	74
4.1.2 Συμπεράσματα	75
4.1.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	89

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Τρίγωνο Τριπλών περιορισμών

Σχήμα 2: Βασικές μεταβλητές κάθε έργου

Σχήμα 3: Στάδια κύκλου ζωής έργου

Σχήμα 4: Βασικές κατηγορίες εμπλεκομένων στο σχεδιασμό

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κατηγοριοποίηση συμμετοχικού σχεδιασμού

Διάγραμμα2: Ποσοστιαία απεικόνιση φύλου δείγματος

Διάγραμμα 3: Ποσοστιαία απεικόνιση ηλικίας δείγματος

Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία απεικόνιση μορφωτικού επιπέδου δείγματος

Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία απεικόνιση εργασιακής απασχόλησης δείγματος

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση με βάση τον σκοπό και τον βαθμό εμπλοκής των συμμετεχόντων

Πίνακας 2: Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων- βιβλιογραφίας- έρευνας πεδίου

Πίνακας 3: Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων- βιβλιογραφίας- έρευνας πεδίου

Πίνακας 4: Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων- βιβλιογραφίας- έρευνας πεδίου

Πίνακας 5: Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων- βιβλιογραφίας- έρευνας πεδίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Έργο και Διοίκηση Έργου

1.1 Εισαγωγή

Από τα παλαιότερα χρόνια η ανάγκη των ανθρώπων για εξέλιξη και δημιουργικότητα τους οδήγησε στη δημιουργία έργων, άλλοτε ήταν ατομικές προσπάθειες και άλλοτε ομαδικές. Έργα που τους διευκόλυναν στην καθημερινότητα και τη διαβίωση τους αλλά και μεγάλα κατασκευαστικά έργα που αποσκοπούσαν σε διαφορετικούς σκοπούς π.χ. Αιγυπτιακές Πυραμίδες, Σινικό Τείχος Κίνας κ.α. Για την πρόοδο των έργων σημαντικό ρόλο παίζουν οι πρώτες ύλες, το ανθρώπινο δυναμικό και οι οικονομικοί πόροι όπως επίσης ο χρονικός προγραμματισμός, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος.

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζεται πιο αναλυτικά ο ορισμός του έργου, γίνεται αναφορά στις βασικές μεταβλητές υλοποίησης του έργου, τον χρονικό προγραμματισμό, τον κύκλο ζωής και τα στάδια υλοποίησης αλλά και ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας ενός έργου. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με την αναφορά στη Διοίκηση Έργου και τον ορισμό της, τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας, όπως και τα πλεονεκτήματα και προβλήματα που προκύπτουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Έργου, ενώ γίνεται αναφορά και στους εμπλεκόμενους φορείς.

1.2 Ορισμός Έργου

Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια στη Διοίκηση Έργων είναι το «έργο» και η σημασία του. Μέσα στο πέρασμα των χρόνων και καθώς εξελίσσεται η Διοίκηση Έργων έχουν προκύψει αρκετοί ορισμοί όπου αναλύουν και προσδιορίζουν τη φύση και τη σημασία του έργου.

Κατά περιόδους έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για το έργο. Αρχικά θα πρέπει μάλλον να αποδεχθούμε ότι η επιστήμη της διοίκησης έργου βλέπει ένα έργο με διάφορους τρόπους (Turner et al., 2010). Ένα έργο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα **σύστημα** (Cleland & King, 1983; Kerzner, 2009), που αποτελείται από ανθρώπινους, οικονομικούς, μηχανολογικούς και τεχνολογικούς πόρους. Το έργο επίσης μπορεί να

θεωρηθεί ως μια **διαδικασία**, δηλαδή ως μια προσπάθεια δημιουργίας ή τροποποίησης ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας (Garies&Stummer, 2008; Turner&Huemann, 2014; Turner, 2014), στην οποία ενσωματώνονται γνώσεις, δεξιότητες και εργαλεία. Ένα έργο θεωρείται μια προσωρινή οργάνωση (Turner&Müller, 2003), διότι έχει αρχή και τέλος, καθώς και ενδιάμεσα στάδια, ταυτόχρονα είναι ένα κοινωνικό κατασκεύασμα, (Gareis, 2005; Turner et al., 2010) καθώς είναι μια επιτακτική ανάγκη της κοινωνίας η κάθε μορφή έργου.

Ένα έργο μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος (Project Management Institute, 2013), ως μια χρονική και περιορισμένη από πλευράς κόστους λειτουργία για την πραγματοποίηση ενός συνόλου καθορισμένων παραδοτέων σύμφωνα με καθορισμένες απαιτήσεις, (International Project Management Association, 2006), ως περιβάλλον διαχείρισης που δημιουργείται με σκοπό την παράδοση ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών προϊόντων σύμφωνα με μια συγκεκριμένη επιχειρηματική περίπτωση, (Office of Government Commerce, 2009), ή ως προσωρινός οργανισμός στον οποίο βρίσκονται οι πόροι στον οποίο έχει ανατεθεί να προσφέρει ευεργετικές αλλαγές. (Turner&Müller, 2003)

Κάποιοι επιπλέον ορισμοί είναι :

- ❖ «Ένα έργο είναι ένας προσωρινός οργανισμός στον οποίο έχουν ανατεθεί πόροι με σκοπό την εργασία έτσι ώστε να προκύψουν ωφέλιμες αλλαγές» (Turner, 2009).
- ❖ Σύμφωνα με το British Standards Institution (2002) ως έργο θεωρεί μια: «Μοναδική διαδικασία, που αποτελείται από ένα σύνολο συντονισμένων και ελεγχόμενων δραστηριοτήτων, με ημερομηνίες έναρξης και λήξης, που αναλαμβάνονται για την επίτευξη ενός στόχου που ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών του χρόνου, του κόστους και των πόρων».
- ❖ Από την άλλη ο Kerzner (2013) ορίζει ως έργο μια σειρά δραστηριοτήτων με συγκεκριμένο στόχο, ημερομηνία έναρξης και λήξης, περιορισμένους οικονομικούς πόρους, που απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό και εξοπλισμό και θα πρέπει να καλύπτει συγκεκριμένες προδιαγραφές. Στα έργα χρησιμοποιούνται

συγκεκριμένες γνώσεις, τεχνικές, εργαλεία με σκοπό να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ομοίως, ανέφερε και ο Lester στο βιβλίο «Project Planning and Control» (2013), πως το έργο θα πρέπει να ολοκληρωθεί μέσα στο χρονοδιάγραμμα, το πραγματικό κόστος του να μην ξεπερνά εκείνο του προϋπολογισμού και να πληροί τις προβλεπόμενες προδιαγραφές ποιότητας.

- ❖ Κάθε έργο αποτελεί και ένα εγχείρημα, το οποίο για να υλοποιηθεί χρειάζεται η συμμετοχή ατόμων και εξοπλισμού, των λεγόμενων δηλαδή, πόρων. Το κάθε εγχείρημα αναλαμβάνεται από μια ομάδα και μέσα από το σωστό προγραμματισμό ολοκληρώνεται (Chatfield, Johnson, 2011).
- ❖ Τέλος κάθε έργο οδηγεί στη δημιουργία μιας μοναδικής και ξεχωριστής υπηρεσίας – προϊόντος. Το προϊόν ή η υπηρεσία αυτή είναι και ο σκοπός για τον οποίο ξεκινά το έργο αυτό καθαυτό (Chatfield& Johnson, 2011).

Αυτό που κατανοούμε από τα παραπάνω (ο προσωρινός χαρακτήρας των έργων) είναι τα ακόλουθα βασικά σημεία:

- Τα έργα έχουν καθορισμένη έναρξη
- Τα έργα έχουν καθορισμένο τέλος
- Η αρχή και το τέλος καθορίζουν τον κύκλο ζωής του έργου
- Τα έργα ξεκινούν με αναλυτικό καταστατικό χάρτη
- Τα έργα τελειώνουν με το κλείσιμο
- Το κλείσιμο γίνεται μετά την ολοκλήρωση των εργασιών και την αποδοχή των παραδοτέων.

Πολλά έργα έχουν ομοιότητες, αλλά κάθε έργο είναι μοναδικό. Οι διαφορές των έργων συνήθως προκύπτουν από τα εξής (ISO 21500, 2012):

- Τα παραδοτέα.
- Τους εμπλεκομένους .
- Τους πόρους και την χρήση αυτών.
- Τους περιορισμούς.
- Τον τρόπο που οι διεργασίες είναι προσαρμοσμένες για την επίτευξη του έργου.

Το κάθε έργο είναι μία προσπάθεια όπου χρειάζεται η συμμετοχή και η χρήση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπων και εξοπλισμού), δημιουργείται μία μοναδική και ξεχωριστή υπηρεσία– προϊόν και ολοκληρώνεται με επιτυχία μέσω του κατάλληλου προγραμματισμού (Chatfield& Johnson, 2011).

1.3 Αναφορές για τα έργα στην Ελληνική νομοθεσία και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Στο τμήμα αυτό αναφερόμαστε στα Δημόσια Έργα και στη νομοθεσία που τα διέπει τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στην ελληνική νομοθεσία υπάρχουν νόμοι για τα Δημόσια έργα περίπου από το 1823 όπου εμφανίζεται το πρώτο διάταγμα για τα Δημόσια Έργα στην Ελλάδα, τα οποία ανατέθηκαν αρχικά στο Τμήμα Μηχανικών του Στρατού. Το 1932 με το νόμο, Ν. 5367/1932 «Περί εκτελέσεως των δημοσίων έργων» δημιουργείται ένα ενιαίο θεσμικό πλαίσιο για την εκτέλεση των έργων υποδομής.

Το 1972 θεσπίστηκε ο νόμος Ν. 1266/1972 «Περί εκτελέσεως των δημοσίων έργων», (ΦΕΚ 198/Α/1972), όπου στα άρθρα του αναφέρεται για τα δημόσια έργα, την επίβλεψη τους, τον τρόπο κατασκευής τους, την σύμβαση, τις εγγυήσεις, τον τρόπο πληρωμής και πιστοποίησης τους.

Ο νόμος, Ν 1418/1984 αναφέρεται στα «Δημόσια Έργα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων» (ΦΕΚ 23/Α/1984) ενώ παράλληλα εισήχθη η έννοια των δημοσίων έργων και οι γενικές αρχές τους.

Συμφώνα με τον παραπάνω νόμο «Με τα έργα υποδομής της χώρας καλύπτονται βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, συμβάλλουν στην ανάπτυξη των παραγωγικών δυνατοτήτων, στην ασφάλεια της χώρας, στην αύξηση του εθνικού προϊόντος, και γενικά αποσκοπούν στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Σε ένα γενικό πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας εντάσσονται τα δημόσια έργα και υλοποιούν επιλογές του δημοκρατικού προγραμματισμού».

Με τον νόμο αυτό καθιερώθηκαν κάποιοι κανόνες για την κατασκευή των δημοσίων έργων από δημόσιους φορείς και Ο.Τ.Α. με την επίβλεψη του κράτους για την κατασκευαστική δραστηριότητα στη χώρα.

Παράλληλα στο νόμο Ν 1418/1984 αναφέρονται οι οροί α)Εργοδότης ή κύριος του έργου, β)Φορέας κατασκευής του έργου, γ)Ανάδοχος εργολήπτης ή ανάδοχος, δ)Σύμβαση, ε)Διευθύνουσα Υπηρεσία ή Επιβλέπουσα Υπηρεσία, στ)Προϊστάμενη Αρχή ή Εποπτεύουσα Αρχή, ζ)Τεχνικό Συμβούλιο.

Ο νόμος στα άρθρα του, αναφέρεται στην κατασκευή των δημοσίων έργων, στη σύμβαση κατασκευής, στη διοίκηση του έργου, στις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων, ελαττώματα του έργου, κινδύνους του έργου, το οικονομικό πλαίσιο καθώς και στη διάλυση σύμβασης και αποζημίωσης.

Αναφέρεται επίσης και στη Λαϊκή συμμετοχή στα αναπτυξιακά έργα τονίζοντας ότι: *«η εκτέλεση δημοσίων έργων από εταιρείες ευρείας λαϊκής βάσης ή συνεταιρισμούς ή επιχειρήσεις των ΟΤΑ και η συμμετοχή του Δημοσίου στις δαπάνες του έργου με επιχορήγηση ή δάνειο ή παραχώρηση στην εταιρεία ή το συνεταιρισμό ή την επιχείρηση για ορισμένο χρόνο της εκμετάλλευσης του έργου. Ενώ μπορούν να λειτουργήσουν και συνδυαστικά η επιχορήγηση, το δάνειο και η παραχώρηση».*

Στη συνέχεια, το 1985 το Προεδρικό Διάταγμα 609/1985 «Κατασκευή Δημοσίων Έργων» (ΦΕΚ 223/Α/1985) αναφέρεται σε όλη την διαδικασία εκτέλεσης ενός έργου από την δημοπρασία έως την τελική παράδοση.

Ο Ν. 1418/1984 και το Προεδρικό Διάταγμα 609/1985 αποτέλεσαν ένα από τα βασικά εργαλεία νομοθεσίας περί δημοσίων έργων στη χώρα μας.

Ο Ν. 2940/2001 αναφέρεται στα «Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις τον κατασκευαστικό τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 180/Α/2001) τροποποίηση διάταξης σχετικά με τις εργοληπτικές επιχειρήσεις.

Ο Ν. 3263/2004 «Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και άλλες διατάξεις» όπου γίνεται η εισαγωγή των ενιαίων τιμολογίων, των πρότυπων τευχών διακηρύξεων και εντύπων προσφοράς και επιπλέον οι τιμές των εργασιών και ενιαίων τιμολογίων αναπροσαρμόζονται με υπουργικές αποφάσεις.

Ο Ν. 3669/2008 «Κύρωση της Κωδικοποίησης της Νομοθεσίας Κατασκευής Δημοσίων Έργων» (ΦΕΚ 116/18-6-2008) αποτέλεσε ένα νέο νόμο σταθμό αφού ήταν μία αξιόλογη προσπάθεια συγκέντρωσης και κωδικοποίησης της ισχύουσας νομοθεσίας, ο οποίος καταργήθηκε από το νόμο, Ν. 4412/ 2016.

Ο Ν. 4412/2016 ο οποίος έχει προσαρμοστεί στις οδηγίες 2014/24 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ισχύει μέχρι σήμερα αφορά ένα νέο ενιαίο κανονιστικό Πλαίσιο για το σύνολο των δημοσίων συμβάσεων, μελετών, έργων, τεχνικών και άλλων συναφών επιστημονικών υπηρεσιών. Αποτελεί ένα νέο θεσμικό Πλαίσιο, για την ανάθεση και την εκτέλεση κάθε είδους δημόσιας σύμβασης, ανεξάρτητα όχι μόνο από το είδος (έργο, υπηρεσία, προμήθεια) και την αξία της σύμβασης, και τη δημόσια αρχή που την προκηρύσσει. Πρόκειται για ένα νόμο που περιλαμβάνει τις διατάξεις των οδηγιών 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ, της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκτέλεση των δημοσίων έργων και καταργώντας όλες τις προηγούμενες ισχύουσες διατάξεις.

Στο νομό αυτό επίσης αναφέρονται κάποιες σημαντικές έννοιες και ορισμοί από τις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω από το άρθρο 2 του Ν.4412/16:

Αναθέτουσες αρχές, είναι οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης, το κράτος, οι οργανισμοί δημοσίου δικαίου ή οι ενώσεις μιας ή περισσότερων από αυτές τις αρχές ή ενός ή περισσότερων από αυτούς τους οργανισμούς δημοσίου δικαίου.

Δημόσιες συμβάσεις ή συμβάσεις έργων, είναι οι συμβάσεις εξ επαχθούς αιτίας οι οποίες συνάπτονται γραπτώς μεταξύ ενός ή περισσότερων οικονομικών φορέων και μιας ή ενός ή περισσότερων αναθετουσών αρχών/ αναθετόντων φορέων και έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων, την προμήθεια αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών.

Δημόσιες συμβάσεις έργων, είναι οι συμβάσεις που έχουν σαν αντικείμενο: α) την εκτέλεση ή ταυτόχρονα τη μελέτη και την εκτέλεση εργασιών β) την εκτέλεση ή ταυτόχρονα τη μελέτη και την εκτέλεση έργου, γ) την πραγματοποίηση έργου το οποίο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που έχει αποφασίσει η αναθέτουσα αρχή που ασκεί αποφασιστική επιρροή στο είδος ή στη μελέτη του έργου.

Έργο, είναι το αποτέλεσμα του συνόλου των οικοδομικών εργασιών ή εργασιών μηχανικού το οποίο είναι κατάλληλο αυτό το ίδιο για την εκτέλεση μιας τεχνικής ή οικονομικής λειτουργίας.

Οικονομικός φορέας, είναι οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή δημόσιος φορέας ή ένωση αυτών, αλλά και όσων περιλαμβάνονται σε προσωρινή σύμπραξη επιχειρήσεων, που προσφέρει στην αγορά εκτέλεση έργου ή εργασιών, παροχή υπηρεσιών ή προμήθεια προϊόντων.

Προσφέρων, είναι ο οικονομικός φορέας που έχει υποβάλει προσφορά.

Υποψήφιος, είναι ο οικονομικός φορέας που έχει ζητήσει να του στείλουν ή έχει πάρει πρόσκληση για να συμμετάσχει σε κλειστή διαδικασία, σε διαδικασία με διαπραγμάτευση χωρίς προηγούμενη δημοσίευση, σε ανταγωνιστική διαδικασία με διαπραγμάτευση, σε σύμπραξη καινοτομίας ή ανταγωνιστικό διάλογο.

Έγγραφο διαδικασία σύναψης της σύμβασης ή έγγραφο της σύμβασης, είναι οποιοδήποτε έγγραφο που παρέχει ή παραπέμπει η αναθέτουσα αρχή/ φορέας, με σκοπό να προσδιορίσει τα στοιχεία της σύμβασης ή της διαδικασίας ανάθεσης.

Κύκλος ζωής, είναι όλα τα διαδοχικά συνδεδεμένα στάδια, περιλαμβάνει επίσης την έρευνα και την ανάπτυξη που θα πραγματοποιηθούν, την παραγωγή, την εμπορία και των όρων της, τη χρήση, τη μεταφορά και τη συντήρηση, σε όλη τη διάρκεια ζωής των προϊόντων ή των έργων ή της παροχής υπηρεσιών, από την απόκτηση των πρώτων υλών ή την παραγωγή των πόρων μέχρι την απόρριψη, την εκκαθάριση και το τέλος της υπηρεσίας ή χρήσης.

Καινοτομία, είναι η δημιουργία ενός καινούργιου ή πολύ βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας, που περιλαμβάνει αλλά δεν περιορίζεται στις διαδικασίες παραγωγής, κατασκευής ή ανοικοδόμησης, καινούργια μέθοδο εμπορίας ή οργάνωσης στις επιχειρηματικές πρακτικές, οργάνωση του χώρου εργασίας ή των εξωτερικών σχέσεων, με πρόθεση να συνεισφέρει στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων ή να υποστηρίξει τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

Αναφέρει επίσης ορισμούς για το: Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ), Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ), Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων, Ανάδοχος, Κύριος του Έργου, Φορέας κατασκευής του έργου, Προϊστάμενη Αρχή, διευθύνουσα υπηρεσία ή επιβλέπουσα υπηρεσία, τεχνικό συμβούλιο.

Τέλος, υπάρχει το PM² project management methodology guide, το οποίο είναι μια μεθοδολογία διοίκησης έργων που παρουσιάστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ως πρόθεση έχει να επιτρέψει στις ομάδες έργων να μπορούν να διοικούν τα έργα τους αποτελεσματικά και να δίνουν λύσεις στους οργανισμούς και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Η μεθοδολογία του PM² είναι ιδανική για όλους τους τύπους έργων και σχεδιάστηκε ώστε να ταιριάζει στις συγκεκριμένες ανάγκες, τον πολιτισμό και τους

περιορισμού των θεσμικών οργάνων της ΕΕ, επίσης ενσωματώνει στοιχεία από παγκοσμίως αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές, πρότυπα και μεθοδολογίες.

1.4 Μεταβλητές υλοποίησης έργου

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον που η ανάγκη της δημιουργίας έργων (κατασκευαστικών, δημιουργία νέων προϊόντων, πληροφοριακών συστημάτων, εκπαιδευτικών έργων, κ.α.) παρατηρείται πως μια σειρά παραγόντων παροτρύνουν τις επιχειρήσεις να μεταβούν από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης σε ένα πιο σύγχρονο. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας, ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι όπως και ο συνεχής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό των αναγκών της εξέλιξης τόσο της διοίκησης όσο και των ίδιων των έργων υπάρχουν μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη έτσι ώστε να ολοκληρωθεί ένα έργο.

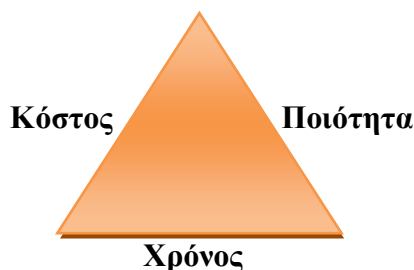
Παραδοσιακά, τρεις είναι οι κύριες μεταβλητές ή περιορισμοί ενός έργου. Ο Verzuh (2008) ορίζει πως οι μεταβλητές κάθε έργου είναι, το κόστος, η ποιότητα και το χρονοδιάγραμμα. Οι συγκεκριμένοι περιορισμοί είναι γνωστοί και ως «το τρίγωνο του έργου», με την πρόθεση να γίνει κατανοητό πως οποιαδήποτε πλευρά και να πειράξουμε εκείνη θα επιδράσει πάνω στις άλλες δύο π.χ. αν ανεβάσουμε τις προδιαγραφές ποιότητας των παραδοτέων του έργου, αυξάνουμε και τον απαιτούμενο χρόνο αλλά και το κόστος υλοποίησης, ενώ π.χ. μειώνοντας το χρόνο υλοποίησης, μεγιστοποιούμε τις συνολικές δαπάνες, αλλά και ρίχνουμε τις προδιαγραφές που βάλαμε στην ποιότητα.

Με άλλα λόγια, για να γίνει δυνατή η εφαρμογή και η διεκπεραίωση του έργου και του κάθε εγχειρήματος, θα πρέπει να υπάρχει η καλύτερη ισορροπία μεταξύ κόστους-χρονοδιαγράμματος-ποιότητας (Verzuh, 2008).

Ο Atkinson το 1999 με τον ορισμό του ότι: «Επιτυχία της διαχείρισης του έργου θεωρείται η ικανότητα της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του χρόνου, του κόστους και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης του έργου», γίνεται κατανοητό ότι η επιτυχία της διοίκησης του έργου υπολογίζεται βάση παραδοσιακών παραγόντων, του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, στο πλαίσιο

αναπαράστασης του έργου έχει δημιουργηθεί το Τρίγωνο Έργου (project triangle), ή αλλιώς το Τρίγωνο των Τριπλών περιορισμών το οποίο παρουσιάζει την αλληλεξάρτηση που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη για την σωστή πρόοδο του έργου, πιο συγκεκριμένα το Ατσάλινο Τρίγωνο (iron triangle), όπως επίσης το αποκαλούν στα αγγλικά, είναι ένα μοντέλο περιορισμών της Διαχείρισης Έργων που έχει κάποιους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να θεωρηθεί ένα έργο επιτυχημένο. Επιτυχημένο έργο μπορεί να θεωρηθεί, το έργο που πετυχαίνει τους στόχους σύμφωνα με τα κριτήρια αποδοχής του, μέσα στο χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό που έχει συμφωνηθεί. Το Τρίγωνο του Έργου αποτελείται από τον χρόνο, το κόστος και την ποιότητα που είναι τα δομικά στοιχεία κάθε έργου και αποτελούν δείκτες αν το έργο θα είχε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα.

- **Χρόνος (time):** χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης εργασιών
- **Κόστος (cost):** διαχείριση των οικονομικών
- **Ποιότητα (quality):** διασφάλιση καταλληλότητας παραδοτέων



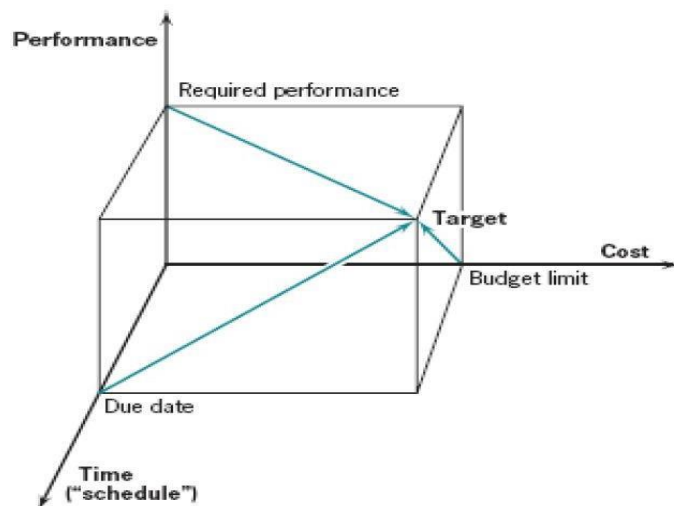
Σχήμα 1: Τρίγωνο Τριπλών περιορισμών ή Τρίγωνο Έργου

Πέρα από τις παραδοσιακές μεταβλητές, υπάρχουν άλλες δυο εξίσου σημαντικές, ο σκοπός και το ρίσκο.

Ο σκοπός (project scope), είναι η καταγραφή του αντικειμένου των εργασιών του έργου (PMI, 2004), όπου παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τους στόχους του έργου, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών που αναπτύσσονται στο έργο, τις βασικές απαιτήσεις του έργου, τα παραδοτέα, τους περιορισμούς και τις παραδοχές του έργου.

Ρίσκο: Πιθανά σημεία αποτυχίας. Όλα τα έργα είναι μοναδικά και συνεπώς έχουν ρίσκο. Οι περισσότεροι κίνδυνοι ή πιθανές αποτυχίες μπορούν να ξεπεραστούν ή να επιλυθούν δεδομένου αρκετού χρόνου και πόρων.

Στην εικόνα που ακολουθεί περιγράφονται οι μεταβλητές ενός έργου:



Σχήμα 2 : Βασικές μεταβλητές κάθε έργου (Πηγή: Chatfield& Johnson, 2011)

1.4.1 Χρονικός προγραμματισμός

Ο χρονικός προγραμματισμός είναι ένα από τα κυριότερα πρόβλημα για κάθε έργο. Κατά τη νομοθεσία που σχετίζεται με την εκτέλεση δημοσίων έργων, προβλέπει συγκεκριμένες ενέργειες και συγκεκριμένους φορείς που εμπλέκονται. Το χρονοδιάγραμμα παίρνει έγκριση από τη Διευθύνουσα Υπηρεσία και αφού εγκριθεί αποτελεί συμβατικό στοιχείο του έργου, δηλαδή είναι το εργαλείο που ελέγχει την πρόοδο του έργου. Συγκεκριμένα, το εγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα αποτελεί το πρόγραμμα κατασκευής ενός έργου και τόσο ο ανάδοχος αλλά και οι αρμόδιες υπηρεσίες οφείλουν να το τηρούν πιστά (Ν.4412/2016, Φ.Ε.Κ. 147/Α/08-08-2016).

