



Στρατηγικό Αναπτυξιακό Σχέδιο του Δήμου Ηρωικής πόλης Νάουσας (2019-2023)

της

Δρ. ΓΕΩΡΓΙΑΣ Χρ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ

Διπλωματική Εργασία.

**Υποβλήθηκε για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
Δημόσια Διοίκηση**

Εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Δημητρίου Σουμπενιώτη

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2019

**«Αν δεν σε τρομάζει το χειρότερο σενάριο,
τότε απλά κάν'το»
παππούς Χρήστος.**

**Για την Ειρήνη, τον Αναστάση
τον Χρήστο και τον Βαγγέλη**

**« Ο ισχυρός προχωρά όσο του επιτρέπει η δύναμή του,
και ο αδύναμος υποχωρεί όσο του επιβάλλει η αδυναμία του»**

Θουκυδίδης, Πελοποννησιακός Πόλεμος, (Διάλογος Μηλίων-Αθηναίων)

**«Στρατηγικό Αναπτυξιακό Σχέδιο του
Δήμου Ηρωικής Πόλης Νάουσας»
(2019-2023)**

Εξεταστική Επιτροπή επιπλέον του επιβλέποντα:

Καθηγητής Τσιότρας Γεώργιος, τμήμα ΟΔΕ

Επίκουρος Καθηγητής Ταμπακούδης Ιωάννης, τμήμα ΟΔΕ

Περίληψη

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης μας και ορίζει τον στρατηγικό στόχο προς τον οποίο πρέπει να κινηθεί ο Οργανισμός, θέτει τις προτεραιότητες και κατονομάζει τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί.

Το Στρατηγικό Αναπτυξιακό Σχέδιο του Δήμου Ηρωικής Πόλης Νάουσας που πραγματεύεται η παρούσα εργασία εκπονείται σε κομβικό χρονικό σημείο, μιας και βρισκόμαστε στη λήξη της θητείας της δημοτικής αρχής που εκλέχθηκε στις δημοτικές εκλογές το 2014, και λίγο πριν την διεξαγωγή των εκλογών του 2019. Σημαντικό στοιχείο της εκλογικής αναμέτρησης είναι η θέση σε ισχύ του νέου εκλογικού Νόμου 4555/2018.

Σε αυτήν την μεταβατική περίοδο θα κληθεί ο Δήμος να προσαρμοστεί τάχιστα ώστε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις δυνάμεις του, να αδράξει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις όποιες απειλές φροντίζοντας να ενισχύσει ό,τι θεωρείται αδύναμο σημείο του προτάσσοντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματά του.

Μέσα από τη μελέτη της ισχύουσας κατάστασης και εφαρμογή των εργαλείων διερεύνησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος PEST analysis, ανάλυση οριζόντιων εκθέσεων και SWOT analysis, εντοπίσαμε τέσσερις πυλώνες βιώσιμης ανάπτυξης οι οποίοι μπορούν να στηρίξουν την οικονομία του Δήμου και των δημοτών, με γνώμονα τον σεβασμό στην ταυτότητα, στις ιδιαιτερότητες, και την ιδιαίτερη δυναμική που του προσδίδουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει: ένας Δήμος όπου να επιδιώκεις να ζεις.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγικός σχεδιασμός, Δήμος Ηρωικής Πόλης Νάουσας, στρατηγική ανωτάτου επιπέδου, ανταγωνιστική στρατηγική, στρατηγική κατωτάτου επιπέδου, εθνικά στρατηγικά σχέδια, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, οινοτουρισμός, Digital Marketing, εξοικονόμηση ενέργειας, μεταποίηση προϊόντος, προστιθέμενη αξία, εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών.

Abstract

Strategic planning is an integral part of Management as it sets the priorities and the strategic goals to be achieved by the organization and defines the means that will contribute to success. The timing for implementing the strategic development plan of the Municipality of the Heroic town of Naoussa, addressed in this paper is crucial, given that the local elections are due in few months and will be held based on the new electoral Law 4555/2018.

In this transitional period, the municipality will have to adapt as soon as possible to the new rules in order to make the best use of its strengths, seize any opportunity and avoid any upcoming threats by strengthening its weaknesses and valorizing its comparative advantages.

Through the study of the current situation and the application of the internal and external environment exploration tools such as PEST analysis, MATRIX and SWOT analysis, we identified four sustainable development pillars that can support the local economy while respecting the identity, specificities and the potential that make up its comparative advantages: a Municipality to live in!

Key words: strategic plan, Municipality of the Heroic Town of Naoussa, corporate strategy, business strategy, functional strategy, national strategic plans, Region of Central Macedonia, win tourism, Digital Marketing, save energy, processing of agricultural products, added value, personalized services .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| Περίληψη..... | 5 |
| Abstract | 6 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ | 12 |
| 1. Πρόλογος | 12 |
| 2. Εισαγωγή..... | 15 |
| 3. Δομή εργασίας..... | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ..... | 17 |
| 1. Στρατηγική: τι είναι και πώς ορίζεται..... | 19 |
| 2. Χρησιμότητα της στρατηγικής: Η Στρατηγική δεν παρακάμπτεται..... | 20 |
| 2.1 Η στρατηγική «θέτει γραμμές πλεύσης» | 20 |
| 2.2 Ενισχύει την στοχευμένη λήψη αποφάσεων..... | 20 |
| 2.3 Βοηθά στον συντονισμό δράσεων | 21 |
| 2.4 Ορίζει την ταυτότητα του Οργανισμού | 21 |
| 2.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα | 21 |
| 2.6 Αποκαλύπτει και βοηθά στην διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος | 22 |
| 3. Είδη στρατηγικής | 23 |
| 3.1 Προγραμματισμένη στρατηγική (deliberate strategy)..... | 23 |
| 3.2 Αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy) | 23 |
| 3.3 Επιβαλλόμενη στρατηγική (imposed strategy)..... | 24 |
| 4. Επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού | 24 |
| 4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός ανωτάτου επιπέδου/ Corporate strategy..... | 25 |
| 4.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth)..... | 25 |
| Α. Στρατηγικές Συγκέντρωσης (Concentration strategy) | 25 |
| Β. Στρατηγικές Διαποίκισης (Diversification) | 26 |
| 4.1.2 Στρατηγικές σταθεροποίησης (stability) | 26 |
| Β. Profit strategy..... | 27 |
| Γ. Pause strategy..... | 27 |
| 4.1.3 Στρατηγικές υποχώρησης(retrenchment strategies)..... | 27 |
| Α. Selling out..... | 27 |
| 4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός μεσαίου επιπέδου (business strategy) | 28 |
| 4.2.1 Judo strategy | 29 |
| 4.2.2 Συν-ανταγωνισμός/ coo-petition: | 29 |
| 4.2.3 Co-branding:..... | 30 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.2.4 | Ηγεσία προϊόντος | 30 |
| 4.2.5 | Οικειότητα με τον πελάτη: | 30 |
| 4.2.6 | Επιχειρησιακή τελειότητα | 31 |
| 4.2.7 | Εγγύτητα επιχειρησιακού οικοσυστήματος..... | 31 |
| 4.2.8 | Ηγεσία κόστους: | 31 |
| 4.2.9 | Ποιοτική διαφοροποίηση..... | 31 |
| 4.2.10 | Εστιασμένη ηγεσία κόστους:..... | 31 |
| 4.2.11 | Εστιασμένη ποιοτική διαφοροποίηση: | 31 |
| 4.2.12 | Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών:..... | 32 |
| 4.3 | Στρατηγικός σχεδιασμός κατωτάτου επιπέδου– Λειτουργική στρατηγική (functional strategy)..... | 32 |
| 5 | Διαφορές λειτουργίας και αρχών ιδιωτικού με Δημόσιο Τομέα..... | 33 |
| 6 | Οι μέγα τάσεις της Στρατηγικής στον Δημόσιο Τομέα | 36 |
| 6.1 | Δημόσιοι Οργανισμοί και Διεθνοποίηση | 36 |
| 6.2 | Ευρωπαϊκή Ένωση και Τοπική Αυτοδιοίκηση..... | 37 |
| 6.3 | Τοπική Αυτοδιοίκηση και Επιχειρηματικότητα | 37 |
| 6.4 | Δημόσιοι Οργανισμοί/ Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτική εξάρτηση | 37 |
| 6.5 | Δημόσιοι Οργανισμοί/ Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πράσινες Ρυθμίσεις | 38 |
| 6.6 | ΔΟ/ ΤΑ Γιγάντωση με καθετοποίηση ή Συρρίκνωση σε Υπηρεσίες κορμού και outsourcing | 38 |
| 6.7 | Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση | 38 |
| 6.8 | Χρηματοδότηση..... | 38 |
| 6.9 | Συντονιστικός ρόλος έκταση διακυβέρνησης..... | 39 |
| 6.10 | Αξιοποίηση φυσικών πόρων..... | 39 |
| 6.11 | Αξιοποίηση πολιτιστικής κληρονομιάς | 39 |
| 6.12 | Άριστη αξιοποίηση εσωτερικών πόρων | 40 |
| 7. | Διαμόρφωση και κατάστρωση σχεδίου | 40 |
| 7.1 | Τρόποι διαμόρφωσης στρατηγικής..... | 40 |
| 7.2 | Δεξιότητες και αρετές. Ποιος καταστρώνει την στρατηγική; | 41 |
| 8. | Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού/ Model of strategic management..... | 43 |
| 8.1. | Environmental Scanning /Διερεύνηση περιβάλλοντος: Εργαλεία Ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος..... | 43 |
| 8.1.1 | PEST analysis: Ανάλυση άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος..... | 44 |
| 8.1.2 | Issues priority Matrix: Οριζόντιες εκθέσεις | 46 |
| 8.1.3 | SWOT analysis: Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές | 47 |
| 8.1.4 | Επτά επιπλέον εργαλεία διερεύνησης περιβάλλοντος: | 50 |
| 8.2 | Strategy Formulation: Διαμόρφωση στρατηγικής..... | 53 |

| | |
|--|------------|
| 8.3 Strategy implementation/ Υλοποίηση στρατηγικής | 54 |
| 8.4 Evaluation and Control/ Αξιολόγηση στρατηγικής | 54 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 56 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV | 63 |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ Η.Π.ΝΑΟΥΣΑΣ | 63 |
| 1. Συνοπτική περιγραφή- Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης | 67 |
| 1.1. Η γενική εικόνα της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού..... | 67 |
| 1.2 Περιβάλλον και ποιότητα ζωής | 77 |
| 1.2.1 Φυσικό περιβάλλον | 77 |
| 1.2.2 Προβλήματα Ρύπανσης | 78 |
| 1.2.3 Αστικό περιβάλλον..... | 79 |
| 1.3 Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός»..... | 80 |
| 1.3.1 Παιδεία..... | 80 |
| 1.3.2 Κοινωνική πολιτική..... | 81 |
| 1.3.3 Τομέας Υγείας..... | 82 |
| 1.3.4 Πολιτισμός..... | 83 |
| 1.3.5 Αθλητισμός..... | 85 |
| 1.4 Τοπική οικονομία και απασχόληση..... | 85 |
| 1.5 Το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου και οι οριζόντιες υπηρεσίες | 87 |
| 1.5.1. Έμφυχο δυναμικό | 87 |
| 1.5.2. Οικονομικά στοιχεία- Δημοτική περιουσία..... | 90 |
| 1.5.3. Δημοτικές Επιχειρήσεις υπό λύση και εκκαθάριση | 91 |
| Α. ΔΗΠΟΝ (ΚΕΠΑΠ) | 91 |
| Β.Δημοτική Επιχείρηση Τουριστικής Ανάπτυξης Βερμίου«3-5 Πηγάδια», Νάουσα Δημοτική Α.Ε (ΔΕΤΑΒ) | 91 |
| Γ.Δημοτική Επιχείρηση Τουρισμού (ΔΕΤ), Ξενοδοχείο «Βέρμιο» Αγ.Νικολάου..... | 92 |
| 1.5.4. Νομικά Πρόσωπα του Δήμου Νάουσας..... | 93 |
| Α/Το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης Δήμου Νάουσας | 93 |
| Β. Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Νάουσας (ΔΕΥΑΝ) | 94 |
| 1.5.5 Οικονομική αναζωογόνηση και προοπτική ανάπτυξης..... | 98 |
| Α. Αναπτυξιακός σχεδιασμός Αστικού Ιστού | 98 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ V | 107 |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 107 |
| 1. PEST analysis | 108 |

| | | |
|---|---|------------|
| 7 | Ανάλυση οριζόντιων εκθέσεων | 113 |
| 8 | SWOT analysis..... | 115 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI | | 127 |
| ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ 2019-2023 | | 127 |
| 1 ^{ος} | ΠΥΛΩΝΑΣ : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ | 128 |
| 2 ^{ος} | ΠΥΛΩΝΑΣ : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ..... | 135 |
| 3 ^{ος} | ΠΥΛΩΝΑΣ : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 147 |
| 4 ^{ος} | ΠΥΛΩΝΑΣ : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ- ΒΡΙ..... | 150 |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ..... | | 160 |
| ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ | | 161 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | | 163 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ..... | | 164 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | | 172 |

Κατάσταση πινάκων

Πίνακας 1: Οι δυνάμεις της επιχείρησης και η στρατηγική της θέση ως προς τις ευκαιρίες και τις απειλές (αντοχή επιχείρησης), σελ. 28

Πίνακας 2: Κριτήρια αναγνώρισης σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων, σελ. 47

Πίνακας 3: SWOT Matrix, σελ. 48

Πίνακας 4: Επιπτώσεις στη στρατηγική του οργανισμού, μέσα από τον συνδυασμό των στοιχείων SWOT, σελ. 49

Πίνακας 5: Μόνιμος πληθυσμός Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, σελ. 68

Πίνακας 6: ΠΚΜ. Μόνιμος πληθυσμός 2011 ανά Δήμο, σελ. 69

Πίνακας 7: Πρόβλεψη διακύμανσης πληθυσμού, σελ. 71

Πίνακας 8: Χιλιομετρική απόσταση και προβλεπόμενος χρόνος διαδρομής μεταξύ μεγάλων Δήμων, σελ. 74

Πίνακας 9: Οικισμοί Δήμου Η.Π Νάουσας, σελ. 76

Πίνακας 10: Πολιτιστικοί Σύλλογοι που δραστηριοποιούνται στον Δήμο ΗΠ Νάουσας, σελ. 172

Πίνακας 11: Δραστηριότητα πληθυσμού στους τομείς απασχόλησης, σελ. 86

Πίνακας 12: Αριθμός κεφαλών ανά είδος και ανά περιοχή, σελ. 87

Πίνακας 13: Τρέχουσες περιοχές παρέμβασης έργων ΔΕΥΑΝ, σελ. 96

Πίνακας 14: Αναπτυξιακός σχεδιασμός αστικού ιστού Νάουσας, σελ. 100

Πίνακας 15: Αλληλεπιδράσεις έμμεσου και άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος Δήμου Η.Π Νάουσας, σελ. 112

Πίνακας 16: Αναγνώριση σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων, σελ. 114

Πίνακας 17: Συμπληρωμένος SWOT Matrix, σελ. 124

Πίνακας 18: Διάρθρωση των Αξόνων, Μέτρων και των γενικών στόχων του Σχεδίου Δράσης, σελ. 156

Κατάσταση χαρτών

Χάρτης 1: Διοικητική διαίρεση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, σελ. 68

Χάρτης 2: Χάρτης των Δήμων της Π.Ε Ημαθίας, σελ. 73

Χάρτης 3 : Τέσσερα τουριστικά brands της Κεντρικής και Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, σελ. 140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1. Πρόλογος

Τι μπορεί να ωθήσει κάποιον να επιλέξει να ασχοληθεί με τον στρατηγικό σχεδιασμό... Για τον οποιονδήποτε άλλο, δεν γνωρίζω. Για μένα ξέρω πως όσες απαντήσεις και να διατύπωσα στην προσπάθειά μου να ανταπεξέρθω στο ερώτημα, καμία δεν με κάλυψε, γιατί καμία απάντηση από αυτές που στέκουν σε επιστημονικό πόνημα δεν κάλυπτε την αλήθεια. Επέλεξα τον στρατηγικό σχεδιασμό επειδή πολύ απλά είναι συναρπαστικό. Και όσο αναζητά κανείς πληροφορίες στις βιβλιογραφικές πηγές, τόσο μαγεύεται αντί να απομυθοποιεί. Όσο πλησιάζεις την στρατηγική, τόσο σε κερδίζει και συνειδητοποιείς ότι για να είσαι αποτελεσματικός υπάρχει η σωστή απόσταση θεώρησης των πραγμάτων: από πολύ κοντά χάνεις το σύνολο, και από πολύ μακριά χάνεις τη λεπτομέρεια. Την λεπτομέρεια που κάνει τη διαφορά.

Η ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει η βιβλιογραφία επί του θέματος της Στρατηγικής είναι ότι δεν παρέχει βέβαιες απαντήσεις στο «τι να κάνεις», απεναντίας, δια φωτίζει στο «τι θα μπορούσες να κάνεις», και αυτό σε ένα περιβάλλον πολυπαραγοντικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Η βιβλιογραφία λειτουργεί περισσότερο σαν οδικός χάρτης: πρέπει μόνος σου να βρεις το σημείο και την στιγμή εκκίνησής σου, τον προορισμό σου και τις διαδρομές που θα ακολουθήσεις ανάλογα με τα μέσα που διαθέτεις, τις συνθήκες που επικρατούν, τους συνεπιβάτες σου, τις αντοχές τους, συνυπολογίζοντας και τους άλλους οδηγούς που θα βρεθούν στον ίδιο (στενό) δρόμο με σένα. Το συναρπαστικό με την κατάστρωση Στρατηγικού Σχεδίου είναι ότι διαχειρίζεται απτά, και πολλές φορές σκληρά δεδομένα τα οποία πρέπει να μετουσιωθούν σε δυνατότητες για την κάλυψη αναγκών και επιθυμιών των πολιτών, τις οποίες οι ίδιοι δεν έχουν καν επίγνωση ότι θα εκφράζουν σε πέντε χρόνια, ή ότι οι σημερινές κινήσεις θα προσφέρουν σταδιακά ποιότητα ζωής, οικονομική ευμάρεια και περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης. Η εφαρμογή και υλοποίηση οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδίου θεωρείται κατά την γνώμη μου επιτυχής όταν αλλάζει άρδην την υφιστάμενη SWOT¹ analysis και ο επόμενος συντάκτης καλείται να συνεχίσει τα όσα ξεκίνησαν και έχει κάπου να πατήσει για να πάει ακόμα παραπέρα: «δός μοι πᾶ στῶ καὶ τὰν γᾶν κινήσω»². Η Στρατηγική σπρώχνει μακρύτερα τον ορίζοντα, και δουλεύει το αύριο από σήμερα.

¹ Ανάλυση των Δυνάμεων Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (ΔΑΕΑ)

² Ρήση του Αρχιμήδη

Το έτερο συναρπαστικό κομμάτι της Στρατηγικής, είναι ότι απαιτεί πολυσχιδή και πολύπλευρη οπτική. Επιστρατεύει ό,τι απαιτεί η Χρηστή Διοίκηση για την λειτουργία της. Απαιτεί ηγεσία που δεσμεύεται πρώτη για την πολύπλευρη ανάπτυξη του τόπου, απαιτεί διαχείριση προσωπικού για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην υλοποίηση του σχεδίου, απαιτεί διορατικότητα, αντίληψη και ψυχραιμία. Απαιτεί μικρά σταθερά βήματα, ή τολμηρά άλματα, απαιτεί θέσπιση κριτηρίων για λήψη αποφάσεων, απαιτεί ενσυναίσθηση αλλά και αλεξιθυμία για τις δύσκολες αποφάσεις που οφείλουν να παρθούν³. Απαιτεί σωστή ερμηνεία των Νόμων και των οικονομικών στοιχείων για τη διασφάλιση πόρων. Απαιτεί να τίθενται οι ερωτήσεις πριν από τις απαντήσεις.

Απαιτεί στρατηγική σκέψη. Η οποία προϋποθέτει μια σειρά γνώσεων, δεξιοτήτων, αρετών και ικανοτήτων που συνεχώς πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται και να διαδέχονται η μία την άλλη.

Η Στρατηγική απαιτεί κάποιον πολυμήχανο και χαλκέντερο.

Κάποιος πολυμήχανος και χαλκέντερος, δρα με στρατηγική.

Δεν γνωρίζω αν διαθέτω τα παραπάνω χαρακτηριστικά στον βαθμό που απαιτείται. Έπραξα αυτό που έχω μάθει: Άφησα το μυαλό ελεύθερο, κοιτώντας μακριά και πατώντας στη γη.

Αυτό όμως δεν γίνεται μόνο του. Να αφήνω το μυαλό ελεύθερο, μου το δίδαξε από τότε που άνοιξα τα μάτια μου και με έμαθε να το κάνω, ο πατέρας μου. Στη ζωή μου έδωσα αμέτρητες φορές εξετάσεις. Σε άλλες τα πήγα άριστα, σε άλλες καλά, σε άλλες λιγότερο καλά. Ο μπαμπάς μου και πάλι, μου εξήγησε ότι έτσι μαθαίνω. Μου εξήγησε πως θα 'πρεπε να με στεναχωρεί το να μην έχω προετοιμαστεί, όχι ο βαθμός στην κόλλα. Και μου εξήγησε ότι ο καλός βαθμός είναι σημάδι, όχι απόδειξη ότι κάτι ξέρω, ένα σημάδι ότι μπορώ να το ψάξω περισσότερο. Με αυτόν τον εξαιρετικό μπαμπά συνωμότησαν υπέροχοι δάσκαλοι, ο εκλιπών Georges Molinie, πρύτανης της Σορβόνης και επιβλέπων στο διδακτορικό μου, ο καθηγητής κ. Γιάννης Παπαδημητρίου που με μεράκι και υπομονή με μύησε στην ανάλυση δεδομένων, ο καθηγητής κ. Ιωάννης Σκούρτης που με σύστησε στο πρωτογενές υλικό έρευνας και την σημασία να αποβάλεις τις ερμηνείες των άλλων και να φιλτράρεις μέσα από το δικό σου μυαλό, ο καθηγητής κ. Ηλίας Κουσκουβέλης ο οποίος μου καλλιέργησε την ψυχραιμία σε ώρες κρίσης και υπέδειξε την σημασία της απόφασης. Όλα όσα διδάχθηκα από τους παραπάνω, αφυπνίστηκαν από τον καθηγητή κ. Δημήτρη

³ « Πέντε ελαττώματα επικίνδυνα για έναν στρατηγό: Αν είναι παράτολμος, οι άντρες του θα σκοτωθούν. Αν είναι δειλός, ο στρατός του θα αιχμαλωτισθεί. Αν είναι οξύθυμος, θα αντιδρά από θυμό. Αν είναι υπερόπτης, μπορεί να εξαπατηθεί. Αν είναι δεμένος με τους άντρες του, θα διστάσει την κρίσιμη στιγμή» (Σουν Τζου, Κινέζος θεωρητικός της Στρατηγικής, 6^{ος} -5^{ος} αιώνας)

Σουμπενιώτη που τους απέδωσε μια γενικευμένη και δημιουργική διάσταση συνδυάζοντας όλα τα λιθαράκια των συναδέλφων του. Και εκείνους που ανέφερα εδώ ονομαστικά, και όσους κρατώ στην καρδιά μου. Ο όμορφος τρόπος να απαντά ως και την τελευταία ερώτηση, η αντιμετώπιση της κάθε απορίας ως σημαντική, ο σεβασμός σε αυτόν που ρωτά είναι κοινά χαρακτηριστικά των δασκάλων που σημάδεψαν την πορεία μου. Το σημαντικότερο όμως, αυτό που τους κάνει να ξεχωρίζουν, είναι η χαρά και το καμάρι όταν τα καταφέρνει ο μαθητής τους.

Μην προσπαθείτε να σκέφτεστε έξω από το κουτί. Το μυστικό είναι να καταλάβετε πως δεν υπάρχει καν κουτί!

Αγαθά κόποις κτώνται, τίποτα δεν γίνεται από μόνο του. Πρέπει να το κάνεις. Η παρακολούθηση μαθημάτων και οι ώρες μελέτης είναι απαραίτητες για την απόκτηση γνώσεων, όξυνση δεξιοτήτων και την πραγματοποίηση εργασιών, ως προς αυτό, να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου και τη μητέρα μου για την έμπρακτη συμπαράστασή τους.

2. Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία θα επιχειρήσουμε τη σύνταξη, ενός Στρατηγικού Σχεδίου για τον Δήμο Ηρωικής Πόλης Νάουσας ο οποίος θέτει ως στρατηγικό στόχο την ανάπτυξη του Δήμου αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει έναντι των ανταγωνιστών του και με προσπάθεια άμβλυνσης των όποιων στοιχείων δυσχεραίνουν την αναπτυξιακή πορεία του.

Για την πραγματοποίηση αυτού του εγχειρήματος λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της δημοτικής ενότητας Νάουσας έναντι των τοπικών κοινοτήτων καθώς και οι συγκλίσεις ή αποκλίσεις που αυτές παρουσιάζουν μεταξύ τους. Τα σημεία αυτά θα εξεταστούν κατά την μελέτη της κατάστασης όπως αυτή ισχύει σήμερα, παραμονές των δημοτικών εκλογών 2019. Μέσα από την εφαρμογή εργαλείων διερεύνησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος θα προκύψουν οι δυνάμεις που διαθέτει ο Δήμος, οι αδυναμίες που εμποδίζουν την γρήγορη ανταπόκριση στις αναδυόμενες ευκαιρίες και τις διαφαινόμενες απειλές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και με νέο ισχύοντα Νόμο.

Από την αφετηρία, την ισχύουσα κατάσταση δηλαδή, και τις συνθήκες όπως αυτές διαμορφώνονται θα προκύψουν οι πυλώνες στους οποίους θα μπορεί να στηρίξει ο Δήμος την ανάπτυξή του, εξασφαλίζοντας συρρίκνωση της οικονομικής του εξάρτησης από την κεντρική εξουσία και επομένως μεγαλύτερο εύρος κινήσεων στη λήψη αποφάσεων και προγραμματισμού για την βελτίωση της ποιότητας ζωής και την ευημερία των κατοίκων.

3. Δομή εργασίας

Μετά από την παρουσίαση της περίληψης της εργασίας στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα (summary), τον πίνακα περιεχομένων, και την κατάσταση πινάκων και χαρτών που αναφέρονται στην εργασία, **στο πρώτο** από τα συνολικά επτά κεφάλαια της εργασίας, δίδεται ο πρόλογος, η εισαγωγή και η δομή της, που παρατίθεται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσεται το θεωρητικό μέρος της Στρατηγικής Διοίκησης και γίνεται κατανοητό τι είναι ένα στρατηγικό σχέδιο, σε τι χρησιμεύει, για ποιον λόγο δεν μπορούμε ούτε πρέπει να το παρακάμψουμε. Τίθεται επίσης το ζήτημα των διαφορών που εντοπίζονται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε θέματα αρχών και σκοπού, και αναφέρονται οι μέγα τάσεις του δημοσίου τομέα. Στην συνέχεια, δίνεται το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού και επεξηγούνται τα τρία επίπεδα στρατηγικής, ενώ ακολουθεί ανάλυση των εργαλείων διερεύνησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τον τρόπο που διαμορφώνεται και υλοποιείται η

στρατηγική, μην παραλείποντας να αναφερθούμε και στην αξιολόγηση και παρακολούθηση της πορείας της με τον καθορισμό των κατάλληλων δεικτών.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων, και αναφέρονται τα ονόματα όσων δέχτηκαν να συμμετάσχουν με σκοπό την διερεύνηση, την ισχύουσα κατάσταση στον Δήμο Η. Π Νάουσας καθώς και τις μελλοντικές προσδοκίες και δυνατότητες. Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται και οι περιορισμοί που παρουσιάστηκαν στην έρευνα, λόγω κυρίως των συγκυριών λόγω των επικείμενων εκλογών.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** πραγματοποιείται περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης στον Δήμο Η.Π Νάουσας, όπως αυτή ορίζεται πως πρέπει να καταγράφεται από τις οδηγίες του Υπουργείου Εσωτερικών.

Στην συνέχεια, **στο πέμπτο κεφάλαιο**, γίνεται αξιοποίηση των όσων έχουν προκύψει από την έρευνα, τις συνεντεύξεις και τα εθνικά ή τοπικά στρατηγικά σχέδια ώστε να μπορεί να γίνει ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου. Τα εργαλεία διερεύνησής του που θεωρήσαμε κατάλληλα για την περίπτωση ενός ΟΤΑ α' β/θμού είναι η PEST analysis (ανάλυση Πολιτικών, Οικονομικών, Κοινωνικών και Τεχνολογικών παραγόντων), η ανάλυση οριζόντιων εκθέσεων που επιτρέπει την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, και η SWOT analysis που εντοπίζει Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές.

Βάσει των διαπιστώσεων που προκύπτουν, αρθρώνονται **στο έκτο κεφάλαιο** η αποστολή του Δήμου όπως την αντιλαμβανόμαστε βάσει της ιεράρχησης των αξιών, και οι πυλώνες ανάπτυξης που θα συμβάλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής. Στην μελέτη μας, προέκυψαν τέσσερις πυλώνες, που θεωρούμε ότι δύνανται να αλλάξουν το εγγύς και απώτερο μέλλον προσφέροντας οικονομική ευρωστία και ποιότητα ζωής. Τέλος, γίνεται προσπάθεια ιεράρχησης των δράσεων, και ορισμός δεικτών παρακολούθησης ώστε να είναι εποικοδομητική η αξιολόγηση του σχεδίου και επιτυχείς οι διορθωτικές κινήσεις .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Μια φορά και έναν καιρό, στην Κωνσταντινούπολη, στο σπίτι της οικογένειας Παπαδοπούλου, μια απλή λιτή ξύλινη σφραγίδα άφησε το σημάδι της πάνω σε ένα φρεσκοψημμένο μοσχοβολιστό μπισκότο⁴. Τα χρόνια πέρασαν και το 1922, με τη Μικρασιατική Καταστροφή η οικογένεια Παπαδοπούλου επιβιβάζεται σε ένα πλοίο που πιάνει λιμάνι στον Πειραιά. Με ό,τι ανάμικτα συναισθήματα μπορεί να είχαν για τον νέο τόπο στον οποίο βρίσκονταν, θέλησαν να πιουν έναν καφέ. Ο οποίος ήταν στα μάτια τους λειψός αφού δεν συνοδευόταν από μπισκότο, όπως είχαν μάθει να τον απολαμβάνουν στην Πόλη. Ο Ευάγγελος Παπαδόπουλος, γιος της οικογένειας, αναγνώρισε την ευκαιρία που του παρουσιαζόταν μέσα από το κενό στην αγορά. Ένα κενό που θα αναπλήρωνε ο ίδιος ικανοποιώντας την ανάγκη των καταναλωτών την οποία από μόνος του θα δημιουργούσε.

Η οικογένεια εγκαταστάθηκε σε προσφυγική πολυκατοικία. Μητέρα και παιδιά αγοράζουν έναν φούρνο και ξεκινούν να στήνουν αυτό που ξέρουν: μια υποτυπώδη γραμμή παραγωγής με ένα άκρως λιτό και εξ ανάγκης εξατομικευμένο δίκτυο διανομής: Η μητέρα ζυμώνει και ψήνει τα Πτι-Μπερ ενώ τα παιδιά τα πουλούν χύμα τριγυρνώντας με τα ποδήλατά τους τα σοκάκια της Αθήνας. Το 1930 και το 1935 κυκλοφορούν για πρώτη φορά τα Μιράντα, τα Γεμιστά και Cream Crackers. Το 1938 η βιοτεχνία εγκαθίσταται στο πρώτο της μικρό εργοστάσιο στην Αθήνα, στην οδό Θεσσαλονίκης, και εξοπλίζεται με μηχανήματα ελληνικής κατασκευής.

Το 1940 ξεσπά πόλεμος και τα Cream Crackers καταναλώνονται από τον ελληνικό στρατό ως ξηρά τροφή, ενώ με το τέλος του πολέμου προσπαθεί και πάλι να ορθοποδήσει ανοίγοντας το πρώτο σύγχρονο εργοστάσιο στην Πέτρου Ράλλη, και γίνεται ο ηγέτης του κλάδου. Ο ιδρυτής της εταιρείας, Ευάγγελος Παπαδόπουλος αναφέρει: «Εμείς οι παλαιοί κάναμε προσεκτικά επιχειρηματικά βήματα και όχι ριψοκίνδυνα άλματα και εφαρμόζουμε μια στρατηγική μακρόπνοη. Έτσι, με σκληρή δουλειά και αισιοδοξία, με εντιμότητα και τόλμη, με σεβασμό στο καταναλωτή μας, είδαμε τους κόπους μας να πιάνουν τόπο». Το 1972 σχεδιάζεται το σήμα της εταιρείας, το κόκκινο «Π» που συμπληρώνεται από τις φιγούρες των τεσσάρων παιδιών του ιδρυτή της. Το 1974 ανοίγει το δεύτερο εργοστάσιο στην Θεσσαλονίκη, και τέσσερα χρόνια μετά λανσάρονται τα Carrice, που απογειώνουν τις εξαγωγές της εταιρείας. Το 1980, ανοίγει το τρίτο εργοστάσιο στον Βόλο, και το 1989 στρέφεται και στην παραγωγή αρτοσκευασμάτων με το προϊόν Krispies.

⁴<https://papadopoulou.gr/history>(16-1-2019), επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας.

Το 1990, η σοκολάτα δοξάζεται αφού επικαλύπτει τα γνωστά Πτι-Μπερ, τα Μιράντα και τα Γεμιστά, ενώ στα Οινόφυτα, στο τέταρτο εργοστάσιο της εταιρείας ψήνονται οι Goldies, οι φρυγανιές της εταιρείας. Ακολουθεί μια περίοδος συνεχούς λανσαρίσματος νέων προϊόντων με νέες εκδοχές παλαιών προϊόντων και εισαγωγή στην κατηγορία της μπάρας δημητριακών με το Digestive bar(2011) ενώ το 2013, επεκτάθηκε και στην αγορά του συσκευασμένου ψωμιού με το Χωριανό (χωριάτικο ψωμί σε φέτες) και το Γεύση στο τετράγωνο (ψωμί για τوست)⁵.

Το 1991, η Danone αγοράζει το 10% της επιχείρησης και το διατηρεί ως το 2008, ημερομηνία στην οποία η πρωτότοκη κόρη του ιδρυτή, Ιωάννα Παπαδοπούλου, ξανααγοράζει το πωληθέν ποσοστό και η εταιρεία ξαναγίνεται 100% ελληνική.

Η ανωτέρω ιστορία που μπορεί να ξεκινά σαν παραμύθι, συνεχίζεται ως σήμερα ως πραγματικότητα χάρη στην διορατικότητα, την ψυχραιμία, την αντίληψη, την επίγνωση, και την τόλμη του ιδρυτή της. Η απόφαση να παραμείνει η οικογένεια στην Αθήνα ήταν στρατηγική, καθότι βασική και με μακρόπνοες συνέπειες για την μετέπειτα εξέλιξη του εγχειρήματος. Το κενό στην αγορά που εντοπίστηκε αντί να τρομάζει και να αποτρέψει τον Ευάγγελο Παπαδόπουλο ενήργησε ως πρόκληση και εφήρμοσε σταδιακά την στρατηγική των γαλάζιων θαλασσών, επιχειρώντας σε ένα περιβάλλον όπου δεν υπήρχαν σημεία αναφοράς. Στρατηγικές αποφάσεις⁶ αποτελούν επίσης οι τοποθεσίες των εγκαταστάσεων των τεσσάρων εργοστασίων της εταιρείας. Από τα όσα αναφέρονται στην ιστοσελίδα της «Παπαδοπούλου», προκύπτει ότι σταδιακά εφαρμοζόταν στρατηγικές ανάπτυξης συσχετισμένης διαποίκισης και συγκέντρωσης (οριζόντια ολοκλήρωση), ώσπου με την πώληση του 10% της εταιρείας στη Danone υποχρεούται λόγω συγκυριών να εφαρμόσει στρατηγική πώλησης (selling out), πριν ανακτήσει η κόρη του το ποσοστό αυτό.

