



IN.EM.Y. - ΕΣΣΕ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης



Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

DBC ▲ diadikasia

Νοέμβριος 2022



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



IN.EM.Y. - ΕΣΣΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ



Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διαβούλευσης.....	6
1.1 Ορισμός της Διαβούλευσης	6
1.2 Κατηγορίες Διαβούλευσης.....	7
1.3 Είδη Διαβούλευσης.....	8
1.4 Η σημασία της διαβούλευσης και του κοινωνικού διαλόγου	10
1.5 Παράγοντες που δυσχεραίνουν τη διαδικασία διαβούλευσης.....	11
2. Roadmap για την οργάνωση συστήματος διαβούλευσης σχετικά με τη διαδοχή / μεταβίβαση στον εμπορικό κλάδο	13
2.1 Οι εμπλεκόμενοι στο σύστημα διαβούλευσης	13
2.2 Βήματα και επιμέρους φάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαβούλευσης για τη διαδοχή.....	15
2.2.1 Βήματα ανάπτυξης του συστήματος διαβούλευσης.....	15
2.2.2 Φάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαβούλευσης	18
2.3 Τεχνικές και μέθοδοι διαβούλευσης.....	21
2.3.1 <i>Public Meetings: Δημόσιες Συνελεύσεις</i>	26
2.3.2 <i>Public Hearings: Δημόσιες Συνεδριάσεις</i>	26
2.3.3 <i>Focus Groups: Εστιασμένες Ομάδες</i>	27
2.3.4 <i>Workshops: Εργαστήρια</i>	28
2.3.5 <i>World Cafés</i>	28
2.3.6 <i>Ηλεκτρονικό Φόρουμ</i>	29
2.3.7 <i>Surveys: Έρευνες</i>	31
2.3.8 <i>Επιλογή της τεχνικής διαβούλευσης</i>	32
2.4 Πότε υλοποιούνται οι ενέργειες διαβούλευσης	34
2.5 Συντονισμός της διαβούλευσης	34
2.6 Ενδεικτικές θεματικές ενότητες της διαβούλευσης.....	35
2.8 Έντυπα για την οργάνωση της διαβούλευσης.....	36
2.9 Παράμετροι επιτυχούς λειτουργίας του συστήματος διαβούλευσης	38
2.10 Αξιολόγηση - επανατροφοδότηση του συστήματος διαβούλευσης.....	40
3. Συμπεράσματα	46
Βιβλιογραφία.....	48

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Εισαγωγή

Η εταιρεία «DIADIKASIA BUSINESS CONSULTING ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «DBC» (Σύμβουλος) σύμφωνα με την από 15 Φεβρουαρίου 2022 υπογραφείσα σύμβαση, έχει αναλάβει και υλοποιεί για λογαριασμό του «Ινστιτούτου Εμπορίου και Υπηρεσιών (IN.EM.Y./Ε.Σ.Ε.Ε.)» το έργο «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Το έργο στοχεύει στην παροχή συμβουλών σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στο πλαίσιο της ενταγμένης Πράξης με τίτλο: «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Αντικείμενο του εν λόγω έργου είναι η υλοποίηση δράσεων μελέτης, ανάλυσης και υποστήριξης της διαδοχής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που αποτελεί σημαντική ευρωπαϊκή και εθνική προτεραιότητα για την διατήρηση και ανάπτυξη υφιστάμενων βιώσιμων επιχειρήσεων και των θέσεων εργασίας που αυτές προσφέρουν.

Οι υπηρεσίες του έργου αφορούν στην παροχή συμβουλών σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σχετικά με:

- Την παρούσα κατάσταση στον τομέα της διαδοχής στη χώρα μας και διεθνώς
- Την ανάλυση του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης διαδοχής / μεταβίβασης
- Την ανάδειξη καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση.

Αντικείμενο του παρόντος παραδοτέου

Το παρόν παραδοτέο αφορά σε Οδηγό Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης.

Απώτερος στόχος είναι το παρόν τεύχος να αξιοποιηθεί ως βάση για την ανάπτυξη ενός σύγχρονου συστήματος διαβούλευσης που θα προάγει τα θέματα διαδοχής και μεταβίβασης εμπορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Στο πλαίσιο αυτό, μέσα από το παρόν παραδοτέο, ο Σύμβουλος μερίμνησε ώστε να διασφαλιστεί:

- ⇒ Ο προσδιορισμός των βασικών χαρακτηριστικών/προτύπων μίας αποτελεσματικής διαδικασίας διαβούλευσης,
- ⇒ Ο καθορισμός του περιεχομένου, των στόχων, των θεματικών ενοτήτων, των εμπλεκόμενων μερών, των «ομάδων-στόχου», κλπ.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- ⇒ Η διαμόρφωση και τελική επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών σε σχέση με: τους στόχους της πληροφόρησης, διαβούλευσης και συμμετοχής, την «ομάδα στόχο» και τους διαθέσιμους πόρους,
- ⇒ Η περιγραφή του σχεδίου αξιολόγησης των δράσεων πληροφόρησης, διαβούλευσης και συμμετοχής.

Μεθοδολογική προσέγγιση του παρόντος παραδοτέου

Επιδίωξη του Συμβούλου είναι η κατάρτιση ενός λειτουργικού οδικού χάρτη που να μπορεί να αξιοποιηθεί από το INEMY, την ΕΣΕΕ αλλά και τα μέλη της (εμπορικοί σύλλογοι και ομοσπονδίες εμπορίου και επιχειρηματικότητας)

Για τη συλλογή των παραπάνω στοιχείων, η Ομάδα Έργου του Συμβούλου προέβη στην ανάλυση δευτερογενών στοιχείων και ουσιαστικά αφορά στη δημιουργία ενός αποθετηρίου με μελέτες, άρθρα, παραδοτέα προηγούμενων έργων, στρατηγικά κείμενα, κλπ. που αφορούν στην έννοια και σε πρακτικές διαβούλευσης, έτσι όπως εφαρμόστηκαν είτε περιστασιακά είτε συστηματικά στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Έμφαση δόθηκε σε πρακτικές διαβούλευσης στον πλαίσιο διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών, καθώς το θέμα της διαδοχής δεν αφορά μόνο τη δραστηριοποίηση της ΕΣΕΕ και των μελών της αλλά θα πρέπει να εμπλακεί άμεσα και η πολιτεία. Η αναγκαιότητα αυτή προκύπτει γιατί η πολιτεία μπορεί να παρέμβει σε θεσμικό επίπεδο, καθιστώντας ευνοϊκό το νομικό πλαίσιο μεταβίβασης των εμπορικών επιχειρήσεων, μέσα από ρυθμίσεις σε φορολογικά, ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά ζητήματα.

Για την αναζήτηση σχετικής βιβλιογραφίας και πηγών στο διαδίκτυο χρησιμοποιήθηκαν οι όροι “social dialogue” και “consultation”.

Δομή του παρόντος παραδοτέου

Στο πλαίσιο του παρόντος παραδοτέου, κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 1 το εννοιολογικό πλαίσιο της διαβούλευσης, προκειμένου να γίνει καλύτερα αντιληπτό από τον αναγνώστη το εγχείρημα. Στο κεφάλαιο 2, με βάση τις εθνικές και διεθνείς πρακτικές, προσδιορίστηκαν μια σειρά παραμέτρων που αποτελούν τα δομικά στοιχεία του συστήματος διαβούλευσης που θα αναλάβει να πραγματοποιήσει το INEMY και η ΕΣΕΕ με επίκεντρο τα θέματα διευκόλυνσης της διαδοχής και της μεταβίβασης εμπορικών επιχειρήσεων. Η ανάλυση αυτών των δομικών στοιχείων (όπως συμμετέχοντες / εμπλεκόμενοι, θεματικές ενότητες, τεχνικές / μέθοδοι, έντυπα, κλπ.) συνθέτουν και τον οδικό χάρτη που απαντά στο ερώτημα ποια είναι η πορεία που απαιτείται για την ανάπτυξη του συστήματος διαβούλευσης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



IN.E.M.Y. - ΕΣΣΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ



Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διαβούλευσης

1.1 Ορισμός της Διαβούλευσης

Η διαβούλευση είναι μια συνεχής, αμφίδρομη και διαδραστική διαδικασία, που στοχεύει στη αναζήτηση μιας άποψης, ιδέας ή συμβουλής εκ μέρους άλλων προσώπων. Επ' αυτών ακολουθεί συζήτηση και ανταλλαγή επιχειρημάτων και τέλος – αλλά όχι απαραίτητως – συμφωνία για ανάληψη ενεργειών από κοινού. Σε θεσμικό επίπεδο, η δημόσια διαβούλευση είναι μια αμφίδρομη επικοινωνία και κανονιστική διαδικασία ανάμεσα στους διαμορφωτές της πολιτικής (policy makers) και στα μέρη τα οποία αυτές οι πολιτικές αφορούν, πχ φορείς και πολίτες (stakeholders), με στόχο οι πρώτοι να εισακούσουν τις απόψεις των δεύτερων.

Αν και η διαβούλευση συνδέεται πάντοτε με τον *διάλογο*, συχνά περιορίζεται στην *αντιπαράθεση* διανοητικών επιχειρημάτων ανάμεσα σε ανθρώπους με ισχύ, λόγω γνώσης ή εξουσίας, που τελικά καταλήγουν να διαπραγματευθούν κάτι το υπαρκτό, παρά να συνδημιουργήσουν κάτι νέο. Όμως, η διαβούλευση δεν είναι απλώς μια διαπραγμάτευση ή συμβιβασμός, καθώς δεν έχει κύριο μέλημα να γεφυρώσει μια διαφορά, αλλά να δημιουργήσει κάτι νέο και χρήσιμο, όπως για παράδειγμα μια αναπτυξιακή στρατηγική. Επί της ουσίας, είναι μια εμπειρία μάθησης και ενηλικίωσης, μέσα από την οποία οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να γνωρίζουν και να συν-διαμορφώνουν νέες πτυχές της συλλογικής τους πραγματικότητας, αντί να τις πληροφορούνται εκ των υστέρων από εκείνους, στους οποίους παραχώρησαν το δικαίωμα αυτό. Ιδωμένη έτσι, η διαβούλευση έχει διττή υπόσταση: **είναι ταυτοχρόνως μέσο και σκοπός**, διεργασία και αποτέλεσμα, εργαλείο και προϊόν.

Χρησιμοποιώντας μια μεταφορά, η διαβούλευση είναι ένας ανοικτός χώρος δημιουργίας νέων δυνατοτήτων, ανάμεσα σε δύο παράλληλους “κόσμους”: αυτόν της εξουσίας και των μηχανισμών της από την μια και εκείνον της κοινωνίας και των μελών της από την άλλη. Οι δύο αυτοί “κόσμοι” αποτελούν δύο αναπόσπαστες και συν-εξελισσόμενες πτυχές της ανθρώπινης πραγματικότητας (EETAA, 2020).

Η διαβούλευση αποτελεί μια συνεχής διαδικασία δημόσιου διαλόγου και γι' αυτό τον λόγο συχνά ταυτίζεται με τον κοινωνικό διάλογο. Σύμφωνα με το ILO, ως Κοινωνικός διάλογος ορίζονται όλα τα είδη διαπραγμάτευσης, διαβούλευσης και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ εκπροσώπων της κυβέρνησης, των εργοδοτών και των εργαζομένων για θέματα κοινού ενδιαφέροντος που σχετίζονται με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη¹.

¹ <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm>%20%20a

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Είναι σημαντικό επίσης να διαχωρίζεται η συμμετοχικότητα από τη διαβούλευση, με τη στενή τους έννοια, αφού η συμμετοχικότητα μπορεί να σημαίνει μαζική πολιτική συμμετοχή δίχως όμως να υπάρχει ορθολογική στάθμιση επιχειρημάτων μέσω διαλόγου. Ενώ αντίστροφα, οι όροι της διαβούλευσης μπορεί να πληρούνται επαρκέστερα σε μικροσκοπικές ομάδες κοινού (mini-publics).

1.2 Κατηγορίες Διαβούλευσης

Όπως προαναφέρθηκε, η διαβούλευση αποτελεί μια συνεχής διαδικασία κοινωνικού διαλόγου. Διακρίνεται σε άτυπη διαβούλευση και σε επίσημη Διαβούλευση (Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, 2009).

Η διαβούλευση έχει ως στόχο:

- ⇒ την ενημέρωση των εμπλεκόμενων φορέων με στόχο τον σχηματισμό μίας πλήρους εικόνας σε ό,τι αφορά τις πρόνοιες του υπό εξέταση θέματος
- ⇒ την παροχή δυνατότητας στους εμπλεκόμενους φορείς για την έκφραση των απόψεων και των εισηγήσεών τους για το υπό εξέταση θέμα.

Άτυπη Διαβούλευση

Η άτυπη διαβούλευση είναι το στάδιο στο οποίο πραγματοποιείται μια πρώτη ανταλλαγή απόψεων και μια πρώτη εκτίμηση των αντιδράσεων των επηρεαζόμενων φορέων.

Νοείται βεβαίως ότι, αν ένα φορέας κρίνει ότι λόγω του θέματος του υπό επεξεργασία κειμένου δημόσιας πολιτικής είναι απαραίτητη η διεξαγωγή επίσημης Διαβούλευσης, μπορεί να προσφύγει σε αυτή χωρίς τη διεξαγωγή άτυπης διαβούλευσης.

Η άτυπη διαβούλευση αποτελεί μια σύντομη και ευέλικτη διαδικασία, όπου σε περίπτωση που κατά τη διεξαγωγή της επικρατήσει ομοφωνία, τότε όλη η διαδικασία ολοκληρώνεται σε αυτό το στάδιο και δεν χρειάζεται η πραγματοποίηση της Επίσημης Διαβούλευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι δε χρήζει δημοσιότητας.

Επίσημη Διαβούλευση

Η Επίσημη Διαβούλευση διεξάγεται, στις πλείστες των περιπτώσεων, μεταξύ του αρμόδιου φορέα που προωθεί το κείμενο της δημόσιας πολιτικής και των εμπλεκόμενων φορέων που επηρεάζονται από την εφαρμογή και την υλοποίησή της όταν έχει προηγουμένως ολοκληρωθεί η Άτυπη Διαβούλευση και καλείται να λειτουργήσει συμπληρωματικά και ενισχυτικά.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Η Επίσημη Διαβούλευση πραγματοποιείται στα στάδια προετοιμασίας ενός κειμένου δημόσιας πολιτικής και χρήζει της αναγκαίας δημοσιότητας (Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, 2009).

Επίσης υπάρχει η διάκριση σε ad hoc διαβούλευση και μόνιμη διαβούλευση. Η ad hoc διαβούλευση αναφέρεται σε συγκεκριμένο θέμα και διενεργείται εντός ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος. Αντίθετα, η μόνιμη διαβούλευση αφορά στην καθιέρωση και διατήρηση μόνιμων θεσμών, διαδικασιών και μηχανισμών διαβούλευσης, ως τρόπου λήψης των αποφάσεων και διαμόρφωσης πολιτικών.

1.3 Είδη Διαβούλευσης

Η διαδικασία της διαβούλευσης λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο του κύκλου ζωής μίας δημόσιας πολιτικής και έχει ως στόχο τη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση της δημόσιας αυτής πολιτικής (ΕΚΔΔΑ, 2017).

Ανάλογα με τη φάση του κύκλου ζωής της δημόσιας πολιτικής και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της διαβουλευτικής διαδικασίας, γίνεται διάκριση τριών ειδών διαβούλευσης:

1. διαβούλευση για τον ορισμό του προβλήματος,
2. διαβούλευση επί της λύσης του προβλήματος και
3. διαβούλευση αναφορικά με τις εκτιμήσεις της κοινωνίας για τον τρόπο εφαρμογής των λύσεων που έχουν υιοθετηθεί κατά την προηγούμενη φάση.