Στον χρονικό προγραμματισμό γίνεται μια προσπάθεια κατάρτισης του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης εργασιών, προκειμένου το έργο να πραγματοποιηθεί μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά και οικονομικά όρια. Αφορά στη συγκρότηση χρονοπινάκων και ημερομηνιών όπου οι απαιτούμενοι πόροι για την εκτέλεση του έργου, όπως το προσωπικό, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα, τα υλικά, πού θα χρησιμοποιηθούν ώστε να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες που χρειάζονται για την υλοποίηση του έργου .

Κατά τον χρονικό προγραμματισμό, συγκεντρώνονται πληροφορίες σε σχέση με το έργο. Οι πληροφορίες αυτές είναι, η εκτιμώμενη διάρκεια του έργου, οι διαδοχικές δραστηριότητες, η σχέση τεχνολογικής εξάρτησης/ προτεραιότητας, οι περιορισμοί που υπάρχουν όσον αφορά τη διαθεσιμότητα των πόρων καθώς και τον προϋπολογισμό, σημαντικό επίσης είναι και η τήρηση των προθεσμιών.

Συνοπτικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο χρονικός προγραμματισμός σε ένα έργο εξυπηρετεί:

- τη σωστή προετοιμασία για την εκτέλεση κάθε δραστηριότητας
- τον εντοπισμό των κρίσιμων δραστηριοτήτων, οι οποίες καθορίζουν την συνολική διάρκεια του έργου
- τη βελτιστοποίηση της απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού και υλικών πόρων
- τον προσδιορισμό της σχέσης κόστους και διάρκειας κατασκευής του έργου
- την έγκαιρη πρόβλεψη για τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικά.

Η κατάρτιση του προγράμματος ενός έργου γίνεται με τη συμβολή όλων όσων έχουν επιρροή στην εκτέλεση του, καθώς από έργο σε έργο το σύνολο όσων ασκούν επιρροή στο έργο αλλάζει. Κάθε έργο είναι δυνατόν να χωριστεί σε μικρότερα έργα ή εργασίες (ή δραστηριότητες), καθεμία από τις οποίες έχει συγκεκριμένη αρχή και τέλος, και οι οποίες είναι αλληλεξαρτώμενες. Η απεικόνιση της ροής των εργασιών γίνεται με τη χρήση των δικτυωτών γραφημάτων.

1.4.2 Αντικείμενο Έργου

Το αντικείμενο του έργου ορίζεται στην αρχή του έργου και αφορά στα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες που αναμένεται να παραχθούν με την ολοκλήρωση του έργου. Σε περίπτωση απόκλισης από το αρχικά προκαθορισμένο αντικείμενο έργου ο πελάτης έχει το δικαίωμα να το απορρίψει και το έργο να χαρακτηριστεί ως αποτυχημένο. Το αντικείμενο αυτό ονομάζεται συνήθως και Φυσικό Αντικείμενο, σε αντιδιαστολή με το Οικονομικό Αντικείμενο του έργου το οποίο αναφέρεται στις χρηματικές ροές που απαιτούνται για την υλοποίηση του Φυσικού Αντικειμένου.

1.5 Ο κύκλος ζωής ενός έργου

Όλα τα έργα διαθέτουν ένα κύκλο ζωής. Ο κύκλος ζωής ενός έργου (life cycle) αποτελείται από τέσσερις βασικές φάσεις τις οποίες μπορεί να περιλαμβάνει ένα έργο (Δημητριάδης, 2009). Ο κύκλος αυτός, μπορεί να σχεδιαστεί ποικιλοτρόπως ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του έργου και του οργανισμού, μέσα στον οποίο διενεργείται.

Ως Κύκλος Ζωής Έργου (Project Life Cycle) σύμφωνα με τον Turner (2006) αναφέρεται «η διαδικασία η οποία μας μεταφέρει από το όραμα στην πραγματικότητα, σε μία λογική ακολουθία δραστηριοτήτων ώστε να εξασφαλιστούν οι σκοποί ή οι στόχοι του έργου».

Παρά τις διαφορές, όλοι οι κύκλοι ζωής έργου καθορίζονται για να συνδέσουν τις φάσεις τους- από την αρχή έως το τέλος.

Τα χαρακτηριστικά όλων των έργων ανεξαρτήτως μεγέθους και φύσεως, σύμφωνα με τον Burke (2002), είναι ότι έχουν αρχή, διάρκεια και τέλος. Ως αρχή θεωρείται η χρονική στιγμή της σύλληψης της ιδέας για την κατασκευή του, ενώ ως τέλος η παράδοση του έργου στον κύριο του έργου. Το χρονικό αυτό διάστημα από την αρχή μέχρι το τέλος ενός έργου ονομάζεται κύκλος ζωής και περιλαμβάνει τη γραμμική κίνηση προς τα εμπρός του έργου, από τη σύλληψη του, το σχεδιασμό του, την εκτέλεση του και τέλος την παράδοση του. Αναφέρεται, δηλαδή σε μία λογική δραστηριοτήτων για την επίτευξη σκοπών και στόχων του έργου. Κάθε έργο διέρχεται από μία σειρά φάσεων κατά την διάρκεια της ζωής του ανεξάρτητα από το φυσικό αντικείμενο ή την πολυπλοκότητά του.

Ο Κύκλος Ζωής Έργου επηρεάζει «τις τεχνικές εργασίες και τη στιγμή που θα παραχθούν τα αποτελέσματα κάθε φάσης, την αξιολόγηση, εξακρίβωση και έγκριση των αποτελεσμάτων, τα άτομα που θα ασχοληθούν, τον τρόπο ελέγχου και έγκρισης κάθε φάσης» (PMI, 2004).

Ο κύκλος ζωής ενός έργου, αποτελεί βασική έννοια για την διαχείριση και τον χρονοπρογραμματισμό του, ενώ αποτελείται από πέντε (5) διακριτές φάσεις και συνοδεύεται συνήθως από την διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού χρήσης των πόρων και του επιπέδου προσπάθειας από τις οποίες διέρχεται η πρόοδος του έργου (Cleland και Reland, 2002).

1.5.1 Στάδια ή φάσεις υλοποίησης έργου

Κάθε έργο έχει να αντιμετωπίσει κινδύνους οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την σωστή υλοποίηση του σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό. Σύμφωνα με τον Burke, όπως αναφέραμε, τα βασικά στάδια ή φάσεις, από τις οποίες διέρχεται κάθε έργο και οι οποίες απαρτίζουν αυτό που ορίζουμε ως **κύκλο ζωής του έργου**, είναι οι εξής **τέσσερις (4)** (Burke, 2002):

1. «Στάδιο ή Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης»

Κατά το στάδιο αυτό διατυπώνεται η ιδέα για την δημιουργία ενός έργου, επομένως η στιγμή που ξεκάνει το έργο. Έτσι, στα πλαίσια κάποια ανάγκης ή ευκαιρίας γίνεται η αρχή για την δημιουργία ενός έργου ή προϊόντος ή υπηρεσίας, λαμβάνοντας υπόψη πολλές παραμέτρους. Συγκεκριμένα σε αυτή τη φάση γίνεται ο καθορισμός του έργου **(Project definition)** και η μελέτη σκοπιμότητας **(Feasibility study)**. Κατά τη διαδικασία αυτή γίνεται η λήψη αποφάσεων που αφορούν γενικές προδιαγραφές και την οργανωτική υποδομή του έργου, την αναζήτηση πόρων κλπ., η οποία οδηγεί στην αποδοχή ή απόρριψη του έργου.

2. «Στάδιο ή Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης»

Στη φάση αυτή, γίνεται η μελέτη και ο σχεδιασμός του έργου, είναι δηλαδή ένας κατευθυντήριοις οδηγός, που προσδιορίζει πως θα γίνει η υλοποίηση του έργου από τεχνικής πλευράς, χρονικής, οικονομικής αλλά και ποιοτικής. Δημιουργείται έτσι το *Σχέδιο Δράσης* (Project Plan) το οποίο είναι μια λεπτομερής μελέτη που περιλαμβάνει τις ανάγκες υλοποίησης του έργου.

3. «Στάδιο ή Φάση υλοποίησης»

Κατά τη φάση αυτή υλοποιείται το έργο που έγινε αποδεκτό σύμφωνα με τον σχεδιασμό της 2^η φάσης. Ξεκινούν οι εργασίες όποτε και η κατανάλωση των πόρων (ανθρωπόωρες, χρήματα, υλικά), αρχίζει η παρακολούθηση της εξέλιξης των εργασιών σε σχέση με την μελέτη και τα ποσοτικά μετρά που έχουν οριστεί (benchmarks), ενώ σε αυτό το στάδιο αναδεικνύεται κατά ποσό έχει γίνει επαρκής σχεδιασμός του έργου αλλά και οι αδυναμίες αυτού. Δηλαδή γίνεται παρακολούθηση της κατάστασης της προόδου σε σχέση με τα χρονικά, οικονομικά και ποιοτικά πλαίσια που έχουν τεθεί.

Ενδεχόμενες αποκλίσεις από αυτά τα πλαίσια θα πρέπει να ανιχνευτούν εγκαίρως πριν προλάβουν να συσσωρευτούν, ώστε να υπάρχει το περιθώριο με διορθωτικές κινήσεις να επανέλθει το έργο στη σωστή πορεία, χωρίς να αλλάξει ουσιαστικά το αρχικό πλάνο.

4. «Στάδιο ή Φάση θέσης σε λειτουργία και παράδοση»

Η φάση αυτή σηματοδοτεί την ολοκλήρωση του έργου, επομένως και την εκπλήρωση των στόχων αλλά και των υποχρεώσεων του έργου. Σύμφωνα με τον Verzuh (2005) στη φάση αυτή προκύπτουν οι παρακάτω τρεις δραστηριότητες:

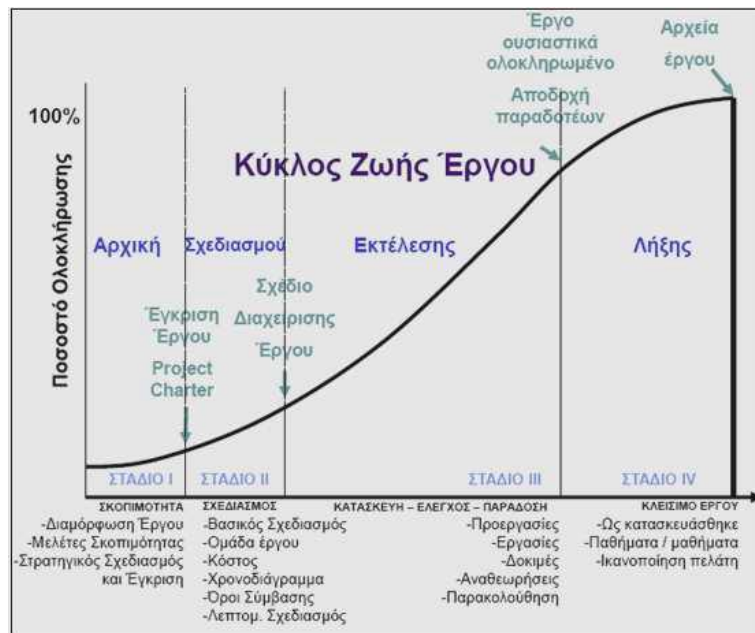
- a) πέρασμα στο παρακάτω στάδιο μέσα από μία φάση λειτουργίας ή ανάπτυξης του προϊόντος.
- b) καθιέρωση μίας επίσημης τελετής παράδοσης, η οποία διαδικασία ανυψώνει το ηθικό του πελάτη.
- c) μελλοντική βελτίωση έργου, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τον έλεγχο επιτυχημένων ή αποτυχημένων σημείων της όλης δραστηριότητας.

Η κάθε φάση μπορεί να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί σαν ένα ανεξάρτητο, μοναδικό έργο και μπορεί να υλοποιηθεί από διαφορετικούς φορείς. Είναι πολύ πιθανό ενώ γίνεται μετάβαση από τη μία φάση του έργου στην άλλη να τροποποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του έργου, συνεπώς πρέπει να αλλάξουν οι προγραμματισμένες διαδικασίες διοίκησης του έργου.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να αναφερθούμε ότι σύμφωνα με το PMI (2008), τα στάδια αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες καθώς ο διαχωρισμός των σταδίων γίνεται ως εξής:

- 1) Έναρξης
- 2) Σχεδιασμού
- 3) Εκτέλεσης
- 4) Παρακολούθησης
- 5) Ολοκλήρωσης

Δηλαδή υπάρχει ένας διαχωρισμός σε δυο στάδια της εκτέλεσης και της παρακολούθησης ενώ σε άλλες αναφορές θεωρείται ένα στάδιο που τα εμπεριέχει και τα δυο.



Σχήμα 3 : Στάδια κύκλου ζωής έργου (Κηρυττόπουλος, 2009)

1.6 Παράγοντες επιτυχίας

Σύμφωνα με τον Kerzner (1998), ο ορισμός της επιτυχίας του έργου έχει αλλάξει με τα χρόνια. Στην πορεία της Διαχείρισης Έργων πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν και προσπάθησαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες επιτυχίας ενός έργου.

Οι πρώτες μελέτες συνδέθηκαν με τη διαχείριση έργων και την επιτυχία του έργου στους τριπλούς στόχους του Χρόνου, του Κόστους και της Ποιότητας (Wan Abdullah et al., 2006). Έχει παρατηρηθεί πως μέσα στην πορεία των επιτυχημένων έργων μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα ουσιαστικά κοινά χαρακτηριστικά.

Οι Pinto και Slevin (1988) προσδιορίζουν την επιτυχία ως την πραγματοποίηση των στόχων σε συνδυασμό με ένα χρονοδιάγραμμα. Ένα από τα σημαντικά κριτήρια είναι να διατηρείται το κόστος εντός του προϋπολογισμού και να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης. Οι συγγραφείς βασίστηκαν σε εμπειρικές έρευνες με σκοπό να αναγνωριστεί η σημασία του συντονισμού, της επικοινωνίας, των σχέσεων, των δομών και του ελέγχου. Στη συνέχεια οι Boehm και Ross (1989) κατέληξαν πως ο βασικός παράγοντας είναι η ικανότητα του manager να συντονίζει επιτυχώς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα κατώτερα στελέχη, τους πελάτες, τους χρήστες αλλά και τους συντηρητές, ενώ ο Baccarini (1999) όρισε ότι η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται από τον **στόχο** και τον **σκοπό**.

Σύμφωνα με τον Cooke-Davies (2002) οι «πραγματικοί» παράγοντες επιτυχίας σε τρία διαφορετικά επίπεδα είναι η επιτυχία διαχείρισης του έργου ως δραστηριότητα, η επιτυχία του έργου και η συνέπεια της επιτυχίας. Μετά από μελέτες, οι Judgeν και Müller (2005) θεώρησαν σημαντικό να υπάρχουν τέσσερις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία του έργου οι οποίες ήταν: (1)συμφωνία των φορέων με τα κριτήρια επιτυχίας πριν την υλοποίηση του έργου,(2)μια σχέση συνεργασίας μεταξύ του Κυρίου του έργου και του διαχειριστή του έργου, (3)η ενδυνάμωση του διαχειριστή με ευελιξία όσον αφορά ειδικές/κρίσιμες καταστάσεις και, τέλος, (4)το ενδιαφέρον του Κυρίου του Έργου για την εκτέλεση του έργου. Την ίδια περίοδο προτείνονται από τον Shtub και τους συνεργάτες του, δέκα παράγοντες επιτυχίας: (1)Αποστολή και στόχοι του έργου, (2)υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, (3)προγραμματισμός του έργου, (4)διαβούλευση με τον πελάτη,(5)θέματα που αφορούν το προσωπικό, (6) θέματα τεχνικά, (7)αποδοχή από τον πελάτη, (8)έλεγχος του έργου, (9)επικοινωνία, (10)αποκατάσταση προβλημάτων (Shtub, Bard, Globerson, 2005).

Ο Verzuh (2005), με τη σειρά του προσπάθησε να κάνει μια σύμπτυξη σε **πέντε (5)** βασικούς παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ενός έργου και είναι:

- *«Συμφωνία μεταξύ της ομάδα του έργου, τη διοίκηση και τον πελάτη σχετικά με τους στόχους του έργου.*
- *Ένα σχέδιο που δείχνει ξεκάθαρες αρμοδιότητες και που θα χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της προόδου του έργου.*
- *Συνεχής επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους του έργου.*
- *Ένας ελεγχόμενος και κατανοητός σκοπός του έργου.*
- *Υποστήριξη από την διοίκηση.»*

Οι Khan και Spang (2011) ταξινόμησαν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σε τέσσερις διαστάσεις: οργανωτικοί παράγοντες, παράγοντες έργου, ανθρωπίνους παράγοντες και εθνικοί παράγοντες, κατά κάποιο τρόπο που να τονίζει την έκταση της επιρροής των εθνικών παραγόντων στα διεθνή έργα, καθώς ανακάλυψαν ότι η επιτυχία οποιουδήποτε διεθνούς έργου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους εθνικούς παράγοντες.

Σύμφωνα με τους Iram et al. (2016) ο ορισμός της επιτυχίας του έργου βασίζεται καθαυτό στην υλοποίηση των φάσεων του κύκλου ζωής του έργου.

Ο Mukhtar (2016) θεωρεί πως οι παράγοντες της επιτυχίας βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη, στην έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου, το έργο να ολοκληρωθεί με καθορισμένα πρότυπα ποιότητας και με απουσία αποκλίσεων σε όρους, ασφάλειας και προϋπολογισμού.

Τέλος, ο Omer (2017) προσδιόρισε τους παρακάτω παράγοντες μέτρησης της επιτυχίας: Ποιότητα, Χρόνος, Κόστος, Υγεία, Ασφάλεια και Περιβάλλον, Πεδίο εφαρμογής, Ικανοποίηση πελατών, Αποδοτικότητα πόρου χρήσης, Αποτελεσματικότητα, Παραγωγικότητα, κερδοφορία, ικανοποίηση μετόχων, κέρδος εμπειρίας από το έργο, επίτευξη των στόχων του έργου, βιωσιμότητα, αξιοπιστία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι παράγοντες επιτυχίας ενός έργου είναι ένα σύνολο μεταβλητών, οι όποιοι με την σωστή διαχείριση οδηγούν ένα έργο στην επιτυχία.

1.7 Διοίκηση Έργου

Τον 20ο αιώνα περίπου, παρατηρείται η ανάπτυξη ενός νέου επιστημονικού κλάδου, του κλάδου της **Διοίκησης Έργου (Project Management)**.

Στις μέρες μας ο όρος **διοίκηση έργου (project management)** εντοπίζεται με μεγάλη και με διαρκώς αυξανόμενη συχνότητα στη σύγχρονη επιχειρηματική γλώσσα, με τον όρο αυτό συνήθως αναφέρονται σε μια σειρά τεχνικών μεθόδων και εργαλείων που σκοπό έχουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχειρηματικής μονάδας. Με τον όρο αυτό γίνεται αναφορά στον τρόπο σχεδιασμού, ελέγχου και ολοκλήρωσης μιας σειράς δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκονται το ανθρώπινο δυναμικό και άλλοι πόροι της μονάδας (Συρακούλης, 2016).

Στη διοίκηση ενός έργου περιλαμβάνονται τα εξής (PMI 2004):

- ο προσδιορισμός των απαιτήσεων,
- ο καθορισμός συγκεκριμένων και επιτεύξιμων στόχων,
- η ύπαρξη εξισορρόπησης μεταξύ των ανταγωνιστικών αιτημάτων για ποιότητα, φυσικό αντικείμενο, χρόνο και κόστος,

- η προσαρμογή των προδιαγραφών, των σχεδίων και των προσεγγίσεων ανάλογα με τις ανάγκες και προσδοκίες των διαφόρων συμμετεχόντων.

Η διοίκηση έργων, μπορούμε να πούμε πως αποτελεί μια ευρύτατα εφαρμοσμένη τέχνη αλλά και επιστήμη. Υπάρχει μια ποικιλία ορισμών για την έννοια της διοίκησης-διαχείρισης έργων, αλλά ανεξάρτητα από τη διατύπωσή τους, όλοι στηρίζονται σε μια κοινή βάση.

Η σπουδαιότητα της διοίκησης έργου είναι μεγάλη, καθώς κάποιος πρέπει να είναι υπεύθυνος για τον συνεχή έλεγχο της καταλληλότητας του έργου (Boehm, 2002), καθώς υπάρχει η πιθανότητα από μια ακατάλληλη προσέγγιση να δημιουργηθούν επιπλέον προβλήματα και να οδηγηθεί το έργο σε αποτυχία (Shenhar, 1999).

Η **Διοίκηση Έργου** αποτελεί ένα παράγοντα κρίσιμης σημασίας όσο μεγαλύτερο και πολυπλοκότερο είναι ένα έργο και έχει γίνει απαραίτητη στη σημερινή εποχή καθώς υπάρχουν οι εξής σημαντικοί λόγοι:

- ❖ Συνεχόμενες ανάγκες για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
- ❖ Η πολυπλοκότητα των νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η διαχείριση τους από τις επιχειρήσεις.
- ❖ Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
- ❖ Ο χρόνος αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.7.1 Ορισμός Διοίκησης Έργου – Project Management

Ορισμοί για την Διοίκηση έργου έχουν δοθεί τόσο από διεθνείς οργανισμούς αλλά και από συγγραφείς- ερευνητές που ασχολούνται με την συγκεκριμένη επιστήμη.

Το PMI ορίζει τη Διοίκηση Έργου ως μια διαδικασία μέσω της οποίας καθίσταται εφικτή η βέλτιστη εφαρμογή των γνώσεων, δεξιοτήτων, τεχνικών, έτσι ώστε οι δραστηριότητες του έργου να κατευθύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να *ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμμετόχων*» (PMBOK, 2013)

Σύμφωνα με το IPMA Διοίκηση Έργου είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η παρακολούθηση και ο έλεγχος των φάσεων ενός έργου, ο τρόπος διοίκησης της ηγεσίας όλων των εμπλεκόμενων για την επίτευξη των στόχων του έργου με ασφάλεια και τήρηση των συμφωνηθέντων κριτηρίων χρόνου, κόστους, εύρους και απόδοσης-ποιότητας (IPMA 2015).

Το πρότυπο ISO 21500 (2012), αναφέρει τη διοίκηση έργου ως εφαρμογή μεθόδων, εργαλείων, τεχνικών και δεξιοτήτων σε ένα έργο, που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των διαφόρων φάσεων του κύκλου ζωής του έργου μέσω διεργασιών. Κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα παραδοτέα. Τα συγκεκριμένα παραδοτέα θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά ενώ εξελίσσεται το έργο, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του χορηγού, των πελατών και των άλλων εμπλεκόμενων.

Και τέλος, κατά τον Φιτσιλή (2017) η **Διαχείριση Έργων** ορίζεται ως: «*Η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται γνώσεις (knowledge), δεξιότητες (skills), εργαλεία (tools) και τεχνικές (techniques) κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου με σκοπό να ικανοποιήσουμε τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων*».

1.8 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας Διοίκησης έργου

1.8.1 Παράγοντες επιτυχίας Διοίκησης έργου

Η Διοίκηση έργου, για την αποτελεσματική εφαρμογή της απαιτεί την τήρηση κάποιων βασικών στοιχείων, τα όποια έχουν άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία του έργου. Οι παρακάτω παράγοντες, ωστόσο, δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με την ίδια σημασία από κάθε έργο καθώς ένας παράγοντας που σε ένα έργο είναι ιδιαίτερα σημαντικός, σε ένα άλλο μπορεί να επιδρά λιγότερο στην τελική έκβαση του.

Ως **Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας** ενός έργου επισημαίνονται πως είναι οι εισροές, τα διακριτά χαρακτηριστικά, οι συνθήκες μέσω των οποίων, διαμορφώνοντας το ανάλογο περιβάλλον, επιδρούν θετικά ή αρνητικά ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην επιτυχία του τελικού παραδοτέου του υπό εξέταση έργου (Milosevic and Patanakul, 2005). Η ένταση και δυναμική επιρροής της κάθε παραμέτρου αποκτά διαφορετική βαρύτητα ανάλογα την φάση κύκλου ζωής του έργου στην οποία είναι επιθυμητή η αξιολόγηση του.

Κατά τους Belout και Gauvreau(2004) σημαντικός παράγοντας στην αρχικοποίηση και σύλληψη του έργου είναι η σωστή αποτύπωση της αποστολής του έργου, η ευκρίνεια αντίληψης του οράματος του έργου καθώς και οι βάσεις σχεδιασμού που τίθενται για την μελλοντική ικανοποίηση του πελάτη -τελικού χρήστη. Στο αμέσως

επόμενο στάδιο του σχεδιασμού του έργου υψηλή βαρύτητα αποκτούν οι ηγετικές ικανότητες του διαχειριστή που έχει ορισθεί για το έργο, οι μέθοδοι εποπτείας, επικοινωνίας, διαχείρισης, παρακολούθησης και ανατροφοδότησης που θα εφαρμοστούν, οι μελέτες και η στρατηγική που θα ακολουθήσει για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων σε όλη την πορεία εξέλιξης του. Τέλος, στην ολοκλήρωση του έργου η κυριότερη παράμετρος για την επιτυχία τίθεται το επίπεδο αποδοχής του τελικού παραδοτέου του έργου από τον τελικό πελάτη – χρήστη του έργου.

Ενώ σύμφωνα με τον Balachandra (1984) έχουν ορισθεί οι παρακάτω δέκα (10) παράγοντες επιτυχίας: 1)ο στόχος του έργου, 2)η υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης, 3)ο προγραμματισμός του έργου, 4)η συνεργασία με τον πελάτη, 5)τα θέματα προσωπικού, 6)τα τεχνικά θέματα, 7)η αποδοχή από τον πελάτη 8)ο έλεγχος του έργου, 9)η επικοινωνία, 10)η επίλυση προβλημάτων.

1.8.2 Παράγοντες αποτυχίας Διοίκησης έργου

Οι λόγοι αποτυχίας ενός έργου ποικίλουν και ένας σημαντικός παράγοντας είναι η πολυπλοκότητα των έργων.

Ως αποτυχία ενός έργου ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία δεν παραλαμβάνονται τα αναμενόμενα παραδοτέα όπως είχαν σχεδιαστεί (Cleland and Ireland, 2004). Ενώ σύμφωνα με τον Kerzner (2009) η επιτυχία στα έργα μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο, προσδιορίζει την αποτυχία μέσα από την μη ικανοποίηση των προσδοκιών οι οποίες απέρρεαν από το έργο.

Τα έργα αποτυγχάνουν κυρίως εξαιτίας λάθους προγραμματισμού και εκτιμήσεων, την αποτυχία εκτέλεσης των εργασιών σύμφωνα με το προκαθορισμένο σχέδιο ή εξαιτίας παρεμβάσεων του ανθρώπινου παράγοντα. Κάποιοι από τους λόγους αποτυχίας των έργων είναι οι εξής (Greer, 2000):

1) **Σχεδιασμός και συντελεστής εκτίμησης.** Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στο αρχικό κόστος και το χρονοδιάγραμμα εκτιμήσεων σε επίπεδο αναθεωρήσεων του έργου. Ενώ κάθε έργο θα πρέπει να αναθεωρείται όταν υπάρχει νέα πληροφορία ώστε να προκύψει η αναμενόμενη εξέλιξη. Στα έργα θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά οι όποιες διαθέσιμες πληροφορίες ώστε να προκύψει η επιτυχία τους.

