Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση

Διαχείριση της αλλαγής στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Η συμμετοχή του Δήμου Κομοτηνής στην αξιοποίηση των πόρων του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020

Αθανασιάδου Βασιλική

Κομοτηνή, Νοέμβριος 2023

University of Peloponnese

Faculty of Social and Political Sciences

Department of Political Studies and International Relations

Master Program in

Local and Regional Development and Self-Government

Management of change in Local Government:

The participation of the Municipality of Komotini in the utilization of the resources of the Regional Operational Program "Eastern Macedonia- Thrace" 2014- 2020

Athanasiadou Vasiliki

Komotini, November 2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επιθυμώ να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όλους όσοι με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής και ιδιαιτέρως στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Χάρη Βλάδο, Επίκουρο Καθηγητή στο τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, για την καθοδήγηση, την καλή συνεργασία και υποστήριξη. Ευχαριστώ, επίσης, τον κ. Γιώργο Πετρίδη, πρώην Δήμαρχο Κομοτηνής, για τη συμμετοχή του στην έρευνα που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας.

Διαχείριση της αλλαγής στην Τοπική Αυτοδιοίκηση:

Η συμμετοχή του Δήμου Κομοτηνής στην αξιοποίηση των πόρων του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση της αλλαγής, Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Δήμος Κομοτηνής, Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

Περίληψη

Ο βασικός στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αποσαφηνίσει αν το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα *«Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014-2020* συνιστά ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής για τον Δήμο Κομοτηνής και να προσδιορίσει ποια είναι τα κύρια ζητήματα που εντοπίστηκαν, η διαχείριση των οποίων θα μπορούσε να συμβάλλει στην αξιοποίηση περαιτέρω αναπτυξιακών δυνατοτήτων. Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man. Το δείγμα της έρευνας αφορούσε σε ένα άτομο, στον επικεφαλής της Διοίκησης του Δήμου Κομοτηνής και επικεφαλής του προγραμματισμού και της χάραξης στρατηγικής του Δήμου κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Το ανώτατο αυτό στέλεχος θεωρήθηκε το πλέον αρμόδιο και ικανό, προκειμένου να παράσχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας. Μέσα από τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης αναφορικά με την προσπάθεια στρατηγικής, τεχνολογικής και διαχειριστικής προσαρμογής του Δήμου Κομοτηνής κατά την περίοδο υλοποίησης του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος, προέκυψαν ορισμένα βασικά συμπεράσματα, τα οποία καταδεικνύουν τα ακόλουθα: Η συμμετοχή του Δήμου Κομοτηνής στην υλοποίηση του ΠΕΠ ΑΜΘ αφενός βοήθησε τον Δήμο στην ικανοποίηση ορισμένων εκ των βασικών αναπτυξιακών του στόχων αφετέρου συνέβαλε έως έναν βαθμό στη βελτίωση των εσωτερικών του λειτουργιών και στην εν μέρει επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι το ΠΕΠ ως πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής έδωσε στον Δήμο νέα εργαλεία, τα

οποία του επέτρεψαν να διαχειριστεί έως έναν βαθμό ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, αυτό της έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, συνέβαλε στην απόκτηση νέας τεχνογνωσίας, καθώς δίδαξε τον Δήμο να παρακολουθεί αποτελεσματικότερα τα υπό υλοποίηση έργα τόσο στην οικονομική όσο και στην τεχνική τους διάσταση. Παράλληλα, προέτρεψε τον Δήμο στην προσαρμογή της στρατηγικής του, καθώς η τελευταία όφειλε να ευθυγραμμιστεί με τις περιφερειακές, εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές.

Management of change in Local Government: The participation of the Municipality of Komotini in the utilization of the resources of the Regional Operational Program "Eastern Macedonia- Thrace" 2014-2020

Keywords: Change Management, Stra.Tech.Man Scorecard, Local Government, Regional Operational Program, Municipality of Komotini, Region of Eastern Macedonia and Thrace

Abstract

The main objective of this thesis is to clarify whether the Regional Operational Program "Eastern Macedonia- Thrace" 2014-2020 constitutes a successful change management program for the Municipality of Komotini and to determine the main issues identified, the management of which could contribute to the exploitation of further development possibilities. The questionnaire of the Stra.Tech.Man Scorecard was used to collect the research data. The sample of the research was one person, the top executive of the Administration of the Municipality of Komotini and of the planning and strategy making of the Municipality during the period under review. The respective person was considered the most competent and able to provide the information required in order for the research to be conducted. Through the self-evaluation process regarding the strategic, technological and management adaptation effort of the Municipality of Komotini during the implementation period of the Regional Operational Program, some key conclusions emerged, which demonstrate the following: The participation of the Municipality of Komotini in the implementation of the Regional Operational Program "Eastern Macedonia- Thrace" 2014- 2020, on the one hand, helped the Municipality in meeting some of its main development goals and, on the other hand, contributed to a certain extent to the improvement of its internal functions and to the

partial achievement of organizational change. This results from the fact that the Regional Operational Program, as a change management program, provided the Municipality with new tools, which allowed the Municipality to manage one of the most important tasks, that of the lack of human resources. In addition, it contributed to the acquisition of new expertise, as it taught the Municipality to monitor more efficiently the projects under implementation, both in their financial and technical dimensions. At the same time, the Regional Operational Program urged the Municipality to adapt its strategy, as the latter had to be aligned with regional, national and European policies.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

……

(Υπογραφή)

Περιεχόμενα

Περίληψη 4

Abstract 6

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων 11

Εισαγωγή 12

Κεφάλαιο 1ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση 14

1.1 Η έννοια της αλλαγής 14

1.2 Παράγοντες αλλαγής 15

1.3 Σκοπός αλλαγής 17

1.4 Οι τύποι της αλλαγής 17

1.4.1 Επιβεβλημένη, φυσιολογική και διαπραγματεύσιμη αλλαγή 17

1.4.2 Οι τύποι των αλλαγών σε συνάφεια με τους παράγοντες λειτουργίας 18

1.4.3 Ένταση, έκταση και συχνότητα των αλλαγών 19

1.5 Έρευνες σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής 20

1.6 Διαχείριση αλλαγής και Τοπική Αυτοδιοίκηση 24

1.7 Διαχείριση της αλλαγής και αναπτυξιακά προγράμματα ως φορείς αλλαγής 27

Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία της έρευνας 30

2.1 Στόχος της έρευνας 30

2.2 Ερευνητικά ερωτήματα 30

2.3 Δείγμα της έρευνας 30

2.4 Μελέτη περίπτωσης 31

2.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων 34

2.6 Ερευνητική διαδικασία 37

Κεφάλαιο 3ο: Αποτελέσματα συνέντευξης 38

3.1 Η σφαίρα της Στρατηγικής 38

3.2 Η σφαίρα της Τεχνολογίας 44

3.3 Η σφαίρα του Management 47
3.4 Το πλαίσιο της Καινοτομικότητας 50
3.5 Το πλαίσιο της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης αλλαγής 53
Κεφάλαιο 4ο: Συμπεράσματα και προτάσεις 58
Βιβλιογραφία 64
Παράρτημα 70

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 2.1: Ενταγμένα Έργα Προγραμματικής Περιόδου ΕΣΠΑ 2014- 2020..... 33
Διάγραμμα 2.1: Ο εξελικτικός πυρήνας των επιχειρήσεων 35
Διάγραμμα 2.2: Η επιχειρηματική πρωτοβουλία ως δυναμική σύνθεση εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της παγκοσμιοποίησης..... 36
Πίνακας 3.1: Μέσος όρος των αξόνων του STRA.TECH.MAN 56

Εισαγωγή

Οι αλλαγές συνιστούν θεμελιώδη πτυχή της σύγχρονης ζωής, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για τους οργανισμούς να ενημερώνονται συνεχώς και επιβάλλοντάς τους να προσαρμόζονται διαρκώς στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αλλαγή ή η διαδικασία μετάβασης σε μια νέα ή διαφορετική κατάσταση πραγμάτων είναι συνεπώς μια ζωτικής σημασίας προϋπόθεση, προκειμένου οι πάσης φύσεως οργανισμοί όχι απλώς να επιβιώσουν, αλλά και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως μια αλλαγή στο περιβάλλον, τη δομή, την κουλτούρα, την τεχνολογία ή το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελώντας βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται και εκτελούν τις καθημερινές τους εργασίες στον εργασιακό χώρο.

Στον ιδιωτικό τομέα, οι επιχειρήσεις μεταμορφώνονται, συγχωνεύονται, εξελίσσονται και αλλάζουν με κάθε δυνατό τρόπο για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις και να καταστούν βιώσιμες και ανταγωνιστικές. Στην ίδια κατεύθυνση, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα οφείλουν να προσαρμόζονται, επίσης, στις νέες συνθήκες. Η διαδικασία αλλαγής σε φορείς του δημόσιου τομέα φαντάζει περισσότερο περίπλοκη από αυτή που συντελείται στον ιδιωτικό, καθώς οφείλει να λάβει υπόψιν στον σχεδιασμό και την υλοποίησή της επιπρόσθετες παραμέτρους, όπως η πιθανή έλλειψη πολιτικής βούλησης, το νομοθετικό πλαίσιο κ.ά. Η αλλαγή, ωστόσο, όσο δύσκολη και αν είναι, όσο αργά και αν συντελείται, παραμένει η απάντηση ενός οργανισμού στις απειλές που δημιουργούνται από διαρκώς εξελισσόμενες κρίσεις, αυξανόμενο ανταγωνισμό, περιβαλλοντικές και άλλες προκλήσεις. Απαιτείται καλά σχεδιασμένη και προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή, προκειμένου οι οργανισμοί να αντιδράσουν στις αλλαγές του περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού, κυρίως όταν από τη φύση τους αυτοί οι οργανισμοί δεν είναι εξοικειωμένοι με την ανάπτυξη προσαρμοστικών συστημάτων.

Συνεπώς, απαιτείται έρευνα για το φαινόμενο της διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής, προκειμένου να κατανοηθεί η διαδικασία υλοποίησής της, καθώς και οι μεταβλητές που σχετίζονται με αυτή. Η κατανόηση του φαινομένου της αλλαγής μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει στην ανάπτυξη μεθόδων, εργαλείων και βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική και επιτυχή εφαρμογή του. Αυτό με τη σειρά του ενδέχεται να επιφέρει θετικές επιπτώσεις σε όλα τα εμπλεκόμενα και

ενδιαφερόμενα μέρη, με ταυτόχρονη μείωση του οικονομικού κόστους και του χρόνου προσαρμογής στο νέο περιβάλλον αλλά και αύξηση στην αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού και την ανταγωνιστικότητα.

Με αφόρμηση τα παραπάνω, ο βασικός στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αποσαφηνίσει εάν η υλοποίηση του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος *«Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020* συνιστά για τον Δήμο Κομοτηνής ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής και να προσδιορίσει ποια είναι τα κύρια ζητήματα που εντοπίστηκαν, η διαχείριση των οποίων θα μπορούσε να συμβάλλει στην αξιοποίηση περαιτέρω αναπτυξιακών δυνατοτήτων. Επίσης, η εργασία στοχεύει να διερευνήσει σε ποιο βαθμό ο φορέας (Δήμος Κομοτηνής) επανατοποθετήθηκε σε όρους Στρατηγικής, Τεχνολογίας και Μάνατζμεντ και σε ποιο βαθμό κατέληξε σε καινοτομικά στοιχεία, ώστε η διαχείριση αλλαγής να θεωρείται επιτυχής.

Η εργασία διακρίνεται σε τέσσερα βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά η έννοια, οι παράγοντες, ο σκοπός και οι τύποι της αλλαγής, καθώς και οι βασικές αρχές της διαχείρισης αλλαγής στον Δημόσιο Τομέα και αποτυπώνονται σχετικές έρευνες τόσο στον δημόσιο όσο και ιδιωτικό τομέα. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας (στόχος, ερευνητικά ερωτήματα, δείγμα, ερευνητική διαδικασία, εργαλείο συλλογής δεδομένων) και η μελέτη περίπτωσης του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» για την προγραμματική περίοδο 2014- 2020. Στο τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά προέκυψαν από τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, στους τρεις βασικούς άξονες (στρατηγική, τεχνολογία, μάνατζμεντ), αλλά και σε ό,τι αφορά στο ζητούμενο της αποτελεσματικής ή μη σύνθεσής τους, από την οποία προκύπτει ή όχι αντίστοιχα η καινοτομικότητα και η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης αλλαγής. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα και επιχειρείται η διατύπωση προτάσεων.

Κεφάλαιο 1ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Η έννοια της αλλαγής

Σύμφωνα με τους Montana et al. (1993: 377) *«η αλλαγή είναι η διαδικασία μετάβασης από το ένα σύνολο συμπεριφορών στο άλλο ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Είναι πιθανό η αλλαγή να είναι τυχαία, προγραμματισμένη ή συστηματική. Η αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ως ένα στάδιο μετασχηματισμού που μετακινεί μια οικονομία από το ένα καθεστώς στο άλλο ή από ένα σημείο ισορροπίας σε ένα άλλο»*.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας είναι ένας λόγος για τον οποίο η αλλαγή είναι μια έννοια που συνδέεται με την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αύξησε τόσο τις ευκαιρίες όσο και τους κινδύνους για όλους, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να κάνουν σημαντικές αλλαγές για να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Bainbridge, 1996).

Ο Mullins (1990: 33) υποστηρίζει ότι *«η αλλαγή είναι μια δομική επίδραση. Όλοι και τα πάντα αλλάζουν συνεχώς. Η κοινωνική ζωή και, κατ' επέκταση, οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε αλλαγές»*. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να μην προσαρμοστούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κινδυνεύουν να σταματήσουν τη λειτουργία τους (Certo & Certo, 2011).

Αλλαγή, σύμφωνα με τον Elliott (1990: 12) *«είναι ένα περίπλοκο ψυχολογικό γεγονός, του οποίου η ενέργεια πρέπει να γίνεται σεβαστή και να ελέγχεται προσεκτικά».* Κάθε ενέργεια που οδηγεί σε αλλαγή πυροδοτεί αντιδράσεις, περιορισμένης ή ευρύτερης έντασης, καθώς η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στο μέλλον και επομένως είναι αβέβαιη (Bartol & Martin, 1998).

Οι Armenakis και Harris (2002) υποστηρίζουν περαιτέρω αυτήν την έννοια τονίζοντας τη σημασία της ανάπτυξης μιας πειστικής επικοινωνίας αλλαγής για την ενίσχυση της ετοιμότητας για οργανωτική μετάβαση. Η έρευνα που διεξήχθη από τους συγγραφείς τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης αφηγήσεων που ταιριάζουν αποτελεσματικά με τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε σχέση με τις επικείμενες οργανωτικές αλλαγές.

Οι οργανωτικές αλλαγές σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς αποκτούν σημασία στο τρέχον περιβάλλον οικονομικής πίεσης και μεταβαλλόμενων πολιτικών προτεραιοτήτων. Ωστόσο, όπως διαπιστώνεται από τις ερμηνείες που έχουν γίνει

μέχρι σήμερα, η αλλαγή είναι μια σύνθετη διαδικασία που μπορεί να έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα διαθέσιμα στοιχεία για να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία διεξάγεται με ακριβή και αποτελεσματικό τρόπο (Certo & Certo, 2011).

1.2 Παράγοντες αλλαγής

Δύο είναι τα περιβάλλοντα που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε ένα από αυτά ορίζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η οργανωτική κουλτούρα, η οργανωτική στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό και φυσικά η δραστηριότητα του οργανισμού συνιστούν στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι συνθήκες του ευρύτερου επιχειρηματικού τομέα και του ανταγωνισμού θεωρείται ότι αποτελούν μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά ασταθές και απρόβλεπτο.

Τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον προκύπτουν παράγοντες, εσωτερικοί και εξωτερικοί αντίστοιχα, που προκαλούν αλλαγές σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Εσωτερικοί παράγοντες θεωρούνται τα στοιχεία εκείνα του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που μπορεί να ελέγχει, αλλά περιστασιακά και σταδιακά ενδέχεται να δημιουργήσουν την ανάγκη αλλαγής κάποιας διάστασής του. Από την άλλη πλευρά, εξωτερικοί παράγοντες είναι εκείνοι που ο οργανισμός ή η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει και που προκύπτουν από το εξωτερικό του περιβάλλον (Zahra & Covin, 1995).

Οι εσωτερικοί παράγοντες συνοψίζονται στα κάτωθι:

- Η ανεπάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού, το επίπεδο εκπαίδευσης και ο βαθμός εξειδίκευσής τους.
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός, ως βασικό στοιχείο που επηρεάζει το επίπεδο παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ξαφνική αποχώρηση εργαζομένου σε περίοδο υψηλών ρυθμών παραγωγικής διαδικασίας.
- Εσωτερικά θέματα τα οποία θίγουν τη φήμη και το προφίλ του οργανισμού.
- Προβληματική διάχυση αρμοδιοτήτων και ρόλων.

- Αποτυχημένη προηγούμενη πολιτική μάρκετινγκ.
- Αρνητικές αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού για το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.
- Η ευθυγράμμιση των ατομικών προτεραιοτήτων με αυτές του οργανισμού (Zahra & Covin, 1995).

Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν αλλαγές στο νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού, διακυμάνσεις στα δημογραφικά στοιχεία της αγοράς- στόχου (ηλικία, φύλο, κ.λπ.), διακυμάνσεις στις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών, τεχνολογικές εξελίξεις, ασυνήθιστα φαινόμενα όπως το επίπεδο ανταγωνισμού και οποιαδήποτε κίνηση ή απόφαση λαμβάνεται από ανταγωνιστές ή συνδεδεμένες επιχειρήσεις, πολιτικές, οικονομικές ή άλλες μεταβαλλόμενες συνθήκες σε εθνικό ή και διεθνές επίπεδο (Montana & Charnov, 2002).

Είναι γεγονός ότι μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού υπάρχει αλληλεπίδραση. Επί παραδείγματι, οι δυνατότητες, το εύρος και η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (στοιχεία εσωτερικού περιβάλλοντος) επηρεάζονται ή καθορίζονται πολλές φορές από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που διαμορφώνεται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι το οικονομικό περιβάλλον, το νομοθετικό πλαίσιο και οι πολιτικές αποφάσεις (κυρίως για τον δημόσιο τομέα).

Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση ή ο οργανισμός οφείλει να αλλάξει ορισμένες πτυχές της εσωτερικής λειτουργίας ή της στρατηγικής του, προκειμένου να επιβιώσει και, το πιο σημαντικό, να αποφύγει να υποφέρει από «*εκτός ελέγχου*» αιτίες (Montana & Charnov, 2002).

Η οργανωσιακή προσαρμοστικότητα είναι μία διαρκής δυναμική διαδικασία σύνθεσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, απαραίτητη για την επιβίωση κάθε οργανισμού (Βλάδος, 2023). Συνεπώς, η επιτυχία των οργανισμών και των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αξιολογούν τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζουν αναλόγως το εσωτερικό, προκειμένου να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για οποιαδήποτε συνθήκη (Παπαδάκης, 2002).

1.3 Σκοπός αλλαγής

Τις περισσότερες φορές, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σχεδιάζουν την υλοποίηση μιας αλλαγής, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ή τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Συνήθως, οι προγραμματισμένες αλλαγές συντελούνται έχοντας κατά νου έναν σκοπό. Οι εν λόγω στόχοι ομαδοποιήθηκαν από τους Gilgeous και Chambers (1999) σε τέσσερις κατηγορίες, που καλύπτουν κάθε πτυχή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης:

1. ***Εμπορικοί σκοποί:*** Περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (αύξηση του μεριδίου αγοράς, άνοιγμα σε νέες αγορές, κ.α.)
2. ***Τεχνολογικοί σκοποί:*** Αφορούν σε όλες εκείνες τις απαιτούμενες ενέργειες για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, την αύξηση της παραγωγικότητας και τον εκσυγχρονισμό του οργανισμού και της επιχείρησης (υιοθέτηση και εξοικείωση με νέα τεχνολογία, κ.α.)
3. ***Καινοτομικοί σκοποί:*** Συνήθως προσφέρουν κάτι καινοτόμο, περιέχοντας τις ενέργειες εκείνες που θα ανανεώσουν τον οργανισμό ή την επιχείρηση αντίστοιχα. Οι σκοποί αυτοί δεν επιβάλλονται στον οργανισμό ή την επιχείρηση από εξωτερικές πιέσεις, αλλά εκφράζουν τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού για καινοτομία.
4. ***Οργανωσιακοί σκοποί:*** Στο πλαίσιο αυτών περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες εκείνες που θα κάνουν τη λειτουργία πιο αποδοτική και εύρυθμη, εντοπίζοντας τα κατάλληλα άτομα τα οποία θα υλοποιήσουν το όραμα του οργανισμού ή της επιχείρησης (αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αύξηση του βαθμού παρακίνησης, κ.α.).