Η επιτυχής πορεία μιας ιδιωτικής επιχείρησης ή ενός Δημόσιου Οργανισμού δεν είναι προϊόν τύχης. Είναι προϊόν σωστής προεργασίας, εργασίας, συντονισμού και καθαρής ματιάς ώστε να ξεχωρίζουν με σαφήνεια βάσει λογικών κριτηρίων τα στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρία ή απειλή, στο «να γίνω αυτό που επιθυμώ». Πράγμα που σημαίνει, ότι πρέπει να είναι σαφές τι επιθυμώ. Και πρέπει να είναι σαφές, σε ποιο σημείο βρίσκομαι και τι με χωρίζει από την επίτευξη του στόχου μου. Η ωραιοποίηση της πραγματικότητας αποδεικνύεται κακή σύμβουλος και στο επιχειρείν. Χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό, η έκβαση των γεγονότων θα είναι πάντα προϊόν τύχης, και ανεξάρτητη των ικανοτήτων μου.

⁵<http://www.businessnews.gr/article/74241/mpiskota-papadopoyloy-apo-ta-paneria-tis-polis-sta-rafia-oloy-toy-planiti> (16-1-2019), της Λιλή Καρακώστα.

⁶ «Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν τον μακροχρόνιο σχεδιασμό μιας επιχείρησης και είναι σπάνιες, και απαιτούν αφοσίωση και συνέπεια» (Δ. Σουμπενιώτης, Πανεπιστημιακές σημειώσεις)

1. Στρατηγική: τι είναι και πώς ορίζεται

Ποιος είμαι⁷. Πού είμαι. Πού θέλω να πάω. Γιατί θέλω να πάω. Πότε θέλω να φτάσω. Τι εύρος υποχώρησης μου αναγνωρίζουν οι συνθήκες και εγώ στον εαυτό μου. Τι και ποιες δυνάμεις πρέπει να αξιοποιήσω για να το καταφέρω. Τι και ποιες αδυναμίες έχω, και σε τι μπορεί να με εμποδίσουν. Ποιοι παράγοντες ή και δίκτυα θα με βοηθήσουν. Ποιες ευκαιρίες πρέπει να αδράξω, και ποιους κινδύνους οφείλω να αποφύγω. Ποιες είναι οι τακτικές που πρέπει να ακολουθήσω. Σε ποιο πλαίσιο εν ολίγοις, να κινηθώ με υπολογισμένο ρίσκο ώστε να επιτευχθεί ο στρατηγικός μου στόχος στον προκαθορισμένο χρόνο, εφαρμόζοντας όλο το εύρος των στρατηγικών κατωτάτου, μεσαίου και ανωτάτου επιπέδου σύμφωνα με τις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού μου περιβάλλοντος. Ας δούμε όμως πώς έχουν ορίσει οι ειδικοί την Στρατηγική:

«Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων, καθώς και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών» (Alfred D. Chandler)⁸

«Η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τη συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας» (Michael Porter)⁹

«Ένα μοτίβο (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων» (Henry Mintzberg)¹⁰

«Η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού»¹¹

«Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να δουν τις τακτικές με τις οποίες κερδίζω της μάχες, αλλά αυτό που κανένας δεν μπορεί να δει, είναι η στρατηγική μέσω της οποίας η νίκη επιτυγχάνεται» (Sun Tzu)¹²

Όσο για το στρατηγικό σχέδιο, στην βιβλιογραφία μαθαίνουμε ότι « Το Στρατηγικό Σχέδιο εστιάζει στο μέλλον και προχωρά προς τα πίσω (...) Σχεδιάζει τώρα για αυτό που πρέπει να είναι στο μέλλον, δηλαδή μια πετυχημένη και βιώσιμη εταιρεία»¹³.

⁷Θερίου Ν, 2014, σελ 14 αναφέροντας τον Στρατηγό SunTzu ("The art of war"): «Λέγεται πως αυτός που γνωρίζει τον εχθρό και τον εαυτό του δεν θα διακινδυνεύσει ούτε σε εκατό συγκρούσεις. Αυτός που δεν γνωρίζει τον εαυτό του, μερικές φορές θα νικήσει και μερικές άλλες θα ηττηθεί. Αυτός που δεν γνωρίζει ούτε τον εαυτό του αλλά ούτε και τον εχθρό αναπόφευκτα θα ηττηθεί σε κάθε σύγκρουση»

⁸A.D Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, σελ 13

⁹M.E Porter, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996, November-December, σελ 60

¹⁰H. Mintzberg, *Tracking Strategies: Towards a General theory*, Oxford University Press, 2007, σελ 3

¹¹ Johnson Gerry and all, 2016, σελ. 6

¹² Ρήση Κινέζου Στρατηγού που παρατίθεται από τον Βασίλη Μ. Παπαδάκη, 2016, σελ 37

Η λέξη «Στρατηγική», είναι σύνθετη ελληνική λέξη εννοιολογικά συνδεδεμένη με την λέξη «Στρατηγός», η οποία εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως στρατιωτικό αξίωμα στην αρχαία Ελλάδα με την μεταρρύθμιση του Κλεισθένη. Προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και το ρήμα «άγω» που σημαίνει «οδηγώ». Η έννοια μεταπήδησε στην Διοίκηση επιχειρήσεων και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον William H. Newman, το 1951¹⁴. Η Στρατηγική ήταν η απάντηση που ο ίδιος έδωσε στο ερώτημα που προβλημάτιζε σχετικά με την διαφορά απόδοσης που παρατηρούνταν από μία επιχείρηση σε μία άλλη του ίδιου κλάδου, οι οποίες χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία και τις ίδιες βασικές αρχές διοίκησης.

2. Χρησιμότητα της στρατηγικής: Η Στρατηγική δεν παρακάμπτεται

«Το πρώτο πράγμα που δεν πρέπει να γίνει (κατά την δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου) είναι να αγνοηθεί η σπουδαιότητά του και απλά ...να μην γίνει»¹⁵. Καμιά από μεγάλες εταιρείες που γνωρίζουμε δεν προχωρά ευχόμενη μόνο η τύχη να είναι με το μέρος της, όπως και ένα καράβι που πριν σαλπάρει χαράσσει στον χάρτη την αφετηρία, τον προορισμό και την πορεία του. Χαράσσει επίσης τα ενδιάμεσα λιμάνια και τους σταθμούς ανεφοδιασμού. Ούτε ο Οδυσσέας θα έφτανε στην Ιθάκη αν δεν ήταν αυτός ο στόχος του.

Ποια είναι τα κυριότερα πρακτικά οφέλη¹⁶ για μια οντότητα όταν ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική;

2.1 Η στρατηγική «θέτει γραμμές πλεύσης»

Αποτελεί ένα είδος πυξίδας που επιτρέπει στην οντότητα να μην αποκλίνει από τον στόχο της, και να απαντά στο ερώτημα «ΠΩΣ» θα φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, όταν έχει ήδη ξεκαθαριστεί το «ΠΟΥ» το οποίο αποτελεί το όραμα του Οργανισμού. Μικρές καθυστερήσεις, λάθη τακτικής και ανασύνταξη μπορεί να προκύψουν στην πορεία. Με την εφαρμογή της όμως στρατηγικής και τον ειλικρινή σχεδιασμό των ανάλογων δράσεων περιορίζονται οι όποιες ζημιές, και βελτιστοποιείται η πιθανότητα επιτυχίας

2.2 Ενισχύει την στοχευμένη λήψη αποφάσεων

Η ύπαρξη της στρατηγικής επιβάλλει την σύσταση λογικών κριτηρίων τα οποία θα χρησιμεύσουν στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Ο καταγιγισμός της πληροφόρησης είτε από τα μέσα ενημέρωσης είτε διαπροσωπικά καθιστά ασαφή τα όρια της αλήθειας, της υπερβολής ή της

¹³ Παπαδόπουλος Δημήτριος, 2013, σελ. 6

¹⁴ Παπαδάκης Β., 2016, σελ 38

¹⁵ Παπαδόπουλος Δημήτριος, 2013, σε 6 (αναφορά στο άρθρο του Rod Halsted "A Business Plan is not Enough", Nov-Dec 2008.)

¹⁶ Παπαδάκης Β, 2016, σελ 43 και Παπαδόπουλος Δ, 2013, σελ.137

συναισθηματικής φόρτισης. Πέρα από το ζήτημα της έγκυρης πληροφόρησης όμως τίθεται και εκείνο της έγκαιρης πληροφόρησης, διότι ενδέχεται να είναι αληθές μεν το νέο στοιχείο που προστίθεται, μη αξιοποιήσιμο δε¹⁷. Η δημιουργία κριτηρίων για την απόφαση παρέχουν την ασφάλεια τήρησης της αρχικής πορείας¹⁸, και ενδεχομένως για την σωστή ερμηνεία της πληροφορίας.

2.3 Βοηθά στον συντονισμό δράσεων

Είτε σε δημόσιους, είτε σε ιδιωτικούς οργανισμούς, το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να εργαστεί σε ομάδες¹⁹, υπό την καθοδήγηση ενός επικεφαλής που θα έπρεπε να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του τα χαρακτηριστικά του ηγέτη²⁰. Αν δεν έχει διαμορφωθεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει το σύνολο, και στην οποία δεσμεύεται πρώτη η ηγεσία, τότε οι αποφάσεις που θα ληφθούν από την ιεραρχία μπορεί να είναι αντικρουόμενες και αντιφατικές. Η στρατηγική αποτελεί ένα κοινό σημείο αναφοράς όλων που υποδηλώνει τα κριτήρια λήψης αποφάσεων έτσι ώστε να εναρμονίζονται μεταξύ τους και τα συντονίζονται με τον απώτερο στρατηγικό στόχο.

2.4 Ορίζει την ταυτότητα του Οργανισμού

Οι κινήσεις του οργανισμού πηγάζουν από τις αρχές και τις αξίες που πρεσβεύει και βάσει των οποίων κινείται. Αυτές χαρακτηρίζουν τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής. «Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής, να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή»²¹.

2.5 Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Μειώνει την αβεβαιότητα καθώς θέτει την βάση πάνω στην οποία θα στηριχτούν όλες οι επόμενες κινήσεις. «Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή (...) είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση»²². Πράγματι, αν δεν υπάρχει ξεκάθαρο στρατηγικό σχέδιο δεν είναι σαφές πώς ένας Οργανισμός πρέπει να αντιδράσει μπροστά σε μια

¹⁷Κουσκουβέλης Η., 2015, σελ 40, ο οποίος παραθέτει και σχετικό παράδειγμα: «Στη Σαλαμίνα, ο Ξέρξης έλαβε από τον Θεμιστοκλή εγκαίρως την πληροφορία, η οποία ήταν έγκυρη μόνο ως προς το ότι ο στόλος των Ελλήνων βρισκόταν στα στενά, όχι όμως και ως προς τη διάθεση του Θεμιστοκλή ή των Αθηναίων να πολεμήσουν»

¹⁸ Δεν αποτελούν τροχοπέδη όμως της εφαρμογής αναδυόμενης στρατηγικής αν παραστεί η ανάγκη ή η ευκαιρία.

¹⁹ «Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες που εργάζονται από κοινού για την επίτευξη ενός στόχου για τον οποίο αισθάνονται αμοιβαία υπεύθυνοι» (Πανεπιστημιακές σημειώσεις στη "Διοίκηση της Εκπαίδευσης» ΕΚΠΑ, 2013.)

²⁰ «Ηγεσία είναι η άσκηση θετικής και δημιουργικής επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης-leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση οραμάτων και στόχων για το κοινό καλό» Μπουραντάς Δ, 2017, σελ 21.

²¹ Παπαδάκης Β, 2016, σελ 45.

²² Παπαδάκης Β., 2016, σελ 45

νέα συγκυρία. Η λέξη «κρίση» στα κινέζικα, λέγεται “weiji” και είναι σύνθετη λέξη. Το πρώτο συνθετικό “wei” σημαίνει «κίνδυνος», και το δεύτερο συνθετικό “ji” σημαίνει «ευκαιρία». Τόσο συνυφασμένες και δυσδιάκριτες είναι οι δύο έννοιες. Είτε στη μία περίπτωση ή στην άλλη η στρατηγική που ακολουθείται, και τα κριτήρια που έχει ορίσει θα οδηγήσουν στην ορθή απόφαση²³.

«Η αβεβαιότητα, για τους ορθολογικούς δρώντες, ακόμα και όταν δεν υπάρχουν (εξωτερικές) πιέσεις, συνήθως λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την παραγωγή αποφάσεων»²⁴.

2.6 Αποκαλύπτει και βοηθά στην διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος

Ο κάθε οργανισμός για να ξεχωρίσει έναντι των ανταγωνιστών του πρέπει να κατέχει κάτι μοναδικό που του προσδίδει αξία και κρατά τους πολίτες ικανοποιημένους και τους πελάτες πιστούς. Ο Bruce D. Henderson,²⁵ αναφέρει ότι στην πραγματικότητα η στρατηγική δεν είναι παρά ο προσδιορισμός της τρέχουσας ταυτότητας και δυνατοτήτων, σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι διαφορές από τους άμεσους ανταγωνιστές μας, οι οποίοι δεν είναι άλλοι από όσους μας μοιάζουν. Αυτοί με τους οποίους έχουμε τα ίδια χαρακτηριστικά, τις ίδιες παροχές, και ως εκ τούτου ο πελάτης δεν έχει ξεκάθαρο λόγο να προτιμήσει την μια εταιρεία έναντι της άλλης. Μόλις εντοπιστεί αυτή η διαφορά, θα αποτελεί το στρατηγικό πλεονέκτημα, και αυτή που θα το καταφέρει πρώτη θα κερδίσει τον πελάτη γιατί θα ξέρει για ποιον λόγο την επιλέγει. Και ο Henderson γίνεται ακόμα πιο απόλυτος «Μια εταιρεία έχει λόγο να υπάρχει μόνο αν κατέχει ένα μοναδικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της»²⁶.

Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα αποκαλύπτεται μέσα από την χρήση των εργαλείων διερεύνησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος²⁷ (environmental scanning), και διατηρείται με την αντίστοιχη διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation).

²³ «Επιλογή δράσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών δράσεων ή λύσεων ως προς τις οποίες υπάρχει αβεβαιότητα», Κουσκουβέλης Η., 2015, σελ 33

²⁴Κουσκουβέλης Η., 2015, σελ 37

²⁵Bruce D. Henderson, “The origin of strategy”, in «Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage”, A Harvard Business Review Book, σελ5. «Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business’s competitive advantage and compound it. For any company, the search is an iterative process that begins with a recognition of where you are and what you have now. Your most dangerous competitors are those that are most like you. The differences between you and your competitors are the basis of your advantage”

²⁶Idem, σελ 6

²⁷ Γεωργόπουλος Ν, 2013, σελ 78

3. Είδη στρατηγικής

3.1 Προγραμματισμένη στρατηγική (deliberate strategy)

Η προγραμματισμένη στρατηγική είναι η Στρατηγική και ακολουθεί ένας Οργανισμός σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό του, όταν δεν έχει καμία αιφνίδια αλλαγή, είτε θετική είτε αρνητική που να τον αναγκάζει να αναπροσαρμόσει τις προτεραιότητές του. Η εφαρμογή της Προγραμματισμένης στρατηγικής μοιάζει λίγο ουτοπική αφού προϋποθέτει ότι μέχρι την ολοκλήρωσή της δεν θα επέλθουν μεγάλες αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, ή ότι οι προβλέψεις επί του απρόβλεπτου παράγοντα ήταν ακριβείς.

Έχουν βεβαίως αναπτυχθεί μέθοδοι πρόβλεψης των μελλοντικών δράσεων του περιβάλλοντος και αντιδράσεων των Οργανισμών μέσα από την δημιουργία και μελέτη σεναρίων: «ένα νοερό άλμα στο μέλλον»²⁸, είναι μια απλή εξήγηση του τι εννοούμε με αυτό. Ο Porter γίνεται πιο ακριβής αναφέροντας ότι η δημιουργία σεναρίων «είναι ένα μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού που σχετίζεται με τα εργαλεία και τις τεχνολογίες διαχείρισης των μελλοντικών αβεβαιοτήτων»²⁹

3.2 Αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy)

Κάθε στιγμή η διοίκηση του Οργανισμού καλείται να λάβει αποφάσεις σύμφωνα με τον προγραμματισμό της. Η Προγραμματισμένη Στρατηγική σχεδιάστηκε βάσει συνδυασμού των τότε στοιχείων και της διαίσθησης για το μέλλον³⁰. Τα πράγματα όμως μεταβάλλονται, και τα δεδομένα αλλάζουν³¹. Όπως είδαμε, η αβεβαιότητα, η μη έγκυρη ή έγκαιρη πληροφορία και η σωστή ερμηνεία της βρίσκονται στην βάση της σωστής λήψης απόφασης. Οι πληροφορίες όμως τι μεταφέρουν; Μεταφέρουν ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον όπως: οι κινήσεις του ανταγωνιστή, ένας νέος Νόμος που ψηφίστηκε ή άλλου είδους μεταβολές στον κλάδο. Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι μεταβολές και να αναπροσαρμοστεί προς όφελός του ο οργανισμός η ηγεσία χρειάζεται να επινοήσει την αναδυόμενη στρατηγική που θα μετατρέψει το όποιο αρνητικό περιβάλλον σε ευκαιρία, ή θα αναπροσαρμοστεί ώστε να αδράξει μια ευκαιρία της οποίας η δυνατότητα δεν είχε προβλεφθεί στο αρχικό σχέδιο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης αναδυόμενης στρατηγικής είναι εκείνη που εφάρμοσε η Honda και κατέκτησε, σχεδόν άθελά της την αγορά των ΗΠΑ³². Αποκαλύπτεται ότι

²⁸ «Imaginative leap in to the future», έτσι περιγράφεται το σενάριο στην εισαγωγή του Schwartz P., 1996, σελxiii

²⁹Porter Michael, "Competitive advantage", Free Press, 1985, όπως αναφέρεται από τον Wiley J, 2006, σελ. 4

³⁰Skat P, 1999, σελ 54. "Making decisions purely on the basis of intuition can be dangerous, just as decisions based purely upon analysis can result in no new ideas. But carrying out the two processes separately and then combining them can result in strategies that are both realistic and creative"

³¹Θερίου Ν, 2014, σελ 161: ««Είναι πολύ πιο σημαντικό να γνωρίζεις ποιος είσαι από το να γνωρίζεις πού πηγαίνεις, γιατί το πού πηγαίνεις θα αλλάζει συνεχώς, καθώς όλος ο κόσμος γύρω σου αλλάζει ασταμάτητα»

³² Παπαδάκης Β, 2016, σελ 49-51

αντίθετα από την μέχρι τελευταίας λεπτομέρειας Προγραμματισμένη στρατηγική της εταιρείας που ήταν να κατακτηθεί μεν η αγορά των ΗΠΑ, αλλά μέσω πώλησης μηχανών μεγάλου κυβισμού, η Hondακατέκτησε τις ΗΠΑ πουλώντας μηχανές πολύ χαμηλού κυβισμού. Και αυτό διότι οι μηχανές μεγάλου κυβισμού παρουσίασαν τεχνικό πρόβλημα, σε σημείο που έχαναν λάδια και παρουσίαζαν βλάβες στα μηχανικά τους μέρη. Τα διευθυντικά στελέχη της Honda «έριξαν» στην αγορά τα γνωστά «μηχανάκια» (50cc), που με ένα έξυπνο σλόγκαν κατέκτησαν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς. Η αντίδραση αυτή της εταιρείας, δεν ήταν προγραμματισμένη, αναδύθηκε μέσα στην πράξη.

Θα ήταν μεγάλη παγίδα να πιστέψει κανείς ότι αφού η πραγματικότητα είναι ρευστή, δεν χρειάζεται κανείς να προγραμματίσει αφού έτσι κι αλλιώς θα εμφανιστεί κάτι νέο και θα αναγκαστεί να αναδιπλωθεί. Η αναδίπλωση και ο ανασχεδιασμός βασίζονται στον αρχικό στόχο και απαιτούν ευελιξία, ταχύτητα και εύρος κινήσεων από τη πλευρά της διοίκησης.

3.3 Επιβαλλόμενη στρατηγική (imposed strategy)

Κάποιοι οργανισμοί έχουν το πλεονέκτημα να αποφασίζουν μόνοι τους την Στρατηγική τους, κάποιοι άλλοι όμως δεν έχουν αυτό το περιθώριο κινήσεων και πρέπει να ενταχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο «Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά στον δημόσιο τομέα, όπου το κράτος ασκεί άμεσο έλεγχο στη δραστηριότητα των κρατικών επιχειρήσεων»³³. Σε ό,τι αφορά την μελέτη μας, είναι σημαντικό να διαφοροποιήσουμε τις κρατικές επιχειρήσεις και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού που βάσει Συντάγματος διατηρούν το αυτοδιοίκητο³⁴.

4. Επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού

Το εύρος, η πολυπλοκότητα και οι επιπτώσεις των αποφάσεων σε βάθος χρόνου συνάδουν με το επίπεδο ιεραρχίας που τις λαμβάνει. Έτσι, στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης λαμβάνονται καθημερινά προγραμματισμένες αποφάσεις με απλές και γρήγορες διαδικασίες. Πρόκειται για λύσεις ρουτίνας που εμφανίζονται συχνά και αντιμετωπίζονται επί τόπου. Στο μεσαίο επίπεδο διοίκησης, αναλογεί να αναλάβει την επίλυση προβλημάτων στα οποία το κατώτερο επίπεδο δεν ανταποκρίθηκε, καθώς και σε πιο πολύπλοκα ζητήματα. Στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης πέφτει η ευθύνη των πολύπλοκων, σπάνιων και με αυξημένη αβεβαιότητα ζητήματα. Καλείται επίσης να αναθεωρήσει, να αναπροσαρμόσει και να επανεκτιμήσει καταστάσεις. Στις αποφάσεις που απορρέουν από το Ανώτατο επίπεδο, και στο πλαίσιο που αυτές θέτουν εντάσσονται και τα υφιστάμενα σε αυτό επίπεδα.

³³ Παπαδάκης Β, 2016, σελ 52

³⁴ Άρθρο 102 του Συντάγματος, αναθεώρηση 2008

Κάθε επίπεδο διοίκησης- στρατηγικής λαμβάνει υπόψη του τη Στρατηγική του ανώτερου επιπέδου, έτσι, που οι περιορισμοί που θέτει ο Σχεδιασμός Ανωτάτου επιπέδου αποτελούν εξωτερικό περιβάλλον για τον σχεδιασμό μεσαίου και κατωτάτου επιπέδου.

4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός ανωτάτου επιπέδου/ Corporate strategy

Σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής εξετάζεται όλο το φάσμα δραστηριοτήτων ενός Οργανισμού και ο τρόπος που προστίθεται αξία στις ξεχωριστές αυτές δραστηριότητες³⁵. Τέτοια ζητήματα αποτελούν η γεωγραφική επέκταση, το λανσάρισμα νέων προϊόντων, η παροχή νέων υπηρεσιών, η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων και η κατανομή πόρων.

4.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth)

Οι οργανισμοί κινούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να ακολουθούν κάποιες στρατηγικές που να τους βοηθούν να προσαρμόζονται προς όφελός τους και να εξελίσσονται.

A. Στρατηγικές Συγκέντρωσης (Concentration strategy)

A1. Κάθετη ολοκλήρωση (Καθετοποίηση)/ vertical integration

Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής ενδυναμώνει την στρατηγική θέση του οργανισμού, αφού αποφασίζει να κάνει ό,τι και ο προμηθευτής του (καθετοποίηση προς τα πίσω), ή ό,τι και ο πελάτης του (καθετοποίηση προς τα μπρος). Η υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής παρέχει κάποια πλεονεκτήματα³⁶, όπως προστασία της ποιότητας, διοχέτευση χρηματοοικονομικών πλεονασμάτων, ανάληψη ευθύνης επενδύσεων όταν οι προμηθευτές ή οι πελάτες διαβλέπουν κάποιο ρίσκο, χτίσιμο φραγμών εισόδου για ανταγωνιστές³⁷, παρέχει το πλεονέκτημα της σταθερής και just in time παραγωγής. Στον αντίποδα των πλεονεκτημάτων, βρίσκονται και τα αντίστοιχα μειονεκτήματα, τα οποία είναι: υψηλό κόστος αν τελικά οι προμηθευτές παράξουν φτηνότερη πρώτη ύλη, αποτυχία επίτευξης συνεργιών, δυσκολία εξόδου από τον κλάδο αν αυτό χρειαστεί, εμμονή στις ίδιες μεθόδους και διαδικασίες.

Η σύγχρονη τάση των οργανισμών δεν είναι η κάθετη ολοκλήρωση διότι δυσχεραίνει τη διοίκηση και προτιμούνται μικρότερες και πιο εύκολα διοικήσιμες επιχειρηματικές μονάδες.

³⁵Johnson and all, 2016, σελ 31

³⁶Σουμπενιώτης Δ, πανεπιστημιακές σημειώσεις, 2018

³⁷Όρα τις πέντε δυνάμεις του Porterστα εργαλεία διερεύνησης περιβάλλοντος

A2. Οριζόντια ολοκλήρωση/ horizontal integration

Κύριος στόχος της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση μονοπωλιακής δύναμης, για αυτό και στρέφεται προς επέκταση της δράσης της επιχείρησης/ υπηρεσίας σε νέες περιοχές, τη διεθνοποίηση, τη συγχώνευση ή εξαγορά ομοειδών³⁸ επιχειρήσεων, και την διαφοροποίηση³⁹.

B. Στρατηγικές Διαποίκισης (Diversification)

Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη, ή ασυσχέτιστη.

B1. Η συσχετισμένη διαποίκιση (diversification) αφορά την παραγωγή παράγωγου του αρχικού προϊόντος, όπως π.χ η παραγωγή ξυδιού από την ήδη υπάρχουσα παραγωγή κρασιού. Η πρακτική αυτή αυξάνει την δύναμη της επιχείρησης στην αγορά αφού αξιοποιεί την ήδη υπάρχουσα αλυσίδα αξίας⁴⁰, αποτρέπει επιθέσεις από άλλες εταιρείες, μειώνει την εξάρτηση από μία μόνο δραστηριότητα, εξομαλύνει την εποχικότητα, ευνοεί τις οικονομίες εύρους⁴¹.

B2. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση (conglomerate) αφορά στην επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτός των ορίων του κλάδου στον οποίο ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ασυσχέτιστη διαποίκιση παρουσιάζουν όμιλοι επιχειρήσεων οι οποίοι μπορεί να δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων και σε ναυτιλιακές εταιρείες.

4.1.2 Στρατηγικές σταθεροποίησης (stability)

Εφαρμόζεται όταν ο οργανισμός δεν επιθυμεί να επεκταθεί για λόγους που συνδέονται με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον και τηρεί στάση αναμονής.

A. No change strategy (στρατηγική καμίας αλλαγής): Ο οργανισμός είναι ικανοποιημένος από τα μέχρι τώρα αποτελέσματά του και δεν επιθυμεί να μεταβάλλει τίποτα.

³⁸ Επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. «Κλάδος: Σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα, προϊόντα (δηλαδή) που οι αγοραστές θεωρούν ότι είναι παρόμοια μεταξύ τους», Γεωργόπουλος Ν, 2013, σελ 176.

³⁹ Παραγωγή του ίδιου προϊόντος με διαφοροποιημένες ιδιότητες (π.χ πλήρες γάλα/ γάλα χωρίς γλουτένη) ή διαφορετική συσκευασία (ατομικό παγωτό/ παγωτό σε συσκευασία οικογενειακού μεγέθους)

⁴⁰ Στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας (που θέλει να δημιουργήσει η επιχείρηση), οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Ο συνδυασμός αυτών των δύο αποτελεί την «αλυσίδα αξίας». Κύριες δραστηριότητες είναι «η αλληλουχία δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες», αυτές οι λειτουργίες είναι: «η διαχείριση εισροών, οι λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, οι υπηρεσίες μετά την πώληση» (Γεωργόπουλος Ν, 2013, σελ. 195), οι υπόλοιπες, (προμήθεια, ανάπτυξη τεχνολογίας, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και υποδομή επιχείρησης) αποτελούν τις δραστηριότητες υποστήριξης (Γεωργόπουλος Ν, 2013, σελ 199). Την έννοια «αλυσίδα αξίας» ανέφερε πρώτος ο Porter στο βιβλίο του *Competitive advantage*, 1985.

⁴¹ «Τουλάχιστον δυο από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους» (Σουμπενιώτης Δ, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, 2018)

Διατηρεί την αρχική στρατηγική του. Δεν έχει σημειωθεί καμία μεταβολή στο εξωτερικό περιβάλλον.

B. Profit strategy (στρατηγική συγκομιδής): Ο οργανισμός θέλει βραχυπρόθεσμα να μεγιστοποιήσει τα κέρδη μειώνοντας δραστικά το λειτουργικό κόστος και ό,τι θεωρεί περιττό έξοδο. Συνήθως είναι σημάδι πως για κάτι προετοιμάζεται.

Γ. Pause strategy (στρατηγικό διάλειμμα): Ο Οργανισμός δεν κάνει κινήσεις ανάπτυξης επειδή επαναξιολογεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Δίνεται βαρύτητα σε οποιαδήποτε μεταβολή των συγκυριών. Εφαρμόζεται μετά από περίοδο εφαρμογής στρατηγικών ανάπτυξης και χρειάζεται χρόνος για έλεγχο και προσαρμογή της εσωτερικής λειτουργίας.

Δ. Caution strategy (στρατηγική σύνεσης): Η ηγεσία του οργανισμού κρίνει ότι αναμένονται εξελίξεις και διατηρεί την ίδια στρατηγική ή κινείται με αργά βήματα.

4.1.3 Στρατηγικές υποχώρησης (*retrenchment strategies*)

A. Selling out/ πώληση ενός τμήματος της επιχείρησης

B. Captive Policy/ στρατηγική αιχμαλωσίας: Όταν ο Οργανισμός έχει δεσμευθεί και παράγει μόνο για έναν πελάτη. Η σχέση αυτή καθιστά την μια εταιρεία πλήρως εξαρτώμενη από την άλλη.

Γ. Turn Around/ αντιστροφή υπάρχουσας κατάστασης: Αντιστροφή της υπάρχουσας κατάστασης για να επέλθει η διάσωση. Μπορεί αυτό να σημαίνει συρρίκνωση της επιχείρησης (πώληση θυγατρικής, διατήρηση αρχικής εταιρείας), εξυγίανση της αρχικής επιχείρησης, ή ανάπτυξη μέσω εύρεσης επενδυτή.

Δ. Bankruptcy/ χρεοκοπία.

E. Liquidation/ εκκαθάριση, και αποπληρωμή χρεών και βαρών.

Στον ακόλουθο πίνακα (**Πίνακας 1**) εμφανίζονται οι επιλογές που προσφέρονται όταν εξετάζουμε τη στρατηγική θέση της εταιρείας σε συνάρτηση με την αντοχή της.

Πίνακας 1⁴²: Οι δυνάμεις της επιχείρησης και η στρατηγική της θέση ως προς τις ευκαιρίες και τις απειλές (αντοχή επιχείρησης)

| | | Οι δυνάμεις της επιχείρησης και η στρατηγική της θέση | | |
|--------------------|----------------------------|---|--|--|
| | | ΔΥΝΑΤΗ | ΜΕΤΡΙΑ | ΑΔΥΝΑΜΗ |
| Αντοχή Επιχείρησης | Υ ψ η λ ό | 1. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Συγκέντρωση καθετοποίησης | 2. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Συγκέντρωσης Οριζόντια ολοκλήρωση | 3. ΥΠΟΧΩΡΗΣΗΣ Αντιστροφή υπάρχουσας κατάστασης |
| | Μ έ τ ρ ι ο | 4. ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ Στρατηγικό διάλειμμα | 5. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Συγκέντρωσης/ οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ Στρατηγική συγκομιδής ή καμίας αλλαγής | 6. ΥΠΟΧΩΡΗΣΗΣ Πώληση τμήματος ή στρατηγική αιχμαλωσίας |
| | Χ α μ η λ ό | 7. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Συσχετισμένη Διαποίκιλη | 8. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Ασυσχέτιστη διαποίκιλη | 9. ΥΠΟΧΩΡΗΣΗΣ Χρεοκοπία Εκκαθάριση |

4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός μεσαίου επιπέδου (business strategy)

Οι στρατηγικές μεσαίου επιπέδου ονομάζονται και ανταγωνιστικές στρατηγικές που λαμβάνονται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (ΣΕΜ)⁴³. Επικεντρώνονται στην εξεύρεση τεχνικών που θα καταστήσουν την επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστική στον κλάδο της⁴⁴, αποτελώντας ή τονίζοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της⁴⁵. Καλούνται να απαντήσουν στο ερώτημα: «Για ποιον λόγο να με επιλέξει ο πελάτης; Για ποιον λόγο να επιλέξει το δικό μου προϊόν από το ράφι;». Σε επίπεδο δημοσίου τομέα, και συγκεκριμένα για τη μελέτη μας, σε επίπεδο Δήμου, ένα ερώτημα θα ήταν «Πώς να αυξήσω την ικανοποίηση μαθητών και γονέων στους παιδικούς σταθμούς;». Δεν τίθεται πλέον ερώτημα που να περικλείει τον Οργανισμό ως σύνολο, αλλά αντιμετωπίζονται επί μέρους τα προβλήματα και βρίσκονται ξεχωριστές λύσεις.

⁴²Πηγή: J.D Hunger, E.J Flynn and T.I Wheelen, *Contingency Corporate Strategy: a proposed typology with research propositions*. Paper presented to the Midwest division of the Academy of Management, Milwaukee, Wisconsin, April 1990, (Δ. Σουμπενιώτης, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις)

⁴³ ΣΕΜ: «παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες σε ένα διακριτό τομέα οικονομικής δραστηριότητας (...) ΣΕΜ είναι και οι οικονομικές δραστηριότητες που ανήκουν σε έναν μεγάλο όμιλο», Garry J, 2016, σελ 194.

⁴⁴Johnson and all, 2016, σελ 32

⁴⁵ Να αναγνωρίζουν οι πελάτες αξία για την οποία είναι πρόθυμοι να πληρώσουν και την οποία δεν παρέχουν οι ανταγωνιστές. Garry J, 2016, σελ 195

Η μαεστρία έγκειται στο να απαντηθούν πέντε ερωτήματα που απορρέουν από τις δυνάμεις του Porter⁴⁶ περί ρύθμισης του ανταγωνισμού εντός του κλάδου:

- Πώς μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών;
- Πώς μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών;
- Πώς μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των ανταγωνιστών;
- Πώς μπορούμε να μειώσουμε τον κίνδυνο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο;
- Πώς μπορούμε να μειώσουμε τη δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων;

4.2.1 Judo strategy: Εμπνευσμένο από τη αντίστοιχη πολεμική τέχνη, η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής εστιάζει στο να αναστραφεί η κατάσταση υπέρ σου, χρησιμοποιώντας αυτό που θεωρείται πλεονέκτημα του αντιπάλου. Τέτοιο όφελος μπορεί να προσδώσει η επιλογή του χώρου και του χρόνου της αντίδρασης και η σωστή αλληλουχία των κινήσεων⁴⁷.