2) **Παράγοντας εφαρμογής.** Ο συγκεκριμένος παράγοντας εστιάζει στις αλλαγές του αντικειμένου του έργου, στη μη σωστή χρήση της μεθοδολογίας του έργου και στις σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο απαιτήσεων και δοκιμών.

3) **Ανθρώπινος παράγοντας.** Οι διαχειριστές του έργου δεν εκπαιδεύονται κατάλληλα για την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων διαχείρισης, ενώ κάποιοι από αυτούς δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν τη θεωρία του έργου στην πράξη. Ένας ακόμη ανθρώπινος παράγοντας που προκαλεί αποτυχία στο έργο είναι η κακή επικοινωνία.

Μεταξύ των παραπάνω παραγόντων, σαν κύρια αιτία αποτυχίας του έργου θεωρείται η ακατάλληλη χρήση του σχεδιασμού του έργου και η μεθοδολογία. Καθώς επίσης και οι ελλειπείς απαιτήσεις, η έλλειψη εμπλοκής των χρηστών και σε έλλειψη πόρων.

Οι περισσότερες αποτυχίες των έργων μπορούν κατηγοριοποιηθούν ως: 1) μη τήρηση του εγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος, 2) αποτυχία επίτευξης στόχων κόστους και 3) αποτυχία παροχής αναμενόμενου εύρους έργου. Ενώ πολλές φορές οι στόχοι ή οι προδιαγραφές του σχεδιασμού δεν πληρούνται, το έργο δεν μπορεί να αναπτυχθεί εντός του προϋπολογισμού ή χρονοδιαγράμματος ενώ αρκετά συχνή είναι η αδυναμία αλληλεπιδράσεων.

1.9 Πλεονεκτήματα και προβλήματα στην εφαρμογή Διοίκησης Έργου

1.9.1 Πλεονεκτήματα στην εφαρμογή Διοίκησης Έργου

Στο τμήμα αυτό θα αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Διοίκησης Έργου, τα οποία είναι στοιχεία που συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αναγκών των έργων.

Η διοίκηση έργων έχει καθιερωθεί ως μια από τις βασικές λειτουργίες ενός έργου και των επιχειρήσεων, καθώς δαπανώνται τεράστια ποσά από τους οργανισμούς ώστε να γίνει πρόσληψη ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις στον κλάδο της διοίκησης έργων. Παρακάτω θα δούμε τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής της διοίκησης έργων:

- Μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας ολοκλήρωσης ενός έργου, καθώς δίνει ιδιαίτερη σημασία καθ' όλη τη διάρκεια του έργου στις προθεσμίες που έχουν

οριστεί, τον προϋπολογισμό και τις ποιοτικές προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται.

- Η ομάδα διοίκησης του έργου διαχειρίζεται με αποδοτικό τρόπο τους διαθέσιμους οικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους που έχει στη διάθεση της προκειμένου να επιτυγχάνονται υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας.
- Υποστηρίζεται η επικοινωνία από τα ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας προς τα κατώτερα και αντιστρόφως, μέσα από τη διαμόρφωση κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας και έτσι επιτυγχάνεται η αποτελεσματική μετάδοση κάθε είδους πληροφορίας που αφορά την εξέλιξη του έργου.
- Μέσα από την κατανομή ευθυνών και την συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ομάδων διευκολύνεται η επίλυση συνθετών προβλημάτων που είναι ενδέχεται να εμφανιστούν στην πορεία του έργου και παράλληλα δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας υπευθυνότητας.
- Η ομάδα διοίκησης του έργου χρειάζεται να προβλέψει κινδύνους και ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν και να επηρεάσουν την εξέλιξη του έργου και παράλληλα προετοιμάζεται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τους μέσω της παρακολούθησης του αβέβαιου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του έργου.
- Τα επιτυχημένα αποτελέσματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια του έργου συνεισφέρει θετικά στην αύξηση της αξιοπιστίας και του σεβασμού της ομάδας διοίκησης από τους εργαζόμενους του έργου. Ως αποτέλεσμα έχει τη μείωση των αντιδράσεων των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης και να παίρνουν δύναμη για να συνεχίσουν απτόητοι προς την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου.
- Ένα έργο που ολοκληρώνεται εντός των περιορισμών που έχουν τεθεί γεμίζει με ικανοποίηση τον πελάτη και μεγαλώνει τη φήμη της αναδόχου επιχείρησης και αυξάνονται οι πιθανότητες ανάληψης ενός μελλοντικού έργου του ίδιου πελάτη ή απόμων του κοντινού του περιβάλλοντος.

1.9.2 Προβλήματα στην εφαρμογή Διοίκησης Έργου

Η Διοίκηση Έργου είναι ένας περιεκτικός και πολύπλοκος τομέας και απαιτεί εκτεταμένη πρακτική, δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη. Παρά την πληθώρα πόρων, πιστοποιήσεων και εργαλείων που μπορεί να διαθέτει σαν επιστήμη, η διοίκηση έργων συνεχίζει να θεωρείται ένα από τα πιο απαιτητικά επαγγέλματα καθώς έχει να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα μέσα στις επιχειρήσεις/οργανισμούς. Κάποια από τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι η μη πραγματοποίηση των συμφωνημένων περιορισμών του έργου όπως ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα. Όμως παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα αρκετά προβλήματα που μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει ένας project manager κάποια από αυτά είναι τα εξής :

- 1) Απροσδιόριστοι στόχοι: όταν οι στόχοι δεν προσδιορίζονται σαφώς, ολόκληρο το έργο και η ομάδα μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα
- 2) Ανεπαρκείς δεξιότητες των μελών της ομάδας που έχει αναλάβει το έργο
- 3) Κακή επικοινωνία
- 4) Αδυναμία ολοκληρώσεις έργου όντος προθεσμίας
- 5) Θέματα προϋπολογισμού
- 6) Περιορισμένοι συμμετοχή των ενδιαφερόμενων του έργου
- 7) Εταιρικά προβλήματα
- 8) Διαχείριση κινδύνων: μια κατάσταση κινδύνου μπορεί να προκύψει κατά την υλοποίηση ενός έργου.

1.10 Εμπλεκόμενοι φορείς στη Διοίκηση Έργου

Οι συμμετοχοί έργου (project stakeholders) είναι άτομα ή ομάδες που θα επηρεαστούν από το έργο, ή μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου και των παραδοτέων.

Τα διαφορετικά άτομα ή οι κοινωνικές ομάδες που εμπλέκονται με διαφορετικές βλέψεις, σε σχέση με το έργο, αποτελούν την προϋπόθεση για να υπάρξει το έργο, τα άτομα αυτά αποκαλούνται ‘εμπλεκόμενοι του έργου’ ή ‘ενδιαφερόμενα μέρη’.

Εμπλεκόμενοι σ’ ένα έργο είναι οι παρακάτω:

- **ο κύριος του έργου (project owner)**, είναι αυτός για τον οποίο υλοποιείται το έργο και για τον οποίο καταρτίζεται η σύμβαση του έργου,
- **ο φορέας υλοποίησης του έργου**, είναι αυτός που αναλαμβάνει την υλοποίηση του έργου (είτε ο ίδιος είτε χρησιμοποιώντας άλλους εργολήπτες ή ανάδοχους),
- **η αναθέτουσα αρχή (contracting authority)**, η οποία αναθέτει το έργο με κάποια διαδικασία (άμεση ανάθεση, διαγωνισμό κ.τ.λ.) στον φορέα υλοποίησης,
- **οι χρηματοδότες του έργου (financiers, sponsors)**, οι οποίοι πληρώνουν τις δαπάνες του έργου,
- **οι ωφελούμενοι ή τελικοί χρήστες ή πελάτες του έργου (project users and customers)**, οι οποίοι είτε είναι αποδέκτες του προϊόντος του έργου είτε χρησιμοποιούν το προϊόν του έργου.

Λόγω της δυσδιάκριτης συμμετοχής των εμπλεκομένων στο έργο, ο καθορισμός αυτών άλλοτε είναι εύκολος και άλλοτε δύσκολος (π.χ. «το δημόσιο πότε και πώς μπορεί να θεωρηθεί ως εμπλεκόμενο μέρος στο έργο»;

Οι ανάγκες, οι προσδοκίες, οι απαιτήσεις και οι δυνατότητες των παραπάνω εμπλεκομένων στο έργο καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον του έργου. Αυτό που αντιπροσωπεύουν οι εμπλεκόμενοι και οι τρόποι με τους οποίους συνεργάζονται μεταξύ τους χαρακτηρίζει συχνά τα έργα. Έτσι, για παράδειγμα:

- Ένα έργο μπορεί να εκτελείται με ίδια μέσα του κυρίου του έργου, ή να χρησιμοποιεί ανάδοχο.
- Στην περίπτωση ενός δημόσιου έργου Κύριος του έργου αλλά και Αναθέτουσα Αρχή είναι η πολιτεία με τα αντίστοιχα όργανα της και Ωφελούμενοι και Χρήστες του έργου θα πρέπει να είναι το κοινωνικό σύνολο. Χρηματοδότης μπορεί να είναι το δημόσιο ή ιδιώτες (**Συγχρηματοδοτούμενο έργο – Co-Financed Project**) ή να χρηματοδοτείται εξ ολοκλήρου από ιδιώτες με αντάλλαγμα την αποκλειστική εκμετάλλευση του προϊόντος του έργου για κάποια χρόνια (π.χ. Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος). Ανάδοχοι του έργου μπορεί να είναι αποκλειστικά δημόσιοι φορείς ή αποκλειστικά ιδιωτικοί φορείς ή σε συνεργασία μεταξύ τους ενώ ανάδοχος μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι (κοινοπραξία).

- Στην περίπτωση ιδιωτικού έργου Κύριος του έργου είναι ο ιδιώτης αλλά μέσα σε χαραγμένο από την πολιτεία πλαίσιο (νομοθεσία, προδιαγραφές ποιότητας, κ.λπ.), και φυσικά αναλαμβάνει και την οικονομική ευθύνη μόνος ή με εταίρους (τραπεζικό σύστημα, εταιρείες κ.λπ.). Ορισμένες φορές η πολιτεία συγχρηματοδοτεί το έργο ενώ άμεσοι ωφελούμενοι του έργου μπορεί να είναι οι πελάτες και οι υπάλληλοι του ιδιώτη, αλλά και ο ίδιος ο ιδιώτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Ανάλυση Αναγκών – Συμμετοχικός Σχεδιασμός

Στη Διοίκηση Έργων, η ανάλυση αναγκών είναι μέρος των διαδικασιών σχεδιασμού, που χρησιμοποιείται συχνά για την βελτίωση ατόμων, εκπαίδευση / κατάρτιση, οργανισμούς ή κοινότητες. Μπορεί να βελτιώσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που λαμβάνει ένας πελάτης. Μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αποσαφήνιση των προβλημάτων και τον προσδιορισμό κατάλληλων παρεμβάσεων ή λύσεων (Fulgham & Shaughnessy, 2008). Με σαφή προσδιορισμό του προβλήματος, οι πεπερασμένοι πόροι μπορούν να κατευθυνθούν προς την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας εφικτής και εφαρμόσιμης λύσης (Altschuld, et.al., 2010). Η συλλογή κατάλληλων και επαρκών δεδομένων επικαιροποιεί τη διαδικασία ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού προϊόντος που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των ενδιαφερόμενων. Οι αξιολογήσεις των αναγκών είναι αποτελεσματικές μόνο όταν εστιάζονται στα άκρα και παρέχουν συγκεκριμένες αποδείξεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιορίσουν ποια από τα πιθανά μέσα-προς-τα άκρα είναι πιο αποτελεσματικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Kaufman, Rojas & Mayer, 1993).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αναλύοντας τις ανάγκες που μπορεί να έχει ένα έργο ή μια υπηρεσία οδηγούμαστε σε ένα πιο συντονισμένο και καλύτερο αποτέλεσμα. Με την ανάλυση αναγκών έργων ή προγραμμάτων μπορούμε να προσδιορίσουμε ποιες είναι οι ανάγκες τους για την διεκπεραίωση και υλοποίηση αυτών των έργων είτε πρόκειται για οικονομικούς, υλικούς λόγους είτε για την συμμετοχή ανθρώπινων παραγόντων.

Για παράδειγμα, η ανάγκη για συμμετοχή του κοινού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την καλύτερη διεκπεραίωση ενός έργου προέκυψε μέσω της ανάλυσης των αναγκών του ίδιου του έργου, ώστε να εξυπηρετηθούν οι στόχοι, οι διαφορετικές ανάγκες αλλά και οπτικές.

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια σημαντική στροφή των κέντρων λήψης αποφάσεων προς τη διεύρυνση της συμμετοχής του κοινού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με στόχο τη συμπερίληψη των διαφορετικών οπτικών και προτεραιοτήτων των πολιτών και των ομάδων συμφερόντων (stakeholders) στη χάραξη πολιτικής και την ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων, προγραμμάτων κ.λπ. (Στρατηγέα, 2015).

2.2 Η έννοια της συμμετοχής

Η συμμετοχή σημαίνει διαφορετικά πράγματα για κάθε άνθρωπο. Οι ορισμοί της συμμετοχής αφθονούν (Cohen&Uphoff,1977; Korten,1980; Paul,1987; Ghai&Hewitde Alacantara,1990), όλοι όμως περιλαμβάνουν σε κάποιο βαθμό τις έννοιες της συμβολής, της επιρροής, της κοινοποίησης ή της αναδιανομής της εξουσίας και του ελέγχου, των πόρων, των οφελών, της γνώσης και των δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτηθούν μέσω της συμμετοχής των δικαιούχων στη λήψη αποφάσεων.

Η συμμετοχή είναι μια πολυδιάστατη, δυναμική διαδικασία, η οποία λαμβάνει διάφορες μορφές και αλλαγές κατά τη διάρκεια του κύκλου του έργου και με την πάροδο του χρόνου, με βάση το ενδιαφέρον και τις ανάγκες.

Η συμμετοχή στη διαχείριση του έργου είναι μια διαδικασία που επιτρέπει την ανταλλαγή μέρους του ελέγχου του έργου με βασικούς ενδιαφερόμενους, ιδίως δικαιούχους. Δίνοντας στους δικαιούχους την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, τα στοιχεία της διαχείρισης του έργου βοηθούν στην οικοδόμηση μιας αίσθησης ιδιοκτησίας για τα αποτελέσματα του έργου.

Η κυριότητα των αποτελεσμάτων του έργου διασφαλίζει την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Όταν οι ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν ότι ακούγονται οι φωνές, οι απόψεις και οι προτιμήσεις τους, γνωρίζουν ότι το έργο ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Η συμμετοχή δεν πρέπει να περιορίζεται σε βασικές συνεντεύξεις και περιστασιακές συναντήσεις επικοινωνίας, αλλά πρέπει να

συμπεριλαμβάνεται σε όλες τις φάσεις του έργου από το σχεδιασμό, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την παρακολούθηση, την προσαρμογή και το κλείσιμο / αξιολόγηση του έργου.

Οι διαχειριστές έργων πρέπει να έχουν ενσωματωμένη συμμετοχή στη φάση σχεδιασμού του έργου και να επιλέγουν πότε, τι, γιατί και ποιος θα συμμετάσχει. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η υπερβολική συμμετοχή μπορεί επίσης να έχει αρνητικό αποτέλεσμα, αφού όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν άλλες προτεραιότητες και δραστηριότητες με τις οποίες ανταγωνίζεται το έργο. Ο διαχειριστής του έργου πρέπει να γνωρίζει τη διαθεσιμότητα χρόνου και την προσπάθεια που απαιτείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι ενδιαφερόμενοι του έργου ποικίλλουν και το επίπεδο συμμετοχής τους ποικίλλει επίσης ανάλογα με το ποιοι είναι και ποια είναι τα μερίδιά τους στο έργο, το έργο πρέπει να προσδιορίσει όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς του έργου και να αξιολογήσει το επίπεδο συμμετοχής που απαιτείται από τον καθένα, πότε απαιτείται η συμμετοχή και γιατί η συμμετοχή θα αυξήσει τον αντίκτυπο του έργου.

2.3 Η πορεία της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

Η πορεία της συμμετοχής σαν ερευνητική μέθοδος ξεκίνησε περίπου από τη δεκαετία του 1930. Επιστήμονες, κυρίως των κοινωνικών επιστήμων, παρατήρησαν πως με τη συμμετοχή του κοινού στα κοινωνικά θέματα υπήρξε μια καλύτερη αντιμετώπιση και επίλυση αυτών. Για την αποτελεσματικότητα της συμμετοχικής μεθόδου, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην αναζήτηση μεθόδων και τεχνικών οι οποίες θα βοηθούσαν στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών των απόψεων που έχουν οι πολίτες ώστε να εμπλουτίσουν τη γνώση που διέθεταν ώστε να οδηγηθούν στις λύσεις των προβλημάτων που προέκυπταν(Rijkens-Klomp&VanAsselt, 2002).

Στην πορεία, κάπου τη δεκαετία του 60, κοινωνιολόγοι, στελέχη του μάρκετινγκ κ.α. χρησιμοποίησαν την μέθοδο της συμμετοχής ώστε να αναπτύξουν εργαλεία για την απόκτηση και επεξεργασία πληροφοριών από το κοινό και την αξιοποίησή τους οι μεν για κοινωνιολογικές έρευνες και δε για την προώθηση προϊόντων.

Από τη δεκαετία του '80, παρατηρείται στροφή από το μοντέλο λήψης αποφάσεων «από πάνω προς τα κάτω» (top-down decision-making model) σε ένα μοντέλο «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up) (Morris 1999).

Η ολοένα και μεγαλύτερη σημασία που δίνεται στη συμμετοχή του κοινού κατά τη λήψη αποφάσεων, παρατηρείται ότι κινείται παράλληλα με τη σταδιακή αύξηση της πολυπλοκότητας και του πολυδιάστατου χαρακτήρα των προβλημάτων στις σημερινές κοινωνίες (Stratigea&Giaoutzi 2012), όπου η αντιμετώπιση τους οδήγησε στη δημιουργία νέων προσεγγίσεων και εργαλείων, όπως και σε μια ολοκληρωμένη θεώρηση, που απαιτεί, τη συμμετοχή παραγόντων όπως, ομάδων ενδιαφερόντων, κέντρων λήψης αποφάσεων, φορέων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, επιστημονικών φορέων κ.ά. (Rotmans 1998, Smith&Wales 1999).

Η δεκαετία του '90, αποτελεί ένα σημαντικό σταθμό για την προώθηση της συμμετοχής του κοινού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπου στη Διάσκεψη του Ρίο ντε Τζανέιρο (1992) γίνεται μια προσπάθεια για την εμπλοκή των πολιτών στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών θεμάτων. Κατά τη διάσκεψη αυτή, η συμμετοχή, η ανάληψη ευθύνης και η συνεργασία οριοθετούνται ως σημαντικής αξίας έννοιες ώστε να εξυπηρετούνται περιβαλλοντικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι σε διάφορους τομείς και σε διαφορετικά επίπεδα λήψης αποφάσεων (Στρατηγέα, 2015). Το 1998, υπογράφηκε η Σύμβαση του Aarhus (σε ισχύ τέθηκε το 2001), η οποία αναφέρεται σε θέματα που αφορούν στην πληροφόρηση του κοινού και την πρόσβαση στη δικαιοσύνη για περιβαλλοντικά ζητήματα, όπως και τη συμμετοχή του σε αποφάσεις που αφορούν, στο περιβάλλον. Όπως διατυπώθηκε στόχο έχει «να συμβάλει στην προστασία του δικαιώματος κάθε ατόμου από τις παρούσες και μελλοντικές γενεές να ζει σε περιβάλλον κατάλληλο για την υγεία και την ευημερία του» (Aarhus Convention 1998).

Η Σύμβαση του Aarhus αποτελείται από τρεις πυλώνες, οι οποίοι αποσκοπούν:

- στη διασφάλιση της διαφάνειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- στην υποστήριξη των αποφάσεων αυτών από ευρύτερες κοινωνικές ομάδες,
- στην προώθηση της υπευθυνότητας από όλα τα μέρη που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η Ελλάδα, στα πλαίσια της Σύμβασης του Aarhus με την Οδηγία 2003/4/EK και την Οδηγία 2003/35/EK από την Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία δεσμεύει τα κράτη μέλη της,

δεσμεύτηκε σχετικά με την παροχή πληροφοριών σχετικά με το περιβάλλον στους πολίτες της και ως προς τα σκέλη που αφορούν: (α) τη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για θέματα περιβάλλοντος και (β) την δυνατότητα των πολιτών να στραφούν στη δικαιοσύνη για περιβαλλοντικά θέματα.

Πλέον στον 21^ο αιώνα, το 2008 ο Zwirner αναφέρει πως ομάδες συμφερόντων, πολιτών, φορέων και οργανώσεων επιδιώκουν με τη συμμετοχή να επηρεάσουν την έκβαση του αποτελέσματος ή και την ίδια τη διαδικασία συμμετοχής.

Επιπρόσθετα, το 2012, δημιουργήθηκε η Πρωτοβουλία των Ευρωπαίων Πολιτών (ΠΕΠ) στα πλαίσια της Ε.Ε., που αποτελεί, ένα νέο εργαλείο για τη συμμετοχή των πολιτών στη χάραξη πολιτικής σε ένα υψηλό επίπεδο λήψης αποφάσεων που δίνει τη δυνατότητα στους ευρωπαίους πολίτες να ζητούν απ' ευθείας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να αναλάβει πρωτοβουλία και να επεξεργαστεί πρόταση για ζητήματα που τους ενδιαφέρουν και εμπίπτουν στους τομείς της αρμοδιότητας της (Κανονισμός 211/2011/ΕΕ 2011). Η ΠΕΠ αποτελεί σπουδαία καινοτομία στην έννοια της συμμετοχής του κοινού στη χάραξη πολιτικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αποτελώντας στην πραγματικότητα το πρώτο υπερεθνικό θεσμικό εργαλείο άμεσης δημοκρατίας στον πλανήτη.

Τέλος, το 2017 το Υπουργείο Περιβάλλοντος Ηνωμένων Πολιτειών ορίζει ότι η συμμετοχή του κοινού προσδιορίζεται ως η διαδικασία που εμπλέκει άμεσα το κοινό στη λήψη αποφάσεων.

2.4 Ιστορική Αναδρομή του Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός κάνει την εμφάνισή του στις αρχές του 20ου αιώνα. Η ανάγκη των πολιτών για μεγαλύτερη εμπλοκή σε σημαντικά ζητήματα της καθημερινότητας αλλά και η ανάγκη για συλλογή πληροφοριών σχετικά με την άποψη των πολιτών όπως και των ομάδων συμφερόντων για διάφορα προβλήματα της κοινωνίας η συμμετοχή σαν ερευνητική μέθοδος ήρθε στο προσκήνιο.

Τη δεκαετία του '30 η ερευνητική μέθοδος, της συμμετοχής, συναντάται σε πολλά επιστημονικά πεδία, κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες. Οι επιστήμονες αναπτύσσουν εργαλεία για τη συλλογή και επεξεργασία της πληροφορίας με τη βοήθεια των

απόψεων των πολιτών, εμπλουτίζοντας την ήδη υπάρχουσα γνώση ώστε να εξάγουν αποτελεσματικότερες λύσεις.

Ένας σημαντικός σταθμός στην εξέλιξη του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, η ανάγκη για εμπύχωση των στρατιωτών, οδήγησε στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων για την πραγματοποίηση συνεντεύξεων που να τους εμπλέκουν στις στρατιωτικές επιχειρήσεις (VanAsselt και Rijkens-Klompet, 2002). Η εμπειρία αυτή είναι που συνέβαλλε στη συνέχεια στη δημιουργία των ομάδων εστίασης (focus groups), μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στο συμμετοχικό σχεδιασμό και η οποία εφαρμόστηκε εκτενώς στην πορεία, από τις επιχειρήσεις προκειμένου να προσεγγίσουν αποτελεσματικότερα το καταναλωτικό κοινό.

Τη δεκαετία του 1960, οι κοινωνιολόγοι αρχίζουν να προσεγγίζουν το ζήτημα του συμμετοχικού σχεδιασμού με έμφαση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη χάραξη πολιτικής. Επίσης εκείνη την περίοδο, στα πλαίσια της κοινωνικής αμφισβήτησης και της απαίτησης για άμεση και πραγματική εμπλοκή των πολιτών στις διαδικασίες, υπήρξαν εξεγέρσεις και συγκρούσεις που πίεζαν το κράτος να ενσωματώσει και αρκετές φορές να προωθήσει παρεμβάσεις συμμετοχικού σχεδιασμού.

Σημαντικός σταθμός για την εξέλιξη του συμμετοχικού σχεδιασμού αποτελεί η δεκαετία του 1970 κυρίως στη Σκανδιναβία, όπου έλαβε χώρα η Διάσκεψη της Στοκχόλμης (1972). Στη Διάσκεψη αυτή, μέσα από ένα κείμενο 26 αρχών, υπογραμμίζεται η σημασία του περιβάλλοντος και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Ο βασικότερος στόχος της διάσκεψης αυτής ήταν η διαφοροποίηση του αναπτυξιακού μοντέλου σε ένα φιλικό προς το περιβάλλον, ενσωματώνοντας παράλληλα την έννοια της κοινωνικής δικαιοσύνης με τη λογική της δυνατότητας πρόσβασης όλων των κοινωνικών ομάδων στην πληροφόρηση – εκπαίδευση για τα περιβαλλοντικά ζητήματα (Sohn, 1973).

Από τη δεκαετία του '80 και μετά, ενισχύονται οι πρωτοβουλίες που δίνουν έμφαση στις συμμετοχικές διαδικασίες και αποτυπώνουν με πιο συστηματικό τρόπο τη στροφή από το μοντέλο λήψης αποφάσεων «από πάνω προς τα κάτω» σε ένα μοντέλο «από κάτω προς τα πάνω». Αποτέλεσμα της μετάβασης αυτής είναι η σταδιακή

γεφύρωση του χάσματος μεταξύ αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις και αυτών τους οποίους αφορούν.

Σύμφωνα με τον Duraiappah(2005) τα κέντρα λήψης αποφάσεων επιδίωξαν να ενσωματώσουν με πιο αποτελεσματικούς τρόπους τις προτεραιότητες των τοπικών πληθυσμών στη λήψη αποφάσεων. Ο επανακαθορισμός αυτός των ρόλων και του βάρους των συμμετεχόντων στη λήψη των αποφάσεων και κατ' επέκταση την αναπτυξιακή πολιτική των κοινωνιών οδήγησε και σε διαφορετικές προσεγγίσεις των μεθόδων συμμετοχής. Οι συμμετοχικές διαδικασίες σε αυτό το πλαίσιο προωθήθηκαν αφενός με τη λογική της αποτελεσματικότερης υλοποίησης και πολυδιάστατης αντιμετώπισης έργων και δραστηριοτήτων, αφετέρου δε της προώθησης της κοινωνικής δικαιοσύνης (Duraiappah, Roddy, & Parry, 2005).