Η διαβούλευση για τον ορισμό του προβλήματος (agenda setting) διεξάγεται στοχεύοντας στην ανάδειξη των θεμάτων εκείνων, τα οποία θα αποτελέσουν πεδία άσκησης δημόσιας πολιτικής και θα εγγραφούν στην πολιτική ατζέντα της εκάστοτε κυβέρνησης. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από την ιεράρχηση των διαφόρων θεμάτων από τους πολίτες με βάση τη σπουδαιότητα που εκείνοι αποδίδουν στα θέματα αυτά. Στο πλαίσιο της διαβούλευσης για τον ορισμό του προβλήματος, γίνεται χρήση ερωτήσεων (triggering questions) και οι απαντήσεις που συγκεντρώνονται και συντελούν στον προσδιορισμό των πιθανών διακυβευμάτων, των επιδιώξεων των εμπλεκόμενων (stakeholders), των απαιτούμενων πόρων κ.ό.κ.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Η διαβούλευση επί της λύσης του προβλήματος περιλαμβάνει τη συμμετοχή των πολιτών στον τρόπο λύσης ενός προβλήματος το οποίο είναι ήδη εγγεγραμμένο στην κυβερνητική ατζέντα. Αυτό το είδος διαβούλευσης εφαρμόζεται κυρίως στην προ-νομοθετική διαβούλευση, και χαρακτηρίζεται από τα εξής: i) αφετηρία αποτελεί ένα σχέδιο νόμου και η αιτιολογική έκθεση που το αφορά, δηλαδή μία εκ των προτέρων επεξεργασμένη περιγραφή της λύσης του προβλήματος, ii) ενδεχομένως αποκλείονται εξ' ορισμού μεγάλες ομάδες του πληθυσμού, οι οποίες δεν είναι εξοικειωμένες με τη νομική γλώσσα και ορολογία, iii) η συνεισφορά των πολιτών είναι εκ των πραγμάτων περισσότερο περιορισμένη, αφού καλούνται να εκφέρουν τις απόψεις τους σχετικά με μία «έτοιμη» τρόπον τινά λύση.

Το τρίτο είδος διαβούλευσης αφορά ουσιαστικά στην αξιολόγηση των δημοσίων πολιτικών, ένα είδος ανάδρασης (feedback) από τους πολίτες όσον αφορά στις υπηρεσίες και τις πολιτικές που τους αφορούν.

Παράλληλα, ύστερα από την έντονη εισροή των νέων τεχνολογιών στην οικονομία αλλά και στην κοινωνία, έχει θεμελιωθεί και η έννοια της ηλεκτρονικής διαβούλευσης. Έτσι εξίσου σημαντική είναι και η διάκριση ανάμεσα στη δια ζώσης διαβούλευση και στη διαβούλευση που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα, δηλαδή με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ).

Ηλεκτρονική διαβούλευση: Η ηλεκτρονική διαβούλευση αποτελεί εργαλείο δημόσιας λήψης αποφάσεων και προσφέρει σημαντική ευελιξία όσον αφορά στο κόστος, τον χρόνο, το ποσοστό συμμετοχής και το επίπεδο δέσμευσης. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή της παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα εξ' αυτών αποτελεί ο ενδεχόμενος αποκλεισμός από τη διαδικασία σημαντικού ποσοστού του πληθυσμού που δεν έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο ή δεν διαθέτει τις ανάλογες ψηφιακές δεξιότητες. Ακόμη, η μη εξασφάλιση των αναγκών προϋποθέσεων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απόκλιση από τη συμμετοχή στη διαβούλευση και των ατόμων με προβλήματα αλφαριθμητισμού, με γλωσσικές δυσκολίες, με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο ή με ειδικές ανάγκες. Υποστηρίζεται ότι για ένα καλύτερο διαβουλευτικό αποτέλεσμα, θα πρέπει να επιτυγχάνεται συνδυασμός της δια ζώσης διαβούλευσης με τις ηλεκτρονικές διαδικασίες, στοχεύοντας στη διασφάλιση αφενός της προσωπικής επαφής και τη συμμετοχής ακόμη και όσων δεν έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία και αφετέρου της συμμετοχής μεγαλύτερου αριθμού ατόμων με μικρότερο κόστος.

Η έννοια του πληθοπορισμού (crowdsourcing): Ο πληθοπορισμός (crowdsourcing) καθίσταται ένα μοντέλο εθελοντικής, συλλογικής επίλυσης προβλημάτων κάνοντας χρήση του διαδικτύου. Ξεκινάει με τη δημοσίευση διαφόρων προβλημάτων σε ένα άγνωστο πλήθος με ποικίλες γνώσεις και ετερογένεια, μέσω μίας ανοικτής πρόσκλησης, με στόχο να

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

υποβληθούν διάφορες προτάσεις και λύσεις. Ακολουθούν η αξιολόγηση των λύσεων από το πλήθος και η επιλογή των καλύτερων εξ' αυτών από τον φορέα που έθεσε το πρόβλημα. Οι πολίτες λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία παρέχοντας προσωπική εργασία, χρήματα, γνώση και εμπειρία ανάλογα με τη φύση, τις ανάγκες και την πολυπλοκότητα της αναληφθείσας εργασίας. Ο πληθοπορισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εταιρείες για επιχειρηματικούς σκοπούς αλλά και από κυβερνήσεις ως μηχανισμός επίλυσης προβλημάτων με αμοιβαία οφέλη για τις κυβερνήσεις και τους εμπλεκόμενους πολίτες, ενώ παράλληλα δρα προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών, της αλληλεγγύης και της κοινωνικής συνοχής.

Η χρήση του πληθοπορισμού αποτελεί ένα σχετικά νέο φαινόμενο όσον αφορά στη χάραξη πολιτικής και τη νομοθέτηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα πληθοπορισμού πραγματοποιήθηκε στην Ισλανδία το 2011, όταν οι πολίτες της χώρας συμμετείχαν στη διαδικασία αναθεώρησης του Συντάγματος μέσω του σχολιασμού 12 συνταγματικών προσχεδίων που δημοσιεύθηκαν στο διαδίκτυο. Εκτός από το παράδειγμα της Ισλανδίας, υπάρχει πληθώρα περιπτώσεων πληθοπορισμού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο σε όλο τον κόσμο, καθώς οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν το εν λόγω μοντέλο ως μέρος των ανοιχτών κυβερνητικών πρακτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της συμμετοχής του πολίτη και την αναζήτηση πρόσθετων γνώσεων για τις κυβερνητικές πολιτικές (ΕΚΔΔΑ, 2017).

1.4 Η σημασία της διαβούλευσης και του κοινωνικού διαλόγου

Η σημασία της διαβούλευσης μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα αν εξετάσουμε σε ποιες περιπτώσεις η διαβούλευση ενδείκνυται (Κελεμένης, 2017).

Πρώτον, όταν το πρόβλημα αντανακλά συγκρουόμενες αξίες σχετικά με το δημόσιο αγαθό (public good). Σε τέτοιες περιπτώσεις η διαβούλευση ενδείκνυται διότι επιτρέπει τη στάθμιση μεταξύ τέτοιων συγκρουόμενων αντιλήψεων και μπορεί να απολήξει στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων και στην έλευση συμβιβασμών. Πολύ περισσότερο διότι δεν οδηγεί σε απλή άθροιση των ατομικών προτιμήσεων (preferences) σχετικά με δεδομένη πολιτική, αλλά στην «άθροιση των αξιών από τις οποίες εμφορούνται τα άτομα σχετικά με το δημόσιο αγαθό» (Solomon & Abelson, 2012: 17-18).

Δεύτερον, η διαβούλευση είναι προτιμητέα για ζητήματα αμφιλεγόμενα, που προκαλούν διαιρέσεις και πόλωση. Παρότι παραμένει ανοικτό το ερώτημα αν η διαβούλευση δεν τείνει να παράγει, αντί για συναίνεση, μεγαλύτερη ασυμφωνία και βάθυνση της πόλωσης, το δεδομένο είναι ότι ύστερα από τη διενέργειά της οι επιμέρους κρίσεις είναι πλέον καλύτερα αρθρωμένες και αιτιολογημένες, διότι οι μετέχοντες, όπως έχει υποδείξει ο Habermas, έχουν

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

ωθηθεί να αντιληφθούν τις αντίπαλες θέσεις, να τις αντικρούσουν λογικά και να επιχειρηματολογήσουν ορθολογικά επί της δικής τους τοποθέτησης.

Τρίτον, επιδεικτικά διαβούλευσης είναι τα δημόσια προβλήματα που δοκιμάζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στο πολιτικό προσωπικό, όπως διάφορες κρίσεις.

Τέταρτον, αντιμετώπισης μέσω διαβούλευσης χρήζουν και τα λεγόμενα «υβριδικά» θέματα δημόσιου ενδιαφέροντος, δηλαδή αυτά που εξ ορισμού απαιτούν τόσο την προσφυγή σε εξειδικευμένη γνώση όσο και την τροφοδότηση από την πρακτική γνώση και τη «ζώσα εμπειρία» των ίδιων των κοινωνικών δρώντων, που θα είναι αποδέκτες της πολιτικής. Σε αυτή την περίπτωση, μία ορθά δομημένη διαβούλευση μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της πολιτικής, καθώς και να αποτρέψει μετέπειτα απρόβλεπτες συνέπειες προκαλούμενες από την εφαρμογή της. Εδώ ακριβώς εντάσσεται και η χρησιμότητα της διαβούλευσης για το θέμα της διαδοχής / μεταβίβασης.

1.5 Παράγοντες που δυσχεραίνουν τη διαδικασία διαβούλευσης

Σύμφωνα με την εμπειρία, οι σημαντικότερες δυσκολίες που εμφανίζονται σε μια διαδικασία διαβούλευσης είναι οι εξής:

- ⇒ Οι ισχυρές προκαταλήψεις των εμπλεκόμενων που οδηγούν σε άκαρπες συζητήσεις.
- ⇒ Το έλλειμμα εμπιστοσύνης προς τους διοργανωτές που οδηγεί σε μειωμένη συμμετοχή.
- ⇒ Η μη γνώση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών που οδηγεί στην αναποτελεσματικές και ατέρμονες διαδικασίες.
- ⇒ Η εφαρμογή συνοπτικών ή ad hoc διαδικασιών που συνεπάγεται μη βιωσιμότητα του συστήματος διαβούλευσης.

Πιο αναλυτικά:

- ⇒ Οι ισχυρές προκαταλήψεις των εμπλεκόμενων. Στην πλειονότητά τους οι περισσότεροι συντελεστές λειτουργούν σχεδόν αποκλειστικά υπό την επίδραση της δικής τους λογικής και πιέζουν για την επίτευξη των δικών τους στενών επιδιώξεων. Καθώς δεν μπαίνουν στον κόπο να κατανοήσουν τη λογική των “άλλων πλευρών”, αδιαφορούν για τις ανάγκες και προτεραιότητές τους και δεν διστάζουν να έρθουν σε αντιπαράθεση μαζί τους. Με τον τρόπο αυτό, οι στρατηγικοί στόχοι αποκτούν διαφορετικό νόημα για τις διάφορες πλευρές, ανάλογα με τα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας που χρησιμοποιούν. Ενώ λοιπόν, όλοι μιλούν (επιφανειακά) για το κοινό μέλλον, τη συμμετοχή, τη συναίνεση και την εξυπηρέτηση κοινών

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

συμφερόντων, στην πράξη διαμορφώνονται σοβαρές πολώσεις και στρεβλώσεις, που καθιστούν τις συζητήσεις άκαρπες και ακυρώνουν την ουσία της διαβούλευσης.

- ⇒ Το έλλειμμα εμπιστοσύνης προς τους διοργανωτές. Όπως έχει δείξει η διεθνής εμπειρία, το έλλειμμα αυτό έχει πάντα σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της διαβούλευσης και υπονομεύει την αξιοπιστία της. Αν και το έλλειμμα αφορά περισσότερο την πλευρά της δημοτικής αρχής, που συνήθως “θέτει τους όρους του παιχνιδιού”, με τους οποίους όμως τελικά, η άλλη πλευρά “δεν παίζει”, αναπτύσσεται βαθμιαία από πολλές και λανθασμένες ‘μικρές’ επιλογές και των δύο πλευρών. Για παράδειγμα, συχνά, η μια πλευρά πιστεύει ότι πρέπει να επιβάλει στην “άλλη” πλευρά τη δική της λογική, διαδικασίες και προτεραιότητες (για να μεγαλώσει την πιθανότητα επιτυχίας). Αυτή όμως η εσφαλμένη πεποίθηση και πρακτική γεννούν καχυποψία και περιορίζουν την διαβούλευση σε ζητήματα διαδικασίας. Είναι σημαντικό επίσης να επισημανθεί ότι, μέχρι σήμερα, ο δημόσιος διάλογος διεξάγεται κυρίως μεταξύ υπηρεσιών, φορέων και εμπειρογνομόνων. Στις επιτροπές εργασίας σπανίως προσκαλούνται οι μη-πρωταγωνιστικές πλευρές των κοινωνιών, που παραμένουν εντέλει αμέτοχες. Μάλιστα, καθώς ο στόχος είναι συχνά η αποδοχή των οραμάτων της ηγεσίας, μέσω της διαβούλευσης, οι βαθύτερες αντιλήψεις και η στάση του πληθυσμού αγνοούνται στα τελικά κείμενα ή ερμηνεύονται στερεοτυπικά. Έτσι, η διαδικασία εκλαμβάνεται ως απόπειρα νομιμοποίησης και επιβολής ειλημμένων αποφάσεων, ενώ είναι πολλοί εκείνοι που υιοθετούν την άσκηση πιέσεων και τον συμψηφισμό, στοχεύοντας σε μια βραχυπρόθεσμη επίτευξη στόχων, παρά σε μια μακροπρόθεσμη σύνθεση, που και αυτό διευρύνει το υπάρχον χάσμα εμπιστοσύνης.
- ⇒ Η μη γνώση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών. Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας αντιπαράθεσης σε ολόκληρη την κοινωνία, σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας σε διαδικασίες πραγματικού διαλόγου, περιορίζουν σημαντικά την ουσία της λειτουργίας του θεσμού της διαβούλευσης και τελικά τα ίδια τα αποτελέσματά της. Υπάρχει επίσης και το ζήτημα της μη ανοικτής διατύπωσης απόψεων, λόγω του φόβου της αντιπαράθεσης με την ισχύ της εξουσίας και της διατάραξης των κοινωνικών σχέσεων. Αυτό ενισχύεται από την εγγενή δυσκολία να δοκιμαστούν πρακτικές που αμφισβητούν την ιεραρχία και τον έλεγχο. Η διαβούλευση τότε αναπαράγει τις γνωστές πρακτικές συσχετισμού δυνάμεων, γεγονός που την υποβαθμίζει σε μια αναποτελεσματική υπόθεση. Έτσι, η όλη προσπάθεια χαρακτηρίζεται από συμβατικότητα, που δυσκολεύει τη συμμετοχή.
- ⇒ Η εφαρμογή συνοπτικών διαδικασιών. Η πειστική απαίτηση για αποτελέσματα άμεσα και ‘απτά’ οδηγεί πολλές φορές στη μηχανοποίησή της και στην πίεση για εξαγωγή κοινών συμπερασμάτων. Ως αποτέλεσμα, η όλη υπόθεση υποβαθμίζεται σε μια λογική τήρησης διαδικασιών και προθεσμιών.

2. Roadmap για την οργάνωση συστήματος διαβούλευσης σχετικά με τη διαδοχή / μεταβίβαση στον εμπορικό κλάδο

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα βήματα και οι προϋποθέσεις που πρέπει να διασφαλιστούν ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα διαβούλευσης με επίκεντρο το θέμα της διαδοχής / μεταβίβασης στον εμπορικό κλάδο. Οι προτάσεις που παρατίθενται στο παρόν κεφάλαιο αναμένεται να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ΕΣΕΕ προκειμένου να αναπτύξει ένα πλέγμα αλληλοσυμπληρούμενων και συστηματικών δράσεων διαβούλευσης και συναίνεσης θεμάτων που σχετίζονται με τη διευκόλυνση της διαδοχής και μεταβίβασης των εμπορικών επιχειρήσεων.