4.2.2 Συν-ανταγωνισμός⁴⁸/ coo-petition⁴⁹: Για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, χρειάζεται να συνασπιστούν οι ανταγωνιστές εντός του ιδίου κλάδου, με σκοπό να κερδίσουν μια ευνοϊκή ρύθμιση για το σύνολο του κλάδου, παραμένοντας όμως ανταγωνιστές σε ό,τι αφορά τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς⁵⁰. Η λογική που ακολουθείται είναι πως για να κερδίσει κάποιος δεν χρειάζεται κάποιος άλλος απαραίτητως να χάσει, κυρίως που με συνεργασία μπορεί να είναι στο χέρι σου να αλλάξεις το παιχνίδι προς όφελός σου.

Οι Brandenburger A και Nolebult B εστιάζουν σε πέντε σημεία την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής:

- Στους παίκτες (players), στους οποίους συγκαταλέγονται η επιχείρηση, οι πελάτες της, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες. Τα συμφέροντα του κάθε συμμετέχοντα και η

⁴⁶ Γνωστές ως πέντε δυνάμεις του Porter: Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 60. Οι δυνάμεις που ασκούνται και οι φραγμοί εισόδου θα αναπτυχθούν στο παρόν κεφάλαιο στο σημείο 7.1 «Εργαλεία διερεύνησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος»

⁴⁷ «Στο σχεδιασμό του χρονισμού των κινήσεων στρατηγικής μιας εταιρείας δεν υπάρχει κάποια συνταγή επιτυχίας, Πολλές φορές η διαίσθηση παίζει καθοριστικό ρόλο (...) Παρά τη σημασία τους οι επιλογές χρονισμού των κινήσεων στρατηγικής δεν έχουν τύχει ιδιαίτερα μεγάλου ερευνητικού ενδιαφέροντος από τους ακαδημαϊκούς της στρατηγικής των αποφάσεων. Είναι ίσως το πιο ανεξερευνήτο πεδίο στρατηγικών αποφάσεων». Παπαδάκης, 2016, σελ 251.

⁴⁸ Σουμπενιώτης Δ, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, 2018, βασιζόμενες στο άρθρο των Brandenburger A, Nolebult B, "The right game: Use game theory to shape strategy", Harvard Business Review, Ιούλιος-Αύγουστος, 1995, σελ 57.

⁴⁹ Cooperation +competition=coope-tition/ ανταγωνισμός+συναγωνισμός=συν-ανταγωνισμός

⁵⁰ Ως παράδειγμα, να αναφέρουμε τον συν-ανταγωνισμό που συνδέει τις αεροπορικές εταιρείες ως προς την διεκδίκηση χαμηλότερης φορολογίας στα καύσιμα έναντι του Κράτους, παραμένοντας όμως ανταγωνίστριες ως προς την διεκδίκηση της προτίμησης των ταξιδιωτών.

χρονική στιγμή κάνουν τον καθένα να δρα διαφορετικά, οι σχέσεις –φιλίας ή αντιπαλότητας- που προέρχονται από τέτοιου είδους συνεργασίες δεν είναι ούτε μόνιμες ούτε δεδομένες.

- Στην αλλαγή της προστιθέμενης αξίας (added values) που προσφέρουν οι παίκτες, με βελτίωση του προϊόντος, με τεχνικές περιορισμού της προσφοράς, και με παροχή κινήτρων ανάπτυξης αφοσίωσης των καταναλωτών

- Στην αλλαγή των κανόνων (rules) του παιχνιδιού με δέσμευση διατήρησης χαμηλής τιμής

- Στην αλλαγή τακτικής (taktics) για προσέλκυση καταναλωτών

- Στην αλλαγή των ορίων (scope), με αύξηση γνώσεων και δεξιοτήτων για μελλοντική αριστεία.

4.2.3 Co-branding: Εφαρμόζεται σε μια συμφωνία αμοιβαίων συμφερόντων (win-win⁵¹), κατά την οποία δύο επιχειρήσεις δέχονται να συνεργαστούν στην παραγωγή ενός προϊόντος που θα φέρει διπλή επωνυμία. «Οι δύο πλευρές αποκτούν κάποια μορφή ενότητας όχι υποχωρώντας (κάνοντας συμβιβασμούς), αλλά τοποθετώντας τις επιθυμίες της κάθε πλευράς μέσα σε ένα οπτικό πεδίο»⁵².

4.2.4 Ηγεσία προϊόντος: Είναι η στρατηγική απόφαση μιας εταιρείας να παράγει προϊόντα για τα οποία δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξής τους. Υιοθετείται από καινοτόμες επιχειρήσεις⁵³, μιας και καταλήγουν καινοτόμα προϊόντα (πχ.Walkman της Sony). Οι εταιρείες διαθέτουν ενεργό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (διαρκής αναζήτηση νέων προϊόντων), αποδεικνύονται ευέλικτες στη λήψη αποφάσεων, ανταγωνίζονται τον εαυτό τους⁵⁴. Η λέξη που χαρακτηρίζει την πρακτική αυτή είναι: ΕΝΤΑΣΗ (tension).

4.2.5 Οικειότητα με τον πελάτη: Αντανακλά την εξατομικευμένη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μέσα από συνεχή βελτίωση των λειτουργιών για την pro-active αντίδραση της επιχείρησης στις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη. Η λέξη που χαρακτηρίζει την πρακτική αυτή είναι: ΛΥΣΗ (solution).

⁵¹ Βασίζεται στη θεωρία παιγνίων μηδενικού αθροίσματος, όπως αναφέρει ο Παπούλιας Δ., (2002, σελ 97), αναφερόμενος σε σχετική έρευνα των Brandenburger and Nolebuff, 1995.

⁵² Αποψη της Mary Parker Follett, όπως καταγράφεται στο «Η φύση των διαπραγματεύσεων», Lewicki Retal, 2004, σελ 61

⁵³ Και ως προς την καινοτομία οι επιχειρήσεις χρειάζεται να κάνουν στρατηγική επιλογή σχετικά με το αν θα είναι πρωτοπόρες στον κλάδο τους ή οι «γρήγορες δεύτερες» (fast second), οι επιχειρήσεις δηλαδή που φροντίζουν να αντιγράφουν ταχύτερα τον πρώτο και οι οποίες αποκομίζουν μεγαλύτερα οφέλη εισάγοντας δεύτερες την καινοτομία. Garry J, 2016, σελ 342.

⁵⁴ «Έχουν την δομή μιας μικρής επιχείρησης αλλά τους πόρους μιας μεγάλης», Δ. Σουμπενιώτης, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, 2018, βασισμένες στο άρθρο των Treacy & Wirsema, "Customer intimacy and other value disciplines", Harvard Business Review, 1993, σελ 84-93

4.2.6 Επιχειρησιακή τελειότητα, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από πλήρη αντιστοίχιση τιμής και ποιότητας. Προϋποθέτει άριστη διοίκηση διαδικασιών (τυποποιημένες διαδικασίες), με ελέγχους ποιότητας οι οποίοι διασφαλίζουν την ποιοτική παραγωγή εξαλείφοντας το περιττό κόστος από ζημιές, μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και ευκολία αγοράς για τον πελάτη. Ο πελάτης αυτής της επιχείρησης υποκινείται από το χαμηλό κόστος, την γρήγορη εξυπηρέτηση (χρήση πληροφοριακών συστημάτων), την αξιοπιστία και την αντοχή του προϊόντος. Η λέξη που χαρακτηρίζει την πρακτική αυτή είναι: ΟΡΓΑΝΩΣΗ (organization), και συνεπικουρεί στην επιτυχία της στρατηγικής η εφαρμογή οικονομίας κλίμακας.

4.2.7 Εγγύτητα επιχειρησιακού οικοσυστήματος: είναι ο λόγος ύπαρξης των βιομηχανικών ζωνών οι οποίες παρέχουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να πλαισιώνονται από προμηθευτές ή άλλες συνεργαζόμενες εταιρείες με το σκεπτικό ότι η εγγύτητα θα βελτιώσει τις συνεργασίες και θα μειώσει το κόστος.

4.2.8 Ηγεσία κόστους: Η στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης να προτάξει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της την χαμηλή τιμή του προϊόντος της ώστε γι αυτό να την επιλέγει ο πελάτης. Επιλέγει να γίνει «ο παραγωγός με το χαμηλό κόστος»⁵⁵

4.2.9 Ποιοτική διαφοροποίηση: Αντίστοιχα, η στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης να προτάξει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της την υψηλή ποιότητα του προϊόντος της (με αντίστοιχη αύξηση τιμής) ώστε γι αυτό να την επιλέγει ο πελάτης.

4.2.10 Εστιασμένη ηγεσία κόστους: Η στρατηγική απόφαση μιας επιχείρησης να προτάξει σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της την χαμηλή τιμή του προϊόντος της και να διοχετεύεται σε συγκεκριμένες τοποθεσίες (π.χ μόνο στην Θεσσαλία). Τα γεωγραφικά σημεία επιλέγονται βάσει της βιωσιμότητας της επιχείρησης και του νεκρού σημείου που επιτρέπει η παραγωγή, με μέλημα να μην ανέβει η τιμή του.

4.2.11 Εστιασμένη ποιοτική διαφοροποίηση: Όταν η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης είναι η παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών πολύ υψηλής ποιότητας εστιασμένη σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.

⁵⁵Garry J, 2016, σελ 197.

4.2.12 Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών: Πρόκειται για την στρατηγική που εφήρμοσε ο ιδρυτής της εταιρείας «Παπαδοπούλου» και που αναφέρεται ως παράδειγμα στην εισαγωγή της εργασίας. Η επιχείρηση, δεν λανσάρει απλά ένα νέο καινοτόμο προϊόν σε ήδη υπάρχοντα κλάδο. Η επιχείρηση λανσάρει τον ίδιο τον κλάδο. Μπαίνει σε αχαρτογράφητα νερά προσπαθώντας να δημιουργήσει μια νέα ανάγκη προς κάλυψη. Στην εφαρμογή των «γαλάζιων ωκεανών» για αρκετό χρονικό διάστημα, παραμένει μονοπώλιο πριν αποφασίσουν να τη μιμηθούν.

Οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές επιλογές, ηγεσία προϊόντος, οικειότητα με τον πελάτη και επιχειρησιακή τελειότητα, είναι εκείνες που δημιουργούν αξία στο προϊόν. Αξία όμως όπως την αντιλαμβάνεται και την επιζητά και είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτήν ο πελάτης, όχι μόνο όπως την προσφέρει η επιχείρηση. Μιλούμε επομένως για τον τρόπο αντίληψης της ποιοτικής εξυπηρέτησης σε συνδυασμό με ένα ποιοτικό προϊόν, σε ένα περιβάλλον όπου ο ελάτης θα αισθάνεται ότι τον περιβάλλουν και προτρέχουν για τις ανάγκες του.

4.3 Στρατηγικός σχεδιασμός κατωτάτου επιπέδου– Λειτουργική στρατηγική (functional strategy)

« Η στρατηγική λειτουργιών και εφοδιαστικής αλυσίδας (*operations and supply chain strategy*) ασχολείται με την θέσπιση ευρύτερων πολιτικών και σχεδίων για την χρήση των πόρων μιας επιχείρησης, που πρέπει να ενσωματώνονται στην εταιρική στρατηγική»⁵⁶

Η ευθύνη του συντονισμού των ενεργειών για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων, ώστε να αποδώσουν και να εφαρμοστούν επιτυχώς τα στρατηγικά σχέδια μεσαίου και ανωτάτου επιπέδου βαραίνει τη λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός της δομής της και των προτεραιοτήτων που τίθενται ακολουθεί τις επιταγές των ανωτέρων επιπέδων διοίκησης. Η βέλτιστη απόδοση των πόρων αποτελεί αναγκαία συνθήκη αλλά όχι ικανή για την επιτυχή έκβαση της στρατηγικής.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η διοίκηση διαδικασιών, βρίσκονται στη βάση της βελτιστοποίησης της απόδοσης, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, που θα φέρουν την ισορροπία μεταξύ του τι θέλω να κάνω (σκοπός) και του τι μπορώ τελικά να κάνω (πόροι)⁵⁷. Σε αυτό το επίπεδο διοίκησης εντοπίζονται π.χ όλες οι λειτουργίες μετρήσεων ικανοποίησης πελατών, διότι «δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν προηγουμένως δεν μπορείς να το μετρήσεις»⁵⁸, η δομή των διαδικασιών και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις ώστε να εξυπηρετείται

⁵⁶Τσιότρας Γ, 2016, σελ 63

⁵⁷ «Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον πριν να καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών» Ρεαλιστικός και ορθολογικός προγραμματισμός (rational planning)

⁵⁸Θεριου Ν, 2002, σελ 173

ο στόχος, η εγκατάσταση του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οργάνωση του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Ο Δ. Παπούλιας⁵⁹, συνοψίζει επιγραμματικά τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται τα τρία επίπεδα στρατηγικής:

Δημιουργείται μια ιεραρχία και στους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχουν οι αντικειμενικοί στόχοι για τη στρατηγική της επιχείρησης, οι υπο-στόχοι για την επιχειρησιακή στρατηγική και οι υπο-στόχοι για το λειτουργικό επίπεδο. Έτσι, σε μια διαδικασία συγκεντρωτική (από πάνω προς τα κάτω) ή αποκεντρωτική (από κάτω προς τα πάνω) με ανάδραση, συμφωνούνται οι αντικειμενικοί στόχοι και των τριών επιπέδων με τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκονται σε αρμονία και τάξη μεταξύ τους. Στα τρία αυτά επίπεδα αντιστοιχούν διάφορα οικονομικά μεγέθη και προϋπολογισμοί που αποτυπώνουν αριθμητικώς, επί μέρους και συνολικά τα αποτελέσματα».

5 Διαφορές λειτουργίας και αρχών ιδιωτικού με Δημόσιο Τομέα

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία για όποιον επιθυμεί να εκπονήσει στρατηγικό σχέδιο δράσης για δημόσιο φορέα αποκαλύπτεται ιδιαίτερος πτωχή εφόσον γρήγορα διαπιστώνει πως όλα τα συγγράμματα αναφέρονται σε στρατηγική Διοίκηση (ιδιωτικών) επιχειρήσεων. Θεωρώ πως είναι ένα κενό στη βιβλιογραφία που πρέπει να καλυφθεί από τους καθ' ύλην ειδικούς ώστε να είναι και για την Δημόσια Διοίκηση εξίσου ξεκάθαρα τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν όσο και για τον ιδιωτικό τομέα.

Η πραγματικότητα αυτή μοιάζει παράλογη μιας και οι εθνικοί στρατηγικοί σχεδιασμοί είναι εκείνοι που ορίζουν τις διεθνείς συμφωνίες, την νομοθεσία, και αναλόγως συρρικνώνουν ή διευρύνουν το εύρος κινήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Κύρια διαφορά του Δημοσίου με τον Ιδιωτικό τομέα, είναι ότι οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα έχουν σαν σκοπό της ίδρυσης τους την παροχή αγαθών ή Υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος. Ο Δημόσιος τομέας, έχει ως αποστολή και σκοπό την Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Εδώ θα πρόσθετα και την δική μου απορία, πώς θα παρέχει ποιοτικές αν δεν μεριμνά στην δημιουργία κέρδους ώστε να βελτιώνεται η δυνατότητα παρέμβασής του εξαλείφοντας αδικίας και παρέχοντας δυνατότητα ίσων ευκαιριών στους πιο αδύναμους.

Πολλές οι διαφορές μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα, και περιστρέφονται γύρω από δύο λέξεις κλειδιά: τον «πολίτη» για τη Δημόσια Διοίκηση, και τον «πελάτη» για τον ιδιωτικό

⁵⁹Παπούλιας Δ, 2002, σελ 145

τομέα. Επικαλούμενος τον Α. Rose, ο Π. Φαναριώτης⁶⁰, εντοπίζει μια σειρά διαφορών που απαριθμούνται ακολούθως, συνοδευόμενες από προσωπικές παρατηρήσεις:

α/ Στον Δημόσιο Τομέα (Δ.Τ) παρέχονται υπηρεσίες με μονοπωλιακό τρόπο που δεν έχουν να σκεφτούν τον ανταγωνισμό.

β/ Ο Δ.Τ καλείται να εκπληρώσει μια κοινωνική αποστολή και δεν αποσκοπεί στο οικονομικό όφελος, αν αντιθέσει με τον ιδιωτικό τομέα.

γ/ Οι πολίτες δεν έχουν πλήρη γνώση των σκοπιμοτήτων των αποφάσεων της ΔΔ, ενώ οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν επακριβώς την πολιτική της και τα προϊόντα της. Και οι δύο τομείς έχουν υποχρέωση να διοικούν με διαφάνεια, όμως, στην περίπτωση του ΔΤ, ο πολίτης ελέγχει τις αποφάσεις της Πολιτείας, ενώ τον ιδιωτικό, το τμήμα marketing αναλαμβάνει να φθάσει εκείνο προς τον πελάτη τη νέα πολιτική της εταιρείας.

Σημαντικό σημείο, αποτελεί το γεγονός ότι όλοι μας ανεξάρτητα είμαστε «χρηματοδότες» της Δημόσιας Διοίκησης, αντιθέτως, ο ιδιωτικός τομέας αντλεί τα έσοδά του μόνο από τους πελάτες που κερδίζει και αποτελούν το μερίδιο αγοράς του βάσει του οποίου αποφασίζει τις μελλοντικές κινήσεις του.

δ/ Ο Δ.Τ καλείται να καλύψει συλλογικές ανάγκες, ενώ ο ιδιωτικός εστιάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών του. Πλέον όμως, στην εποχή των έξυπνων συσκευών και των ευφυϊών πόλεων γίνεται προσπάθεια από την πλευρά της ΔΔ να προσεγγίσει εκείνη τον πολίτη αντί για το αντίστροφο. Σε αυτό συμβάλει κατά πολύ η αρχή του internet of things.

ε/ Στον Δ.Τ δεν μπορεί να εφαρμοστεί διαφορετικό οργανόγραμμα από αυτό που επιβάλλεται από τις κείμενες διατάξεις, ενώ ο ιδιωτικός τομέας έχει τη δυνατότητα της μεταβαλλόμενης γεωμετρίας προς όφελος των μετόχων και των πελατών του. Και θα πρόσθετα ότι στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει ευελιξία στη διοίκηση να αντιδράσει σε όποια κρίση, αναπροσαρμόζοντας τη λειτουργία της και αποφασίζοντας μόνη της τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Οι Δημόσιες Υπηρεσίες οφείλουν να ακολουθήσουν ένα επιβαλλόμενο στρατηγικό σχεδιασμό, τον οποίο αρκετές φορές δεν γνωρίζουν αλλά καλούνται να εφαρμόσουν αποκωδικοποιώντας και συναρμολογώντας το παζλ των οδηγιών και των εγκυκλίων που λαμβάνουν.

⁶⁰Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Δημόσια Διοίκηση II, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999, σελ 33-37

Στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, αν και ισχύει ό,τι αναφέραμε για τον Δ.Τ, οι συνθήκες είναι λιγότερο απρόσωπες καθώς η εγγύτητα της Διοίκησης και των διοικούμενων επιτρέπει την συμμετοχή των πολιτών.

Πέρα από τα όποια τεχνικά σημεία που εθίγησαν παραπάνω, υπάρχει ένα σημείο που δεν μπορεί να παρακαμφθεί και αποτελεί αγκάθι ακόμα και για την υλοποίηση του όποιου λαμπρού στρατηγικού σχεδίου: Η αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης να εφαρμόσει Strategic HR, η αδυναμία δηλαδή να αξιοποιήσει καταλλήλως το έμψυχο δυναμικό παρέχοντάς του τα κίνητρα που θα ήταν κατάλληλα κάθε φορά για να κινητοποιήσουν τον Δημόσιο οργανισμό ως προς την υλοποίηση των στόχων του. Η τήρηση της νομοθεσίας περί χορήγησης αδειών και ό,τι σχετίζεται με τις απολαβές, η με αυστηρότητα τήρηση των ετών υπηρεσίας (αρχαιότητας) ως κριτήριο προαγωγής και η αίσθηση της βαλτώδους σταθερότητας, ανακόπτουν οποιαδήποτε επιθυμία απόπειρας για το καινούργιο. Επιπλέον πρόβλημα αποτελεί κατά την γνώμη μου η αδυναμία πλήρους εφαρμογής στον ΔΤ των αρχών οργάνωση και διοίκησης, και αναφέρομαι συγκεκριμένα στο κομμάτι της διοίκησης που άπτεται του ελέγχου και της αξιολόγησης, με σκοπό, όπως είναι καταγεγραμμένο βάσει των αρχών που διέπουν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, η διαδικασία αξιολόγησης να οδηγεί σε αξιοποίηση του προσωπικού.

Ένα πετυχημένο στρατηγικό σχέδιο μπορεί να εμπνέεται από το «θα το κάνουμε διαφορετικά γιατί όλα τα άλλα απέτυχαν», και κολλάει στην νοοτροπία «όχι, θα το κάνουμε όπως το κάναμε πάντα». Μην ξεχνάμε άλλωστε ότι στο εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού⁶¹ βαρύνουσα σημασία έχει και η κουλτούρα του⁶², και ως τρόπος λειτουργίας, και ως νοοτροπίας διοίκησης και εργαζομένων. Δεν είναι ελάχιστος σημασίας το γεγονός ότι ο ηγέτης που καλείται να φέρει ανάπτυξη και ποιότητα ζωής στην ΔΔ, δεν έχει την πολυτέλεια να επιλέξει τους συνεργάτες του και καλείται να στήσει αποτελεσματική ομάδα αποτελούμενη από ανθρώπους που δεν γνωρίζει⁶³ ή που δεν εξυπηρετούν ούτε τον σκοπό του ούτε τις ανάγκες του τόπου. Η διαφορετικότητα των συνθηκών άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει επομένως να ληφθεί υπόψη για την διαφορετική προσέγγιση στην κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου.

⁶¹«Ως Οργανισμό νοούμε ένα σύνολο ανθρώπων ή ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ορισμένων ατόμων, οι οποίοι λειτουργούν υπό τους ίδιους όρους και αρχές, έχοντας ένα δεδομένο σύνολο μέσων προς χρήση (υλικών, τεχνικών κα) καθώς και μια σειρά ακολουθητέων διαδικασιών ώστε να μπορεί να υλοποιήσει ο καθένας αποτελεσματικά τους τιθέμενους στόχους» Ραμματά, 2011, σελ 105.

⁶² Lindsay McGregor and Neel Doshi, «How Company Culture Shapes employee motivation», Harvard Business Review, 25 November 2015.

⁶³ Michael D. Watkins, Leading the team you inherit, Harvard Business Review, June 2016

6 Οι μέγα τάσεις της Στρατηγικής στον Δημόσιο Τομέα

Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατοχυρώνεται από το άρθρο 102 του Συντάγματος (αναθεώρηση του 2008), και καλείται να διαδραματίσει τριπλό ρόλο. Ο πολιτικός της ρόλος έγκειται στην εκλογή των αιρετών οργάνων της, που μπορούν να εφαρμόζουν τοπικές δημόσιες πολιτικές. Ο διοικητικός της ρόλος είναι στενά συνδεδεμένος με την διοικητική ιεραρχία στην οποία μετέχει και της επιτρέπει να ασκεί διοίκηση επί των τοπικών υποθέσεων, να τηρεί ατομικά στοιχεία των δημοτών και να παρέχει διοικητικές υπηρεσίες στους πολίτες. Ο αναπτυξιακός της ρόλος, είναι πολυσχιδής αφού περιλαμβάνει δράσεις ενίσχυσης της κοινωνικο-οικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξης. Οφείλει επομένως μέσα από μια σειρά σύννομων αποφάσεων να αναδείξει τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά του τόπου, να αμβλύνει τις γωνίες όσων θα μπορούσαν να είναι αρνητικά σημεία. Ο Δήμος διαμορφώνει το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα μπορούν να αναπτυχθούν κοινωνικά και οικονομικά οι δημότες, καθιστώντας εαυτόν ευνοϊκό ως προς τις επενδύσεις και παρέχοντας ευκαιρίες πολιτιστικής ανάπτυξης και διάσωσης της παράδοσης.

Στη στρατηγική δημοσίων υπηρεσιών και επιχειρήσεων⁶⁴ επικρατούν τάσεις που οδηγούν στην επιτυχή ολοκλήρωση των πολύπλευρων ρόλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

6.1 Δημόσιοι Οργανισμοί και Διεθνοποίηση

Ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και χώρα μέλος της Παγκόσμιας κοινότητας, η χώρα μας έχει την ευκαιρία όχι μόνο να υφίσταται τις αρνητικές επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, αλλά μπορεί να εκμεταλλευτεί και τις ευκαιρίες που προσφέρονται αρκεί να τις αναγνωρίσει. Η στάση εξωστρέφειας που πρέπει να διακατέχει την δημόσια διοίκηση πρέπει να έχει ως στόχους:

- Απόκτηση ή ανταλλαγή τεχνογνωσίας
- Ανάπτυξη κοινών δράσεων για αξιοποίηση προγραμμάτων (π.χ Διασυνοριακές συνεργασίες INTERREG)
- Ενημέρωση-Αξιοποίηση συστημάτων διοίκησης
- Εκπαίδευση-ενημέρωση στελεχών. (π.χ για την υιοθέτηση νέου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, πληροφοριακά συστήματα, ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογίας internet of things)
- Προώθηση τοπικών Εθνικών Εμπορικών Συμφερόντων (π.χ εξεύρεση εναλλακτικών αγορών για τα αγροτικά προϊόντα μετά την επιβολή του ρωσικού εμπάργκο)
- Αξιοποίηση παρουσίας Ελληνικού πληθυσμού, Ελληνικής κληρονομιάς

⁶⁴Πανεπιστημιακές σημειώσεις Δ. Σουμπενιώτη

- Ανάπτυξη δικτύων (networking) που να ευνοούν Δήμο και δημότες

6.2 Ευρωπαϊκή Ένωση και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Ο Δήμος Ηρωικής Πόλης Νάουσας υπάγεται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) η οποία διατηρεί γραφεία της στις Βρυξέλλες και βρίσκονται στη διάθεση κάθε φορέα ή ιδιώτη. Πέρα από τέτοιου είδους διευκολύνσεις, οι αιρετοί ΟΤΑ οφείλουν να μετακινούνται σε επίσημα ταξίδια στο εξωτερικό (αδελφοποιήσεις/ παρουσία σε συνέδρια/ αθλητικά ή πολιτιστικά γεγονότα/ διεθνείς εκθέσεις) και να επιζητούν ευνοϊκή αντιμετώπιση στα ζητήματα που εκκρεμούν μέσω:

- Πολιτικών της ευρωπαϊκής Ένωσης για την ΤΑ
- Διαμόρφωσης Προγραμμάτων (Συνεργασία και επικοινωνία με την Διαχειριστική Αρχή)
- Κανονισμοί και πρωτόκολλα
- Χρηματοδότηση από ΕΕ
- Lobbying και ΕΕ (π.χ αξιοποίηση του γραφείου της ΠΚΜ)

6.3 Τοπική Αυτοδιοίκηση και Επιχειρηματικότητα

Οι ΟΤΑ καλούνται να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα για να σταθούν οικονομικά, έτσι τους προσφέρεται η δυνατότητα να δραστηριοποιηθούν σε:

- Δράσεις ιδιωτικού χαρακτήρα, με τιμολόγηση υπηρεσιών (χρήση γηπέδων, αιθουσών, δημόσιων χώρων)
- Επιχειρηματική δραστηριότητα (παραγωγή και εμπορία κρέατος όπως πχ. Ο πρώην Δήμος Ανάβρας)
- Αναπτυξιακές εταιρίες
- Συμπαράγωγή συνεκμετάλλευση (απορρίμματα, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, ενέργεια θαλάσσιας κίνησης..)
- Θερμοκοιτίδες νεοφυών επιχειρήσεων

6.4 Δημόσιοι Οργανισμοί/ Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πολιτική εξάρτηση

Το σημείο αυτό θέτει το ζήτημα επί των τύπων των ήλων, αφού υπογραμμίζει την ανάγκη η τοπική αυτοδιοίκηση να είναι πράγματι Αυτό-διοίκηση και να μπορεί να προασπίσει νομοθετικά την ανεξαρτησία της. Ακόμα όμως είναι δυνατή η εξάρτηση από την τοπική πολιτική ηγεσία και την κεντρική πολιτική ηγεσία.

6.5 Δημόσιοι Οργανισμοί/ Τοπική Αυτοδιοίκηση και Πράσινες Ρυθμίσεις

Η στροφή προς την προστασία του περιβάλλοντος έχει πάψει προ καιρού να είναι του συρμού και έχει γίνει μια αναγκαιότητα που απαιτεί:

- Γνώση των κινδύνων και των εξελίξεων
- Υιοθέτηση πράσινων πρακτικών
- Χαλαρές συνεργασίες με ειδικούς φορείς
- Συστημική σκέψη και νοοτροπία
- Να εφαρμόζονται διεθνή πρωτόκολλα
- Να αναπτύσσονται δίκτυα ύδρευσης/ αποχέτευσης/ άρδευσης και Ζώνες Οικιστικού Ελέγχου με έμφαση στην ποιότητα ζωής και στην προστασία του περιβάλλοντος

6.6 ΔΟ/ ΤΑ Γιγάντωση με καθετοποίηση ή Συρρίκνωση σε Υπηρεσίες κορμού και outsourcing

Αναλόγως με τις ανάγκες και τους σκοπούς να εφαρμόζεται ή στρατηγική ανάπτυξης (καθετοποίηση) ή υποχώρησης (turnaround). Υπάρχουν Δήμοι που εφαρμόζουν τέτοιου είδους στρατηγικές στην καθαριότητα ή στη συντήρηση της οδοποιίας.

6.7 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η αναγκαιότητα της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ξεπερνά κατά πολύ αυτό που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί απλά ως «τάση». Η ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση η οποία συνεπάγεται ικανοποίηση του πολίτη από ταχείες και βέλτιστες παροχές υπηρεσιών επιβάλλει την αξιοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων που βρίσκονται σήμερα στη διάθεσή μας για άμεση ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τις παροχές που δικαιούνται και την πορεία των αιτημάτων τους. Η εφαρμογή της συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό και αμεσότητα της Διοίκησης.

6.8 Χρηματοδότηση

Η κύρια πηγή εσόδων των δήμων είναι δημόσια και μέσω των τελών που επιβάλλονται στους δημότες. Η ιδιωτική χρηματοδότηση, η αποδοχή δωρεών, χορηγιών μπορούν να εισαχθούν στην πρακτική τους αυξάνοντας τα έσοδα. Προσοδοφόρα είναι επίσης η αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας.

6.9 Συντονιστικός ρόλος έκταση διακυβέρνησης

Τον κάθε ΟΤΑ βαραίνει η ευθύνη να δημιουργήσει ευνοϊκό πλαίσιο ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των δημοτών, καθώς και κατάλληλες συνθήκες προσέλκυσης επενδύσεων. Αυτό σημαίνει ότι:

- Πρέπει να δημιουργηθεί ενιαίο brand name για τον ΟΤΑ που θα προβάλει την ιδιαίτερη ταυτότητά του.
- Υιοθετώντας δράσεις εξωστρέφειας πρέπει να επισκέπτεται διεθνείς εκθέσεις και ως εκθέτης και ως επισκέπτης ώστε να λαμβάνει γνώση νέων ή διαφορετικών από τις δικές του πρακτικές. Στις εκθέσεις, δε, να καλλιεργείται η ανάπτυξη δεσμών και διαπροσωπικών σχέσεων με επαγγελματίες του Τουρισμού και της τοπικής αυτοδιοίκησης του μέρους που επισκέπτονται.
- Μέσω διεκδίκησης και απόκτησης ονομασίας ΠΟΠ να προωθούνται τα ποιοτικά τοπικά προϊόντα, να συμμετέχει ο Φορέας σε διαγωνισμούς βέλτιστων πρακτικών των ΟΤΑ, να προβάλλονται οι διακεκριμένες επιχειρήσεις ως πόλος έλξης επισκεπτών.
- Να εφαρμόζεται η «ισχύς εν τη ενώσει» μέσω συνεταιριστικών δράσεων με σκοπό την διεκδίκηση από κοινού καλύτερης χρηματοδότησης (στρατηγική μεσαίου επιπέδου του συν-ανταγωνισμού), ή τη δημιουργία νέου προϊόντος που να συνδυάζει θετικά στοιχεία δυο επιχειρήσεων (στρατηγική μεσαίου επιπέδου Co-branding)

6.10 Αξιοποίηση φυσικών πόρων

Η αξιοποίησή τους περιλαμβάνει την εκμετάλλευση εντός των επιτρεπόμενων περιβαλλοντικών ορίων :

- Του ορυκτού πλούτου
- Των υδάτων (λίμνες, φράγματα, ποταμούς, ιαματικά λουτρά, καταρράκτες)
- Του θαλάσσιου πλούτου (θαλάσσια πάρκα, θαλάσσια ζωή)
- Των Υδρογονανθράκων
- Των Δασών, των δρυμών
- Των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Των ορέων (ορειβασία/ αναρρίχηση)

6.11 Αξιοποίηση πολιτιστικής κληρονομιάς

Η αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς περνά μέσα από την αξιοποίηση και ανάδειξη :

- Της μυθολογίας (δημιουργία μυθολογικών πάρκων)

- Των ανοικτών αρχαιολογικών χώρων (Δελφοί/ Δίον/ Ολυμπία/ Μακεδονικοί Τάφοι) και των Μουσείων
- Των Αρχαίων θεάτρων
- Των Αθλητικών Εκδηλώσεων
- Των πινακοθηκών
- Των πολιτιστικών κέντρων
- Των βιβλιοθηκών

6.12 Άριστη αξιοποίηση εσωτερικών πόρων

Αναγκαία συνθήκη μα όχι ικανή να φέρει την ανάπτυξη είναι η συντονισμένη λειτουργία και άριστη αξιοποίηση των εσωτερικών πόρων, και των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής στην οποία πρέπει να συνυπολογίζουμε και τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Η αξιοποίηση του εσωτερικού περιβάλλοντος περικλείει όλες τις αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, ξεκινώντας από την αποτίμηση της ισχύουσας κατάστασης και τον ορθό σχεδιασμό δράσεων, ως την εφαρμογή του κύκλου του Deming (Plan-Do-Check-Act), τον έλεγχο, την αξιολόγηση και την αξιοποίηση. Αυτό προαπαιτεί:

- Μετρήσεις παραγωγικότητας/ αποδοτικότητας
- Παρουσιολόγιο εργαζομένων
- Στελέχωση με τα κατάλληλα άτομα (περιγραφή θέσεων εργασίας/ περιγράμματα θέσεων)

7. Διαμόρφωση και κατάστρωση σχεδίου

7.1 Τρόποι διαμόρφωσης στρατηγικής

Σε κάθε επίπεδο διοίκησης, βασική προϋπόθεση για την παρακίνηση του προσωπικού, την δημιουργικότητα στην εργασία, την αποδοτικότητα, την ποιοτική παροχή υπηρεσιών, την κατάλληλη υποδομή και συνθήκες εργασίας, για την επίτευξη των στόχων και την τελική βελτίωση της θέσης του Οργανισμού, αποτελεί η δέσμευση της ηγεσίας ως προς αυτή την κατεύθυνση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους⁶⁵:

- Με τον συγκεντρωτικό τρόπο, ο οποίος προϋποθέτει ότι η ηγεσία συγκεντρώνει στοιχεία και πληροφορίες από όλα τα στρώματα διοίκησης και κατόπιν δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές και ορίζει τους αντικειμενικούς στόχους

⁶⁵ Παπούλιας Β, 2002, σελ 141-142

- Με τον αποκεντρωτικό τρόπο, στον οποίο η συμμετοχή όλων των επιπέδων διοίκησης είναι ενεργή αφού διαμορφώνουν προτάσεις, βάσει των δυνατοτήτων που γνωρίζουν ότι έχει η επιχείρηση βάσει επιδόσεων προηγούμενων ετών. Οι εισηγήσεις εμπλουτίζονται με την προοπτική των ανώτερων κλιμακίων και αφού εναρμονιστούν με το όραμα σχεδιάζεται η υλοποίησή τους
- Ο συνδυασμός των δύο προηγούμενων, μέσα από έναν συνεχή διάλογο επικοινωνίας κατά τον οποίο εντοπίζονται τα συγκλίνοντα σημεία και οι αποκλίνουσες απόψεις και υιοθετείται ένα κοινά αποδεκτό σχέδιο δράσης. Η εφαρμογή της τρίτης λύσης, ελαχιστοποιεί την αντίσταση στην αλλαγή⁶⁶ ενώ παράλληλα παρακινεί το προσωπικό.
- Με τον ορισμό μιας επιτροπής προγραμματισμού η οποία αναλαμβάνει τον σχεδιασμό μετά από λήψη οδηγιών από την διοίκηση, και μέσα από συνεννόηση με τους επικεφαλής όλων των τμημάτων της επιχείρησης

7.2 Δεξιότητες και αρετές. Ποιος καταστρώνει την στρατηγική;

Τη στρατηγική την καταστρώνει αυτός που διαθέτει «κοινή επιχειρησιακή λογική»⁶⁷. Είναι η πιο σύντομη απάντηση. Η επιχειρησιακή λογική αποκτάται μέσω της σκέψης επί του υφιστάμενου προβλήματος, της ανάληψης δράσης και της απόκτησης γνώσης και εμπειρίας από την έκβαση. Προϋποθέτει στρατηγική σκέψη:

1. Να διακρίνει πέρα από τα εμφανή συμπτώματα. Είναι εύκολο και ασφαλώς γρηγορότερο να καταπολεμούνται τα συμπτώματα σε μια ασθένεια και όχι η ασθένεια η ίδια. Ίσως να αποτελεί και παγίδα στην εποχή μας όπου όλα γίνονται γρήγορα και υπακούν σε μια επικοινωνιακή πολιτική που θέλει να προβλήματα να αποσιωπούνται. Η σωστή στάση, είναι η αναζήτηση των βαθύτερων αιτιών για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής και κατάλληλης λύσης. Τέτοια μέθοδος μεταξύ άλλων τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας και ιεράρχησης προβλημάτων αποτελεί η rootcauseanalysis⁶⁸.