1.4 Οι τύποι της αλλαγής

1.4.1 Επιβεβλημένη, φυσιολογική και διαπραγματεύσιμη αλλαγή

Οι πιέσεις από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον προκαλούν αλλαγές σε έναν οργανισμό. Οι προσαρμογές που θα επιχειρήσει ο οργανισμός μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες με βάση τον βαθμό ανταπόκρισης σε αυτές τις πιέσεις:

- Επιβεβλημένη αλλαγή: Ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να προετοιμαστεί για αυτό το είδος αλλαγής, καθώς η τελευταία είναι απρογραμμάτιστη και αναγκάζεται να πραγματοποιήσει αλλαγές που έχουν επιβληθεί από ισχυρά άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Συνήθως προέρχονται από την κυβέρνηση, τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την πολιτική ηγεσία ενός δημόσιου οργανισμού ή το διοικητικό συμβούλιο και τους μετόχους της εταιρείας στην περίπτωση των εταιρειών ιδιωτικού δικαίου. Οι αποφάσεις αυτών των οργάνων μπορούν να λάβουν τη μορφή νόμων, υπουργικών αποφάσεων, οδηγιών, εγκυκλίων κ.ά..
- Αλλαγή φυσιολογική ή προγραμματισμένη: Αυτό το είδος αλλαγής συνήθως είναι αναμενόμενο. Οι συγκεκριμένες αλλαγές περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την ανάπτυξη του προσωπικού του οργανισμού, την προσφορά μιας νέας υπηρεσίας ή της ίδιας υπηρεσίας με διαφορετικό τρόπο.
- Διαπραγματεύσιμη αλλαγή: Σε αυτήν την περίπτωση, τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να διαβουλεύονται για την προτεινόμενη αλλαγή. Όχι μόνο η στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή αλλά και η ίδια η αναγκαιότητα της αλλαγής μπορούν να ανακαλυφθούν κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης. Οι ομάδες εργασίας ενός αντικειμένου, οι προσαρμογές στην εργάσιμη ημέρα, κ.λπ. είναι όλες αλλαγές υπό διαπραγμάτευση (Χυτήρης, 2001).

1.4.2 Οι τύποι των αλλαγών σε συνάφεια με τους παράγοντες λειτουργίας

Αυτές οι αλλαγές σχετίζονται με παράγοντες που, ατομικά ή συλλογικά, επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Οι ακόλουθοι παράγοντες ή ομάδες παραγόντων επηρεάζονται από τους διάφορους τύπους αλλαγών:

- Παράγοντες δομής. Είναι τα στοιχεία που αφορούν στον τρόπο διαμόρφωσης και δόμησης ενός οργανισμού. Τέτοια είναι οι πολιτικές τακτικές του οργανισμού και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για την εκτέλεσή τους.

- Το στοιχείο των ανθρώπων. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, το επίπεδο τεχνικής εξειδίκευσής τους, οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η επιθυμία για εκπαίδευση συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή.
- Η τεχνολογία. Οτιδήποτε σχετίζεται με τα υλικά στοιχεία του οργανισμού, όπως τα μηχανήματα, τα κτίρια και άλλες φυσικές δομές.
- Το στοιχείο «*έργο*». Με ποιον τρόπο, δηλαδή, σχεδιάστηκε η εργασία στον οργανισμό. Πιο αναλυτικά, το μέγεθος της πρωτοβουλίας που χρειάζεται ή επιτρέπεται, η «*ρουτίνα*» της εργασίας, η ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις, η ανάληψη ευθύνης, κ.λπ.
- Αλλαγή στις διαδικασίες. Με την αλλαγή του τρόπου εργασίας και απλοποιώντας τις διαδικασίες, υπάρχει η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας και μείωσης του απαιτούμενου χρόνου για την ολοκλήρωση των εργασιών.
- Μείωση του κόστους. Απαιτούνται αλλαγές για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων οργανισμού. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με την απαλλαγή από άσκοπες διαδικασίες, τη μείωση της γραφειοκρατίας και του προσωπικού, την εξωτερική ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών κ.λπ.
- Στρατηγικός σχεδιασμός. Περιλαμβάνει μια αλλαγή στον συνολικό σχεδιασμό και τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού, καθώς και μια πλήρη αναθεώρηση των λειτουργιών και του σκοπού του (Χυτήρης, 2001; Μανίκας, 2016).

1.4.3 Ένταση, έκταση και συχνότητα των αλλαγών

Εάν ταξινομηθούν οι αλλαγές ανάλογα με την ένταση ή την έκτασή τους αλλά και τη συχνότητά τους, γίνεται μια ξεκάθαρη διάκριση τριών κατηγοριών, ως ακολούθως:

- Συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, οι οποίες είναι μικρής εκτάσεως, συχνές και επιφέρουν μικρές αλλαγές.
- Σταδιακές αλλαγές, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως μέτριας δυσκολίας και ως μέσου βαθμού σημαντικότητας.

- Ριζοσπαστικές αλλαγές. Είναι αυτές που αλλάζουν άρδην τον οργανισμό και το συνηθέστερο είναι να επιβάλλονται ή να προέρχονται από την ανώτερη ιεραρχία ή από εξωγενείς παράγοντες (Χυτήρης, 2001).

1.5 Έρευνες σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι ένα βασικό αντικείμενο της σύγχρονης βιβλιογραφίας. Σύμφωνα με τους Brown και Duguid (2000), οι οργανισμοί που ανασχεδιάζουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες, θα αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επομένως η έμφαση στη διαχείριση της αλλαγής είναι σημαντική για την επιτυχία κάθε οργανισμού.

Στις περισσότερες μελέτες, το πλαίσιο δίνεται ως προς το υπόβαθρο των εμπειρικών δεδομένων ή ως πλαίσιο για την εννοιολογική επεξεργασία της διαχείρισης της αλλαγής. Γενικά, η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών είναι το πολιτικό πλαίσιο της δημοκρατίας και το νομικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ο Rainey (1997) ορίζει ευρέως τις διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών από τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά τους (όπως η ένταση της πολιτικής επιρροής), τις συναλλαγές μεταξύ οργανισμού και περιβάλλοντος (όπως η παραγωγή δημόσιων αγαθών) και τις δομές και διαδικασίες των οργανισμών (όπως η σαφήνεια των οργανωτικών στόχων και ο βαθμός της «*γραφειοκρατίας*»).

Οι Pollitt και Bouckaert (2004) όρισαν περαιτέρω πέντε γενικές δυνάμεις που επηρεάζουν την αλλαγή στους οργανισμούς: κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις, χαρακτηριστικά πολιτικού συστήματος, καίρια λήψη αποφάσεων σχετικά με το επιθυμητό και το εφικτό της αλλαγής, την εμφάνιση γεγονότων αλλαγής, όπως σκάνδαλα και χαρακτηριστικά διοικητικού συστήματος. Επίσης, προσθέτουν το μεταβαλλόμενο περιεχόμενο και το πλαίσιο του δημόσιου τομέα, όσον αφορά το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και την πολυπλοκότητα στον τομέα των ενδιαφερομένων.

Οι Leban et al. (2008) αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες αλλαγής. Το παρακάτω απόσπασμα παρουσιάζει μερικές από τις ιδέες που αποτύπωσαν σχετικά με την αλλαγή: *«Η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων έχουν αποδειχθεί ότι σχετίζονται με τους οργανισμούς που ξεπερνούν τον*

ανταγωνισμό τους. Η αφοσίωση των εργαζομένων δεν μπορεί μόνο να κάνει πραγματική διαφορά, αλλά μπορεί, επίσης, να ξεχωρίσει τους μεγάλους οργανισμούς από τους απλώς καλούς. Ένας συνδυασμός του σωστού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και μιας κουλτούρας που δημιουργεί επιθυμίες αντί για απαιτήσεις, θέτουν λίγα όρια στο τι μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι». Αυτή η δήλωση συνοψίζει τη δυσκολία της προσπάθειας αλλαγής ενός οργανισμού, ειδικά μιας κυβερνητικής οντότητας, όταν εκλείπει η συνεργασία των εργαζομένων και του κοινού.

Οι Paarlberg και Perry (2007) αξιολόγησαν και εστίασαν στη διαχείριση της αλλαγής, στη διαχείριση αξιών και στα κίνητρα για τις δημόσιες υπηρεσίες. Διερεύνησαν τις προσπάθειες του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ να ευθυγραμμίσει την ατομική συμπεριφορά με τους εταιρικούς στόχους. Εκτός από αυτήν την προσπάθεια, μελετήθηκε, επιπλέον, η διαδικασία με την οποία τα συστήματα διαχείρισης ενθάρρυναν τη δημιουργία κοινών αξιών (κουλτούρα). Οι συγγραφείς δηλώνουν ότι οι αξίες και η κουλτούρα αναπτύσσονται μέσω των εμπειριών των εργαζομένων με τον επίσημο θεσμό, της κατήχησης, της επικοινωνίας και των ανταμοιβών για τους στόχους που επιτυγχάνονται.

Ο Lencioni (2008) εξήγησε το δίλημμα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στην εύρεση παραγόντων αλλαγής. Υποστηρίζει ότι οι καλύτεροι ηγέτες είναι σε κάθε τομέα της επιχείρησης, όχι μόνο στις μεγάλες εταιρείες: *«Οι άνθρωποι αρχίζουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τους συναδέλφους τους, βοηθώντας τους να βρουν νόημα και συνάφεια στη δουλειά τους και να βρουν καλύτερους τρόπους για να μετρήσουν τη δική τους επιτυχία. Αυτό τους δίνει μια μεγαλύτερη αίσθηση νοήματος, ενώ δημιουργεί ένα βιώσιμο οργανωτικό πλεονέκτημα»*.

Ο Zaffarano (1992) αναφέρει το επιχείρημα των Charles Manz και Henry Sims, σύμφωνα με το οποίο, για να επιτύχει αριστεία οποιοσδήποτε οργανισμός, είναι κρίσιμο για την ηγεσία να διδάξει στους εργαζόμενους τη φύση της ηγεσίας. Κατά την άποψή τους, όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ηγέτες. Σύμφωνα με το όραμά τους για την αποτελεσματικότερη ηγεσία, οι Manz και Sims πιστεύουν ότι «*για να είναι αποτελεσματικός, ένας ηγέτης πρέπει να επηρεάζει επιτυχώς τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επηρεάζουν τον εαυτό τους*». Αυτό υποστηρίζει την ιδέα ότι οι ηγέτες δημιουργούνται, δεν γεννιούνται και οι οργανισμοί που έχουν υψηλές επιδόσεις, παρουσιάζουν μια θετική στάση και αποδοχή απέναντι στην αλλαγή, ενώ αυτές που αντιστέκονται δείχνουν μικρότερο βαθμό αποδοχής της αλλαγής. Η οργανωτική αλλαγή, που είναι μια από τις πιο δύσκολες πρωτοβουλίες αλλαγής,

πρέπει σίγουρα να είναι πιο επιτυχημένη σε οργανισμούς υψηλών επιδόσεων παρά σε αυτούς που αντιστέκονται στην αλλαγή.

Στην έρευνά τους, οι Βλάδος, Χατζηνικολάου, Κατιμερτζόπουλος και Κουτρούκης (2019) παρουσιάζουν τα αποτελέσματα μελετών που διενεργήθηκαν στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης από την ερευνητική ομάδα Stra.Tech.Man Lab και τονίζουν ορισμένα από τα διακριτικά χαρακτηριστικά της μορφολογίας του επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Επιχειρούν να εντοπίσουν τα κύρια ζητήματα που σχετίζονται με την ικανότητα της περιοχής να ανταγωνίζεται παγκοσμίως και να καινοτομεί, εξετάζοντας τους παράγοντες που καθιστούν την τοπική επιχειρηματικότητα σε αυτόν τον τομέα σχετικά υπανάπτυκτη σε σύγκριση με άλλες ελληνικές περιφέρειες. Η έρευνά τους προτείνει μια νέα στρατηγική για την ενίσχυση των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων, που μπορεί να λειτουργήσει ως «*επιχειρηματική κλινική*» για τις «επιχειρήσεις/ασθενείς» της περιοχής και να συντονίσει όλους τους τοπικούς παράγοντες που μπορούν να συντελέσουν στην τοπική ανάπτυξη μέσω της επέκτασης της θεωρητικής προσέγγισης της τριπλής έλικας.

Σε μελέτη τους, οι Βλάδος και Χατζηνικολάου (2019) περιγράφουν μια συνεκτική στρατηγική για τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα που ξεκινά με μια ανάλυση του οικονομικού κλίματος στη λιγότερο ανεπτυγμένη ελληνική περιφέρεια της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Αυτή η πολιτική επιδιώκει να ενισχύσει τη «φυσιολογία» Stra.Tech.Man των τοπικών επιχειρήσεων, η οποία συνδυάζει στρατηγική, τεχνολογία και διαχείριση. Η προσέγγιση Stra.Tech.Man βασίζεται στη «*βιολογία των επιχειρήσεων*» και αντιλαμβάνεται τις επιχειρήσεις ως «*ζωντανούς*» και προσαρμοστικούς κοινωνικοοικονομικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με την οπτική αυτή, κάθε οργανισμός/ επιχείρηση, προκειμένου όχι απλώς να επιβιώσει, αλλά και να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, οφείλει να επιδιώξει την καινοτομία, η οποία προκύπτει μόνο διαμέσου της αναπροσαρμογής και της αποτελεσματικής σύνθεσης των τριών δυνάμεων κάθε οργανισμού, δηλαδή της στρατηγικής, της τεχνολογίας και του management.

Οι Βλάδος και Χατζηνικολάου (2019), σε άλλη έρευνα, μελετούν μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, επίσης της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης, αυτή τη φορά όμως ως προς τον δείκτη αντίληψης και εφαρμογής θεμελιωδών διαστάσεων της στρατηγικής. Αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας ένα ερωτηματολόγιο συνολικά δεκαέξι διερευνητικών ερωτημάτων βασισμένων σε

δεκαέξι πυρηνικές στρατηγικές έννοιες, ο συγκεκριμένος δείκτης κατέδειξε την ομοιογένεια των αντιλήψεων μεταξύ επιχειρήσεων με παρόμοια χαρακτηριστικά. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν, επίσης, μια ευδιάκριτη, αν και αδύναμη, τάση για πολλές από αυτές τις εταιρείες να επανατοποθετήσουν τη στρατηγική τους αντίληψη και να εφαρμόσουν περισσότερο συστηματικές τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού, που φαίνεται να είναι περισσότερο σύμφωνες με τα πρότυπα που θέτει η σχετική βιβλιογραφία. Ωστόσο, αποδεικνύεται ότι τα πρότυπα που καθορίζονται από τη σχετική βιβλιογραφία και ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι εταιρείες αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν τη στρατηγική δεν παρουσιάζουν σημαντικά σημεία σύγκλισης.

Επιπλέον, οι Βλάδος και Χατζηνικολάου (2020) υποστηρίζουν σε έρευνά τους ότι η κατάρτιση του στελεχιακού δυναμικού μίας επιχείρησης και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι στοιχεία ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της καινοτομίας. Η μικτή έρευνα πεδίου (ποιοτική και ποσοτική) που διενεργήθηκε σε δείγμα εβδομήντα δύο (72) εταιρειών, με επίκεντρο την περιοχή της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, αποκαλύπτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αυτών των εταιριών αντιλαμβάνεται σε επιφανειακό μόνο επίπεδο την ανάγκη σύνδεσης της καινοτομίας με την κατάρτιση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό, σύμφωνα με τους ερευνητές, εξηγεί έως έναν βαθμό το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις της συγκεκριμένης περιφέρειας υστερούν σε όρους ανάπτυξης και ανταγωνισμού συγκριτικά με επιχειρήσεις άλλων περιφερειών. Σύμφωνα με τους Βλάδο και Χατζηνικολάου, είναι εξαιρετικά κρίσιμη η δικτύωση των επιχειρήσεων αυτών τόσο με την τοπική αυτοδιοίκηση όσο και με τα πανεπιστήμια, προκειμένου μέσω εξειδικευμένων εφαρμογών της *«θεωρίας των ελίκων»*, να ενισχυθεί το γνωστικό δυναμικό των ανθρώπινων πόρων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, διαδικασία η οποία θα οδηγήσει στην επίτευξη της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Τέλος, οι Χατζηνικολάου και Βλάδος (2022) διεξήγαγαν έρευνα για να αναδείξουν τον τρόπο με τον οποίο οι μικροεπιχειρηματίες αντιλαμβάνονται την τριγωνική σχέση μεταξύ κρίσης, καινοτομίας και διαχείρισης της αλλαγής. Τα ευρήματα της έρευνας σε δείγμα τριάντα οκτώ (38) μικροεπιχειρήσεων στον τριτογενή τομέα στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη αποκαλύπτουν την απόσταση μεταξύ των αντιλήψεων των επιχειρηματιών αναφορικά με τις εξεταζόμενες έννοιες και των παραδοχών της σχετικής βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων προκύπτει να αντιλαμβάνονται την κρίση ως ένα εξωγενές φαινόμενο, την καινοτομία ως ανέφικτη αλλά θεωρητικά σημαντική και

κρίσιμη και τη διαχείριση της αλλαγής ως μια έννοια και διαδικασία σε μεγάλο βαθμό άγνωστη. Οι ερευνητές επανέρχονται στη δημιουργία «κλινικών» επιχειρηματικότητας, τονίζοντας το δημόσιο χαρακτήρα αυτών, αξιολογώντας την απροθυμία των επιχειρηματιών να ενισχύσουν τις επιχειρηματικές τους γνώσεις, πληρώνοντας το απαιτούμενο υψηλό τίμημα για τον σκοπό αυτό σε ιδιωτικές εταιρείες επιχειρηματικής ανάπτυξης.

1.6 Διαχείριση αλλαγής και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η μεταρρύθμιση είναι ένα βασικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο επιτάσσονται και παράγονται αλλαγές και απαιτείται μια ειδική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Μερικές φορές οι αλλαγές σε οργανισμούς προκύπτουν ως μέρος μιας μεταρρύθμισης και ορισμένες μεταρρυθμίσεις προκαλούν ελάχιστη ή καθόλου αλλαγή. Σύμφωνα με τον Butler (2003: 12) *«ο μετασχηματισμός ή η αλλαγή μπορεί να είναι ένα επιδιωκόμενο ή ακούσιο φαινόμενο, η μεταρρύθμιση είναι μια δομημένη και συνειδητή διαδικασία παραγωγής αλλαγής ανεξάρτητα από την έκτασή της. Οι μεταρρυθμίσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και διοικητικό τομέα και να περιέχουν ιδέες για προβλήματα και λύσεις. Ενώ, η αλλαγή είναι ιστορική, συμφραζόμενη και διαδικαστική»*.

Οι τελευταίες δεκαετίες έχουν φέρει σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα λόγω του επαναπροσανατολισμού της ατζέντας τους. Η βιβλιογραφία του δημόσιου τομέα καταγράφει πολλά διαφορετικά είδη αλλαγών που έχουν επηρεάσει τον κλάδο: καινοτόμες αλλαγές (νέες τεχνολογίες, νέοι τρόποι εργασίας), μετασχηματιστικές αλλαγές (μετασχηματισμός οικονομιών, πολιτικών συστημάτων), αλλαγές αναδιάρθρωσης, αλλαγές λόγω οικονομικής κρίσης, πολιτικά καθοδηγούμενη αλλαγή από πάνω προς τα κάτω, καθώς και αλλαγές στο στυλ διαχείρισης και την οργανωτική κουλτούρα (Aher & Luoma-Aho, 2017). Οι Karp & Helgo (2008) συμφωνούν, επίσης, ότι η οικονομική κρίση, οι ιδιωτικοποιήσεις, οι περικοπές στον προϋπολογισμό, η συνεχής εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ο αυξανόμενος έλεγχος από τους πολίτες έχουν φέρει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλο τον κόσμο σε θέση να αγκαλιάζουν συνεχώς την αλλαγή.

Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα συχνά περιλαμβάνει την επίλυση αντικρουόμενων συμφερόντων. Η αλλαγή δεν είναι απλώς μια άσκηση για να πειστούν οι ενδιαφερόμενοι να συμπαρασταθούν αλλά μια άσκηση διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού. Ωστόσο, ένας κρίσιμος παράγοντας σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα είναι το άτυπο μέρος του οργανισμού, δηλαδή οι αξίες, οι κανόνες, οι στάσεις και οι προσδοκίες των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Η ιδέα του Οργανωτικού Παγόβουνου, που εισήχθη από τον Stan Herman το 1970, απεικονίζει τη δύναμη των άτυπων και κρυφών στοιχείων στην οργάνωση. Το μέγεθος και η ισχύς της άτυπης οργάνωσης μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, οι αστυνομικές δυνάμεις και οι στρατιωτικές οργανώσεις έχουν ισχυρές αξίες που διαμορφώνουν ολόκληρο τον οργανισμό και επομένως η εφαρμογή της αλλαγής σε τέτοιους οργανισμούς είναι πιο δύσκολη, ενώ σε άλλους οργανισμούς, όπως οι υπηρεσίες κεντρικών υπηρεσιών, η αλλαγή θα μπορούσε να είναι ευκολότερη (Cunningham & Kempling, 2009).

Μερικές από τις αρχές αλλαγών που βασίζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία και οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με την κουλτούρα του δημόσιου τομέα παρατίθενται παρακάτω. Οι αρχές από το ένα (1) έως το τέσσερα (4) σχετίζονται με εισροές που ξεκινούν την αλλαγή, οι αρχές από το πέντε (5) έως το επτά (7) αφορούν τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη διευκόλυνση της εφαρμογής της αλλαγής και οι αρχές οκτώ (8) και εννέα (9) απεικονίζουν την επιτυχία της αλλαγής (Cunningham & Kempling, 2009):

1. Σχηματισμός καθοδηγητικού συνασπισμού. Ο ορισμός των βασικών ανθρώπων που μπορούν να διαχειριστούν την αλλαγή, οι ομάδες καθοδήγησης και εργασίας, οι πόροι και ο χρόνος για την ολοκλήρωση της αλλαγής.

2. Αναγνώριση και ανταπόκριση σε άτομα που μπορεί να αντιστέκονται στην αλλαγή. Ο ορισμός των βημάτων που λαμβάνονται για τον εντοπισμό βασικών αντιστάσεων και ο τρόπος για να ξεπεραστούν.

3. Διαπίστωση ανάγκης για αλλαγή. Ο εντοπισμός και η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή από στελέχη, εργαζόμενους και ενδιαφερόμενους φορείς.

4. Άρθρωση των οραματισμένων αποτελεσμάτων. Η άρθρωση του οράματος για αλλαγή, η αποτίμηση από τους συμμετέχοντες και ο ορισμός των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

5. Καθιέρωση μιας διαδικασίας για την εφαρμογή του σχεδιασμού. Ο προσδιορισμός της διαδικασίας υλοποίησης, καθώς και των στόχων και των ανατεθέντων έργων. Ο καθορισμός των ημερομηνιών υλοποίησης, η δέσμευση ομάδων εργασίας για τους στόχους και η ανάθεση των αρμοδιοτήτων για την υλοποίηση της υλοποίησης.

6. Εστίαση στη συνεχή βελτίωση. Η ύπαρξη διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και συνεχούς βελτίωσης.

7. Ανάπτυξη σχεδίου δέσμευσης. Η ύπαρξη μιας διαδικασίας που επικοινωνεί τα αποτελέσματα, όπως αυτά προκύπτουν.

8. Επιτόπια διαχείριση. Η απεικόνιση και η υποστήριξη του άτυπου συστήματος στην αλλαγή.

9. Αλλαγή δομών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Η θεσμοθέτηση της αλλαγής από τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και η πιθανή ανάγκη για νέες δομές για την ολοκλήρωση της αλλαγής.

Η εισαγωγή αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα αμφιλεγόμενη και πολύπλοκη καθώς επηρεάζει, άμεσα ή έμμεσα, τα συμφέροντα και τον τρόπο ζωής όλων των μελών της κοινωνίας. Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα φαίνεται να αντιμετωπίζεται συχνά με πρακτικές που δανείζονται από τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, η εφαρμογή της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι δύσκολη λόγω του φάσματος των ενδιαφερομένων (οι απαιτήσεις τους είναι αυξημένες στον δημόσιο τομέα), καθώς και της πολιτικής φύσης των υποθέσεων (πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα) αλλά και λόγω περισσότερο γραφειοκρατικών διαδικασιών, της πολιτικής φύσης των αποφάσεων και της δέσμευσης τόσο για διαφάνεια όσο και για ισότητα (Aher & Luoma-Aho, 2017).

Στην ως άνω διατύπωση που υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί στον δημόσιο τομέα λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνεται από νομικές απαιτήσεις, πολιτικές τάσεις και αυξημένες προσδοκίες του κοινού συνηγορούν οι Fernandez και Rainey (2006), υπογραμμίζοντας ότι η διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα υπερβαίνει τις συνήθεις διοικητικές διαδικασίες, καθώς κρίνεται απαραίτητη η ευθυγράμμιση οργανωτικών και πολιτικών παραγόντων. Η σημασία της αντιμετώπισης και των δύο αυτών χαρακτηριστικών τονίζεται από τους εν λόγω ερευνητές, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικός οργανωτικός μετασχηματισμός. Η διαχείριση της αλλαγής στην τοπική αυτοδιοίκηση, όπου η πολιτική δυναμική μπορεί να είναι πιο ισχυρή, περιλαμβάνει τη συμμετοχή

ενδιαφερομένων, τη δημιουργία συμμαχιών και την προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας για την κινητοποίηση της υποστήριξης στις προσπάθειες αλλαγής.

Η ανάλυση των Alford και Greve (2017) σχετικά με την πολυπλοκότητα της στρατηγικής του δημόσιου τομέα τονίζει την αναγκαιότητα επίτευξης ισορροπίας μεταξύ προσαρμογής και σταθερότητας. Στην τοπική αυτοδιοίκηση, όπου οι προσπάθειες μεταρρύθμισης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες της κοινότητας, διατηρώντας παράλληλα τις βασικές υπηρεσίες και τη σταθερότητα, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Συνεπώς, απαιτείται μια σύνθετη στρατηγική που ενσωματώνει στρατηγικό σχεδιασμό, εμπλοκή και ευρεία συμμετοχή των ενδιαφερομένων και συντονισμό του δικτύου διακυβέρνησης για τη διαχείριση της αλλαγής στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η πολυπλοκότητα αυτού του τομέα υπογραμμίζει πόσο κρίσιμο είναι για τις προσπάθειες αλλαγής να εναρμονίζονται με το ευρύτερο θεσμικό και πολιτικό περιβάλλον. Οι τοπικές κυβερνήσεις μπορούν να χειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή, ειδικά σε περιόδους κρίσης ή λιτότητας, αναγνωρίζοντας τη διασύνδεση των πολιτικών, τις αντίθετες εθνικές τάσεις και την ανάγκη ενίσχυσης των συνεργατικών δικτύων.

Για τις ιδιαίτερες συνθήκες, κάτω από τις οποίες καλείται η τοπική αυτοδιοίκηση να διαχειριστεί την αλλαγή σε περιόδους λιτότητας, κάνουν λόγο και οι Pollitt και Bouckaert (2017), οι οποίοι τονίζουν την ανάγκη για μια ευέλικτη και στρατηγική προσέγγιση, υπογραμμίζοντας ότι η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας ιδιαίτερα σε καιρούς λιτότητας. Αυτό συνάδει με την αντίληψη ότι τα καλά καθορισμένα σχέδια που μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και τους περιορισμούς πόρων, πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την αλλαγή στην τοπική αυτοδιοίκηση.

1.7 Διαχείριση της αλλαγής και αναπτυξιακά προγράμματα ως φορείς αλλαγής

Η διασύνδεση μεταξύ αλλαγής και ανάπτυξης είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την πρόοδο των κοινοτήτων και των περιφερειών. Αυτή η ενότητα εμβαθύνει στη διασύνδεση των προγραμμάτων διαχείρισης της αλλαγής και ανάπτυξης, εξετάζοντας

ακαδημαϊκές μελέτες και πρακτικές εφαρμογές, για να τονιστεί η αμοιβαία επωφελής φύση της αλληλεπίδρασής τους.

Στη μελέτη τους, οι Ευαγγελίδης και Μαρκόπουλος (2017) επιχειρούν αξιολόγηση του προγράμματος LEADER, με στόχο να παράσχουν πληροφορίες για τη σημασία των ευρωπαϊκών προσπαθειών για την προώθηση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία των αποτελεσματικών αναπτυξιακών δραστηριοτήτων για τη μόχλευση εξωτερικών πόρων στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης. Τα αναπτυξιακά προγράμματα και η διαχείριση της αλλαγής επιδεικνύουν μια κοινή αφοσίωση στη διευκόλυνση σημαντικών και θετικών μετασχηματισμών εντός των κοινοτήτων.

Στη μελέτη τους, οι Γκόγκου και Σπυρόπουλος (2019) εξετάζουν τις επιπτώσεις των αναπτυξιακών προσπαθειών στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των νησιών του Νομού Δωδεκανήσου. Η εμπειρική έρευνα υπογραμμίζει τη μετασχηματιστική ικανότητα των εστιασμένων αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, οι οποίες έχουν τη δύναμη να προάγουν τη βιωσιμότητα σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό τομέα. Αυτό συνάδει με τους στόχους της διαχείρισης της αλλαγής, καθώς και τα δύο πεδία επιδιώκουν να διευκολύνουν επωφελείς μετασχηματισμούς εντός κοινοτήτων και περιφερειών.

Η έννοια της τοπικής ιδιοκτησίας και της κοινοτικής συμμετοχής είναι μια σημαντική πτυχή σε αρκετούς ακαδημαϊκούς κλάδους και πεδία σπουδών. Αναφέρεται στη συμμετοχή και ενεργό εμπλοκή ατόμων και ομάδων σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία ή κοινότητα σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διαχείριση πόρων και αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Η έρευνα που διεξήχθη από τους Βλάχου και Πάγκου (2020) ρίχνει φως στη σημασία της τοπικής ιδιοκτησίας και της κοινοτικής δέσμευσης στο πλαίσιο του Δήμου Κύμης- Αλιβερίου. Τονίζεται ότι η επιτυχία των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή των τοπικών φορέων στη διαδικασία της αλλαγής. Η προαναφερθείσα στρατηγική είναι συνεπής με τις θεμελιώδεις αρχές των αναπτυξιακών προγραμμάτων, που υποστηρίζουν ότι η επίτευξη μόνιμων προόδων βασίζεται στην ενεργό εμπλοκή των αυτόχθονων πληθυσμών.

Τέλος, οι Δήμου και Λάζου (2018) παρέχουν πολύτιμες γνώσεις στον τομέα της υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην περιφερειακή διοίκηση. Η έρευνα υπογραμμίζει την ανάγκη χρήσης αναδυόμενης τεχνολογίας για τη βελτίωση

της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών και την αύξηση της συμμετοχής του κοινού, ενώ παράλληλα μαθαίνει από διεθνείς περιπτωσιολογικές μελέτες. Η μελέτη τους ευθυγραμμίζεται με τις ιδέες της διαχείρισης της αλλαγής, καθώς αναγνωρίζει ότι η επιτυχής εφαρμογή νέων τεχνολογιών απαιτεί συνήθως οργανωτικές προσαρμογές και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας προετοιμασμένης για αλλαγή.

Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία της έρευνας

2.1 Στόχος της έρευνας

Με γνώμονα την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, ο βασικός στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αποσαφηνίσει εάν η υλοποίηση του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος *«Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020* συνιστά ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής για τον Δήμο Κομοτηνής και να προσδιορίσει ποια είναι τα κύρια ζητήματα που εντοπίστηκαν κατά την εφαρμογή του, η διαχείριση των οποίων θα μπορούσε να συμβάλλει στην αξιοποίηση περαιτέρω αναπτυξιακών δυνατοτήτων.

2.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκει να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα αφορούν στα έξης:

1. Σε ποιο βαθμό ο Δήμος Κομοτηνής αναγκάστηκε να επανατοποθετηθεί σε όρους Στρατηγικής, Τεχνολογίας και Μάνατζμεντ, προκειμένου να διαχειριστεί την αλλαγή;
2. Η σύνθεση των τριών δυνάμεων (Στρατηγική, Τεχνολογία, Management) οδήγησε σε καινοτομικά στοιχεία;
3. Η υλοποίηση του ΠΕΠ «*Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020* συνιστά ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαχείρισης της αλλαγής;

2.3 Δείγμα της έρευνας

Για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών της έρευνας, το δείγμα της έρευνας δεν ήταν τυχαίο. Το συγκεκριμένο δείγμα αναφέρεται σε ένα βολικό δείγμα ατόμων που είναι και διαθέσιμα και κατάλληλα για την έρευνα και έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Cohen et al., 2008). Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας

αποτελούνταν από ένα άτομο, επικεφαλής της Διοίκησης του Δήμου Κομοτηνής, του προγραμματισμού και της χάραξης στρατηγικής του Δήμου κατά την εξεταζόμενη περίοδο υλοποίησης του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «*Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020,* το οποίο θεωρήθηκε το πλέον αρμόδιο και ικανό για την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών για τη διεξαγωγή της έρευνας.

2.4 Μελέτη περίπτωσης

Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ολοκληρωμένης αναπτυξιακής στρατηγικής μιας περιοχής και αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο του κεντρικού αναπτυξιακού σχεδιασμού. Κάθε ένα από τα δεκατρία (13) προγράμματα αντιστοιχεί σε μια ελληνική περιφέρεια. Σε κάθε περίπτωση, ευθύνη των περιφερειακών αρχών είναι να εφαρμόσουν ένα σχέδιο που ενισχύει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης χωρικής ενότητας. Επομένως, παρόλο που η δομή των συγκεκριμένων προγραμμάτων είναι σαφώς καθορισμένη, είναι δεδομένη η διαφοροποίηση κάθε προγράμματος ανάλογα με το περιεχόμενό του. Οι δράσεις που προτείνονται σε αυτά είναι περιφερειακού χαρακτήρα και ενισχύουν τη δυναμική κάθε περιοχής με διαφορετικούς τρόπους.

Η χρηματοδότησή τους είναι πολυτομεακής και πολυταμειακής φύσης και εμπλέκονται τα ακόλουθα ταμεία: το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), το οποίο επικεντρώνεται στη χρηματοδότηση παρεμβάσεων κοινωνικού ενδιαφέροντος και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ). Εκτός από τους πόρους που διαχειρίζονται άμεσα τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, οι περιφέρειες ενισχύονται με πρόσθετη χρηματοδότηση, όπως για παράδειγμα χρηματοδότηση προερχόμενη από το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ) (ΕΣΠΑ, 2019).

Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, προκειμένου να καταστούν αποτελεσματικά, αναφορικά με την επίτευξη των στόχων τους, πρέπει να τηρούν ορισμένες δεσμευτικές αρχές:

- Αναπτυξιακή αποτελεσματικότητα
- Βιωσιμότητα έργων και παρεμβάσεις στον οικιστικό ιστό
- Διασφάλιση κοινωνικής συναίνεσης
- Διοικητική και οργανωτική επάρκεια των εμπλεκόμενων φορέων

- Εκσυγχρονισμός- ανανέωση αναπτυξιακών στόχων και μέσων περιφερειακής πολιτικής
- Ενεργοποίηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των κοινωνικών εταίρων
- Εξειδίκευση και ποσοτικοποίηση στόχων
- Επαρκής διερεύνηση και γνώση των αναπτυξιακών χαρακτηριστικών, των προβλημάτων, αναγκών και δυνατοτήτων της περιφέρειας
- Προστασία περιβάλλοντος
- Συνεκτική συσχέτιση στόχων και μέτρων
- Συνεργασία επιχειρηματικών και αναπτυξιακών φορέων
- Συνοχή με άλλα προγράμματα και πολιτικές
- Χρηματοδοτική επάρκεια (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2016).

Για την εύρυθμη λειτουργία των προγραμμάτων σε περιφερειακό επίπεδο, βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μιας σαφούς δομής τους, η οποία αναλύεται ως εξής:

- Καταγραφή- ιεράρχηση αναπτυξιακών χαρακτηριστικών, προβλημάτων και δυνατοτήτων
- Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης (δημογραφία, υποδομές, απασχόληση, περιφερειακό προϊόν, κλάδοι, παροχή υπηρεσιών, περιβάλλον, χωρικές ανισότητες)
- Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας προγραμμάτων- πολιτικών παρελθόντων ετών
- Προσδιορισμός ρόλου επιμέρους χωρικών μονάδων (περιφερειακό, εθνικό, διεθνές επίπεδο αναπτυξιακής διαδικασίας)
- Διαμόρφωση αναπτυξιακής στρατηγικής (αστικά κέντρα, ύπαιθρος, τεχνολογία, καινοτομία, προωθητικές δραστηριότητες)
- Προσδιορισμός και εξειδίκευση στρατηγικών αναπτυξιακών στόχων (γενικοί και ειδικοί στόχοι)
- Προσδιορισμός μέτρων υλοποίησης στόχων
- Ανάλυση σχεδίου χρηματοδότησης προγράμματος
- Διαμόρφωση δομών προγράμματος (διαχείριση, παρακολούθηση, πληρωμές, αξιολόγηση, έλεγχος, δημοσιότητα)
- Προσδιορισμός μεθοδολογίας ενεργοποίησης υλοποιητικής διαδικασίας προγράμματος (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2016).