2.1 Οι εμπλεκόμενοι στο σύστημα διαβούλευσης

Ο εντοπισμός και η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς αποτελεί το ουσιαστικότερο κομμάτι της Δημόσιας Διαβούλευσης. Για τον καλύτερο εντοπισμό των εμπλεκόμενων φορέων, θα ήταν χρήσιμο να ακολουθούνται οι ακόλουθες αρχές:

- Κινητοποίηση για ενεργό συμμετοχή όλων των οργανωμένων φορέων που επηρεάζονται από το υπό εξέταση θέμα της διαδοχής / μεταβίβασης και εμπλοκή όλων των αρμόδιων υπηρεσιών που μπορούν να διαμορφώσουν αντίστοιχες πολιτικές
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής και των οργανωμένων συνόλων, που πιθανόν να μην επηρεάζονται άμεσα από το φαινόμενο της διαδοχής / μεταβίβασης.
- Μέριμνα για συμμετοχή φορέων και ατόμων που προέρχονται από διαφορετικούς υποκλάδους του εμπορίου και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ώστε να καλύπτονται οι επιμέρους διαφοροποιήσεις του ελληνικού εμπορικού κλάδου.

Στο πλαίσιο αυτό, οι κύριες επιμέρους κατηγορίες που εμπλέκονται στο σύστημα διαβούλευσης για θέματα διαδοχής / μεταβίβασης είναι οι εξής:

- ❖ Η ΕΣΕΕ και το INEMY
- ❖ Τα μέλη της ΕΣΕΕ, δηλαδή οι κατά τόπους Εμπορικοί Σύλλογοι και οι Ομοσπονδίες Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας
- ❖ Οι εμπορικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε αυτές που προήλθαν από διαδοχή / μεταβίβαση ή πρόκειται να περιέλθουν σε διαδικασία διαδοχής / μεταβίβασης
- ❖ Φορείς της κεντρικής διοίκησης, όπως π.χ. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Υπουργείο Οικονομικών,

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- ❖ Φορείς της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης, όπως π.χ. Δήμοι, Περιφέρειες, Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ), Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων, Ένωση Περιφερειών Ελλάδας (ΕΝΠΕ),
- ❖ Επιμελητήρια και η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος,
- ❖ Λοιποί κοινωνικοί εταίροι όπως ο ΣΕΒ, ο ΣΕΠΕΕ, η ΓΣΕΒΕΕ, κλπ
- ❖ Φορείς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης.

Αξίζει να επισημανθεί ότι, με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση, μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους διαβούλευσης που δύνανται να πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο του προτεινόμενου συστήματος:

- **Εσωτερική διαβούλευση** που θα λαμβάνει χώρα μεταξύ των άμεσα εμπλεκομένων και θα είναι σε δύο επιμέρους κλίμακες: 1ον) σε στενή κλίμακα και ειδικότερα μεταξύ της ΕΣΣΕ, του INEMY, των εμπορικών συλλόγων και των Ομοσπονδιών και 2ον) σε ευρεία κλίμακα και ειδικότερα μεταξύ της ΕΣΣΕ, του INEMY, των εμπορικών συλλόγων και των Ομοσπονδιών και ιδιοκτητών ή στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων. Για την καλύτερη οργάνωση της εσωτερικής διαβούλευσης συνίσταται να προβλέπονται δράσεις που να είναι γεωγραφικά προσδιορισμένες και οριοθετημένες, προβλέποντας τη συμμετοχή των κατά τόπους εμπορικών συλλόγων και επιχειρήσεων – μελών τους.
- **Εξωτερική διαβούλευση** που θα λαμβάνει χώρα μεταξύ της ΕΣΣΕ, του INEMY, των Ομοσπονδιών και των λοιπών φορέων της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης, καθώς και των λοιπών και κοινωνικών εταίρων και φορέων εκπαίδευσης/κατάρτισης. Για την καλύτερη οργάνωση της εξωτερικής διαβούλευσης συνίσταται να προβλέπονται δράσεις που να είναι προσδιορισμένες και οριοθετημένες βάσει θεματικών ενοτήτων. Για παράδειγμα, δράσεις διαβούλευσης σχετικά με θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις υπέρ της διαδοχής θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν με τη συμμετοχή των φορέων της κεντρικής διοίκησης, ενώ δράσεις διαβούλευσης για την ενίσχυση του ρόλου της ΕΣΣΕ και των κατά τόπους μελών της θα μπορούσαν να στοχεύουν στη συμμετοχή της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα που άπτονται στη μεταξύ της ανάπτυξη συνεργειών ώστε να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα διαδοχής / μεταβίβασης εμπορικών επιχειρήσεων. Στο ίδιο πλαίσιο θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και δράσεις διαβούλευσης με Φορείς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης για θέματα που άπτονται στη δραστηριοποίηση υπέρ της προετοιμασίας και εκπαίδευσης ιδιοκτητών και διαδόχων.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Σε κάθε περίπτωση, τα παραπάνω παραδείγματα δεν είναι εξαντλητικά καθώς εξαρτάται από τους στόχους της εκάστοτε ενέργειας διαβούλευσης, αλλά και το μέσο / τεχνική με την οποία αυτή πραγματοποιείται. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι, για την ίδια θεματική συζήτησης μπορεί να προηγηθεί δράση εσωτερικής διαβούλευσης (π.χ. η ΕΣΣΕ με τα μέλη της) και να ακολουθήσει δράση εξωτερικής διαβούλευσης (π.χ. η ΕΣΣΕ με φορείς της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης), η οποία να τροφοδοτηθεί από τα αποτελέσματα της εσωτερικής διαβούλευσης.

2.2 Βήματα και επιμέρους φάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαβούλευσης για τη διαδοχή

2.2.1 Βήματα ανάπτυξης του συστήματος διαβούλευσης

Τα βήματα ενός Οδικού Χάρτη προσαρμογής των μοντέλων διακυβέρνησης μπορούν να διακριθούν σε βήματα τριών επιπέδων:

- 1ο επίπεδο: Προετοιμασίας
- 2ο επίπεδο: Εφαρμογής
- 3ο επίπεδο: Αξιολόγηση / αποτίμηση

Στο στάδιο της προετοιμασίας, εντάσσεται ο προσδιορισμός των στόχων και ο καθορισμός των μέσων εξυπηρέτησης των τεθέντων στόχων. Εδώ υπάρχουν δύο εναλλακτικές επιλογές στοχοθέτησης: η πρώτη αφορά την προσέγγιση από την κορυφή (top-down approach) κατά την οποία θεωρείται ότι καθήκον της διακυβέρνησης είναι να εξασφαλίζει ότι η εκτέλεση των πολιτικών φέρνει τα αποτελέσματα και επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν προκαθορίσει οι αρμόδιοι για τη χάραξή τους. Η δεύτερη αφορά την προσέγγιση από τη βάση (bottom-up approach) κατά την οποία αναγνωρίζεται και επιδιώκεται ο ρόλος αυτών που είναι επιφορτισμένοι με την πρακτική εφαρμογή της πολιτικής και την προσαρμογή των γενικών στοχεύσεων ώστε να ανταποκρίνονται οι τοπικές και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στο πλαίσιο του παρόντος μοντέλου, το οποίο καλείται να εξυπηρετήσει τη διαβούλευση για τη διαδοχή / μεταβίβαση σε όρους υγιούς ανάπτυξης των εμπορικών επιχειρήσεων, η δεύτερη προσέγγιση που συνίσταται σε bottom-up είναι και η ενδεδειγμένη, καθώς η προσέγγιση από την κορυφή δίνει υπερβολική έμφαση σε ζητήματα ελέγχου και συμμόρφωσης, ενώ πολλές φορές η προσέγγιση αυτή αποδεικνύεται ανέφικτη καθώς συνδέεται με το ορθολογικό μοντέλο χάραξης πολιτικών. Πολλοί αναλυτές της πολιτικής διαδικασίας, υποστηρίζουν ότι οι πιθανότητες επίτευξης μιας πολιτικής αυξάνονται όταν όσοι είναι επιφορτισμένοι με την εκτέλεσή της μπορούν να την εφαρμόσουν με κάποια ευελιξία, επηρεάζοντας συχνά και το περιεχόμενό της. Μάλιστα αυτό επιτυγχάνεται με την αλληλεπίδραση των κατά τόπων δημόσιων λειτουργιών με τις ομάδες ενδιαφερομένων και

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

συνδέεται με τον βαθμό που οι στόχοι προσαρμόζονται σταδιακά στις τοπικές συνθήκες. Η προσέγγιση από τη βάση συμερίζεται λοιπόν τις θέσεις του μοντέλου βαθμιαίας προσέγγισης και εφαρμογής.

Στο στάδιο της εφαρμογής, η αφετηρία είναι η διεξαγωγή συστηματικού διαλόγου με τους stakeholders που εμπλέκονται στον εμπορικό κλάδο, προσδοκώντας ο διάλογος να καταλήξει σε συναινετική απόφαση. Αυτή η προσέγγιση προσφέρει τη δυνατότητα να αναπτύσσονται καινοτόμες διαδικασίες και υπηρεσίες από το πρώτο στάδιο διαμόρφωσης της ιδέας, στην ανάπτυξη λειτουργικού πλαισίου μέσα από δράσεις και ενέργειες, την τελική εφαρμογή τους και την επιτυχή υιοθέτησή τους από τους αρμόδιους φορείς.

Στη συνέχεια και δεδομένου ότι μιλάμε για βαθμιαία προσέγγιση, η χάραξη της πολιτικής συνίσταται σε μια εξελικτική και όχι σε μια επαναστατική διαδικασία. Επομένως επιχειρούνται μικρές και βαθμιαίες αλλαγές στην υφιστάμενη κατάσταση, μέσα από κανονιστικές και νομοθετικές πράξεις, μεταρρυθμίσεις θεσμικού χαρακτήρα και παρεμβάσεις σε επίπεδο εφαρμογής.

Σε κάθε στάδιο, σκόπιμο είναι να διατυπώνονται εναλλακτικές λύσεις και να ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο κάθε εναλλακτική λύση εξυπηρετεί τις στοχεύσεις. Με δεδομένο ότι ζητούμενο είναι η επίτευξη των στόχων που κάθε φορά τίθενται χωρίς να θέτουν περιορισμούς στη σειρά εκτέλεσης των ενεργειών και υλοποίησης των επιμέρους τμημάτων πολιτικής, θα πρέπει όπου κρίνεται εφικτό να υπάρχει η δυνατότητα κάποια ζητήματα να εξειδικεύονται κατά τη διάρκεια της ευέλικτης υλοποίησης.

Στο στάδιο της αξιολόγησης / αποτίμησης, γίνεται μια προσπάθεια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης κατά τη χάραξη μιας πολιτικής, σε όρους που μπορούν να διασφαλίσουν τη διαφάνεια. Το εργαλείο της ανάλυσης Κόστους – Οφέλους (cost-benefit analysis) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως προς αυτό. Η ανάλυση κόστους-οφέλους συμβάλλει στη διαφάνεια της διακυβέρνησης, καθώς όσοι παίρνουν τις πολιτικές αποφάσεις είναι υποχρεωμένοι να εξηγούν τις επιλογές τους όταν αυτές εμφανίζουν περισσότερα κόστη από ότι όφελος.

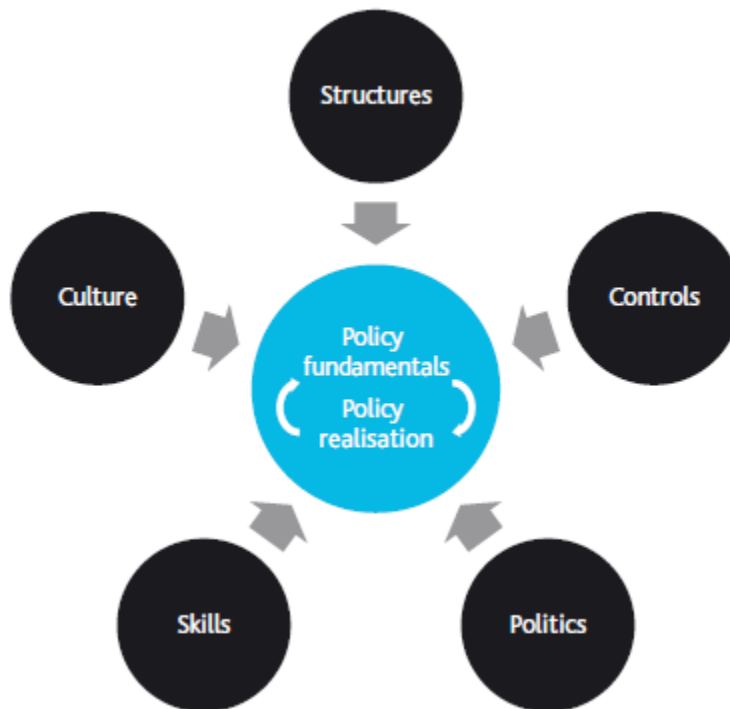
Επιπλέον, η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί με τη συμμετοχή όλων των stakeholders, μέσω της οποίας θα συγκεντρώνονται οι απόψεις τους. Στην περίπτωση αυτή, τα συμπεράσματα έχουν κυρίως ποιοτικό χαρακτήρα (Hague & Harrop, 2005).

Έχοντας ως βασικό άξονα αυτά τα στάδια εφαρμογής, η εκάστοτε πολιτική ηγεσία μπορεί να ανταποκριθεί στην εξής σύγχρονη πρόκληση διακυβέρνησης: να αναπτυχθεί μια διαδικασία που να είναι ταυτόχρονα ανθεκτική στις πραγματικότητες του συστήματος χάραξης πολιτικής και κατάλληλη για την αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, δύο είναι οι ουσιώδεις προϋποθέσεις για την προσαρμογή και υιοθέτηση μοντέλων σύγχρονης διακυβέρνησης:

- ➔ **Πρώτον:** ο προσδιορισμός μιας καλύτερης διαδικασίας χάραξης πολιτικής, η οποία αποτελείται από δύο μέρη: 1) ένα σύνολο «βασικών αρχών πολιτικής» που μαζί συνιστούν καλή διαδικασία για την ανάπτυξη πολιτικής και 2) ένα σύνολο ρόλων που πρέπει να επιτελεί η κεντρική κυβέρνηση καθώς η πολιτική εφαρμόζεται στην πράξη. Αυτές δεν είναι διακριτές φάσεις, αλλά αλληλοενημερώνονται συνεχώς.
- ➔ **Δεύτερον:** να οριστούν τα μέσα για να γίνει πραγματικότητα το εκάστοτε όραμα. Αυτές είναι οι συγκεκριμένες προτάσεις για τη διασφάλιση της εφαρμογής του οράματος και εμπίπτουν σε πέντε κατηγορίες: δομές, έλεγχοι, πολιτική και ρόλος δημόσιας κυβέρνησης, δεξιότητες και πολιτισμός.