2. Να συνδυάζει διαίσθηση και στοιχεία. Όποιος βασίζεται μόνο στο θυμικό αποφασίζει επικίνδυνα, και όποιος βασίζεται μόνο στα στοιχεία περιορίζει το εύρος των εναλλακτικών

⁶⁶ «Υπάρχουν άνθρωποι που (...) υπερεκτιμούν τον βαθμό στον οποίο μπορούν να επιβάλουν μεγάλες αλλαγές σε κάποιον οργανισμό και υποτιμούν το πόσο δύσκολο είναι να κάνεις κάποιον να λύσει τη ζώνη ασφαλείας με την οποία έχει συνηθίσει να είναι δεμένος (...) οι άνθρωποι συγχέουν την αναγκαιότητα με το άγχος και, επιτείνοντας το δεύτερο ωθούν τους άλλους ακόμα πιο βαθιά στο καβούκι τους δημιουργώντας έτσι ακόμα μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή (...) προσκολλώνται στο υφιστάμενο καθεστώς και αντιτίθενται σε κάθε πρωτοβουλία που προέρχεται από πάνω» Kotter J, 2001, σελ 21

⁶⁷Skat P, 1999, σελ. 53-57

⁶⁸Κέφης Β, 2014, σελ. 167

λύσεων. Να εξισορροπεί μεταξύ των δύο αξιοποιώντας την πληροφορία και αντιστεκόμενος στην στρατηγική μυωπία⁶⁹.

3. Να αναγνωρίζει την δύναμη τις συνέργειας. Τα προβλήματα είναι σύνθετα και ένας άνθρωπος δεν μπορεί να κατέχει όλες τις εξειδικεύσεις. Ένας άνθρωπος όμως μπορεί μέσα από μνημόνια συνεργασίας και διαχείρισης ομάδας να συντονίσει την εφαρμογή της καταλληλότερης λύσης, ή την υιοθέτηση της αποτελεσματικής στρατηγικής.

4. Να αφουγκράζεται τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες⁷⁰

5. Να εξισορροπεί το μακροπρόθεσμο και το βραχυπρόθεσμο

Στρατηγική σκέψη που γίνεται πράξη:

6. Να αναλαμβάνει την ευθύνη των επιλογών. Πάντα κάποιος θα είναι αντίθετος στις αλλαγές που δρομολογούνται, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μη λήψη απόφασης ή σε άσχημο συμβιβασμό. Η εκ των προτέρων διαχείριση αλλαγών⁷¹ είναι σωστός δρόμος, πολλές φορές όμως τίθεται ζήτημα έκτακτης ανάγκης που απαιτεί άμεση προσαρμογή.

7. Να ρισκάρει. Συνήθως η αλλαγή στρατηγικής ενέχει ανάληψη κινδύνου.

8. Να μεταδίδει την νέα στρατηγική πορεία, μέσω διαχείρισης αλλαγών⁷² και συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

9. Να προλαμβάνει τις αντιδράσεις.

10. Να δρα κατά την σωστή χρονική συγκυρία, «ως στρατηγικό όπλο, ο χρόνος είναι το αντίστοιχο του χρήματος, παραγωγικότητας, ποιότητας, ακόμα και καινοτομίας»⁷³

11. Να προσαρμόζεται στους προσφερόμενους πόρους

Σκέψη και πράξη που προσφέρουν εμπειρία:

⁶⁹ «This willingness to reject unfamiliar as well as negative information is called strategic myopia” Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 58-59, το οποίο βρέθηκε μεταφρασμένο: «Η επιθυμία απόρριψης μη οικείας ή ακόμα και αρνητικής πληροφορίας ονομάζεται στρατηγική μυωπία» στο Γεωργόπουλος Ν, 2013, σελ 162

⁷⁰ «the large shadow of a small decision», Schwartz P, 1996, σελ 46

⁷¹ Kotter J, 2001, σελ 33-34 : «Πρώτον, οι αποτελεσματικές αλλαγές συνδέονται με μια πολυφασική διαδικασία που δημιουργεί μια δυναμική και ενεργοποίηση σε βαθμό που να μπορούν να υπερνικήσουν όλες τις πηγές της αδράνειας. Δεύτερον, η διαδικασία αυτή δεν είναι αποτελεσματική παρά μόνο αν εφαρμόζεται από υψηλής ποιότητας ηγεσία και όχι απλώς από μια εξαιρετική διοίκηση»

⁷² Kotter J, 2001, σελ 83-88

⁷³ «In fact, as a strategic weapon, time is the equivalent of money, productivity, quality, even innovation”, από το άρθρο Time-The next source of Competitive Advantage του George Stalk Jr, που δημοσιεύθηκε τον Ιούλιο-Αύγουστο 1988 στο Harvard Business Review, και συμπεριλαμβάνεται στην συλλογική έκδοση άρθρων από Montgomery and Porter, 1991, σελ 39.

12. Να αξιολογεί την στρατηγική μέσω των επιπτώσεών της στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, και αναλόγως να προχωρά σε διορθωτικές κινήσεις

13. Να προχωρά διερευνητικά ξεκινώντας από μικρή κλίμακα εφαρμογής του σχεδίου⁷⁴.

14. Να αναθεωρεί τον αρχικό σχεδιασμό ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες⁷⁵

15. Να μαθαίνει από τα λάθη. Δεν υπάρχει εγγύηση για την επιτυχία, όμως η πιθανότητα της αποτυχίας δεν μπορεί να είναι ανασταλτικός παράγοντας για οποιαδήποτε προσπάθεια. Επιβάλλεται ο εντοπισμός και η αναγνώριση των εσφαλμένων εκτιμήσεων⁷⁶ και κινήσεων για την αποφυγή τους στο μέλλον.

Τα παραπάνω οδηγούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων⁷⁷ οι οποίες έχουν ως χαρακτηριστικά ότι:

- Είναι σπάνιες. Δεν λαμβάνονται σε καθημερινή βάση, και δεν έχουν κάποιο προηγούμενο στο οποίο να πατήσουν
- Είναι δεσμευτικές. Η υλοποίησή τους απαιτεί δέσμευση σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και επιστρατεύει τους πόρους της επιχείρησης
- Αποτελούν οδηγό. Μπορεί οι ίδιες να μην έχουν προηγούμενο να στηριχθούν, αποτελούν όμως οι ίδιες στήριγμα για την λήψη επόμενων αποφάσεων και ανάληψη μελλοντικών δράσεων.
-

8. Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού/ Model of strategic management

8.1. Environmental Scanning /Διερεύνηση περιβάλλοντος: Εργαλεία Ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Πριν αναφερθούμε στα εργαλεία διερεύνησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να εξειδικεύσουμε τι εννοούμε με τους όρους «εσωτερικό» και «εξωτερικό» περιβάλλον ώστε να είναι σαφές ποια στοιχεία πρέπει να προσεγγίσουμε και το κυριότερο, κατά τη ερμηνεία των αποτελεσμάτων να είναι ξεκάθαρο ποια σημεία χρήσουν ενίσχυσης. Να υπογραμμίσουμε

⁷⁴ Εφαρμογή του Κύκλου του Deming για συνεχή βελτίωση (Plan-σχεδιασμός, Do- πιλοτική εφαρμογή, Check-αξιολόγηση εφαρμογής, Act- γενικευμένη εφαρμογή)

⁷⁵ «Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος μειώνονται με σωστή παρακολούθηση του προγράμματος στη φάση της εφαρμογής με διαρκείς διορθωτικές κινήσεις» Παπούλιας Δ, 2002, σελ 121

⁷⁶ «Όσο ο χρονικός ορίζοντας μεγαλώνει σε σχέση με την παρούσα στιγμή, τόσο μεγαλώνει η πιθανότητα λανθασμένων εκτιμήσεων και λαθών» Παπούλιας, 2002, σελ 121

⁷⁷Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 18

βέβαια ότι είναι δύσκολο να γίνει αυστηρή διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος γιατί αλληλεπιδρούν συνεχώς⁷⁸ και αλληλοεπηρεάζονται.

Ως εσωτερικό περιβάλλον ενός Οργανισμού ή μιας οντότητας εννοούμε:

- Το Ανθρώπινο δυναμικό
- Τους υλικούς πόρους (εξοπλισμό, υποδομή, εγκαταστάσεις)
- Τους άυλους πόρους (κύρος, φήμη)
- Τα συστήματα διοίκησης (συντονισμό και διαχείριση των ανωτέρω)

Εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν όλα τα υπόλοιπα: «Αν από όσα βλέπουμε, αφαιρέσουμε τον δικό μας Οργανισμό. Αυτό αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον», πιο συγκεκριμένα εννοούμε:

- τους πελάτες
- τους προμηθευτές
- τους ανταγωνιστές
- Το Κράτος
- τις εργατικές ενώσεις
- Τα επαγγελματικά/ βιοτεχνικά / βιομηχανικά επιμελητήρια

Στο διευρυμένο εξωτερικό περιβάλλον διακρίνουμε επίσης δύο επίπεδα: το μακρο-περιβάλλον (έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, που επιδρά στην επιχείρηση και στον κλάδο όπου αυτή δραστηριοποιείται).

Οι κοινωνικές ομάδες, οι σύλλογοι, οι οργανισμοί και τα άτομα που δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό μα και στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού και αλληλεπιδρούν μαζί του, αποτελούν τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)⁷⁹ που έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και διαφορετικές προσδοκίες από την επιχείρηση κάθε στιγμή⁸⁰.

8.1.1 PEST analysis: Ανάλυση άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Η PEST analysis παίρνει το όνομά της από το ακρωνύμιο που δημιουργούν οι τέσσερις σημαντικότεροι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, και επιδρούν στη λήψη μακροχρόνιων αποφάσεων. Το εργαλείο αυτό συμβάλει στη διερεύνηση του βαθμού επιρροής και στον εντοπισμό των επιπτώσεων που επιφέρει στο άμεσο εξωτερικό

⁷⁸ Παπούλιας Δ, 2002, σελ 101

⁷⁹ Garry J, 2016, σελ 164

⁸⁰ Ο Δ. Παπούλιας, (2002, σελ 143), διακρίνει τρεις κατηγορίες στους κοινωνικούς εταίρους (stakeholders): τους εσωτερικούς κοινωνικούς εταίρους (μέτοχοι, ιδιοκτήτες, στελέχη, εργαζόμενοι), τους εξωτερικούς κοινωνικούς εταίρους (κυβέρνηση, αντιπολίτευση, τράπεζες), και τους κοινωνικούς εταίρους της αγοράς (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές)

περιβάλλον (task environment) οποιαδήποτε μεταβολή συμβαίνει στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον (societal environment)⁸¹.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον που εξετάζεται με την ανάλυση PEST αποτελείται από τους εξής παράγοντες:

- Political-legal, (πολιτικό-νομικό), σε αυτό το σκέλος συνυπολογίζονται οι μεταβολές στην νομοθεσία που ρυθμίζουν την προστασία του περιβάλλοντος⁸², τη φορολογία, την εισοδηματική πολιτική, την νομοθεσία της ΕΕ, τις αποφάσεις των ρυθμιστικών Αρχών, τους κανονισμούς εμπορίου⁸³, εργατική νομοθεσία, σταθερότητα κυβέρνησης, αντιμετώπιση ξένων επενδυτών⁸⁴, νόμοι περί προσλήψεων –απολύσεων.

- Economic (οικονομικό), σε αυτό το σκέλος, συνυπολογίζεται το ΑΕΠ, τα επιτόκια τραπεζών, ο πληθωρισμός, ο προϋπολογισμός/ ισολογισμός, η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας, τα ποσοστά ανεργίας, οικονομικοί δείκτες,

- Sociocultural (κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον), στο οποίο περιλαμβάνονται οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι ενώσεις καταναλωτών, οι μετακινήσεις του πληθυσμού, εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες, επίδραση προβαλλόμενων προτύπων, δημογραφικά στοιχεία περί γήρανσης ή κατανομής του πληθυσμού, προσδόκιμο ζωής, ρυθμός γεννήσεων, αριθμός ετήσιων διαζυγίων⁸⁵, μονογονεϊκές οικογένειες, ρόλοι των δύο φύλων, εμπιστοσύνη στην δημόσια διοίκηση.

- Technological (τεχνολογία), όπου συνυπολογίζονται τα εθνικά κονδύλια για έρευνα και ανάπτυξη, η σχετική δαπάνη του κλάδου, η πρόοδος και μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά, οι αυτοματισμοί, τα νέα πληροφοριακά συστήματα, οι νόμοι επί ανάπτυξης και διαχείρισης τεχνολογίας⁸⁶.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, αναφέρεται σε όσους επηρεάζουν και επηρεάζονται απευθείας από τον οργανισμό⁸⁷: οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, τα συνδικάτα, η τοπική κοινωνία, οι πιστωτές, η κυβέρνηση, οι μέτοχοι.

Η PEST analysis⁸⁸ ολοκληρώνεται, όταν εισαχθούν σε έναν πίνακα τα στοιχεία από το άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον και ο πίνακας συμπληρωθεί με όλες τις πιθανές επιπτώσεις και

⁸¹Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 54

⁸²Faulkner Dand all, 2003, σελ 241

⁸³Παπαδάκης, 2016, σελ. 79

⁸⁴ Γεωργόπουλος, 2013, σελ 113

⁸⁵Θεριού N, 2002, σελ 66

⁸⁶Παπαδάκης, 2016, σελ 79/ Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 55

⁸⁷Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 54

αλληλεπιδράσεις που μπορεί να συμβούν. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές μπορεί να αποτελούν μια ευκαιρία ή μια απειλή. Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι πως οπτικοποιεί σε μορφή πίνακα όλα τα στοιχεία χωρίς να μπορεί να διαφύγει της προσοχής κάτι αξιοσημείωτο, το έτερο θετικό είναι πως επιτρέπει να εντοπιστούν επί χάρτου όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί. Το μειονέκτημα του πίνακα PEST analysis είναι πως αναγράφονται όλες οι σκέψεις, και αυτός ο πληθωρισμός ιδεών δεν επιτρέπει να διαχωριστούν τα σημαντικά σημεία από τα αδύνατα.

8.1.2 Issues priority Matrix: Οριζόντιες εκθέσεις

Τον διαχωρισμό που δεν κάνει η PEST analysis ως προς τον διαχωρισμό των κρίσιμων στρατηγικών παραγόντων πραγματοποιεί η μέθοδος των οριζόντιων εκθέσεων. Το πλεονέκτημα που προσφέρει το εργαλείο αυτό, είναι ότι λαμβάνοντας υπόψη όλες τις δυνατότητες, ενοποιεί την εικόνα και δείχνει την γενική κατεύθυνση των εξελίξεων.

Ακολούθως παρατίθενται τα βήματα για τη συμπλήρωση του αντίστοιχου πίνακα 2 η οποία μπορεί να γίνει είτε κατ'εκτίμηση των καταστάσεων, είτε μέσω της οικονομετρίας.

ο οποίος ακολουθεί τρία βήματα:

- Πρέπει να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες⁸⁹, οι οποίοι σε περίπτωση που συμβούν θα αλλάξουν την θέση του οργανισμού.
- Οι στρατηγικοί παράγοντες, πρέπει να εξεταστούν σε συνάρτηση με την πιθανότητα να συμβούν.
- Ως τελευταίο βήμα, πρέπει να συμπληρωθούν οι πιθανές επιπτώσεις στην Επιχείρηση.

⁸⁸ Να σημειωθεί πως ο GarryJ (2016, σελ 58) αναφέρεται σε ανάλυση PESTEL συμπληρώνοντας ξεχωριστά τον Περιβαλλοντικό (Ecological) και νομικό παράγοντα (Legal). Στην ίδια λογική κινείται και ο Δ. Παπούλιας (2002, σελ 73-74), ο οποίος πρεσβεύει ότι μπορούν να συμπεριληφθούν και επιπλέον παράγοντες, όπως το κλίμα, τα συγκοινωνιακά και τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

⁸⁹External strategic factors (εξωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες), «είναι οι παράγοντες που κρίνεται πως έχουν από μέτρια ως υψηλή πιθανότητα να συμβούν, και μέτρια προς υψηλή επιρροή στην επιχείρηση» (προσωπική μετάφραση), Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 61.

Πίνακας 2: Κριτήρια αναγνώρισης σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων⁹⁰

| | | Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση | | |
|---|---------------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Πιθανότητα πραγματοποίησης του περιβαλλοντικού παράγοντα | | <i>Μεγάλη</i> | <i>Μέτρια</i> | <i>Μικρή</i> |
| | <i>Υψηλή</i> | Υψηλής προτεραιότητας | Υψηλής προτεραιότητας | Μέτριας προτεραιότητας |
| | <i>Μέτρια</i> | Υψηλής προτεραιότητας | Μέτριας προτεραιότητας | <u>Χαμηλής προτεραιότητας</u> |
| | <i>Χαμηλή</i> | Μέτριας προτεραιότητας | <u>Χαμηλής προτεραιότητας</u> | <u>Χαμηλής προτεραιότητας</u> |

Αφού συμπληρωθεί ο πίνακας, προκύπτουν τρεις διαβαθμίσεις στρατηγικών κινήσεων: υψηλής, μέτριας και χαμηλής προτεραιότητας. Οι «υψηλής προτεραιότητας» κινήσεις πρέπει να κατηγοριοποιηθούν αν αποτελούν ευκαιρία η απειλή ενώ οι «μέτριας προτεραιότητας», να εξεταστούν αν υπάρχει πλεόνασμα χρόνου και πόρων.

8.1.3 SWOT analysis: Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές

Η μέθοδος SWOT analysis είναι ακρωνύμιο, που παίρνει το όνομά της από τις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats), και αποτελεί σύνοψη των δυνατών και αδύναμων σημείων των στρατηγικών ικανοτήτων⁹¹, και εντοπίζει τους εξωτερικούς κινδύνους και απειλές.

Η SWOT⁹², δεν υποκαθιστά, αλλά συμπληρώνει τις προηγούμενες αναλύσεις προχωρώντας σε αντιστοίχιση δυνάμεων-αδυναμιών με τις ευκαιρίες και απειλές. Τα βήματα που ακολουθούνται για την πραγματοποίησή της είναι:

- η καταγραφή σε λίστα όσων θεωρείται ότι συμπεριλαμβάνονται στις τέσσερις κατηγορίες S-W-O-T. Κατά την διατύπωση των δυνάμεων αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών είναι σημαντικό να μην συμπεριλαμβάνεται μεγάλος αριθμός παραγόντων αλλά να γίνεται επιλογή μεταξύ των σημαντικότερων εστιάζοντας στα σημεία όπου υπάρχει διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών. Σε ό,τι αφορά τις

⁹⁰ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013 (γ' έκδοση), σελ.113

⁹¹ «Στρατηγικές ικανότητες θεωρούνται οι ικανότητες εκείνες που συνεισφέρουν στη μακροπρόθεσμη επιβίωση ή στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» Garry J, 2016, σελ 104

⁹² Προτείνεται για λόγους ευκολίας και το ακρωνύμιο TOWS για μνημοτεχνικούς λόγους Hunger Dandall, 1998, σελ 111

ευκαιρίες και τις απειλές που αναφέρονται, να είναι άμεσα συνδεδεμένες με τον κλάδο, και τέλος, να προκύπτουν χειροπιαστά συμπεράσματα.

- επιλογή των σημαντικότερων από την κάθε μία και εισαγωγή τους σε πίνακα (Πίνακας 3)
- Καταγραφή στρατηγικών επιλογών που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να αξιοποιήσουν τις Ευκαιρίες
- Καταγραφή στρατηγικών που εκμεταλλεύονται τις Ευκαιρίες για να ξεπεράσουν τις Αδυναμίες
- Καταγραφή στρατηγικών που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να αποφύγουν τις Απειλές
- Καταγραφή στρατηγικών που αμβλύνουν τις Αδυναμίες και αποφύγουν τις Απειλές

Πίνακας 3: SWOT Matrix⁹³

| SWOT Matrix | | |
|---|---|--|
| Εσωτερικό Περιβάλλον | ΔΥΝΑΜΕΙΣ καταχώριση από 5 έως 10 εσωτερικών δυνάμεων | ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ καταχώριση από 5 έως 10 εσωτερικών αδυναμιών |
| Εξωτερικό Περιβάλλον | | |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ Καταχώριση από 5 έως 10 εξωτερικών ευκαιριών | Στρατηγικές ΔΕ Καταγραφή στρατηγικών που χρησιμοποιούν τις <i>Δυνάμεις</i> για να αξιοποιήσουν τις <i>Ευκαιρίες</i> | Στρατηγικές ΑΕ Καταγραφή στρατηγικών που εκμεταλλεύονται τις <i>Ευκαιρίες</i> για να ξεπεράσουν τις <i>Αδυναμίες</i> |
| ΑΠΕΙΛΕΣ Καταχώριση από 5 έως 10 εξωτερικών απειλών | Στρατηγικές ΔΑ Καταγραφή στρατηγικών που χρησιμοποιούν τις <i>Δυνάμεις</i> για να αποφύγουν τις <i>Απειλές</i> | Στρατηγικές ΑΑ Καταγραφή στρατηγικών που αμβλύνουν τις <i>Αδυναμίες</i> και αποφύγουν τις <i>Απειλές</i> |

⁹³Hunger Dandall, 1998, σελ 112

Η μέθοδος ενέχει δυσκολίες σε όλα τα στάδια γιατί πέρα από τις γνώσεις και την αντίληψη, πρέπει τα σημεία που καταγράφονται να διακρίνονται από ειλκρίνεια, αλλιώς η λύση που θα προκύψει, θα οδηγήσει στη λύση ή λάθος διατυπωμένου ή ανύπαρκτου προβλήματος. Αντίστοιχα, η συμπλήρωση του πίνακα με τις στρατηγικές λύσεις απαιτεί τόλμη. Ο Δ. Παπούλιας⁹⁴ στο βιβλίο του *Η Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών* μεταφέρει τον προτεινόμενο από τον Σαρσέντη (1993) πίνακα προτεινόμενων στρατηγικών (**Πίνακας 4**).

Πίνακας 4: Επιπτώσεις στη στρατηγική του οργανισμού, μέσα από τον συνδυασμό των στοιχείων SWOT

| | |
|-------------------------------|--|
| Δυνάμεις και Ευκαιρίες | ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Τα 5 Ε) <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση ευκαιριών • Επενδύσεις • Ενδυνάμωση της θέσης της επιχείρησης • Επέκταση της επιχείρησης • Εκμετάλλευση των δυνάμεων και των ευκαιριών |
| Ευκαιρίες και απειλές | ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Τα 5 Δ) <ul style="list-style-type: none"> • Διαφοροποίηση • Διεύρυνση • Διείσδυση • Διαμόρφωση νέων κατευθύνσεων • Διασφάλιση |
| Δυνάμεις και αδυναμίες | ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Τα 5 Π) <ul style="list-style-type: none"> • Παράκαμψη αδυναμιών • Προβολή αδυναμιών • Προσεκτικές αποφάσεις • Περιορισμοί, κόστη • Προπαρασκευή έναντι αδυναμιών |
| Αδυναμίες και απειλές | ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Τα 5 Α) <ul style="list-style-type: none"> • Αποφυγή απειλών • Αμυντική ανασυγκρότηση • Αποχώρηση από υφιστάμενες θέσεις |

⁹⁴Παπούλιας Δ, 2002, σελ 117

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Αποεπένδυση, ρευστοποίηση• Αποχή από δραστηριότητες |
|--|--|

Η ανάλυση SWOT δεν είναι ούτε απλή ούτε μονοσήμαντη, και σε κάθε σημείο πρέπει να υπάρχει επίγνωση πως τα ίδια στοιχεία εξετάζει ο ανταγωνισμός αναζητώντας τρόπο να εδραιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και να διατηρήσει ή αυξήσει το δικό του μερίδιο αγοράς⁹⁵.

8.1.4 Επτά επιπλέον εργαλεία διερεύνησης περιβάλλοντος:

Τα ακόλουθα εργαλεία θα αναφερθούν επιγραμματικά, διότι στην παρούσα έρευνα έχουν επιλεγεί τα εργαλεία που ήδη έχουν παρουσιαστεί ως τα πιο κατάλληλα για να σκιαγραφήσουν το περιβάλλον του Δήμου Η. Π Νάουσας.

- Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις ανταγωνισμού και φραγμοί εισόδου

Η μέθοδος φέρει το όνομά της από τον εμπνευστή της, ο οποίος κατονόμασε τις πέντε δυνάμεις⁹⁶ του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου:

α/ διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

β/ διαπραγματευτική δύναμη πελατών

γ/ η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα (το προϊόν με το οποίο ο καταναλωτής μπορεί να αντικαταστήσει το προϊόν της εταιρείας)

δ/ την απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον κλάδο

ε/ ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η αξιολόγηση των πέντε αυτών δυνάμεων με τα επί μέρους χαρακτηριστικά τους, σηματοδοτούν την ελκυστικότητα ή όχι του κλάδου.

- Industry evolution : Κύκλος ζωής προϊόντος

Εξετάζει τον κύκλο ζωής του προϊόντος και εντοπίζει αν το προϊόν βρίσκεται σε φάση: εισαγωγής στην αγορά, ανάπτυξης, ωριμότητας, ή στον χρόνο παρακμής του. Μέσα από την μελέτη της καμπύλης κανονικής κατανομής που προκύπτει μετά από συσχέτιση των πωλήσεων του κλάδου με τα έτη, ορίζονται διαφορετικές στρατηγικές για την ανάπτυξη της επιχείρησης ανάλογα με την φάση στην οποία βρίσκεται το προϊόν.

⁹⁵ «A company has to beat out the competition. The trouble is that the competition has heard the same message» (Μια εταιρεία πρέπει να νικήσει τον ανταγωνισμό. Το πρόβλημα είναι πως και ο ανταγωνισμός έχει λάβει το ίδιο μήνυμα), από το άρθρο *Sustainable advantage* του Pankaj Ghemawat, που δημοσιεύθηκε τον Σεπτέμβριο-Οκτώβριο 1986 στο Harvard Business Review, και συμπεριλαμβάνεται στην συλλογική έκδοση άρθρων από Montgomery and Porter, 1991, σελ 27.

⁹⁶ Γεωργόπουλος, 2013, σελ 126

- Strategic groups and strategic mapping: Στρατηγικές ομάδες

Το εργαλείο αυτό, επιτρέπει την οπτικοποίηση του συσχετισμού δυνάμεων μεταξύ όλων των ομοειδών επιχειρήσεων στον κλάδο και τις υπο-ομάδες που τον αποτελούν, εφόσον σε ένα σύστημα αξόνων αποτυπώνονται όλες οι επιχειρήσεις-στρατηγικές ομάδες⁹⁷ που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Το εμβασό του κύκλου που καταλαμβάνει η κάθε οντότητα είναι ανάλογο με τα κέρδη της.

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει:

α/ να φανούν πόσοι και ποιοι είναι οι ανταγωνιστές του Οργανισμού,

β/ ορίζεται η θέση του σε κλίμακα μεγέθους,

γ/ ταυτοποιούνται οι άμεσοι και οι έμμεσοι ανταγωνιστές,

δ/ είναι εμφανή τα κέρδη που σημειώνουν άπαντες στον κλάδο,

ε/ το μερίδιο αγοράς που κατέχουν,

στ/ και εντοπίζονται τα κενά της αγοράς που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες μελλοντικής ανάπτυξης.

- BCG⁹⁸ Growth- Share Portfolio Matrix: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Στην μέθοδο αυτή αποτυπώνονται σε σύστημα αξόνων (ρυθμός μεταβολής πωλήσεων ως προς το σχετικό μερίδιο αγοράς) όλα τα προϊόντα της επιχείρησης. Πρόκειται για τον ευκολότερο τρόπο αποτύπωσης του χαρτοφυλακίου της⁹⁹. Οι προς σχεδιασμό στρατηγικές θα προκύψουν από συγκριτική αξιολόγηση της θέσης όλων των προϊόντων. Για την μέθοδο αυτή, χρειάζεται να υπολογιστούν ο ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων στον κλάδο, ο κρίσιμος ρυθμός ανάπτυξης, το σχετικό μερίδιο αγοράς και ο συντελεστής στάθμισης του κάθε προϊόντος.

Στο σύστημα αξόνων προκύπτουν τέσσερις ομάδες, των οποίων το εμβασό¹⁰⁰ υποδηλώνει το ποσοστό συμμετοχής του προϊόντος στον συνολικό τζίρο της επιχείρησης:

α/ τα προϊόντα που παρουσιάζουν ισοσκελισμένο ισολογισμό, και στις οποίες πρέπει να εφαρμοστούν στρατηγικές ανάπτυξης για να γίνουν κερδοφόρες (αναφερόμαστε σε αυτά ως Stars- Αστέρια).

β/ τα προϊόντα που παρουσιάζουν θετικό ισολογισμό, στις οποίες ενδείκνυται η εφαρμογή στρατηγικών σταθεροποίησης (αναφερόμαστε σε αυτά ως Cash Cows-Αγελάδες μετρητών)

⁹⁷ «A strategic group is a set of business units that “pursue similar strategies with similar resources” (στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που εφαρμόζουν παρόμοιες στρατηγικές διαθέτοντας παρόμοιους πόρους») Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 67

⁹⁸Boston Consulting Group Growth-Share Matrix

⁹⁹Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ147

¹⁰⁰ Το ακριβές εμβασό αποτυπώνεται λύνοντας την εξίσωση $A = \pi r^2$, ως προς την ακτίνα «r», όπου «A», τα κέρδη της εταιρείας.

γ/ τα προϊόντα που παρουσιάζουν οριακά αρνητικό ισολογισμό, οι οποίες με εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης θα ανακάμψουν (αναφερόμαστε σε αυτά ως Question marks-Ερωτηματικά)

δ/ τα προϊόντα που παρουσιάζουν αρνητικό ισολογισμό, με μεγάλες ζημίες, και συστήνονται προς εφαρμογή οι στρατηγικές υποχώρησης (αναφερόμαστε σε αυτά ως Dogs-Σκυλιά)

- Industry intelligence : Συλλογή πληροφοριών

Οι πληροφορίες πρέπει να συγκεντρώνονται, να ερμηνεύονται και να αξιολογούνται. Οι παρατηρήσεις των πελατών είναι αυτές που βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, και δευτερευόντως, εκείνες που προέρχονται από τους εργαζομένους. Η συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών αξιοποιείται 100% στην Ιαπωνία ενώ στις ΗΠΑ μόνο 5% των επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει παρόμοιο πρόγραμμα.

- Forecasting: Μέθοδοι προβλέψεων

α/ Scenario planning: Διαμόρφωση σεναρίων: Ορίζεται ως «*Το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού που επαφίεται στα εργαλεία και στην τεχνολογία ώστε να διαχειριστεί την μελλοντική αβεβαιότητα*»¹⁰¹. Απαραίτητα στάδια για την κατασκευή σεναρίων αποτελούν η συλλογή πληροφοριών και ο εντοπισμός των κινητήριων δυνάμεων των αλλαγών¹⁰², των παραγόντων εκείνων που ιστορικά έχουν επηρεάσει παλαιότερες στρατηγικές της επιχείρησης, σε μια προσπάθεια πρωτίστως να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες, και όχι να γεννηθεί κάποια πρόβλεψη¹⁰³.

Τα σενάρια παρέχουν στα στελέχη την ασφάλεια την εναλλακτικής προοπτικής για το μέλλον¹⁰⁴ και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: το «αισιόδοξο», το «απαισιόδοξο» και το «πολύ πιθανό».

β/ Extrapolation: εκτίμηση ενός παράγοντα και την μελλοντική εξέλιξη του συνδέοντας τον με μια εξαρτώμενη μεταβλητή

γ/ Statistical Modeling/ Δημιουργία στατιστικού μοντέλου και προβλέψεις μέσω οικονομετρίας

δ/ Brainstorming/ καταιγισμός ιδεών: ελεύθερος σχολιασμός απόψεων χωρίς να ασκείται επ' αυτών κριτική

¹⁰¹Wiley J, 2006, σελ 4

¹⁰²Swartz P, 1996, σελ 60

¹⁰³Θεριού N, 2002, σελ 70

¹⁰⁴Θεριού N, 2002, σελ 63

- Strategic factor analysis summary: Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων θέτοντας συντελεστή βαρύτητας

8.2 Strategy Formulation: Διαμόρφωση στρατηγικής¹⁰⁵

Μετά την διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να προχωρήσει η διαδικασία σχεδιασμού του στρατηγικού σχεδίου, περνώντας πλέον στο επόμενο στάδιο, που είναι η διαμόρφωσή του. Ως διαμόρφωση, εννοούμε την αποτελεσματική εξισορρόπηση απειλών και ευκαιριών υπό το φως της αδυναμιών και των δυνάμεων που εντοπίστηκαν¹⁰⁶. Στο στάδιο της διαμόρφωσης περιλαμβάνεται η ανάγκη ξεκάθαρης διατύπωσης:

- Της αποστολής/ mission: Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού, τι προσφέρει στην κοινωνία και εκφράζει την γενική «φιλοσοφία» του, βάσει των αξιών και της ιεραρχίας που αυτές έχουν, και που καθορίζουν τα όρια δράσης του. *It tells who we are and what we do as well as what we'd like to become*¹⁰⁷, στη σύνοψη αυτής της «αποστολής», μπορούμε να διακρίνουμε και την παρουσία αυτού που έχουμε συνηθίσει να ονομάζουμε «όραμα», μια πιο ρομαντική ίσως διατύπωση του λόγου ύπαρξης και του προορισμού της επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού.