Σε ό,τι αφορά το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη», οι γενικοί στόχοι για την προγραμματική περίοδο 2014- 2020 περιλάμβαναν:

- τη διεύρυνση της οικονομικής δραστηριότητας,
- την αύξηση της απασχόλησης,
- την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και
- τη βελτίωση της ελκυστικότητας της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης ως τόπο κατοικίας και παραγωγής (Δήμος Κομοτηνής, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, τα έργα τα οποία χρηματοδοτήθηκαν μέσω του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020 και υλοποίησε ο Δήμος Κομοτηνής, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1: Ενταγμένα Έργα Προγραμματικής Περιόδου ΕΣΠΑ 2014- 2020

Α/Α	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΟΥ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ (€)	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
1	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΣΙΜΟΥ ΝΕΡΟΥ Δ.Ε.Υ.Α. ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	Έργο ύδρευσης	2.036.412,79€	ΠΕΠ ΑΜΘ
2	ΥΔΡΕΥΣΗ ΟΙΚΙΣΜΩΝ Δ.Ε. ΝΕΟΥ ΣΙΔΗΡΟΧΩΡΙΟΥ (Γ ΦΑΣΗ)	Έργο ύδρευσης	1.277.200,00€	ΠΕΠ ΑΜΘ
3	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ- ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ ΝΕΣΤΟΡΟΣ ΤΣΑΝΑΚΛΗ	Τεχνικό έργο	1.737.892,00€	ΠΕΠ ΑΜΘ
4	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΒΥΖΑΝΤΙΝΟΥ ΤΕΙΧΟΥΣ- ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΝΗΜΕΙΩΝ	Τεχνικό έργο	1.220.000,00€	ΠΕΠ ΑΜΘ
5	ΤΟΠΙΚΟ ΧΩΡΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (Τ.Χ.Σ.) ΔΗΜΟΥ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	Μελέτη	638.264,00€	ΠΕΠ ΑΜΘ
6	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ- ΞΕΝΩΝΑΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΔΗΜΟΥ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	Κοινωνική Δομή	757.000,00€	ΠΕΠ ΑΜΘ

7	ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ- ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	Κοινωνική Δομή	3.345.352,48€	ΠΕΠ ΑΜΘ
8	ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΥ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	Κοινωνική Δομή	628.560,00€	ΠΕΠ ΑΜΘ
9	ΚΔΑΠ- ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	Κοινωνική Δομή	565.092,31€	ΠΕΠ ΑΜΘ
	ΣΥΝΟΛΟ		**12.205.773,58€**	

Πηγή: Δήμος Κομοτηνής, 2019

2.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

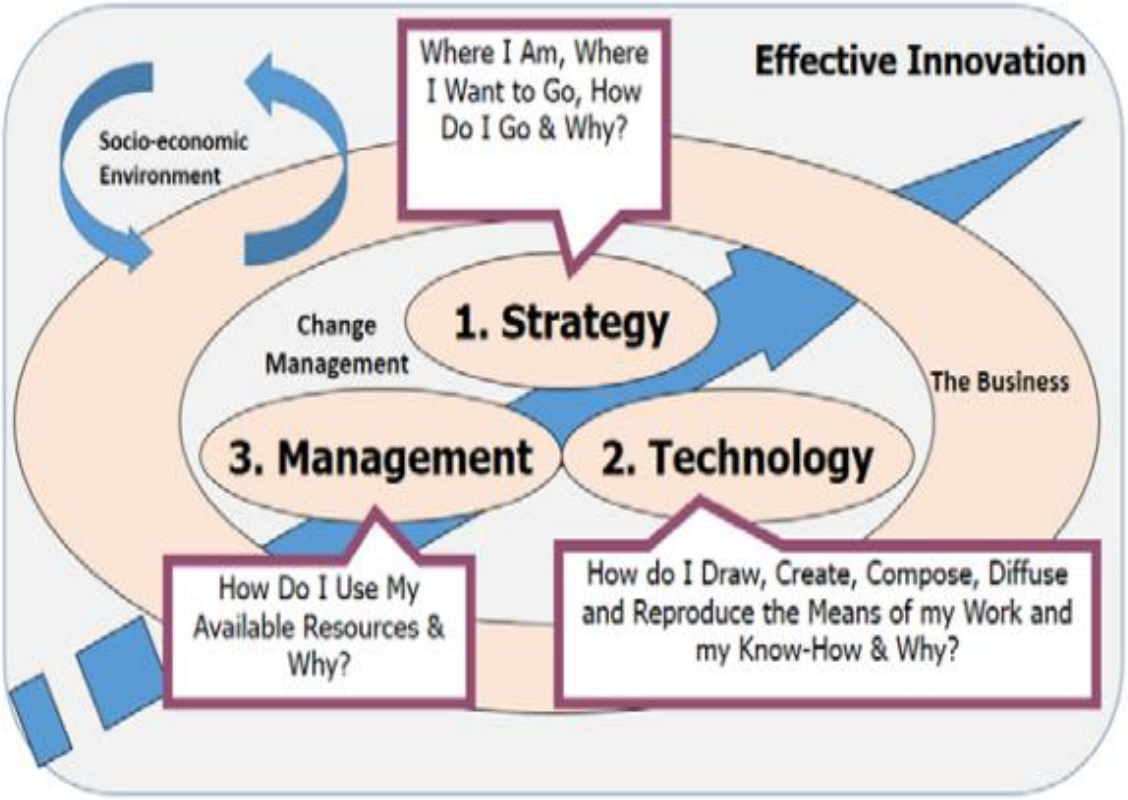
Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας κρίνεται ως καταλληλότερο εργαλείο συλλογής δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man του Vlados (2019). Σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση Stra.Tech.Man, η «*καρδιά*» κάθε ζωντανής επιχείρησης διαμορφώνεται στο πιο εσωτερικό επίπεδο ανάλυσης, μέσα στις τρεις θεμελιώδεις δομικές σφαίρες, αυτές της Στρατηγικής, της Τεχνολογίας και της Διαχείρισης, δυνάμεις που ήδη κατέχει και κινητοποιεί. Μέσα σε αυτές τις θεμελιώδεις λειτουργικές σφαίρες, κάθε επιχείρηση συγκεντρώνει και ενοποιεί τις διαθέσιμες δυνατότητές της (τόσο υλικές όσο και άυλες) για αποτελεσματική καινοτομία που θα της επιτρέψει όχι μόνο να επιβιώσει, αλλά και να καταστεί ανταγωνιστική στο συνεχώς εξελισσόμενο κοινωνικοοικονομικό της περιβάλλον.

Κάθε σφαίρα χτίζεται, συνυπάρχει και συνεξελίσσεται με τις υπόλοιπες, αν και με ξεχωριστό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η στρατηγική απαντά στο ερώτημα *«Πού είμαι, πού θέλω να πάω, πώς πάω και γιατί;»*

2. Η τεχνολογία ανταποκρίνεται στο ερώτημα «*Πώς μπορώ να δημιουργήσω, να συνθέσω, να διαχέω και να αναπαράγω τα μέσα της εργασίας μου και την τεχνογνωσία μου και γιατί;»*

3. Και η διαχείριση δίνει απάντηση στο *«Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω τους διαθέσιμους πόρους μου και γιατί;»* (Vlados, 2019).

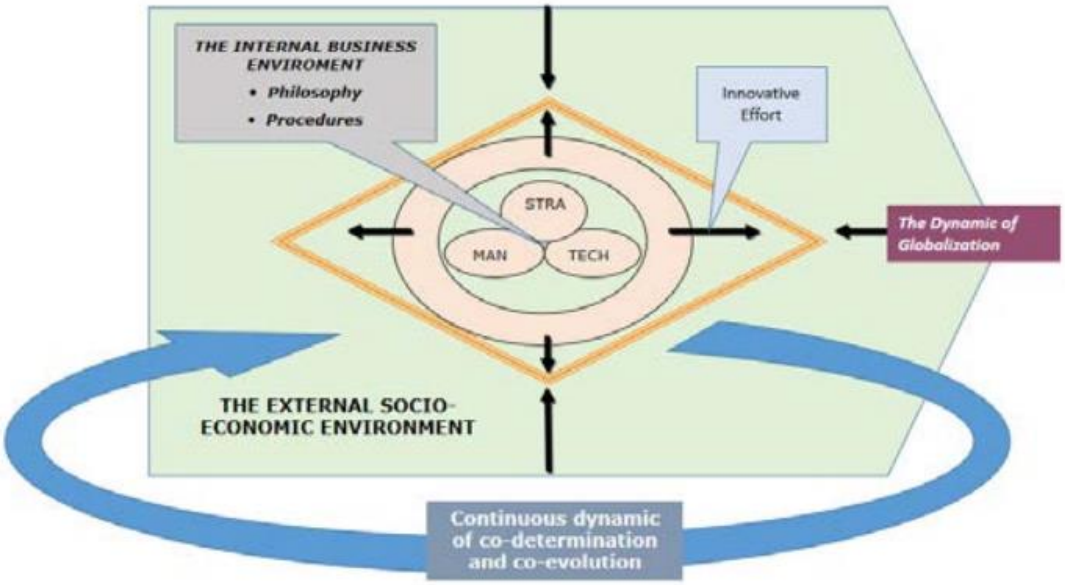


Διάγραμμα 2.1: Ο εξελικτικός πυρήνας των επιχειρήσεων
Πηγή: Vlados, 2019

Αυτές οι εσωτερικές διαστάσεις τριών επιπέδων, με συνεχή και διαλεκτικό τρόπο, καθορίζουν το μοναδικό, συγκεκριμένο και διαρκώς εξελισσόμενο δυναμικό τρίγωνο Stra.Tech.Man. Αυτό το εξελικτικό τρίγωνο χαρακτηρίζει μοναδικά κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, τύπου ή κλάδου. Κάθε επιχείρηση χτίζει το δικό της δυναμικό τρίγωνο Stra.Tech.Man, με περισσότερο ή λιγότερο σαφή και συστηματικό τρόπο, προκειμένου να καινοτομεί αποτελεσματικά και να αποκομίζει κέρδος από αυτή τη διαδικασία. Αυτός είναι ο πυρήνας που ρυθμίζει πάντα, σε βάθος, τη συνολική εξελικτική πορεία του. Αυτό το τρίγωνο είναι- ως τέτοιο- η εξελισσόμενη, οργανική ταυτότητα κάθε επιχείρησης. Και κάτω από αυτήν την κατανόηση, οι προτεραιότητες «*βιολογικού τύπου*» και «*φυσικής επιλογής*» τοποθετούνται τώρα στο κεντρικό σχέδιο της ανάλυσης της εξελικτικής δυναμικής της εταιρείας (Vlados, 2019).

Οι διαστάσεις της στρατηγικής, της τεχνολογίας και της διαχείρισης συχνά γίνονται ανεπαρκώς αντιληπτές ως εγγενώς ανεξάρτητες, αυτόνομες και λειτουργικά

ξεχωριστές μεταξύ τους: αυτό είναι ελαττωματικό και αναλυτικά αποπροσανατολιστικό. Αντίθετα, στην πραγματικότητα, αυτές οι διαστάσεις βρίσκονται πάντα σε στενή σχέση εξελικτικής σύνθεσης και φυσιολογικής συν-προσαρμογής, καθώς η επιχείρηση είναι στην πραγματικότητα ένας ζωντανός και εξελισσόμενος οργανισμός. Και οι τρεις μαζί, στη σύνθεσή τους, ορίζουν την Εξελικτική Φυσιολογία της Επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, οι τρεις διαστάσεις αναγκαστικά συνυπάρχουν και συνορίζονται δομικά, παρακολουθώντας και αναδιαρθρώνοντας ταυτόχρονα τη σημερινή δυναμική της παγκοσμιοποίησης.



Διάγραμμα 2.2: Η επιχειρηματική πρωτοβουλία ως δυναμική σύνθεση εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της παγκοσμιοποίησης.
Πηγή: Vlados, 2019

Στην πράξη, αυτό το δυναμικό τρίγωνο Stra.Tech.Man της Επιχείρησης, λειτουργεί ως συστημικός αποδέκτης αλλά και ως μετασχηματιστής υψηλής ροής, των συνολικών κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που παράγονται- και παράγουν αντίστοιχα- παγκοσμιοποίηση. Το εσωτερικό δυναμικό Stra.Tech.Man της επιχείρησης, δομημένο στον συνεχή διαλεκτικό προσδιορισμό της Φιλοσοφίας και των Διαδικασιών που τη χαρακτηρίζουν, κατασκευάζει την καινοτόμο προσπάθειά της ως απάντηση επιβίωσης και ανάπτυξης στις περιβαλλοντικές πιέσεις που αντιμετωπίζει (Vlados, 2019).

Υπό το πρίσμα αυτής της επίγνωσης, γίνεται σαφές ότι οι επιχειρήσεις, όπως οι ζωντανοί οργανισμοί κάθε είδους, αλλάζουν και εξελίσσονται στα όρια του τοπικού,

εθνικού και διεθνούς τους περιβάλλοντος και επηρεάζουν ενεργά το συνολικό «*κλίμα*» της παγκοσμιοποίησης μέσω των καινοτόμων προσπαθειών τους (Vlados, 2004).

Σύμφωνα με τον Vlados (2004) *«οι βαθμολογίες του πίνακα στόχευσης Stra.Tech.Man για στρατηγική, τεχνολογία, διαχείριση και οικονομική απόδοση σε κάθε επίπεδο μπορεί να κυμαίνονται από μείον δύο έως συν δύο, υποδηλώνοντας, αντίστοιχα, υψηλή πιθανότητα αδυναμίας και μεγάλη πιθανότητα δύναμης σε κάθε παράγοντα».*

2.6 Ερευνητική διαδικασία

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας, διενεργήθηκε δομημένη συνέντευξη σε ανώτατο διοικητικό στέλεχος του Δήμου Κομοτηνής με αρμοδιότητες επί της υλοποίησης του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «*Ανατολική Μακεδονία- Θράκη»* για την προγραμματική περίοδο 2014- 2020. Με την έναρξη της έρευνας, η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με τον συνεντευξιαζόμενο και τον ενημέρωσε για τη διεξαγωγή της συνέντευξης, τον σκοπό της έρευνας και για το περιεχόμενο της συνέντευξης. Με τη σύμφωνη γνώμη του, διεξήχθη η συνέντευξη, η οποία ολοκληρώθηκε σε τέσσερις (4) δια ζώσης συναντήσεις, διάρκειας περίπου δύο (2) ωρών η κάθε μία.

Κεφάλαιο 3ο: Αποτελέσματα συνέντευξης

Τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία προέκυψαν από τις απαντήσεις του διαγνωστικού εργαλείου (Πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man.) και την ανάλυση που ακολούθησε, δίνουν μια εικόνα για τις δυναμικές προσαρμογές και αλλαγές που σημειώθηκαν εντός του Δήμου Κομοτηνής κατά την υλοποίηση του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν ορισμένα σημαντικά σημεία και παρουσιάζονται ανά θεματική (Στρατηγική, Τεχνολογία, Management, Καινοτομικότητα, Αποτελεσματικότητα της διαχείρισης αλλαγής).

3.1 Η σφαίρα της Στρατηγικής

Η βασική αποστολή του Δήμου είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών του. Στο πλαίσιο αυτό, καταρτίζονται τα πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα, τα ετήσια προγράμματα δράσης, οι ετήσιοι προϋπολογισμοί και τα ετήσια τεχνικά προγράμματα, τα οποία μορφοποιούνται από τις διοικήσεις του Δήμου και εγκρίνονται από το δημοτικό συμβούλιο. Το στοιχείο που διαφοροποιήθηκε στις παραπάνω στρατηγικές διαδικασίες κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020 ήταν η προσθήκη μηχανισμών ευρύτερης κοινωνικής διαβούλευσης κατά τη φάση της κατάρτισης με την άμεση συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας. Ως παραδείγματα αναφέρονται η «*Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης*», η οποία πέραν των καθορισμένων αρμοδιοτήτων της (γνωμοδότηση για τον προϋπολογισμό και το τεχνικό πρόγραμμα), την περίοδο 2014- 2020, ενεργοποιήθηκε, επιπλέον, κατά τη φάση σχεδιασμού των ολοκληρωμένων χωρικών επενδύσεων και των σχεδίων αστικής ανάπτυξης που χρηματοδοτήθηκαν από το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014- 2020. Ως εκ τούτου, η διαδικασία από top-down μεταβλήθηκε, λαμβάνοντας σε ορισμένες περιπτώσεις και χαρακτηριστικά bottom-up.

Ως προς το περιεχόμενο της στρατηγικής, ο Δήμος επέδειξε αισθητή αλλαγή κατεύθυνσης προς την ευθυγράμμιση των στρατηγικών του στόχων με τις

προτεραιότητες και τους στόχους των περιφερειακών, εθνικών και ενωσιακών στρατηγικών. Ο προερχόμενος από τον ιδιωτικό τομέα όρος «*επιχειρηματικό πλάνο*», προβαλλόμενος στην τοπική αυτοδιοίκηση αντιστοιχείται στο πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και σε δεύτερο επίπεδο στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης, το οποίο ουσιαστικά περιλαμβάνει την εξειδίκευση του πρώτου. Στον βαθμό που στα επιχειρησιακά προγράμματα περιλαμβάνονται όλο και περισσότερες συγχρηματοδοτούμενες από το ΕΣΠΑ δράσεις, έργα και προγράμματα, ήδη κατά την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2015-2019 του Δήμου Κομοτηνής υπήρξε, σε σχέση με το προηγούμενο, εντονότερη προσπάθεια εναρμόνισης με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού αλλά και τις δεσμεύσεις και αιρεσιμότητες που σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο έθετε το ΕΣΠΑ 2014- 2020, ώστε ο Δήμος να αντισταθμίσει την απώλεια εθνικών πόρων με πόρους προερχόμενους από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα μεταβολής του επιχειρηματικού σχεδίου του Δήμου αποτελεί η αντικατάσταση του δικτύου αποχέτευσης σε οικισμούς γ' κατηγορίας (άνω των 1000 κατοίκων) σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες οικισμών. Καθώς η συγκεκριμένη δαπάνη ήταν επιλέξιμη από το Πρόγραμμα μόνο για οικισμούς αυτής της κατηγορίας, οι προτεραιότητες του επιχειρηματικού πλάνου του Δήμου μετακινήθηκαν, προκειμένου να εξασφαλιστεί η έγκριση της σχετικής χρηματοδότησης και να μειωθεί ο κίνδυνος της μη επιλεξιμότητας. Αυτό συνιστά μεν αλλαγή, καθώς δείχνει την τάση του οργανισμού να προσαρμόζεται στις κατευθύνσεις του Προγράμματος, ωστόσο δε συνεπάγεται απαραίτητα την κάλυψη των πραγματικών αναγκών του Δήμου.

Αναφορικά με την ικανότητα του Δήμου να παρακολουθεί το εξωτερικό περιβάλλον, κάνοντας και πάλι προβολή της ορολογίας από την ιδιωτική επιχείρηση στον Δήμο, ως *«ευκαιρίες»* νοούνται οι χρηματοδοτικές κυρίως δυνατότητες των αναπτυξιακών προγραμμάτων, ως *«προοπτικές»* τα αποτελέσματα από την αξιοποίηση τους, ως «*στάση των πελατών*» η στάση/άποψη/θέση των δημοτών για τους επιμέρους τομείς υλοποίησης των προγραμμάτων, ενώ ως «*ανταγωνισμός*» θα μπορούσε, λίγο διασταλτικά, να θεωρηθεί η αντιπαράθεση με τις δημοτικές αντιπολιτεύσεις ή ακόμη και με έτερους Δήμους.

Σε ό,τι αφορά τις ευκαιρίες και τις προοπτικές, αυξήθηκε κατακόρυφα η στόχευση σε έργα, δράσεις και προγράμματα συγχρηματοδοτούμενα από το ΕΣΠΑ, σε σχέση με άλλες πηγές χρηματοδότησης. Ως προς τις άλλες δυο παραμέτρους

(στάση των πολιτών και ανταγωνισμός), αναπτύχθηκαν περισσότερες διαδικασίες διαβούλευσης και συμμετοχής τόσο των τοπικών κοινωνιών όσο και των παρατάξεων της αντιπολίτευσης, κυρίως στη φάση του σχεδιασμού της στρατηγικής και των επιμέρους δράσεων (επιτροπές διαβούλευσης, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συμπερίληψη προτάσεων της αντιπολίτευσης κ.λ.π). Επιπροσθέτως και αναφορικά με τον ανταγωνισμό, στην περίπτωση που αυτός γίνει αντιληπτός ως προς άλλους Δήμους, σημειώνεται πως πριν την υλοποίηση του Προγράμματος, η εκάστοτε Δημοτική Αρχή δε συνήθιζε να παρακολουθεί τις δράσεις και την πρόοδο γειτονικών ή άλλων Δήμων. Ωστόσο, η διαφάνεια και η γενικευμένη δημοσιοποίηση δράσεων και διαδικασιών που συνοδεύει την υλοποίηση των αναπτυξιακών προγραμμάτων, μετακίνησε τον Δήμο στην κατεύθυνση της εντατικότερης παρακολούθησης των προαναφερόμενων ομάδων εξωτερικών πληροφοριών. Ο Δήμος υιοθέτησε μια λογική σύγκρισης και «*ανταγωνισμού*» με άλλους Δήμους, προκειμένου, διαμέσου μελέτης καλών πρακτικών, να έχει τη δυνατότητα συμμετοχής σε αντίστοιχες χρηματοδοτικές ευκαιρίες, οι οποίες εκ του αποτελέσματος αποδείχθηκε ότι συνέβαλαν στην επίτευξη αναπτυξιακών στόχων ενός άλλου Δήμου.