Source: Institute for Government

Τέλος, οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης συστήματος διαβούλευσης θα πρέπει να συνοδεύεται από τον τακτικό έλεγχο του βαθμού αποτελεσματικής εφαρμογής του. Μια σειρά κριτηρίων ελέγχου (check-list) συνίσταται στα εξής (Hallsworth & Rutter, n.d.):

- ✔ **Στόχοι:** Το θέμα έχει οριστεί επαρκώς και έχει πλαισιωθεί σωστά; Πώς θα επιτύχει η πολιτική τους στόχους πολιτικής υψηλού επιπέδου του τμήματος – και της κυβέρνησης συνολικά (με αναφορά στο «όραμα» του τμήματος, όπως αναφέρεται στα επιχειρηματικά σχέδια);

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- ✔ **Ιδέες:** Έχει ενημερωθεί η διαδικασία πολιτικής με στοιχεία που είναι υψηλής ποιότητας και ενημερωμένα; Έχουν ληφθεί υπόψη αξιολογήσεις προηγούμενων πολιτικών; Υπήρξε ευκαιρία ή άδεια για καινοτόμο σκέψη; Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν αναζητήσει και αναλύσει ιδέες και εμπειρία από την «πρώτη γραμμή», το εξωτερικό και τις αποκεντρωμένες διοικήσεις;
- ✔ **Σχέδιο:** Έχουν ελέγξει ή αξιολογήσει αυστηρά οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής εάν ο σχεδιασμός της πολιτικής είναι ρεαλιστικός, με τη συμμετοχή φορέων υλοποίησης και/ή τελικών χρηστών; Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν αντιμετωπίσει κοινά προβλήματα εφαρμογής; Είναι ο σχεδιασμός ανθεκτικός στην προσαρμογή από τους εφαρμοστές;
- ✔ **Εξωτερική εμπλοκή:** Έχουν εμπλακεί στη διαδικασία όσοι επηρεάζονται από την πολιτική; Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν εντοπίσει και έχουν ανταποκριθεί εύλογα στις απόψεις τους;
- ✔ **Αξιολόγηση:** Έχουν αξιολογηθεί σθεναρά οι επιλογές; Είναι οικονομικά αποδοτικά στον κατάλληλο χρονικό ορίζοντα; Είναι ανθεκτικά στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον; Έχουν εντοπιστεί οι κίνδυνοι και έχουν σταθμιστεί δίκαια έναντι των πιθανών οφελών;
- ✔ **Ρόλοι και ευθύνες:** Έχουν κρίνει οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής το κατάλληλο επίπεδο συμμετοχής της κεντρικής κυβέρνησης; Είναι σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για τι, ποιος θα τους λογοδοτήσει και πώς;
- ✔ **Ανατροφοδότηση και αξιολόγηση:** Υπάρχει ρεαλιστικό σχέδιο για την έγκαιρη λήψη σχολίων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η πολιτική στην πράξη; Η πολιτική ή πρωτοβουλία που υιοθετήθηκε είναι πρόσφορη για αποτελεσματική αξιολόγηση, ακόμη κι αν η κεντρική κυβέρνηση δεν το κάνει;

2.2.2 Φάσεις ανάπτυξης του συστήματος διαβούλευσης

Ακολουθώντας τον Οδηγό Διαβούλευσης του ΟΗΕ, η διαδικασία της διαβούλευσης – συμμετοχής προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη και επιτυχής, **πρέπει να περιλαμβάνει 7 διαδοχικές φάσεις**, στις οποίες συμμετέχουν η Κυβέρνηση, η Κοινωνία των Πολιτών και ο ιδιωτικός τομέας.

ΦΑΣΗ 1: ΧΑΡΑΞΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

1. **Προσδιορισμός** των θεμάτων που θα αντιμετωπιστούν
2. **Αποσαφήνιση** και απόφαση για το αντικείμενο της διαβούλευσης – συμμετοχής
3. **Απόφαση** για τα επιθυμητά επίπεδα της διαβούλευσης – συμμετοχής
4. **Απόφαση** για τους φορείς που θα εμπλακούν στη διαδικασία

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

ΦΑΣΗ 2: ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΚΑΙ ΣΚΙΑΓΡΑΦΗΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

1. Η **σκιαγράφηση** μπορεί να αφορά στο εθνικό ή τοπικό επίπεδο και είναι θεματικά ή χωρικά εστιασμένη.
2. Η σκιαγράφηση του θέματος πρέπει να βασίζεται στην **πλήρη εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών**, ώστε να παρέχουν πληροφόρηση και δεδομένα και να τα εξηγούν, ανάλογα με την εμπειρία τους, τις αντιλήψεις τους και τη διαμόρφωση συναίνεσης στα συμπεράσματα.

ΦΑΣΗ 3: ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

1. **Ανάπτυξη των θεμάτων με υποβολή «κειμένων προτάσεων».** Τα κείμενα αυτά θα πρέπει να είναι καλά δομημένα και ιδιαίτερως επικεντρωμένα: α) να υπογραμμίζονται τα κύρια σημεία, β) να παρουσιάζονται με τρόπο που να γίνονται αντιληπτά, γ) να απεικονίζεται η ποικιλία των τρόπων με τους οποίους μπορούν να εξεταστούν και να αντιμετωπιστούν, δ) να υποβοηθούν την εποικοδομητική συζήτηση.
2. **Οικοδόμηση της συνεργασίας και διαμόρφωση της συναίνεσης.** Οι συζητήσεις θα πρέπει να είναι καλά δομημένες και να διευκολύνονται με επαγγελματισμό, ώστε να διευκολυνθεί η επαφή μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών:
 - α) στα θέματα τα οποία συμφωνούνται να τεθούν ως προτεραιότητα, θα πρέπει να γίνεται περαιτέρω εξειδίκευση και επανεξέταση,
 - β) να γίνεται προσπάθεια για κινητοποίηση και άλλων φορέων σε διαφορετικά επίπεδα και να επιλέγεται μια μεθοδολογία εμπλοκής τους στη διαδικασία μέσω διατομεακών ομάδων εργασίας,
 - γ) να υπάρχει συμφωνία για δημιουργία μηχανισμού που θα ενδυναμώσει τη θεσμική συνεργασία και τον αποτελεσματικό συντονισμό,
 - δ) να επιχειρείται η λήψη ευρύτερης κοινωνικοοικονομικής στήριξης, ώστε να επιτυγχάνεται η δέσμευση για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας αναφορικά με το μηχανισμό θεσμικής συνεργασίας.
3. **Επισημοποίηση της δέσμευσης** μεταξύ των εμπλεκόμενων και του τρόπους προώθησής της. Για παράδειγμα, μνημόνια συνεργασίας και κείμενα θέσεων που διαβιβάζονται προς κέντρα λήψης αποφάσεων δεσμεύσεων αποτελούν έγγραφα έμπρακτης επισημοποίησης των δεσμεύσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Αυτό το τρίτο βήμα, επισημαίνεται ότι, δεν είναι πάντοτε αναγκαίο, καθώς εξαρτάται

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

από τον βαθμό που η δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών αποτελεί στόχο της εκάστοτε δράσης διαβούλευσης.

ΦΑΣΗ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ, ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.

1. **Αποσαφήνιση, Συναίνεση και Ιεράρχηση** των θεμάτων που θα διαμορφώσουν τις στρατηγικές προτεραιότητες
2. **Χωρική, οικονομική και κοινωνική ανάλυση**, που θα επιτρέψει στις ομάδες εργασίες να εξετάσουν και να εκτιμήσουν τις στρατηγικές επιλογές και να φθάσουν σε συναινετικό αποτέλεσμα ως προς το «στρατηγικό όραμα», η επίτευξη του οποίου επιδιώκεται.
3. Πρακτικά παραδείγματα:
4. Συμμετοχική κατάρτιση προϋπολογισμού (participatory budgeting)
5. Πολιτική συμμετοχή στην τοπική αναπτυξιακή πολιτική

ΦΑΣΗ 5: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ, ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.

1. **Διαπραγμάτευση και υιοθέτηση σχεδίου δράσης:** για την υλοποίηση των συμφωνημένων στρατηγικών, οι ομάδες εργασίας καταρτίζουν σχέδια δράσης. Τα σχέδια δράσης πρέπει να βασίζονται σε σαφείς και συγκεκριμένες δεσμεύσεις κάθε συμμετέχοντα φορέα ως προς την ανάληψη δράσεων και με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και με τη χρήση συγκεκριμένων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων κοκ).
2. **Σχεδιασμός και υλοποίηση πιλοτικών πολιτικών ή προγραμμάτων:** μπορεί να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν δράσεις ή πολιτικές, μέσω «τεχνικής βοήθειας», σε μικρή κλίμακα ή τοπική βάση ως πιλοτική προσέγγιση.
3. **Ενσωμάτωση προγραμμάτων και σχεδίων στις στρατηγικές επιλογές πολιτικής:** η σύσταση ομάδων εργασίας ή εργαστηρίων «στρατηγικής (επαν) εξέτασης» (ως δράσης «μικρής» διαβουλευτικής διαδικασίας), για το βαθμό ενσωμάτωσης των στρατηγικών επιλογών από τη νομοθετική και εκτελεστική εξουσία.
4. **Υλοποίηση των σχεδίων δράσης:** Τα σχέδια δράσης που εκπονούνται και συμφωνούνται, υλοποιούνται με την πλήρη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

ΦΑΣΗ 6: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. **Παρακολούθηση και αξιολόγηση:** η διασφάλιση μιας συστηματικής διαδικασίας ανατροφοδότησης της πληροφόρησης διευκολύνει τις κατάλληλες προσαρμογές, που θα πρέπει να γίνονται καθόλη τη διάρκεια της υλοποίησης.
2. **Κλιμάκωση και αναπαραγωγή:** η οικοδόμηση πάνω στα πεπραγμένα και η επέκτασή τους σε ευρεία κλίμακα είναι σημαντική.
3. **Θεσμοποίηση:** αφορά στην μακροπρόθεσμη προσπάθεια που συνδέει την υλοποίηση, αξιολόγηση και την άντληση αποτελεσμάτων και εμπειριών, με την αναπαραγωγή και κλιμάκωση των δράσεων και οδηγεί στην τελική «θεσμική κατοχύρωση» της όλης διαδικασίας.

ΦΑΣΗ 7: ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΗΣ (ΘΕΣΜΙΚΗΣ) ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

1. Η ενδυνάμωση των ικανοτήτων (capacity building) είναι σημαντική προϋπόθεση για τη μείωση του κινδύνου, που εμπεριέχει η προσπάθεια της ανάπτυξης των ανθρώπινων δεξιοτήτων ή των κοινωνικών υποδομών κατά τη διαδικασία της διαβούλευσης και συμμετοχής. Ευρύτερα εννοούμενη, η ενίσχυση της ικανότητας περιλαμβάνει την ανάπτυξη της θεσμικής, οικονομικής και πολιτικής ικανότητας καθώς και της ανάπτυξης άλλων πόρων, όπως π.χ. της τεχνολογίας σε διάφορα επίπεδα και τομείς της κοινωνίας.
2. Η ενίσχυση αυτή αναφέρεται επίσης στις ομάδες εργασίας, τα εργαστήρια, τα σεμινάρια κατάρτισης και γενικά σε όλες τις δράσεις που θα πρέπει να αναπτυχθούν και να υλοποιηθούν, ώστε να ενδυναμωθεί η ικανότητα της συμμετοχής των πολιτών και όλων των ενδιαφερομένων μερών (κυβερνήσεις, τοπικές αρχές, κοινοβούλιο, κοινωνία των πολιτών, ΜΚΟ κοκ), σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς.

2.3 Τεχνικές και μέθοδοι διαβούλευσης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τεχνικές και οι μέθοδοι που κυρίως χρησιμοποιούνται διεθνώς για την υποστήριξη συστημάτων διαβούλευσης, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι είναι εξαντλητική η παράθεση και πιθανόν να χρησιμοποιούνται και άλλες που δεν είναι τόσο διαδεδομένες. Για κάθε τεχνική παρατίθενται μια σύντομη περιγραφή, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μίας, αλλά και γενικότερα σχόλια που πρέπει να ξέρει ο αναγνώστης για να κατανοήσει καλύτερα τη λειτουργία τους. Επίσης θα πρέπει να επισημανθεί ότι, η σειρά παράθεσης είναι τυχαία και όχι με βάση τον βαθμό συχνότητάς τους.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Πάντως θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η διάδοση των συστημάτων εξ' αποστάσεως επικοινωνίας έχει συμβάλει και στη **διάδοση τεχνικών ηλεκτρονικής διαβούλευσης**, καθώς εξασφαλίζουν μεγαλύτερη συμμετοχή που είναι και ένα βασικό ζητούμενο της διαβούλευσης, ενώ συνεπάγονται μειωμένο κόστος. Μάλιστα για την πραγματοποίηση της ηλεκτρονικής διαβούλευσης είναι σχεδιασμένη κατάλληλα η ιστοσελίδα του έργου, καθώς προβλέπει τη λειτουργία *Forum* που θα διευκολύνει ακριβώς αυτόν τον σκοπό.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να παρατεθούν κάποια ενδεικτικά παραδείγματα ηλεκτρονικής διαβούλευσης Περιφερειών και Δήμων όπου η ηλεκτρονική διαβούλευση συναντάται αρκετά συχνά.

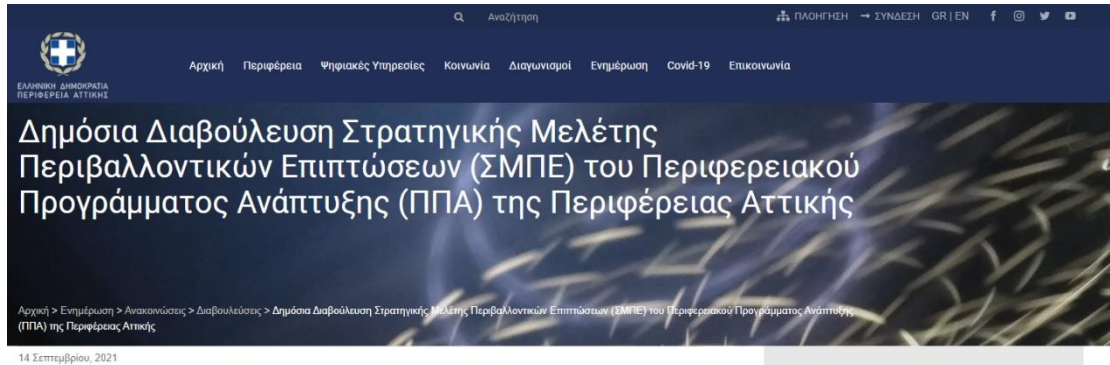
Ηλεκτρονική διαβούλευση Περιφερειών και Δήμων

Οι πολίτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς μπορούν να συμμετέχουν σε οργανωμένες διαβουλεύσεις των Περιφερειών και των Δήμων μέσω των ιστοσελίδων τους. Συγκεκριμένα, στις ιστοσελίδες των Περιφερειών και των Δήμων υπάρχει ειδική ενότητα, που αφορά στις διαβουλεύσεις, όπου ο κάθε πολίτης ενημερώνεται και προσκαλείται να συμμετάσχει στις τρέχουσες δημόσιες διαβουλεύσεις, ενημερώνεται για τον τρόπο συμμετοχής του σε αυτές, καθώς επίσης έχει τη δυνατότητα να υποβάλει σχόλια στις προτάσεις άλλων πολιτών και φορέων. Η υποβολή των σχολίων δύναται να γίνει είτε ηλεκτρονικά είτε ταχυδρομικά για τη διευκόλυνση όλων των ενδιαφερόμενων.

Ως ενδεικτικό παράδειγμα αναφέρεται η εκπόνηση Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΣΜΠΕ) του ΠΠΑ της Περιφέρειας Αττικής, η οποία αποτελεί μέρος της διαδικασίας έγκρισης του Περιφερειακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΠΠΑ), σύμφωνα με τις αρχές που ορίζονται από τις διατάξεις του ν. 4635 (ΦΕΚ Α' 167) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις» και την Υ.Α. 95189 (Β' 3961), τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση μέσω της ιστοσελίδας της Περιφέρειας Αττικής. Ακόμη, αναρτήθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες και τα απαραίτητα έγγραφα για τη συμμετοχή των πολιτών σε αυτή μέσω της συγκεκριμένης ιστοσελίδας.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Δημόσια Διαβούλευση Στρατηγικής Μελέτης από την Περιφέρεια Αττικής



Αρχική > Αναζήτηση

Αρχική > Περιφέρεια > Ψηφιακές Υπηρεσίες > Κοινωνία > Διαγωνισμοί > Ενημέρωση > Covid-19 > Επικοινωνία

Δημόσια Διαβούλευση Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΣΜΠΕ) του Περιφερειακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΠΠΑ) της Περιφέρειας Αττικής

Αρχική > Ενημέρωση > Ανακοινώσεις > Διαβουλεύσεις > Δημόσια Διαβούλευση Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΣΜΠΕ) του Περιφερειακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΠΠΑ) της Περιφέρειας Αττικής

14 Σεπτεμβρίου, 2021

Αρχική > Ενημέρωση > Ανακοινώσεις > Διαβουλεύσεις > Δημόσια Διαβούλευση Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΣΜΠΕ) του Περιφερειακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΠΠΑ) της Περιφέρειας Αττικής

14 Σεπτεμβρίου, 2021



Στο πλαίσιο του Εθνικού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΕΠΑ) η Περιφέρεια Αττικής βρίσκεται σε διαδικασία έγκρισης του Περιφερειακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΠΠΑ), σύμφωνα με τις αρχές που ορίζονται από τις διατάξεις του ν. 4635 (ΦΕΚ Α' 167) «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις» και την Υ.Α. 95189 (Β' 3961).