Στη συνέχεια, τη δεκαετία του '90 παρατηρείται η συμμετοχή των πολιτών να εντάσσεται σε στα κυβερνητικά προγράμματα ιδιαίτερα σε Ευρώπη και ΗΠΑ. Ήδη τη δεκαετία του 1990 η συμμετοχή έχει γίνει μια βασική συνιστώσα της ανάπτυξης, όπου τοπικοί φορείς, αδύναμες κοινωνικά ομάδες κλπ. έχουν πλέον κατοχυρωμένο, νομικά τουλάχιστον, δικαίωμα συμμετοχής στα ζητήματα που τους αφορούν.

Οι συμμετοχικές διαδικασίες είχαν γρήγορα εξέλιξη και από τη δεκαετία του 1990 μέχρι σήμερα η συμμετοχή διευρύνθηκε σε σχέση με το πλήθος των συμμετεχόντων και τις τεχνικές και μεθόδους εφαρμογής της. Με το πέρασμα των χρόνων η συμμετοχή αποτελεί πλέον μια βασική συνιστώσα της ανάπτυξης (Duraiappah, Roddy, & Parry, 2005). Η τεχνολογική εξέλιξη και κυρίως αυτή των δικτύων επικοινωνίας και πληροφοριών κατέστησε περισσότερο προσβάσιμη την πληροφορία και αλληλεπίδραση αντίστοιχα σε μεγάλα τμήματα του πληθυσμού. Οι ζυμώσεις που προέκυψαν στις τοπικές κοινωνίες αλλά και μεταξύ αυτών και των κέντρων λήψης αποφάσεων συνέκλιναν στη λογική προσέγγισης των συμμετοχικών διαδικασιών.

Στον 21^ο αιώνα πλέον, τα σύγχρονα μοντέλα συμμετοχικών διαδικασιών βασίζονται τόσο σε διαδικτυακές όσο και παραδοσιακές μεθόδους διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης. Με τη χρήση ασύγχρονων διαδικτυακών μεθόδων οι συμμετέχοντες δεν περιορίζονται από το χρόνο της διαδικασίας. Δίνεται έτσι δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στο μεγάλο όγκο πληροφοριών που είναι απαραίτητες για το σχηματισμό άποψης και σωστών κρίσεων επί του θεματικού πεδίου ενδιαφέροντος αλλά και της γόνιμης διαπροσωπικής συζήτησης από την άλλη. Ανεξάρτητα των μεθόδων

εφαρμογής, η αιτία γέννησης αυτών των διαδικασιών αλλά και η εξέλιξή τους δομείται στη λογική της επίτευξης κοινώς αποδεκτών και δίκαιων αποφάσεων (Schweizer, etal., 2016) (Λιότζης, 2010).

2.5 Ανάλυση Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός αποτελείται από πολλά εργαλεία καθώς και από διαφόρους εμπλεκομένους. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση βασικών χαρακτηριστικών του συμμετοχικού σχεδιασμού, αναφορά στον ορισμό του, στην αναγκαιότητα της χρήσης του, σε μεθόδους που χρησιμοποιούνται καθώς επίσης θα γίνει αναφορά και στη διαβούλευση σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση.

2.5.1 Ορισμός -Έννοια Συμμετοχικού σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός είναι μια μορφή εξέλιξης της συμμετοχής σε κοινωνικά θέματα, στον πολεοδομικό σχεδιασμό, σε διάφορα έργα, σε παιδαγωγικά προγράμματα και άλλες τόσες περιπτώσεις.

Αποτελεί ένα εργαλείο που με την **άμεση εμπλοκή των πολιτών** βοηθά στη διαμόρφωση των δημόσιων χώρων, συνθηκών εργασίας, σχεδιασμού προϊόντων, έργων τέχνης, λογισμικού κ.α. Βοηθάει σε όλα τα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού αλλά και στις αποφάσεις για τη μετέπειτα χρήση του. Είναι ένα μέσο με το οποίο μπορεί να παραμένει ο δημόσιος χώρος της πόλης, **ένας ζωντανός οργανισμός**. Δεν υπάρχει απόκλιση κοινωνικών ομάδων και λειτουργεί ως πεδίο ώστε να αναπτυχθεί η διαφορετικότητα αλλά και η κοινωνική αλληλεπίδραση.

Με μια ευρεία έννοια ορίζεται ως συμμετοχικός σχεδιασμός ότι είναι, *«οι δημόσιες συζητήσεις, που οργανώνονται με σκοπό την διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών, της κυβερνήσεως, των εμπλεκόμενων φορέων, του επιχειρηματικού κόσμου, των εμπειρογνομόνων και των επιστημόνων σχετικά με κάποια ορισμένη απόφαση για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα»* (Rennetal, 1993).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Van Jaasveld (2001), «η διαδικασία του συμμετοχικού σχεδιασμού ορίζεται από τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και των άμεσα ενδιαφερόμενων και οι οποίες σχέσεις ποικίλουν, ανάλογα με το αντικείμενο του σχεδιασμού από τη μία και τους στόχους που τίθενται από την άλλη». Με τον

ορισμό αυτόν δικαιολογείται και ο διαφορετικός βαθμός εμπλοκής των συμμετεχόντων επομένως και οι διαφορετικού τύπου συμμετοχικές διαδικασίες. Υπάρχουν περιπτώσεις που συμπεριλαμβάνουν τους χρήστες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις ιδέες τους στον σχεδιασμό ενώ άλλες έχουν μόνο ενημερωτικούς στόχους.

Ο Καμχής (2007) αναφέρει πως συμμετοχικός σχεδιασμός είναι μια «πλατφόρμα επικοινωνίας, όπου τοποθετείται ισόποσα η επιστημονική γνώση αλλά και κάθε σύστημα κατανόησης της πραγματικότητας, όπως ηθικές αξίες, πολιτισμικές παραδόσεις κ.α.».

Σύμφωνα με τον Σπυράτο (2010), ο συμμετοχικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη συμμετοχή και τη συνεργασία των πολιτών (μεμονωμένων ατόμων) στις διαδικασίες σχεδιασμού ενός συγκεκριμένου χώρου που τα άτομα αυτά βιώνουν (κατοικούν–επισκέπτονται–εργάζονται) με σκοπό τη διαμόρφωση του τελικού σχεδιαστικού αποτελέσματος .

Ένας διαφορετικός ορισμός είναι πως θεωρείται, μια δημοκρατική διαδικασία συνεχούς μάθησης, στην οποία οι συμμετέχοντες μαθαίνουν για τον εαυτό τους, ωστόσο μαθαίνουν τις αξίες και τις απόψεις των άλλων συμμετεχόντων(Γιαπιτζή και Στρατηγία, 2011).

Εννοιολογικά ο συμμετοχικός σχεδιασμός περιγράφεται με μια σειρά ορισμών και προσεγγίσεων, η κάθε μία από τις οποίες δίνει φως σε διαφορετικές πτυχές του. Αποτελεί μια διαδικασία που σχετίζεται περισσότερο με την έννοια της συμμετοχής της κοινωνίας, και έχει συσχετιστεί με έννοιες και χαρακτηρισμούς που παραπέμπουν σε δημοκρατικές διαδικασίες.

Με μια ευρεία έννοια, ο συμμετοχικός σχεδιασμός αποτελεί μια πλατφόρμα επικοινωνίας και διαβούλευσης, που επιδιώκει την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών ομάδων συμφερόντων που ενδιαφέρονται άμεσα για θέματα του σχεδιασμού.

Με άλλα λόγια ο συμμετοχικός σχεδιασμός αποτελεί ένα εργαλείο που προωθεί την διεύρυνση της συμμετοχής των πολιτών στον σχεδιασμό και την διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στη διαβούλευση, μια έννοια την οποία πολλοί την ταυτίζουν με τον συμμετοχικό σχεδιασμό.

2.6 Αναφορές στο Συμμετοχικό Σχεδιασμό/Διαβούλευση στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Η συμμετοχή όπως έχουμε ήδη αναφερθεί σημαίνει ουσιαστικά εμπλοκή των πολιτών, και αποτελεί προϋπόθεση της συμμετοχικής δημοκρατίας, είναι η λέξη κλειδί σε όλους τους ορισμούς και οι αναλύσεις που γίνονται σχετικά περιστρέφονται γύρω από αυτή.

Η συμμετοχική δημοκρατία δίνει έμφαση στην ανάγκη και το όφελος της ευρείας εμπλοκής των πολιτών στην διαχείριση πολιτικών υποθέσεων, όταν αυτή βασίζεται στις σωστές αρχές πληροφόρησης, διαβούλευσης και ενεργούς συμμετοχής.

Η διαβούλευση είναι ένας από τους τρεις πυλώνες της δημόσιας συμμετοχής, με την πληροφόρηση είναι ο πιο διαδεδομένος και αναπτυγμένος πυλώνας. Παρατηρείται πλέον πως η δημόσια διαβούλευση κερδίζει έδαφος σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο με τη θεσμοθέτησή της από το Πρόγραμμα Καλλικράτης με τον Ν. 3852/2010. Τη Δημόσια Διοίκηση πλέον αρχίζει να απασχολεί η άμεση δημόσια συμμετοχή η οποία θεωρείται ένα βήμα μετά τη διαβούλευση.

Οι διεθνείς όροι που χρησιμοποιούνται για τη διαβούλευση είναι “deliberation” και “consultation”. Η διαφορά των δύο αυτών όρων, σύμφωνα με τον Λιότζη, (2010) είναι το «αν μία διαβουλευτική διαδικασία στοχεύει στη λήψη αποφάσεων (deliberation) ή αν είναι μόνο συμβουλευτική (consultation)».

Η διαβούλευση είναι σύσκεψη όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων ώστε να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Λόγω των διαφορετικών υποβάθρων των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή, η διαφωνία και η σύγκρουση θεωρούνται δεδομένες. Σύμφωνα με τον Barber (2007) η διαβούλευση, μια σύσκεψη «τη μετασχηματίζει παρά τη διευθετεί ή την ελαχιστοποιεί», κι αυτή είναι η διαφορά της από μία απλή συζήτηση.

Η συμμετοχή των πολιτών στην **Ευρωπαϊκή Ένωση** πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς δράσεων πάνω σε διάφορα θέματα από τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών έως και θέματα χάραξης πολιτικής, όπου συμπεριλαμβάνεται και ο σχεδιασμός. Με κύριο σημείο διεπαφής, αλληλεπίδρασης και διαβούλευσης τα διαδικτυακά φόρουμ και ιστότοπους σχεδιασμένους για τους συγκεκριμένους σκοπούς οι Ευρωπαίοι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να λένε την γνώμη τους σε θέματα, πρωτοβουλιών της επιτροπής έως και θεσμικά θέματα πολιτικών διαστάσεων.

Μέσω του ιστότοπου «πρωτοβουλιών των πολιτών», η Ευρωπαϊκή επιτροπή δίνει τη δυνατότητα στη συμμετοχή των πολιτών μέσω προτάσεων επί συγκεκριμένων νομοθετικών αλλαγών σε θέματα που είναι της αρμοδιότητας της ευρωπαϊκής επιτροπής (περιβάλλον, ενέργεια, μεταφορές). Για τη δημιουργία μιας «πρωτοβουλίας» χρειάζονται επτά πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από διαφορετικά κράτη- μέλη. Στη συνέχεια χρειάζεται η πρωτοβουλία να συγκεντρώσει ένα εκατομμύριο υπογραφές ώστε να μπορέσει να επικαλεστεί την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να γνωμοδοτήσει και να αποφασίσει τις ενέργειες στις οποίες θα προχωρήσει .

Το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο υπάγονται αυτού του είδους οι «πρωτοβουλίες» καθορίζεται από ειδικό κανονισμό της ΕΕ από το 2011. Σχετικές προβλέψεις για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της «πρωτοβουλίας των πολιτών» υπάρχουν σε κάθε κράτος μέλος, για την Ελλάδα η αναφορά γίνεται στον ν. 4071/2012 (άρθρο 20). Το σύνολο των πρωτοβουλιών στην ιστορία των «θεσμοθετημένων πρωτοβουλιών» από το 2012 μέχρι σήμερα που συγκέντρωσαν τον απαραίτητο αριθμό υπογραφών είναι μόλις τέσσερις κάτι που μας δείχνει πως δεν είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη η πορεία τους (European Commission c, 2020)

Εν ολίγοις, μέσω της ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής υπάρχει η πύλη «Have your say» για τους πολίτες όπου μπορούν να επικοινωνήσουν τις ανησυχίες και τα συμφέροντά τους στους φορείς χάραξης πολιτικής.

Στο πλαίσιο της **Ελληνικής νομοθεσίας**, από τα πρώτα θεσμικά πλαίσια που αφορά την συμμετοχή είναι μέσω του άρθρου **5Α** που αναφέρεται στο δικαίωμα στην πληροφόρηση.

Στη συνέχεια με το Ν. 3422/2005 γίνεται η ενσωμάτωση της σύμβασης Aarhus στο ελληνικό δίκαιο μέσω της οποίας προβλέπεται η άμεση πρόσβαση των πολιτών στην πληροφόρηση, καθώς και το δικαίωμα να εκφράζουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων πάνω σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

Το 2006 με τον Νέο Δημοτικό Κώδικα Ν. 3463/2006 ενισχύεται η συμμετοχική διαδικασία των πολιτών στη διαμόρφωση των αποφάσεων που λαμβάνουν τα δημοτικά και κοινοτικά συμβούλια. Στους θεσμούς αυτούς εντάσσεται και η διαβούλευση των οργάνων λήψης αποφάσεων με συλλογικούς φορείς και ενδιαφερόμενες ομάδες του πληθυσμού.

Με το Ν. 4014/2011 και με τις διατάξεις της ΚΥΑ 1649/45/2014, ΦΕΚ 45 τ.Β΄, οι πολίτες αλλά και οι λοιποί φορείς μπορούν να ενημερωθούν και να διατυπώσουν εγγράφως τη γνώμη τους στα πλαίσια των «γνωμοδοτήσεων και της έναρξης δημόσιας διαβούλευσης» για ΜΠΕ μέσα σε 35 ή 45 ημέρες ανάλογα την κατηγορία έργου. Οι διαβουλεύσεις που δημοσιεύονται στην πλατφόρμα που έχει δημιουργηθεί στο Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ) αφορούν διαγωνισμούς προμηθειών και υπηρεσιών στο πλαίσιο της υλοποίησης έργων και με βάση το άρθρο 47 «Κανόνες για τη διενέργεια προκαταρκτικών διαβουλεύσεων της αγοράς» του ν.4412/2016 του νόμου τίθενται σε διαβούλευση το λιγότερο 15 ημέρες και όχι πάνω από 60.

Ενώ το Υπουργείο Εσωτερικών, με τις Υπουργικές Αποφάσεις (ΥΑ 74754/30.10.2010&35829 ΦΕΚ 2642/6.10.2014) καθορίζει *«το περιεχόμενο, τη δομή, τον τρόπο υποβολής, τα όργανα και η διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) β΄ βαθμού»*, όπως είναι οι Περιφέρειες.

Στα πλαίσια αυτά κινείται και ο νόμος για την «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης (Νόμος Υπ' Αριθ. 4048/2012). Βασική επιδίωξη του νόμου αυτού αποτελεί ο νόμος αυτός αναφέρεται στην τήρηση των αρχών και την εφαρμογή των μέσων καλής νομοθέτησης. Στον νόμο αυτό συναντάμε και τον όρο «διαβούλευση», ως ένα από τα μέσα καλής νομοθέτησης. Δόθηκε προτεραιότητα στην εξασφάλιση διαδικασιών για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή και συναίνεση, μια επιδίωξη που πραγματοποιείται με την ενημέρωση της κοινωνίας και την συμμετοχή εκπροσώπων της σε κοινωνικό διάλογο και διαβούλευση.

Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να αποτελέσει ένα πρόσφορο έδαφος συνδιαλλαγής των πολιτών, διεξαγωγής διαβουλευτικών διαδικασιών και επικράτησης συμμετοχικών θεσμών. Με το νόμο 3852/2010 και συγκεκριμένα τα άρθρα 76 και 178, για την «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» εγκαινιάστηκε ένας θεσμός συμμετοχικής δημοκρατίας με τη δημιουργία επιτροπών διαβούλευσης σε επίπεδο δήμων και περιφερειών αντίστοιχα (άρθρο 76). Τα όργανα αυτά έχουν κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα, ενώ το δημοτικό συμβούλιο είναι αυτό το οποίο παίρνει τις τελικές αποφάσεις.

2.7 Λόγοι εφαρμογής του Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός έχει αρκετές λόγους να υπάρχει και να εφαρμόζεται, ένας από αυτούς είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα στους πολίτες και τις τοπικές κοινωνίες να μπορούν να καθορίσουν τα προβλήματα και τις λύσεις τους που τους αφορούν και να παίρνουν, τις αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους (Sen, 2000).

Συμφώνα με τον Korfmacher (2001), οι κυριότεροι λόγοι είναι «ουσιαστικοί», «ρεαλιστικοί», λόγοι «σχετικοί με τη δημοκρατία». Πιο αναλυτικά:

- **λόγοι «ουσιαστικοί»** (*substantive*), που αφορούν την «ουσία του σχεδιασμού».

Δηλαδή, χρησιμοποιούνται οι χρήστες ως πηγή πληροφοριών για την τοπική κουλτούρα, την κοινωνική ή πολιτική θέση αλλά και τις ανάγκες της κοινωνίας, όπου αναφέρεται έργο. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν και πρωτοβουλίες που συμπεριλαμβάνουν τον χρήστη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να αξιοποιηθούν τυχόν νέες ιδέες του.

- **λόγοι «ρεαλιστικοί»** ή «πρακτικοί» (*pragmatic*), αφορούν δηλαδή

σχεδιαστικά εγχειρήματα που αντιμετωπίζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες, ενδεχομένως σε αρνητικό κλίμα και αναζητούν μια λύση, η οποία θα είναι πιο αποδεκτή από το κοινό. Με αυτόν τον τρόπο, να αντιμετωπιστούν ότι προβλήματα κυριότητας των αποφάσεων προκύψουν (Mostert, 2004).

- **λόγοι «σχετικοί με τη δημοκρατία»** (*democracy*), αφορά δηλαδή,

την προώθηση του δημόσιου διαλόγου, παράλληλα βοηθάει στην ενδυνάμωση της άποψης του κοινού καθώς και την συμμετοχή του σε ιδιαίτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ μέσω της άμεσης συμμετοχής και εμπλοκής, βοηθά στη γεφύρωση των κοινωνικών και πολιτικών χασμάτων.

2.8 Περιπτώσεις εφαρμογής του Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός όπως έχει ήδη αναφερθεί μπορεί να είναι χρήσιμος σε πολλές ξεχωριστές περιπτώσεις. Σύμφωνα με τον Elliott (2005), θεωρείται κατάλληλος σε περιπτώσεις όπως οι παρακάτω:

- Μελέτες που καταπιάνονται με θέματα κοινωνικά ή πολιτισμικά, όπως η αξιοποίησή δημόσιων χώρων όπου, οι τοπικές προτεραιότητες και τα ήθη, ίσως έρχονται σε αντίθεση με τις τετριμμένες πρακτικές και αρχές.
- Θέματα που απαιτούν επιστημονική κατάρτιση, προκειμένου να βρεθούν λύσεις και η απόφαση που θα ληφθεί να διακατέχεται από συναισθηματική ή ηθική αποδοχή.
- Περιπτώσεις όπου χρειάζεται να ληφθούν υπόψη υποκειμενικές αξίες και θέσεις οι οποίες θα πρέπει να διατυπωθούν πριν την ανακοίνωση των προτάσεων και των πλάνων εργασίας που αφορούν σε επεμβάσεις μεγάλης έκτασης, ιδιαίτερης σημασίας και ρίσκου.
- Περιπτώσεις που χρειάζονται καινοτόμες λύσεις ή ακρίβεια στην έρευνα και την πληροφορία ή περιπτώσεις που πρέπει να ληφθούν μέτρα στο πλαίσιο ενός απόλυτα καθορισμένου συνόλου απόψεων ή προτάσεων.

2.9 Στόχοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός και τα εργαλεία του χρησιμοποιείται για μία πληθώρα περιπτώσεων. Οι περιπτώσεις αυτές μπορεί να είναι, η επίλυση προβλημάτων σε πιθανές πολιτικές ενέργειες, η εύρεση λύσης σε αμφιλεγόμενα ζητήματα, η ενίσχυση της συνεργασίας και η επίτευξη συντονισμού, η δημιουργία αποφάσεων στήριξης (Bouzit and Loubier, 2004). Σύμφωνα με τον Van Jaarsveld Romy (2001) οι θεμελιώδεις στόχοι του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι οι εξής τρεις:

- **Να βελτιωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων.** Ο συμμετοχικός σχεδιασμός απαρτίζεται από μια ποικιλία απόψεων, από διαφορετικές σκοπιές και οπτικές γωνίες, που προέρχονται από ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο, λόγω της ποικιλίας αυτής εμπλουτίζεται η βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ενώ μέσω της παρουσίας πολλών συμμετεχόντων στη διαδικασία εξασφαλίζεται και η διαφάνεια της, ενισχύοντας στους συμμετέχοντες το αίσθημα προσφοράς ιδεών, απόψεων και πληροφοριών. Παράλληλα η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να “ενισχυθεί” μέσω των ανοιχτών διάλογων και η από κοινού μελέτη των απόψεων, καθώς μπορεί να εξασφαλίσει σύγκλιση απόψεων και λύσεις κοινά αποδεκτές (Van Jaarsveld Romy, 2001).

- **Η βιώσιμη ανάπτυξη.** Η βιώσιμη ανάπτυξη, απαιτεί την σύνθεση κοινωνικών, οικονομικών και βιο-φυσικών παραγόντων, ώστε το αποτέλεσμα να εξυπηρετεί την ανθρωπότητα. Η συμμετοχικότητα περιλαμβάνεται στην «τοπική σκοπιά»(*home perspective*) της βιώσιμης ανάπτυξης την οποία την ενδιαφέρουν οι τοπικές συνήθειες και οι εναλλακτικές δυνατότητες για οικονομική ανάπτυξη, που μπορεί να αναπτύξουν οι αδύναμες κοινότητες (Kitchener, 1997).
- **Η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων παραγόντων.** Ένα από τα βασικά κομμάτια του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων. Μέσω της συμμετοχής έχουμε οφέλη όπως η καλλιέργεια της σωστής συμπεριφοράς και των αρχών των ανθρώπων (Van Jaarsveld Romy, 2001), παράλληλα όμως στα πλαίσια της συμμετοχικότητας χρειάζεται να δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων (χρήστες – χρηματοδότες), να ενισχυθεί η άσκηση δημοκρατικής πολιτικής, να αυξηθεί ο αριθμός των συμμετεχόντων, σεβασμός και συνεργασία μεταξύ των μερών, ώστε σαν αποτέλεσμα να οδηγήσει στην ομοφωνία και την εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης (Elliott et al, 2005).

2.10 Συμμετέχοντες στο Συμμετοχικό Σχεδιασμό

Ένας από τους βασικούς ρόλους του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι αυτό των συμμετεχόντων. Το κοινό συμφέρον, η ποικιλία απόψεων αλλά και η συνεργασία των συμμετεχόντων έχουν ως αποτέλεσμα να προσφέρουν καλύτερες λύσεις ως προς την ολοκλήρωση έργων και προγραμμάτων ως προς τον σχεδιασμό.

Καθώς μιλάμε για συμμετέχοντες ένα εύλογο ερώτημα είναι για ποιούς πρόκειται. Συμμετέχοντες, λοιπόν, ή εμπλεκόμενοι στο συμμετοχικό σχεδιασμό θεωρούνται τα άτομα, οι ομάδες ή οι φορείς που τίγονται (θετικά ή αρνητικά) από τις παρεμβάσεις του σχεδιασμού, αλλά και σε εκείνους που μπορούν με την συνεισφορά τους να βοηθούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του (Στρατηγέα, 2015).

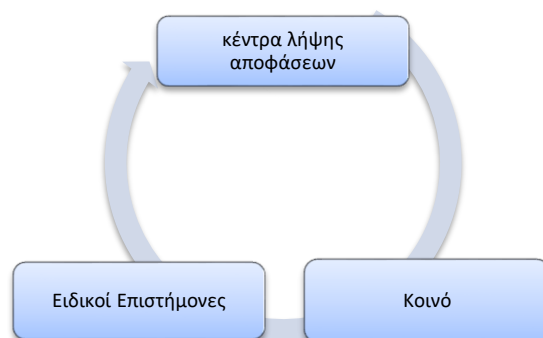
Ένας άλλος ορισμός είναι πως η κοινή αντίληψη σχετικά με τις συμμετοχικές διαδικασίες αποτελούνται από δύο μέρη, τους πολίτες και τις κυβερνητικές δομές. Μα άλλα λόγια μιλάμε για δυο αντίθετους πόλους προς αντιπαράθεση, έναν κρατικό μηχανισμό αντίπαλο των πολιτών σε μια λογική δύο πόλων που ομογενοποιεί δυνητικά διαφορετικές προσεγγίσεις (Innes& Booher, 2004).

Σύμφωνα με τη Στρατηγέα (2015), οι συμμετοχικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την άμβλυνση πολωτικών καταστάσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μέσω της οριοθέτησης των δυνατοτήτων καθενός από αυτούς στην εξέλιξη της διαδικασίας, ώστε να προκύψει μια απόφαση αποδεκτή από όλους.

Οι συμμετέχοντες διακρίνονται σε δυο τύπους στους **παθητικούς συμμετέχοντες**, δηλαδή αυτοί που θίγονται από τις παρεμβάσεις του σχεδιασμού, και στους **ενεργητικούς συμμετέχοντες**, δηλαδή αυτών που έχουν ενεργητική στάση στην αντιμετώπιση των σχεδιαστικών προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων τους αλλά και τον καθορισμό των παρεμβάσεων αυτών. Πιο αναλυτικά, όμως οι εμπλεκόμενοι σε μια συμμετοχική διαδικασία σύμφωνα με ερευνητές διακρίνονται σε *τρεις γενικές κατηγορίες* (Creighton,1998):

- 1) **Κέντρα λήψης αποφάσεων:** Αποτελούνται από εκλεγμένα ή διορισμένα μέλη τα οποία ασκούν πολιτική και παίρνουν αποφάσεις καθώς παραλαμβάνουν τα αποτελέσματα της συμμετοχικής διαδικασίας. Τα κέντρα λήψης αποφάσεων μπορούν να νοούνται τα όργανα της κεντρικής διοίκησης και αυτοδιοίκησης, της δημόσιας διοίκησης, αλλά και κάθε οργανισμός που αποτελεί θεσμοθετημένη οντότητα. Έχουν καθορισμένο ρόλο και αρμοδιότητες σύμφωνα με τη νομοθεσία .
- 2) **Ειδικοί Επιστήμονες:** Ομάδα επιστημόνων με εξειδικευμένες γνώσεις, που εμπλέκονται στη συμμετοχική διαδικασία, οι οποίοι ενημερώνουν τα κέντρα λήψης αποφάσεων και το κοινό σχετικά με τις τεχνικές διαστάσεις ενός προβλήματος. Αποτελούνται δηλαδή, από μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί, επιχειρήσεις, επαγγελματικές εθελοντικές ομάδες, βιομηχανία κ.ά.
- 3) **Κοινό:** Αποτελείται από διαφορετικές ομάδες, οι οποίες διακρίνονται σε: (α) ομάδες εστιασμένες στην περιοχή που μελετάται, π.χ. τοπική κοινωνία, τοπικοί φορείς, ομάδες πολιτών και στις (β) ομάδες οι οποίες εστιάζουν σε

θεματικό αντικείμενο μιας συγκεκριμένης περιοχής, π.χ. αγρότες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, έμποροι, κλπ.