Σε ό,τι αφορά την τάση του οργανισμού να παρακολουθεί επαρκώς το εσωτερικό του περιβάλλον, διαφαίνεται ότι ο Δήμος αντιλαμβάνεται το εσωτερικό περιβάλλον ως μία έννοια που αφορά αποκλειστικά το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου. Ως εκ τούτου, αναφέρεται πως μία εκ των δύο σημαντικών αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στον Δήμο κατά την υλοποίηση του Προγράμματος ήταν η συνεργασία με εξειδικευμένα στελέχη είτε με τη μορφή μετακλητού προσωπικού είτε με τη μορφή συμβάσεων με εταιρείες του κλάδου των ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Η συγκεκριμένη ανάγκη προέκυψε λόγω αφενός των πολλαπλών απαιτήσεων σχεδιασμού/ωρίμανσης και παρακολούθησης/υλοποίησης του προγράμματος αφετέρου της υποστελέχωσης των αρμόδιων υπηρεσιών του Δήμου αλλά και της έλλειψης εξειδικευμένης γνώσης και εμπειρίας του υφιστάμενου δυναμικού. Μια άλλη περίπτωση στελεχιακής ενδυνάμωσης, η οποία κατέστη δυνατή μέσω του αναπτυξιακού προγράμματος ήταν η σύναψη συμβάσεων προσωπικού για τη στελέχωση νέων δομών χρηματοδοτούμενων από το ΕΣΠΑ. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν τα Κέντρα Κοινότητας, τα Προγράμματα Οικογενειακής Εναρμόνισης, η Δομή Φιλοξενίας θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας. Παράλληλα, μέσω χρηματοδότησης από το συγκεκριμένο πρόγραμμα, ο Δήμος κατάφερε να

αναβαθμίσει στελεχιακά την Αναπτυξιακή Α.Ε του Δήμου Κομοτηνής «Κ. Καραθεοδωρή», η οποία αργότερα μετεξελίχθηκε σε Αναπτυξιακό Οργανισμό με ακόμη μεγαλύτερες δυνατότητες.

Επιπλέον, το γεγονός ότι το ΕΣΠΑ εισήγαγε διαδικασίες παρακολούθησης με μετρήσιμα αποτελέσματα (δείκτες αποτελέσματος, δείκτες παρακολούθησης), οδήγησε τον Δήμο στην κατεύθυνση της συστηματικότερης παρακολούθησης της απόδοσης του στελεχιακού δυναμικού του με μετρήσιμα, συγκρίσιμα αποτελέσματα, κάτι το οποίο δε συνέβαινε πριν την υλοποίηση του συγκεκριμένου Προγράμματος (ΠΕΠ).

Ως προς την τάση που επιδεικνύει ο οργανισμός να αναπτύσσει και να αξιοποιεί εναλλακτικές στρατηγικές προσεγγίσεις, ο Δήμος Κομοτηνής παρουσίασε σημεία βελτίωσης. Τα όργανα διοίκησης του Δήμου και οι υπηρεσίες του σε συνδυασμό με τις κατά περίπτωση προβλεπόμενες εσωτερικές διαδικασίες συνεργασίας και αλληλεπίδρασης, συνιστούν τους βασικούς μηχανισμούς διαμόρφωσης στρατηγικών για τον Δήμο. Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος, προέκυψε η ανάγκη ανασχεδιασμού στη βάση εναλλακτικών επιλογών είτε ως προς την επιλογή διαφορετικών λύσεων του ίδιου προβλήματος (1) είτε ως προς την επιλογή διαφορετικών πηγών χρηματοδότησης του ίδιου έργου (2).

Αναφορικά με την πρώτη περίπτωση (1), χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσε η ανάγκη ενίσχυσης της υδροδοτικής ικανότητας του Δήμου με την κατασκευή υδροφράγματος (Φράγμα Συμβόλων) με εναλλακτική την υδροδότηση με νέο αγωγό από το υφιστάμενο φράγμα Γρατινής (αμφότερα δυνητικά χρηματοδοτούμενα από το ΕΣΠΑ).

Ως προς τη δεύτερη περίπτωση (2), παράδειγμα ήταν η χρηματοδότηση δράσεων αστικής ανάπτυξης είτε από την ανταγωνιστική με άλλους Δήμους πηγή της Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΠΕΠ ΑΜΘ) είτε εναλλακτικά από το πρόγραμμα των Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων (ΠΕΠ ΑΜΘ).

Στο πρώτο παράδειγμα, ο Δήμος παρέμεινε στην αρχική επιλογή ως βιωσιμότερη, ενώ στο δεύτερο αξιοποιήθηκε η εναλλακτική, καθώς προέκυψε αποτυχία στη διεκδίκηση χρηματοδότησης του έργου μέσω της αρχικής επιλογής.

Η ως άνω μεθοδολογία της παραγωγής και αξιοποίησης ενναλακτικών στρατηγικών προσεγγίσεων υιοθετήθηκε από τον Δήμο και στην επόμενη προγραμματική περίοδο, στη λογική της επιλογής προς ωρίμανση έργων, τα οποία, πέραν των στρατηγικών στόχων του Δήμου, δυνητικά εξυπηρετούν και τις

στρατηγικές επιδιώξεις πολλαπλών χρηματοδοτικών εργαλείων (Πρόγραμμα «ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ», ΕΣΠΑ, ΤΑΑ.).

Διαφαίνεται, συνεπώς, ότι η στρατηγική προσέγγιση του Δήμου υιοθετεί πλέον το risk management, λαμβάνοντας υπόψιν στοιχεία διαχείρισης και εκτίμησης του κινδύνου, ιδίως στην περίπτωση των μεγάλων επενδυτικών έργων, διαδικασία η οποία δεν εφαρμοζόταν πριν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος. Η ανάλυση ρίσκου συνιστά βασικό στοιχείο της στρατηγικής προσέγγισης του Δήμου, καθώς, στο πλαίσιο του αναπτυξιακού προγραμματισμού, η έγκριση χρηματοδότησης των έργων είναι ζωτικής σημασίας και κατά συνέπεια ο εκάστοτε οργανισμός οφείλει να εκτιμά τις προοπτικές και του κινδύνους και να προβαίνει στη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων, προκειμένου με κάθε τρόπο να εξασφαλίζεται η χρηματοδότηση των αναπτυξιακών έργων. Αυτή η προσαρμοστική στρατηγική, η οποία δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα των πόρων και τη βιωσιμότητα, είναι ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό της προνοητικής στρατηγικής διαχείρισης.

Σε ό,τι αφορά το επίπεδο στρατηγικής αφαίρεσης, τα ευρήματα του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι η συμμετοχή του Δήμου στην υλοποίηση του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020 επηρέασε δύο από τις τρεις εξεταζόμενες παραμέτρους, το όραμα και τη φιλοσοφία, ενώ άφησε ανεπηρέαστη την αποστολή του.

Αναφορικά με το όραμα, ο Δήμος μετακινήθηκε στην κατεύθυνση της ευθυγράμμισης του οράματός του με τους στόχους και τις επιδιώξεις του ΠΕΠ ΑΜΘ 2014- 2020 (βλ. Στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης κ.ά.). Η μελλοντική εκδοχή του οργανισμού γίνεται πλέον αντιληπτή και ορατή ως μέρος ενός ευρύτερου οραματισμού, στο πλαίσιο του οποίου, ωστόσο, δύναται να διατηρεί την αυτονομία του.

Σε ό,τι αφορά τη φιλοσοφία του Δήμου, τα ευρήματα αποτυπώνουν την προσαρμογή της στις ανάγκες του ΠΕΠ ΑΜΘ 2014- 2020. Ο Δήμος επέλεξε να επιμερίσει και να εξειδικεύσει τις επιχειρησιακές και οργανωτικές δυνατότητές του και όπου εντόπισε αδυναμίες, οδηγήθηκε στη συνέργεια και τη σύμπραξη με φορείς που διαπνέονταν από τις ίδιες αξίες και αρχές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της νοοτροπίας συνιστά ο σχεδιασμός για τη διαχείριση των αποβλήτων. Συγκεκριμένα, τα απόβλητα του Δήμου Κομοτηνής θα επεξεργάζονται σε μονάδα επεξεργασίας στην Αλεξανδρούπολη (χρηματοδοτούμενη από το ΠΕΠ) σε συνεργασία με το Δήμο Αλεξανδρούπολης και τον Φορέα Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦοΔΣΑ) της

Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης (ΔΙ.Α.Α.ΜΑ.Θ. Α.Α.Ε.). Επίσης, άλλο παράδειγμα της φιλοσοφίας των συνεργειών αποτελεί η συνεργασία με τη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Κομοτηνής (ΔΕΥΑΚ) για την υλοποίηση του έργου της αντιπλημμυρικής προστασίας του βόρειου τομέα της πόλης της Κομοτηνής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ωρίμανση του έργου πραγματοποιήθηκε από την ΔΕΥΑ Κομοτηνής ενώ η υλοποίησή του από τον Δήμο. Η υλοποίηση του προγράμματος συνέβαλλε δραστικά στην αλλαγή της φιλοσοφίας του Δήμου ως προς την επιδίωξη συνεργειών και συνεργασιών, καθώς στο πλαίσιο του εν λόγω προγράμματος προβλέπονται συνεργασίες και προγραμματικές συμβάσεις.

Σε ό,τι αφορά την παράμετρο που σχετίζεται με την αποστολή του Δήμου, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σύμφωνα με τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, δεν έχει διαφοροποιηθεί και δε δύναται να μεταβληθεί, καθώς αυτή ορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο, είναι συγκεκριμένη και αποτελεί συνταγματική και νομοθετική υποχρέωση του εκάστοτε Δήμου.

Στο πεδίο της αξιολόγησης της στρατηγικής διαδικασίας, ο Δήμος Κομοτηνής φαίνεται να μην παρουσιάζει βελτιωτική τάση. Ως παράμετροι αξιολόγησης της στρατηγικής στην περίπτωση υλοποίησης του εξεταζόμενου προγράμματος αλλαγής, μπορούν να θεωρηθούν τόσο οι «*δείκτες εκροών*», δηλ. ο βαθμός υλοποίησης του αρχικού σχεδιασμού μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος όσο και οι «*δείκτες αποτελεσμάτων*», που αναφέρονται στα αποτελέσματα των επιμέρους έργων και δράσεων που υλοποιήθηκαν. Ωστόσο, δεν υπήρξε πρόβλεψη για την κατασκευή ειδικών αντίστοιχων δεικτών για τα συγχρηματοδοτούμενα από το ΕΣΠΑ έργα, στην περίπτωση των οποίων οι μεν δείκτες εκροών εύκολα ποσοτικοποιούνται και επομένως αξιολογούνται, ενώ δε συμβαίνει το ίδιο με τους δείκτες αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, λόγω της υποστελέχωσης του Δήμου, ο οργανισμός δε διέθετε εσωτερικό μηχανισμό για τη μεθοδική και συστηματική παρακολούθηση των δεικτών. Αυτό σε συνδυασμό με την ανυπαρξία αυστηρής δέσμευσης από το ίδιο το πρόγραμμα για επαρκή παρακολούθηση των δεικτών είχε ως αποτέλεσμα την καταγραφή των δεικτών στα απαιτούμενα τεχνικά έγγραφα του προγράμματος, ωστόσο, δεν ελέγχθηκε ποτέ η αντικειμενικότητά τους ή η μεθοδολογία εφαρμογής τους.

Τέλος και αναφορικά με τη δυνατότητα επίτευξης αποτελεσμάτων μέσω της καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού, ο Δήμος Κομοτηνής φαίνεται να

παρουσιάζει στασιμότητα. Το πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγής επέβαλλε- ως στοιχείο ωριμότητας και επιλεξιμότητας- την ανάδειξη και την ενσωμάτωση στοιχείων καινοτομίας κατά τον σχεδιασμό και την ωρίμανση των παρεμβάσεων του Δήμου για την επίτευξη της στρατηγικής του. Υπό αυτό το πρίσμα, το πρόγραμμα θεωρητικά έθεσε τις βάσεις για την αντίστοιχη οργανωσιακή αλλαγή για την επίτευξη της τελειότητας. Ωστόσο, παρά την ώθηση που δίνει το ίδιο το πρόγραμμα στον Δήμο προκειμένου να εισάγει στοιχεία καινοτομίας, ο Δήμος έχει μια δομή λειτουργίας συγκεκριμένη, η οποία, σύμφωνα με τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, δεν επιτρέπει εύκολα την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ανάδειξη της δημιουργικής και καινοτομικής τάσης του ανθρώπινου δυναμικού.

3.2 Η σφαίρα της Τεχνολογίας

Μέσα από το εξεταζόμενο πρόγραμμα αλλαγής, ο Δήμος Κομοτηνής υιοθέτησε την τακτική παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων. Συγκεκριμένα, αξιοποιώντας χρηματοδοτήσεις του προγράμματος, η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης του Δήμου Κομοτηνής (ΔΕΥΑΚ) ενέταξε και υλοποίησε μια σειρά σημαντικών παρεμβάσεων στην κατεύθυνση της ενσωμάτωσης σύγχρονης τεχνολογίας τηλεελέγχου και τηλεμετρίας στα δίκτυα της. Για τη διαχείριση των νέων τεχνολογικών συστημάτων απασχολείται τμήμα του υπάρχοντος προσωπικού μετά από σχετική εκπαίδευση για την απόκτηση της συγκεκριμένης τεχνογνωσίας. Ως εκ τούτου, η τεχνική υπηρεσία της ΔΕΥΑΚ απέκτησε εμπειρία σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και παρακολουθεί τις συνεχείς εξελίξεις γύρω από αυτές, με αποτέλεσμα στην επόμενη προγραμματική περίοδο του ΕΣΠΑ (2021- 2027) να εκτιμάται ότι θα προβεί σε περαιτέρω αξιοποίηση σχετικών προγραμμάτων.

Οι χρηματοδοτικές ευκαιρίες του προγράμματος, κυρίως σε τεχνολογικές λύσεις παρακολούθησης, διαχείρισης, τηλελελέγχου και τηλεμετρίας των δικτύων ύδρευσης, οδήγησε τον Δήμο και τις επιχειρήσεις του σε επαφές και συνεργασίες με εταιρείες πληροφορικής και τεχνολογίας, ώστε να λαμβάνουν γνώση για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις που τις αφορούν. Επιπλέον, ο Δήμος επεδίωξε τη συμμετοχή του σε εκθέσεις τεχνολογίας, ώστε να αυξήσει τη διεπαφή του με φορείς και επιχειρήσεις που προωθούν και αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες. Συνεπώς, το

πρόγραμμα, μέσω των χρηματοδοτικών ευκαιριών, ώθησε τον οργανισμό στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και συνετέλεσε έως έναν βαθμό στην τεχνολογική του αναβάθμιση, κυρίως ως προς το «άνοιγμά» του στην απόκτηση νέας τεχνογνωσίας, καθώς ο ίδιος ο Δήμος δεν είναι σε θέση να παράξει νέα τεχνολογία.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο Δήμος αναγνωρίζοντας ότι η επένδυση στις νέες τεχνολογίες είναι μία από τις προτεραιότητες της περιφερειακής στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης, προσάρμοσε τον προγραμματισμό του, ώστε να υπάρχει οριζόντια η παράμετρος της καινοτομίας στον σχεδιασμό για την αναβάθμιση των υποδομών και του τρόπου λειτουργίας του, προκειμένου να είναι δυνατή η χρηματοδότηση των παρεμβάσεων από το πρόγραμμα (ΠΕΠ). Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα σε ό,τι αφορά την ανίχνευση τεχνολογικών εξελίξεων αποτελεί η τεχνική υπηρεσία της ΔΕΥΑΚ (αρμόδια για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση συστημάτων νέας τεχνολογίας), η οποία, έχοντας αποκτήσει εμπειρία και γνώση, αλλά παράλληλα, αξιολογώντας και τα αποτελέσματα των εφαρμοσμένων στα δίκτυά της νέων τεχνολογιών, συνιστά πλέον η ίδια μηχανισμό εντοπισμού νέας χρήσιμης τεχνολογίας.

Η εκμάθηση και η αφομοίωση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών αφορά αφενός το προσωπικό που τις διαχειρίζεται στην πράξη- και για το οποίο έχουν γίνει ειδικές ενημερώσεις και εκπαιδεύσεις από τις προμηθεύτριες εταιρείες- αφετέρου το επιστημονικό προσωπικό της τεχνικής υπηρεσίας, το οποίο παρακολουθεί και αξιολογεί τα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους, προκειμένου να σχεδιάσει τα επόμενα βήματα. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί συμβατική υποχρέωση των αναδόχων/προμηθευτριών εταιρειών. Ωστόσο, η δυσχερής οικονομική κατάσταση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής δεν επέτρεψε την επέκταση των προγραμμάτων πέρα από τις συμβατικές υποχρεώσεις των αναδόχων. Παρόλα αυτά, ο Δήμος έχει υιοθετήσει την τακτική της εισαγωγής της παραμέτρου της εκπαίδευσης του προσωπικού στις συμβατικές υποχρεώσεις του αναδόχου σε κάθε τεύχος δημοπράτησης, αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για εκμάθηση και αφομοίωση νέων τεχνολογικών εφαρμογών.

Από τα ευρήματα προκύπτει, επιπλέον, ότι ο Δήμος Κομοτηνής έχει ενισχύσει τη θέση του ως προς τη δημιουργία τεχνολογικής γνώσης και συγκεκριμένα στο πεδίο της εκπόνησης μελετών για την ωρίμανση των έργων. Η ανάγκη για την ωρίμανση

βασικών έργων υποδομών προς χρηματοδότηση και η τήρηση των αιρεσιμοτήτων του προγράμματος αλλαγής οδήγησε τον οργανισμό στην αλλαγή των διαδικασιών εκπόνησης των μελετών που προηγούνται της υλοποίησης έργων υποδομών. Ο Δήμος προχώρησε στην αξιοποίηση τεχνικών συμβούλων και στη δημιουργία μεικτών ομάδων μελέτης που αποτελούντο τόσο από στελέχη των υπηρεσιών του Δήμου όσο και από εξωτερικούς συμβούλους, ώστε να εκπονηθούν μελέτες που τηρούσαν τις προδιαγραφές του προγράμματος αλλαγής. Σκοπός της δημιουργίας αυτής της μεικτής ομάδας συνεργατών ήταν η μεταφορά τεχνογνωσίας από τους εξωτερικούς συμβούλους προς τα στελέχη του Δήμου. Η πρακτική αυτή θεμελιώθηκε στον Δήμο και οδήγησε στη μετατροπή της «Κ. Καραθεοδωρή Α.Ε.» σε αναπτυξιακό οργανισμό, όπου μέσω προγραμματικών συμβάσεων με αυτήν, ο Δήμος έχει καθιερώσει ένα δίκτυο συνεργατών- μελετητών που προσφέρουν τεχνολογικές γνώσεις στα στελέχη του Δήμου.

Σημαντικά βήματα εξέλιξης φαίνεται να έχουν συντελεστεί αναφορικά με τη διάχυση της τεχνολογίας στον Δήμο Κομοτηνής. Η υποχρέωση για την ψηφιακή αλληλεπίδραση του οργανισμού με την Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του προγράμματος αλλαγής σχετικά με τη χρηματοδότηση και υλοποίηση του προγράμματος, οδήγησε τα στελέχη του Δήμου στην ψηφιακή μετατροπή, διακίνηση και αποθήκευση των εγγράφων. Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν η άμεση ψηφιακή διάθεση της γνώσης και πληροφορίας σε πολλαπλούς τομείς λειτουργίας του Δήμου.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή του προγράμματος οδήγησε στην υιοθέτηση και την εξοικείωση των εμπλεκόμενων με νέες τεχνολογικές εφαρμογές. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η ψηφιακή διακίνηση εγγράφων και η υιοθέτηση περιβάλλοντος εργασίας μέσα από WEB 2.0 εφαρμογές. Επιπλέον, ο Δήμος αξιοποίησε περαιτέρω ως καλή πρακτική την ηλεκτρονική πλατφόρμα ΟΠΣ (Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα) του προγράμματος, στοχεύοντας στην επέκταση της χρήσης του στο πλαίσιο άλλων λειτουργιών του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση της νέας αυτής ψηφιακής πλατφόρμας για την καταγραφή και τη διαχείριση των αιτημάτων επιχορήγησης των πολιτιστικών και αθλητικών συλλόγων.

Πέραν των ανωτέρω, διαφαίνεται ότι οι νέες τεχνολογίες που εφάρμοσε ο Δήμος Κομοτηνής είχαν συγκεκριμένη στόχευση. Ειδικότερα, αναφέρεται το παράδειγμα της ΔΕΥΑΚ, τα στελέχη της οποίας προέβησαν στην επιλογή

συγκεκριμένων τεχνολογικών μέσων, επιλογή, η οποία στόχευε στην κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχόμενων προς τους δημότες υπηρεσιών αλλά και στην εξοικονόμηση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Μέσα από τις εγκατασταθείσες εφαρμογές τηλεελέγχου και τηλεεντοπισμού διαρροών του δικτύου ύδρευσης, αφενός συμπιέστηκε αισθητά ο χρόνος αντιμετώπισης και αποκατάστασης των βλαβών αφετέρου εξοικονομήθηκαν σημαντικοί οικονομικοί πόροι (εργατοώρες, μηχανήματα, υλικά), καθώς η διαδικασία εντοπισμού της ακριβούς θέσης των βλαβών κατέστη ταχύτερη και ακριβέστερη.