Μέρος της διαδικασίας αυτής, αποτελεί η εκπόνηση Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΣΜΠΕ) του ΠΠΑ της Περιφέρειας Αττικής. Προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία έγκρισης της, θέτουμε αυτή σε δημόσια διαβούλευση.

Κάθε ενδιαφερόμενος έχει τη δυνατότητα να διατυπώσει εγγράφως ή ηλεκτρονικά και επαρκώς τεκμηριωμένα τις απόψεις του, προς τη Διεύθυνση Περιβαλλοντικής Αδειοδότησης του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας (Λ.Αλεξάνδρας11, τκ.11473 Αθήνα), e-mail: sec.dipa@prv.yrreka.gr, μέσα σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών από την ανάρτηση στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας (08/10/2021) και συγκεκριμένα μέχρι και τις 6 Νοεμβρίου2021.

- ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΕΛΕΤΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΟΡΙΑ PDF 4,62 MB 14/09/21 11:30:59
- ΚΑΛΥΨΗ ΓΗΣ (CORINE LAND COVER) PDF 6,51 MB 14/09/21 11:30:59
- ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΕΣ & ΕΥΑΙΣΘΗΤΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ PDF 5,46 MB 14/09/21 11:30:59
- ΣΜΠΕ-ΠΠΑ PDF 10,28 MB 14/09/21 11:30:59

Πηγή: Ιστοσελίδα της Περιφέρειας Αττικής

<https://www.patt.gov.gr/6-%ce%b5%ce%bd%ce%b7%ce%bc%ce%b5%cf%81%cf%89%cf%83%ce%b7/%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%b2%ce%bf%cf%85%ce%bb%ce%b5%cf%8d%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82/%ce%b4%ce%b7%ce%bc%cf%8c%cf%83%ce%b9%ce%b1-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%b2%ce%bf%cf%8d%ce%bb%ce%b5%cf%85%cf%83%ce%b7-%cf%83%cf%84%cf%81%ce%b1%cf%84%ce%b7%ce%b3%ce%b9%ce%ba%ce%ae%cf%82-%ce%bc%ce%b5%ce%bb/>

Επίσης, ένα ακόμη ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί και η δημόσια διαβούλευση που διενεργήθηκε μέσω της ιστοσελίδας της Περιφέρειας Κρήτης σχετικά με το Περιφερειακό Σχέδιο προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή στην Κρήτη. Στην ιστοσελίδα αναρτήθηκαν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τη συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων στη συγκεκριμένη διαβούλευση. Συγκεκριμένα, μπορούσαν οι πολίτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς να υποβάλλουν ηλεκτρονικά μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τις απόψεις και τα σχόλιά τους μέχρι τις 10 Ιουνίου 2021. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ενότητα των διαβουλεύσεων της ιστοσελίδας της Περιφέρειας Κρήτης, παρέχονται για κάθε διαβούλευση βασικές πληροφορίες, όπως η κατάστασή της (ανοιχτή ή ολοκληρωμένη), η

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

χρονική περίοδος που θα παραμείνει ανοιχτή η διαβούλευση για την υποβολή προτάσεων και σχολίων αλλά και τα στατιστικά συμμετοχής στη διαβούλευση.

Δημόσια Διαβούλευση για το Περιφερειακό Σχέδιο προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή στην Κρήτη



ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

Η ανάπτυξη στρατηγικής για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή αποτελεί Εθνική και Περιφερειακή υποχρέωση, που απορρέει από τη Σύμβαση Πλαίσιο για την Κλιματική Αλλαγή (UNFCCC, 1992), τη Συμφωνία του Παρισιού και τις δεσμεύσεις στην ΕΕ.

Η Περιφέρεια Κρήτης πρόσφατα ολοκλήρωσε, τη Μελέτη του «Περιφερειακού Σχεδίου για την Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή (ΠΕΣΠΚΑ) της Περιφέρειας Κρήτης» η οποία αποτελεί τη στρατηγική για την αντιμετώπιση της απειλής της κλιματικής αλλαγής, με βασικό στόχο τη μείωση της ευπάθειας της Περιφέρειας στις επιπτώσεις που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή και τη θωράκισή της έναντι αυτής.

Το έργο της εκπόνησης του ΠΕΣΠΚΑ, οι προδιαγραφές και το ειδικότερο περιεχόμενο του οποίου εξειδικεύονται από την Υπουργική Απόφαση με αριθ. 11258/2017 (ΦΕΚ 873/τ.Β/16-03-2017), έχει χρηματοδοτηθεί από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης, άξονας προτεραιότητας 2 «Βιώσιμη Ανάπτυξη με αναβάθμιση του περιβάλλοντος και αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής στην Κρήτη» με τίτλο δράσης «Δράση 5.β.4: Περιφερειακό Σχέδιο για την Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή (ΠΕΣΠΚΑ) Κρήτης».

Επιπλέον, η Μελέτη αυτή έχει ενταχθεί στο πλαίσιο του προγράμματος «Κλιματική Αλλαγή» του Περιφερειακού Σχεδίου για την Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή (ΠΕΣΠΚΑ) της Περιφέρειας Κρήτης.

Σχετικό υλικό διαβούλευσης

Βασικές πληροφορίες

Κατάσταση	Ολοκληρώθηκε
Δημιουργήθηκε	12/05/2021
Ανοιχτή έως	10/06/2021

Στατιστικά Διαβούλευσης

Πολίτες	2
Φορείς	0

Πηγή: Ιστοσελίδα της Περιφέρειας Κρήτης

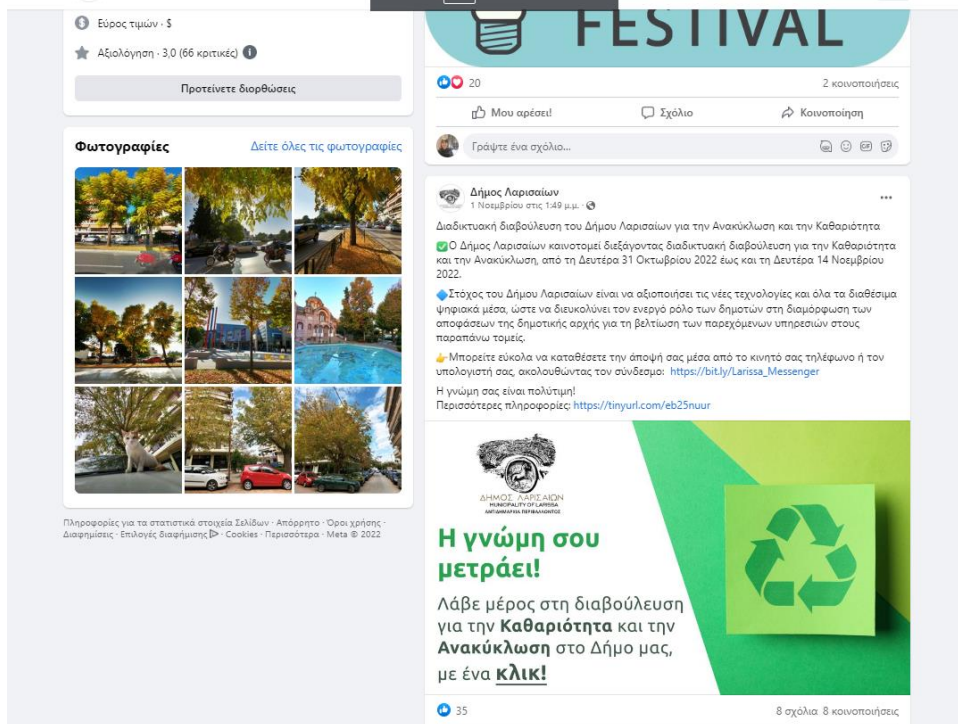
<https://hello.crowdapps.net/participation-crete/challenges/?c=312>

Τέλος, ένα παράδειγμα που αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρουν τα social media είναι αυτό της διαδικτυακής διαβούλευσης του Δήμου Λαρισαίων για την Ανακύκλωση και την Καθαριότητα, που πραγματοποιήθηκε από τη Δευτέρα 31 Οκτωβρίου 2022 έως και τη Δευτέρα 14 Νοεμβρίου 2022. Η δράση της διαβούλευσης κοινοποιήθηκε στους πολίτες από την ιστοσελίδα του Δήμου Λαρισαίων στο facebook, οι οποίοι κλήθηκαν να συμμετάσχουν

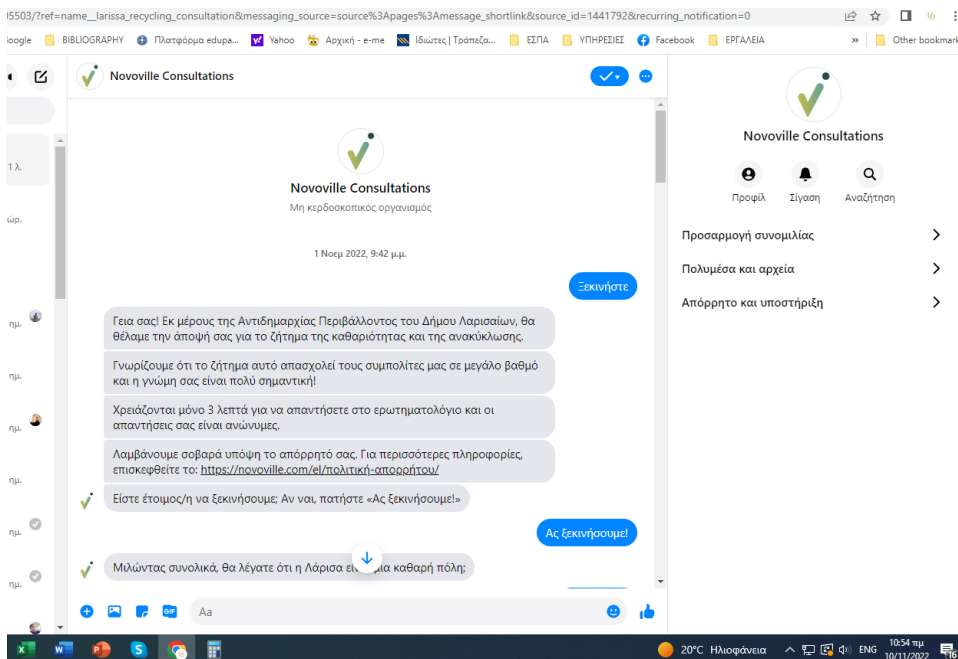
Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

μέσω του κινητού τους τηλέφωνο ή τον υπολογιστή τους, ακολουθώντας τον σύνδεσμο:
https://bit.ly/Larissa_Messenger.

Διαδικτυακή διαβούλευση του Δήμου Λαρισαίων για την Ανακύκλωση και την Καθαριότητα



The image shows a Facebook post from the official page of the Municipality of Larissa. The post is titled "Διαδικτυακή διαβούλευση του Δήμου Λαρισαίων για την Ανακύκλωση και την Καθαριότητα" (Online consultation of the Municipality of Larissa for recycling and cleanliness). It includes a grid of photos showing various urban scenes related to recycling and cleanliness. The text of the post explains that the municipality is conducting an online consultation from October 31, 2022, to November 14, 2022, to gather citizens' opinions on recycling and cleanliness. It encourages citizens to use the mobile app or the provided link to participate. The post has 20 likes and 2 shares.



The image shows a screenshot of a chat interface for "Novoville Consultations". The chat is dated "1 Νοεμ 2022, 9:42 μ.μ.". The messages are as follows:

- Novoville Consultations: Γεια σας! Εκ μέρους της Αντιδημαρχίας Περιβάλλοντος του Δήμου Λαρισαίων, θα θέλαμε την άποψή σας για το ζήτημα της καθαριότητας και της ανακύκλωσης.
- User: Γνωρίζουμε ότι το ζήτημα αυτό απασχολεί τους συμπολίτες μας με μεγάλο βαθμό και η γνώμη σας είναι πολύ σημαντική!
- Novoville Consultations: Χρειάζονται μόνο 3 λεπτά για να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες.
- Novoville Consultations: Λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη το απόρρητό σας. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε το: <https://novoville.com/el/πολιτική-απορρήτου/>
- User: Είστε έτοιμος/η να ξεκινήσουμε; Αν ναι, πατήστε «Ας ξεκινήσουμε!»
- Novoville Consultations: Ας ξεκινήσουμε!
- User: Μιλώντας συνολικά, θα λέγατε ότι η Λάρισσα είναι μια καθαρή πόλη;

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

2.3.1 Public Meetings: Δημόσιες Συνελεύσεις

Αποτελεί την απλούστερη και ίσως παλιότερη μορφή δημόσιας διαβούλευσης. Προτείνεται ιδιαίτερα για δράσεις εσωτερικής διαβούλευσης.

Περιγραφή:

- Συνάντηση ενημέρωσης για συγκεκριμένα ζητήματα, ανοικτή στο ευρύ κοινό
- Υπηρεσιακοί παράγοντες παρουσιάζουν θέματα εκτενώς και το κοινό τα συζητά

Πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα εμβάθυνσης στα προβλήματα
- Διαδικασία με μικρό κόστος
- Χρήσιμη διαδικασία όταν αφορά ζητήματα ιδιαίτερου χαρακτήρα

Μειονεκτήματα:

- Η διαδικασία δεν ακολουθεί επιστημονική μέθοδο
- Η έλλειψη συντονιστή δημιουργεί ανοργάνωτες συζητήσεις (πιθανή επισκίαση από κάποιους)

Σχόλια:

- Ανάλογα με την επικαιρότητα και τη σημασία του θέματος αναμένεται και αντίστοιχο κοινό
- Χρήση διαφημιστικών μεθόδων για προσέλκυση κοινού: ΜΜΕ και social media
- Μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό δίκτυο σχέσεων και γνωριμιών
- Για τη διαδικασία:
 - ✓ Απαιτείται ο κατάλληλος χώρος ανάλογα με τον προβλεπόμενο αριθμό συμμετεχόντων και τις ανάγκες τους (catering, γραμματειακή υποστήριξη, κτλ.)
 - ✓ Περιορισμός εμποδίων/διαχωριστικών γραμμών μεταξύ ομιλητών και κοινού.

2.3.2 Public Hearings: Δημόσιες Συνεδριάσεις

Προτείνεται ιδιαίτερα για δράσεις εσωτερικής διαβούλευσης, οι οποίες μάλιστα μπορεί να είναι εστιασμένες και σε επιμέρους γεωγραφικές ενότητες.

Περιγραφή:

- Υποκατηγορία των Public Meetings
- Λιγότερα άτομα

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- Οι συμμετέχοντες είναι ειδικοί και άτομα που ενδιαφέρονται για τα ζητήματα
- Παρουσίαση ζητημάτων

Πλεονεκτήματα:

- Ενημέρωση πολιτών

Μειονεκτήματα:

- Οι συμμετέχοντες δεν εκπροσωπούν το κοινωνικό σύνολο

Σχόλια:

Καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν υπάρχει εισηγητική διαδικασία κατά την οποία οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για τα ζητήματα που πρόκειται να συζητηθούν.

2.3.3 Focus Groups: Εστιασμένες Ομάδες

Προτείνεται ιδιαίτερα για δράσεις εσωτερικής διαβούλευσης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές ενότητες ή και για δράσεις εξωτερικής διαβούλευσης.

Περιγραφή:

- Μεμονωμένη, ανεπίσημη, διεξοδική συζήτηση ενός ζητήματος
- Ομάδα 6-12 επιλεγμένων ατόμων
- Ερωτήματα που απαντώνται – πώς και γιατί;
- Απαιτείται συντονιστής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας
- Οι συμμετέχοντες αντιπροσωπεύουν τον εμπορικό κλάδο, την κεντρική διοίκηση, την αυτοδιοίκηση, φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης, επιμελητηριακούς φορείς, κλπ.