Σχήμα 4: Βασικές κατηγορίες εμπλεκομένων στο σχεδιασμό (Στρατηγέα, 2015)

Σχετικά με τους συμμετέχοντες υπάρχει μια ακόμη διάκριση η οποία αφορά (Elliott et al., 2005), απλούς πολίτες δηλαδή *μεμονωμένα άτομα* που δεν εκπροσωπούν κάποια κοινωνική ομάδα και τους *φορείς*, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν ομάδες ατόμων, όπως μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), συλλόγους και σωματείων, επιστημονικοί φορείς κ.λπ.

Μια ακόμη *διάκριση* γίνεται ανάμεσα στο **κοινό (public)** και τους *φορείς* οι οποίοι είναι ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, οι ενώσεις, τα σωματεία, οι οργανισμοί κ.λπ., και τους **μετόχους ή ομάδες συμφερόντων (stakeholders)** οι οποίοι επηρεάζεται από το αποτέλεσμα του σχεδιασμού και είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει άμεσο ή έμμεσο, υλικό ή άυλο συμφέρον σε μια περιοχή ή για ένα αγαθό.

Η επιλογή των συμμετεχόντων πρέπει να διασφαλίζει (Bousset et al., 2005):

- Τη συμπερίληψη (inclusion), δηλαδή την ίση δυνατότητα έκφρασης των απόψεων από όλους και την συνεισφορά στη διαμόρφωση των λύσεων.
- Τη σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο (relevance), όπου οποιοσδήποτε επηρεάζεται ή επηρεάζει, καθώς όποιος μπορεί να συνεισφέρει στην αναζήτηση λύσεων πρέπει να μπορεί να συμμετάσχει.

Κατά το συμμετοχικό σχεδιασμό η *επιλογή των συμμετεχόντων* αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την σωστή έκβασή ενός αποτελέσματος, καθώς και η ανάλυση ομάδων ενδιαφερόντων, είναι ένα από τα χρήσιμα εργαλεία που βοηθά στην επιλογή

και λήψη αποφάσεων σχετικά με τους εμπλεκόμενους σε μια συμμετοχική διαδικασία.

2.10.1 Μέθοδοι και εργαλεία συμμετοχικού σχεδιασμού

Στο πλαίσιο του συμμετοχικού σχεδιασμού και με στόχο κάθε συμμετοχική διαδικασία έχει αναπτυχθεί και δοκιμαστεί μια σειρά μεθοδολογιών που βοηθάει στην αποτελεσματικότερη συμμετοχή του κοινού και κάθε εμπλεκόμενου.

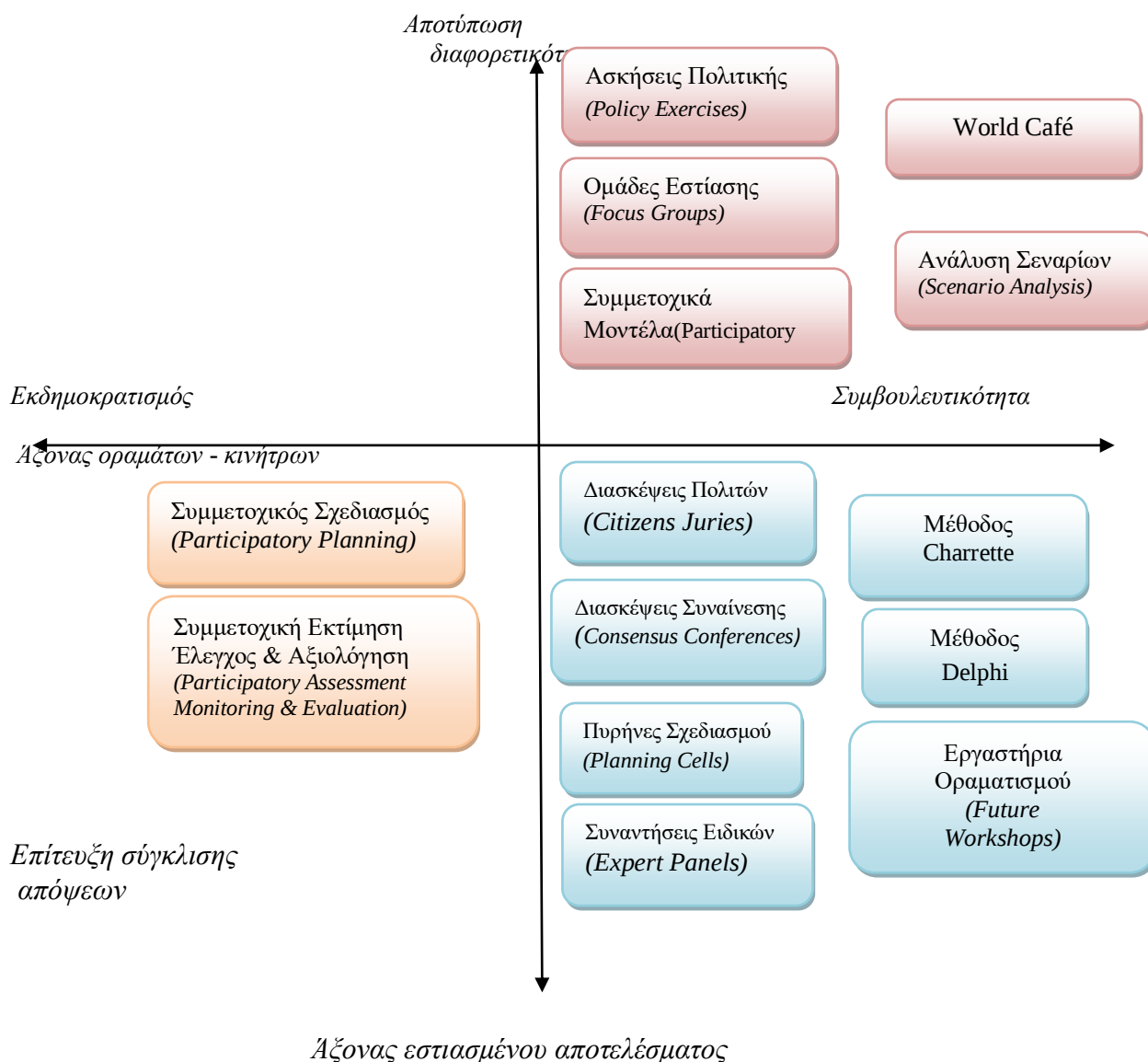
Ο Bousset και άλλοι (2005) αναφέρουν πως οι συμμετοχικές μέθοδοι είναι «εργαλεία δόμησης ομαδικών διαδικασιών διαλόγου, όπου οι συμμετέχοντες έχουν ενεργό ρόλο και διατυπώνουν απόψεις, ιδέες, προτιμήσεις κ.α. για να εξυπηρετήσουν ένα στόχο, με βάση τη γνώση και τις αξίες τους». Με τη συμμετοχική μέθοδο σκοπός είναι να θεσπιστούν ρόλοι, να τεθούν όρια, να μοιραστεί γνώση και να οδηγήσει σε μια συνιστώσα επιδιώξεων μεταξύ των εμπλεκόμενων (Bousset, Macombe, & Taverne, 2005) (Tippett, Handley, & Ravetz, 2007).

Σύμφωνα με τους Bergold και Thomas (2012) οι συμμετοχικές μέθοδοι θεωρούνται μεθοδολογικές προσεγγίσεις που βοηθούν στην υλοποίηση της συμμετοχικής διαδικασίας που έχουν σαν σκοπό τη μεταβολή της κοινωνικής πραγματικότητας, στη βάση της επεξεργασίας της πληροφορίας που απορρέει από την αλληλεπίδραση των κέντρων λήψης αποφάσεων, της επιστημονικής κοινότητας, και των κοινωνικών ομάδων (Στρατηγέα, 2015).

Επομένως μιλάμε για δομημένες διαδικασίες με συγκεκριμένο μεθοδολογικό πλαίσιο με σαφείς κανόνες εμπλοκής των πολιτών και των συμμετεχόντων, οριοθετώντας την περιοχή δράσης τους. Τα συμμετοχικά μοντέλα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με πολλά διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με τις διάφορες παραμέτρους της διαδικασίας ή και των ίδιων των μεθόδων.

Ανάλογα με τον αντικειμενικό σκοπό του συμμετοχικού σχεδιασμού η βασική κατηγοριοποίηση γίνεται με 1) βάση τον επιδιωκόμενο στόχο όπου αναφέρεται σε α) μεθόδους που αποσκοπούν **στον εκδημοκρατισμό** της διαδικασίας λήψης απόφασης και σε β) μεθόδους που αποσκοπούν στην διεύρυνση της γνώσης στο θέμα που εξετάζεται μέσα από τη συμμετοχή των πολιτών και των εμπλεκόμενων, και 2) βάση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος όπου οι μέθοδοι αποσκοπούν στην **αποτύπωση της διαφορετικότητας** μεταξύ των εμπλεκόμενων στην συμμετοχική διαδικασία καθώς ο σκοπός είναι η δημιουργία ενός φάσματος απόψεων και

πληροφοριών και οι μέθοδοι όπου αποσκοπούν στην επίτευξη **της σύγκλισης των απόψεων** των εμπλεκομένων. Σύμφωνα με τους Bousset et al (2005) προτείνεται η συγκρότηση των αντικειμενικών στόχων των μεθόδων σε δυο άξονες όπου διαγραμματικά :



Διάγραμμα 1: Κατηγοριοποίηση συμμετοχικού σχεδιασμού (Bousset et al, 2005;Στρατηγεα, 2015)

Στη συνέχεια υπάρχει ο διαχωρισμός με βάση τον σκοπό και τον βαθμό εμπλοκής των συμμετεχόντων που χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: 1) Μέθοδοι συμμετοχής (participation-involvement) όπου υποδουλώνει τον ενεργό ρόλο των συμμετεχόντων στις συμμετοχικές διαδικασίες και στις 2)Μεθόδους διαβούλευσης (consultation) όπου εμπλέκονται στη συμμετοχική διαδικασία πολίτες, επιχειρήσεις, παραγωγικούς

φορείς κλπ, με την συμμετοχή των εμπλεκομένων σε ρόλο συμβουλευτικό (Ευαγγέλου 2007, Στρατηγέα, 2015).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι συμμετοχικοί μέθοδοι με βάση τον σκοπό/στόχο που εξυπηρετούν τον βαθμό εμπλοκής του κοινού σε αυτές (Bousset *et al* 2005; Ανδρεάτου 2007).

ΣτόχοςΔιαδικασίας	ΒαθμόςΣυμμετοχής	
Αποτύπωση Διαφορετικότητας	Διαβούλευση (Consultation)	Συμμετοχή (Participation - Involvement)
	Ασκήσεις πολιτικής (Policies Exercises)	Συναντήσεις χρηστών (Users Panels)
	Εργαστήρια σεναρίων (Scenario Workshops)	Δημόσιες συζητήσεις χρηστών & ιεραρχημένα δίκτυα (Usersforums and networks)
	Εργαστήρια οραματισμού (Envisioning Workshops)	Μέθοδος δημιουργίας και εκτίμησης εικόνων μιας κοινότητας (Community profiling / appraisal)
	Πολιτική Delphi (Policy Delphi)	Μέθοδος δημιουργίας οράματος για το μέλλον μιας κοινότητας (Community visioning)
	Ομάδες εστίασης (Focus Groups) World Café	Συμμετοχικές μέθοδοι σε ανοικτούς χώρους (Open space event)
	Διάσκεψη πολιτικής (Policy Conference)	
	Δημόσιες συζητήσεις (Open/Public Meetings)	
	Ομάδες συζήτησης στο διαδίκτυο (Web Forums)	
Μέθοδοι Σύγκλισης	Διασκέψεις συναίνεσης (Consensus Conferences)	Συμμετοχικά μοντέλα (Participatory Modelling)
	Συμβατική διάσκεψη Delphi (Conventional/ public Delphi/ Delphi)	Charrette Διάσκεψη έρευνας του μέλλοντος (Future search conference)
	Συναντήσεις ειδικών (Expert Panels)	Ομάδες πολιτών (Citizens' Juries)
		Κελύφη σχεδιασμού (Planning Cells)

Μέθοδοι Εκδημοκρατισμού		Συμμετοχικός σχεδιασμός (Participatory Planning)
		Συμμετοχική αγροτική εκτίμηση (Participatory Rural Appraisal/Rapid Appraisal PRA)
		Συμμετοχική εκτίμηση, έλεγχος & αξιολόγηση (Participatory Assessment Monitoring & Evaluation - PAM&E)

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση με βάση τον σκοπό και τον βαθμό εμπλοκής των συμμετεχόντων (Bousset *et al*, 2005; Ανδρεάτου, 2007; Στρατηγέα, 2015)

Όσον αφορά τα εργαλεία του συμμετοχικού σχεδιασμού οι ειδικοί συνδυάζουν σύγχρονα εργαλεία με παραδοσιακές τεχνικές. Αποδοτικά και εύχρηστα εργαλεία θεωρούνται οι ομιλίες, τα μαθήματα και τα ερωτηματολόγια. Εξίσου αποδοτικές τεχνικές είναι οι συνεντεύξεις των εμπλεκομένων, βίντεο, ηχογραφήσεις σημειώσεις, εκτυπωμένα έγγραφα. Πλέον στις μέρες μας η χρήση της τεχνολογίας και των υπολογιστών είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία.

2.10.2 Οφέλη και περιορισμοί του Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Ο συμμετοχικός σχεδιασμός προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα όμως αντιμετωπίζει και αρκετούς περιορισμούς. Τα πλεονεκτήματα του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι σύμφωνα με τους Bouzit και Loubier (2004a και 2004b) είναι ότι αποτελεί,

- μια διαδικασία αμοιβαίας μάθησης όλων όσων εμπλέκονται δηλαδή των συμμετεχόντων, των κέντρων λήψης αποφάσεων, των ομάδων συμφερόντων κ.λπ.
- Η συλλογή πληροφοριών βοηθάει ώστε με την αλληλεπίδραση των εμπλεκομένων να οδηγεί σε νέες προοπτικές επίλυσης των προβλημάτων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις.
- Βοηθά στη γεφύρωση της απόστασης που μπορεί να προκύπτει μεταξύ της επιστημονική κοινότητα και των ατόμων ή τις ομάδες ενδιαφερόντων μέσα από τις καθημερινές τους εμπειρίες και έτσι στην ολοκλήρωση της επιστημονικής με την εμπειρική γνώση.

- Με τρόπο φυσικό εγγυάται την *πολιτική ισότητα*, τις δημοκρατικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων και συμβάλλει στην ανάπτυξη.
- Υπάρχει ανάπτυξη των *δημιουργικών ικανοτήτων* (creative skills) των εμπλεκομένων.

Επιπλέον οφέλη που προσφέρει ο συμμετοχικός σχεδιασμός είναι ότι στα πλαίσια του βοηθά ώστε να ενισχυθούν οι ικανότητες και οι δεξιότητες των πολιτών σε σχέση με τα κοινά δημιουργώντας μια κουλτούρα συμμετοχής, παράλληλα με τις απόψεις των πολιτών βοηθάει στην αποτελεσματική προώθηση των σχεδίων και έργων. Οικοδομεί την *εμπιστοσύνη* του κοινού καθώς μέσω αυτών των μεθόδων λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού και κατά την διαδικασία λήψης απόφασης η συμμετοχή τους βοηθάει ώστε να προσδιοριστεί η τελική απόφαση. Με άλλα λόγια ο συμμετοχικός σχεδιασμός αποτελεί μια πλατφόρμα επικοινωνίας που δημιουργεί μεγαλύτερη κατανόηση για τα δημόσια θέματα, τις ανησυχίες, τις προτεραιότητες και τις λύσεις (Elliottetal, 2005).

Σύμφωνα με τον Creighton (2005), ουσιαστική είναι η συμβολή του συμμετοχικού σχεδιασμού όσον αφορά:

- Την βελτίωση της *ποιότητας* των αποφάσεων.
- Την ελαχιστοποίηση του *κόστους* και των *καθυστερήσεων*.
- Τη δημιουργία *συναινέσεων* ανάμεσα σε ομάδες διαφορετικών ενδιαφερόντων.
- Την καταλυτική λειτουργία απέναντι στις *ακραίες θέσεις*.
- Τη διασφάλιση της *αξιοπιστίας* και της *νομιμοποίησης* των κέντρων λήψης αποφάσεων.
- Την ωρίμανση και ενδυνάμωση των κοινωνικών ομάδων σε σχέση με τη συμμετοχή.

Από την άλλη μεριά και παρά τα οφέλη που προσδίδει ο συμμετοχικός σχεδιασμός έρχεται αντιμέτωπος και με αρκετούς περιορισμούς, με ένα από τους βασικούς να είναι **η έλλειψη κουλτούρας συμμετοχής** στη λήψη αποφάσεων, είτε από την πλευρά των οργανωτών μιας συμμετοχικής διαδικασίας είτε από την πλευρά του κοινού. Σημαντική ακόμη παράμετρος θεωρείται και **η πολυπλοκότητα** του ζητήματος που απασχολεί την συμμετοχική διαδικασία. Ο **σχεδιασμός** των

συμμετοχικών διαδικασιών αποτελεί ένα ακόμη κομμάτι το οποίο δημιουργεί δυσκολίες καθώς παράμετροι όπως:

- η επιλογή των θεμάτων και οι πληροφορίες που θα προκύψουν σε σχέση με τον σχεδιαστικό στόχο που έχει τεθεί,
- η κατάλληλη επιλογή του υλικού ώστε οι εμπλεκόμενοι να αποκτήσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται πριν την έναρξη της διαδικασίας του διαλόγου (Kasemir et al, 1999),
- η σωστή διεκπεραίωση της διαδικασίας και η διατήρηση του ελέγχου από τον συντονιστή και την υποστηρικτική ομάδα.

Σύμφωνα με τον Sen (2000) **η δυνατότητας ίσης συμμετοχής** και η διασφάλιση της είναι ένα ιδιαίτερο σημείο που συμβάλλει στην διεκπεραίωση της συμμετοχικής διαδικασίας. Μια ακόμη παράμετρος είναι η πληροφορία δηλαδή ποσό απλοποιημένη και κατανοητή είναι για τον δέκτη, ενώ ιδιαίτερα λεπτό σημείο είναι και η διαχείριση των προσδοκιών των εμπλεκομένων καθώς οι διοργανωτές θα πρέπει να αποφύγουν να δημιουργήσουν υψηλές προσδοκίες που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν καθώς αυτό συμβάλλει στην δυσπιστία των συμμετεχόντων αποδυναμώνοντας έτσι την συμμετοχική διαδικασία. Επιπλέον προβλήματα θεωρούνται η έλλειψη εμπιστοσύνης σε θεσμικές διαδικασίες, το κόστος της συμμετοχικής διαδικασίας, η έλλειψη μέσο/μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, η ενσωμάτωση επιμέρους απόψεων στο τελικό αποτέλεσμα, η επεξεργασία – κωδικοποίηση συμπερασμάτων κοινωνικού διαλόγου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θεωρητική προσέγγιση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η έρευνα που έγινε στο Δήμο Καρδίτσας ώστε να ερμηνεύσουμε την πραγματικότητα της τοπικής κοινωνίας σήμερα σε σχέση με την συμμετοχικότητα των πολιτών σε θέματα του Δήμου. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαβουλευτικές διαδικασίες και στο αν οι διαδικασίες αυτές συμβάλλουν στην ενίσχυση της συμμετοχής, συνεπώς στην άμβλυνση της πολιτικής αποστασιοποίησης.

Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται η λογική της μεθοδολογικής προσέγγισης και στη συνέχεια τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας πεδίου καθώς και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις στα οποία καταλήγουμε.

Η μεθοδολογία έρευνας αποτελεί τη στρατηγική, την οποία ακολουθούμε ώστε να επιλέξουμε συγκεκριμένες μεθόδους ώστε να οδηγηθούμε σε κάποια ερευνητικά αποτελέσματα, έχοντας απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), «είναι μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα». Αποτελεί, δηλαδή, μια συγκεκριμένη διαδικασία που ακολουθεί ο ερευνητής για την επίλυση του ερευνητικού προβλήματος, βασιζόμενος σε συγκεκριμένους κανόνες. Ως έρευνα σε ακαδημαϊκό πλαίσιο ορίζεται η ενδελεχής εξέταση η οποία σκοπεύει στην κατανόηση και επαύξηση γνώσης σε συγκεκριμένο κάθε φορά επιστημονικό πεδίο (Myers, 2009). Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην ερευνητική διαδικασία. Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί θα οδηγήσει ως ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μη της έρευνας και μέσω αυτής θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που αναλύεται. Το είδος της έρευνας μπορεί να είναι περιγραφική, εργαστηριακή, δειγματοληπτική, ποσοτική, ποιοτική, ερμηνευτική, ψυχομετρική και μελέτης περίπτωσης., κ.ο.κ. Επίσης, ανάλογα

με το σκοπό που πραγματοποιείται μια έρευνα σαν εργαλεία χρησιμοποιούνται πειράματα, ερωτηματολόγια, έρευνα δράσης, εθνογραφική, ιστορική κ.ά.

Ωστόσο υπάρχει και ο διαχωρισμός της έρευνας σε πρωτογενή και δευτερογενή με βάση τα στοιχεία που χρησιμοποιεί. Η **πρωτογενής έρευνα** συνήθως βασίζεται σε ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις και περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων/πληροφοριών που δεν υπάρχουν ήδη δημοσιευμένα. Η δευτερογενής έρευνα αποτελείται από στοιχεία τα οποία ήδη υπάρχουν και έχουν συλλεχθεί, δηλαδή, διεξάγεται με τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί ήδη από προηγούμενες πρωτογενείς έρευνες, γεγονός το οποίο οδηγεί συνήθως σε εξοικονόμηση χρόνου στην έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα (επίσης γνωστή ως «βιβλιογραφική έρευνα») περιλαμβάνει την περίληψη, την παραβολή ή/ και τη σύνθεση της υπάρχουσας έρευνας σε αντίθεση με την πρωτογενή έρευνα, όπου τα δεδομένα συλλέγονται παραδείγματος χάριν, από τα υποκείμενα της έρευνας ή τα πειράματα.

3.1 Προσέγγιση έρευνας πεδίου

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να προσδιορίσει κατά πόσο ο συμμετοχικός σχεδιασμός μέσα από την κύρια μορφή του, αυτή της διαβούλευσης είναι λειτουργικός στις μέρες μας στην Ελλάδα και κατά πόσο οι πολίτες είναι ενημερωμένοι και εξοικειωμένοι ώστε να συμμετέχουν – εμπλακούν σε θέματα και αποφάσεις που αφορούν τον Δήμο τους και κατ' επέκταση τους ίδιους τους πολίτες. Ως περίπτωση προς μελέτη για την έρευνα αυτή επιλέχθηκε ο Δήμος Καρδίτσας, ως ο τόπος καταγωγής και διαμονής μου. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται να εξεταστεί το θέμα της διαβούλευσης ως διαδικασία η οποία οδηγεί στην ενδυνάμωση της συμμετοχής των πολιτών και των φορέων της κοινωνίας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι διαβουλεύσεις είναι αυτές που δίνουν την ευκαιρία στους πολίτες και στις κοινότητες να επηρεάσουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με τις διάφορες πολιτικές και να «μετρήσουν» την επιρροή τους στη διαχείριση των εκάστοτε ζητημάτων. Στην περίπτωση που μελετήθηκε και παρουσιάζεται, κρίθηκε και επιλέχθηκε ως καταλληλότερη η προσέγγιση των προσωπικών συνεντεύξεων και η χρήση δευτερογενών δεδομένων με την έννοια των πρακτικών των συναντήσεων.

Με αυτό τον τρόπο επιχειρήθηκε μια διερευνητική προσέγγιση και καταγραφή των απόψεων των μελών της Επιτροπής Διαβούλευσης για τη διερεύνηση της εφαρμογής

συμμετοχικών προσεγγίσεων αλλά και μεθόδων ως εργαλείο για τον επιτυχημένο σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων.

Η συγκέντρωση και επεξεργασία του υλικού γίνεται λαμβάνοντας υπόψη το αντικείμενο για το οποίο γίνεται η έρευνα, το οποίο είναι, η ανάλυση αναγκών και ο συμμετοχικός σχεδιασμός στη διοίκηση έργου. Το υλικό που συγκεντρώθηκε αποτελείται από πληροφορίες για το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος και ο τρόπος της συλλογής αυτών των πληροφοριών για το θεωρητικό κομμάτι βασίστηκε σε ερευνητική βιβλιογραφία, ηλεκτρονικά έντυπα, δημοσιευμένα κείμενα ενώ το ερευνητικό κομμάτι βασίστηκε σε συνεντεύξεις.

Επιλέχθηκε η χρήση των συνεντεύξεων μιας και θεωρήθηκε ότι αποτελεί ένα πιο αποτελεσματικό και στοχευόμενο εργαλείο ώστε να διερευνηθεί η συμπεριφορά, οι προσδοκίες και η αναγνώριση των αναγκών των συμμετεχόντων, ενώ ταυτόχρονα να προσδιοριστεί, στο βαθμό που είναι εφικτό, κατά πόσο υπάρχει ικανοποίηση από τη συμμετοχή και τελικά η χρησιμότητα ή μη ενός τέτοιου εργαλείου είτε συνολικά είτε σε επίπεδο διαδικασιών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι ο αριθμός των ερωτηθέντων ήταν δέκα. Ωστόσο κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου παρουσιάστηκαν κάποιες δυσκολίες καθώς το κοινό στο οποίο έπρεπε να απευθυνθούμε για τις συνεντεύξεις ήταν περιορισμένο και δεν ήταν πάντα πρόθυμο. Αρχικά έγινε μια προσέγγιση σε περίπου δεκαπέντε άτομα, οι όποιοι αποτελούνταν από απλούς πολίτες, πρόεδροι συλλόγων και μέλη του δημοτικού συμβουλίου. Κατά την πρώτη αυτή προσέγγιση παρατηρήθηκε πως η λέξη διαβούλευση, όσο και η λειτουργία και η διαδικασία που ακολουθείται σε μια διαβούλευση, ήταν τελείως άγνωστα για την πλειοψηφία. Αυτό οδήγησε στην αναζήτηση διαφορετικών ατόμων. Ωστόσο ανάμεσα στα άτομα που απάντησαν τις ερωτήσεις υπήρξαν και περιπτώσεις που αντιμετώπισαν επιφανειακά τη διαδικασία και χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον με αποτέλεσμα να δίνουν μονολεκτικές απαντήσεις χωρίς κάποιο περιεχόμενο και χωρίς να υποστηρίζουν κάποια άποψη. Γι' αυτό το λόγο κατά την καταγραφή των απαντήσεων στην εκάστοτε ερώτηση, δεν υπάρχουν απαντήσεις και των δέκα ερωτηθέντων καθώς απαντήσεις του τύπου Ναι/Όχι δεν αποτελούν απαντήσεις με ουσία. Για τη διεξαγωγή της έρευνας συντάχθηκαν ερωτήσεις οι οποίες μέσω των απαντήσεων αυτών, οδηγούμαστε στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας. Με αυτό τον τρόπο επιχειρήθηκε μια διερευνητική προσέγγιση και καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων σε δημοτικές διαβουλεύσεις. Οι

συμμετέχοντες είναι μέλη κατά περιόδους της δημοτικής επιτροπής διαβουλεύσεων και πολίτες του Δήμου Καρδίτσας. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της συμμετοχής και της εμπειρίας των συμμετεχόντων σε διαβουλεύσεις όπως και η διερεύνηση της εφαρμογής συμμετοχικών προσεγγίσεων αλλά και μεθόδων ως εργαλείο για την επιτυχημένη υλοποίηση έργων. Η εποχή που διανύουμε και οι ιδιαίτερες υγειονομικές συνθήκες που υπάρχουν λόγω της πανδημίας του covid 19, η συλλογή των πληροφοριών έγινε με διάφορους τρόπους όπως τηλεφωνικές συνεντεύξεις, συνεντεύξεις μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας (Ms Teams) αλλά και μέσω email προωθώντας τις ερωτήσεις.