Σε ό,τι αφορά το πεδίο της τεχνολογικής σύνθεσης, με βάση τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, ο οργανισμός παρουσιάζει στασιμότητα, καθώς δεν έχει να επιδείξει αποτελέσματα στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών βασισμένων σε συνδυασμούς υφιστάμενων τεχνολογιών.

Τέλος, σχετικά με την τεχνολογική προσπάθεια, ο οργανισμός επέδειξε σημαντική βελτίωση. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, ο Δήμος για τις ανάγκες του προγράμματος αλλαγής προχώρησε στην αξιοποίηση και την μετατροπή της αναπτυξιακής του εταιρείας σε αναπτυξιακό οργανισμό και στην εισαγωγή τεχνογνωσίας μέσα από μεικτές ομάδες εκπόνησης μελετών και ωρίμανσης έργων. Για τις ανάγκες της μετατροπής αυτής, δεσμεύτηκαν σημαντικοί χρηματικοί πόροι του οργανισμού. Καθώς ο Δήμος παρουσίαζε αδυναμία στην πρόσληψη νέου προσωπικού που θα διέθετε και νέα τεχνογνωσία, επιλέχθηκε ο αναπτυξιακός αυτός οργανισμός να λειτουργήσει ως «αγωγός» της νέας τεχνογνωσίας για τον Δήμο. Μέσω της αναπτυξιακής του Δήμου και των συμβάσεων με νέο προσωπικό με εξειδικευμένη γνώση, ο Δήμος κατάφερε να εισάγει την απαιτούμενη νέα τεχνογνωσία.

3.3 Η σφαίρα του Management

Τα ευρήματα του διαγνωστικού εργαλείου δείχνουν την αλλαγή που επιτελέστηκε στον Δήμο Κομοτηνής σε ό,τι αφορά τον προγραμματισμό του. Δεδομένης της οικονομικής κρίσης, το 60% του προϋπολογισμού του φορέα για επενδύσεις προέρχεται από πόρους του προγράμματος. Ο Δήμος προσαρμόζει πλέον το επιχειρησιακό του πρόγραμμα ως προς τις επενδύσεις, λαμβάνοντας υπόψη την

επιλεξιμότητα των επενδύσεων από το πρόγραμμα. Επιπλέον, με την εισαγωγή της παραμέτρου των αιρεσιμοτήτων, αναγκάστηκε στον έγκαιρο προγραμματισμό και την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων για την εκπόνηση των απαραίτητων μελετών και την τήρηση υποχρεώσεων (εκπόνηση σχεδίων μετάβασης κ.ά.). Επί παραδείγματι, προκειμένου να είναι δυνατή η έγκριση χρηματοδότησης ενός έργου (πχ αντιπλημμυρικού) από το ΠΕΠ, όφειλε ο Δήμος να έχει προηγουμένως εντάξει αυτό το έργο στο Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων Πλημμύρας. Συνεπώς, ο Δήμος άλλαξε τον προγραμματισμό του, τον έκανε ακόμη πιο εξειδικευμένο, καθώς αντιλήφθηκε μέσω αυτής της διαδικασίας ότι, προκειμένου να αντλήσει χρηματοδότηση από το πρόγραμμα, έπρεπε κάθε φορά να προβλέπει στον προγραμματισμό του να παράξει σχετικά κείμενα για διάφορους τομείς με συγκεκριμένες δράσεις και έργα.

Όσον αφορά το προσωπικό και τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, ο Δήμος Κομοτηνής δε σημείωσε καμία αλλαγή, καθώς οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης υπόκεινται σε περιορισμό και απόλυτο έλεγχο από το κράτος σχετικά με τον προγραμματισμό προσλήψεων (μνημονιακή υποχρέωση τήρησης κανόνα 1:1). Για το έκτακτο προσωπικό, το πρόγραμμα δίνει έως έναν βαθμό τη δυνατότητα για κάλυψη άμεσων αναγκών του Δήμου, κυρίως όμως σε θέσεις που αφορούν υπηρεσίες του κοινωνικού τομέα και ως εκ τούτου επηρεάζει τον βραχυχρόνιο προγραμματισμό του Δήμου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο μακροχρόνιος προγραμματισμός, ο οποίος αφορά την πρόσληψη κυρίως τεχνικών στελεχών (μηχανικοί κ.ά.) να μην μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσω του προγράμματος.

Σε ό,τι αφορά την οργάνωση, το πρόγραμμα, εξαιτίας των αυστηρών κανόνων που θέτει για την υλοποίηση παρεμβάσεων, εξανάγκασε τις υπηρεσίες του Δήμου να αναθεωρήσουν τις διαδικασίες παρακολούθησης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των παρεμβάσεων, τροποποιώντας βασικά στοιχεία, ώστε να εναρμονιστούν με τους κανόνες παρακολούθησης του προγράμματος. Η αλλαγή εφαρμόστηκε σταδιακά και στις υπόλοιπες παρεμβάσεις του Δήμου, ενταγμένες σε άλλες πολιτικές και προγράμματα, πέραν των συγχρηματοδοτούμενων. Το πρόγραμμα συνολικά είχε θετικό πρόσημο στην οργάνωση του Δήμου.

Η στελέχωση του οργανισμού είναι μία πτυχή, η οποία σύμφωνα με τα ευρήματα, δεν έχει επηρεαστεί από το εξεταζόμενο πρόγραμμα, καθώς τα προσόντα των στελεχών και η διαδικασία επιλογής ελέγχεται από τρίτο οργανισμό (ΑΣΕΠ). Ωστόσο, αναφέρεται πως στις προσλήψεις έκτακτου προσωπικού το πρόγραμμα και η Διαχειριστική Αρχή κατηύθυνε τον Δήμο στην επιλογή στελεχών με γνώση του

κανόνος του προγράμματος, ώστε να είναι δυνατή η εξασφάλιση περισσότερων πόρων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, το πρόγραμμα επηρέασε σε μικρό βαθμό τα ζητήματα ηγεσίας στον Δήμο Κομοτηνής. Και αυτό συνέβη, καθώς η δημοσιοποίηση των στοιχείων υλοποίησης των έργων και των δεικτών εκροής και αποτελέσματος οδήγησε στην προσαρμογή της ηγεσίας και του οργανισμού όσον αφορά στη λογοδοσία και στη δημοσιοποίηση μετρήσιμων δεδομένων για την κρίση των δημοτών ως προς την απόδοση του οργανισμού.

Το πρόγραμμα μέσα από τις διαγωνιστικές διαδικασίες (τον ανταγωνισμό για τους πόρους, συγκριτική βαθμολόγηση, δημοσιοποίηση εκροών κ.ά.) έδρασε θετικά στην υποκίνηση των εμπλεκόμενων υπαλλήλων του Δήμου. Οι υφιστάμενοι υπάλληλοι δέχονται την εξωτερική αξιολόγηση από στελέχη της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του προγράμματος, τους ομότιμούς τους και τους δημότες για την επίδοση τους. Ως εκ τούτου, η απόδοσή τους βελτιώθηκε ως αποτέλεσμα των ενισχυμένων κινήτρων, τα οποία- σύμφωνα με τα ευρήματα του διαγνωστικού ερευνητικού εργαλείου- προώθησαν μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην αριστεία.

Το πρόγραμμα επηρέασε δραστικά τη διαδικασία διασφάλισης της συμμόρφωσης της δράσης με τα έργα, καθώς καθιέρωσε στον οργανισμό επιπλέον επίπεδα ελέγχου ως προς τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Ο καθορισμός οικονομικού υπολόγου κατά την υλοποίηση χρηματοδοτούμενων παρεμβάσεων αλλά και ο ορισμός υπευθύνων έργου από την οικονομική επιτροπή επέφεραν ένα επιπλέον επίπεδο ελέγχου. Παράλληλα, οι πλατφόρμες ελέγχου και τα εργαλεία διαχείρισης και παρακολούθησης του προγράμματος (ΟΠΣ και ηλεκτρονικό σύστημα πληρωμών) βελτίωσαν τους ελεγκτικούς μηχανισμούς του οργανισμού. Συνεπώς, αποτυπώνεται ξεκάθαρα ότι οι διαδικασίες ελέγχου του οργανισμού ενισχύθηκαν με την υλοποίηση του προγράμματος τόσο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού όσο και μέσω τεχνολογιών διαχείρισης και παρακολούθησης, οι οποίες εγγυώνται αποτελεσματική διαχείριση χρημάτων και τήρηση των κανονισμών του προγράμματος.

Τέλος, θετική εξέλιξη παρουσίασε ο Δήμος Κομοτηνής σε ό,τι αφορά των συντονισμό των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών κατά την υλοποίηση του προγράμματος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το πρόγραμμα εισήγαγε κοινή ορολογία και ομοιομορφία ως προς τον τρόπο διαχείρισης των παρεμβάσεων από τις διαφορετικές Διευθύνσεις του οργανισμού. Επιπλέον, η χρήση

των εργαλείων διαχείρισης και παρακολούθησης των προγραμμάτων βοήθησαν στον συντονισμό των υπηρεσιών ως προς τη διαχείριση των πληρωμών, βελτιώνοντας τους χρόνους απόκρισης και τη χρηματοροή του οργανισμού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η υποβολή των αιτημάτων κατανομής και η διαδικασία πληρωμής των τεχνικών έργων του Δήμου, διαδικασίες στο πλαίσιο των οποίων μειώθηκαν τόσο ο χρόνος αποπληρωμής των εργολάβων όσο και οι καθυστερήσεις στην υλοποίηση των έργων.

3.4 Το πλαίσιο της Καινοτομικότητας

Με την εφαρμογή του προγράμματος, ο Δήμος αναγκάστηκε να προσδιορίζει τη λειτουργία του, λαμβάνοντας υπόψιν όχι μόνον τη δράση των έτερων Δήμων αλλά και κυριότερα τις στρατηγικές κατευθύνσεις της Περιφέρειας, του Ελληνικού κράτους και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πλέον, λόγω του ανταγωνισμού για την εξασφάλιση πόρων που εισήγαγε το πρόγραμμα, τις αιρεσιμότητες αλλά και την ανάγκη εναρμόνισης των παρεμβάσεων του Δήμου με αυτές κατά τη φάση σχεδιασμού του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου, έγινε αντιληπτή η ανάγκη για επίτευξη πληρότητας στη σύνθεση στρατηγικών, τεχνολογικών και διαχειριστικών διαστάσεων.

Ο Δήμος οφείλει να παρουσιάζει υψηλή απόδοση και πληρότητα και στους τρεις αυτούς τομείς, για να έχει πρόσβαση στη χρηματοδότηση και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του προγράμματος. Δηλαδή, προκειμένου μία παρέμβαση να χρηματοδοτηθεί από το ΕΣΠΑ, θα πρέπει, πρώτον, να έχει προβλεφθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο αντιπλημμυρικός σχεδιασμός του Δήμου, όπου αν η παρέμβαση δεν περιλαμβάνεται στο περιφερειακό σχέδιο διαχείρισης πλημμυρικών φαινομένων, δεν είναι δυνατή η χρηματοδότησή του από το πρόγραμμα. Δεύτερον, η παρέμβαση οφείλει να φέρει στοιχεία καινοτομικής τεχνολογίας, προκειμένου να αξιολογηθεί θετικά. Αυτή η ανάγκη οδηγεί τον Δήμο στην αναζήτηση και επίτευξη τεχνολογικής αναβάθμισης και στην προσφορά λύσεων αποδεκτών από το πρόγραμμα, το οποίο απαιτεί υψηλή ποιότητα στην τεχνολογία και καινοτομικότητα. **Τρίτον**, προκειμένου ο Δήμος να επιτύχει την έγκριση χρηματοδοτήσεων, οφείλει να έχει πείσει την Ειδική Υπηρεσία

Διαχείρισης του προγράμματος για το υψηλό επίπεδο διαχείρισης που εφαρμόζει κατά την υλοποίηση και παρακολούθηση των έργων.

Για όλα τα παραπάνω, ο Δήμος αξιολογείται και συνεπώς πρέπει να έχει προβλέψει για την αναβάθμισή του και στα τρία επίπεδα, προκειμένου να καταφέρει να αντλήσει την επιθυμητή χρηματοδότηση. Σύμφωνα με τα ευρήματα της αυτοαξιολόγησης, ο Δήμος κατάφερε αυτή την αναβάθμιση στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να είναι σε θέση να λαμβάνει τις χρηματοδοτήσεις, ωστόσο όχι σε υψηλό βαθμό, η επίτευξη του οποίου θα του πρόσδιδε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε ό,τι αφορά τη συνοχή Stra.Tech.Man., σημειώνεται πως οι κανόνες που έφερε το πρόγραμμα ως προς τη διαχείριση των παρεμβάσεων (προκαθορισμένο φυσικό αντικείμενο, διαφάνεια στις προσλήψεις και τις διαδικασίες ανάθεσης) βοήθησε στην κατανόηση τόσο από πλευράς διοίκησης του Δήμου όσο και των υπαλλήλων της ανάγκης τήρησης του πλαισίου υλοποίησης των παρεμβάσεων του προγράμματος. Μέσω της τήρησης αυτού του συγκεκριμένου και πλήρως καθορισμένου πλαισίου, έγιναν κατανοητοί και διακριτοί οι ρόλοι των εμπλεκομένων, των οποίων η λειτουργία είναι προκαθορισμένη, εξαλείφοντας περιστατικά, κατά τα οποία υπήρχαν μη θεσμικές παρεμβάσεις ή και αδυναμία ελέγχου και λογοδοσίας.

Αναφορικά με την απλότητα Stra.Tech.Man., σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, ο Δήμος αντιλαμβάνεται τον όρο ως απλοποίηση των διαδικασιών. Σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, το πρόγραμμα, εξαιτίας των πιο αυστηρών κανόνων και δεσμών ελέγχου, έδρασε μάλλον αρνητικά στην απλοποίηση του συστήματος ελέγχου και παρακολούθησης του Δήμου, ο οποίος όφειλε πέρα από το σύστημα ελέγχου που εφαρμόζει ο ίδιος, να τηρεί και το σύστημα ελέγχου του προγράμματος, το οποίο εισήγαγε επιπλέον βήματα στις διαδικασίες. Είναι γεγονός ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενέπιπταν ήδη σε ένα αρκετά αυστηρό δημοσιονομικό πλαίσιο λειτουργίας, ειδικά μετά το 2008 και τη σχετική μνημονιακή πολιτική, με αυστηρούς μηχανισμούς παρακολούθησης από το κεντρικό κράτος. Το ΕΣΠΑ είναι από τη φύση του ένας γραφειοκρατικός μηχανισμός και ο Δήμος όφειλε πια να τηρεί τόσο τις δεσμεύσεις του ΕΣΠΑ όσο και αυτές των κρατικών μηχανισμών παρακολούθησης, με αποτέλεσμα να κρίνεται ότι κατά την περίοδο υλοποίησης του προγράμματος, η διαδικασία κατέστη περισσότερο σύνθετη παρά απλοποιήθηκε.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της παραπάνω αναφερόμενης ως σύνθετης διαδικασίας είναι η ανάγκη προελέγχου των διακηρύξεων. Τα σχετικά έγγραφα

έπρεπε να έχουν την έγκριση τόσο του ελεγκτικού συνεδρίου όσο και του προγράμματος. Η συγκεκριμένη σύνθετη διαδικασία είχε ως συνέπεια σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση του προγράμματος. Ωστόσο, σημειώνεται πως στη νέα προγραμματική περίοδο (2021- 2027), το ελληνικό κράτος απλοποιεί τη διαδικασία και ορίζει ως απαιτούμενη την προέγκριση μόνο της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης ΕΣΠΑ.

Σε όρους εφικτότητας Stra.Tech.Man., η εφαρμογή του προγράμματος έδρασε μάλλον αρνητικά στην υλοποίηση του σκοπού του οργανισμού. Τα επιπλέον επίπεδα ελέγχου και παρακολούθησης που εισήγαγε το πρόγραμμα χωρίς την παράλληλη δυνατότητα αύξησης του προσωπικού του Δήμου, ανάγκασε τα στελέχη του Δήμου στην ανάληψη περισσότερων υποχρεώσεων και καθηκόντων που αφορούσαν στην παρακολούθηση του προγράμματος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, τα στελέχη του Δήμου να αισθάνονται αδυναμία ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις τους λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας. Η κατάσταση θα ήταν διαφορετική εάν το πρόγραμμα αλλαγής έδινε τη δυνατότητα πρόσληψης επιπλέον προσωπικού για την ανάληψη σχετικών καθηκόντων και παρείχε παράλληλα τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα και την αντίστοιχη εκπαίδευση για την υποστήριξη του προσωπικού.

Το πρόγραμμα επηρέασε θετικά την ανθεκτικότητα του Δήμου υπό την έννοια ότι ο οργανισμός εκπαιδεύτηκε και προσαρμόστηκε, εξαιτίας της ανταγωνιστικής διαδικασίας εξασφάλισης κονδυλίων του προγράμματος, στη διεκδίκηση των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματός του και όχι στην παθητική μεταβίβαση πόρων από το κεντρικό κράτος (ΣΑΤΑ, ΚΑΠ). Μακροχρόνια, αυτή η δομική αλλαγή διεκδίκησης κονδυλίων συνετέλεσε στη μεθοδική αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης (εργαλεία όπως το JESSICCA και άλλοι πόροι από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, καθώς και συμμετοχή σε προγράμματα χρηματοδότησης κατευθείαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Ο Δήμος, δηλαδή, διδάχθηκε μέσω του προγράμματος να αναζητεί χρηματοδοτήσεις και να μην επαναπαύεται στην κρατική χρηματοδότηση, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο αφενός την επιβίωσή του αφετέρου την επίτευξη των στόχων του.

Η οργανωσιακή ευελιξία του Δήμου βελτιώθηκε σε μικρό βαθμό μετά την υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής, καθώς το πρόγραμμα επέτρεψε στον οργανισμό να διαχειριστεί με διαφορετικό τρόπο τις ανάγκες του σε προσωπικό δυναμικό, κυρίως όμως σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου.

Δεδομένου του βραχυπρόθεσμου χρόνου υλοποίησης των κοινωνικών προγραμμάτων, ο Δήμος Κομοτηνής ήταν σε θέση να δοκιμάσει σε πιλοτικό στάδιο διάφορες κοινωνικές δομές (προγράμματα ΤΟΠΣΑ ΤΟΠΕΚΟ) και να διατηρήσει εκείνες που κρίθηκαν επιτυχημένες. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι οι άκαμπτοι και αυστηροί κανόνες υλοποίησης του προγράμματος για τις επενδύσεις και τις υποδομές δεν άφησαν περιθώρια για ευελιξία και τυχόν αλλαγές σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό των παρεμβάσεων.

Η υλοποίηση του προγράμματος, όπως διαφαίνεται από τα ευρήματα του διαγνωστικού εργαλείου, είχε αδύναμη επίδραση στην ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει την ακρίβεια Stra.Tech.Man.. Αυτό οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι η υλοποίηση των παρεμβάσεων κινήθηκε αυστηρά εντός του προβλεπόμενου νομοθετικού πλαισίου αφετέρου στην υποστελέχωση του Δήμου, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στο τμήμα Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Τέλος, αναφορικά με τον ρυθμό αλλαγής Stra.Tech.Man, τα αποτελέσματα φανερώνουν πως στην περίπτωση του Δήμου Κομοτηνής και του εξεταζόμενου προγράμματος, δεν υπήρξαν δυνάμεις αντίστασης, οι οποίες θα επιβράδυναν τον ρυθμό της αλλαγής. Η καθολική αποδοχή των διαδικασιών του προγράμματος από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού συνέβαλε στην αποδοχή των απαραίτητων αλλαγών που αφορούσαν στην παρακολούθηση και υλοποίηση των παρεμβάσεων που χρηματοδοτήθηκαν από το πρόγραμμα. Ειδικότερα, τηρήθηκαν οι αλλαγές που αφορούσαν στην παρακολούθηση και τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, καθώς και εκείνες που σχετίζονταν με την τήρηση και διαμοίραση των απαραίτητων αρχείων, ακόμα και σε περιπτώσεις διατμηματικών έργων.