Πλεονεκτήματα:

- Η ορθή διεξαγωγή μπορεί να οδηγήσει σε συναίνεση και σε ικανοποίηση των συμμετεχόντων
- Κατάλληλη μέθοδος για προσδιορισμό ζητημάτων που αφορούν συγκεκριμένες ομάδες
- Συζήτηση σε βάθος και επίλυση προβλημάτων
- Συμβολή των πολιτών

Μειονεκτήματα:

- Η έλλειψη ενημέρωσης των μελών δημιουργεί λάθος απόψεις
- Κίνδυνος ανάδειξης και ενίσχυσης κοινωνικών χασμάτων
- Ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα των απόψεων

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Σχόλια:

- Η διαδικασία εξαρτάται από την εμπειρία και τις ικανότητες του συντονιστή
- Μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό δίκτυο σχέσεων και γνωριμιών
- Πιο δομημένη μέθοδος από Workshops (βλ. στη συνέχεια).

2.3.4 Workshops: Εργαστήρια

Προτείνεται ιδιαίτερα για δράσεις εσωτερικής διαβούλευσης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές ενότητες ή και για δράσεις εξωτερικής διαβούλευσης.

Περιγραφή:

- Ομάδα εμπλεκόμενων που εξετάζουν και συζητούν ζητήματα σε βάθος
- Απαιτείται συντονιστής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας
- Στοχευμένη συζήτηση με ανεπίσημο χαρακτήρα
- Ανταλλαγή ιδεών για επίλυση θεμάτων

Πλεονεκτήματα:

- Διαδικασία που ενδέχεται να έχει μικρό κόστος
- Εύκολη στην οργάνωση
- Ευχάριστη εμπειρία για τους συμμετέχοντες

Μειονεκτήματα:

- Η διαδικασία δεν ακολουθεί επιστημονική μέθοδο
- Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ατελή

Σχόλια:

- Η διαδικασία μπορεί να είναι ευρεία ή να περιορίζεται σε στοχευμένο κοινό
- Μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό δίκτυο σχέσεων και γνωριμιών
- Μπορεί να είναι κομμάτι του «Public Meeting»
- Μοιάζει με Focus Groups

2.3.5 World Cafés

Προτείνεται ιδιαίτερα για δράσεις εσωτερικής διαβούλευσης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές ενότητες.

Περιγραφή:

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- Ανεπίσημες σύντομες συναντήσεις (20-30 min) σε δημόσιους χώρους (καφενεία, ταβέρνες, κτλ) για συζήτηση τοπικών θεμάτων
- Μικρές ομάδες 4-5 ατόμων (αντιπροσωπευτικών των ενδιαφερομένων) των οποίων τα μέλη εναλλάσσονται συζητούν το ίδιο ερώτημα ταυτόχρονα, με τη βοήθεια 1-3 ατόμων που φροντίζουν τη διευκόλυνση της διαδικασίας.
- Η συζήτηση διενεργείται σε διαφορετικούς γύρους, στους οποίους αλλάζει η σύνθεση των συμμετεχόντων κάθε ομάδα.
- Οι αρχές που διέπουν τη μέθοδο, αλλά και οι ερωτήσεις που διατυπώνονται ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και ένα χαλαρό κλίμα συζήτησης.
- Απαιτείται συντονιστής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας.
- Οι διοργανωτές θέτουν θέματα και ερωτήσεις.

Πλεονεκτήματα:

- Διευκολύνει τη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων
- Πολύ ευχάριστη, υπό συνθήκες πολύ αποκαλυπτική

Μειονεκτήματα:

- Η διαδικασία χρειάζεται καλό συντονισμό
- Κάποτε ξεφεύγει σε κοινοτοπίες

Σχόλια:

- Χρησιμοποιείται σε εύρος μεγέθους (12-100 άτομα)
- Η διαδικασία εξαρτάται από την εμπειρία του συντονιστή
- Η διαδικασία εξαρτάται από τη θέληση των συμμετεχόντων
- Το κόστος εξαρτάται από τον αριθμό των συμμετεχόντων

2.3.6 Ηλεκτρονικό Φόρουμ

Το ηλεκτρονικό φόρουμ αποτελεί ίσως την πιο ενδεδειγμένη μορφή ευρείας εσωτερικής και εξωτερικής διαβούλευσης.

Περιγραφή:

- Ηλεκτρονικές εφαρμογές για την πληροφόρηση και συζήτηση - αντιπαράθεση επί ενός ζητήματος κατ' αρχήν και για την λήψη μιας απόφασης μέσω ψηφοφορίας.
- Χρησιμοποιείται κυρίως όταν είναι επιθυμητή η ταυτόχρονη εμπλοκή μεγάλου αριθμού ατόμων σε μια συζήτηση (500 - 5.000 άτομα).

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- Αν και είναι ανοικτά σε όλους τους πολίτες, είναι σημαντικό να γίνεται στοχευμένη επιλογή.

Πλεονεκτήματα:

- Χαμηλό κόστος δημοσιοποίησης
- Ευκαιρία προσέγγισης ευρέος κοινού
- Δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικά ακροατήρια
- Διευκόλυνση ενσωμάτωσης βασικών πληροφοριών και συνδέσεων με άλλες πηγές
- Παρουσίαση πληροφοριών σε μη γραμμική non-linear μορφή
- Δυνατότητα ανίχνευσης συγκεκριμένων σημείων
- Χρήση πολυμέσων (βελτίωση διαδραστικότητας)
- Δυνατότητα για βαθύτερη δέσμευση μέσω ηλεκτρονικών φόρουμ ή συνεδριών συνομιλίας
- Πολύ ευχάριστη, πολύ αποκαλυπτική
- Οικονομική δημοσίευση της ανατροφοδότησης & ανάλυσης της διαβούλευσης

Μειονεκτήματα:

- Έλλειψη καθολικής πρόσβασης στο Διαδίκτυο
- Μικρή γνώση χρήσης Η/Υ από ορισμένες κοινωνικές ομάδες («ψηφιακό χάσμα»)
- Τεχνικές δυσκολίες (ταχύτητες σύνδεσης, συμβατότητα εφαρμογών)
- Μικρή αποτελεσματικότητα απλών ανακοινώσεων στο διαδίκτυο
- Ανάγκη διαφορετικής δόμησης του ηλεκτρονικού υλικού, σε σχέση με το έντυπο
- Αύξηση κόστους λόγω ανάγκης συμμόρφωσης με Οδηγίες για Προσβασιμότητα (W3C WAI)
- Υποχρέωση εύκολης προσβασιμότητας των βασικών πληροφοριών για διαβούλευση
- Ανάγκη ανάλυσης αιτήσεων συμμετοχής & καταχωρημένων σχολίων εκτός σύνδεσης
- Ανάγκη σοβαρής σχεδίασης τρόπων διάδοσης και διατήρησης δεδομένων
- Ανάγκη ισορροπημένου συνδυασμού κλασικών μεθόδων και νέων τεχνολογιών

Μορφές:

- ✓ *Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:* επιτρέπει την υποβολή απαντήσεων σε μια διαδικασία διαβούλευσης απευθείας μέσω ιστότοπου ή μέσω αξιοποίησης εφαρμογών όπως το messenger.
- ✓ *Ηλεκτρονικά γραμματοκιβώτια:* δίνουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να στέλνουν σχόλια σε συμβουλευτικούς φορείς, είτε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είτε χρησιμοποιώντας μια φόρμα απάντησης στην ιστοσελίδα.
- ✓ *E-mailing lists:* μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κυκλοφορία/διάχυση των πληροφοριών διαβούλευσης σε προκαθορισμένες ομάδες ατόμων. (Η πρόσβαση στα στοιχεία μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά εάν ένα συμβουλευτικό σώμα έχει συνεχή

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

σχέση με τις ομάδες ατόμων, τότε πιθανό να υπάρχει εύκολη πρόσβαση στις λίστες επαφών).

- ✓ *Θεματικό Φόρουμ:* προβλέπει τη συμμετοχή σε φόρουμ συζητήσεων στο διαδίκτυο όπου μπορούν να προβληθούν τα σχόλια από άλλους συμμετέχοντες, επιτρέποντας έτσι στους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε αυτές τις απόψεις, καθώς και στο αρχικό έγγραφο διαβούλευσης ή προτάσεις. Τα συμβουλευτικά όργανα μπορούν να χρησιμοποιούν διαμεσολαβητές ή συντονιστές για να εξασφαλίσουν ότι η συζήτηση παραμένει εντός συγκεκριμένων παραμέτρων ή για να προφυλάξει τη δημοσίευση δυσφημιστικών ή προσβλητικών παρατηρήσεων.
- ✓ *Διαδικτυακές συσκέψεις συνομιλίας:* αυτές επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να ανταλλάσσουν απόψεις άμεσα, παίρνοντας έτσι τη μορφή μιας συζήτησης, (αντί της χρονικής καθυστέρησης που παρατηρείται στα φόρουμ). Οι συζητήσεις αυτές είναι χρήσιμες για την προώθηση μιας διαβούλευσης μέσω της παρουσίας, για παράδειγμα, του υπευθύνου στη συζήτηση. Η συμμετοχή στη συζήτηση μπορεί να περιορίζεται σε προεπιλεγμένα άτομα, είτε για να δομήσει τη συζήτηση είτε για να επιτρέψει μια πιο εντατική συζήτηση μεταξύ ειδικών εμπειρογνομόνων. Αυτή η μορφή θα μπορούσε ακόμα να επιτρέψει σε άλλους να δουν τη συζήτηση.
- ✓ *Online εστιασμένη ομάδα:* ηλεκτρονική διαβούλευση με αντιπροσωπευτική ομάδα, συνήθως σε συγκεκριμένα θέματα.
- ✓ *Έρευνες στο διαδίκτυο:* αυτή είναι απλώς μια ηλεκτρονική έκδοση μιας έρευνας και είναι χρήσιμη στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις στάσεις και την ανατροφοδότηση σχετικά με θέματα για τη διαδοχή και τη μεταβίβαση που ενδιαφέρουν τους συμμετέχοντες. Η αξία της έρευνας στις διαβουλεύσεις βάσει πολιτικής μπορεί να είναι πιο περιορισμένη.

2.3.7 Surveys: Έρευνες

Προτείνεται ιδιαίτερα για δράσεις ευρείας εσωτερικής διαβούλευσης. Για παράδειγμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανίχνευση των απόψεων των ιδιοκτητών εμπορικών επιχειρήσεων για μια σειρά προτάσεων που πρόκειται να υποβληθούν στο πλαίσιο διαβούλευσης με την κεντρική διοίκηση.

Περιγραφή:

- Συλλογή απόψεων από δείγμα πληθυσμού αναφοράς (π.χ. εμπορικές επιχειρήσεις)
- Ταχυδρομικά
- Τηλεφωνικά
- Καρτέλες Σχολίων (Customer Comment Cards)

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- Δια ζώσης
- Ηλεκτρονικά (π.χ. μέσω social media, ερωτηματολογίων σε google docs, κλπ.)

Πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου αριθμού πολιτών
- Μπορεί να απευθυνθεί σε συγκεκριμένες υποομάδες του δείγματος
- Χρήση επιστημονικών μεθόδων
- Η διαδικασία αποφέρει έγκυρα αποτελέσματα όταν διεξάγεται σωστά

Μειονεκτήματα:

- Χρονοβόρα διαδικασία
- Ακριβή διαδικασία
- Επιφανειακή εξέταση ζητημάτων

Σχόλια:

- Η μεθοδολογία εξαρτάται από τα παρεχόμενα μέσα και πόρους και το απαιτούμενο βάθος πληροφορίας
- Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην εκπόνηση του ερωτηματολογίου
- Ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί είτε το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό του INEMY και της ΕΣΣΕ είτε εξωτερικοί συνεργάτες. Εξαρτάται από:
 - ✓ μέγεθος/κλίμακα της έρευνας
 - ✓ εμπειρία και γνώση όσων την υλοποιούν
 - ✓ προϋπολογισμός
- Οικεία διαδικασία για σημαντικό αριθμό συμμετεχόντων
- Ο στόχος της διαδικασίας τίθεται ανάλογα τον στόχο της διαβούλευσης.

2.3.8 Επιλογή της τεχνικής διαβούλευσης

Λαμβάνοντας υπόψη τα δομικά στοιχεία κάθε τεχνικής όπως προηγούμενως παρουσιάστηκαν, προτείνεται το εν λόγω σύστημα διαβούλευσης για τη διαδοχή να αξιοποιήσει ιδιαίτερα τεχνικές όπως τα διαδικτυακά focus groups και τα ηλεκτρονικά forums, όπου μπορούν να συμμετάσχουν εκπρόσωποι από ετερόκλητους stakeholders. Επιπλέον και όσον αφορά τη διαβούλευση με φυσική παρουσία ή πιο συμβατικές μορφές, ιδιαίτερα πρόσφορες είναι η δημόσια συνέλευση, η δημόσια συνεδρίαση και τα εργαστήρια.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Είναι εύλογο ότι, το προτεινόμενο σύστημα διαβούλευσης για τη διαδοχή προκειμένου να είναι αποτελεσματικό οφείλει να αξιοποιηθεί περισσότερες από μία τεχνικές. Η απόφαση για την επιλογή της κατάλληλης κάθε φορά τεχνικής επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων όπως:

- ⇒ **Οι στόχοι της εκάστοτε ενέργειας διαβούλευσης:** Για παράδειγμα, αν πρόκειται για τη διατύπωση προτάσεων που θα συμπεριληφθούν σε ένα υπόμνημα που θα υποβάλλει η ΕΣΕΕ προς φορείς της κεντρικής διοίκησης (π.χ. Υπουργείο Ανάπτυξης), στόχος είναι η συλλογή απόψεων από ένα περιορισμένο δείγμα με ολιστική γνώση των θεμάτων μεταβίβασης των εμπορικών επιχειρήσεων, συλλογικά. Στην περίπτωση αυτή η παρουσίαση του υπομνήματος και η ανταλλαγή απόψεων σχετικά με το περιεχόμενό του θα μπορούσε να επιτευχθεί στο πλαίσιο πραγματοποίησης ενός focus group. Ακόμη θα μπορούσε το υπόμνημα να οριστικοποιηθεί και να επικαιροποιηθεί στο πλαίσιο της συνέλευσης των μελών της ΕΣΕΕ.
- ⇒ **Το χρονικό περιθώριο για την ολοκλήρωση της διαβούλευσης:** Είναι γεγονός ότι η πραγματοποίηση δράσεων διαβούλευσης στο πλαίσιο συνελεύσεων της ΕΣΕΕ μπορεί να παράγει άμεσα αποτελέσματα, καθώς απαιτείται ένα χρονικό διάστημα για την προετοιμασία της διαβούλευσης (π.χ. υλικό που θα παρουσιαστεί, ερωτηματολόγιο ή υλικό που θα διανεμηθεί στους συμμετέχοντες, πρόσκληση συμμετεχόντων, κλπ.) και ένα επίσης χρονικό διάστημα για την καταγραφή των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης. Έτσι, αν επιθυμούμε γρήγορα και άμεσα αποτελέσματα είναι μια πρόσφορη τεχνική. Αντίθετα, περισσότερο χρονοβόρο είναι η υλοποίηση μιας έρευνας ή η διαβούλευση μέσω ηλεκτρονικού forum, που η διαδικασία προϋποθέτει ότι υπάρχει ένα εύλογο χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο ή αποστέλλουν ή αναρτούν τα σχόλιά τους.
- ⇒ **Ο επιθυμητός βαθμός για συναίνεση:** Ο βαθμός της συναίνεσης βέβαια είναι σε άμεση συνάρτηση με τους στόχους της ενέργειας διαβούλευσης. Όπως ήδη έχει αναφερθεί μπορεί η διαβούλευση να αποσκοπεί σε επισημοποίηση της δέσμευσης (π.χ. διαβούλευση για ανάπτυξη συνεργειών με φορείς της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης ή φορείς εκπαίδευσης / κατάρτισης) ή να έχει περισσότερο χαρακτήρα ανίχνευσης απόψεων (π.χ. να καταθέσουν οι έμποροι τις απόψεις τους για ένα συγκεκριμένο θέμα που μπορεί να αφορά φορολογικές ή ασφαλιστικές ρυθμίσεις που ευνοούν τη μεταβίβαση επιχείρησης από τον ιδιοκτήτη σε συγγενή α' βαθμού).
- ⇒ **Ο διαθέσιμος προϋπολογισμός:** Αν ο προϋπολογισμός είναι περιορισμένος είναι καλύτερα να επιλεγεί μια μέθοδος ηλεκτρονικής διαβούλευσης, όπως η ηλεκτρονική έρευνα (on line survey), το ηλεκτρονικό forum, το διαδικτυακό workshops. Αντίθετα, περισσότερο κοστοβόρες είναι τεχνικές όπως δια ζώσης συνεδριάσεις, World Cafés και εργαστήρια, αλλά και οι έρευνες ή οι δημοσκοπήσεις

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

στις οποίες πολλές φορές θα πρέπει να προβλεφθεί και κόστος για τη συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρία.