Αντίθετα από τους Hunger και Wheelen, την διάκριση μεταξύ των τριών εννοιών εκφράζει ο Παπαδάκης¹⁰⁸, ο οποίος αναγνωρίζει ως «αποστολή», τον βασικό σκοπό της επιχείρησης, την σχέση αυτής με άλλους εταίρους, και τους στόχους της (*as is* κατάσταση). Στο «όραμα» (*vision*), εντάσσει την μελλοντική εικόνα της και τους γενικούς της στόχους (*to be* κατάσταση). Τέλος, ως «φιλοσοφία» της (*philosophy*), αναγνωρίζει το πλαίσιο των οργανωτικών αξιών, τον χαρακτήρα των σχέσεων με τους συνεργάτες και το στυλ διοίκησης.

- Των στόχων/ objectives (τι να επιτευχθεί και ως πότε): Είναι τα αποτελέσματα στα οποία θα οδηγήσει το σχέδιο, και που μπορεί να αφορούν στην αύξηση εσόδων, στην αποδοτικότητα, στην ανάπτυξη, στην βέλτιστη χρήση πόρων, στην εδραίωση κύρους και φήμης, στην κοινωνική προσφορά, στην τεχνογνωσία, στην επιβίωση¹⁰⁹. Οι στόχοι πρέπει να υπακούν στο ακρωνύμιο SMART, δηλαδή να είναι Συγκεκριμένοι (Specific), Μετρήσιμοι (Measurable), Συμφωνημένοι (Agreed), Ρεαλιστικοί (Realistic) και Χρονοθετημένοι (Timed). Το τελευταίο σημείο, που αφορά

¹⁰⁵ «Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα μιας ορθολογιστικής και μεθοδικής διαδικασίας σχεδιασμού που βασίζεται σε μια εκτενή ανάλυση των εσωτερικών πόρων και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών» Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013 (γ' έκδοση), σελ.82

¹⁰⁶ Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 10

¹⁰⁷ «Μας λέει ποιοι είμαστε, τι κάνουμε καθώς και τι θα θέλαμε να γίνουμε» Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 11

¹⁰⁸ Παπαδάκης, 2016, σελ 182

¹⁰⁹ Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 12

τον χρόνο, φαίνεται να είναι το πιο λεπτό από όλα αφού δεν βρίσκεται απόλυτα υπό τον έλεγχο του οργανισμού. Εξαρτάται άμεσα από άλλους δημόσιους φορείς, συγκρότηση επιτροπών, εξέταση ενστάσεων, αναρτήσεις στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ κ.α. Για τον λόγο αυτό πρέπει να αντιμετωπίζεται ως χρονικό διάγραμμα με προκαθορισμένη ελάχιστη και μέγιστη διάρκεια, σαν ένα άτυπο διάγραμμα GANT. Στο σημείο αυτό, υπεισέρχονται και τα σενάρια¹¹⁰ που μπορούν να ενεργοποιηθούν για εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων.

- Των στρατηγικών, ώστε να μεγιστοποιήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα και να ελαχιστοποιήσει το χάσμα μεταξύ πόρων και στόχων. Σε αυτό το στάδιο, επιλέγεται το είδος της στρατηγικής ανωτάτου, μεσαίου ή κατωτάτου επιπέδου ώστε να εκπληρωθεί η αποστολή και να επιτευχθούν οι στόχοι)

- Των πολιτικών που θα χρησιμεύσουν ως κατευθυντήριες γραμμές για την λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Η διατύπωση των πολιτικών, συνδέει την διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής.

8.3 Strategy implementation/ Υλοποίηση στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό, οι στρατηγικές γίνονται πράξη μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών¹¹¹. οι κινήσεις συγκεκριμενοποιούνται ακόμα περισσότερο, και πλέον χρειάζεται να διατυπωθούν:

- Τα προγράμματα: Πρόκειται για μια αλληλουχία δράσεων ή βημάτων που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί το σχέδιο. Μπορεί να αφορά την αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, ή την αρχή μιας νέας δραστηριότητας

- Ο προϋπολογισμός: Αναγράφει την κοστολόγηση των προγραμμάτων

- Οι διαδικασίες: Αλληλουχία βημάτων που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί το έργο

8.4 Evaluation and Control/ Αξιολόγηση στρατηγικής

Η εφαρμογή της τρέχουσας στρατηγικής δεν ολοκληρώνεται παρά με την αξιολόγησή της, την σύγκριση επομένως, μεταξύ του αποτελέσματος που έπρεπε να επέλθει και αυτού που τελικά συνέβη¹¹² (performance gap¹¹³). Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης απαιτείται ελεύθερη διακίνηση και έλεγχος της πληροφορίας από όλα τα στρώματα διοίκησης ως την ηγεσία, ώστε να καταστεί σαφές σε ποιο επίπεδο δεν λειτούργησε το σχέδιο κατά τα αναμενόμενα. *«Η στρατηγική*

¹¹⁰“The scenario process provides a context for thinking clearly about the impossibility complex array of factors that affect any decision” Schwartz P, 1991, σελxiv

¹¹¹Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ14

¹¹²Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ14

¹¹³ «Όταν η απόδοση δεν συμπίπτει με τις προσδοκίες», Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 17

και τα στρατηγικά προγράμματα δεν παραμένουν στην εφαρμογή τους εκείνα που η επιχείρηση ετοίμασε με μεγάλη προσοχή και προσπάθεια, αλλά εκείνα που η πραγματικότητα, η μελλοντική πραγματικότητα επέτρεψε να υλοποιηθούν»¹¹⁴.

Με σκοπό να είναι ακριβής και ρεαλιστικός ο έλεγχος πρέπει εξ αρχής να έχουν οριστεί δείκτες που να ελέγχουν την αφετηρία του Οργανισμού. Μπορεί να είναι δείκτες ικανοποίησης των πελατών, δείκτες εισροών, δείκτες εκροών, οικονομικοί δείκτες, ή ό,τι άλλο ενδέχεται να ενδιαφέρει την εταιρεία ως πληροφορία και η οποία αποτελούσε πεδίο βελτίωσης και ελέγχου της.

Οι διαπιστώσεις που θα προκύψουν από την εξέταση των δεικτών μπορεί να φέρουν στην επιφάνεια αδυναμίες ή αστοχίες, και να οδηγήσουν σε διορθωτικές κινήσεις, τόσο στην διαμόρφωση, όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

¹¹⁴Παπούλιας Δ, 2002, σελ 121

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός είναι μοναδικός στον χώρο και στον χρόνο που καταστρώνεται. Τα στοιχεία που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων επί των τακτικών και βημάτων που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση του οράματος, είναι ευμετάβλητα και επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία όπως αυτή που καλούμαστε να ζήσουμε επηρεάζεται άμεσα. Για τον λόγο αυτό, δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει κανείς τις δράσεις που έμειναν ημιτελείς ή που δεν πραγματοποιήθηκαν ποτέ σε προηγούμενα σχέδια, οφείλει να αφουγκράζεται τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και να προσαρμόζεται σε αυτές πριν καταστούν επείγουσες. Ο στόχος που κάποτε ήταν ευκαιρία, μπορεί σήμερα απλά να είναι παρωχημένος ή να μην τον ευνοούν οι συγκυρίες. Πρέπει να συντρέχουν εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες και προϋποθέσεις, ευελιξία, αντίληψη και ετοιμότητα για αναδυόμενη στρατηγική ώστε να στεφθεί με επιτυχία το σχέδιο.

Με μέλημα να ληφθεί υπόψη όσο πληρέστερα γίνεται το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου ΗΠ Νάουσας, έπρεπε να εστιάσουμε στο πλαίσιο στο οποίο κινείται. Για τον σκοπό αυτό, πέρα από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας περί στρατηγικής, κρίθηκε σκόπιμο να ακολουθήσει και μελέτη των εθνικών στρατηγικών σχεδιασμών που βρίσκονται σε ισχύ και των οποίων η υλοποίηση βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη. Πέρα από τις εθνικές στρατηγικές μελετήθηκαν και οι στρατηγικοί σχεδιασμοί του Δήμου Βέροιας, της προηγούμενης δημοτικής αρχής, και της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Επιπροσθέτως, μελετήθηκε το νέο νομικό πλαίσιο λειτουργίας των ΟΤΑ Ν. 4555/ 19-7-2018, γνωστό ως «Κλεισθένης». Συγκεκριμένα αναφέρουμε:

- Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016 (Υπουργείο διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης). Πρόκειται για το σχέδιο που εφαρμόστηκε και άλλαξε τον τρόπο οργάνωσης και προτεραιοτήτων της δημόσιας διοίκησης ρίχνοντας το βάρος στις διοικητικές διαδικασίες και την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Δημόσιο 2020 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Κινείται στο ίδιο μήκος κύματος με το προηγούμενο σχέδιο και προφανώς η ολοκλήρωση της εφαρμογής του έρχεται με τη διακήρυξη ανοικτού διεθνούς ηλεκτρονικού διαγωνισμού για το έργο: «Απλούστευση και προτυποποίηση διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ-Πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας-Προδιαγραφές των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων» (18PROC004136201 2018-12-06)

- Εθνική Στρατηγική για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή (ΕΣΠΚΑ) (2015). Η μελέτη αυτής κρίνεται απαραίτητη για τον σχεδιασμό κάθε στρατηγικού σχεδίου στις μέρες μας από τη στιγμή που η αλλαγή στο κλίμα η οποία ήδη συντελείται επηρεάζει τον πληθυσμό, την χλωρίδα, την πανίδα ακόμα και τη γεωμορφολογία. Ο δήμος Νάουσας, ως δασοκτήμων και δραστήριος στον πρωτογενή τομέα και στον τουρισμό πρέπει να λάβει υπόψη όσα επιστημονικώς προβλέπονται και να διαφυλάξει πρωτίστως τους υδάτινους πόρους μιας και η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας θεωρείται περιοχή υψηλής τρωτότητας (σελ 16-17)
- Εγκύκλιος «Παρακολούθηση ποιότητας νερού ανθρώπινης κατανάλωσης» (ΑΔΑ: 6ΞΛΨ4653ΦΥΟ-ΔΟΜ)¹¹⁵.
- Ελληνική Στατιστική Αρχή- Ελλάς σε αριθμούς. Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2018.
- Στατιστικές Τουρισμού, ειδική ενημερωτική έκδοση (2015).
- Το Επιχειρησιακό πρόγραμμα (προηγούμενης) δημοτικής αρχής στον Δήμο Η Π Νάουσας (Νοέμβριος 2011), 2012-2014. Μελετήθηκε με γνώμονα να εξεταστεί τι θεώρησαν οι συντάκτες κατά την κατάρτισή του ως Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (SWOT) του Δήμου, και παράλληλα να διαπιστωθεί αν ολοκληρώθηκαν τα όσα σχεδιάστηκαν.
- Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δήμου Βέροιας (2016-2019). Ως πρωτεύουσα της Αντιπεριφέρειας και του Νομού Ημαθίας, και βρισκόμενη σε μικρή απόσταση από τον δήμο Νάουσας, Η Βέροια αποτελεί ανταγωνιστή σε πολλά σημεία. Η μελέτη των όσων θεωρούνται πλεονεκτήματα, μοιάζει επιβεβλημένη. Η γνώση των αδυναμιών μιας σημαντικής όμορης πόλης θα μπορούσε να οδηγήσει σε ανάπτυξη στρατηγικών συνανταγωνισμού για προσέλκυση επισκεπτών στον Νομό Ημαθίας.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) (2015-2019). Ως διοικητικός προϊστάμενος των Δήμων που εποπτεύει η Περιφέρεια με το στρατηγικό σχεδιασμό που κάνει και ο οποίος με τη σειρά του ευθυγραμμίζεται με τους εθνικούς σχεδιασμούς, δείχνει την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθούν οι Δήμοι με τη σειρά τους.
- Στρατηγική Ευφύους εξειδίκευσης (RIS3) στην ΠΚΜ, Σεπτέμβριος 2016
- Επιχειρηματικό σχέδιο Αγροτικής ανάπτυξης «Καλάθι Αγροτικών προϊόντων», 2013, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

¹¹⁵Το σχετικό πληροφοριακό σύστημα είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://ydor.edeya.gr>.

- Σχέδιο Κατευθύνσεων Εθνικής αναπτυξιακής Στρατηγικής 2014-2020 στον τομέα του Τουρισμού (Υπουργείο Τουρισμού. Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής του Υπουργείου Τουρισμού)
- Μελέτη για την εθνική στρατηγική Τουρισμού Κυπριακής Δημοκρατίας (Προεδρία-Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανάπτυξης- έως το 2030).
- Εισηγήση οικονομικής επιτροπής Δήμου Η Π Νάουσας στο Δημοτικό Συμβούλιο περί σχεδιασμού του τεχνικού προγράμματος 2019. Απόσπασμα πράξης 36 (ΑΔΑ: ΩΟΩ5ΩΚΟ-ΗΛΒ)
- Ελληνική Εθνική Στρατηγική κατά της απάτης στις διαρθρωτικές δράσεις (ΕΣΠΑ 2014-2020. Υπουργείο οικονομίας και ανάπτυξης)
- Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ιούνιος 2014)
- Ν. 4336/ 14-8-2015 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 94/ τ.Α' / 14-08-2015 (Μνημόνιο) : «Συνταξιοδοτικές διατάξεις-Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης». Εφόσον η χώρα μας δεσμεύεται από τα όσα προβλέπονται από τα Μνημόνια που έχουν υπογραφεί, σε αυτά ευθυγραμμίζονται και οι Νόμοι που απορρέουν. Θεώρησα σωστό να λάβω άμεσα γνώση των όσων προβλέπονται με σκοπό να είναι πιο κατανοητές οι αποφάσεις της Κυβέρνησης, κυρίως οι δυνατότητες που παρέχονται από τον «Κλεισθένη» στην τοπική αυτοδιοίκηση
- Σύνταγμα της Ελλάδος (αναθεώρηση 2008)
- Ευρωπαϊκό Σύνταγμα¹¹⁶ ως σημείο αναφοράς της ελληνικής νομοθεσίας

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι τα εθνικά στρατηγικά σχέδια τα οποία αυτή τη στιγμή είναι διαθέσιμα στο κοινό και έχουν ήδη συνταχθεί, αφορούν παρελθόντα έτη. Μόνη εξαίρεση ενδεχομένως να αποτελεί το ΕΣΠΚΑ που εντάσσεται σε ένα πλαίσιο συνεχούς προσπάθειας διασφάλισης των φυσικών πόρων. Αντιθέτως, δικό μας μέλημα είναι η προβολή στο μέλλον των στόχων που πρέπει να θέσει ο Δήμος Η Π Νάουσας από το 2019 έως το 2025. Και τη στιγμή της σύνταξης του παρόντος δεν υπάρχει δημοσιευμένο στρατηγικό σχέδιο στο οποίο να ευθυγραμμιστούμε για τα χρόνια που ακολουθούν. Το στρατηγικό σχέδιο είναι υπόθεση προσωπικής αντίληψης¹¹⁷ και αξιολόγησης των μελλοντικών κινήσεων και των

¹¹⁶http://www.uom.gr/eu_synt/

¹¹⁷ «Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι κανένας δεν έχει δει ή αγγίξει ποτέ μια στρατηγική. Κάθε στρατηγική είναι μια εφεύρεση, μια επινόηση της φαντασίας κάποιου» Henry Mintzberg

επιπτώσεων τους, προσπαθώντας να γίνει η βέλτιστη αντιστοίχιση των πόρων του Δήμου με τους στόχους διότι αυτό τους καθιστά εφικτούς, και τα αποτελέσματά τους βιώσιμα και στραμμένα προς την ανάπτυξη.

Έχοντας κατανοήσει λοιπόν το περίγραμμα των στρατηγικών στόχων περιφέρειας και κυβέρνησης όπως αυτά ίσχυαν και θα ολοκληρωθούν την παραμονή των εκλογών Μαΐου 2019, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις¹¹⁸ ελεύθερων ερωτήσεων με stakeholders¹¹⁹, άτομα που διαδραματίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής ή που την υφίστανται. Με την άδεια των ερωτώμενων η συνομιλία ηχογραφούνταν. Σε αντίθετη περίπτωση, τηρούνταν σημειώσεις. Οι συζητήσεις αυτές έγιναν για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, κρατούνται σε αρχείο και δεν δημοσιοποιούνται. Δημόσιες είναι μόνο οι δηλώσεις που εξ αρχής είχαν τέτοιο χαρακτήρα.

Στην πρόσκληση για συνέντευξη ανταποκρίθηκε πρώτος ο Δήμαρχος, κ. Νικόλαος Κουτσογιάννης. Ως ασκών την πολιτική του Δήμου επιβαλλόταν να προηγηθεί συνάντηση μαζί του για το καλό της έρευνας και τη σωστή συνέχεια των συζητήσεων με τους λοιπούς εκπροσώπους ώστε να καθοριστεί το σημείο εκκίνησης του μελλοντικού στρατηγικού σχεδιασμού όπως θα καταγραφεί στην παρούσα εργασία, ως συνέχεια του στρατηγικού σχεδίου του οποίου η υλοποίηση είναι σε εξέλιξη. Στην συνέχεια, με τη σειρά τους ανταποκρίθηκαν:

Ο κ. Κωνσταντίνος Καλαϊτζίδης, Αντιπεριφερειάρχης Ημαθίας. Για έκτακτους λόγους, συνομιλήσαμε με τον ειδικό συνεργάτη του κ. Νικόλαο Τσιούντα.

Ο τέως Δήμαρχος του Δήμου Η.Π. Νάουσας, κ. Αναστάσιος Καραμπατζός.

Οι Πρόεδροι των δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων κα. Καλπαξίδου Σοφία (ΔΚ Νάουσας), κ. Σπαθόπουλος Ευθύμιος (ΤΚ. Αγγελοχωρίου), κ. Ορδουλίδης Γρηγόριος (ΤΚ Επισκοπής), κα Τσαλίλη- Θεοδωρίδου Χριστίνα (ΤΚ. Ζερβοχωρίου), κ. Μίλης Κωνσταντίνος (ΤΚ Μονοσπίτων), κ. Μωυσίδης Αναστάσιος (ΤΚ Ροδοχωρίου), κ. Αλματζής Χρήστος (ΤΚ Στενημάχου), κ. Σιδηρόπουλος Δημήτριος (ΤΚ Χαρίεσσας), κ. Πασχούλα Βασίλειο (ΤΚ Αρκοχωρίου), κ Θεοδοσιάδη Θεόδωρο (ΤΚ Γιαννακοχωρίου), κα Τομπουλίδου- Αλιτζανίδου Ζωγράφου (ΤΚ Λευκαδίων) και κα Βίλτσα Σωτηρία (ΤΚ Μαρίνας). Από τους προέδρους των κοινοτήτων, δύο απείχαν από τη διαδικασία.

ο κ. Στέλιος Δάγγας, Αντιδήμαρχος Παιδείας, Αθλητισμού και Νεολαίας

ο κ. Θεόδωρος Καρανάτσιος, Αντιδήμαρχος Περιβάλλοντος

¹¹⁸“Investigation is not just a useful tool for gathering facts. It hones your ability to perceive”, Swartz P, 1996, σελ 60.

¹¹⁹«Stakeholders είναι οι κοινωνικοί εταίροι. Όλοι εκείνοι που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με τη ζωή και τη δράση της και που η συμπεριφορά τους επηρεάζει την επιχείρηση και αντιστρόφως.» Παπούλιας, 2002, σελ. 143

η κα Ελπίδα Τάκη- Τζέπου, Αντιδήμαρχος Οικονομικών και Ανάπτυξης

ο κ. Στάθης Λογδανίδης, Αντιδήμαρχος Τεχνικών Υπηρεσιών

ο Πρόεδρος του εμπορικού συλλόγου Νάουσας, κ. Άγγελος Κάλλης,

ο Πρόεδρος του συλλόγου ιδιοκτητών καφέ, κ. Νικόλαος Κουτσογιάννης

οι Υποψήφιοι Δήμαρχοι κα. Έλια Ιωσηφίδου, Δρ. Νικόλαος Καρανικόλας, κ. Γιάννης Μυλωνάς, Δρ. Θωμάς Τσουκαλάς (προς αποφυγή παρεξηγήσεων οι υποψήφιοι αναφέρονται με αλφαβητική σειρά. Σημειώνεται δε, ότι ο ενεργειακή Δήμαρχος κ. Κουτσογιάννης θα είναι εκ νέου υποψήφιος). Στα λεγόμενά τους από τις προσωπικές συνεντεύξεις προστέθηκαν και ελήφθησαν υπόψη και οι δημόσιες τοποθετήσεις τους σε παρουσιάσεις αρχών των συνδυασμών τους ή σε συνέντευξη τύπου.

Η Αναπληρώτρια Διοικήτρια Γ.Ν Ημαθίας- Υγειονομική Μονάδα Νάουσας, Δρ Ιωάννα Πέρβου

Η υποψήφια Διδάκτωρ Φιλοσοφικής σχολής του ΑΠΘ κα Ηρώ Δάδη, εκδότρια της τοπικής εβδομαδιαίας εφημερίδας «Μακεδονικά Νέα», μέλος του Συνδέσμου Ευρωπαίων Δημοσιογράφων

Ο κ. Βαλάντης Λιόλιος, δημοσιογράφος μέλος της Ένωσης Συντακτών Ημερήσιων Εφημερίδων Μακεδονίας Θράκης, διαχειριστής του ειδησεογραφικού portal «naousa-news», και δημιουργός του ντοκυμαντέρ «so far so close». Το εν λόγω ντοκυμαντέρ εκπονήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Master in Arts “Quality Journalism and New Technologies» και προβάλλει με διερευνητική-συγκριτική διάθεση τις καλές πρακτικές της πόλης του Κρεμς στην Αυστρία σε σχέση με την Νάουσα¹²⁰. Το ντοκυμαντέρ δεν δύναται να κατατεθεί ως βιβλιογραφική πηγή παρά μόνο να αναφερθεί καθώς δεν δημοσιοποιείται(ακόμα) λόγω επικείμενης συμμετοχής του σε διαγωνιστικά φεστιβάλ του είδους.

Παραπλεύρως με την συζήτηση με τον κ. Λιόλιο, έγινε και άτυπη συζήτηση με τον Mag. Kay Mühlmann, ερευνητή και διευθύνων στην Αυστρία του μεταπτυχιακού προγράμματος Master in Arts "Quality Journalism and New Technologies", στο Τμήμα Διαχείρισης Επικοινωνίας του Donau Universitat Krems, και με τον κ. Μάριο Νόττας, επικεφαλής της συνέργειας European Communication Institute στην Ελλάδα και του μεταπτυχιακού προγράμματος Master in Arts"Quality Journalism and New Technologies".

¹²⁰ Συνέργεια του Donau Universitat Krems, του Μετσόβιου Πολυτεχνείου, του «Ερευνητικού Κέντρου «Αθηνά»» και του Ιδρύματος Προαγωγής της δημοσιογραφίας «Αθανασίου Μπότση»

Στο παρόν πόνημα ελήφθη υπόψη και η δημόσια τοποθέτηση του Αντιδημάρχου Πολιτισμού και Τουρισμού του Δήμου Η. Π Νάουσας, κ. Σταύρου Βαλσαμίδα, στο πλαίσιο του τριημέρου «Νάουσα, πόλη του οίνου»¹²¹, κατά την ομιλία του στις 9 Δεκεμβρίου 2018. Στην ομιλία του εστίασε στον οινοτουρισμό.

Επίσης, ελήφθη υπόψη η συνέντευξη της νυν Προέδρου της ΔΕΥΑΝ, κας Δέσποινας Λαζαρίδου που παραχωρήθηκε σε εβδομαδιαία τοπική εφημερίδα¹²² στην οποία παραθέτει απολογισμό των δράσεων και παρεμβάσεων της Επιχείρησης Ύδρευσης από τον Μάρτιο 2017 ως και την ημέρα της συνέντευξης.

Επιπλέον των παραπάνω συναντήσεων, έχουν ληφθεί υπόψη οι παρουσιάσεις που πραγματοποιήθηκαν στις 12 Δεκεμβρίου 2018 στο πλαίσιο της παρουσίασης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) των «Δομών υποστήριξης επιχειρηματικότητας από Δημόσιους Φορείς. Ελληνικές και Διεθνείς Πρακτικές», την παρουσίαση του σχεδιασμού του νέου ΕΣΠΑ 2021-2027, και την παρουσίαση των «νέων δράσεων ενίσχυσης Επιχειρηματικότητας στους Τομείς μεταποίησης-τουρισμού-εμπορίου-υπηρεσιών στο πλαίσιο του ΠΕΠ Κεντρικής Μακεδονίας, ΕΣΠΑ 2014-2020». Τις προαναφερθείσες ενημερώσεις πραγματοποίησαν ο κ. Κώστας Μιχαηλίδης, Δ/ντής της αυτοτελούς Δ/σης καινοτομίας και επιχειρηματικότητας της ΠΚΜ, η κα Κριστίνα Προνιουνόσα, υπεύθυνη γραφείου διοίκησης επιχειρήσεων του Υπουργείου Επιχειρηματικότητας και Γνώσης της Κυβέρνησης της Καταλονίας, η κα Μαρία Κωστοπούλου, Αναπληρώτρια προϊσταμένη ειδικής υπηρεσίας στρατηγικής, σχεδιασμού και Αξιολόγησης του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, ενώ ο Περιφερειάρχης κ. Απόστολος Τζιτζικώστας αναφέρθηκε στις καλές ως τώρα πρακτικές και κάλεσε σε συνεργασία φορέων και εξωστρέφεια.

Η συγκυρία εκπόνησης του στρατηγικού σχεδίου, είναι μεν η κατάλληλη χρονικά διότι ολοκληρώνεται ο Σχεδιασμός της Διοίκησης 2014-2019, και έτσι θα δοθεί μια εκδοχή στην δυνατότητα συνέχισης της αναπτυξιακής πορείας του τόπου. Σειρά έργων έχουν φτάσει στην ολοκλήρωσή τους, κάποια έχουν λάβει έγκριση χρηματοδότησης, έχουν ενταχθεί σε Προγράμματα ΕΣΠΑ και έχουν διαμορφώσει θετικές συνθήκες για νέα προοπτική. Τα περισσότερα είναι κατά τη γνώμη μου έργα που έπρεπε να είχαν υλοποιηθεί και που σε άλλες πόλεις θεωρούνται δεδομένα. Ήταν το απαραίτητο νοικοκύρεμα, το οποίο πολλές φορές ενδεχομένως να είναι άχαρο και να απαιτεί λήψη δύσκολων αποφάσεων και μη αρεστών. Λήψη απόφασης όμως συνάδει με ανάληψη ευθύνης. Η λήψη απόφασης επιβάλλει να υπάρχουν

¹²¹ Διοργανώθηκε από τον Σύνδεσμο οινοποιών από τις 7 έως τις 9/12/2018.

¹²²«Μακεδονικά Νέα», 5/1/2019, σελ 7.

κριτήρια που να την καθιστούν ασφαλή μεν, τολμηρή δε, στο πλαίσιο της Χρηστής Διοίκησης και σεβόμενη τις Αρχές του Κράτους Δικαίου.

Συγχρόνως, οι συγκυρίες εκπόνησης της παρούσας εργασίας δεν ήταν κατάλληλες. Εν αναμονή των δημοτικών εκλογών τον Μάιο 2019, έχουν ήδη ξεκινήσει οι υποψήφιοι Δήμαρχοι έναν άτυπο προεκλογικό αγώνα, μετρώντας ο καθένας όπως είναι φυσικό της δυνάμεις του, αναζητώντας υποψηφίους για να καταρτίσουν το ψηφοδέλιό τους. Στο πλαίσιο των προεκλογικών τους δραστηριοτήτων είναι και ο δικός τους σχεδιασμός για την ανάδειξή τους ως πλειοψηφούντες, και σε δεύτερο χρόνο, το σχέδιο της «επόμενης μέρας». Γίνεται αντιληπτό ότι δεν είναι ιδιαίτερος εύκολο να ερωτάσαι πάνω σε θέματα στα οποία δεν επιθυμείς να ανοίξεις τα χαρτιά σου. Αντιλαμβανόμενη την δυσκολία αυτή, σέβομαι απόλυτα την θέση τους, και όχι μόνο των υποψηφίων Δημάρχων, αλλά και όλων των συνομιλητών μου και ευχαριστώ για τον πολιτικό πολιτισμό που επέδειξαν κατά την συνάντησή μας, ξεκινώντας από το γεγονός ότι ανταποκρίθηκαν ευχαρίστως.

Οι συνεντεύξεις και οι δηλώσεις που συλλέχθηκαν επέτρεψαν να διαμορφωθεί μια κατάσταση Δυνάμεων/ Αδυναμιών/ Ευκαιριών/ Απειλών, υποδεικνύοντας τα δυνατά σημεία που πρέπει να αξιοποιήσει ο Δήμος ώστε να αδράξει τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν, ενώ παράλληλα να οριοθετήσει τα τρωτά σημεία, η αποφυγή των οποίων θα μας διασφαλίσει από οποιαδήποτε κρίση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ Η.Π.ΝΑΟΥΣΑΣ

Για τη κατάρτιση του αναπτυξιακού στρατηγικού σχεδίου του Δήμου, λαμβάνονται υπόψη:

1. Το άρθρο 266 του Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) όπως αυτό τροποποιήθηκε από το άρθρο 175 του Ν. 4555/ 2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης).
2. Οι διατάξεις των άρθρων 203 και 207 του Ν 3463 (ΦΕΚ Α' 114/ 8-6-2006) περί υποχρέωσης κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους ΟΤΑ α' βαθμού
3. Την με αρ. πρωτ. 5694/ 3-2-2011 (ΑΔΑ: 4Α1ΘΚ-ΓΔ) απόφαση «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. 18183/2-4-2007 (ΦΕΚ Β'534/13.4.2007) : Υπουργικής Απόφασης με τίτλο «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».
4. Εγκύκλιος αρ. 66/50837/14-9-2007 του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ α' βαθμού
5. Οι διατάξεις του Ν4269/ 2014 (ΦΕΚ142/ 28-6-2014) «Χωροταξική και πολεοδομική μεταρρύθμιση-βιώσιμη ανάπτυξη»
6. Ο ισχύων Οργανισμός εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Νάουσας (ΦΕΚ τ.Β' 2018/ 9-9-2011)

Σύμφωνα με τις «Οδηγίες κατάρτισης επιχειρησιακού προγράμματος ΟΤΑ α' βαθμού»(www. ypes.gr 15-12-2018) που υπογράφει η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ ΑΕ), το επιχειρησιακό πρόγραμμα των Δήμων πρέπει να κινείται σε τρεις άξονες:

«Α) Προώθηση της τοπικής ανάπτυξης.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα κατά κύριο λόγο θα προσδιορίζει τις νέες δραστηριότητες που θα πρέπει να εκτελέσει ο Δήμος στο πλαίσιο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων του, με απώτερους σκοπούς :

α] την προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής και τη διασφάλιση της ποιότητας ζωής, με παρεμβάσεις στους τομείς (ενδεικτικά):

- Της προστασίας και της αειφόρου διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος
- Της βελτίωσης και διαχείρισης του ανθρωπογενούς περιβάλλοντος
- Των τεχνικών υποδομών και των δικτύων εξυπηρέτησης

β] τη βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων της περιοχής του, με παρεμβάσεις στους τομείς (ενδεικτικά):

- Της Κοινωνικής Πολιτικής και της Κοινωνικής Ενσωμάτωσης
- Της Υγείας

- Της Παιδείας / Πολιτισμού / Αθλητισμού
- Της Ισότητας των Φύλων και των Ευκαιριών

γ] τη βελτίωση της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης, με παρεμβάσεις στους τομείς (ενδεικτικά):

- Των οικονομικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων
- Της απασχόλησης

B) Εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου ως οργανισμού

Εκτός από τις δράσεις για την προώθηση της Δημοτικής και τοπικής ανάπτυξης το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει δράσεις για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου ως δημόσιου οργανισμού (ως φορέα παροχής συλλογικών αγαθών και υπηρεσιών αλλά και ως θεσμού διασφάλισης της υλοποίησης πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τις αρχές της αιεφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών), με σκοπούς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νομιμοποίησης της λειτουργίας της. Ειδικότερα οι σχετικές δράσεις αποσκοπούν :

- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη

- στη βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών της, της ανάπτυξης του υφιστάμενου προσωπικού, της μηχανοργάνωσης, της προμήθειας εξοπλισμού και της εξασφάλισης γης και κτιριακών εγκαταστάσεων

- στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του Δήμου, μέσω του μεσοπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού, της παρακολούθησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης

Γ) Ανάπτυξη των συνεργασιών του Δήμου

Ο ρόλος του Δήμου, πλέον των οριοθετημένων από το θεσμικό πλαίσιο αρμοδιοτήτων, είναι να μεριμνά για τη συνολική ευημερία της περιοχής του. Η διοίκηση γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως διοίκηση για τη παροχή ορισμένων πάγιων υπηρεσιών του Δήμου, αλλά ως μέριμνα για το σύνολο των τοπικών υποθέσεων. Σ' αυτή την κατεύθυνση το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου θα πρέπει να επισημαίνει τη συμβολή που μπορούν να έχουν στην ανάπτυξή του Δήμου:

- Οι τοπικοί κοινωνικοί και οικονομικοί φορείς (ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύλλογοι και μη κυβερνητικές οργανώσεις)

- Οι γειτονικοί όμοροι Δήμοι

- Οι λοιποί φορείς του πολιτικο-διοικητικού συστήματος της χώρας (Κεντρικοί φορείς και Περιφέρεια)

Επομένως, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα εκτός από τις υπηρεσίες, τα έργα και τις ρυθμίσεις για τα οποία είναι αρμόδιος ο Δήμος, είναι δυνατό να εντοπίζει δραστηριότητες που ανήκουν στην αρμοδιότητα άλλων φορέων και να προσδιορίζει τις αναγκαίες ενέργειες συνεργασίας και συντονισμού με αυτούς.

Το πρόγραμμα εκτός των άλλων στοχεύει επίσης, στην αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας του Δήμου με φορείς του ιδιωτικού, δημόσιου και κοινωνικού τομέα, σε τοπικό, διαπεριφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, για τη συντονισμένη προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και την από

κοινού παροχή υπηρεσιών ή υλοποίηση δράσεων και συμφωνιών.» («Οδηγίες κατάρτισης επιχειρησιακού προγράμματος ΟΤΑ α' βαθμού» σελ 10-11)

Θεωρούμε ότι πριν από κάθε προσπάθεια εναρμόνισης με τις παραπάνω ορθές οδηγίες ένας Οργανισμός οφείλει πρωτίτως να αναλύσει το σημείο στο οποίο βρίσκεται, και βάσει αυτού να καθορίσει τις δράσεις που ευνοούνται από τις ισχύουσες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες και οι οποίες θα του επιτρέψουν να απαγκιστρωθεί σταδιακά, αλλά ασφαλώς, από οποιαδήποτε οικονομική εξάρτηση ώστε να καταστεί ικανός να λαμβάνει αποφάσεις σε επίπεδο ανωτάτης στρατηγικής ή ανταγωνιστικών πρακτικών. Κινούμενος με το παραπάνω πνεύμα, θεωρώ ότι ο Δήμος μπορεί πράγματι να επικαλείται ότι είναι ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στις μέρες μας, ο προσδιορισμός «αυτοδιοίκηση» εκλαμβάνεται πλέον ως κενός όρος αφού οι αποφάσεις που μπορεί να λάβει και που τον αφορούν είναι περιορισμένου εύρους, ανάλογες των οικονομικών του.

Οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι έγινε προσπάθεια οικονομικής εξυγίανσης της τοπικής αυτοδιοίκησης, σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, καθώς το πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010) αποσκοπούσε εν μέρει σε αυτό αφού μεταξύ άλλων οδήγησε στην δημιουργία του Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας (Ν. 4111/ 2013), το οποίο είχε και έχει ως ρόλο τον μηνιαίο έλεγχο των οικονομικών με γνώμονα τις μνημονιακές υποχρεώσεις της χώρας. Οι ΟΤΑ εξαρτώνται περί τα 65% από τις κρατικές επιχορηγήσεις έναντι 40% του μέσου όρου που εμφανίζει ο ΟΟΣΑ (στοιχεία 2011). Θλιβερή μα αδιαμφισβήτητη διαπίστωση είναι ότι «η οικονομική αυτοδυναμία της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι ιδιαίτερα χαμηλή ακόμη και σήμερα, παρά τις διαδοχικές μεταρρυθμίσεις που έγιναν, οι οποίες όμως επικεντρώθηκαν στην μεταφορά αρμοδιοτήτων και στην αύξηση του μεγέθους των Δήμων, χωρίς να αποκεντρώσουν και τους αντίστοιχους οικονομικούς πόρους»¹²³. Αξίζει στο σημείο αυτό να παραθέσουμε το άρθρο 102 παράγραφος 5 του Συντάγματος¹²⁴ που αναφέρει ότι : «(...) Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και μεταφορά των αντίστοιχων πόρων».

Η πραγματικότητα του προγράμματος Καποδίστρια, ακολουθήθηκε από τα όσα επέβαλε ο «Καλλικράτης», που προσπάθησε να συγκεντρώσει διοικητικά Περιφέρειες, Δήμους και να μειώσει τον αριθμό των νομικών προσώπων προσδοκώντας σε ευκολότερη επιβολή των δημοσιονομικών όρων που επέβαλε η Τρόικα. Πριν ακόμα εδραιωθεί όμως το Πρόγραμμα Καλλικράτης και λειτουργήσει, ώστε να ελεγχθεί αν οι αλλαγές που επέβαλε ήταν ανταποδοτικές,

¹²³Ν.Κ Χλέπας-Π. Γετίμης, «Δημοσιονομική εξυγίανση στην τοπική Αυτοδιοίκηση, Προβλήματα και διέξοδοι υπό συνθήκες κρίσης», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2018, σελ 320, σελ 60

¹²⁴ Αναθεώρηση του 2008

ανατρέπεται και πάλι ο τρόπος λειτουργίας των ΟΤΑ με την υιοθέτηση του «Προγράμματος Κλεισθένη». Η εναλλαγή αυτή, ξαναφέρει τους Δήμους σε μια κατάσταση διαχείρισης εκ νέου μιας μεταβατικής περιόδου στην οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να γίνουν γρήγορα ανταποδοτικοί. Λέγεται ότι ίδιον του έξυπνου ανθρώπου είναι η προσαρμοστικότητα το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς, που στην προκειμένη περίπτωση θα πρέπει εγκαίρως να κινητοποιηθούν παραμερίζοντας την «ανταγωνιστική και συγκρουσιακή πολιτική κουλτούρα που επικρατεί στη χώρα μας»¹²⁵ βρίσκοντας πεδίο συνεννόησης για την στο έπακρο αξιοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων όσο αυτά ακόμα μας διατίθενται, μα και για την έγκαιρη αναγνώριση ευκαιριών των άρθρων 182, 183 του Ν. 4555/ 2018 περί «επέκτασης της δυνατότητας συμμετοχής ΟΤΑ α' και β' βαθμού σε νομικά πρόσωπα αναπτυξιακού χαρακτήρα» και «(...) σε νομικά πρόσωπα με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας ή την αξιοποίηση δημόσιων αγαθών.»

Για να επιτευχθεί σωστή έκβαση της περιόδου αυτής (2019-2023) ώστε να μπορεί στο πέρας της ο Δήμος σε απολογισμό του να θεωρεί ότι εκμεταλλεύτηκε όλες τις συγκυρίες που του προσφέρθηκαν πρέπει να ζυγιστεί σωστά η ισχύουσα κατάσταση, και να περιγραφούν με ειλικρίνεια οι δυνάμεις και ευκαιρίες, αλλά κυρίως οι αδυναμίες και οι απειλές. Θεωρώ ότι η κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου με γνώμονα να αμβλυνθούν οι γωνίες και να διαστρεβλωθεί η πραγματικότητα προς άγρην ψήφων ή εφησυχασμού δεν συνάδει με τον πνεύμα προσφοράς στα κοινά και δημοκρατίας που θα έπρεπε να μας έχουν μπολιάσει εδώ και 2.500 χρόνια. Η κατάρτιση ενός ανειλικρινούς σχεδίου οδηγεί σε βέβαιη αναμενόμενη αποτυχία.

Πρώτη αντίδραση είναι να αναλύσουμε το περιβάλλον του Οργανισμού, εν προκειμένω του Δήμου. Αυτό χωρίζεται σε δύο σκέλη, την εξέταση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως εσωτερικό περιβάλλον νοούμε τους πόρους, τις δυνατότητες, την δομή και την κουλτούρα του οργανισμού. Εν ολίγοις, την ισχύουσα κατάσταση. Αυτό το πρώτο απαραίτητο βήμα έχει τυποποιηθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών με την υπ' αριθμ 41179/23.10.2014 υπουργική απόφαση (ΦΕΚ 2970/ 4-11-2014 τ. Β') που αφορά στο «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019» και τον «Οδηγό παρακολούθησης, αξιολόγησης, επικαιροποίησης και αναθεώρησης του επιχειρησιακού προγράμματος ΟΤΑ α βαθμού»¹²⁶. Ας θεωρήσουμε πως οι νέες οδηγίες υποβολής που θα λάβουν οι νεοεκλεγείσες δημοτικές αρχές της χώρας δεν θα διαφοροποιούνται θεαματικά, ή θα αποκλίνουν στο ελάχιστο, και ότι αυτό θα είναι για την βελτιστοποίηση της ακρίβειας των

¹²⁵Χλέπας-Γετίμης, 2018, σελ 61

¹²⁶ΕΕΤΑΑ, Σεπτέμβριος 2011

πληροφοριών¹²⁷. Αυτό σημαίνει ότι το πρώτο μέρος της προσέγγισης θα ενταχθεί στο προκαθορισμένο από το Υπουργείο πλαίσιο, το οποίο είναι:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1.. Η γενική εικόνα της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού.

1.2. Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής».

1.3. Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός».

1.4. Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση».

1.5. Το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου και οι οριζόντιες υπηρεσίες.

1. Συνοπτική περιγραφή- Αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης

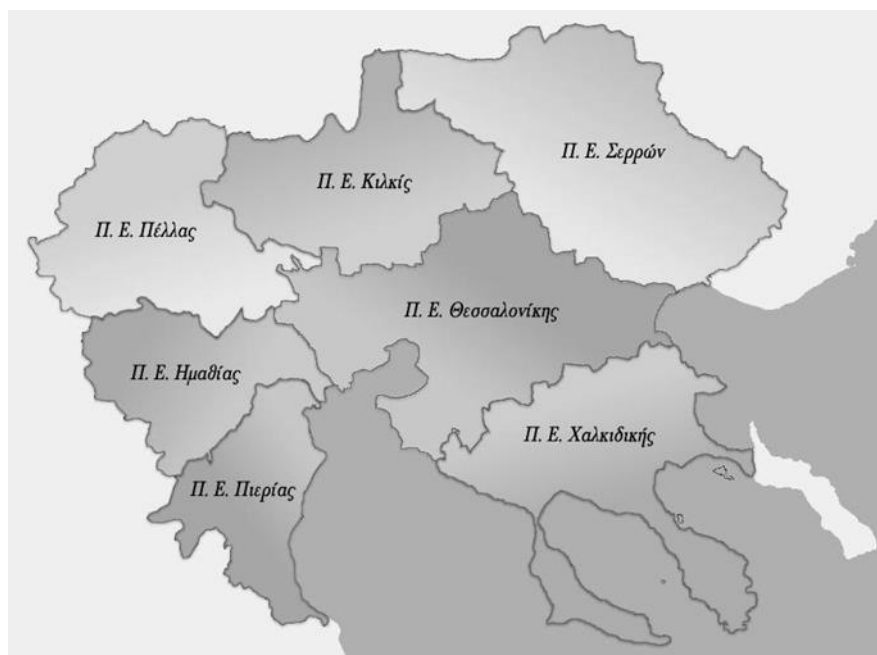
1.1. Η γενική εικόνα της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού.

Ο Δήμος Ηρωικής πόλης Νάουσας, ο Δήμος Αλεξάνδρειας και ο Δήμος Βέροιας είναι οι τρεις Δήμοι που αποτελούν την Περιφερειακή ενότητα Ημαθίας, με πρωτεύουσα την Βέροια. Υπάγονται διοικητικά στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας μαζί τις περιφερειακές ενότητες Θεσσαλονίκης, Σερρών, Πέλλας, Πιερίας, Χαλκιδικής και Κιλκίς. Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας είναι η δεύτερη Περιφέρεια στην Ελλάδα σε πληθυσμό συγκεντρώνοντας το 17,4% του συνολικού πληθυσμού, έναντι της πολυπληθέστερης (35,4%) Περιφέρειας Αττικής¹²⁸.

¹²⁷ Αναμενόμενη είναι πχ. Η τροποποίηση της ανωτέρω απόφασης μετατρέποντας το «πενταετές» σε «τετραετές»

¹²⁸ΕΛΣΤΑΤ, *Ελλάς με αριθμούς*, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2018, σελ. 18

Χάρτης 1: Διοικητική διαίρεση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας



Η έκταση της ΠΕ Ημαθίας είναι 1.701 τετραγωνικά χιλιόμετρα και ο πληθυσμός της ανέρχεται στους 140.575 κατοίκους, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή πληθυσμού της ΕΛΣΤΑΤ (2011). (Πίνακας 5)

Πίνακας 5: Μόνιμος πληθυσμός Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

| Περιφερειακή Ενότητα | Μόνιμος πληθυσμός (2011) | % επί συνόλου Περιφέρειας |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|
| Π.Ε Θεσσαλονίκης | 1.110.551 | 59,01 |
| Π.Ε Σερρών | 176.430 | 9,37 |
| Π.Ε Ημαθίας | 140.611 | 7,47 |
| Π.Ε Πέλλας | 139.680 | 7,42 |
| Π.Ε Πιερίας | 126.698 | 6,73 |
| Π.Ε Χαλκιδικής | 107.719 | 5,72 |
| Π.Ε Κιλκίς | 80.419 | 4,27 |
| Π.Κ.Μ | 1.882.108 | 100,00 |

Σε ό,τι αφορά πιο συγκεκριμένα τον πληθυσμό του Δήμου Ηρωικής Πόλης Νάουσας, κατά την ίδια απογραφή, εμφάνισε 34.441 μόνιμους κατοίκους (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: ΠΚΜ. Μόνιμος πληθυσμός 2011 ανά Δήμο.

| α/α | Δήμος | Έδρα | Π.Ε. | Πληθ. |
|------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Θεσσαλονίκης | Θεσσαλονίκη | Θεσσαλονίκης | 375.276 |
| 2 | Καλαμαριάς | Καλαμαριά | | 87.255 |
| 3 | Νεάπολης-Συκεών | Συκιές | | 86.417 |
| 4 | Παύλου Μελά | Σταυρούπολη | | 84.397 |
| 5 | Αμπελοκήπων-Μενεμένης | Αμπελόκηποι | | 55.869 |
| 6 | Κορδελιού-Ευόσμου | Εύοσμος | | 74.254 |
| 7 | Δέλτα | Σίνδος | | 40.541 |
| 8 | Χαλκηδόνος | Κουφάλια | | 35.145 |
| 9 | Ωραιοκάστρου | Ωραιόκαστρο | | 25.231 |
| 10 | Λαγκαδά | Λαγκαδάς | | 42.574 |
| 11 | Πυλαίας-Χορτιάτη | Πανόραμα | | 50.162 |
| 12 | Βόλβης | Σταυρός | | 26.079 |
| 13 | Θέρμης | Θέρμη | | 36.276 |
| 14 | Θερμαϊκού | Περαία | | 38.349 |
| 15 | Νέας Προποντίδας | Νέα Μουδανιά | Χαλκιδικής | 33.801 |
| 16 | Κασσάνδρας | Κασσανδρεία | | 16.153 |
| 17 | Πολυγύρου | Πολύγυρος | | 23.152 |
| 18 | Σιθωνίας | Νικήτη | | 12.927 |
| 19 | Αριστοτέλη | Ίερισσός | | 18.851 |
| 20 | Βισαλτίας | Νιγρίτα | Σερρών | 26.127 |
| 21 | Αμφίπολης | Ροδολίβος | | 12.940 |
| 22 | Νέας Ζίχνης | Νέα Ζίχνη | | 15.073 |
| 23 | Εμμαν. Παππά | Χρυσό | | 19.844 |
| 24 | Σερρών | Σέρρες | | 75.233 |
| 25 | Σιντικής | Σιδηρόκαστρο | | 28.382 |
| 26 | Ηρακλείας | Ηράκλεια | | 23.317 |
| 27 | Κιλκίς | Κιλκίς | Κιλκίς | 56.336 |
| 28 | Παιονίας | Πολύκαστρο | | 32.720 |

| | | | | |
|----|-----------------------|-------------|---------|--------|
| 29 | Αλμωπίας | Αριδαία | Πέλλας | 27.556 |
| 30 | Πέλλας | Γιαννιτσά | | 63.122 |
| 31 | Σκύδρας | Σκύδρα | | 20.188 |
| 32 | Έδεσσας | Έδεσσα | | 28.814 |
| 33 | Ηρωικής Πόλης Νάουσας | Νάουσα | Ημαθίας | 34.441 |
| 34 | Αλεξάνδρειας | Αλεξάνδρεια | | 43.209 |
| 35 | Βέροιας | Βέροια | | 65.968 |
| 36 | Πύδνας-Κολινδρού | Αιγίνιο | Πιερίας | 18.445 |
| 37 | Κατερίνης | Κατερίνη | | 83.764 |
| 38 | Δίου-Ολύμπου | Λιτόχωρο | | 27.637 |

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2015-2019 της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας ως το 2031 θα υπάρξει στην Περιφέρεια αύξηση του πληθυσμού της τάξης του 0,2% (Πίνακας 7). Η αύξηση αυτή υπολογίστηκε βάσει του τύπου του ανατοκισμού ο οποίος είναι: $\langle E_n = P_0 \times (1 + \varepsilon/100)^n \rangle$, όπου:

E_n = πληθυσμός μετά από n έτη,

P_0 = σημερινός πληθυσμός

ε = ετήσια αύξηση πληθυσμού 1% για $n = 10$ έτη και 20 έτη, για την πρόβλεψη πληθυσμού 2021 και 2031 αντίστοιχα.»¹²⁹.

¹²⁹ΠΚΜ, σελ 14

Πίνακας 7: Πρόβλεψη διακύμανσης πληθυσμού

| Διοικητική διαίρεση | Πληθυσμός 2001 | Πληθυσμός 2011 | Πληθυσμός 2021 | Πληθυσμός 2031 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Π.Ε Θεσ/νίκης | 1.057.825 | 1.110.551 | 1.111.662 | 1.112.774 |
| Π.Ε Σερρών | 200.916 | 176.430 | 176.607 | 176.783 |
| Π.Ε Ημαθίας | 143.618 | 140.611 | 140.752 | 140.892 |
| Π.Ε Πέλλας | 145.797 | 139.680 | 139.820 | 139.960 |
| Π.Ε Πιερίας | 129.846 | 126.698 | 126.825 | 126.952 |
| Π.Ε Χαλκίδης | 104.894 | 107.719 | 107.827 | 107.935 |
| Π.Ε Κιλκίς | 89.056 | 80.419 | 80.499 | 80.580 |
| Π.Κ.Μ | 1.871.952 | 1.882.108 | 1.883.991 | 1.885.876 |

Η πρόβλεψη αυτή της πληθυσμιακής μεταβολής πρέπει να συγκριθεί με τα πραγματικά στοιχεία που θα προκύψουν από την επόμενη απογραφή του 2021, να διασταυρωθούν με τα οικονομικά στοιχεία και να ληφθούν μέτρα μέριμνας για την τρίτη ηλικία. Σκοπός όμως της πρόβλεψης είναι να μην αιφνιδιαζόμαστε από τα γεγονότα, αλλά να βρισκόμαστε σε ετοιμότητα. Έτσι, θεωρούμε ότι η αύξηση της τάξης του 0,2% που αναμένεται, πρέπει να οδηγήσει σε λήψη μέτρων από την Κυβέρνηση και από τους ΟΤΑ για την προστασία της τρίτης ηλικίας, μέριμνα για τις δομές προσφύγων και μεταναστών οι οποίες θα πρέπει να πάνε να λειτουργούν σαν γκέτο και να αρχίσουν να ευνοούν την ένταξη των ατόμων στην ελληνική κοινωνία. Τέλος, θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο η αύξηση του πληθυσμού θα οφείλεται σε πτώση της θνησιμότητας ή αύξησης της γεννητικότητας. Το δημογραφικό, παραμένει κατά τη γνώμη μας ένα μείζον εθνικό πρόβλημα αφού η οικονομική ύφεση, η παράταση των ετών σπουδών στις γυναίκες, και η έλλειψη δομών φροντίδας ανήλικων τέκνων όχι μόνο δεν ευνοούν την τεκνοποίηση, αλλά αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες. Στην μελέτη, θα πρέπει να συνυπολογισθεί και ο μέσος όρος ηλικίας της μητέρας πρωτοτόκου. Δυστυχώς, σε ό,τι αφορά το δημογραφικό, οι Δήμοι της χώρας δεν μπορούν παρά ελάχιστα να παρέμβουν και αυτό μόνο φροντίζοντας και επανδρώνοντας τις υπάρχουσες δομές και δίνοντας κίνητρα στους κατοίκους να μην εγκαταλείψουν τον τόπο τους. Παρατηρείται όμως το φαινόμενο των συγκρουσιακών πολιτικών μεταξύ ΟΤΑ και Πολιτείας: με τους ΟΤΑ να επιζητούν αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και την Πολιτεία να γίνεται όλο και πιο συγκεντρωτική επιδιώκοντας να ελέγχει τις αποφάσεις των ΟΤΑ πριν ληφθούν, περιορίζοντας το εύρος κινήσεών τους, κυρίως κατόπιν των μνημονιακών υποχρεώσεων στις οποίες δεσμεύτηκε η χώρα.

Η γεωγραφική θέση της Ημαθίας της προσδίδει νευραλγικό ρόλο στην οδική επικοινωνία του κέντρου της Θεσσαλονίκης ως μεγαλύτερο αστικό κέντρο της Περιφέρειας, η οποία να σημειωθεί ότι διαθέτει λιμάνι, τον ΟΛΘ ο οποίο διακινεί ως εμπορεύματα κυρίως τα υγρά καύσιμα, καθώς και πολιτικό αεροδρόμιο. Επιπροσθέτως, ο άξονας της Εγνατίας Οδού που συνδέει την Ανατολική με τη Κεντρική Μακεδονία διέρχεται από την Ημαθία ενώ τις χερσαίες μεταφορές διευκολύνει και σιδηροδρομική γραμμή. Εντός ορίων του Δήμου Η.Π Νάουσας, εξυπηρετεί ο Σιδηροδρομικός Σταθμός Νάουσας και ο Σταθμός της Επισκοπής.

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, είναι από τις πιο δραστήριες επιχειρηματικά περιφέρειες σε σημείο που αναδείχθηκε στις 27-7-2017 Ευρωπαϊκή Περιφέρεια της Ευρώπης από την ΕΕ. Κατά την σχετική βράβευσή του ο νυν Περιφερειάρχης κ. Απόστολος Τζιτζικώστας δήλωσε ότι *«Αποτελεί αναγνώριση του σημαντικού έργου που γίνεται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, αλλά και του γεγονότος ότι κατορθώσαμε να είμαστε η πρώτη Περιφέρεια στην Ελλάδα σε απορρόφηση ευρωπαϊκών κονδυλίων επί δυο συνεχόμενες Προγραμματικές Περιόδους»*¹³⁰. Να επισημανθεί ότι η Περιφέρεια, μόλις στις 6-12-2018 εγκαινίασε στις Βρυξέλλες το Ευρωπαϊκό Γραφείο της ΠΚΜ, βάζοντας πόδι στον πυρήνα της λήψης αποφάσεων και προσφέροντας το γραφείο αυτό προς χρήση και αναζήτηση βοήθειας σε κάθε δημόσιο φορέα και επιχείρηση που δραστηριοποιείται εντός των ορίων της.

Ο Δήμος Ηρωικής Πόλεως Νάουσας, βρίσκεται στο βορειοδυτικό τμήμα της Π.Ε. Ημαθίας και συνορεύει βορειοανατολικά με την Π.Ε. Πέλλας, νοτιοανατολικά με το Δήμο Βέροιας, και δυτικά με την Π.Ε.Κοζάνης. Η πόλη της Νάουσας, είναι χτισμένη σε υψόμετρο 330 μ, στους πρόποδες του Βερμίου. Απέχει 22 χλμ από την Βέροια, πρωτεύουσα της Π.Ε και 90 χλμ από την Θεσσαλονίκη που λειτουργεί σαν επίνειό της (**Χάρτης 2**).

Μέρος του όρους Βέρμιο¹³¹ είναι χαρακτηρισμένο ως περιοχή Natura 2000¹³², ενώ είναι πανελλαδικώς γνωστή για το περιαστικό άλσος του Αγίου Νικολάου ανακηρυγμένου ως «Τοπίο Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους». Στο άλσος αυτό βρίσκονται οι πηγές του ποταμού Αράπιτσα το οποίο με φιδοειδείς σχηματισμούς διασχίζει την πόλη σε μια κατάφυτη από πλατάνια κοίτη με διάσπαρτους καταρράκτες. Στο σημείο αυτό είναι πρόσφορο να επισημάνουμε ότι με Βασιλικό Διάταγμα στις 17-8-1955¹³³ η πόλη ανακηρύχθηκε «ηρωική» λόγω του Ολοκαυτώματος του 1822.

¹³⁰<https://cor.europa.eu/el/news/Pages/periferia-kentrikhsmakedonias.aspx>, 16-12-2018

¹³¹25.555,14 στρέμματα, κατηγορία ΕΖΔ-Ειδικές Ζώνες Διατήρησης, πηγή: ΥΠΕΚΑ

¹³²Μελέτη του Μουσείου Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας- Ελληνικό Κέντρο Βιοτόπων/Υγροτόπων (ΕΚΒΥ) για το ΥΠΕΧΩΔΕ- Υπ. Γεωργίας σύμφωνα με την Οδηγία 92/43/ΕΟΚ, με κωδικό GR1210001

¹³³ΦΕΚ 240/ Α/ 3-9-1955

Χάρτης 2: Χάρτης των Δήμων της Π.Ε Ημαθίας



Πηγή: Ιστοσελίδα της ΕΕΤΑΑ. ΑΕ16-12-2018

Η γεωγραφική θέση του Δήμου Νάουσας λειτουργεί με διπλό ρόλο. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η εγγύτητα με την Θεσσαλονίκη, και η θέση της πλησίον μεγάλων οδικών αξόνων (Εγνατία οδός) αποτελεί προνόμιο. Όμως, η θέση αυτή, αποτελεί και μειονέκτημα, από τη στιγμή που η σύνδεση του Δήμου με την Εγνατία οδό γίνεται μέσω της παραμελημένης περιφερειακής οδού της Βέροιας, και από τη στιγμή που έχει ολοκληρωθεί μόνο ένα μέρος του δρόμου που συνδέει τον Δήμο με την πρωτεύουσα της Περιφέρειας, την Βέροια. Πρόκειται για έναν δρόμο διπλής κατεύθυνσης, με στροφές, που χρησιμοποιείται από βαρέα οχήματα. Ο Δήμος λόγω της θέσης του, και στην περίπτωση της Νάουσας αν προστεθεί και το υψόμετρο, αποτελεί προορισμό και όχι πέρασμα.

Πέρα λοιπόν από την Εγνατία οδό που συνδέει την Θεσσαλονίκη με την Βέροια και την Δυτική Μακεδονία, υπάρχει το επαρχιακό οδικό δίκτυο Βέροιας-Νάουσας-Έδεσσας. Να μην παραλείψουμε στο σημείο αυτό να αναφέρουμε και το Σιδηροδρομικό δίκτυο Αθηνών Θεσσαλονίκης και Κοζάνης Θεσσαλονίκης. Και πάλι όμως, η μετακίνηση δεν είναι απλή καθώς ο ταξιδιώτης χρειάζεται να αλλάξει τρένο για να φτάσει στη Νάουσα ή στην Επισκοπή (που έχουν σταθμό) αφού δεν εξυπηρετούνται απευθείας. Εδώ να αναφέρουμε ότι ο Σ.Σ Νάουσας βρίσκεται εκτός πόλης, το οποίο σημαίνει ότι όποιος επιλέξει το τρένο, πρέπει να φροντίσει η άφιξή του να

συμπίπτει με δρομολόγιο αστικού λεωφορείου από τον σταθμό προς τον προορισμό του, ή να χρησιμοποιήσει ταξί, ή με ΙΧ αυτοκίνητο. Η νυν δημοτική αρχή, προχώρησε σε ανάπλαση του χώρου του ΣΣ Σταθμού Νάουσας, στο όριο που επιτρεπόταν από τις κείμενες διατάξεις, εφόσον μεγάλο μέρος του σταθμού υπάγεται στην αρμοδιότητα του ΤΡΑΙΝΟΣΣΕ. Είναι αλήθεια ότι έχουν γίνει συζητήσεις περί διασύνδεσης του ΣΣ Νάουσας με την Θεσσαλονίκη μέσω προαστιακού σιδηροδρόμου, όμως είναι απλά συζητήσεις.

Συμπεραίνουμε ότι προς τον Δήμο Η.Π Νάουσας κινούνται οι επισκέπτες και οι έμποροι, σε μεγαλύτερο ποσοστό οδικώς. Στον **πίνακα 8** που ακολουθεί περιλαμβάνονται αποτυπώνεται η χιλιομετρική απόσταση της Νάουσας (ως κέντρο του Δήμου) από τις πρωτεύουσες των Περιφερειακών ενοτήτων που μας περιβάλλουν, ο μέσος χρόνος για τη διαδρομή προς Νάουσα, και ο αντίστοιχος πληθυσμός τους άρα οι εν δυνάμει επισκέπτες προς προσέλκυση.

Πίνακας 8: Χιλιομετρική απόσταση και προβλεπόμενος χρόνος διαδρομής μεταξύ μεγάλων Δήμων

| Πόλη | Απόσταση προς Νάουσα (σε χλμ.) | Προβλεπόμενος χρόνος διαδρομής προς την Νάουσα | Πληθυσμός Περιφερειακής Ενότητας |
|----------------|--------------------------------|--|----------------------------------|
| 1. Βέροια | 21 | 30' | 143.618 |
| 2. Έδεσσα | 32 | 40' | 145.797 |
| 3. Κοζάνη | 82 | 1h 10' | 155.324 |
| 4. Θεσσαλονίκη | 90 | 1h15' | 1.057.825 |
| 5. Κατερίνη | 97 | 1h 10' | 129.846 |
| 6. Φλώρινα | 111 | 1h 35' | 54.768 |
| 7. Γρεβενά | 121 | 1h 25' | 37.947 |
| 8. Κιλκίς | 125 | 1h 45' | 89.056 |
| 9. Καστοριά | 146 | 1h40' | 53.483 |
| 10. Πολύγυρος | 169 | 2h 15' | 104.894 |
| 11. Σέρρες | 173 | 2h 00' | 200.916 |
| 12. Λάρισα | 178 | 2h 10' | 279.305 |
| 13. Τρίκαλα | 204 | 2h 45' | 138.047 |
| 14. Ιωάννινα | 215 | 2h 25' | 170.239 |
| 15. Βόλος | 234 | 2h 40' | 206.995 |
| 16. Δράμα | 235 | 2h 35' | 103.975 |
| 17. Καβάλα | 243 | 2ω 35' | 145.054 |
| 18. Καρδίτσα | 246 | 2ω 55' | 129.541 |

| | | | |
|-----------------|------------|--------|-----------|
| 19. Άρτα | 277 | 3ω 10' | 78.134 |
| 20. Ηγουμενίτσα | 284 | 3ω 00' | 46.091 |
| 21. Ξάνθη | 294 | 2ω 55' | 101.856 |
| 22. Πρέβεζα | 304 | 3ω 30' | 59.356 |
| 23. Λαμία | 324 | 3ω 25' | 178.771 |
| 24. Καρπενήσι | 343 | 4ω 55' | 32.053 |
| 25. Αθήνα | 501 | 5ω 25' | 3.761.810 |

Τα στοιχεία που ανωτέρω πίνακα πρέπει να συνεξεταστούν με την εγγύτητα με τη Θεσσαλονίκη άρα και με τον διεθνή αερολιμένα Θεσσαλονίκης «Μακεδονία», πύλη εισόδου ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών (βάσει των διεθνών τάσεων του τουρισμού, το μειονέκτημά μας ως προς την ποιότητα του δρόμου μπορεί να μετατραπεί σε πλεονέκτημα). Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ στην Κεντρική Μακεδονία κατέφθασε το 26% των τουριστών που αφίχθησαν στην Ελλάδα για το έτος 2018, ενώ μεταξύ 2016 και 2017 διαπιστώθηκε αύξηση 7,8% στις διανυκτερεύσεις στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ή κάμπινγκ¹³⁴. Αν λάβουμε υπόψη μας ότι ο Δήμος Ηρωικής πόλης Νάουσας ήδη από το 2014 έχει υπογράψει μνημόνια συνεργασίας με τους Δήμους Καλαμαριάς και Θεσσαλονίκης σε θέματα τουριστικής ανάπτυξης, μπορούμε να εικάσουμε ότι μέρος των επισκεπτών της Θεσσαλονίκης, που παραμένουν ή διέρχονται, επισκέφτηκε και τον δήμο Νάουσας. Δυστυχώς όμως, πέρα από μια γενική θετική εντύπωση δεν είναι δυνατό να υπάρξουν στοιχεία, αφού δεν έχουν οριστεί μετρήσιμοι δείκτες.

Ο Δήμος Ηρωικής Πόλεως Νάουσας, μετά το Πρόγραμμα Καλλικράτη (ΦΕΚ 87 τ. Α' 07-06-2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»), αποτελείται από τον πρώην Δήμο Νάουσας (με τις τοπικές κοινότητες Αρκοχωρίου, Γιαννακοχωρίου, Ροδοχωρίου και Στενημάχου) και τους πρώην Δήμους Ανθεμίων(με τις τοπικές κοινότητες Κοπανού, Μονοσπίτων, Λευκαδίων, Επισκοπής, Χαρίεσσας, Μαρίνας) και Ειρηνούπολης (με τις τοπικές κοινότητες Αγγελοχωρίου, Πολυπλατάνου, Ζερβοχωρίου). Ίδια παραμένει η διοικητική σύνθεση του Δήμου σύμφωνα με το νέο Πρόγραμμα Κλεισθένης.

Οι δεκατέσσερις (14) τοπικές κοινότητες που απαρτίζουν τον Δήμο Η.Π Νάουσας περιλαμβάνουν 24 οικισμούς (**Πίνακας 9**)

¹³⁴ «Η Ελλάς σε αριθμούς», Ελληνική στατιστική αρχή, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2018, σελ 155

Πίνακας 9: Οικισμοί Δήμου Η.Π Νάουσας.

| ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΣ | ΔΗΜΟΤΙΚΗ- ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ | ΤΟΠΙΚΟΙ ΟΙΚΙΣΜΟΙ |
|------------|---------------------|---|
| ΝΑΟΥΣΑ | ΡΟΔΟΧΩΡΙ | ΡΟΔΟΧΩΡΙ, ΑΓΙΟΣ ΠΑΥΛΟΣ, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ |
| | ΓΙΑΝΝΑΚΟΧΩΡΙ | ΓΙΑΝΝΑΚΟΧΩΡΙ |
| | ΝΑΟΥΣΑ | ΝΑΟΥΣΑ, ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, ΑΝΩ ΒΕΡΜΙΟ, ΣΤΡΑΝΤΖΑ, Σ.Σ. ΝΑΟΥΣΑΣ, 3-5 ΠΗΓΑΔΙΑ |
| | ΣΤΕΝΗΜΑΧΟΣ | ΣΤΕΝΗΜΑΧΟΣ |
| | ΑΡΚΟΧΩΡΙ | ΑΡΚΟΧΩΡΙ |
| | ΚΟΠΑΝΟΣ | ΚΟΠΑΝΟΣ |
| | ΕΠΙΣΚΟΠΗ | ΕΠΙΣΚΟΠΗ |
| | ΛΕΥΚΑΔΙΑ | ΛΕΥΚΑΔΙΑ |
| | ΜΑΡΙΝΑ | ΜΑΡΙΝΑ |
| | | ΠΟΛΛΑ ΝΕΡΑ |
| | ΜΟΝΟΣΠΙΤΑ | ΜΟΝΟΣΠΙΤΑ |
| | ΧΑΡΙΕΣΣΑ | ΧΑΡΙΕΣΣΑ |
| | ΑΓΓΕΛΟΧΩΡΙ | ΑΓΓΕΛΟΧΩΡΙ |
| | ΖΕΡΒΟΧΩΡΙ | ΑΝΩ ΖΕΡΒΟΧΩΡΙ |
| | | ΠΑΛΑΙΟ ΖΕΡΒΟΧΩΡΙ |
| | | ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΣ |
| | ΠΟΛΥΠΛΑΤΑΝΟΣ | ΠΟΛΥΠΛΑΤΑΝΟΣ |

Οι τοπικές κοινότητες Αρκοχωρίου, Γιαννακοχωρίου και Ροδοχωρίου είναι οι πιο ορεινές του Δήμου, ενώ οι υπόλοιπες βρίσκονται στην πεδιάδα της Κεντρικής Μακεδονίας. Ο Δήμος Η.Π Νάουσας, συνδυάζει στα 425.390 στρέμματα που καλύπτει, χαρακτηριστικά ορεινής, ημιορεινής και πεδινής περιοχής.