3.5 Το πλαίσιο της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης αλλαγής

Η εφαρμογή του εξεταζόμενου προγράμματος, αν και έλαβε χώρα εν μέσω δημοσιονομικής κρίσης, η οποία επέφερε την αντίστοιχη μείωση των πόρων του οργανισμού, επέτρεψε έως έναν βαθμό στον Δήμο Κομοτηνής να διατηρήσει το επίπεδο των υπηρεσιών του προς τους δημότες και σε κάποιες περιπτώσεις να το βελτιώσει μέσω της αύξησης του έκτακτου προσωπικού του σε τομείς που υπήρχε ανάγκη (κοινωνικές υπηρεσίες). Επιπλέον, η εφαρμογή του προγράμματος επέφερε

την υλοποίηση έργων που βελτίωσαν την καθημερινότητα και ενίσχυσαν την ποιότητα ζωής των δημοτών. Τέτοια παραδείγματα έργων είναι η βελτίωση του υδρευτικού δικτύου και η δημιουργία ποδηλατοδρόμων. Πέραν τούτου, το ίδιο το σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης του προγράμματος αλλαγής συνέβαλε στην παραγωγή ποιοτικότερου αποτελέσματος προς τους δημότες.

Με την υλοποίηση του προγράμματος, μειώθηκαν, επιπλέον, τα κόστη υπηρεσιών προς τους δημότες. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι μέσω του προγράμματος, εκσυγχρονίστηκαν υποδομές, ειδικά στον τομέα της ύδρευσης-αποχέτευσης με αποτέλεσμα την αντικατάσταση του πεπαλαιωμένου δικτύου, που αντιμετώπιζε συχνά προβλήματα διαρροών και βλαβών. Με τον εκσυγχρονισμό του δικτύου μειώθηκαν οι βλάβες και επιτεύχθηκε η εξοικονόμηση πόρων για την αντιμετώπιση των παραπάνω φαινομένων. Αντίστοιχες παρεμβάσεις πραγματοποιήθηκαν στις κτιριακές υποδομές με χαρακτηριστικό παράδειγμα την ανακαίνιση του κτιρίου της Τσανάκλειου Σχολής.

Το πρόγραμμα επέφερε σημαντικές αλλαγές και σε ό,τι αφορά στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Πέρα από τη συνήθη συνεργασία μεταξύ των στελεχών των εμπλεκομένων διευθύνσεων του Δήμου (Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών) υπήρξε συνεργασία μεταξύ στελεχών προερχόμενων από υπηρεσίες ή διευθύνσεις του Δήμου που δεν υπήρχε επικοινωνία κατά τη συνήθη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η συνεργασία των στελεχών της Διεύθυνσης Κοινωνικών Υπηρεσιών με εκείνα της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών για τον σχεδιασμό της Δημοτικής Βιβλιοθήκης. Αντίστοιχα, το πρόγραμμα αλλαγής μέσω του Συστήματος Ελέγχου και Παρακολούθησης, εισήγαγε κοινή ορολογία για την υλοποίηση των παρεμβάσεων, γεγονός που συνέβαλε σημαντικά στην αποτελεσματικότερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των στελεχών του οργανισμού.

Εξετάζοντας την επίδραση του προγράμματος αλλαγής στη διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία, φαίνεται ότι υπήρξε ιδιαίτερα θετική και αυτό οφείλεται στην κοινή ορολογία που εισήγαγε το πρόγραμμα κι η οποία υιοθετήθηκε από όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη του Δήμου. Ωστόσο, σημειώνεται η παρατήρηση ότι λόγω της έλλειψης προσωπικού και της υποστελέχωσης των τμημάτων και δεδομένου ότι κάθε ένα από τα τμήματα μιας διεύθυνσης αποτελούταν από ένα στέλεχος, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η συνεργασία ήταν περισσότερο διαπροσωπική, παρά «*διατμηματική*».

Σε ό,τι αφορά τη «δια-διευθυνσιακή» συνεργασία, το πρόγραμμα επέφερε, επίσης, σε σημαντικό βαθμό αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων διευθύνσεων του Δήμου Κομοτηνής. Η πρώτη αλλαγή επήλθε από την ψηφιοποίηση ορισμένων διαδικασιών που απαιτούσε το πρόγραμμα (χρήση ΟΠΣ) και την καθιέρωση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ των διευθύνσεων. Παρατηρήθηκε, επίσης, η εξής δεύτερη διαφοροποίηση: Πριν την υλοποίηση του ΠΕΠ, η «δια-διευθυνσιακή» συνεργασία αφορούσε κυρίως τη συνεργασία μεταξύ της διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών και των υπολοίπων διευθύνσεων για την οικονομική διαχείριση του προγράμματος αλλαγής, μέσω των υφιστάμενων διαδικασιών. Κατά την υλοποίηση του ΠΕΠ, ενεργοποιήθηκε στην υλοποίηση των προγραμμάτων επικουρικά και η Αναπτυξιακή του Δήμου «Κ. Καραθεοδωρή Α.Ε.» ως φορέας συντονισμού και επικουρίας σε ορισμένα από τα έργα που χρηματοδοτήθηκαν από το πρόγραμμα αλλαγής. Η επιτυχημένη αυτή συνεργασία κατά την επόμενη προγραμματική περίοδο (2021- 2027) ενισχύεται και εδραιώνεται έπειτα και από σχετικές ευνοϊκές αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου. Η τρίτη αλλαγή σχετίζεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, με την εισαγωγή της κοινής ορολογίας που επέφερε το πρόγραμμα, η οποία συνέβαλε καθοριστικά στη συνεννόηση, επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των Διευθύνσεων του Δήμου.

Το πρόγραμμα είχε σε σημαντικό βαθμό θετική συνεισφορά στην επικοινωνία με λοιπούς φορείς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνιστά η επικοινωνία με την Περιφερειακή Ένωση Δήμων Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης (ΠΕΔ ΑΜ-Θ) για την επίλυση προβλημάτων που προέκυπταν κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων που χρηματοδοτήθηκαν από το πρόγραμμα. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν δίκτυα φορέων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως το δίκτυο των φορέων που υλοποίησαν παρεμβάσεις Τοπικών Σχεδίων Δράσης (ΤοπΣΑ) ή Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΒΑΑ). Επιπροσθέτως, κάποιες από τις πράξεις υλοποιήθηκαν μέσα από διαδημοτικές συνεργασίες μέσω των προβλεπόμενων προγραμματικών συμβάσεων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η υλοποίηση έργων ύδρευσης- αποχέτευσης από τη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης του Δήμου Κομοτηνής (ΔΕΥΑΚ) σε περιοχές άλλων δήμων της Περιφέρειας (Δήμος Ιάσμου, Δήμος Σαμοθράκης, κ.ά.), καθώς και έργων που αφορούσαν στη διαχείριση των απορριμμάτων (λοιποί Δήμοι και ΔΙ.Α.Μ.ΜΑ.Θ).

Ερευνώντας την επίδραση του προγράμματος στη συνεργασία με την κεντρική διοίκηση, συμπεραίνεται ότι το πρόγραμμα είχε μάλλον μικρή συνεισφορά

σε αυτό το επίπεδο. Η αυστηρή και top- down διάρθρωση της διοίκησης του προγράμματος από την κεντρική διοίκηση άφησαν πολύ λίγα περιθώρια ελιγμών στον Δήμο. Πέρα από τη λειτουργία της Επιτροπής Παρακολούθησης του προγράμματος και των συντονισμένων παρεμβάσεων της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης (ΠΕΔ ΑΜ-Θ), η επικοινωνία με την κεντρική κυβέρνηση συνήθως γινόταν διαμέσου των στελεχών της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

Τέλος και αναφορικά με την επίδραση του προγράμματος στην εξοικονόμηση πόρων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, παρατηρείται πως το πρόγραμμα επέδρασε θετικά. Η ύπαρξη των αιρεσιμότητων και του κεντρικού και περιφερειακού σχεδιασμού σε τομείς, όπως η διαχείριση των απορριμμάτων και η εκπαιδευτική πολιτική (ανέγερση σχολικών μονάδων κ.ά.), συνετέλεσε στην ορθολογική προτεραιοποίηση και επιλογή των αναγκαίων παρεμβάσεων και έργων, εξαλείφοντας το ενδεχόμενο υλοποίησης έργων με πολιτικά ή ίδια κριτήρια. Συνεπώς, δε σημειώθηκε κατασπατάληση πόρων, καθώς μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού απαντήθηκαν οι πραγματικές ανάγκες του Δήμου.

Πίνακας 3.1: Μέσος όρος των αξόνων του STRA.TECH.MAN

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ STRA.TECH.MAN
Στρατηγική μετεξέλιξη (S) = (2 + 1 + 2 + 2 + 2 + 1 + 0 + 0) / 8 = 1,25
Τεχνολογική μετεξέλιξη (T) = (1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 0 + 2) / 8 = 1
Διαχειριστική μετεξέλιξη (M) = (2 + 0 + 2 + 0 + 1 + 2 + 2 + 2) / 8 = 1,37
Σύνολο (SUM) = S + T + M = 3,62
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ STRA.TECH.MAN
Μετεξέλιξη καινοτομικότητας Stra.Tech.Man (INNOV) = (1 + 1 – 1 – 1 + 1 + 1 + 1 + 2) / 8 = 0,63
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
Μετεξέλιξη διαχείρισης αλλαγής (CM) = (2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 1 + 2) / 8 = 1,87

Κεφάλαιο 4ο: Συμπεράσματα και προτάσεις

Όπως προκύπτει από τον νέο μακροπρόθεσμο προϋπολογισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προγραμματική περίοδο 2021-2027 αλλά και το μέσο για την ανάκαμψη "Next Generation EU", ο ρόλος της περιφερειακής ανάπτυξης και συνοχής ισχυροποιείται, τοποθετώντας τις περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης- απομακρυσμένες και μη- στο επίκεντρο της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής.

Η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για τη διευκόλυνση της εφαρμογής αυτής της πολιτικής. Ως σημαντική αναπτυξιακή πρωτοβουλία με χωροταξική εστίαση στην επικράτειά του, το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020 κλήθηκε να αντιμετωπίσει τα διαρθρωτικά ζητήματα που είχε συσσωρεύσει η περιοχή επί σειρά ετών και να αναστρέψει τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης.

Από την προσεκτική εξέταση του προηγούμενου κεφαλαίου και τα ευρήματα αυτού, προκύπτουν μια σειρά από διαπιστώσεις και συμπεράσματα, ενώ παράλληλα προκύπτει και η ανάγκη θεραπείας ή βελτίωσης σε όσα εξ' αυτών διαπιστώνονται ελλείμματα ή αστοχίες. Και αυτό διότι, παρότι ο δήμος που συνιστά το δείγμα ελέγχου έχει διανύσει μέρος της επιθυμητής διαδρομής, απομένει ακόμη σημαντική απόσταση, ώστε να καταστεί ένας «ανταγωνιστικός» δήμος με όρους οικονομοτεχνικούς αλλά και σε επίπεδο βελτίωσης υπηρεσιών ως προς τον πολίτη.

Πιο αναλυτικά, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις δύνανται να ομαδοποιηθούν στα κάτωθι:

Σε ό,τι αφορά τη σφαίρα της στρατηγικής, σύμφωνα με την έρευνα που προηγήθηκε, διαφαίνεται πως ο Δήμος Κομοτηνής επανατοποθετήθηκε αποτελεσματικά, καθώς λόγω του προγράμματος διαχείρισης αλλαγής, η στρατηγική αφενός είναι πλέον ευθυγραμμισμένη με τις υπερκείμενες ενωσιακές, εθνικές και περιφερειακές πολιτικές αφετέρου ευθυγραμμίζεται και με τις υποκείμενες επιδιώξεις δημοτών, οργανισμών και επιχειρήσεων που λειτουργούν στη χωρική αρμοδιότητα του Δήμου Κομοτηνής, καθώς στη στρατηγική αυτή ενσωματώνονται πλέον μηχανισμοί ευρύτερης κοινωνικής συναίνεσης. Επιπλέον, ο δήμος εισήγαγε στη λειτουργία και τη φιλοσοφία του μηχανισμούς διαχείρισης κινδύνων, προβλέποντας την ανάπτυξη εναλλακτικών επιλογών και σεναρίων για την επίτευξη των

αναπτυξιακών του επιδιώξεων. Τέλος και αναφορικά με τη στρατηγική του μετεξέλιξη, ο Δήμος Κομοτηνής μετακινήθηκε από το αυτοτελές μοντέλο λειτουργίας σε ένα μοντέλο που συμπεριλαμβάνει συνέργειες με φορείς τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Οι πρωτοβουλίες του Δήμου Κομοτηνής για ενίσχυση της κοινωνικής συμμετοχής και ανάπτυξη συνεργειών συνάδουν με τη διαπίστωση των Fernadez και Rainey (2006), σύμφωνα με την οποία η αυξημένη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, η δημιουργία συμμαχιών και η προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας για την κινητοποίηση της υποστήριξης στις προσπάθειες αλλαγής, κρίνονται ως ενέργειες ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής σε οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπου η πολιτική δυναμική μπορεί να είναι πιο ισχυρή. Επιπροσθέτως, οι εν λόγω ενέργειες του δήμου έρχονται σε συμφωνία τόσο με τα αποτελέσματα της έρευνας των Βλάχου και Πάγκου (2020), τα οποία τονίζουν ότι η επιτυχία των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή των τοπικών φορέων στη διαδικασία της αλλαγής όσο και με τις θεμελιώδεις αρχές των αναπτυξιακών προγραμμάτων που υποστηρίζουν ότι η επίτευξη μόνιμων προόδων βασίζεται στην ενεργό εμπλοκή των αυτόχθονων πληθυσμών.

Η προσθήκη μηχανισμών ευρύτερων κοινωνικών συναινέσεων μέσω διαβούλευσης κατά τα στάδια κατάρτισης του σχεδιασμού σημαντικών στρατηγικών του δήμου αποτελεί αναμφίβολα ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τη διαδικασία από παλαιότερες προγραμματικές περιόδους και συνάδει απόλυτα με την Agenda 2030 των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (σε αντίθεση με τους Στόχους της Χιλιετίας και την Agenda 2015). Ως εκ τούτου, θεωρείται ότι η προσέγγιση ‘bottom-up’ είναι στη σωστή κατεύθυνση και κρίνεται απαραίτητη εφεξής σε κάθε παρέμβαση που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τη ζωή και τη διαβίωση του πολίτη. Αυτό που προτείνεται για την περαιτέρω ενίσχυση της κοινωνικής συμμετοχής είναι η υιοθέτηση ενός τομεακού/ad-hoc χαρακτήρα των διαδικασιών, ώστε η στόχευση στον πυρήνα του εκάστοτε ζητήματος να επιτελείται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Χρήσιμη πρακτική ίσως αποτελεί η δομή των REGIO-Communities of Practitioners (της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) και οι ομάδες που συστήθηκαν για την κατά περίπτωση ενασχόληση με το κάθε διακριτό πεδίο.

Σε όρους τεχνολογικής μετεξέλιξης, ο Δήμος Κομοτηνής κατόρθωσε έως έναν βαθμό να εισάγει στοιχεία τεχνολογίας μέσα από την προμήθεια- εγκατάσταση και ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων και μεθόδων, βελτιώνοντας με τον

τρόπο αυτό τόσο τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους δημότες όσο και την εσωτερική του λειτουργία με όρους επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Επιχείρησε να εισάγει τεχνογνωσία από εξωτερικούς φορείς, δημιουργώντας μεικτές ομάδες εργασίας, όπου αυτό ήταν εφικτό. Δεν κατάφερε, ωστόσο, να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού μέσω συνεχούς κατάρτισής του, στοιχείο το οποίο από την έρευνα των Βλάδου και Χατζηνικολάου (2020) προκύπτει ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της καινοτομίας, που αποτελεί και το ζητούμενο στην προσπάθεια του οργανισμού για αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.

Στην κατεύθυνση της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνεται η δυνατότητα πλέον συνεχούς και εξειδικευμένης επιμόρφωσης των υπαλλήλων ΟΤΑ, οι οποίοι δύνανται πέραν της συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα μέσα από την προβλεπόμενη διαδικασία, να αποτελέσουν και ειδικό «κλειστό τμήμα» στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), κινητοποιώντας διαδικασίες για την ad-hoc επιμόρφωση τους σε απαιτητικά πλην απαραίτητα- βάσει των προγραμματικών εγγράφων της Ε.Ε.- αντικείμενα. Η συγκεκριμένη διαδικασία αφενός εξοικειώνει το προσωπικό με την έννοια της διαχείρισης έργου αφετέρου καλλιεργεί βασικές δεξιότητες που αφορούν στον εντοπισμό, στη διάγνωση και στην αντιμετώπιση προβλημάτων που οδηγούν σε δυσλειτουργίες των υπηρεσιών.

Αναφορικά με τον βαθμό κατά τον οποίο ο Δήμος κατάφερε να επανατοποθετηθεί στη διάσταση του management, συμπεραίνεται ότι το πρόγραμμα είχε σημαντική συμβολή σε αυτό το πεδίο. Με την εισαγωγή διαδικασιών παρακολούθησης και διαχείρισης των παρεμβάσεων και την αξιοποίηση δεικτών εκροών και αποτελέσματος, ενισχύθηκαν τα επίπεδα διαφάνειας, ελέγχου και λογοδοσίας στη λειτουργία του οργανισμού. Το στοιχείο αυτό λειτούργησε θετικά στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, προωθώντας κουλτούρα αριστείας. Ωστόσο, εξαιτίας των περιορισμών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τους Δήμους, οι οποίοι προκύπτουν από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, δεν κατέστησαν δυνατές οι σχετικές απαραίτητες οργανωσιακές αλλαγές για την προσαρμογή της λειτουργίας του οργανισμού στις απαιτήσεις του προγράμματος αλλαγής.

Σε ότι αφορά στους περιορισμούς του νομοθετικού πλαισίου σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και βάσει των περιορισμών που ανέκυψαν από την εφαρμογή του μεσοπρόθεσμου και των γενικότερων μνημονιακών περιορισμών, κρίνεται απαραίτητη η αξιοποίηση νέων εργαλείων απασχόλησης (Interreg Volunteer Youth,

European Voluntary Service, ακόμη και Solidarity Corps), τα οποία προσδίδουν έναν βαθμό ευελιξίας σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του προσωπικού. Και αυτό, διότι πέραν της ανανέωσης του προσωπικού (με ηλικιακούς όρους) και της διευκόλυνσης του υφισταμένου προσωπικού, προκύπτει διεθνώς ότι οι πρακτικές αυτές ενισχύουν τις υπηρεσίες και τις δυνατότητες αυτών, ενώ, παράλληλα, μεταφέρεται απαραίτητη γνώση και εμπειρία σε νέους ανθρώπους που βρίσκονται στην αρχή της επαγγελματικής τους πορείας.

Όσον αφορά την καινοτομία, τα ευρήματα του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man δείχνουν ότι η υλοποίηση του προγράμματος συνετέλεσε στην ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται με γρήγορο ρυθμό στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, υιοθετώντας ευέλικτες τακτικές και διαδικασίες στη λειτουργία του. Επιπροσθέτως, συνέβαλε σε κάποιο βαθμό στην ευθυγράμμιση στόχων και επιδιώξεων μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων, διαπίστωση που συμφωνεί με την έρευνα των Paarlberg και Perry (2007), τα αποτελέσματα της οποίας αποκαλύπτουν την αναγκαιότητα σύνδεσης της ατομικής συμπεριφοράς με τους εταιρικούς στόχους και τη δημιουργία ενός συστήματος κοινών αξιών. Διαπιστώνεται, επίσης, ότι το πρόγραμμα, λόγω της γραφειοκρατικής φύσης των διαδικασιών του, επέφερε σημαντικό βαθμό πολυπλοκότητας στην εκτέλεση ορισμένων διαδικασιών, με αποτέλεσμα να κάμπτεται περαιτέρω η ικανότητα του οργανισμού για καινοτομία, διαπίστωση που επιβεβαιώνει τα ευρήματα μελετών, μεταξύ των οποίων και εκείνη των Aher και Luoma- Aho (2017), η οποία αναδεικνύει μεταξύ άλλων την πολυπλοκότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών στον δημόσιο τομέα ως μία από τις αιτίες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της αλλαγής. Συμπεραίνεται, επιπροσθέτως, ότι η υποστελέχωση του Δήμου Κομοτηνής ιδιαίτερα σε υπηρεσίες που σχετίζονται με τον αναπτυξιακό προγραμματισμό, αποτέλεσε εμπόδιο στην επίτευξη της καινοτομίας.