2.4 Πότε υλοποιούνται οι ενέργειες διαβούλευσης

Ως προς το ερώτημα πότε πρέπει να λαμβάνει χώρα η διαβούλευση, οι Solomon και Abelson (2012) εντοπίζουν δύο προσεγγίσεις:

Η πρώτη υποστηρίζει τη διαβουλευτική εμπλοκή στο σημείο που είναι εγγύτερα στην τελική λήψη απόφασης, δηλαδή στο ενδιάμεσο μεταξύ της διαμόρφωσης των εναλλακτικών και της υιοθέτησης μιας εξ αυτών, όπως περίπου συμβαίνει κατά την πρόσκληση δημόσιου σχολιασμού νομοθετικών πρωτοβουλιών. Πρόκειται για τη λεγόμενη εμπλοκή κατάντη (downstream). Η επιφύλαξη που διατυπώνεται απέναντί της είναι ότι εμπλεκόμενοι καλούνται απλώς να επιλέξουν ανάμεσα σε προκατασκευασμένες προτάσεις, οι οποίες κατά πάσα πιθανότητα έχουν διαμορφωθεί από ομάδες πίεσης, δίχως έτσι να είναι δυνατό να εκφραστεί όλο το φάσμα των πιθανών παρεμβάσεων.

Η δεύτερη προσέγγιση, αυτή της εμπλοκής ανάντη (upstream) (Young, 2001), έγκειται στη διαβούλευση κατά το στάδιο της διαμόρφωσης των εναλλακτικών. Ο αντίστοιχος αντίλογος είναι ότι, επειδή το τελικό σημείο απόφασης καθίσταται έτσι πολύ απομακρυσμένο από τους μετέχοντες, οι τελευταίοι δεν αναγνωρίζουν τη δική τους συμβολή στη λήψη της απόφασης, με συνέπεια να ματαιώνονται οι προσδοκίες τους και, κατ' επέκταση, να απαξιώνεται η διαδικασία διαβούλευσης. *Προτείνεται, επομένως, η χρήση και των δύο τρόπων, αλλά με τη μέριμνα, εκ μέρους της ΕΣΣΕ που διοργανώνει τη διαβούλευση, να μην καλλιεργούνται στους μετέχοντες υπέρμετρες προσδοκίες ως προς την επίδραση την οποία θα έχει η εμπλοκή τους* (Κελεμένης, 2017).

2.5 Συντονισμός της διαβούλευσης

Ο ρόλος του συντονιστή μιας διαβούλευσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Βασικοί κανόνες που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ένας συντονιστής ο οποίος θέλει να είναι αποτελεσματικός είναι οι ακόλουθοι (ΕΕΤΑΑ, 2020):

Τα 'Ναι' και τα 'Όχι' του συντονισμού (facilitation) μιας διαβούλευσης

ΤΑ «ΝΑΙ» ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ	<ul style="list-style-type: none">• Να επιτρέπει σε όλους να εκφράζουν την άποψή τους και να νιώθουν ότι συμμετέχουν
	<ul style="list-style-type: none">• Να σκέφτεσαι πως μπορεί να προσεγγίσει καλύτερα τους stakeholders

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

	<ul style="list-style-type: none"> • Να δοκιμάζει, να βελτιώνει και να τελειοποιεί τις ερωτήσεις • Να θέτει και άλλους ως βοηθούς • Να έχει μία μέθοδο ώστε να συλλέγει, να αντιπαραβάλλει και να διατυπώνει όλες τις ερωτήσεις και τα πεδία της διαβούλευσης καθαρά • Να κρατάει πλήρη και αναλυτικά αρχεία
ΤΑ «ΟΧΙ» ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Να μη βασίζεται σε έκτακτες συναντήσεις ανάγκης, όπου οι συμμετέχοντες δεν έχουν προετοιμαστεί • Να μην συνομιλεί μόνο με όσους είναι πρόθυμοι και ανοικτοί να μοιραστούν τις απόψεις τους, αλλά να ενθαρρύνει και τους πιο διστακτικούς συμμετέχοντες • Να μην παίρνει θέση επί των απόψεων που οι συμμετέχοντες εκφράζουν

2.6 Ενδεικτικές θεματικές ενότητες της διαβούλευσης

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα μιας σειράς άλλων δράσεων που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του έργου «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο», προτείνεται το εν λόγω σύστημα διαβούλευσης να εστιάσει πιλοτικά στις εξής ενδεικτικές θεματικές ενότητες:

- Η προσαρμογή της φορολόγησης της μεταβίβασης ώστε να μην έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ρευστότητα της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη βιωσιμότητα της για τις περιπτώσεις της διαδοχής.
- Η συστηματική συλλογή δεδομένων και η συνεχής παρακολούθηση των μεταβιβάσεων.
- Η βελτιστοποίηση των νομικών, διοικητικών και φορολογικών διατάξεων που διέπουν τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων.
- Η αξιοποίηση των υφιστάμενων ευρωπαϊκών ταμείων για την οικονομική υποστήριξη των μεταβιβάσεων των ΜμΕ σε επιχειρηματίες που επιθυμούν να

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

συνεχίσουν τη λειτουργία της επιχείρησής τους μέσω πώλησης ή διαδοχής στην επόμενη γενικά.

- Η παροχή ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών προς κάθε ενδιαφερόμενο είτε πρόκειται για ιδιοκτήτη είτε για διάδοχο/αγοραστή.
- Η εφαρμογή μέτρων για την εξασφάλιση της συνέχισης των προσωπικών εταιρειών και ατομικών επιχειρήσεων σε περίπτωση θανάτου ενός από τους εταίρους ή του επιχειρηματία.
- Η ενθάρρυνση και η υποστήριξη των επιχειρηματιών να προετοιμάσουν τη διαδοχή τους εν ζωή, κυρίως όταν η μεταβίβαση δεν μπορεί να γίνει εντός του οικογενειακού κύκλου.

Βέβαια, οι παραπάνω ενότητες δεν είναι πανάκεια, αλλά αντίθετα προτείνεται το INEMY στο πλαίσιο του έργου και του Forum που λειτουργεί μέσα από την ιστοσελίδα του έργου να ενθαρρύνει τα μέλη της ΕΣΣΕ να προτείνουν θεματικές ενότητες διαβούλευσης.

2.8 Έντυπα για την οργάνωση της διαβούλευσης

Για τον καλύτερο σχεδιασμό και οργάνωση των δράσεων διαβούλευσης προτείνεται να χρησιμοποιούνται τυποποιημένα έντυπα όπου θα συλλέγονται και θα καταγράφονται χρήσιμα δομικά στοιχεία της κάθε δράσης διαβούλευσης.

Τέτοια έντυπα ενδεικτικά είναι τα εξής δύο:

1. Το έντυπο σχεδιασμού δράσης, το οποίο χρησιμοποιείται κατά την προετοιμασία της εκάστοτε δράσης
2. Το έντυπο τήρησης των πρακτικών της συνάντησης διαβούλευσης, το οποίο χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που αξιοποιούνται τεχνικές όπως workshops, focus groups, συνεδριάσεις, κλπ.

Επίσης προτείνονται να χρησιμοποιείται και έντυπο για την αξιολόγηση της κάθε δράσης, χρησιμοποιώντας τα ερωτήματα που παρατίθενται στην ενότητα 2.10.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

ΕΝΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

Διοργανωτρια αρχή		Υπεύθυνος		π/γ:
Σκοπός		Συντονιστής		
Αντικείμενο		Γραμματέας		
		Άλλοι		
Κύρια σημεία	Συμμετέχοντες (εσωτ)	Συμμετέχοντες (εξωτ)	ΜΜΕ	
Πληροφοριακό υλικό που Αναμενόμενη ανατροφοδότηση		Στρατηγική συμμετοχής & επίλυσης συγκρούσεων		Αναμενόμενα αποτελέσματα
Τεχνικές Διαβούλευσης				Εκθεση
				Αξιολόγηση
Ορόσημα διαβούλευσης Αορν	Μέσο	Τέλος		

ΕΝΤΥΠΟ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ

ΕΝΤΥΠΟ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ	
<p>Ημερομηνία: Τοποθεσία: Σκοπός συνάντησης: Ομάδα / Επιτροπή: Λίστα συμμετεχόντων:</p>	
<p>Λίστα υλικών που διανεμήθηκαν</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	
<p>Κύρια σημεία συζήτησης</p> <p>ο</p> <p>ο</p> <p>ο</p> <p>ο</p> <p>ο</p> <p>ο</p>	
<p>Αποφάσεις που λήφθηκαν</p> <p>1.</p>	

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

.....
2.
.....
3.
.....4.
.....
Επόμενα βήματα
-
-
-
Επαφή

2.9 Παράμετροι επιτυχούς λειτουργίας του συστήματος διαβούλευσης

Η δημόσια διαβούλευση που θα διεξάγει το προτεινόμενο σύστημα διαβούλευσης για τη διαδοχή στον εμπορικό κλάδο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- πρόσβαση σε ισορροπημένη πληροφόρηση,
- ανοικτή ατζέντα,
- χρόνο για προσεκτική μελέτη των θεμάτων,
- ελευθερία από χειραγώγηση ή καταπίεση,
- πλαίσιο συζήτησης βασισμένο σε κανόνες,
- συμμετοχή από επαρκώς αντιπροσωπευτικό δείγμα πολιτών,
- ευρύ πεδίο για ελεύθερη αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων και
- αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων αλλά απόρριψη των προκαταλήψεων.

Βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική και επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών διαβούλευσης είναι οι εξής:

- **Συμφωνία για τους όρους συμμετοχής των εμπλεκόμενων:** Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε μια δίκαιη διαδικασία διαβούλευσης και να δείξουν εμπιστοσύνη σε αυτήν, οι όροι δέσμευσης των ενδιαφερομένων θα πρέπει να καθορίζονται, να συμφωνούνται και να γίνονται αποδεκτοί από όλους τους συμμετέχοντες πριν την έναρξη της διαβούλευσης. Όλος ο σχεδιασμός θα πρέπει να βασίζεται στις ελάχιστες παραμέτρους που ορίζονται για διαβούλευση.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- **Σαφής προσδιορισμός του περιεχομένου και των στόχων**, για την επίτευξη των οποίων χρησιμοποιείται η κάθε συγκεκριμένη μέθοδος / τεχνική ή και εργαλείο. Στην κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ο ευρύτερος σχεδιασμός και στόχευση της ΕΣΕΕ, τα προσδοκώμενα κάθε φορά αποτελέσματα της διαβούλευσης και συμμετοχής, καθώς και **ο μηχανισμός** με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η διεξαγωγή τους. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται σε όλα τα επίπεδα, να είναι ρεαλιστικοί, να συνδέονται με τους διαθέσιμους πόρους και τις δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν και να είναι αποτέλεσμα της μεγαλύτερης δυνατής συνεργασίας των υπευθύνων σχεδιασμού.
- **Οι ομάδες εμπλεκόμενων ή ομάδες στόχου**, που επιλέγονται για την παροχή πληροφόρησης και διεξαγωγής της διαβούλευσης και της συμμετοχής. Η ομάδα στόχος, μπορεί να είναι ο γενικός πληθυσμός, ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις η πληροφόρηση, διαβούλευση και συμμετοχή, **αφορά συγκεκριμένους τομείς πολιτικής ή γεωγραφικές περιοχές (τοπικές πολιτικές) και απευθύνεται σε συγκριμένες κατηγορίες συμφερόντων**. Επίσης μπορεί να διαλαμβάνεται σε διαφορετικές φάσεις του «πολιτικού κύκλου», οπότε προκύπτει και η ανάγκη για εμπλοκή ομάδων διαφορετικού μεγέθους και κατηγοριών. Ακόμα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διαφορετικότητα των εκάστοτε ομάδων, καθώς και ο βαθμός χρήσης των μέσων ενημέρωσης και πληροφόρησης που κάθε ομάδα μπορεί να ή συνήθως χρησιμοποιεί.
- **Η διαμόρφωση και τελική επιλογή** των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών σε σχέση με: τους στόχους της πληροφόρησης, διαβούλευσης και συμμετοχής, την «ομάδα στόχο» και τους διαθέσιμους πόρους. Στην κατεύθυνση αυτή, είναι απαραίτητη:
 - α) η καταγραφή και αξιολόγηση των υφιστάμενων μηχανισμών, μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών,
 - β) η διαμόρφωση νέων μεθόδων που μπορεί να σχετίζονται με τη διάδοση των social media,
 - γ) η δημιουργία ενός μείγματος από μεθόδους και εργαλεία,
 - γ) η δυνατότητα ενσωμάτωσης και χρησιμοποίησής τους με τις νέες τεχνολογίες και
 - δ) η συγκεκριμενοποίηση του τρόπου και του χρόνου που θα χρησιμοποιηθούν.
- **Η ύπαρξη των επαρκών και ικανών πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων)**. Ειδικά και σε ό,τι αφορά το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό που θα ασχοληθεί και θα

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

διεξάγει τη διαδικασία, κρίσιμος παράγοντας είναι η ύπαρξη γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας. Κρίσιμος είναι ο ρόλος του συντονιστή της δράσης διαβούλευσης όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν οι τεχνικές των workshops και των focus groups.

- **Η ύπαρξη σχεδίου αξιολόγησης των δράσεων πληροφόρησης, διαβούλευσης και συμμετοχής με:** α) την ενσωμάτωση, κατά το γενικότερο σχεδιασμό, σχεδίου και τρόπου αξιολόγησης (ενδιάμεσης και τελικής), β) τη χρήση κατάλληλων εργαλείων, τα οποία να ταιριάζουν με τους στόχους, το περιεχόμενο και τα εργαλεία των δράσεων διαβούλευσης.

Πέρα των παραπάνω πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι, σε τελευταία ανάλυση, ουσιαστική και επικοινωνιακή συζήτηση λαμβάνει χώρα όταν **οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ότι η συζήτησή τους θα καταλήξει είτε σε μια ψηφοφορία είτε σε κάποια άλλη διαδικασία λήψης απόφασης**. Οι δε ψηφοφορίες αλλά και οι όποιες διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι περισσότερο αξιόπιστες στο μυαλό εκείνων που αντιδρούν στα αποτελέσματα τους εάν προηγουμένως έχει ακολουθηθεί λεπτομερής συζήτηση επάνω στα επίμαχα θέματα (Λιότζης, 2010). Επίσης, η διασφάλιση της απαιτούμενης συναντίληψη ανάμεσα στους βασικούς συντελεστές επί του θέματος της διαβούλευσης αποτελεί καίριο παράγοντα αποτελεσματικότητας.