Στην μορφολογία του εδάφους, στον ορεινό όγκο του Βερμίου και στο υδρογραφικό δίκτυο των ποταμών και χειμάρρων που έχουν σε αυτό τις πηγές τους οφείλεται και το ιδιαίτερο μικροκλίμα της περιοχής. Το κλίμα είναι μεσογειακό. Η μέση θερινή θερμοκρασία κυμαίνεται στους 34 C, ενώ τους χειμερινούς μήνες στα ορεινά οι θερμοκρασίες πέφτουν κάτω από 0C, και σημειώνονται χιονοπτώσεις¹³⁵. Να επισημανθεί ότι ανθρωπογενείς παράγοντες όπως τα λιγνιτωρυχεία της Κοζάνης, και οι τεχνητές λίμνες του φράγματος του Αλιάκμονα έχουν

¹³⁵Αστεροσκοπείο Αθηνών, <http://meteosearch-meteo.gr>, penteli.meteo.gr

προκαλέσει αύξηση των μέσων τιμών θερμοκρασίας, επομένως μείωση των εκατοστών χιονόπτωσης, άρα και των ημερών χιονοκάλυψης. Η αλγεινή αυτή διαπίστωση οφείλει να συνδυαστεί με τα στοιχεία που έρχεται να προσθέσει Η «Εθνική στρατηγική για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή-ΕΣΠΚΑ» (2015), η οποία τονίζει πως:

«κατά το τέλος του 21^{ου} αιώνα η βροχή θα μειωθεί μεταξύ 5% και περίπου 19% σε επίπεδο επικράτειας (..) η θερμοκρασία του αέρα θα αυξηθεί μεταξύ περίπου 3.0 και 4,5C. (...) Στα ηπειρωτικά ο αριθμός των ημερών κατά τις οποίες μέγιστη θερμοκρασία θα υπερβαίνει τους 35 C θα είναι μεγαλύτερος κατά 35-40 ημέρες την περίοδο 2071-2100 σε σύγκριση με το παρόν. (...) Σε αντιδιαστολή ο αριθμός των ημερών με νυχτερινό παγετό αναμένεται να μειωθεί σημαντικά, ιδίως στη Βόρεια Ελλάδα (μείωση έως και κατά 40 ημέρες). Εξάλλου, η άνοδος της θερμοκρασίας θα έχει ως συνέπεια της αύξηση της χρονικής διάρκειας της βλαστητικής περιόδου κατά 15-35 ημέρες. Μια σημαντική επίπτωση της ανόδου της θερμοκρασίας είναι η αυξανόμενη ζήτηση ηλεκτρικής ενέργειας για ψύξη το καλοκαίρι (...)»¹³⁶.

Το παραπάνω απόσπασμα οφείλει να μας θορυβήσει διότι επηρεάζεται το κομμάτι του χειμερινού τουρισμού, του πρωτογενούς τομέα, των υδάτινων αποθεμάτων της περιοχής και του δάσους για τις οποίες φημίζεται. Η περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας σε μελέτη του ΕΜΕΚΑ η οποία περιλαμβάνεται στο προαναφερθέν στρατηγικό σχέδιο, παρουσιάζει μεγάλη τρωτότητα στην κλιματική αλλαγή με συνολικές ζημιές της τάξης των 513.876.000 ευρώ¹³⁷.

1.2 Περιβάλλον και ποιότητα ζωής

1.2.1 Φυσικό περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον του Δήμου περιλαμβάνει τον ορεινό όγκο του Βερμίου, ποτάμια και πεδιάδες. Το όρος Βέρμιο, πέραν από το προφανές όφελος σε ό,τι αφορά την ποιότητα και καθαρότητα της ατμόσφαιρας αποτελεί πλουτοπαραγωγική πηγή μέσω της υλοτομίας, και της τουριστικής εκμετάλλευσης του Χιονοδρομικού κέντρου. Ο Δήμος κατέχει 72.000 στρέμματα δάσους στο Βέρμιο και 3.000 στρέμματα στην Τ.Κ μαρίνας (Πολλά Νερά). Το σημαντικότερο και γνωστότερο περιαστικό άλσος είναι εκείνο του Αγίου Νικολάου (60 στρέμματα) όπου φύονται πλατάνια.

Η πόλη της Νάουσας διχοτομείται από τον ποταμό Αράπιτσα ό οποίος έχει τις πηγές του στο άλσος Αγίου Νικολάου. Η βιομηχανική άνθιση που γνώρισε η πόλη κατά τον 19^ο αιώνα οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στην κινητήριου δύναμη του νερού που κινούσε τις μηχανές των εργοστασίων. Ποτάμι διέρχεται επίσης από την ΤΚ Ζερβοχωρίου, που προσφέρεται για τουριστική εκμετάλλευση. Οι ορεινές τοπικές κοινότητες είναι εξίσου πλούσιες σε χλωρίδα και πανίδα και ευνοούν την παραγωγή κερασιών και μήλων. Στην Διοικητική ευθύνη της Τ.Κ

¹³⁶ ΕΣΠΚΑ, 2015, σελ 12-13

¹³⁷ ΕΣΠΚΑ, 2015, σελ 15-17

Ροδοχωρίου, και πλησίον της Τ.Κ Γιαννακοχωρίου βρίσκεται το φαράγγι της Κράστας. Οι πεδινές περιοχές του Δήμου είναι ιδιαίτερα εύφορες (ροδάκινα, ακτινίδια).

Μείζον θέμα ασφάλειας αποτελεί η πολιτική προστασία, η οποία από την πλευρά του Δήμου έχει ανατεθεί στον Αντιδήμαρχο Τεχνικών Υπηρεσιών¹³⁸ καθώς «εποπτεύει το Γραφείο Πολιτικής Προστασίας και Έκτακτων Αναγκών (αποχιονισμός, πυροπροστασία κλπ) του Δήμου». Υπό την ευθύνη του βρίσκεται επομένως η τήρηση μητρώου εθελοντών, η εκπόνηση και εφαρμογή σχεδίων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, η προληπτική λήψη μέτρων.

Είναι πρόσφορο στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι στην αρμοδιότητα του Δήμου Νάουσας υπάγεται ένα δίκτυο μήκους 160 χιλιομέτρων δασικής οδοποιίας η οποία απαιτεί ιδιαίτερες εργασίες που πραγματοποιούνται σε ιδιαίτερες δύσκολες συνθήκες, σε υψόμετρο και σε δρόμους με κλίση. Υπ' ευθύνη του Δήμου βρίσκονται και τα 860 χιλιόμετρα αγροτικής οδοποιίας.

1.2.2 Προβλήματα Ρύπανσης

Ως Δήμος που περιστοιχίζεται από δάσος έχει περιορισμένη ατμοσφαιρική ρύπανση, η οποία επηρεάζεται ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες από τα εργοστάσια της ΔΕΗ της Πτολεμαΐδας και την καύση καυστήρων κατά τους χειμερινούς μήνες. Σε ό,τι αφορά την ρύπανση του εδάφους γίνονται προσπάθειες εύρεσης λύσης σε ό,τι αφορά την υπερβολική λίπανση των καλλιεργειών και την μη ανακύκλωση των συσκευασιών των φυτοφαρμάκων. Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι ενώ είχε εκκινήσει μια προσπάθεια συλλογής των δοχείων σε ειδικούς σάκους και είχε γίνει σχετική ενημέρωση, δεν εφαρμόστηκε ποτέ εξ' ολοκλήρου. Πέρα από πολιτική βούληση η προφύλαξη του περιβάλλοντος τόσο για λόγους υγείας όσο και για αισθητικούς επαφίεται και στην ατομική ευθύνη και επίγνωση των συνεπειών των πράξεων του καθενός.

Το ίδιο ισχύει και για την εναπόθεση οικιακών απορριμμάτων σε ακατάλληλους χώρους. Η εμφάνιση αυτού του φαινομένου, έχει μειωθεί από την στιγμή που αγοράστηκαν και τοποθετήθηκαν 430 νέοι κάδοι (σε όλο τον Δήμο) και κατασκευάστηκαν και τέθηκαν σε λειτουργία υπόγειοι κάδοι (Νάουσα). Παράλληλα με τους κάδους απορριμμάτων (πράσινοι) έχουν τοποθετηθεί κάδοι, ανακύκλωσης συσκευασιών (μπλε), ανακύκλωση γυαλιού, και κυτία ανακύκλωσης ενδυμάτων, υποδημάτων κ.α. Όπως εύστοχα παρατήρησε ο αρμόδιος Αντιδήμαρχος, οι δημότες κάνουν ανακύκλωση, όχι ο Δήμος. Επιπρόσθετα αυτών, έχει ξεκινήσει συνεργασία με το ΕΕΕΕΚ Νάουσας για επανάχρηση αλατιού που περισσεύει από γνωστή βιοτεχνία της περιοχής, και σε συνεργασία με τα σχολεία, τοποθέτηση ειδικών κάδων για

¹³⁸ Απόφαση με ΑΔΑ: Ω52ΞΩΚ0-ΚΒΒ

συλλογή και ανακύκλωση τηγανέλαιων¹³⁹. Για την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας αυτής ο Δήμος έχει βραβευτεί με χρυσό βραβείο στα Best City Awards 2018¹⁴⁰.

Η τοποθέτηση ειδικών πινάκων ανακοινώσεων περιόρισε και σχεδόν εξάλειψε την αφισορύπανση.

1.2.3 Αστικό περιβάλλον

Η πόλη χαρακτηρίζεται από τον ποταμό Αράπιτσα ο οποίος την διασχίζει και την διχοτομεί. Η πόλη έχει αναπτυχθεί και στις δύο πλευρές του ποταμού, όμως εξακολουθεί να μην τον χαίρεται αφού παραποτάμια κυριαρχεί πλούσια βλάστηση η οποία πολλές φορές εμποδίζει ακόμα και την οπτική επαφή. Η πρόσβαση στο ποτάμι είναι δύσκολη, μιας και είναι απότομη. Έχουν τοποθετηθεί κλίμακες σε διάφορα σημεία του μετά από έργο ανάπλασης των όχθων της Αράπιτσας οι οποίες χρήζουν συντήρησης και αποκατάστασης. Πολύ συχνά διοργανώνονται εθελοντικές εκστρατείες καθαρισμού, μα όπως συμβαίνει συνήθως οι ρυπαίνοντες αποδεικνύονται ταχύτεροι.

Η σημερινή πολεοδομική μορφή της πόλης προέκυψε από την εφαρμογή του ρυμοτομικού σχεδίου του 1928 (όπως αυτό αναθεωρήθηκε το 1950). Οι δρόμοι είναι στενοί δυσχεραίνοντας την οδική κυκλοφορία η οποία οφείλεται και σε μη τήρηση του ΚΟΚ κυρίως στο κομμάτι που αφορά τη στάση και τη στάθμευση. Το πλάτος των δρόμων είναι ακανόνιστο και όλες οι οδοί δεν έχουν πεζοδρόμιο, ή και αυτό που υπάρχει δεν αρκεί για τις ανάγκες των πολιτών. Η μετακίνηση Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες είναι πολύ δύσκολη, σημειώνεται όμως προσπάθεια αλλαγής αυτής της κατάστασης με μέλημα να καταστεί ο Δήμος προσπελάσιμος και οι δημόσιες υπηρεσίες προσβάσιμες από ΑμΕΑ. Τα ανωτέρω ισχύουν εν μέρει και για τις τοπικές κοινότητες, με την διαφορά ότι ο αριθμός των αυτοκινήτων είναι πιο περιορισμένος και το πλάτος των δρόμων αισθητά μεγαλύτερο.

Αρνητική εικόνα του αστικού ιστού αποτελεί το μη συνεπές κόψιμο χόρτων κυρίως σε ιδιωτικά οικόπεδα όπου ο Δήμος δεν έχει δικαίωμα παρέμβασης και τα οποία μετατρέπονται λόγω της εγκατάλειψης σε εστία μόλυνσης. Τα χόρτα φύονται και σε δημοτικούς χώρους που λόγω του μεγάλου διάσπαρτου εμβαδού τους και τις ανάγκες για την καθαριότητα, όπως είναι φυσικό, είναι δύσκολη η ευπρεπής εικόνα χωρίς σεβασμό στο περιβάλλον εκ μέρους όλων.

Στην βελτίωση των μετακινήσεων και της αισθητικής της πόλης συμβάλλουν τα έργα ασφαλτόστρωσης που πραγματοποιούνται και στην πόλη της Νάουσας και στις τοπικές

¹³⁹ Σχετική ενημέρωση πραγματοποιήθηκε στις 16/1/2019

¹⁴⁰ Στην κατηγορία «Διαχείριση υγρών αποβλήτων»

κοινότητες (αναφέρονται λεπτομερώς ακολούθως). Σε αυτά πρέπει να προστεθούν και έργα αγροτικής οδοποιίας (από και προς γεωργικές και κτηνοτροφικές μονάδες), πρόσφατα μάλιστα¹⁴¹, υπεγράφη σύμβαση έργου ασφαλτοστρώσεων αγροτικής οδοποιίας¹⁴² σε περιοχές του κάμπου της Νάουσας (Λευκάδια, Χαρίεσσα, Μαρίνα).

Η αισθητική εικόνα της πόλης της Νάουσας αναβαθμίστηκε χάρη στην διοργάνωση (3^η χρονιά) του Street art Festival διότι από τους καλλιτέχνες που συμμετείχαν, αναπτύχθηκαν δράσεις γκράφιτι σε προκαθορισμένους από τον Δήμο τοίχους. Οι καλλιτεχνικές αναπαραστάσεις που αντλούσαν τα θέματά τους από την παράδοση, την καθημερινότητα, την αμπελουργία, την θρησκεία έγιναν σεβαστές και δεν σημειώθηκαν πράξεις βανδαλισμού.

1.3 Η περιοχή του Δήμου και οι κάθετες υπηρεσίες στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός».

1.3.1 Παιδεία

Στον Δήμο Η.Π Νάουσας λειτουργούν σχολικές μονάδες Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης γενικής παιδείας, ειδικής αγωγής και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κατανέμονται σε όλο τον Δήμο, με τους μαθητές να φοιτούν στα είκοσι τρία (23) νηπιαγωγεία και ισάριθμα δημοτικά γενικής παιδείας που λειτουργούν¹⁴³, στο ειδικό δημοτικό και στο ειδικό Νηπιαγωγείο. Οι σχολικές μονάδες Β/θμιας Εκπ/σης είναι ένα Γ/σιο με λυκειακές τάξεις, ένα ΕΠΑΛ το οποίο έχασε το αντίστοιχο Εργαστηριακό Κέντρο του, ένα ΕΕΕΕΚ, πέντε Γυμνάσια και 2 γενικά λύκεια¹⁴⁴. Η μεταφορά των μαθητών από και προς τα σχολεία εξασφαλίζεται μέσω της Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης και της Αντιπεριφέρειας Ημαθίας.

Οι αρμοδιότητες του Δήμου σε σχέση με τις σχολικές μονάδες αφορούν τη συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων και την καταβολή των εξόδων θέρμανσης, σε συνεργασία με τη σχολική επιτροπή που λειτουργεί στον Δήμο. Εντός αρμοδιότητας του Δήμου Νάουσας λειτουργεί ένα Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας και ένα Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. Η μείωση του μαθητικού δυναμικού κάθε χρονιά κρούει τον κώδωνα του κινδύνου για το δημογραφικό πρόβλημα της χώρας. Συγκεκριμένα στον Δήμο, για την σχολική χρονιά 2018-2019, δεν κατέστη δυνατό από την ΔΔΕ Ημαθίας να δημιουργηθούν τρία τμήματα πρώτης τάξης και στα τρία Γυμνάσια της πόλης της Νάουσας. Τα κυριότερα προβλήματα που αφορούν την εκπαίδευση και που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις εκπαίδευσης είναι «η πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου, ο αναλφαβητισμός, η δύσκολη πρόσβαση των παιδιών

¹⁴¹ Φωνή της Νάουσας, 5/1/2019

¹⁴² Υλοποίηση προτάσεων προς την Π.Ε Ημαθίας που εγκρίθηκαν εξ ολοκλήρου. Συνολικό ποσό χρηματοδότησης 922.600 ευρώ. (Φωνή της Νάουσας, 5/1/2019)

¹⁴³ www.dipe.ima.sch.gr

¹⁴⁴ www.dide.imathias.gr

απομακρυσμένων περιοχών στα σχολεία, και η χαμηλή συμμετοχή στα προγράμματα δια βίου Μάθησης»¹⁴⁵.

Στα ανωτέρω προβλήματα που επισημαίνονται από την ΠΚΜ προστίθενται και συνηγορούν τα στοιχεία της απογραφής του 2011 του αφορούν τον Δήμο: 3.435 κάτοικοι είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημιακού ιδρύματος, 1.180 είναι κάτοχοι κάποιου πτυχίου μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (IEK-Κολέγια), 5.872 είναι απόφοιτοι Λυκείου, 4.682 έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση, 10.562 είναι απόφοιτοι δημοτικού ενώ 4.898 κάτοικοι δεν γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από την απογραφή του 2021, θα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα λαμβάνοντας υπόψη και τη σύνθεση του πληθυσμού.

Σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό, η γεωμορφολογία της περιοχής, η συχνότητα των υπεραστικών και αστικών συγκοινωνιών, και το γεγονός ότι το τραίνο δεν φτάνει στο αστικό κέντρο, αποτρέπει τους αναπληρωτές εκπαιδευτικούς ή όσους δεν είναι κάτοικοι του Δήμου να δηλώσουν σχολεία της περιοχής. Η αναμοριοδότηση των σχολικών μονάδων του δήμου είχε τεθεί ως ζήτημα από τον αρμόδιο αντιδήμαρχο Παιδείας στην συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου στις 19 Οκτωβρίου 2016, ενώ το Υπουργείο Παιδείας συγχρόνως είχε διαπιστώσει αντίστοιχα προβλήματα ανά την Επικράτεια. Αυτό οδήγησε στο να κινητοποιηθούν οι φορείς και τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαβίβασαν τις προτάσεις τους στο ΥΠΠΕΘ¹⁴⁶. Η όλη προσπάθεια, οδήγησε στην υπ' αριθμ 133529/ ΓΔ4/ 7-8-2018 ΥΑ του Υπουργείου Παιδείας η οποία όμως δεν καθιστά δέλεαρ την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών στον Δήμο Η. Π Νάουσας.

1.3.2 Κοινωνική πολιτική

Η ακόλουθη προσφερόμενη υπηρεσία συνδυάζει την παροχή εκπαίδευσης και την άσκηση κοινωνικής πολιτικής. Πρόκειται για επιπρόσθετη εκπαιδευτική στήριξη σε μαθητές που για οικονομικούς λόγους δεν θα μπορούσαν να διασφαλίσουν την επιπλέον βοήθεια που χρειάζονται για τη φοίτησή τους στο σχολείο. Η βοήθεια αυτή τους παρέχεται δωρεάν μέσω της λειτουργίας του κοινωνικού φροντιστηρίου στο οποίο διδάσκουν εθελοντές καθηγητές. Το κοινωνικό φροντιστήριο λειτουργεί στο πλαίσιο της εφαρμογής της κοινωνικής πολιτικής του δήμου και συμπληρώνεται από το κοινωνικό παντοπωλείο και το κοινωνικό φαρμακείο. Οι δράσεις κοινωνικής πρόνοιας του Δήμου συμπληρώνονται από τις αντίστοιχες της Ιεράς Μητρόπολης Βεροίας Ναούσης και Καμπανίας.

Άλλες κοινωνικές παροχές του Δήμου αποτελούν:

¹⁴⁵ΠΚΜ, σελ 17

¹⁴⁶<https://www.esos.gr/arthra/54477/i-protasi-toy-yppaideias-moriodotisis-olon-ton-sholeion-tis-horas>

A. το Κέντρο Συμβουλευτικής και Ψυχολογικής Υποστήριξης, με μία ψυχολόγο και μία κοινωνική λειτουργό. σε συνεργασία με το Ίδρυμα Δημούλα,

B: ενώ το αυτοτελές νομικό πρόσωπο του Δήμου «Κέντρο Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης του Δήμου Νάουσας, λειτουργεί:

- Παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς
- Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Ατόμων με Αναπηρία,
- Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών
- Κέντρο Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων
- Κέντρο Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων, τόσο στην πόλη της Νάουσας όσο και σε όλες τις τοπικές κοινότητες.

Στη Νάουσα λειτουργεί το Γηροκομείο Νάουσας, ΝΠΙΔ, του οποίου εγκρίνει τον προϋπολογισμό το Δημοτικό Συμβούλιο.

1.3.3 Τομέας Υγείας

Στη Νάουσα βρίσκεται το Νοσοκομείο Ημαθίας- Υγειονομική Μονάδα Νάουσας, η οποία υπάγεται στην 3^η Υγειονομική Περιφέρεια (Υ.ΠΕ), και διοικείται από Αναπληρώτρια Διοικήτρια. Η Μονάδα Νάουσας άφησε πίσω της την υποστελέχωση για την οποία είχε κατηγορηθεί και ανέστρεψε κάθε κακό κλίμα, αφού πλέον πραγματοποιεί μεγάλο αριθμό ψυχρών χειρουργείων, έχουν καλυφθεί οι θέσεις ιατρών και επιλέγεται από ειδικευόμενους ώστε να αποκτήσουν την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία. Αιχμή του δόρατος είναι η ορθοπεδική, η χειρουργική και η οφθαλμολογική κλινική. Συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί η ορθοπεδική η οποία ανταγωνίζεται πλέον με τη αντίστοιχη κλινική του 424 Γενικού Στρατιωτικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης. Το τμήμα αιμοδοσίας είναι γνωστό για τα θετικά αποτελέσματα που φέρει και συνεχίζει την προσπάθεια προσέλκυσης αιμοδοτών διότι υπάρχει έντονη ανάγκη σε φιάλες λόγω του μεγάλου αριθμού χειρουργείων. Επιπροσθέτως, έχει δοθεί βάρος στην προαγωγή και πρόληψη της ψυχικής υγείας. Λειτουργεί επίσης τμήμα στελεχωμένο από διατροφολόγο. Η Μονάδα Νάουσας εξοπλίζεται με επιπλέον διαγνωστικά εργαλεία με γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Το Νοσοκομείο είναι επίσης υπεύθυνο για την λειτουργία των αγροτικών ιατρείων, τα οποία στεγάζονται σε δημοτικούς χώρους.

Το ΙΚΑ της πόλης μετατράπηκε σε μονάδα ΠΕΔΥ (Πρωτοβάθμιο Ειδικό Δίκτυο Υγείας).

Λειτουργεί επίσης αγροτικό κτηνιατρείο που υπάγεται στην Π.Ε Ημαθίας.

1.3.4 Πολιτισμός

Στη Νάουσα υπάρχει έντονη πολιτιστική δράση. Οι περισσότερες δράσεις συλλόγων ή φορέων λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις του Δήμου, οι οποίες εποπτεύονται από το Γραφείο Πολιτισμού και Τουρισμού. Οι εγκαταστάσεις αυτές είναι:

- 1) Χειμερινό Δημοτικό Θέατρο (930 τ.μ.) Χωρητικότητας 502 θέσεων
- 2) Πολιτιστικό Κέντρο (930 τ.μ.) εκτείνεται σε δύο ορόφους
- 3) Θερινό Δημοτικό Θέατρο (1676τ.μ.) Χωρητικότητας 1100 θέσεων

4) Κέντρο Τεκμηρίωσης Βιομηχανικής Κληρονομιάς «ΕΡΙΑ» - Πολυχώρος «Χρήστος Λαναράς». Στο ισόγειο βρίσκεται μια αμφιθεατρική αίθουσα εκδηλώσεων (260 θέσεων) και μια αίθουσα περιοδικών εκθέσεων (153 τμ). Στον πρώτο όροφο υπάρχει κυλικείο, μεταφραστικό booth και τρεις αίθουσες γραφείου στις οποίες τα τελευταία έτη λειτουργεί το τμήμα Ρομποτικής για παιδιά του ΠΑΜΑΚ.

5) Χώρος Πολιτισμού «ΒΕΤΛΑΝΣ» - Πολυχώρος «Χρήστος Λαναράς». Στο ισόγειο βρίσκεται αμφιθεατρική αίθουσα διαλέξεων και προβολών χωρητικότητας 132 θέσεων, κυλικείο, φουαγιέ. Στους χώρους αυτούς στεγάζεται το ΚΕΠ. Υπάρχουν τρεις επιπλέον αίθουσες και ένα γραφείο πληροφοριών. Στον πρώτο όροφο στεγάζεται η δημοτική βιβλιοθήκη (676 τ.μ.), και τα εικαστικά εργαστήρια του Δήμου¹⁴⁷.

6) Αίθουσα εκδηλώσεων Δημοτικού Ωδείου Νάουσας «Εστία Μουσών» Χωρητικότητας: 120 θέσεων

7) Πολιτιστικό Κέντρο Σχολής Αριστοτέλους με αίθουσα προβολών & συνεδρίων (80 θέσεων), με χώρο εκθέσεων, και χώρο καφέ και εστίασης.

8) Εκθεσιακός χώρος «ΝΑΙΑΣ» (215τ.μ.)

9) Μουσεία που λειτουργούν στον Δήμο είναι το Λαογραφικό Μουσείο- Μουσείο Μακεδονικού Αγώνα και το Λαογραφικό Μουσείο Βλάχων.

Στο σημείο αυτό να κάνουμε μια σημαντική παρένθεση για να αναφέρουμε ότι στην Εύξεινο Λέσχη Ποντίων Νάουσας φυλάσσεται μέχρι να βρεθεί ο κατάλληλος χώρος που θα της αρμόζει η Εθνική Βιβλιοθήκη της Αργυρουπόλεως του Πόντου, όπως την διέσωσαν τα θύματα της γενοκτονίας. Η Βιβλιοθήκη αυτή αποτελεί παρακαταθήκη πολιτισμού για την Ανθρωπότητα, διότι πέρα από την ιστορική και πολιτισμική αξία των βιβλίων, αυτά φέρουν βαριά ηθική αξία,

¹⁴⁷Αίθουσα κεραμικής 98,5 τ.μ, αίθουσα ζωγραφικής-χαρακτικής-ελ. Σχεδίου-ψηφιδωτού-ξυλογλυπτικής 340 τ.μ. συνολικά, αίθουσα κοσμήματος 37 τ.μ., αίθουσα βιτρώ 45 τ.μ, αίθουσα φωτογραφίας & σκοτεινός θάλαμος 65 τ.μ.). Να σημειωθεί ότι τα εργαστήρια είναι πλήρως εξοπλισμένα (εργαλεία, φούρνο για κεραμική κα).

κυρίως όταν αναλογιστεί κανείς τις συνθήκες κατά τις οποίες διεσώθησαν. Θεωρώ ότι πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις ώστε να αναγνωριστούν σαν Πολιτιστική Κληρονομιά από την UNESCO.

Οι προαναφερθείσες εγκαταστάσεις παραχωρούνται στους πολιτιστικούς, λαογραφικούς συλλόγους¹⁴⁸, θεατρικές ομάδες (**όρα παράρτημα- πίνακας 10**) για τις εκδηλώσεις τους.

Σε συνδυασμό με τους χώρους σύγχρονου πολιτισμού και τους πολιτιστικούς συλλόγους που διανθίζουν την ζωή στον Δήμο, σημαντικό κομμάτι αποτελούν και οι αρχαιολογικοί χώροι που βρίσκονται διάσπαρτοι στον Δήμο και προσφέρονται για αξιοποίηση:

A. Αρχαιολογικός χώρος Σχολής Αριστοτέλους, στη θέση «Ισβόρια».

B. Ρωμαϊκή έπαυλη στη θέση «Μπαλτανέτο».

Γ. Ψηφιδωτά δάπεδα στη θέση «Καμάρα».

Δ. Οχυρωτικός περίβολος, ρωμαϊκά και παλαιοχριστιανικά κτίρια στο λόφο Τσιφλίκι.

E. Λαξευτός τάφος με κτιστή πρόσοψη, στο κτήμα Χαρούλη.

ΣΤ. Μακεδονικοί Τάφοι Ανθεμίων¹⁴⁹ (Κρίσεως, Λύσσωνος-Καλλικλέους, Ανθεμίων, Kinch, Αθλητών).

Z. Αρχαίο θέατρο Μίεζας

H. Κηρυγμένος αρχαιολογικός χώρος Στενημάχου.

Θ. Προϊστορικός οικισμός Αγγελοχωρίου.

Σε ό,τι αφορά την ανάδειξη και τουριστική αξιοποίηση των χώρων αυτών, ο Δήμος διατηρεί αργαστή συνεργασία με την Εφορεία Αρχαιοτήτων Ημαθίας¹⁵⁰. Οι αρχαιολογικοί χώροι του Δήμου Η.Π Νάουσας έχουν το μειονέκτημα-πλεονέκτημα να βρίσκονται πλησίον του Μουσείου των Αιγών και των Ανεσκαμμένων Μακεδονικών Τάφων στη Βεργίνα.

¹⁴⁸<https://www.naoussa.gr/city/culture/associations/index.htm>

¹⁴⁹Λιλιμπάκη-Ακαμάτη Μαρία, *Αρχαιότητες Νομού Ημαθίας: Προστασία, συντήρηση, ανάδειξη, διαχείριση*, Πρακτικά Α' Επιστημονικού Συνεδρίου Ημαθίας, Εταιρεία Μελετών Ιστορίας και Πολιτισμού Ν. Ημαθίας, Μελετήματα Ημαθίας Έτος Δ, Τομος 4 (2012), σελ 15-26

¹⁵⁰<https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/viewyphresia.aspx?iID=1694>

1.3.5 Αθλητισμός

Ο Δήμος Η.Π Νάουσας μπορεί να υπερηφανεύεται ότι εντός των ορίων του υπάρχουν εγκαταστάσεις για σχεδόν όλα τα αθλήματα, αφού οι διαθέσιμοι χώροι μπορούν να μεταβάλουν την χρήση τους ανάλογα του εξοπλισμού. Έτσι, το γήπεδο μπάσκετ, θα μπορούσε :

1. Εθνικό Στάδιο, με γήπεδο ποδοσφαίρου και στίβου. Στους χώρους του σταδίου λειτουργεί κλειστό γήπεδο καλαθοσφαίρισης και κλειστή αίθουσα γυμναστηρίου.
2. Δύο γήπεδα ποδοσφαίρου (Αγίου Νικολάου και Παναγιωπούλας),
3. Δύο γήπεδα ποδοσφαίρου 5 X 5 στα όρια της πόλης
4. Τέσσερα ανοιχτά γήπεδα τένις στον Άγιο Νικόλαο.
5. Συγκρότημα γηπέδων αθλοπαιδιών στον Αγ. Νικόλαο (πετοσφαίριση/ πετοσφαίριση σε άμμο/ καλαθοσφαίριση). Την τελευταία τετραετία στρώθηκαν με ειδικό αντικραδασμικό τάπητα.
6. Γήπεδα ποδοσφαίρου στις τοπικές Κοινότητες (Επισκοπή, Ροδοχώρι, Ειρηνούπολη)
7. Κλειστό γήπεδο πετοσφαίρισης, το οποίο χρησιμοποιείται και ως γήπεδο χειροσφαίρισης
8. Κλειστό κολυμβητήριο Αγ. Νικολάου ολυμπιακών διαστάσεων (Κολύμβηση και υδατοσφαίριση. Αθλήματα υγρού στίβου). Ανοιχτό στο κοινό και σε Ακαδημίες κολύμβησης.
9. Ανοιχτό κολυμβητήριο Ζερβοχωρίου. Ολυμπιακών διαστάσεων. Λειτουργεί κατά τους θερινούς μήνες.

1.4 Τοπική οικονομία και απασχόληση

Η κατάρρευση της βιομηχανικής δραστηριότητας της πόλης επέφερε ανεργία στον πληθυσμό, στην απογραφή του 2011 (ΕΛΣΤΑΤ), μόνο 12.700 (39%) δήλωσαν ότι είναι οικονομικά ενεργοί. Σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής, η ανεργία αγγίζει 25,33 % του πληθυσμού, ενώ αν το εξειδικεύσουμε στην ανεργία των νέων, το ποσοστό ανέρχεται στο δυσθεώρητο 37%.

Ενώ η Νάουσα θεωρείται περιοχή με υπεροχή στην απασχόληση στον πρωτογενή τομέα, καθώς είναι φημισμένη για τα αγροτικά προϊόντα της, παρατηρούμε ότι σε αυτόν απασχολείται ένα μικρό σχετικά ποσοστό του πληθυσμού. Το ποσοστό αυτό μάλιστα έχει μειωθεί από την απογραφή του 2001 ως την απογραφή του 2011 (**Πίνακας 11**). Αυτό μπορεί να βρει επεξήγηση στο γεγονός ότι σε κάθε γεωργό αντιστοιχούν μικρές εδαφικές περιοχές εκμετάλλευσης που ωθούν τους μικρούς γεωργούς στην αναζήτηση και άλλης μορφής απασχόλησης.

Πίνακας 11: Δραστηριότητα πληθυσμού στους τομείς απασχόλησης

| Τοπική Κοινότητα | 2001 | | | 2011 | | |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Α' γενής | Β' γενής | Γ' γενής | Α' γενής | Β' γενής | Γ' γενής |
| Δ.Κ. Νάουσας | 13,10% | 33,24% | 53,66% | 12,76% | 23,33% | 63,91% |
| Αρκοχώρι | 22,33% | 36,89% | 40,78% | 18,33% | 31,67% | 50% |
| Γιαννακοχώρι | 64,23% | 12,41% | 23,36% | 58,82% | 15,44% | 25,74% |
| Ροδοχώρι | 75,60% | 04,31% | 20,09% | 66,83% | 03,90% | 29,27% |
| Στενήμαχος | 25,74% | 52,15% | 22,11% | 28,57% | 29,59% | 41,84% |
| Κοπανός | 43,06% | 26,32% | 30,62% | 49,71% | 11,47% | 38,82% |
| Επισκοπή Νάουσας | 49,38% | 19,58% | 31,04% | 55,56% | 14,51% | 29,93% |
| Λευκάδια | 37,53% | 31,23% | 31,24% | 43,01% | 24,93% | 32,06% |
| Μαρίνα | 62,47% | 17,48% | 20,05% | 57,84% | 13,62% | 28,54% |
| Μονόσπιτα | 71,86% | 10,66% | 17,48% | 66,04% | 10,28% | 23,68% |
| Χαρίεσσα | 53,87% | 24,03% | 22,10% | 49,30% | 15,14% | 35,56% |
| Αγγελοχώρι | 50,08% | 23,20% | 26,72% | 41,93% | 22,13% | 35,94% |
| Ζερβοχώρι | 62,92% | 19,10% | 17,98% | 45,10% | 24,08% | 30,82% |
| Πολυπλάτανος | 49,57% | 21,94% | 28,49% | 49,82% | 23,84% | 26,34% |

Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ 2011

Η περιοχή της Νάουσας έχει επίσης μεγάλη παράδοση στην αμπελοκαλλιέργεια, σήμερα καλύπτει 4.500 στρέμματα¹⁵¹. Γύρω από την καλλιέργεια του κλήματος, αναπτύχθηκαν τα δεκαοχτώ οινοποιία της περιοχής εκμεταλλευόμενα τις εθνικές και κοινοτικές ενισχύσεις για την παραγωγή κρασιών «Ονομασίας Προελεύσεως Ανωτέρας Ποιότητας».

Ως μεταποιητικό τομέα, μόνο την οινοπαραγωγή μπορούμε να αναφέρουμε καθώς τα φρούτα απλά συσκευάζονται (εντός του Δήμου) ή κονσερβοποιούνται (σε όμορο Δήμο)

Σε ό,τι αφορά την κτηνοτροφία, δεν είναι ανεπτυγμένη, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο **πίνακα (12)**.