3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η παρούσα έρευνα, η οποία γίνεται σε τοπικό επίπεδο και συγκεκριμένα στο Δήμο Καρδίτσας, επιχειρεί να αποτυπώσει την υπάρχουσα κατάσταση στην κύρια μορφή που έχει ο συμμετοχικός σχεδιασμός, η οποία είναι αυτή της διαβούλευσης. Όπως προαναφέρθηκε, ως αντικείμενο μελέτης επιλέχθηκε ο Δήμος Καρδίτσας.

Ο Δήμος Καρδίτσας ανήκει στην Περιφέρεια Θεσσαλίας και έχει έδρα του την Καρδίτσα, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, αποτελείται από 56.747 κατοίκους ενώ η συνολική του έκταση είναι 647.387 χλμ². Η σημερινή μορφή του Δήμου προέκυψε, με το Πρόγραμμα Καλλικράτης, από την επέκταση του αρχικού Δήμου Καρδίτσας με τη συγχώνευση σε αυτόν των προ υπαρχόντων δήμων, Ιτάμου, Καλλιφώνου, Κάμπου και Μητρόπολης.

Κάνοντας μια ιστορική ανάδρομη στα έργα της πόλης, παρατηρούμε ότι ένα μέρος της ανάπτυξης του Δήμου Καρδίτσας και η δημιουργία κτηρίων και έργων υποδομής ξεκίνησε περίπου στο τέλος του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Μετά την απελευθέρωση του 1821 άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια ανάπτυξης στην πόλη. Το 1882 ιδρύθηκε το 1^ο Δημοτικό Σχολείο, το Παρθεναγωγείο και το Ελληνικό Σχολείο. Το 1884 ολοκληρώθηκε η κατασκευή του Σιδηροδρομικού Σταθμού και το 1889 ιδρύθηκε το Γυμνάσιο Καρδίτσας. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο εκσυγχρονισμός της πόλης γίνεται με γρηγορότερους ρυθμούς με ορισμένα σημαντικά έργα υποδομής, το 1901, κατασκευάστηκε το υδραγωγείο και μεταφέρθηκε το νερό από το άλσος

Χίλια Δέντρα (Παπαράντζα) στην πόλη. Επίσης το 1901, έγινε το Πανσίλυπο, το οποίο είναι ένα πάρκο αναψυχής, σήμα κατατεθέν της Καρδίτσας, ενώ την ίδια χρόνια έγινε και η κεντρική πλατεία, η λεγόμενη πλατεία Ελευθερίας (karditsa.org.gr). Το 1910 ολοκληρώθηκε ένα από τα αξιολογότερα και ελάχιστα σωζόμενα δείγματα δημοσίων κτηρίων των αρχών του 20^{ου} αιώνα, η ‘‘Πέτρινη’’ Εθνική Τράπεζα, ένα διώροφο πετρόκτιστο κτήριο με νεοκλασικές επιρροές, την ίδια χρονιά κατασκευάστηκε και το εργοστάσιο παράγωγης ηλεκτρικής ενέργειας. Στα τέλη του 1920 κτίστηκε η Δημοτική Αγορά, ένα από τα κτήρια που χαρακτηρίζουν την Καρδίτσα και το 1921 κτίστηκε ένα από τα ομορφότερα κτήρια της πόλης το νεοκλασικό ξενοδοχείο Άρνη. Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, το 1954, εγκαινιάστηκε το Δικαστικό Μέγαρο ενώ το 1959 ολοκληρώθηκε το φράγμα της Λίμνης Πλαστήρα ένα από τα πιο σημαντικά κατασκευαστικά έργα του Νομού (Μαγόπουλος, 2010).

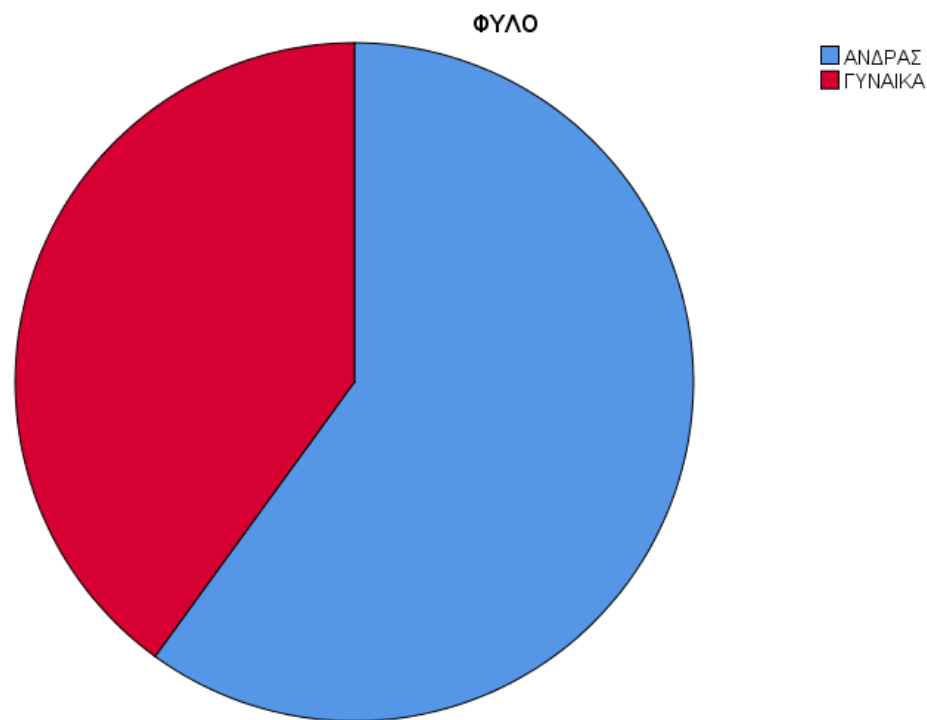
Στο πλαίσιο, λοιπόν, της ανάπτυξης, της δημιουργίας έργων και της λήψης αποφάσεων για το κοινό καλό διενεργείται η συγκεκριμένη έρευνα ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο μια διαδικασία όπως η διαβούλευση μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία και σχεδιασμό πολιτικών και στη λήψη αποφάσεων για έργα με θετικό πρόσημο ως προς τη χρηστικότητα, τη γενική προσβασιμότητα σε δομές, υπηρεσίες, πληροφορίες και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής των δημοτών.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία όσων συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας.

3.3 Δημογραφικά στοιχεία

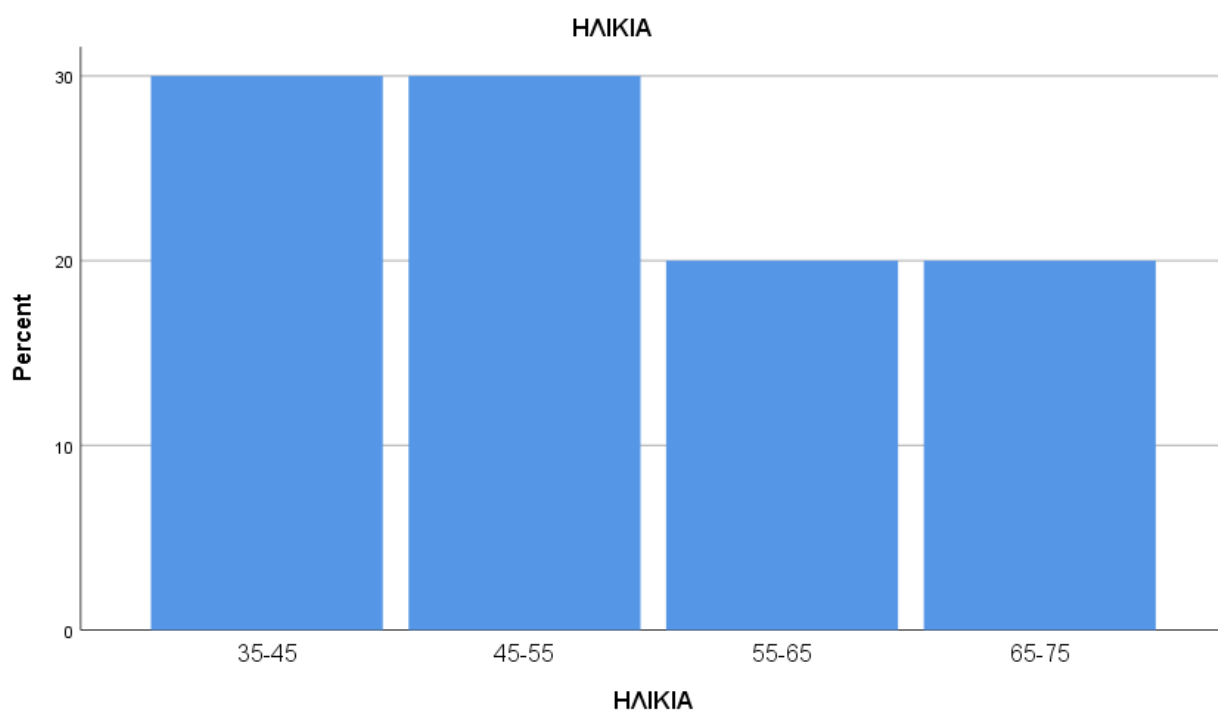
Στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζονται τα στοιχεία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αφού εισήχθησαν και κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα στο Microsoft Excel 2007 εισήχθησαν κατά περίπτωση στο στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S. 25 (Statistical Package for Social Sciences). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε μια αθροιστική συγκέντρωση των αποτελεσμάτων.

Διάγραμμα 2: Ποσοστιαία απεικόνιση φύλο δείγματος



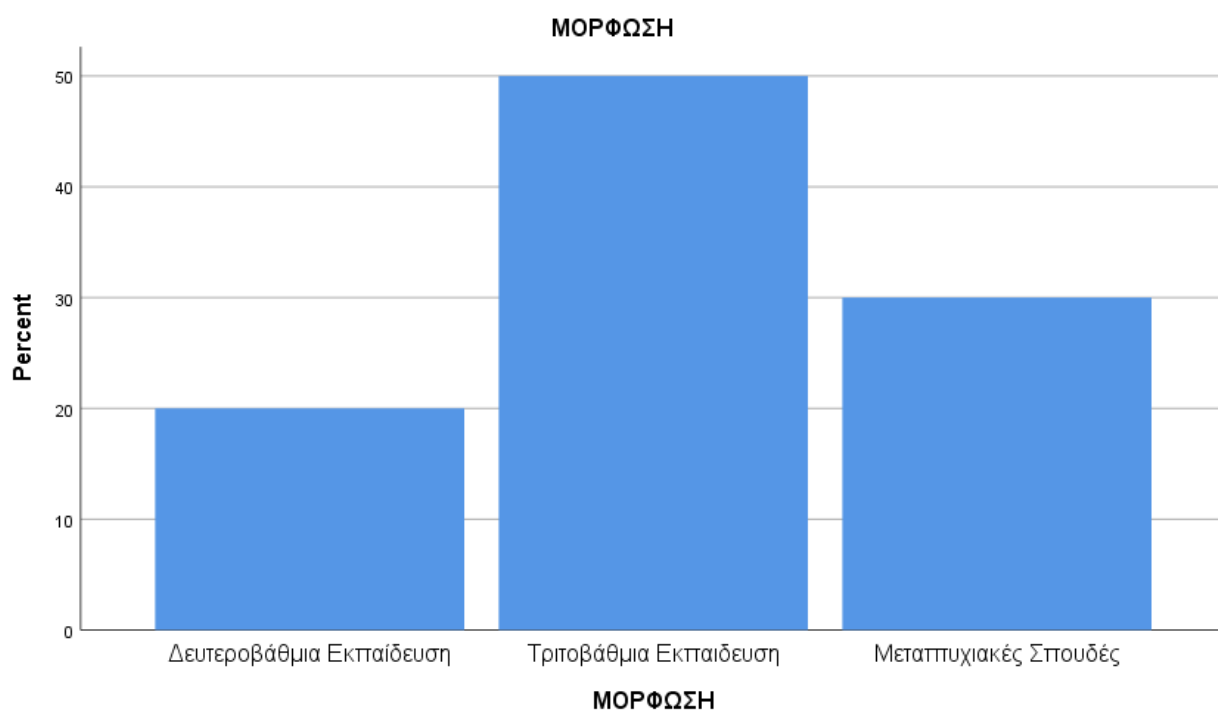
Το δείγμα της έρευνας, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα, αποτελείται από 10 άτομα εκ των οποίων τα 6 ήταν άνδρες (ποσοστό 60%) και τα 4 ήταν γυναίκες (ποσοστό 40%).

Διάγραμμα 3: Ποσοστιαία απεικόνιση ηλικίας δείγματος



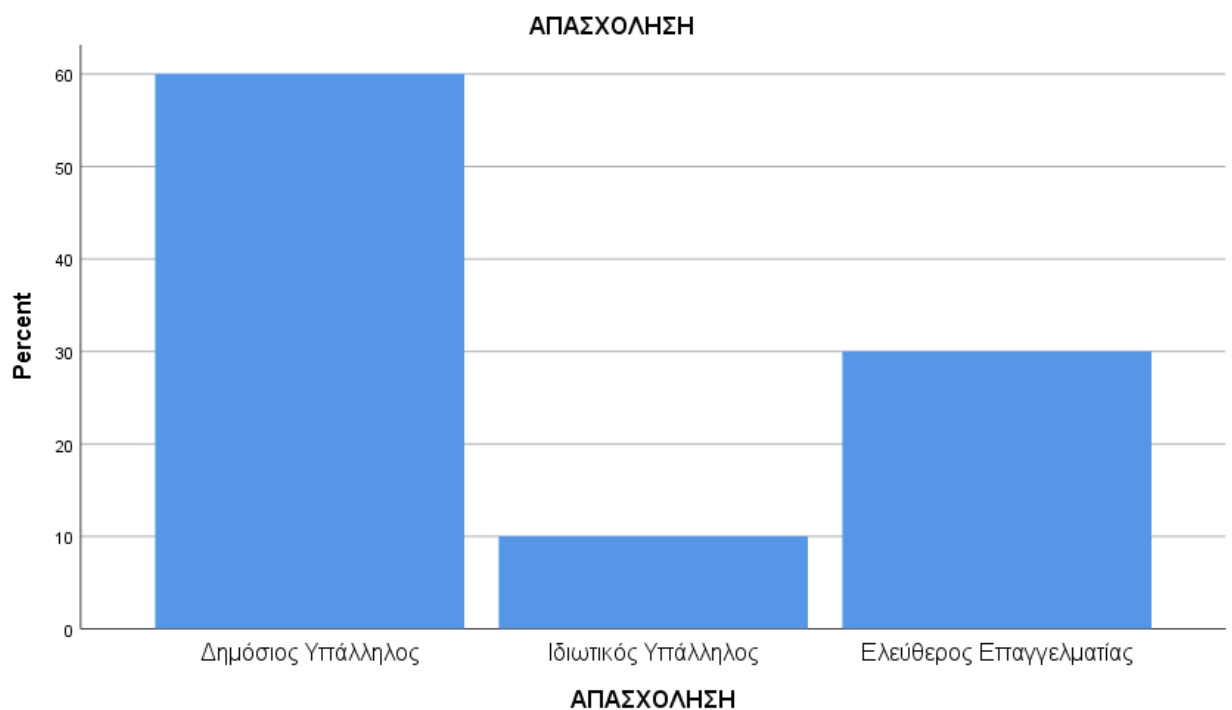
Το δείγμα της έρευνας, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα, αποτελείται από άτομα τα οποία ηλικιακά βρισκόταν κατά 30% από 35-45 ετών (3 άτομα), 30% από 46-55 ετών(3 άτομα), 20% από 56-65 ετών(2 άτομα) και 20% από 66 και άνω(2 άτομα).

Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία απεικόνιση μορφωτικού επιπέδου δείγματος



Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο παραπάνω Διάγραμμα η πλειοψηφία του δείγματος δηλαδή το 50%είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 30% άτομα με μεταπτυχιακές σπουδές και το 20% αποτελείται από άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία απεικόνιση εργασιακής απασχόλησης δείγματος



Με τα δεδομένα που προέκυψαν παρατηρούμε πως το δείγμα αποτελείται από άτομα που απασχολούνται ως δημόσιοι υπάλληλοι (60%), ιδιωτικοί υπάλληλοι (10%) και υπάρχει και ένα ποσοστό ελεύθερων επαγγελματιών (30%).

Η έρευνα αυτή, βασίστηκε σε δεκαπέντε ερωτήσεις με την πεποίθηση ότι ήταν όσο το δυνατόν πιο κατανοητές και εύκολες ώστε να γίνει όσο το δυνατόν πιο εύκολη η διαδικασία των απαντήσεων τους.

3.4 Ερωτήσεις έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους ερωτηθέντες της Δ.Ε.Δ. (μέλη και πολίτες) και οι αποκρίσεις τους. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε, πως η σειρά και το σύνολο των ερωτήσεων διαφοροποιήθηκε από άτομο σε άτομο ώστε να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου αλλά και η θέση του, με σκοπό να οδηγηθούμε στην απόσπαση πληρέστερης πληροφόρησης.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μετά από συνεννόηση για τον τρόπο (δια ζώσης ή εξ αποστάσεως), το χρόνο και τον τόπο στην περίπτωση της δια ζώσης συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης έγιναν κυρίως στο χώρο εργασίας των συνεντευξιζόμενων σε ημέρα και ώρα που ήταν επιτρεπτό από την εργασία τους.

Κατά την αναζήτηση των ατόμων που θα συμμετείχαν στην έρευνα παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στο πρώτο άκουσμα της έρευνας και το αντικείμενο της, δηλαδή δημοτική διαβούλευση και συμμετοχικότητα, τόνισαν με απογοήτευση την πολύ μικρή συμμετοχή των πολιτών. Μια πληροφορία που θα τονιστεί και παρακάτω μέσα από τις απαντήσεις των ερωτήσεων που ακολουθούν.

1) Τα θέματα προς συζήτηση στη ΔΕΔ πιστεύετε ότι είναι πολύπλοκα; Αν ναι εκτιμάτε ότι έχετε την κατάλληλη ενημέρωση και το χρόνο προετοιμασίας για να συμβάλλεται στη συζήτησή τους;

Στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι αναγνωρίζουν πως υπάρχει πολυπλοκότητα στα θέματα που καλούνται να συζητήσουν ωστόσο πιο συγκεκριμένα ο Α θεωρεί πως είναι πολύπλοκα, αλλά υπάρχει αρκετό υποστηρικτικό υλικό που συμβάλλει στην προετοιμασία της συζήτησης, ενώ όσον αφορά το χρόνο αναφέρει πως «...πολλές φορές δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για τη μελέτη του υλικού και την προετοιμασία για τη συζήτηση». Ο Β αναφέρει πως δεν είναι τόσο η πολυπλοκότητα των θεμάτων όσο η ευρεία γκάμα αυτών που απαιτεί σε ορισμένες περιπτώσεις και εξειδικευμένη γνώση, γι' αυτό εξάλλου και καλούνται όλοι οι φορείς, ώστε να υπάρχει και η εξειδικευμένη άποψη επί των θεμάτων που τίθενται. Ο Ε ανέφερε πως τα περισσότερα είναι πολύπλοκα και αποθαρρύνουν τους συμμετέχοντες, όπως επίσης πως δεν υπάρχει αντικειμενική ενημέρωση και προώθηση των θεμάτων.

Ωστόσο υπήρξαν και άτομα όπως ο **Z** και ο **H** που πιστεύουν πως τα θέματα δεν είναι πολύπλοκα και ο χρόνος επαρκεί ώστε να γίνει η κατάλληλη προετοιμασία. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του **Θ**, καθώς με ένα πιο καυστικό τρόπο αναφέρει πως «...όσο πολύπλοκα και να είναι τα θέματα, εάν υπάρχει ενημερωτικό υλικό πριν τη συνεδρίαση, τότε σαφώς υπάρχει και η ενημέρωση». Τονίζοντας έτσι ότι υπάρχει ελλιπής ενημέρωση. Ενώ ο **I**, σχολίασε πως τα θέματα συνήθως είναι πολλά και ποικιλόμορφα, ενώ θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση εκ των προτέρων, ώστε να επιτευχθεί με επιτυχία η συζήτηση, η οποία θα οδηγήσει σε πράξεις προσεχώς. Ο **K** λίγο πιο ευθύς, θεωρεί πως υπάρχει πολυπλοκότητα στα θέματα, ωστόσο δεν υπάρχει κατάλληλη ενημέρωση και ο χρόνος προετοιμασίας.

2) Μέσω της λειτουργίας της ΔΕΔ και τη συμμετοχή των πολιτών σε αυτή, μπορεί να ενισχυθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι ολοκλήρωσης τοπικών έργων;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση ο **A** ανέφερε πως κυρίως ενισχύεται περισσότερο ο σωστός σχεδιασμός και η επιλογή του κατάλληλου μείγματος έργων, υπηρεσιών και πολιτικών που είναι απαραίτητα/τες στην περιοχή, ενώ ο **B** πιστεύει πως οι στόχοι ολοκλήρωσης τοπικών έργων μπορεί να ενισχυθούν και να επιτευχθούν σε ένα μικρό βαθμό, μιας και η ολοκλήρωση ενός τοπικού έργου δεν προϋποθέτει μόνο την αναγνώριση του προβλήματος και την ανάγκη υλοποίησής του, αλλά και της διάθεσης πόρων σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Σύμφωνα με τον **Γ** οι στόχοι ολοκλήρωσης τοπικών έργων μπορεί να ενισχυθούν και να επιτευχθούν καθώς πιστεύει πως μέσω της λειτουργίας της ΔΕΔ οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να εκφέρουν την άποψη τους σχετικά με τα έργα και τις υποδομές που θα τους διευκολύνουν την καθημερινότητά τους. Ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν πως η συμμετοχή των πολιτών μπορεί να επιδράσει θετικά ο **Δ** θεωρεί πως δεν μπορεί να γίνει αυτό καθώς η όλη λειτουργία της ΔΕΔ βρίσκεται ακόμα σε βρεφικό στάδιο, τουλάχιστον όσον αφορά το Δήμο Καρδίτσας και τη συμμετοχικότητα των πολιτών και των ενδιαφερομένων στις ΔΕΔ. Ο **Θ** σε αυτή την ερώτηση απάντησε πως όταν λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των συμμετεχόντων πάντα ενισχύονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι ολοκλήρωσης των έργων. Ο **I** τοποθετήθηκε λέγοντας πως «...η συμμετοχή των πολιτών είναι σαφώς απαραίτητη, διότι, άμεσα τους αφορούν τα τοπικά έργα». Επίσης, η συμβολή τους, με οποιονδήποτε τρόπο, θα βοηθήσει στην ολοκλήρωση των έργων.

3) Πιστεύετε ότι μέσω της ΔΕΔ υπάρχει μια διαδικασία αμοιβαίας μάθησης όσων εμπλέκονται;

Στην ερώτηση αυτή όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν το ίδιο, δηλαδή ο **Α** είπε πως «...φυσικά και υπάρχει αμοιβαία διαδικασία μάθησης των εμπλεκόμενων στη διαβούλευση» ενώ ο **Β** και ο **Γ** είπαν πως αναμφίβολα υπάρχει αμοιβαία μάθηση. Ωστόσο ο **Δ** θεωρεί ότι δεν μπορεί να υπάρξει μάθηση καθώς πολλές φορές επικρατούν καταστάσεις με έντονες διαφωνίες αλλά και συμπεριφορές απάθειας, καθώς αναφέρει πως υπάρχουν διαφορετικά συμφέροντα. Ο **Ε** παρατηρεί πως οι φορείς που θέτουν τα ερωτήματα δεν λαμβάνουν όσο θα έπρεπε σοβαρά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, γεγονός που τον κάνει να αποκλείει ότι μπορεί να υπάρξει αμοιβαία μάθηση. Ο **Θ** σαν ένθερμος υποστηρικτής των διαβουλεύσεων πιστεύει πως σίγουρα μέσω της ΔΕΔ υπάρχει αμοιβαία μάθηση. Η απάντηση του **Ι** είναι πως «...σαφώς και η σχέση μάθησης μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι αμφίδρομη και συνεπώς αναγκαία». Θετική ήταν και η απάντηση του **Κ**, καθώς όπως ανέφερε «...είναι αδύνατον σε μια διαδικασία που εμπλέκονται διαφορετικοί φορείς και διάφορες προσωπικότητες να μην υπάρχει αμοιβαία μάθηση μεταξύ των εμπλεκόμενων».

4) Η λειτουργία της ΔΕΔ και η συλλογή και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών βοηθάει ώστε η αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων να οδηγεί σε νέες προοπτικές επίλυσης προβλημάτων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις;

Ο **Β** στην ερώτηση αυτή απάντησε θετικά και πιστεύει ότι βοηθάει η συλλογή και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών στην επίλυση θεμάτων καθότι θεωρεί πως οι φορείς είναι συνήθως ενημερωμένοι για τις νέες τάσεις, καινοτομίες και τεχνολογίες στο αντικείμενό τους, ενώ μια δημοτική αρχή είναι πιθανόν να μην έχει γνώση αυτών. Ο **Δ** δέχεται ότι μέσω της ΔΕΔ μπορούν να ακουστούν διάφορες απόψεις και να βοηθά στην επίλυση προβλημάτων αλλά δεν λαμβάνονται υπόψη. Ο **Ε** πιστεύει πως η λειτουργία της ΔΕΔ δίνει αυτή τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες, να αλληλοβοηθούνται δηλαδή με την ανταλλαγή απόψεων ώστε να βρίσκονται

καινοτόμες λύσεις και να επιλύονται προβλήματα, αρκεί να λειτουργούν με τον κατάλληλο τρόπο και να γίνονται αποδεκτές όλες οι προτάσεις. Ο Ζ ανέφερε πως «...σε γενικές γραμμές μπορούν οι εμπλεκόμενοι μέσω της ανταλλαγής απόψεων να επιφέρουν λύσεις αλλά εξαρτάται από την ιδιοσυγκρασία και τον δυναμισμό των συμμετεχόντων». Ο Θ στο θέμα αυτό θεωρεί πως δεν μπορεί να συμβαίνει πάντα, αλλά συνήθως με την συνδιαλλαγή κάτι «καλό βγαίνει», όπως είπε χαρακτηριστικά. Ο Ι τοποθετήθηκε αναφέροντας πως η συλλογή και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών καθοδηγεί και συνεισφέρει σε προοπτικές επίλυσης θεμάτων και γιατί όχι, να δώσει λύσεις καινοτόμες.