Ωστόσο, ο οργανισμός δείχνει να μην έχει αντιληφθεί επαρκώς την έννοια της καινοτομίας και την αναγκαιότητα επιδίωξής της στο πλαίσιο των προσπαθειών για αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Αποδεικνύεται, επίσης, σε μεγάλο βαθμό η άγνοια σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους προκύπτει η καινοτομία. Από τα ευρήματα, διαπιστώνεται η ισχνή ικανότητα του οργανισμού για αναπροσαρμογή και αποτελεσματική σύνθεση των δυνάμεών του στην κατεύθυνση της επίτευξης της καινοτομίας, διαδικασία η οποία κρίνεται αναγκαία για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, σύμφωνα με την προσέγγιση των Βλάδου και

Χατζηνικολάου (2019), η οποία προκρίνει τη «βιολογία των επιχειρήσεων» και αντιλαμβάνεται τις επιχειρήσεις ως ζωντανούς και προσαρμοστικούς κοινωνικοοικονομικούς οργανισμούς.

Αναφορικά με την καινοτομία και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών, πέραν των ενεργειών που επισημάνθηκαν από την Δήμο Κομοτηνής και οι οποίες αφορούν τη διάχυσης τεχνογνωσίας μεταξύ φορέων ΟΤΑ μέσα από συνέργειες, είναι προφανές ότι σήμερα υπάρχει πληθώρα ευκαιριών ανταλλαγής τεχνογνωσίας, οι οποίες προκύπτουν από χρηματοδοτήσεις της DG REGIO (εδαφική συνεργασία: Διασυνοριακά, Διακρατικά, Διαπεριφερειακά). Πέραν όμως των παραπάνω, ειδικά μετά την υιοθέτηση της Στρατηγικής RIS3 (Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης) και δεδομένων τόσο της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού όσο και της μη επαρκούς αντίληψης του Δήμου Κομοτηνής περί καινοτομίας, προκρίνεται η φιλοσοφία της τετραπλής έλικας, ώστε να υπάρχει άμεση διασύνδεση της ακαδημαϊκής κοινότητας με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τις επιχειρήσεις και τον πολίτη. Το τελευταίο εμπίπτει σε μία σφαίρα προσέγγισης, η οποία αναδείχθηκε κατά τη δεύτερη κυρίως δεκαετία της νέας χιλιετίας και θεωρείται ως η επικρατούσα για τα χρόνια και τις δεκαετίες που έπονται. Συνάδει, επιπλέον, με την έρευνα των Βλάδου και Χατζηνικολάου (2020), η οποία μεταξύ άλλων προκρίνει την αναβάθμιση του γνωστικού δυναμικού των ανθρώπινων πόρων των οργανισμών, διαμέσου της επέκτασης της θεωρητικής προσέγγισης της τριπλής έλικας, ως στοιχείου που οδηγεί στην επίτευξη της καινοτομίας.

Από τη σχετική έρευνα, το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία- Θράκη» 2014- 2020 προκύπτει να συνιστά μία επιτυχημένη προσπάθεια διαχείρισης αλλαγής, ειδικότερα όμως σε ό,τι αφορά τις πτυχές της στρατηγικής και του management και πολύ λιγότερο σε ό,τι αφορά τη σφαίρα της τεχνολογίας και κυρίως τη δυναμική της καινοτομίας. Με την εφαρμογή του προγράμματος, ο Δήμος Κομοτηνής επαναπροσδιόρισε τη λειτουργία του μέσα στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε έπειτα από τη δημοσιονομική κρίση του 2008. Ενίσχυσε τη θέση του σε σχέση με άλλους Δήμους, κατάφερε να εξασφαλίσει τους απαραίτητους χρηματοδοτικούς πόρους για την εκπλήρωση της αποστολής του, διοχετεύοντάς τους αποτελεσματικά σε πρωτοβουλίες και έργα που όχι μόνον ωφέλησαν τους δημότες, αλλά ταυτόχρονα συνέβαλλαν στον εθνικό και περιφερειακό αναπτυξιακό και χωροταξιακό σχεδιασμό. Ο προσεχτικός και συνετός σχεδιασμός σε ό,τι αφορά τη διοχέτευση των περιορισμένων οικονομικών πόρων

επιβεβαιώνει την έρευνα των Pollitt και Bouckaert (2017), από την οποία προκύπτει ότι ιδιαίτερα σε καιρούς λιτότητας, τα επαρκώς καθορισμένα σχέδια που μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και τους περιορισμούς πόρων, πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την αλλαγή στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Σε γενικές γραμμές, το εν λόγω Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα προσέφερε καινούργια εργαλεία στον Δήμο για να διαχειριστεί ζητήματα της κρίσης, συνέβαλε εν μέρει στη βελτίωση της διαχειριστικής του ικανότητας, επέφερε ορισμένες οργανωσιακές αλλαγές στον Δήμο και βελτίωσε μερικώς τις εσωτερικές λειτουργίες του.

Υπολείπεται, ωστόσο, να γίνουν περαιτέρω βελτιωτικές ενέργειες σε ό,τι αφορά την ικανότητα τεχνολογικής μετεξέλιξης του Δήμου Κομοτηνής και κυρίως σε ό,τι αφορά την αποτελεσματική προσαρμογή των δυνάμεών του στην κατεύθυνση της επιδίωξης της καινοτομίας.

Συνοπτικά και λαμβάνοντας υπόψιν τόσο τη σχετική βιβλιογραφία όσο και τα ευρήματα της διερευνητικής διαδικασίας, διαπιστώνεται ότι ο αποτελεσματικός συντονισμός της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης απαιτεί την ενσωμάτωση των στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής και ανάπτυξης με συνεκτικό τρόπο. Η σημασία των ανθρώπινων πόρων, της συμμετοχής της κοινότητας, της τεχνολογικής υιοθέτησης, της καινοτομίας και της αναζήτησης και διεκδίκησης πόρων για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης τονίζονται από ερευνητικά αποτελέσματα διάφορων μελετών. Οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης και διαχείρισης της αλλαγής έχουν τον ίδιο στόχο, ο οποίος είναι να επιφέρουν σημαντικούς και ευνοϊκούς μετασχηματισμούς εντός των οργανισμών και των περιφερειών. Με την υιοθέτηση αυτών των αρχών, οι οργανισμοί και τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να προωθούν τη μακροχρόνια και βιώσιμη ανάπτυξη, αξιοποιώντας τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν, όταν διαφορετικές δυνάμεις και συνιστώσες αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Aher, K., Luoma-Aho, V. (2017). Contextualising change in public sector organizations. *Advances in Public Relations and Communication Management*, 2, 23-35

Alford, J., Greve, C. (2017). *Strategy in the public sector: A guide to effective change management.* Routledge

Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. Journal *of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Askim, J., Christensen, A. L., Fimreite, P., Laegreid, P. (2009). How to Carry Out Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001–2006 Norwegian Welfare Reform. *International Journal of Public Administration*, 32(12), 1006-1025.

Baimbridge, C. (1996). *Designing for change: A practical guide to business transformation.* Chichester: John Wiley & sons Ltd.

Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998). *Management.* Boston: McGraw-Hill Co.

Brown, J.S., Duguid, P. (2000). Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It. *Harvard Business Review*, 78(3), 73-80.

Butler, M. (2003). Managing from the Inside Out: Drawing on 'Receptivity' to Explain Variation in Strategy Implementation. *British Journal of Management*, 14, 47-60.

Certo, S.C., Certo, T. (2011). *Modern Management: Concepts and Skills*. New York: Prentice Hall.

Chatzinikolaou, D., Vlados, C. (2022). Crisis, innovation and change management: A blind spot for micro-firms? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ahead-of-print* (ahead-of-print).

Christiansen, C.R. (2006). Sense-Making and Entrepreneurial Coalition Building: A Case of Competing Interests, Cultural Barriers, and Interorganizational Relations in a Nonprofit Health Plan. *International Journal of Public Administration*, 29, 501–515.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.* Αθήνα: Μεταίχμιο

Cunningham, J.B., Kempling, J.S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330-344.

Downe, J., Hartley, J., Rashman, L. (2004). Evaluating the Extent of Inter-Organizational Learning and Change in Local Authorities Through the English Beacon Council Scheme. *Public Management Review*, 6(4), 531–553.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead- Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.

Elliott, R.D. (1990). The challenge of Managing Chage. *Personal Journal*, 69(3), 40-92.

Fernandez, S., Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.

Gilgeous, V., Chambers, S. (1999). Initiatives for management resistance to change. *Journal of general management*, 25(2), 44-58.

Grimshaw, D., Vincent, S., Willmott, H. (2002). Going Privately: Partnership and Outsourcing in UK Public Services. *Public Administration*, 80(3), 475-502.

Hartley, J., Butler, M., Benington J. (2002). Local Government Modernization: UK and Comparative Analysis from an Organizational Perspective. *Public Management Review*, 4(2), 387-404.

Hendriks, F., Tops, P. (2003). Local Public Management Reforms in the Netherlands: Fads, Fashions and Winds of Change. *Public Administration*, 81(2), 301-323.

Karp, T., Helgo, T. (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*, 8(1), 85-96.

Kickert, W. (2010). Managing Emergent and Complex Change: the Case of Dutch Agencification. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 489-515.

Kim, T.Y., Oh, H., Swaminathan, a. (2006.) Framing Interorganizational Network Change: A Network Inertia Perspective. *Academy of Management Review*, 31(3), 704-720.

Leban, B., Stone, R (2008). *Managing Organizational Change*. Chichester: Wiley Press.

Lencioni, P. (2008). *Leadership Excellence: Greatest leaders-many dwell in obscurity*. USA: Executive Excellence Publishing.

Montana, P., Charnov, B. (2002). *Management.* Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Montana, P.J., Charnov, B.H., Κατσαντώνη, Σ., Κατσαντώνης, Γ. (1993). *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mullims, L.J. (1999). *Management and organizational behavior*. New York: Financial times Prentice Hall.

Paarlberg, L., Perry, J. (2007). The American Review of Public Administration-values management. *Sage publications*. Retrieved from: Http://arp.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/4/387 (Πρόσβαση 8/10/2023).

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press.

Rainey, H.G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Van De Ven, H., Poole, M.S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies,* 26(9), 1377-1404.

Vlados, C. (2004). *La dynamique du triangle stratégie, technologie et management: L'insertion des entreprises grecques dans la globalization*. Thèse de doctorat de Sciences Économiques, Université de Paris X-Nanterre.

Vlados, C. (2019). *Strategy Technology Management (Stra.Tech.Man). Theory and Concepts.* Istanbul*:* KSP Books.

Vlados, C. (2021). The Stra.Tech.Man Scorecard. *International Journal of Business Administration,* 12(2), 36–63.

Vlados, C., Chatzinikolaou D. (2020). Stra.Tech.Man innovation, HRM and perception of educational needs in underdeveloped business ecosystems: The case of retail sector firms in Eastern Macedonia and Thrace. *International Journal of Human Resource Studies,* 10(2), 330-354.

Vlados, C., Chatzinikolaou, D. (2019). Business ecosystems policy in Stra.Tech.Man terms: The case of the Eastern Macedonia and Thrace region. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(3), 163-197.

Vlados, C., Chatzinikolaou, D. (2019). Strategy perception and implementation on less developed business ecosystems micro and small enterprises: The service sector of Eastern Macedonia and Thrace. *Business Management and Strategy*, 10(2), 27-63.

Vlados, C., Chatzinikolaou, D., Katimertzopoulos, F., Koutroukis, T. (2019). Regional underdevelopment and less developed business ecosystems: The case of Eastern Macedonia and Thrace. *Bulletin of Applied Economics*, 6(2), 31-44.

Weissert, C.S., Goggin, M. (2002). Non incremental Policy Change: Lessons from Michigan's Medicaid Managed Care Initiative. *Public Administration Review*, 62(2), 206-216.

Wollmann, H. (2000). Local Government Modernization in Germany: Between Incrementalism and Reform Waves. *Public Administration*, 78(4), 915-936.

Zaffarano, A. (1992). *Understanding leadership concepts for the professional court manager: an examination of leadership roles, leadership styles, and effective time management by judicial branch leaders.* New York: John Jay publishing

Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

Ελληνόγλωσση

Βλάδος, Χ. (2023). *Διαχείριση της αλλαγής στην τοπική αυτοδιοίκηση.* Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος

Βλάχου, Ε., Πάγκου, Μ. (2020). Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου για τη διάγνωση και τη βελτίωση του κλίματος αλλαγής σε τοπικές κοινωνίες: Η περίπτωση του Δήμου Κύμης- Αλιβερίου. *Επιθεώρηση Διοίκησης και Οικονομίας*, 57(3), 47-68.

Γκόγκου, Α., Σπυρόπουλος, Σ. (2019). Η επίδραση των αναπτυξιακών προγραμμάτων στη βιώσιμη ανάπτυξη των νήσων: Μια εμπειρική ανάλυση για το νομό Δωδεκανήσου. *Επιθεώρηση Νήσων*, 24(1), 19-34.

Δήμος Κομοτηνής (2014). *Στρατηγικός Σχεδιασμός Δήμου Κομοτηνής 2015 – 2019.* Κομοτηνή: Δήμος Κομοτηνής.

Δήμος Κομοτηνής (2019). *Επιχειρησιακό σχέδιο Δήμου Κομοτηνής.* Δήμος Κομοτηνής: Κομοτηνή.

Δήμου, Θ., Λάζου, Κ. (2018). Διδάγματα από τη διεθνή εμπειρία για τη διάδοση και τη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση των περιφερειών: Η περίπτωση του e-government. *Επιθεώρηση Διοίκησης και Πληροφορικής*, 33(4), 89-107.

ΕΣΠΑ (2019). ΕΣΠΑ. *Κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020 ανά επιχειρησιακό πρόγραμμα*. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/el/Documents/OPs2014-2020_FinancialData.pdf (Πρόσβαση 28-9-2023).

Ευαγγελίδης, Π., Μαρκόπουλος, Χ. (2017). Η συμβολή των ευρωπαϊκών προγραμμάτων στην ενίσχυση της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης: Μια αξιολόγηση του προγράμματος LEADER για την περίοδο 2007-2013. *Επιθεώρηση Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης*, 30(2), 25-44.

Μανίκας, Β. (2016). *Κρίσεις και Αλλαγές, το αχώριστο δίδυμο*. Αθήνα: Σιδέρης.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία.* Αθήνα: Μπένος.

Παπαδασκαλόπουλος Α., Χριστοφάκης Μ. (2016). *Περιφερειακός Προγραμματισμός και Αναπτυξιακός Σχεδιασμός.* Αθήνα: Παπαζήσης.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

I.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

S1. Στρατηγική σύλληψη

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η γενική σύλληψη της στρατηγικής; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S2. Επιχειρηματικό πλάνο

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο το επιχειρηματικό σχέδιο; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S3. Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S4. Παρακολούθηση εσωτερικού περιβάλλοντος

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η παρακολούθηση του εσωτερικού περιβάλλοντος; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S5. Χρήση στρατηγικών προσεγγίσεων

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η χρήση στρατηγικών προσεγγίσεων; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S6. Επίπεδο στρατηγικής αφαίρεσης (αποστολή, όραμα, φιλοσοφία)

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο το επίπεδο στρατηγικής αφαίρεσης; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S7. Αξιολόγηση στρατηγικής διαδικασίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η αξιολόγηση της στρατηγικής διαδικασίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

S8. Αναζήτηση της τελειότητας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η αναζήτηση της τελειότητας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΙΙ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Τ1. Παρακολούθηση τεχνολογίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η παρακολούθηση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ2. Εντοπισμός τεχνολογίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο εντοπισμός της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ3. Εκμάθηση τεχνολογίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η εκμάθηση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ4. Γνώση τεχνολογίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η γνώση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ5. Διάχυση τεχνολογίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η διάχυση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ6. Εφαρμογή τεχνολογίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η εφαρμογή της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ7. Τεχνολογική σύνθεση

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η τεχνολογική σύνθεση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τ8. Τεχνολογική προσπάθεια

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η τεχνολογική προσπάθεια; Ποιες σχετικές ενέργειες και

αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΙΙΙ. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μ1. Προγραμματισμός

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο προγραμματισμός; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ2. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ3. Οργάνωση

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η οργάνωση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ4. Στελέχωση

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η στελέχωση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ5. Ηγεσία

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η ηγεσία; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ6. Υποκίνηση

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η υποκίνηση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ7. Έλεγχος

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο έλεγχος; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

Μ8.

Συντονισμός

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο συντονισμός; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ STRA.TECH.MAN

Στρατηγική σήμερα (TS) = (S1 + S2 + S3 + S4 + S5 + S6 + S7 + S8) / 8 =

Τεχνολογία σήμερα (TT) = (T1 + T2 + T3 + T4 + T5 + T6 + T7 + T8) / 8 =

Μάνατζμεντ σήμερα (TM) = (M1 + M2 + M3 + M4 + M5 + M6 + M7 + M8) / 8 =

Σύνολο σήμερα (SUM) = TS + TT + TM =

Στρατηγική στο παρελθόν (PS) = (S1 + S2 + S3 + S4 + S5 + S6 + S7 + S8) / 8 =

Τεχνολογία στο παρελθόν (PT) = (T1 + T2 + T3 + T4 + T5 + T6 + T7 + T8) / 8 =

Μάνατζμεντ στο παρελθόν (PM) = (M1 + M2 + M3 + M4 + M5 + M6 + M7 + M8) / 8 =

Σύνολο στο παρελθόν (SUM) = PS + PT + PM =

IV. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ STRA.TECH.MAN

STM1. Πληρότητα Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «πληρότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM2. Συνοχή Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «συνοχή Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM3. Απλότητα Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «απλότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM4. Εφικτότητα Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «εφικτότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM5. Ανθεκτικότητα Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «ανθεκτικότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM6. Ευελιξία Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «ευελιξία Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM7. Ακρίβεια Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «ακρίβεια Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

STM8. Ρυθμός αλλαγής Stra.Tech.Man

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο «ρυθμός αλλαγής Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα.

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ STRA.TECH.MAN

Καινοτομικότητα Stra.Tech.Man σήμερα (TSI) = (TSI1 + TSI2 + TSI3 + TSI4 + TSI5 + TSI6 + TSI7 + TSI8)

/ 8 =

V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

CM1. Επίδραση της υλοποίησης του προγράμματος στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες

Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)

CM2. Μείωση του κόστους των υπηρεσιών προς τον πολίτη

Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην προσπάθεια μείωσης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη-δημότη και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)

CM3. Επίδραση του προγράμματος στην εσωτερική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης

Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών στο εσωτερικό του συγκεκριμένου οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης που διαχειρίστηκε την αλλαγή και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)

CM4. Επίδραση του προγράμματος στην διατμηματική συνεργασία

Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην διατμηματική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης που διαχειρίστηκε το πρόγραμμα της αλλαγής και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)

CM5. Επίδραση του προγράμματος στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των

διαφορετικών εμπλεκομένων διευθύνσεων
Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών διευθύνσεων στο εσωτερικό του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης που ανέλαβε την υλοποίηση του προγράμματος της αλλαγής και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)
CM6. Επίδραση του προγράμματος στη συνεργασία με λοιπούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης
Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στη δια-οργανωσιακή επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που συνέβαλαν στην υλοποίηση του προγράμματος της αλλαγής και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)
CM7. Επίδραση του προγράμματος στη συνεργασίας με την κεντρική διοίκηση
Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην επικοινωνία και τη συνεργασία με την κεντρική διοίκηση και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)
CM8. Επίδραση του προγράμματος στην εξοικονόμηση πόρων στην τοπική αυτοδιοίκηση
Σε ποιο βαθμό και προς ποια κατεύθυνση το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υλοποιήθηκε επέδρασσε στην προσπάθεια μείωσης της σπατάλης στη χρήση των πόρων στην τοπική αυτοδιοίκηση, γενικά και γιατί; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα. (Έως περίπου 100 λέξεις)
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
Μετεξέλιξη διαχείρισης αλλαγής (CM) = (CM1 + CM2 + CM3 + CM4 + CM5 + CM6 + CM7 + CM8) / 8 =