2.10 Αξιολόγηση - επανατροφοδότηση του συστήματος διαβούλευσης

Η επιτυχία του συστήματος διαβούλευσης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό και από το επίπεδο παρακολούθησης, αξιολόγησης και επανατροφοδότησής του, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται το εν λόγω σύστημα διαβούλευσης να τυγχάνει αξιολόγησης των επιμέρους δράσεων διαβούλευσης που διεξάγονται, σε ετήσια βάση, ακολουθώντας τη ροή εργασιών που αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα:

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης



Η αξιολόγηση της Διαβούλευσης μπορεί να αποτελέσει ουσιώδες εργαλείο για μελλοντικές διαβουλεύσεις που θα διεξάγει η ΕΣΣΕ για άλλα θέματα που αφορούν στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, προτείνεται να παρακολουθούνται και να καταγράφονται σε ετήσια βάση τα εξής στοιχεία:

- ο αριθμός και το είδος των δράσεων διαβούλευσης που υλοποιήθηκαν στην περίοδο αναφοράς,
- ο αριθμός και η ανταπόκριση στη λήψη συνεισφοράς από τα εμπλεκόμενα μέρη,
- η αποτελεσματικότητα της Διαβούλευσης, σε ό,τι αφορά τα μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην όλη διαδικασία,
- ο τρόπος που η Διαβούλευση βοήθησε στη διασαφήνιση του θέματος που συζητήθηκε, και πως (αν αυτό συνέβη) επηρέασε την μετέπειτα ενεργοποίηση της ΕΣΣΕ ή του INEMY,
- η αιτιολόγηση τυχόν αποκλίσεων που παρατηρήθηκαν σε κάποιες διαβουλεύσεις, σε σχέση με τις κατευθυντήριες γραμμές που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό της εκάστοτε δράσης διαβούλευσης.

Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της διαβούλευσης, αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι στις Αγγλοσαξωνικές χώρες έχουν γίνει πολλές προσπάθειες τυποποίησης και τεκμηρίωσης της όλης διαδικασίας, με έρευνες και μελέτες για μοντέλα, οδηγούς, toolkits & toolboxes τεχνικών. Ένα ενδιαφέρον μοντέλο είναι αυτό που παρουσιάζεται παρακάτω και που μπορεί να υποστηρίξει την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής- διαβούλευσης από τους διοργανωτές της.

Το μοντέλο στηρίζεται στην παραλλαγή της Stacey Matrix (EETAA, 2020) και έχει 2 άξονες:

- α) τον κατακόρυφο, που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας γύρω από ένα θέμα και
- β) τον οριζόντιο, που αντιστοιχεί στον βαθμό βεβαιότητας για το μέλλον του θέματος.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης



Στον κατακόρυφο άξονα, όσο περισσότερο πλησιάζουμε στην αρχή των αξόνων, τόσο συγκλίνουν οι απόψεις σχετικά με το “τι πρέπει να κάνουμε” για το θέμα, δηλαδή, ερχόμαστε σε συμφωνία. Από την άλλη, όσο απομακρυνόμαστε από την αρχή των αξόνων, τόσο οι απόψεις μας αποκλίνουν, δηλαδή υπάρχει διαφωνία. Αντιστοίχως, στον οριζόντιο άξονα, όσο περισσότερο πλησιάζουμε στην αρχή των αξόνων, δηλαδή στη βεβαιότητα (σιγουριά), τόσο η σχέση αίτιου – αποτελέσματος είναι γνωστή από την υπάρχουσα εμπειρία και άρα (λίγο πολύ) καθορισμένη, δηλαδή το μέλλον είναι (λίγο πολύ) αναμενόμενο. Ενώ, όσο απομακρυνόμαστε, η σχέση αυτή δεν είναι σαφής και άρα είμαστε αβέβαιοι για το τελικό (μελλοντικό) αποτέλεσμα.

Με βάση λοιπόν το μοντέλο αυτό, μια απόφαση μπορεί να είναι:

- ⇒ **ορθολογική**, δηλαδή στηριγμένη στην κοινή λογική, με βάση την οποία συμφωνούμε να γίνει κάτι, καθώς αναμένουμε συγκεκριμένα αποτελέσματα
- ⇒ **τεχνοκρατική**, δηλαδή στηριγμένη κυρίως στη γνώμη ειδικών, που μπορούν να εκτιμήσουν ασφαλέστερα την μελλοντική εξέλιξη μιας απόφασης
- ⇒ **πολιτική**, δηλαδή στηριγμένη στους συσχετισμούς ισχύος ανάμεσα σε κοινωνικές ομάδες, που τελικά οδηγούν σε μια συμφωνία μεταξύ τους και
- ⇒ **πολύπλοκη ή στα όρια του χάους**, δηλαδή εξαρτώμενη από πολλές και μεταβαλλόμενες παραμέτρους. Η διαβούλευση γίνεται τότε αντιληπτή σαν μια πορεία από το πολύπλοκο (η χαστικό) προς το απλό και ορθολογικό, δηλαδή, τη συμφωνία (για το τί) και τη σιγουριά (για το πώς).

Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση της διαβούλευσης περιλαμβάνει:

- Την εκτίμηση της εξοικείωσης της κοινότητας με τις πρακτικές του θεσμού και της

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

εμπειρίας του προσωπικού στις μεθόδους και στις τεχνικές διαβούλευσης

- Τον έλεγχο της ορθής και άρτιας υλοποίησης της διαδικασίας
- Την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης.

Επιπλέον, για την αξιολόγηση των δράσεων διαβούλευσης είναι σκόπιμο να θέσουμε υπό εξέταση του **επιτευχθέντος βαθμού συναντίληψης**. Προς αυτό, θέτουμε υπό εξέταση τέσσερα (4) επιμέρους μεγέθη προς μέτρηση, τα οποία ειδικότερα αφορούν στα εξής (ΕΕΤΑΑ, 2020):

1. Κοινωνική επίδραση: Πλήθος εμπλεκομένων
2. Κοινωνική αποδοχή: Πόλωση συμφερόντων / απόψεων
3. Τεχνικές λύσεις: Πλήθος εναλλακτικών λύσεων
4. Τεχνικές λύσεις: Μεταξύ τους σύγκλιση / διάσταση

Κατόπιν, ορίζουμε τα εύρη τιμών για κάθε μέγεθος, όπως ενδεικτικά φαίνεται παρακάτω:

Μεγάλη κοινωνική επίδραση	1-5	6-10	11+
Πόλωση συμφερόντων	μικρή	μέτρια	μεγάλη
Πλήθος εναλλακτικών λύσεων	1-2	3-4	5+
Μεταξύ τους σύγκλιση / διάσταση	μικρή	μέτρια	μεγάλη

Τέλος, θέτουμε απλούς κανόνες για εξαγωγή συμπερασμάτων, ανάλογα με το αποτέλεσμα. Παραδείγματος χάρη:

- ⇒ Ο συνδυασμός μεγάλης κοινωνικής πόλωσης και μικρής διάστασης μεταξύ εναλλακτικών τεχνικών λύσεων, οριοθετεί την περίπτωση σε συγκεκριμένη περιοχή.
- ⇒ Επιπλέον, εάν οι ενδεικνυόμενες τεχνικές για την περιοχή αυτή είναι σε γνώση των στελεχών της ΕΣΣΕ και του INEMY, τότε η υπάρχουσα ωριμότητα για το εν λόγω ζήτημα είναι καλή.

Πέρα των παραπάνω που αξιολογούν τη συναντίληψη μεταξύ των εμπλεκομένων στην κάθε δράση διαβούλευσης, είναι σκόπιμο να παρακολουθείται και να αξιολογείται η γενικότερη εφαρμογή των δράσεων διαβούλευσης που ετησίως θα εφαρμόζει η ΕΣΣΕ.

Στη συνέχεια παρατίθεται ένας **κατάλογος ερωτήσεων** που χρησιμεύει για τη συνολική αντίληψη και τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των βημάτων της διαβούλευσης.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Φάση	Ερωτήματα ελέγχου διαδικασίας	Απάντηση
Προετοιμασία	Επιβεβαιώθηκε η ανάγκη για διαβούλευση;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Ορίστηκε η ομάδα υλοποίησης;	Ναι / όχι
	Ανατέθηκαν σαφείς ρόλοι και ευθύνες;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Συσχετίστηκε ο σκοπός της διαβούλευσης με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Προσδιορίστηκαν κριτήρια αξιολόγησης τα οποία συσχετίστηκαν με τον σκοπό;	Ναι / όχι
	Ακολουθήθηκε το χρονοδιάγραμμα;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Προσδιορίστηκαν τα εν δυνάμει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της διαβούλευσης;	Ναι / όχι
	Προσδιορίστηκε ο ρόλος των ΜΜΕ;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
Σχεδίαση	Ορίστηκαν οι διάφορες τεχνικές που ταίριαζαν με τις περιστάσεις και τους συμμετέχοντες;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Δόθηκε αρκετός χρόνος στους συμμετέχοντες ώστε να προετοιμαστούν για τη διαβούλευση;	Ναι / όχι
	Υπήρξαν σχέδια για κάθε δράση διαβούλευσης;	Ναι / όχι
Υλοποίηση	Οι διαμάχες / αποκλίσεις απόψεων που προέκυψαν είχαν προβλεφθεί;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Οι διαμάχες / αποκλίσεις απόψεων που προέκυψαν είχαν ξεπεράσθηκαν;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Ήταν επιτυχής ο συντονισμός της διαδικασίας;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Ήταν οι συμμετέχοντες έτοιμοι να συμμετέχουν στις δραστηριότητες;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Φάση	Ερωτήματα ελέγχου διαδικασίας	Απάντηση
Υλοποίηση	Είχε δοθεί επαρκής πληροφόρηση στους συμμετέχοντες;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Προβλέφθηκε η παρακολούθηση της διαδικασίας σαν μέρος του σχεδίου διαβούλευσης;	Ναι / όχι
	Οι τροποποιήσεις που έγιναν ήταν απαραίτητες και τελικά λειτούργησαν θετικά για τον σκοπό της διαβούλευσης;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
Αναφορά ευρημάτων	Η πληροφορία που προέκυψε ήταν χρήσιμη για τη διαδικασία και τη βελτίωση της διαβούλευσης;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τα ευρήματα της διαβούλευσης;	Ναι / όχι
	Είχε αποφασιστεί εκ των προτέρων πότε / σε ποιον / πώς να γίνεται;	Ναι / όχι
Αξιολόγηση	Η αξιολόγηση βασίστηκε σε δείκτες που είχαν εξ αρχής οριστεί;	Ναι / όχι
	Πόσο χρησιμοποιήθηκε στη λήψη της απόφασης η ανατροφοδότηση της πληροφορίας που ανακτήθηκε;	Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Λίγο / Καθόλου
	Μπορούν οι καλύτερες πρακτικές και η εμπειρία (lessons learned) να μοιραστούν με άλλους;	Ναι / όχι

3. Συμπεράσματα

Στο παρόν παραδοτέο, αρχικώς μελετήθηκε η έννοια της διαβούλευσης ως θεσμική πρακτική δύναμι εντασσόμενη στον κύκλο δημόσιας πολιτικής και στο γενικότερο κύκλωμα χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων. Με βάση αυτό, και μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και καλών πρακτικών διαβούλευσης, **αναπτύχθηκε το προτεινόμενο σύστημα διαβούλευσης που θα αναλάβει να πραγματώσει υπό τον συντονισμό του το INEMY, με επίκεντρο τα θέματα διευκόλυνσης της διαδοχής και της μεταβίβασης εμπορικών επιχειρήσεων.**

Στον Μηχανισμό Διαβούλευσης θα κληθούν να συμμετέχουν σε αυτόν οι λοιποί Κοινωνικοί Εταίροι, Επιμελητήρια και άλλοι συλλογικοί φορείς εκπροσώπησης της επιχειρηματικότητας, καθώς και ιδιοκτήτες και στελέχη επιχειρήσεων με ενδιαφέρον για το θέμα της διαδοχής.

Στο πλαίσιο του θα διεξάγονται τακτικά εκδηλώσεις (με φυσική ή ψηφιακή παρουσία), στις οποίες θα τίθενται προς συζήτηση θέματα σχετικά με τη διαδοχή σε όλες της τις διαστάσεις. Για τη μέγιστη απόδοση του Μηχανισμού Διαβούλευσης, πέραν των συμβατικών μορφών όπως τα online focus groups, World Cafes, workshops, θα αξιοποιηθεί και η μέθοδος της ηλεκτρονικής διαβούλευσης, μέσω forum στην Ηλεκτρονική Πλατφόρμα του Online Support Center.

Είναι σκόπιμο να επισημανθεί, ότι το σύστημα της διαβούλευσης είναι δυναμικό και η κάθε επιμέρους δράση προσδιορίζεται, σχεδιάζεται και εφαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

Η επιλογή των μεθόδων και των τεχνικών διαβούλευσης επηρεάζεται από:

- Τον βαθμό εμπλοκής των συμμετεχόντων
- Το πεδίο εφαρμογής και τον βαθμό επίδρασης
- Το αντικείμενο της διαβούλευσης

Επίσης, **τα σημαντικότερα ζητήματα στη πορεία μιας διαβούλευσης είναι να προσδιοριστούν ανά φάση τα εξής:**

Πριν τη διαβούλευση:

- ✓ Ο σκοπός και το αντικείμενο
- ✓ Η διάρκεια και τα ερωτήματα
- ✓ Οι συμμετέχοντες
- ✓ Οι τεχνικές

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

- ✓ Η δημοσιοποίηση / διανομή υλικού στους συμμετέχοντες
- ✓ Ο συντονιστής και το λοιπό προσωπικό υποστήριξης
- ✓ Οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Μετά τη διαβούλευση:

- ✓ Η ανασκόπηση της διαδικασίας διαβούλευσης
- ✓ Η ανάλυση των απαντήσεων
- ✓ Η δημοσιοποίηση των ευρημάτων

Ολοκληρώνοντας είναι σημαντικό, να συνδέεται η αποτελεσματικότητα της διαβούλευσης με τον βαθμό ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης στις πολιτικές αποφάσεις σχετικά με τη λήψη μέτρων που συμβάλλουν στη διευκόλυνση της λειτουργίας του οικοσυστήματος διαδοχής και μεταβίβασης των εμπορικών επιχειρήσεων. Οι συνεισφορές της δημόσιας ανοικτής διαβούλευσης καθώς και τα αποτελέσματα των άλλων μορφών διαβούλευσης θα πρέπει να δημοσιοποιούνται και να είναι προσβάσιμα στο δημόσιο έλεγχο.

Για τον λόγο αυτό, το INEMY θα πρέπει να παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση στους συμμετέχοντες στη διαβούλευση, καθώς και στο ευρύ κοινό, ενώ η παραλαβή των συνεισφορών της διαβούλευσης θα πρέπει να αποδεικνύεται. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται τα αποτελέσματα της διαβούλευσης να δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα του έργου καθώς και στην ιστοσελίδα της ΕΣΣΕ και του INEMY.

Παραδοτέο 2.4.1: Οδηγός Roadmap για την εξειδίκευση του συστήματος διαβούλευσης

Βιβλιογραφία

ΕΕΤΑΑ, (2020). Οδηγός Διαβούλευσης για ΟΤΑ: Μεθοδολογία και Τεχνικές. Διαθέσιμο στο: https://www.eetaa.gr/odhgoi/22102020_odhgos_diavoulefshs_gia_OTA.pdf

Κελεμένης, Ν. (2017). Διαβούλευση και λήψη αποφάσεων: Η οργάνωση της δημόσιας διαβούλευσης και η συμβολή της στον σχεδιασμό, τη διαμόρφωση και την αξιολόγηση της δημόσιας πολιτικής στην Ελλάδα. ΕΚΔΔΑ: Αθήνα

Λιότζης, Ε. (2010). Διαβούλευση και ηλεκτρονική διαβούλευση: Συναποφασίζοντας με τους πολίτες. Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας. Τόμ. 24 (2010)

Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας, (2009). Οδηγός Διαβούλευσης. Διαθέσιμο στο:

[http://www.mcw.gov.cy/mcw/rtd/rtd.nsf/rtd26_gr/D87D46FCFFF4310DC2257B73002C3CCA/\\$file/%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B2%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf](http://www.mcw.gov.cy/mcw/rtd/rtd.nsf/rtd26_gr/D87D46FCFFF4310DC2257B73002C3CCA/$file/%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B2%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf)

Solomon, S. & Abelson, J. (2012). «Why and when should we use public deliberation?». Hastings Center Report, 42(2), σσ. 17-20.

Young, I. M. (2001). Activist challenges to deliberative democracy». Political Theory, 29(5), σσ. 670-690.

Ιστοσελίδες:

[https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm\)%20%20a](https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm)%20%20a)