5) Η διαβούλευση και τα θέματα που είναι προς συζήτηση γίνεται για ουσιαστικούς λόγους;

Σύμφωνα με τον Γ τα θέματα που επιλέγονται να συζητηθούν στη διαβούλευση είναι θέματα που αφορούν κατά κύριο λόγο στην καθημερινότητα των πολιτών, επομένως γίνεται σίγουρα για ουσιαστικούς λόγους. Με αρνητική διάθεση απάντησε ο Δ και ο Ε, με τον Ε να αναφέρει ότι «...η διαβούλευση πρέπει να γίνεται για ουσιαστικούς λόγους παρόλα αυτά πολλές φορές γίνεται για λόγους συμφερόντων χάνοντας το πραγματικό νόημα και την ουσία μιας δημοτικής διαβούλευσης». Ο Ζ θεωρεί πως ασχέτως αποτελέσματος, γίνεται για ουσιαστικούς λόγους. Στο σημείο αυτό ο Θ θεωρεί πως η όλη διαδικασία δεν γίνεται συνήθως για ουσιαστικούς λόγους, και αυτό εξαρτάται και είναι ανάλογα σε ποιο όργανο γίνεται η διαβούλευση. Ο Ι κάπως γενικά απάντησε πως «...σαφέστατα και οι λόγοι είναι ουσιαστικοί, και δεν πρέπει γενικά τα θέματα μιας διαβούλευσης να πέρανε απαρατήρητα». Η απάντηση του Κ ήταν πως μια διαβούλευση γίνεται μόνο για ουσιαστικούς λόγους και τα θέματα που καλείται να ασχοληθεί είναι καίριας σημασίας για την εκάστοτε τοπική κοινωνία.

6) Πιστεύετε ότι η διαβούλευση βοηθά στην εμφάνιση της δημοκρατίας;

Ο Γ σε αυτή την ερώτηση, απάντησε πως θεωρεί πως η διαδικασία της διαβούλευσης διενεργείται με άκρως δημοκρατικό τρόπο για τον εξής απλό λόγο ότι υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής όποιου πολίτη το επιθυμεί. Ο Δ σχολίασε πως αν και η διαβούλευση είναι ένας απολύτως δημοκρατικός θεσμός μπορεί να λειτουργήσει και κατ' αυτόν τον τρόπο με την προϋπόθεση ότι γίνεται σωστά. Σύμφωνα με τον Ε, ο

οποίος είναι απόλυτα σύμφωνος πως η διαβούλευση βοηθά στην εμβάθυνση της δημοκρατίας υποστηρίζει πως πρέπει ωστόσο να διεξάγεται με διαφορετικούς όρους. Κατά τον **Z**, οποιοδήποτε όργανο της πολιτείας διαβουλεύεται με τους πολίτες σαφώς και βοηθάει στην εμβάθυνση της δημοκρατίας. Ο **Θ** στο ίδιο γενικό πλαίσιο συμφωνεί απόλυτα ότι η διαβούλευση είναι καθαρά μια δημοκρατική διαδικασία, συνεπώς ενισχύει ακόμα περισσότερο την έννοια της δημοκρατίας. Η απάντηση του **I** σε αυτή την ερώτηση είναι πως «...σαφώς και η διαβούλευση – διάλογος- ανταλλαγή απόψεων σημαίνει, δημοκρατικά μέτρα». Ο **K** χαρακτηριστικά ανέφερε πως «...η διαβούλευση έχει καθαρά δημοκρατικό χαρακτήρα και η συμμετοχή όλων (πολιτών και φορέων) σε αυτή όπου δίνεται το βάθρο να ακουστούν όλες οι απόψεις ενισχύει περισσότερο την έννοια της δημοκρατίας».

7)Θεωρείτε ότι η συμμετοχή στις διαβουλεύσεις, βοηθά στη γεφύρωση της απόστασης που μπορεί να προκύπτουν μεταξύ των συμμετεχόντων; Αν ναι πως; Αν όχι γιατί;

Ο **A** απάντησε πως «...αν η ΔΕΔ λειτουργεί ουσιαστικά και συμμετέχουν οι εκπρόσωποι των ομάδων συμφερόντων (stakeholders) της περιοχής, τότε οι συνεδριάσεις θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως μια ευκαιρία διαπραγμάτευσης μεταξύ τους». Στο ίδιο πλαίσιο ήταν και η απάντηση του **B** καθώς ανέφερε πως «...προκύπτουν ζητήματα που μπορεί να έχουν κοινή αντιμετώπιση ή να δρουν οι φορείς συμπληρωματικά ο ένας με τον άλλο, οπότε σίγουρα βοηθά στη γεφύρωση της απόστασης μεταξύ των συμμετεχόντων». Ο **Δ** θεωρεί ότι μπορεί να επιτευχθεί αυτό καθώς μπορεί να συμβεί μέσω του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων. Ο **E** απάντησε πως «...σίγουρα μπορεί να συμβεί αυτό, γιατί οι πολίτες που ενδιαφέρονται μπορούν να δημιουργήσουν κοινές ομάδες και να έρθουν σε επικοινωνία ώστε να ακουστεί περισσότερο η φωνή τους». Ο **Z** λίγο πιο συγκρατημένα θεωρεί ότι μπορεί να βοηθήσει αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις. Ο **H** πιστεύει πως αντικειμενικά βοηθάει η συμμετοχή στις διαβουλεύσεις γιατί όπως διατύπωσε, «...εκ των πραγμάτων ενισχύεται η επικοινωνία και η επαφή των συμμετεχόντων». Ο **Θ** σχολιάζει πως «όταν υπάρχει καλή πρόθεση και κοινοί στόχοι πετυχαίνεται ένα καλό αποτέλεσμα, ενώ όταν εμπλέκονται συμφέροντα δεν μπορεί να υπάρξει αποτέλεσμα». Η τοποθέτηση του **I** είναι θετική καθώς πιστεύει πως βοηθά στην γεφύρωση της απόστασης, όπως είπε χαρακτηριστικά «σπάει τον πάγο», εξομαλύνονται καταστάσεις, δημιουργούνται

σχέσεις ανθρώπινες και σωστές συνεργασίες. Ο Κ τοποθετήθηκε λέγοντας πως η γεφύρωση μεταξύ των συμμετεχόντων μπορεί να επιτευχθεί με την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων.

8) Μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού προκύπτουν πιο δημοκρατικές αποφάσεις ;

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν πως αναμφίβολα ο συμμετοχικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο που σίγουρα μέσω αυτού προκύπτουν δημοκρατικές αποφάσεις, υποστηρίζοντας ότι γι' αυτό και μόνο το λόγο θα έπρεπε να συμμετέχουν περισσότεροι ενδιαφερόμενοι ώστε να προκύπτουν καλύτερες λύσεις επί των έργων που χρειάζεται να υλοποιηθούν για την καλύτερη διαβίωση των πολιτών. Μια ακόμα φορά δηλαδή, διατυπώνεται η μη συμμετοχή των πολιτών, των συλλόγων και γενικότερα των ενδιαφερομένων. Ο Γ για παράδειγμα ανέφερε πως «...μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού και μόνο, προκύπτουν δημοκρατικές αποφάσεις». Ο Ε απάντησε πως «...φυσικά και προκύπτουν πιο δημοκρατικές αποφάσεις, αρκεί οι φορείς που θέτουν τα ερωτήματα να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων». Ο Θ σχολίασε πως πάντα προκύπτουν δημοκρατικές αποφάσεις μέσω της συμμετοχής. Ο Ι απάντησε πως συμμετοχή σημαίνει συνεργασία, σημαίνει προοπτική συνεπώς οδηγούμαστε σε δημοκρατικές αποφάσεις.

9) Είναι οι συμμετοχικοί μηχανισμοί και τα δίκτυα που δημιουργούνται πραγματικά αντιπροσωπευτικοί και δημοκρατικοί;

Στην ερώτηση αυτή ο Α τοποθετήθηκε περισσότερο σε γενικά καθώς τόνισε κυρίως την αδιαφορία και την πλημμελή συμμετοχή που ακυρώνουν την αντιπροσωπευτικότητα. Ο Β είπε «...αντιπροσωπευτικοί είναι ως προς το εύρος των φορέων και κλάδων, για παράδειγμα δεν υπάρχουν εκπρόσωποι με τοπικά χαρακτηριστικά από γειτονίες, και δημοκρατικοί καθώς όλοι έχουν δικαίωμα λόγου». Ο Ε αναφέρει πως θα έπρεπε να είναι οι συμμετοχικοί μηχανισμοί δημοκρατικοί, αλλά δυστυχώς δεν είναι, και την ίδια άποψη εξέφρασε και ο Η. Ερωτηθέντες όπως ο Γ, Δ και Ζ πιστεύουν ξεκάθαρα πως οι συμμετοχικοί μηχανισμοί και τα δίκτυα είναι αντιπροσωπευτικοί και δημοκρατικοί. Ο Θ τοποθετήθηκε λέγοντας πως «...αυτό εξαρτάται και είναι ανάλογα με τα όργανα και τα δίκτυα». Ο Ι λίγο σκεπτικά απάντησε

«...οι συμμετοχικοί μηχανισμοί λογικά θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικοί. Ενώ διερωτάται συμβαίνει όμως πάντα;»

10) Οι πολίτες που συμμετέχουν αντιμετωπίζουν εμπόδια για την συμμετοχή τους;

Σύμφωνα με τον **A** οι πολίτες δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια από την ίδια τη λειτουργία της ΔΕΔ ή του Δήμου, αλλά άλλου είδους, όπως: φόρτος εργασίας, έλλειψη κατάλληλων γνώσεων, τεχνικών και μεθόδων για τη μελέτη και κατανόηση των θεμάτων, καθώς και για τη σύνθεση προτάσεων και επιχειρημάτων για την υποστήριξή τους. Και άλλοι ερωτηθέντες απάντησαν πως δεν θεωρούν πως υπάρχουν κάποια εμπόδια προς αντιμετώπιση, εκτός από τον **E** ο οποίος θεωρεί πως υπάρχουν εμπόδια γιατί πολλές φορές οι χρόνοι είναι περιορισμένοι και τα ερωτήματα δεν είναι κατάλληλα διατυπωμένα. Ο **Θ** τοποθετήθηκε, αναφέροντας «...συνήθως αυτοί που συμμετέχουν, αν υπάρχει ενημέρωση για τα θέματα που διαβουλεύονται τότε τα αποτελέσματα είναι πάντα καλύτερα». Στην ερώτηση αυτή ο **I** πιστεύει πως μπορεί να υπάρξουν προβλήματα ίσως όμως και όχι. Οι λόγοι εμπόδισης μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτικοί, λόγοι υγείας κλπ.

11) Πιστεύετε ότι η συμμετοχή των πολιτών αποτελεί συλλογή πληροφοριών, απόψεων, ιδεών;

Μια ακόμη φορά διατυπώθηκε η έλλειψη συμμετοχής των πολιτών όπως για παράδειγμα ανέφερε ο **A** σύμφωνα με την εμπειρία του, ότι όταν υπάρχει συμμετοχή, η συνεδρίαση της ΔΕΔ αποτελεί πηγή συλλογής πληροφοριών, απόψεων και ιδεών, αλλά— δυστυχώς— η συμμετοχή είναι μικρή. Και ο **B**, τόνισε πως δεν υπάρχουν αρκετοί συμμετέχοντες παρόλο που σαν μέλος της ΔΕΔ γνωρίζει εκ των έσω πως κάθε φορά καλούνται περίπου 40 φορείς και ενδιαφέρονται και για την συμμετοχή των πολιτών, παρόλα αυτά η συμμετοχή είναι πάρα πολύ μικρή. Ο **E** τόνισε «...φυσικά και μπορεί να συμβεί αυτό, γιατί διαφορετικά οι απαντήσεις θα είναι λαθεμένες και τα συμπεράσματα αποπροσανατολιστικά». Την ίδια άποψη έχει και ο **H**. Γενικά τονίστηκε πως η συμμετοχή των πολιτών μέσω της έκφρασης των απόψεων και των ιδεών τους βοηθάει πολύ στη σωστή διεκπεραίωση τοπικών έργων και ζητημάτων, καθώς είναι άμεσα ενδιαφερόμενοι και μπορούν να ξέρουν ένα ζήτημα

που τους ενδιαφέρει από όλες τις οπτικές. Όπως αναφέρθηκε από ερωτηθέντα, για παράδειγμα, έργα που αφορούν άτομα με ειδικές ανάγκες για τη καλύτερη διαβίωση τους στην πόλη, μπορούν με την συμμετοχή και την άποψη τους να διευκρινίσουν τις ανάγκες τους, και αν εισακουστούν και υλοποιηθούν με σωστές προοπτικές και να μην γίνουν «προχειροδουλειές» εκ μέρους των τοπικών υπηρεσιών, η πόλη θα μπορούσε να γίνει αρκετά βιώσιμη. Ο Θ είναι και αυτός ένας από τους πολλούς που διατύπωσαν πως δεν υπάρχει ένθερμη συμμετοχή των πολιτών στις διαβουλεύσεις και ως είναι μια διαδικασία που μπορεί να έχει μόνο οφέλη προς αυτούς, ωστόσο όπως ανέφερε «...όταν συμμετέχουν οι πολίτες μπορεί να αποτελέσει συλλογή πληροφοριών και απόψεων». Η τοποθέτηση του Ι σε αυτή την ερώτηση είναι θετική καθώς πιστεύει πως μια τέτοιου είδους «μάζωξη είναι πηγή πληροφοριών».

12) Οι απόψεις των πολιτών βοηθάνε στην αποτελεσματική προώθηση των σχεδίων και έργων;

Στην ερώτηση αυτή υπάρχει μια γκάμα απαντήσεων με τον Α να αναφέρει πως οι απόψεις των πολιτών σίγουρα βοηθάνε στην αποτελεσματική προώθηση των σχεδίων και έργων με την προϋπόθεση ότι υπάρχει συμμετοχή, ο Β από την άλλη έχει αρνητική άποψη, καθώς θεωρεί πως οι πολίτες δε γνωρίζουν από δημόσιες διαδικασίες. Ο Γ ανέφερε «...οι απόψεις των πολιτών είναι βαρύνουσας σημασίας ως προς την προώθηση σχεδίων και έργων». Ενώ ο Δ απάντησε πως δεν θεωρεί ότι λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των πολιτών. Η τοποθέτηση του Ζ είναι πως σε γενικές γραμμές οι απόψεις των πολιτών βοηθάνε στην προώθηση των σχεδίων και των έργων αλλά εξαρτάται από το είδος των απόψεων και το κατά πόσο είναι εφαρμόσιμες. Ο Θ είπε χαρακτηριστικά «...όταν δεν εμπλέκονται συμφέροντα και είναι οι απόψεις για το κοινό καλό πάντα βοηθάνε». Ο Ι απάντησε «...οπωσδήποτε οι απόψεις των πολιτών είναι πολύ βοηθητικές καθώς είναι οι άμεσοι ενδιαφερόμενοι και μπορεί οι απόψεις τους να είναι ακριβώς επί του θέματος». Ο Κ πιστεύει ότι κάποιες φορές οι απόψεις των πολιτών βοηθάνε, ωστόσο πολλές φορές μπορεί να είναι εξωπραγματικές προτάσεις με κύριο σκοπό πολλές φορές το ατομικό συμφέρον.

13)Λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού και κατά τη διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης;

Σε αυτή την απάντηση ο **A** πιστεύει πως λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού, αλλά εξαρτάται από την ποιότητα των αξιών και ανησυχιών, τη βασιμότητα και την αντικειμενικότητά τους. Ο **B** από την άλλη θεωρεί πως τα ζητήματα είναι υποκειμενικά και οτιδήποτε αποτελεί ομαδικό αίτημα έχει φυσικά μεγαλύτερη βαρύτητα. Ο **H** πιστεύει πως λογικά πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν αλλά υπάρχουν παράγοντες που εμποδίζουν την αποδοχή των απόψεων αυτών. Ενώ ο **A** και ο **E** πιστεύουν πως δυστυχώς δεν λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού στη λήψη της τελικής απόφασης. Η απάντηση του **Θ** είναι πως «...ανάλογα σε ποια όργανα διαβουλεύονται οι πολίτες και πόσα απαιτούν να λαμβάνονται υπόψη». Η τοποθέτηση του **I** είναι πως πρέπει οπωσδήποτε οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού να λαμβάνονται υπόψη, διότι αφορούν αυτούς.

14)Υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση των προτάσεων που καταθέτουν οι πολίτες;

Σε αυτή την ερώτηση ο **B** απάντησε αρνητικά καθώς ανέφερε «με υποστελεχωμένους δήμους και αιρετούς που έχουν μυριάδες προβλήματα να επιλύσουν σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο ορίζοντα είναι δύσκολο οι προτάσεις των πολιτών να γίνουν άμεσα υλοποιήσιμες. Προβλήματα της καθημερινότητας επιλύονται άμεσα, αλλά προτάσεις κοστοβόρες και χρονοβόρες (πχ μια πεζοδρόμηση) χρειάζεται περισσότερη επεξεργασία και σχεδιασμό». Ο **A** απάντησε πως δεν γνωρίζει τι γίνεται πάνω σε αυτό το θέμα. Ενώ ο **E** και ο **H** θεωρούν πως άλλοτε μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση των προτάσεων που καταθέτουν οι πολίτες, και άλλοτε όχι. Όπως επίσης ο **Z** που ανέφερε πως σε πολλές περιπτώσεις, είναι εφικτό. Ο **Θ** από την άλλη θεωρεί πως άλλες φορές μπορεί να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση όσων προτάσεων κατατίθενται από τους πολίτες και άλλες όχι. Την ίδια απάντηση εξέφρασε και ο **I** ότι κάποιες φορές μπορεί να υπάρχει ενώ κάποιες άλλες όχι ανάλογα με την πρόταση, τα οικονομικά και αν αποτελεί πρόταση συγκεκριμένων συμφερόντων. Ο **K** πιστεύει πως θα πρέπει να υπάρχουν αλλά στην πραγματικότητα λίγες είναι οι φορές που θα τις διαχειριστούν οι αρμόδιοι με σωστό τρόπο.

15) *Ενισχύονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των πολιτών σε σχέση με τα κοινά μέσω της συμμετοχής στη ΔΕΔ;*

Στην ερώτηση αυτή διατυπώθηκαν διαφορετικές απόψεις, με τον **A** να απαντά θετικά και να δίνει περισσότερο σημασία στη συμμετοχή των πολιτών την οποία την βρίσκει ελλιπή από την άλλη μεριά ο **B** δεν θεωρεί ότι επηρεάζονται ως προς αυτή την κατεύθυνση. Ο **E** πιστεύει απόλυτα πως ενισχύονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των πολιτών συμμετέχοντας στις ΔΕΔ καθώς, με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη στους θεσμούς και οι πολίτες γίνονται μέρος της λύσης. Από τους ερωτηθέντες ο **Δ**, **Z** και ο **H** έχουν θετική άποψη καθώς πιστεύουν ότι ενισχύονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των πολιτών μέσω της συμμετοχής τους στις ΔΕΔ. Ο **Θ** απαντά θετικά τονίζοντας όμως πως αυτό μπορεί να συμβεί «όταν παίρνουν μέρος σε τέτοιες διαβουλεύσεις οι πολίτες και θέλουν πραγματικά να συμβάλουν στο αποτέλεσμα». Ο **I** τόνισε πως ενισχύονται και θα πρέπει να προωθούνται. Όπως επίσης και ο **K** υποστήριξε πως η συμμετοχή στη ΔΕΔ αποτελεί μια εμπειρία μάθησης και ενηλικίωσης, μέσω του διαλόγου ακόμη και της αντιπαράθεσης που μπορεί να υπάρξει, εξελίσσουν τον συμμετέχοντα και ενισχύουν τις ικανότητες και δεξιότητες του για περαιτέρω συμμετοχή στα κοινά.

4.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1.1 Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είχε ως στόχο την εξέταση του ζητήματος της ανάλυσης αναγκών και του συμμετοχικού σχεδιασμού στη διοίκηση των έργων ως παράγοντες στην επιτυχία αυτών με μελέτη περίπτωσης τον Δήμο Καρδίτσας. Κατόπιν της διερεύνηση και αναφοράς στη θεωρία που απαιτείται για την κατανόηση του ζητήματος, σκοπός ήταν να βρεθεί ο τρόπος με τον οποίο θα απαντηθούν εμπεριστατωμένα τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν μετά τη βιβλιογραφική έρευνα.

Σαν απόρροια λοιπόν, της έρευνα προέκυψε το ζήτημα της συμμετοχικότητας, κατά πόσο δηλαδή ο συμμετοχικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει ή όχι την κοινωνία και την υλοποίηση έργων. Η αναζήτηση αυτή μας οδήγησε με το να ασχοληθούμε με το θεσμό της δημοτικής διαβούλευσης. Ένα θεσμό απόλυτα δημοκρατικό ο οποίος

βασίζεται στη συμμετοχικότητα και στοχεύει στην αναζήτηση μιας άποψης, ιδέας ή συμβουλής εκ μέρους διαφόρων προσώπων. Πρόκειται δηλαδή για μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ φορέων και πολιτών με στόχο οι πρώτοι να εισακούσουν τις απόψεις των δευτέρων.

Μια έρευνα που σχετίζεται με το θεσμό της δημοτικής διαβούλευσης αποτελεί ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εγχείρημα καθώς υπάρχουν ιδιαιτερότητες μιας και η ερευνητική προσπάθεια εστιάζει στη διαχείριση των συμμετεχόντων, μια διαδικασία υπό το πρίσμα των ενδιαφερόμενων μερών, της συμμετοχικότητας και του σχεδιασμού έργων.

4.1.2 Συμπεράσματα

Το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής επιχείρησε να απαντήσει σε τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με το συμμετοχικό σχεδιασμό.

Τα ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν μέσω της βιβλιογραφίας και είναι άμεσα συνδεδεμένα με το συμμετοχικό σχεδιασμό, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η λειτουργία της ΔΕΔ βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων του Δήμου συνολικά;
- Ο συμμετοχικός σχεδιασμός έχει καταλυτική λειτουργία απέναντι στις ακραίες θέσεις;
- Αποτελεί ο συμμετοχικός σχεδιασμός μια πλατφόρμα επικοινωνίας για την κατανόηση και επίλυση των δημοσίων θεμάτων;
- Μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού οδηγούμαστε στην ωρίμανση και ενδυνάμωση των κοινωνικών ομάδων σε σχέση με τη συμμετοχή;

Η αποτύπωση των πληροφοριών έγινε με την συλλογή και επεξεργασία των εμπειριών και των απόψεων, όλων όσων λόγω αρμοδιότητας η μη, σχετίζονται με τη δημοτική διαβούλευση και κατ' επέκταση με το συμμετοχικό σχεδιασμό.

Η διαδικασία του συμμετοχικού σχεδιασμού που αποτυπώνεται σε τοπικό επίπεδο επιτυγχάνεται μέσα από τις διαβουλεύσεις που δημοσιεύονται στον κάθε δήμο όμως λόγω της περιορισμένης συμμετοχής που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη, οι διαδικασίες που συχνά προβάλλονται ως συμμετοχικές περιορίζονται στο να είναι απλές ενημερωτικές διαδικασίες, ενώ ακόμη μπορεί και να μην πραγματοποιηθούν λόγω της παντελούς έλλειψης συμμετεχόντων.

Τα τελευταία 10 περίπου χρόνια παρατηρείται μια αύξηση στην διενέργεια διαβουλεύσεων και φανερώνει μια προσπάθεια, όσον αφορά το Δήμο Καρδίτσας, να προσεγγίσουν τους εμπλεκόμενους φορείς ως ένα αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού προσπαθώντας να δείξουν ότι η διαδικασία αυτή αφορά την τοπική κοινωνία στο σύνολο της και η ενεργή συμμετοχή των φορέων και των πολιτών, είναι σημαντική και καθοριστική, ώστε να χαραχθεί η στρατηγική και η δράση του Δήμου σε τοπικά θέματα.

Ωστόσο κατά τη διάρκεια της έρευνας και ως συμπέρασμα προέκυψε πως οι πολίτες κατά την πλειοψηφία τους όχι μόνο δεν συμμετέχουν στις διαβουλεύσεις αλλά υπάρχει και άγνοια όσον αφορά το τι ακριβώς είναι διαβούλευση. Το μεγαλύτερο ποσοστό μετά από μια γρήγορη αναφορά στον ορό διαβούλευση το αντιλαμβάνεται ως ένα κλασσικό δημοτικό συμβούλιο στο οποίο συμμετέχουν μόνο τα μέλη της δημοτικής αρχής.

Όσον αφορά όπως κάποια υποτυπώδης συμμετοχή κάποιων πολιτών έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που αποφασίζουν να σχολιάσουν, να προτείνουν κλπ. είναι ελάχιστοι και σχολιάζουν κατ' αποκλειστικότητα μέσα από της φόρμες διαβούλευσης στην ιστοσελίδα του Δήμου. Το γεγονός αυτό φανερώνει την ανάγκη ο Δήμος να δημιουργήσουν στις ιστοσελίδες του φόρμες επικοινωνίας φιλικές και άμεσες προς το χρήστη για την υποβολή σχολίων για θέματα που τίθενται σε διαβούλευση ενώ σημαντικό είναι να γνωστοποιήσει την ύπαρξη της δυνατότητας αυτής στους πολίτες. Καθώς μέσω της συγκεκριμένης έρευνας έγινε η διαπίστωση πως τα άτομα που πληροφορήθηκαν για την έννοια της διαβουλεύσεις και τον συμμετοχικό σχεδιασμό, και η δυνατότητα που τους παρέχει αυτός ο θεσμός ώστε να εκφράσουν τις απόψεις τους για την πόλη τους στους αρμοδίους, έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Ένα κίνητρο λοιπόν, για την διεύρυνση της συμμετοχής των εμπλεκομένων θα μπορούσε να είναι η ανατροφοδότηση και τη χρήση της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με τα πεπραγμένα όσον αφορά τα αποτελέσματα των διαβουλεύσεων έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερη ενημέρωση για τη συμμετοχική διαδικασία.

Όσον αφορά τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν κάποιοι ξέρουν ακριβώς περί τίνος πρόκειται και άλλοι έχουν μια γενικότερη αίσθηση για την διαβούλευση ότι αποτελεί ένα μέσο καταγραφής απόψεων και διαλόγου, ένα εργαλείο το οποίο

μπορεί να βοηθήσει σε θέματα που αφορούν τα προβλήματα της καθημερινότητας και της τοπικής ανάπτυξης.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις για την καταγραφή και ανάλυση των εμπειριών και των απόψεων που σχετίζονται με το συμμετοχικό σχεδιασμό στο Δήμο Καρδίτσας συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα όπου δίνεται η σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων-βιβλιογραφίας-έρευνας πεδίου.

Πίνακας2: Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων-βιβλιογραφίας-έρευνας πεδίου

Ερευνητικό Ερώτημα	Βιβλιογραφία	Έρευνα πεδίου
Η λειτουργία της ΔΕΔ βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων του Δήμου συνολικά;	Ο συμμετοχικός σχεδιασμός βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων Creighton (2005)	1. Τα θέματα προς συζήτηση στην ΔΕΔ πιστεύετε ότι είναι πολύπλοκα; Αν ναι εκτιμάτε ότι έχετε την κατάλληλη ενημέρωση και τον χρόνο προετοιμασίας για να συμβάλλεται στη συζήτησή τους; 2. Μέσω της λειτουργίας της ΔΕΔ και την συμμετοχή των πολιτών σε αυτή, μπορεί να ενισχυθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι ολοκλήρωσης τοπικών έργων; 3. Πιστεύετε ότι μέσω της ΔΕΔ υπάρχει μια διαδικασία αμοιβαίας μάθησης όσων εμπλέκονται; 4. Η λειτουργία της ΔΕΔ και η συλλογή και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών βοηθάει ώστε η αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων να οδηγεί σε νέες προοπτικές επίλυσης προβλημάτων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις; 5. Η διαβούλευση και τα θέματα που είναι προς συζήτηση γίνεται για ουσιαστικούς ή ρεαλιστικούς λόγους; 6. Πιστεύετε ότι η διαβούλευση βοηθά στην εμβάθυνση της δημοκρατίας;

Γενικότερα το σύνολο των ατόμων που ρωτήθηκαν τόνισαν πως τα θέματα που θα απασχολήσουν μια ΔΕΔ έχουν μια ιδιαιτερότητα και μια ποικιλομορφία, όμως μέσω της συμμετοχής των φορέων και των πολιτών μπορούν να εξομαλύνουν την πολυπλοκότητα που τα χαρακτηρίζει. Σημειώθηκε όμως ότι ενώ οι περισσότεροι αναγνωρίζουν πως τα θέματα που καλούνται να συζητήσουν είναι πολύπλοκα ωστόσο δεν υπάρχει πάντα η κατάλληλη ενημέρωση και η παροχή χρόνου προετοιμασίας ώστε να γίνει επεξεργασία των ζητημάτων που θα κληθούν να δώσουν την άποψη τους, το γενικό σύνολο των συμμετεχόντων, δηλαδή, θα ήθελαν περισσότερη ενημέρωση. Μέσω της ΔΕΔ παρατηρείται ότι δίνεται η δυνατότητα μέσω της ανταλλαγής απόψεων να προκύψουν νέες προοπτικές στην επίλυση των προβλημάτων μιας κοινωνίας καθώς μπορούν να παρουσιαστούν καινοτόμες λύσεις από την διαφορετικότητα των ατόμων που συμμετέχουν ενώ ταυτόχρονα μέσα από την διαφορετικότητα των συμμετεχόντων δημιουργείται και μια σχέση μάθησης η οποία είναι αμφίδρομη δεν γίνεται όμως να μην αναφερθούμε και στις περιπτώσεις που δεν ισχύουν τα παραπάνω καθώς μέσα στην διαφορετικότητα των ατόμων υπάρχουν και περιπτώσεις που δρουν μονόπλευρα και ανταγωνιστικά για προσωπικά συμφέροντα γεγονός που δεν οδηγεί σε διαδικασίες δημοκρατικές όπως ο σεβασμός των απόψεων των υπολοίπων και η διαδικασία αμοιβαίας μάθησης. Η διαβούλευση είναι ένας θεσμός που συντονίζεται κυρίως για ουσιαστικούς λόγους που αφορούν άμεσα και έμμεσα την τοπική κοινωνία ενώ έχει χαρακτηριστεί από τη πλειοψηφία ως ένας απόλυτα δημοκρατικός θεσμός που αν περισσότεροι πολίτες τον ανακαλύψουν θα βοηθηθεί η κοινωνία ακόμα περισσότερο στην εμβάθυνση της δημοκρατίας και στην πιο σωστή διεκπεραίωση έργων και ζητημάτων καθώς βασίζεται στον συμμετοχικό σχεδιασμό.

Πίνακας 3:Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων-βιβλιογραφίας-έρευνας πεδίου

Ερευνητικό Ερώτημα	Βιβλιογραφία	Έρευνα πεδίου
Ο συμμετοχικός σχεδιασμός έχει καταλυτική λειτουργία απέναντι στις ακραίες θέσεις;	Οφέλη συμμετοχικού σχεδιασμούBouzit και Loubier (2004a και 2004b)	1. Θεωρείται ότι η συμμετοχή στις διαβουλεύσεις, βοηθά στη γεφύρωση της απόστασης που μπορεί να προκύπτουν μεταξύ των συμμετεχόντων; Αν ναι πως; Αν όχι γιατί; 2. Μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού προκύπτουν πιο δημοκρατικές αποφάσεις; 3. Είναι οι συμμετοχικοί μηχανισμοί και τα δίκτυα που δημιουργούνται πραγματικά αντιπροσωπευτικοί και δημοκρατικοί; 4. Οι πολίτες που συμμετέχουν αντιμετωπίζουν εμπόδια για την συμμετοχή τους;

Σε θεωρητικό επίπεδο όλοι αποδέχονται τα πλεονεκτήματα της διαβούλευσης. Είναι μια διαδικασία συζήτησης και ανταλλαγής επιχειρημάτων, σύμφωνα με την ομοφωνία όλων των συμμετεχόντων της έρευνας, είναι ένας απολυτά δημοκρατικός θεσμός που μπορεί να εξομαλύνει ακραίες θέσεις και απόψεις γεφυρώνοντας μέσω του διαλόγου την απόσταση που μπορεί να προκύψει ως προς τις θέσεις και τις απόψεις κάποιων συμμετεχόντων. Αποσπασματικά ο καθένας, στην τοποθέτηση του αναγνώρισε ότι πρόκειται για μια απολυτά δημοκρατική διαδικασία αν και κάποιοι σημείωσαν πως υπάρχουν άτομα και καταστάσεις που προσπαθούν να επιβάλουν μια συγκεκριμένη άποψη που διευκολύνει μονόπλευρες καταστάσεις.

Αναφορά επίσης έγινε στο γεγονός ότι η διαβούλευση δεν συνδέεται πάντα με τον διάλογο αλλά πολλές φορές γίνεται μια αντιπαράθεση διανοητικών επιχειρημάτων από άτομα με ισχύ, λογά γνώσης ή εξουσίας, που τελικά καταλήγουν να διαπραγματευτούν κάτι το υπαρκτό, παρά να αναδημιουργήσουν κάτι νέο, βασιζόμενοι σε νέες απόψεις και πραγματικές ανάγκες. Η διαβούλευση αποτελεί μια συνθήκη που αποτελείται από δυο παράλληλους “κόσμους”, από τη μια πλευρά αυτόν της εξουσίας και των μηχανισμών της και από την άλλη εκείνον της κοινωνίας και των μελών της, δυο κόσμοι που αποτελούν δυο αναπόσπαστες και συν-εξελισσόμενες

πτυχές της ανθρώπινης πραγματικότητας που μπορεί όμως να δημιουργεί και εμπόδια ο ένας στον άλλον.

Πίνακας 4:Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων-βιβλιογραφίας-έρευνας πεδίου

Ερευνητικό Ερώτημα	Βιβλιογραφία	Έρευνα πεδίου
Αποτελεί ο συμμετοχικός σχεδιασμός μια πλατφόρμα επικοινωνίας για την κατανόηση και επίλυση των δημοσίων θεμάτων;	Οφέλη συμμετοχικού σχεδιασμού Bouzit και Loubier (2004a και 2004b)	1. Πιστεύεται ότι η συμμετοχή των πολιτών αποτελεί συλλογή πληροφοριών, απόψεων, ιδεών; 2. Οι απόψεις των πολιτών βοηθάνε στην αποτελεσματική προώθηση των σχεδίων και έργων; 3. Λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού και κατά την διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης; 4. Υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση των προτάσεων που καταθέτουν οι πολίτες;

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού και κατ' επέκταση τη συμμετοχή των πολιτών η συλλογή πληροφοριών και η κατάθεση των απόψεων των συμμετεχόντων είναι μια μορφή επικοινωνίας για την κατανόηση και επίλυση των δημοσίων θεμάτων μέσω των απόψεων αυτών και προωθώντας τα σχέδια και τα έργα που ενδιαφέρουν τους πολίτες.

Πίνακας 5:Σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων-βιβλιογραφίας-έρευνας πεδίου

Ερευνητικό Ερώτημα	Βιβλιογραφία	Έρευνα πεδίου
Μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού οδηγούμαστε στην ωρίμανση και ενδυνάμωση των κοινωνικών ομάδων σε σχέση με τη συμμετοχή;	Οφέλη συμμετοχικού σχεδιασμού Bouzit και Loubier (2004a και 2004b)	1. Ενισχύονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των πολιτών σε σχέση με τα κοινά μέσω της συμμετοχής στη ΔΕΔ;

Αυτό που γίνεται σαφές είναι πως η ωρίμανση και η ενδυνάμωση των κοινωνικών ομάδων μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι μονόδρομος, καθώς προκύπτει αβίαστα πως η συμμετοχή αποτελεί μια εμπειρία μάθησης και ενηλικίωσης, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται η εμπιστοσύνη στους θεσμούς. Είναι ένα εργαλείο το οποίο βοηθάει τις κοινωνικές ομάδες μέσω της συμμετοχής να διαμορφώσουν πολιτικές σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Τα παραπάνω αποτελέσματα, επιβεβαιώνουν ότι η διαδικασία εφαρμογής του συμμετοχικού σχεδιασμού ακόμη και μέσω της μορφής της διαβούλευσης βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο στον Δήμο Καρδίτσας.

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως χρειάζεται να ενημερωθούν και να κινητοποιηθούν οι πολίτες ώστε να υπάρχει συμμετοχή στις δημοτικές διαβουλεύσεις μιας και κατά κοινή αποδοχή η συμμετοχή των πολιτών στο Δήμο Καρδίτσα χαρακτηρίζεται μηδαμινή. Χαρακτηριστικά όπως αναφέρθηκε από ερωτηθέντα, σε δημοτική διαβούλευση έχουν παρουσιαστεί μόνο 2 άτομα γεγονός που ακύρωσε τη διαβούλευση. Στα ίδια μήκη κύματος κινείται και η συμμετοχικότητα των πολιτών μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου, καθώς η ανταπόκριση των πολιτών αποτελείται από 2 έως 4 άτομα, εκφράζοντας τις απόψεις τους για την δημιουργία έργων και την εξέλιξη της πόλης σε όλους τους τομείς που αφορούν την καλύτερη διαβίωση των πολιτών. Ένα κίνητρο για τη διεύρυνση της συμμετοχής των εμπλεκομένων θα μπορούσε να είναι η ανατροφοδότηση, κυρίως μέσω της τεχνολογίας και των μέσων, νέοι αναζητούν λύσεις και ανταποκρίνονται περισσότερο σε ηλεκτρονικά καλέσματα, ηλεκτρονικές ψηφοφορίες και διευκολύνονται μέσω των πλατφορμών να καταθέσουν τις απόψεις τους για όλα τα θέματα που μπορεί να τους απασχολεί σε τοπικό επίπεδο είτε αυτά είναι κοινωνικά, πολιτιστικά, δομικά, κατασκευαστικά κ.α.

Ένας ακόμη περιορισμός που εμποδίζει την διαδικασία του συμμετοχικού σχεδιασμού είναι και τα εμπλεκόμενα μέλη τα οποία δεν είναι απόλυτα εξοικειωμένα με την τυπική μορφή της διαβούλευσης, στους περιορισμούς συγκαταλέγεται και η έλλειψη πληροφόρησης όπως επίσης και οι εξωπραγματικές και μη ρεαλιστικές προσδοκίες κάποιων συμμετεχόντων.

4.1.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Καθώς παρατηρήθηκε πως υπάρχει αποδοχή του συμμετοχικού σχεδιασμού και τα τελευταία χρόνια κερδίζει συνεχώς έδαφος, το αντικείμενο μελέτης ενδείκνυται για περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερες πόλεις με σκοπό την διερεύνηση και την καταγραφή απόψεων. Ενδιαφέρον θα είχε σε μια μελλοντική έρευνα να γίνει μια καταγραφή ποσοστών συμμετοχικότητας των δημοτών στις δημοτικές διαβουλεύσεις, σε μικρότερους ή μεγαλύτερους δήμους από το Δήμο Καρδίτσας, βασιζόμενοι στο μορφωτικό επίπεδο των δημοτών και την εργασιακή απασχόληση. Στο πλαίσιο μιας μελλοντικής έρευνας εξίσου ενδιαφέρον θα ήταν να καταγραφεί η πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν για λογαριασμό του συμμετοχικού σχεδιασμού τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram) ώστε να γίνουν γνωστές οι συμμετοχικές διαδικασίες στους νέους ανθρώπους και να παροτρύνονται ως προς τη συμμετοχή καταθέτοντας τις απόψεις και τις ιδέες τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Atkinson R. (1999), *Project Management : cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*, International Journal of Project Management, 17(6), p.337-347)

Aarhus Convention (1998). «Convention on Access to Information, Public Participation in Decision Making and Access to Justice in Environmental Matters», Aarhus, Denmark.

M. Greer, Key Principles for PM Success, Chapter 6: Planning and Managing Human (2000)

J.S. Aaron, J. James, J. Improving PM: Linking Success Criteria to Project Type, Center for the Development of Technological Leadership, University of Minnesota, Vancouver, 2000, pp. 25-68.

Barber, B. (2007), *Ισχυρή Δημοκρατία: Συμμετοχική Πολιτική για μια Νέα Εποχή*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

Bergold, J. & Thomas, S. (2012). «Participatory Research Methods: A Methodological Approach in Motion», *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 13(1), Art. 30, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1801> (Ανάκτηση 01/09/2020).

Boehm, B. (2002). *Get ready for agile methods, with care*. Computer, 35(1), 64–69. British Standards Institute. A Guide to Project Management. Milton Keynes, BS 6079 Part I (2002).

Bousset, J.-P., C. Macombe and M. Taverne 2005. Participatory Methods, Guidelines and Good Practice Guidance to be Applied Throughout the Project to Synthesis and Dissemination, System for Environmental and Agricultural Modelling; Linking European Science and Society - SEAMLESS Report no 10.

Bouzit, M. & Loubier, S. (2004a). «Combining Prospective and Participatory Approaches for Scenarios Development at River Basin Level», Aqua Terra, Project No. 505428 (GOCE). France.

Bouzit, M. & Loubier, S. (2004b). «AquaTerra – Integrated Modeling of the River-sediment-soil-groundwater System: Advanced Tools for the Management of Catchment Areas and River Basins in the context of Global Change», 6th Framework Programme, Project No. 505428.

Cleland D., Ireland D. (2004), *Project manager's portable handbook*, Cataloging – in – Publication Data, 2th edition, p.2
Project Management Institute, Inc., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 4th ed. (Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2008)

Creighton, J. (2005). *The Public Participation Handbook – Making Better Decisions through Citizens' Involvement*, Jossey-Bass, San Francisco.

Creighton, J. 1998. Report on the Common Sense Initiative Council's Stakeholder Involvement Work Group, June 3 1998.EPA

Duraiappah, A., Roddy, P., & Parry, E. (2005). Have Participatory Approaches Increased Capabilities? Canada: International Institute for Sustainable Development (IISD) .

European Commission. (c) (2020). Citizens 2014. Ανάκτηση 24 08 2020, από European Commission: <http://europa.eu/citizens-2013/el/join-debate>

Elliott Janice., Heesterbeek Sara, Lukensmeyer Carolyn J., Slocum Nikki, (2005). Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual, Steyaert Stef & Lisoir Hervé, Belgian Advertising (B.AD), Belgium. (www.viwt.be - www.kbs-frb.be)

Project Management Institute. A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE-3rd edition. (2004). Pennsylvania

International Project Management Association, (2015). *Individual Competence Baseline version 4.0*. IPMA.

International Project Management Association, (2006). ICB- IPMA Competence Baseline version 3.0. IPMA

ISO 21500 : 2012. Guidance on Project Management. Geneva : International Standard Organization –ISO

University of Maryland School of Public Policy. (2017). Program for Public Consultation. Ανάκτηση 20 08, 2020, από Program for Public Consultation: <http://www.publicconsultation.org/what-is-public-consultation/>

Mostert E., (2003a). Public Participation and the European Water Framework Directive, A framework for Analysis, Inception report of the HarmoniCOP project-Harmonising Collaborative Planning, RBA Centre, Delft University of Technology.

Mostert, E.(2003b). The chalenge of public participation. Water Policy 5(2): 179-197.

Project Management Institute, (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOOK® Guide). 6th edition.

Renn O., Webler T., Rakel H., Dienel P., και Johnson B. (1993) “Public participation in decision-making: A three-step procedure”, στο Policy Sciences vol. 26: pp. 189-214

N. 1418/1984. (Φ.Ε.Κ. 23/Α/1984). Δημόσια έργα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων

C. Chatfield and T. Johnson (2011). Microsoft® Office Project 2010 Βήμα-Βήμα, Κλειδάριθμος.

Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 8th Edition. John Wiley & Sons.

Kerzner H (1998) *In Search of Excellence in Project Management*. Van Nostrand Reinhold New York.

Kerzner H. (2009), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, Controlling*, 10th Ed. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc.

Boehm B, Ross R,(1989) Theory –W software project management principles and examples, *Software Engineering, IEEE Transactions*, July 1989, volume15,issue 7,pp.902-916

Korfmacher, K. S. 2001. The politics of participation in watershed modeling. *Environmental Management* 27(2): 161-176.

Kitchener D., 1997. *Public Participation and Sustainable Development in the 1990s*, UK

Balachandra, R. (1984), *Critical Signals for Making Go/NoGo Decisions in New Product Development*, *Journal of Product Innovation Management*

Sen, A. (2000). *Social Exclusion: Concept, Application and Scrutiny*, Office of Environment and Social Development, Asian Development Bank, Manila.

Shtub A, Bard J, Globerson S (2005) *Project Management – Processes, Methodologies and Economics*, Pearson Publications

Shenhar, A. J. (1999). *Strategic project management: The new framework*. In D. F. Kocaoglu & T. R.

Pinto, JK and Slevin, DP, 1988. Critical success factors across the project lifecycle. *Project Management Journal*, XIX, 67-75

Lester, A. (2013). *Project Management, Planning and Control*. Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th edition

Van Asselt, M. & Rijkens-Klomp, N. (2002). «A Look in the Mirror: Reflection on Participation in Integrated Assessment from a Methodological Perspective», *Global Environmental Change*, 12: 167-184.

Van Jaarsveld Romy, 2001. *Generic Public Participation Guidelines*, Department of Water Affairs and Forestry, South Africa.

Verzuh, E. (2005). *The fast forward MBA in project management*. New Jersey: John Wiley & Son

Verzuh, E. (2008). *The fast forward MBA in project management.*, New Jersey: John Wiley&Sons,Inc.

Turner, J.R., 2006. Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*

Burke R. (2002). *Project Management, Διαχείριση έργου - Τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου*. Κριτική.

Judgev, K., Müller, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*

Forsberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. (2000). *Visualizing project management* (2nd ed.). Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

Omer, Haleema H (2017) *Assessment of Projects Using Key Performance Indicators in Oil and Gas Companies*, MSc Thesis, Supervised by Dr. Abdulbaset Frefer and Dr. Mahmoud Matoug, College of Engineering, University of Tripoli.

Mukhtar MM, Amirudin R (2016) The Success Criteria of Public Housing Project in Nigeria. *International Journal of Built Environment and Sustainability* 3: 102-110.

Myers, M. (2009), *Qualitative Research in Business & Management*, Sage Publications, London

Iram N, Khan B, Sherani AW (2016) Critical Factors Influencing the Project Success: An Analysis of Projects in Manufacturing and Construction in Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review* 6: 20-22.

Cooke T . -Davies, (2000). *Towards improved project management practice*, PhD thesis, Leeds Metropolitan University

Stratigea, A. & Giaoutzi, M. (2012). «Linking Global to Regional Scenarios in Foresight», *Futures*, 44(10):847-859, Doi: 10.1016/j.futures.2012.09.003.

Terry Cooke-Davies,(2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*

Wan Abdullah, Wan Maimun, Ramly A (2006) Does Successful Project Management Equates to Project Success. *International Conference of Cognitive Informatics Beijing, China*

Khan RA, Spang K (2011) Critical Success Factors for International Projects, The 6th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications Prague, Czech Republic.

Fulgham, S. M.; Shaughnessy, M. (September–October 2008). "Q & A with Ed Tech Leaders: Interview with Roger Kaufman". *Educational Technology*. pp. 49–52

Altschuld, James W. and David Devraj Kumar (2010). Needs Assessment: An Overview. Thousand Oaks:Sage. ISBN 978-1-4129-7584-1

Innes, J., & Booher, D. (2004). Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century. Planning Theory & Practice, 5(4), σσ. 419-436. doi:10.1080/1464935042000293170

Sen, A. (2000). *Social Exclusion: Concept, Application and Scrutiny*, Asian Development Bank, Manila.

Kaufman, Roger; Rojas, Alicia M.; Mayer, Hannah (1993). *Needs Assessment: A User's Guide*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications

Zwirner, W., Berger, G., & Sedlacko, M. (2008, September). Participatory Mechanisms in the Development, Implementation and Review of National Sustainable Development Strategies. (Ε. Q. 2008, Επιμ.) ESDN Quarterly Report.

Γιαουτζή, Μ. και Α. Στρατηγέα 2011. Χωροταξικός Σχεδιασμός: Θεωρία και πράξη, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Δημητριάδης, Α., (2004 και 2009), *Διοίκηση - Διαχείριση Έργου, ProjectManagement*, Αθήνα, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Καμχής, Μ. 2007. Η Ενοποίηση του Ευρωπαϊκού Χώρου 1986 – 2006. Ένα Σχεδιαστικό Εγχείρημα Μεγάλης Κλίμακας, Εκδόσεις Κριτική.

Κηρυττόπουλος Κ. (2009). Μέθοδος κρίσιμου σημείου

Λιότζης, Ε. (2010), *Διαβούλευση και ηλεκτρονική διαβούλευση*. Συναποφασίζοντας με τους πολίτες, Επιστήμη και Κοινωνία, 24, 13 – 34.

Παρασκευόπουλος Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμος 1, Αθήνα.

Σπυράτος Σ. (2010). Συμμετοχικός Σχεδιασμός και η Συμβολή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Διπλωματική Εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Στρατηγέα Α. (2015), Θεωρία και μέθοδοι συμμετοχικού σχεδιασμού, ISBN: 978-960-603-241-7, Copyright ΣΕΑΒ, 2015

Συρακούλης, Κ., (2016). Διοίκηση και Διαχείριση Έργων (Στοιχεία σχεδιασμού και χρονοπρογραμματισμού)

Φιτσιλής, Π. (2017, Ιανουαρίου 14). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ*.

Ν. 4014/2011 (ΦΕΚ 209/Α΄) , ΚΥΑ1649/45/2014 (ΦΔΚ 45/Β΄),

Ν.4412/2016(ΦΕΚ Α' 147/08-08-2016)-Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)

Ν. 4048/2012 (ΦΕΚ Α' 34/23-02-2012) Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης

Ν. 3852 (ΦΕΚ Α' 87/7.6.2010)

Υπουργική απόφαση (ΥΑ) 74754/ 30-10-2010 και 35829, ΦΕΚ 2642/6-10-2014) του Υπουργείου Εσωτερικών.

Υπουργείο Περιβάλλοντος Ηνωμένων Πολιτειών. (2017, 01 17). PublicParticipationGuide. Ανάκτηση 20 08, 2020, από United States Environmental Protection Agency: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-public-participation>

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/publication>

www.katsiavria.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΕΔΙΟΥ

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το ΠΜΣ Διοίκηση Έργων και προγραμμάτων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, πρόκειται να διεξαχθεί έρευνα οι οποία απευθύνεται σε άτομα που συμμετέχουν σε δημοτικές διαβουλεύσεις.

Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της συμμετοχής και της εμπειρίας των συμμετεχόντων σε διαβουλεύσεις.

- 1) Τα θέματα προς συζήτηση στην ΔΕΔ πιστεύετε ότι είναι πολύπλοκα; Αν ναι εκτιμάτε ότι έχετε την κατάλληλη ενημέρωση και τον χρόνο προετοιμασίας για να συμβάλλεται στη συζήτησή τους;
- 2) Μέσω της λειτουργίας της ΔΕΔ και την συμμετοχή των πολιτών σε αυτή, μπορεί να ενισχυθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι ολοκλήρωσης τοπικών έργων;
- 3) Πιστεύετε ότι μέσω της ΔΕΔ υπάρχει μια διαδικασία αμοιβαίας μάθησης όσων εμπλέκονται;
- 4) Η λειτουργία της ΔΕΔ και η συλλογή και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών βοηθάει ώστε η αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων να οδηγεί σε νέες προοπτικές επίλυσης προβλημάτων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις;
- 5) Η διαβούλευση και τα θέματα που είναι προς συζήτηση γίνεται για ουσιαστικούς λόγους;
- 6) Πιστεύετε ότι η διαβούλευση βοηθά στην εμβάθυνση της δημοκρατίας;
- 7) Θεωρείτε ότι η συμμετοχή στις διαβουλεύσεις, βοηθά στη γεφύρωση της απόστασης που μπορεί να προκύπτουν μεταξύ των συμμετεχόντων; Αν ναι πως; Αν όχι γιατί;
- 8) Μέσω του συμμετοχικού σχεδιασμού προκύπτουν πιο δημοκρατικές αποφάσεις;
- 9) Είναι οι συμμετοχικοί μηχανισμοί και τα δίκτυα που δημιουργούνται πραγματικά αντιπροσωπευτικοί και δημοκρατικοί;
- 10) Οι πολίτες που συμμετέχουν αντιμετωπίζουν εμπόδια για την συμμετοχή τους;

- 11) Πιστεύετε ότι η συμμετοχή των πολιτών αποτελεί συλλογή πληροφοριών, απόψεων, ιδεών;
- 12) Οι απόψεις των πολιτών βοηθάνε στην αποτελεσματική προώθηση των σχεδίων και έργων;
- 13) Λαμβάνονται υπόψη οι αξίες και οι ανησυχίες του κοινού και κατά την διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης;
- 14) Υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση των προτάσεων που καταθέτουν οι πολίτες;
- 15) Ενισχύονται οι ικανότητες και οι δεξιότητες των πολιτών σε σχέση με τα κοινά μέσω της συμμετοχής στη ΔΕΔ;