¹⁵¹ Αν αναλογιστούμε ότι το 1906 ήταν 21.735 η συρρίκνωση είναι θεαματική, Φωνή της Νάουσας, 15-12-2018, σελ 5

Πίνακας 12: Αριθμός κεφαλών ανά είδος και ανά περιοχή

| | Βοοειδή | Χοιροειδή | Προβατοειδή | Αιγοειδή | Όρνιθες πτηνοτροφ. | Όρνιθες χωρ. Εκτροφής |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-----------------------|--------------------------|
| Νάουσα | 750 | 3.080 | 5.500 | 1.000 | 13.000 | 1.200 |
| Αρκοχώρι | 0 | 0 | 280 | 120 | 180 | 50 |
| Γιαννακοχώρι | 110 | 3 | 180 | 360 | 0 | 300 |
| Ροδοχώρι | 68 | 0 | 420 | 430 | 0 | 480 |
| Στενήμαχος | 2 | 20 | 1.100 | 1.905 | 3.700 | 330 |
| Κοπανός | 0 | 0 | 141 | 29 | 0 | 500 |
| Επισκοπή Νάουσας | 18 | 30 | 719 | 48 | 0 | 2.500 |
| Λευκάδια | 373 | 6 | 200 | 18 | 140 | 795 |
| Μαρίνα | 33 | 0 | 3.449 | 1.198 | 0 | 1.000 |
| Μονόσπιτα | 6 | 5 | 703 | 335 | 0 | 1.000 |
| Χαρίεσα | 0 | 0 | 355 | 50 | 0 | 2.400 |
| Αγγελοχώρι | 29 | 20 | 1.613 | 134 | 0 | 1.500 |
| Ζερβοχώρι | 210 | 130 | 1.900 | 200 | 0 | 1.200 |
| Πολυπλάτανος | 177 | 15 | 2.200 | 84 | 0 | 1.000 |
| ΔΗΜΟΣ Η.Π ΝΑΟΥΣΑΣ | 1.776 | 3.309 | 18.760 | 5.911 | 17.020 | 14.255 |

ΠΗΓΗ: Εθνική Στατιστική Αρχή, Δήμοι Περιοχής Παρέμβασης.

Ως προς τις Δημόσιες Υπηρεσίες, στη Νάουσα λειτουργούν: Ελληνικός Στρατός (έδρα Β' Μοίρας Καταδρομών), Ειρηνοδικείο, Αστυνομικό Τμήμα, Τμήμα Ασφαλείας, Πυροσβεστική Υπηρεσία, Νοσοκομείο, ΤΟΕΒ, ΙΚΑ-ΠΕΔΥ, Υποκαταστήματα τραπεζών, ΕΛΤΑ

1.5 Το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου και οι οριζόντιες υπηρεσίες

1.5.1. Έμφυχο δυναμικό

Τα αιρετά μέλη του Δήμου είναι πρωτίστως ο Δήμαρχος και οι δημοτικοί σύμβουλοι που ορίστηκαν Αντιδήμαρχοι με την υπ' αριθμ 5942/ 14-3-2017 απόφαση Δημάρχου¹⁵² αντικαθιστώντας την υπ' αριθμ 28211/16-9-2014 προηγούμενη σχετική απόφαση¹⁵³. Έτσι, σύμφωνα με τις ανάγκες κρίθηκε ότι χρειάζεται να οριστούν Αντιδήμαρχος Τεχνικών

¹⁵² Απόφαση με ΑΔΑ: Ω52ΞΩΚ0-ΚΒΒ

¹⁵³ Απόφαση με ΑΔΑ: 69ΛΗΩΚ0-ΙΚΟ

Υπηρεσιών, Αντιδήμαρχος Παιδείας Αθλητισμού και Νεολαίας, Αντιδήμαρχος Πολιτισμού και Τουρισμού, Αντιδήμαρχος Οικονομικών και Ανάπτυξης, και Αντιδήμαρχος Περιβάλλοντος.

Μη αιρετά μέλη είναι η Γενική Γραμματέας και οι τρεις ειδικοί συνεργάτες οι οποίοι συνεπικουρούν τον Δήμαρχο στο έργο του. Ο ειδικός συνεργάτης σε θέματα ενέργειας ορίστηκε με την υπ' αριθμ 29524/29-9-2014 απόφαση Δημάρχου¹⁵⁴, ο ειδικός συνεργάτης σε θέματα Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας ορίστηκε με την υπ' αριθμ 29219/ 29-9-2014 απόφαση Δημάρχου¹⁵⁵ και τέλος, με την υπ' αριθμ. 36055/ 4-12-2018 απόφαση¹⁵⁶ ορίστηκε συνεργάτης για τα θέματα Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων. Επί προσθέτως, με την υπ' αρ 15740/5-7-2017 απόφαση Δημάρχου ορίστηκε δημοτική σύμβουλος, ως εντεταλμένη σύμβουλος σε θέματα εποπτείας και συντονισμού δράσεων σε θέματα υγείας του πληθυσμού η οποία δεν λαμβάνει αμοιβή.

Πρόσφατα, με τις με αρ. πρωτ. 22186/ 9-11-2018 (ΑΔΑ: ΩΑΑ5ΩΚ0-ΓΘ7) και 22184/ 9-11-2018 (ΑΔΑ: 7ΑΡΔΩΚ0-Κ7Π) προκηρύξεις, ο Δήμος Η. Π Νάουσας δήλωσε την πρόθεσή του να προσληφθούν ειδικοί συνεργάτης σε θέματα Διεθνών σχέσεων και τουριστικής προώθησης και νομικής υποστήριξης αντίστοιχα. Στο ΦΕΚ 1573/ τΓ/ 31-12-2018 δημοσιεύθηκαν οι προσλήψεις και με τους ΑΔΑ: 6Ξ70ΩΚ0-80Τ και ΩΣΔ6ΩΚ0-Σ7Κ αναρτήθηκαν οι συμβάσεις εργασίας των συνεργατών.

Σε ό,τι αφορά το ισχύον οργανόγραμμα του Δήμου έχει δημοσιευθεί στο ΦΕΚ 2018/ τ.Β/ 9-9-2011 (απόφαση 6797) και τροποποιήθηκε με το ΦΕΚ 922/ τ. Β/ 20-3-2017 (απόφαση 943) ως προς την προσθήκη μίας έμμισθης θέσης δικηγόρου στον Δήμο. Δυστυχώς η επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου δεν είναι επαρκώς ενημερωμένη ως προς το οργανόγραμμα, μιας και παρατίθενται μόνο ονόματα υπαλλήλων¹⁵⁷ κατ' αλφαβητική σειρά με τους αντίστοιχους αριθμούς τηλεφώνου, χωρίς σχεδιάγραμμα που θα μπορούσε να υποδείξει την δομή του και το αντίστοιχο προσωπικό. Σε δυο διαφορετικές αναρτήσεις της ίδιας ιστοσελίδας μάλιστα αναφέρονται διαφορετικά ονόματα για την ίδια θέση ευθύνης. Στην ιστοσελίδα του μητρώου ανθρωπίνου δυναμικού του Ελληνικού δημοσίου¹⁵⁸, και συγκεκριμένα για την επισκόπηση φορέων, δεν υπάρχουν σχετικές εγγραφές¹⁵⁹.

¹⁵⁴ΦΕΚ 1470/τ.Γ/27-10-2014

¹⁵⁵ΦΕΚ 1449/ τ. Γ/ 23-10-2014

¹⁵⁶ΦΕΚ 1799/ τ. Γ/ 30-12-2014

¹⁵⁷ Ο Δήμος Η.Π Νάουσας απασχολεί συνολικά 212 υπαλλήλους.

¹⁵⁸<https://hr.apografi.gov.gr/organizations/browse?8>

¹⁵⁹ Εγκύκλιος υπ αριθμ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/οικ.17876/17-5-2018 ΑΔΑ: Ω6Α5465ΧΘΨ-ΠΒΟ με θέμα: «Ψηφιακό οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης»)

Το υπηρετούν προσωπικό, μεταβάλλεται μόνο ως προς την μείωσή του λόγω συνταξιοδοτήσεων ενώ συγχρόνως η απαγόρευση των προσλήψεων μειώνει χρόνο με τον χρόνο την δυνατότητα ανάληψης υπηρεσίας νέων εργαζομένων των οποίων τα προσόντα και οι ειδικότητες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Δήμου. Μεγάλο μέρος του προσωπικού αποτελείται ετησίως από συμβασιούχους οι οποίοι καλούνται να καλύψουν προσωρινά¹⁶⁰(οκτώ μήνες) ανάγκες. Πρέπει να αναφέρουμε πως στον Δήμο έχουν πλέον προστεθεί εικοσιτέσσερα (24) άτομα, πρώην εργαζόμενοι Δημοτικής επιχείρησης που τελεί υπό λύση και εκκαθάριση, οι οποίοι μεταφέρθηκαν στον Δήμο

«Αποφασίζουμε τη Σύσταση στο Δήμο Νάουσας εικοσιτεσσάρων (24) προσωρινών προσωποπαγών θέσεων ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, του μεταφερόμενου προσωπικού της λυθείσας και υπό εκκαθάριση δημοτικής επιχείρησης με την επωνυμία «Εταιρία Τουριστικής Ανάπτυξης Δήμου Νάουσας Α.Ε ΟΤΑ» (...) προκαλείται συνολική δαπάνη ύψους 120.000 ευρώ, εις βάρος του προϋπολογισμού έτους 2017 (...) ενώ για το έτος 2018 και τα επόμενα έτη, προκαλείται δαπάνη ύψους 480.000 ευρώ περίπου (...)»¹⁶¹.

Πέρα από τις εικοσιτέσσερις προαναφερθείσες θέσεις, δύο άτομα ενσωματώθηκαν σε ΝΠΔΔ του Δήμου, στο «Κέντρο Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης Δήμου Νάουσας» με «σύσταση δύο προσωρινών προσωποπαγών θέσεων ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (...)» που επιβάρυναν κατά 8.900 ευρώ τον προϋπολογισμό του 2017 και κατά 36.000 τους επόμενους προϋπολογισμούς¹⁶².

Αριθμητικά, το πλήθος τους φαίνεται ικανοποιητικό ώστε να καλυφθούν πάγιες ανάγκες του Δήμου, δυστυχώς όμως πολλές λειτουργικές ανάγκες παραμένουν ακάλυπτες αφού δεν πληρούν τα οριζόμενα από τα περιγράμματα θέσεις ούτε τις τρέχουσες ανάγκες του Δήμου σε προσωπικό. Ως εκ τούτου, αυξάνεται ο αριθμός των μισθοδοτούμενων χωρίς να μειώνονται οι ανάγκες σε εξειδικευμένο προσωπικό. Χωρίς να μπορούμε σε περαιτέρω συζητήσεις γύρω από το πώς, το πού και το γιατί αυτής της μεταφοράς εργαζομένων και της απορρόφησής τους, η οποία έκανε να χυθεί πολύ δημοσιογραφικό, και όχι μόνο, μελάνι στην πόλη. Βλέποντας τα γεγονότα έτσι όπως αυτά έχουν ολοκληρωθεί, μπορούμε υπογραμμίσουμε πως η μετακίνηση των εργαζομένων αποτέλεσε αγκάθι για τη σημερινή διοίκηση και το πρόβλημα εστιαζόταν στην κάλυψη της μισθοδοσίας τους, καθώς δεν είχε προβλεφθεί από τον προϋπολογισμό του 2017 ούτε υπήρχε δυνατότητα να καλυφθεί το απαιτούμενο ποσό από τα οικονομικά του Δήμου.

Η ανωτέρω διαδικασία μεταφοράς δημοσιεύτηκε στο προαναφερθέν ΦΕΚ ενώ η διασταύρωση όσων αναγράφονται με το άρθρο 102 παράγραφο 5 του Συντάγματος όπου ορίζεται πως: «Το Κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται

¹⁶⁰ Το έτος 2017 προσελήφθησαν 6 άτομα, και το 2018 προσελήφθησαν 17 άτομα.

¹⁶¹ Απόφαση 9787, ΦΕΚ 4138/ τ.Β/ 28-11-2017

¹⁶² Απόφαση 10141, ΦΕΚ 4138/ τ.Β/ 28-11-2017

για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών. (...) Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και την μεταφορά των αντίστοιχων πόρων»¹⁶³, δείχνει γιατί χρειάστηκε να μετακυλήσει στους λογαριασμούς της ΔΕΥΑΝ το οικονομικό βάρος της μισθοδοσίας του πρόσθετου προσωπικού, από την στιγμή που η Κεντρική κυβέρνηση δεν ανέλαβε ούτε πλήρως ούτε εν μέρει το κόστος της μισθοδοσίας.

Μεταφορά τριών υπαλλήλων από την δημοτική επιχείρηση «Τουριστική Ανάπτυξη Βερμίου -3-5 πηγάδια Νάουσας Δημοτική Α.Ε» στον Δήμο έγινε και κατά το έτος 2016 με την απόφαση 1580 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 832/ τ.Β/ 29-3-2016. Η ανωτέρω απόφαση επιβάρυνε κατά 61.650 ευρώ τον προϋπολογισμό του 2016 και κατά 82.200 ευρώ του 2017 και κάθε επόμενο.

1.5.2. Οικονομικά στοιχεία- Δημοτική περιουσία

Παρά τις αιφνιδιαστικές επιβαρύνσεις στους προϋπολογισμούς, κατόπιν συγκριτικής μελέτης των ισολογισμών των ετών 2013/ 2014/ 2015/ 2016, και των απολογισμών των ετών 2013/ 2014/ 2015/ 2016/ 2017, διαπιστώνεται σταδιακή και θεαματική βελτίωση του δείκτη ρευστότητας, με τον δείκτη να κυμαίνεται στο 3,2 για το οικονομικό έτος 2017 (έναντι 1.8 το 2014). «Ο δείκτης γενικής ρευστότητας εκφράζει τον βαθμό στον οποίο οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις καλύπτονται από τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού»¹⁶⁴. Επομένως το 3,2 «δηλώνει πως αξία των ρευστών και των ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης είναι (3,2) φορές μεγαλύτερη από την αξία των υποχρεώσεων που θα πρέπει να αποπληρωθούν στο επόμενο έτος.». Ο δείκτης αυτός καθιστά τον Δήμο Νάουσας αξιόπιστο και φερέγγυο δανειολήπτη για οποιαδήποτε ανάγκη προκύψει (όπως η επικείμενη σύναψη δανείου ύψους 1,5 εκατομμυρίου ευρώ για την υλοποίηση δυο επενδυτικών έργων η οποία υπερψηφίστηκε στη Συνεδρίαση του Δημοτικού Συμβουλίου στις 10/12/2018)¹⁶⁵.

Να σημειωθεί επιπλέον πως σε ό,τι αφορά τα οικονομικά στοιχεία του έτους 2017, ο Δήμος Η. Π Νάουσας παρουσίασε ένα μικρό έλλειμμα της τάξης των 10.000 ευρώ το οποίο οφείλεται «στην διακοπή της επιχορήγησης του άρθρου 27 για τους δήμους και στα μειωμένα έσοδα από τα μισθώματα δασικών εκτάσεων»¹⁶⁶. Ενδεικτική είναι η δήλωση του Δημάρχου κατά την Συνεδρίαση του ΔΣ όπου τόνισε πως «ο ισολογισμός θα ήταν πλεονασματικός κατά εκατοντάδες

¹⁶³ Αναθεώρηση του 2008.

¹⁶⁴Καραγιώργος (πανεπιστημιακές Σημειώσεις, «Δημόσια χρηματοοικονομικά»), 2018

¹⁶⁵Μακεδονικά Νέα, 15/12/2018

¹⁶⁶Φωνή της Νάουσας 15/12/2018

χιλιάδες ευρώ, αν δεν υπήρχαν περικοπές στη χρηματοδότηση των Δήμων. Αν αναγάγουμε τα παρακρατηθέντα έσοδα που είναι 670.000 ευρώ, μαζί με τα έσοδα από την εκμετάλλευση του δημοτικού δάσους, θα ήμασταν πλεονασματικοί κατά 1 εκ. ευρώ».

Η περιουσία του Δήμου Νάουσας αποτιμάται στα 74.279.898,03 ευρώ (ισολογισμός 2016) και αποτελείται από κινητά και ακίνητα στοιχεία τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στον ισολογισμό. Έτσι, αφορά γήπεδα και οικόπεδα, βοσκότοπους, δασικές εκτάσεις, τα δημοτικά καταστήματα, πλατείες, πάρκα, οδούς και οδοστρώματα κοινής χρήσης, μνημεία, τα δημοτικά κτίρια όπου στεγάζονται η Εστία Μουσών, το Πολιτιστικό Κέντρο της Σχολής Αριστοτέλους, το Ανοιχτό θέατρο, τα σχολεία, το νεοκλασικό κτίριο της οδού Βενιζέλου. Στα παραπάνω προστίθενται: όλος ο εξοπλισμός του Δήμου σε μηχανήματα, εργαλεία, αυτοκίνητα, απορριμματοφόρα, εκσκαφείς, γκρέιντερ, οχήματα αποχιονισμού, αλατιέρες, κάδους, τα αυτοκίνητα του πάρκου κυκλοφοριακής αγωγής και όλες οι συσκευές και η επίπλωση γραφείου.

1.5.3. Δημοτικές Επιχειρήσεις υπό λύση και εκκαθάριση

A. ΔΗΠΙΟΝ (ΚΕΠΑΠ)

Ο Δημοτικός Πολιτιστικός Οργανισμός Νάουσας, μετά την ψήφιση του Νόμου 3852/2010 («Καλλικράτης») άλλαξε την επωνυμία της σε Κέντρο Πολιτισμού Αθλητισμού Περιβάλλοντος¹⁶⁷.

Βρίσκεται στον 7^ο χρόνο της εκκαθάρισης μετά από συνεχόμενες ζημίες που παρουσίαζε στον ισολογισμό της. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι ο ισολογισμός του 2007 έκλεισε με ζημία 429.300 ευρώ (Συνεδρίαση ΔΣ στις 29/7/2008)¹⁶⁸. Ενώ για τις χρήσεις των ετών 2010 και 2011 οι ζημίες ανήλθαν σε 3,3 εκατομμύρια ευρώ και όπως ενημέρωσε ο ορκωτός λογιστής του Δήμου το ΔΣ (Συνεδρίαση ΔΣ 28-12-2018) έχει ασκηθεί κατασταλτικός έλεγχος από τον Πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

B. Δημοτική Επιχείρηση Τουριστικής Ανάπτυξης Βερμίου «3-5 Πηγάδια», Νάουσα Δημοτική Α.Ε (ΔΕΤΑΒ)

Η εκκαθάριση της ΔΕΤΑΒ ξεκίνησε το 2013 και ακόμα δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία, λόγω ελλিপών στοιχείων που δυσχεραίνουν το έργο του εκκαθαριστή.

Το θετικό σε ό,τι αφορά την περίπτωση του Χιονοδρομικού Κέντρου και του Ξενοδοχείου στα «3-5 Πηγάδια» είναι ότι ο Δήμος Η.Π Νάουσας έχει διατηρήσει την κυριότητα και έχει παραχωρηθεί το ακίνητο ως προς την χρήση. Αυτό, επιτρέπει να εκμισθώνεται κάθε χρόνο

¹⁶⁷ Οδηγοί συγχωνεύσεων των ΝΠΔΔ και των Επιχειρήσεων των Δήμων- Υπουργείο εσωτερικών και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, https://www.eetaa.gr/kallikratis/odhgoi/odhgos_npdd.pdf/ 11-1-2019

¹⁶⁸ www.naoussa.gr

κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας και να λειτουργεί ως χιονοδρομικό κέντρο. Χάρη στην Απόφαση Έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων (ΑΕΠΟ) (ΑΔΑ: 7ΣΠΙ4653Π8-ΝΑΠ)¹⁶⁹, κατέστη δυνατή η προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού μακροχρόνιας μίσθωσης (30 έτη) του χιονοδρομικού κέντρου με αντικείμενο «*Αναβάθμιση, επέκταση και εκμετάλλευση των τουριστικών και αθλητικών εγκαταστάσεων του ορεινού θέρετρου 3-5 Πηγάδια, Δήμου Η.Π Νάουσας Ημαθίας*»¹⁷⁰. Αυτό που δεν κατέστη δυνατό, είναι η επιτυχής ολοκλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας λόγω πλημμελούς τήρησης της διαδικασίας πρόσκλησης δημοτικών συμβούλων στην επίμαχη συνεδρίαση του ΔΣ.

Γ. Δημοτική Επιχείρηση Τουρισμού (ΔΕΤ), Ξενοδοχείο «Βέρμιο» Αγ.Νικολάου

Σε αντίθεση με την Επιχείρηση στα «3-5 Πηγάδια» όπου ο Δήμος διατηρεί μια ελευθερία κινήσεων, η πρώην Δημοτική Επιχείρηση «Βέρμιο» αποτελεί ένα συνονθύλευμα λανθασμένων κινήσεων που μοιραία οδήγησαν στην λύση και εκκαθάριση της επιχείρησης. Μία σειρά νομικών εγγράφων εξιστορούν την οικονομική δυσπραγία της επιχείρησης. Για να κατανοήσει κανείς την περιπλοκότητα του προβλήματος, μπορεί να μην ανατρέξει στην ίδρυση του ξενοδοχείου, αλλά να σταθεί στα όσα προέβλεπε ο «Καλλικράτης» για τις Δημοτικές Επιχειρήσεις, και αναφέρονται στα άρθρα 107-112: *Επιχειρήσεις Δήμων και περιφερειών και περιορισμός του αριθμού επιχειρήσεων των Δήμων*, και στο άρθρο 262 του Ν. 3852/ 2010, με ιδιαίτερη βαρύτητα στην παράγραφο 8 η οποία με τη σειρά της παραπέμπει στο άρθρο 265 του Ν.3463/ 2006 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων) και προβλέπει ότι :

«Οι ανώνυμες εταιρείες Ο.Τ.Α. συγχωνεύονται, διασπώνται ή λύνονται σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις του Κ.Ν 2190/ 1920, όπως ισχύει. Λύνονται υποχρεωτικώς, αν για τρεις συνεχείς εταιρικές χρήσεις μετά διετίας από την ίδρυσή τους είναι ζημιογόνες ή, αν για ισάριθμες φορές εντός δεκαετίας τα ίδια αυτών κεφάλαια, όπως προσδιορίζονται στο υπόδειγμα του ισολογισμού που προβλέπεται από το άρθρο 42γ του Κ.Ν 2190/ 1920, όπως ισχύει, γίνουν κατώτερα του 50% του μετοχικού κεφαλαίου. Στην περίπτωση εφαρμογής του άρθρου 47 του Κ.Ν 2190/ 1920, τυχόν αύξηση του εταιρικού κεφαλαίου που επιβάλλεται από τους ΟΤΑ δεν μπορεί να υπερβαίνει ποσοστό μεγαλύτερο του ενός δευτέρου (½) αυτού»

Στο ΦΕΚ 13092/ τ. ΑΕ και ΕΠΕ/ 16-11-2010 δημοσιεύθηκε η περίληψη του καταστατικού της εταιρείας. Δυστυχώς η ιδρυθείσα εταιρεία ενώ είχε όλα τα εχέγγυα οικονομικής άνθισης παρουσίαζε αρνητικούς ισολογισμούς επί σειρά ετών και παρά την προσπάθεια εξυγίανσής της, εφαρμόστηκε η παραπάνω παράγραφος Νόμου.

Σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες περιπτώσεις δημοτικών επιχειρήσεων που τελούν υπό λύση και εκκαθάριση, είναι ότι ως κεφάλαιο της ιδρυθείσας ΑΕ υπολογίζεται το οίκημα και 20 στρέμματα από το δημοτικό άλσος, το γεγονός ότι η παραχώρηση έγινε κατά κυριότητα και όχι

¹⁶⁹ <http://aepo.ypeka.gr.>

¹⁷⁰ Αριθμός ανάρτησης: 18PROC002532533 2018-01-09

κατά χρήση δυσχέρανε την διαδικασία επίλυσης του προβλήματος καθώς ο όποιος επενδυτής θα γινόταν και ιδιοκτήτης μέρος του άλσους Αγίου Νικολάου. Ο κίνδυνος αυτός απεφεύχθη χάρη σε κινήσεις της διοίκησης οι οποίες δεν χρειάζεται να αναφερθούν.

Στην Συνεδρίαση του ΔΣ στις 28/12/2019 ο εκκαθαριστής της εταιρείας εκτίμησε ότι τα αποτελέσματα της εκκαθάρισης θα υποβληθούν στο ΔΣ στις αρχές του 2019, οπότε και θα μπορέσει να ξεκινήσει η προκήρυξη διαγωνιστικής διαδικασίας για την εξεύρεση επενδυτή

1.5.4. Νομικά Πρόσωπα του Δήμου Νάουσας

Σε ό,τι αφορά τα ΝΠΔΔ συμβουλευτήκαμε και το Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης¹⁷¹.

Α/Το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης Δήμου Νάουσας υπό την σκέπη του οποίου λειτουργούν οι παιδικοί σταθμοί και το ΚΑΠΗ. Προτεραιότητές του είναι (παραθέτουμε πληροφορίες από την σχετική ιστοσελίδα):

- Η παροχή ιατροκοινωνικής προστασίας στα ηλικιωμένα άτομα της περιοχής του Δήμου Νάουσας ώστε να παραμείνουν στην οικογένεια και στην κοινότητα
- Η πρόληψη βιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικών προβλημάτων των ηλικιωμένων ατόμων ώστε να παραμείνουν αυτόνομα, ισότιμα και ενεργά μέλη του Κοινωνικού Συνόλου, η διαφώτιση και η συνεργασία του ευρύτερου κοινού και των ειδικών φορέων σχετικά με τα προβλήματα και τις ανάγκες των ηλικιωμένων, η έρευνα σχετικών θεμάτων με τους ηλικιωμένους.
- Η παροχή ενιαίας προσχολικής αγωγής σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα.
- Η βοήθεια των παιδιών να αναπτυχθούν ολόπλευρα, σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και κοινωνικά
- Η εξάλειψη κατά το δυνατόν των διαφορών που τυχόν προκύπτουν από οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των γονέων τους
- Η εξυπηρέτηση των γονέων και παράλληλα η ευαισθητοποίησή τους πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας
- Η βοήθεια παιδιών προσχολικής ηλικίας στην ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον
- Η παροχή διατροφής και φροντίδας στα παιδιά που φιλοξενούνται τηρώντας τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας
- Η παροχή βοήθειας στις οικογένειες των παιδιών για την αντιμετώπιση τυχόν κοινωνικών προβλημάτων¹⁷²

Για τη λειτουργία του φέρει ευθύνη δεκαπενταμελές ΔΣ το οποίο ανανεώνεται κάθε δύο χρόνια και τα μέλη του ορίζονται από του Δημοτικό Συμβούλιο, ενώ Πρόεδρος ορίζεται δημοτικός σύμβουλος. Σε αυτό υπηρετούν 44 μόνιμοι υπάλληλοι και προσλαμβάνονται συνεπικουρούνται από έκτακτο μη μόνιμο προσωπικό.

¹⁷¹Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ιούνιος 2014, σελ 12-13.

¹⁷²<https://www.naoussa.gr/municipality/npdd/index.htm>, 9/1/2019)

Β. Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης - Αποχέτευσης Νάουσας (ΔΕΥΑΝ)

Διοικείται από εννεαμελές Διοικητικό Συμβούλιο που ορίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο Νάουσας κάθε δυο χρόνια. Προεδρεύει δημοτικός Σύμβουλος « Η ΔΕΥΑΝ είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με κοινωφελή χαρακτήρα και διέπεται ως προς την διοίκηση, οργάνωση, εκτέλεση, λειτουργία και συντήρηση των έργων αρμοδιότητας της καθώς και τις πηγές χρηματοδότησης της από διατάξεις του Ν. 1069/1980 «περί κινήτρων για την ίδρυση επιχειρήσεων ύδρευσης-αποχετεύσεως». Για τα λοιπά θέματα εφαρμόζονται οι διατάξεις του ισχύοντος Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα και οι κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας βάσει του άρθρου 1 παρ.1 του Ν.1069/1980. Με το Φ.Ε.Κ. 961/Β'24-5-2011 και στα πλαίσια εφαρμογής του Ν.3852/2010 (Πρόγραμμα «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ») η ΔΕΥΑΝ συγχωνεύτηκε με τα μέρη της διαδημοτικής ΔΕΥΑ Ανθεμίων & Ειρηνούπολης.

Η ΔΕΥΑΝ κατέχει Πιστοποιητικό Διαχειριστικής Επάρκειας Τελικού Δικαιούχου έργων Ε.Σ.Π.Α. γεγονός που σημαίνει ότι η οργάνωσή της είναι επαρκής, ότι έχει την συμβατότητα με την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία και ότι μπορεί τεκμηριωμένα να αναλάβει και να πραγματοποιήσει έργα που αφορούν το αντικείμενο για το οποίο υφίσταται. Εκτός από την συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου Ηρωικής Πόλεως Νάουσας, τακτική συνεργασία υπάρχει με τις υπηρεσίες της Π.Κ. Μακεδονίας και του Υ.Π.Ε.Κ.Α. που αφορά την πορεία των έργων και των χρηματοδοτήσεων της ΔΕΥΑΝ.»¹⁷³ .

Σε αυτήν υπηρετούν μόνιμα είκοσι τρία άτομα με σύμβαση αορίστου χρόνου και ετησίως προσλαμβάνονται 6-10 άτομα.

Πέρα από τα γενικά χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην ιστοσελίδα του Δήμου σε ό,τι αφορά την ΔΕΥΑΝ είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο της εργασίας μας να τονιστεί το έργο που αυτή επιτελεί στον ευαίσθητο τομέα της ποιότητας και της εξοικονόμησης υδάτινων πόρων. Η Νάουσα και η ευρύτερη περιοχή της είναι γνωστές για τα πολλά νερά τους. Το ζήτημα που τίθεται όμως και που έχει γίνει αντιληπτό από την Διοίκηση της ΔΕΥΑΝ είναι η διαχείρισή τους με τον ορθότερο τρόπο στο σύνολο του Δήμου. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει οι απαραίτητες κινήσεις για την αξιοποίηση του υδάτινου πλούτου και της ορμής του νερού, και από την άποψη της κινητηρίου δύναμής του και ως πολύτιμο φυσικό πόρο για πόση. Διάφορα τοπωνύμια όπως «της Χώρας το Νερό» στη Νάουσα, ή τον οικισμό «Πολλά Νερά» στην κοινότητα Μαρίνας (ο οποίος απέχει μόλις δύο χιλιόμετρα από το Λουτροχώρι του Δήμου Σκύδρας) υποδηλώνουν τον υδάτινο πλούτο.

Σε συνέντευξή της η νυν πρόεδρος της ΔΕΥΑΝ, κα Δέσποινα Λαζαρίδου, σε εβδομαδιαία τοπική εφημερίδα¹⁷⁴ επεσήμανε σημαντικά σημεία των έργων που έχει αναλάβει η επιχείρηση και τα οποία έχουν εξασφαλίσει χρηματοδότηση ή πρόκειται να δημοπρατηθούν στο άμεσο μέλλον:

1. Το νέο δίκτυο αγωγών της πόλης ξεκίνησε να κατασκευάζεται από το 1994 ως το 2000 χωρίς όμως να ολοκληρωθεί στο 100%, και χωρίς να τεθεί σε λειτουργία. Δυο μεγάλες βλάβες που επιδιορθώθηκαν έγιναν αφορμή να πρεσαριστεί και να δοκιμαστεί η αντοχή

¹⁷³<https://www.naoussa.gr/municipality/enterprizes/deian.htm>, 9/ 1/2019.

¹⁷⁴«Μακεδονικά Νέα», 5/1/2018.

του. Έτσι, μετά από χρηματοδότηση 200.000 ευρώ που εξασφαλίστηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, προβλέπεται ότι την άνοιξη του 2019 θα τεθεί σε λειτουργία το νέο δίκτυο ώστε σταδιακά να καταργηθεί το παλαιό.

2. Στις αρχές του τρέχοντος έτους θα ξεκινήσει η κατασκευή αγωγού μεταφοράς της υπερχειλίστης ύδατος από την δεξαμενή της ΤΚ Γιαννακοχωρίου, στην ΤΚ Μαρίνας. Στο συγκεκριμένο έργο αναφέρθηκε σε δημοσιευμένη συνέντευξη ο πρόεδρος της ΤΚ Γιαννακοχωρίου¹⁷⁵, προβάλλοντας τις αντιρρήσεις του. Το νερό που προβλέπεται να μεταφερθεί είναι αποκλειστικά και μόνο νερό που υπερχειλίζει και χάνεται μέσα στους αύλακες. Με το έργο αυτό, το νερό εξοικονομείται και αξιοποιείται καλύπτοντας τις ανάγκες της Μαρίνας. Πέρα από το προφανές όφελος σε υδάτινο πόρο, υπάρχει και το οικονομικό όφελος στην κοινότητα Μαρίνας από την εξοικονόμηση ηλεκτρικού ρεύματος για τη λειτουργία της πομόνας της.

Η λύση αυτή ήταν που επιλέχθηκε είναι η βέλτιστη από την στιγμή που η εναλλακτική που είχε προταθεί αφορούσε έναν ανενεργό αγωγό κατασκευασμένο το 1995 που υδροδοτούσε την Μαρίνα αντλώντας νερό από τρεις διαφορετικές πηγές. Κατόπιν αυτοψίας που διενεργήθηκε στα σημεία διαπιστώθηκε πως η λύση αυτή δεν ήταν εφικτή καθώς οι εν λόγω πηγές έχουν στερέψει.

Η κατασκευή του νέου αγωγού μεταξύ Γιαννακοχωρίου και Μαρίνας έχει ενταχθεί σε πρόγραμμα ΕΣΠΑ από τις αρχές του 2017.

3. Την ίδια χρονική περίοδο, εντάχθηκε στο ΕΣΠΑ και έργο που αφορά την νέα υδατοδεξαμενή στην Τ.Κ. Επισκοπής (προϋπολογισμός 100.000 ευρώ).
4. Στη φάση υπογραφής της σύμβασης (έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία δημοπράτησης) βρίσκονται έργα που αφορούν κεντρικούς εξωτερικούς αποχετευτικούς αγωγούς (ΚΑΑ) των οικισμών Κοπανού, Επισκοπής, Αγγελοχωρίου, Πολυπλατάνου, Χαρίεσσας (προϋπολογισμός 5.499.492 ευρώ)
5. Για τους προαναφερθέντες οικισμούς, κατά τη σύνταξη του παρόντος είναι σε εξέλιξη η διαδικασία δημοπράτησης (27/11/2018 έως 15/1/2019) έργου εγκατάστασης και επεξεργασίας λυμάτων (ΕΕΛ) με ύψος προϋπολογισμού 3.266.045 ευρώ.
6. Τον Ιούνιο του 2018 εντάχθηκαν επίσης στο ΕΣΠΑ δύο έργα συνολικού προϋπολογισμού 833.171 ευρώ και αφορούν, το μεν πρώτο, κατασκευή ενός δικτύου μεταφοράς νερού 4.540 μέτρων από την Μεταμόρφωση ως την δεξαμενή Ροδοχωρίου, και το δεύτερο, κατασκευή δικτύου μεταφοράς νερού μήκους 5.222 μέτρων, με σκοπό

¹⁷⁵Φωνή της Νάουσας, 24-11-2018

την αντικατάσταση των αμιαντοσωλήνων του εξωτερικού υδραγωγείου της Τ.Κ. Κοπανού και της Τ.Κ Χαρίεσσας.

7. Η ΔΕΥΑΝ εξασφάλισε χρηματοδότηση ύψους 250.000 ευρώ από το Υπουργείο Εσωτερικών για την κατασκευή δικτύου ομβρίων υδάτων στην περιοχή του γηπέδου
8. Εκκρεμεί η ολοκλήρωση των μελετών και ένταξης σε πρόγραμμα χρηματοδότησης τριών έργων: α. Το νέο διυλιστήριο στην περιοχή του Αγίου Νικολάου για την καταπολέμηση τα θολότητας β. Το εσωτερικό και εξωτερικό δίκτυο αποχέτευσης της ΤΚ. Άνω Ζερβοχωρίου γ. Αγωγός ομβρίων υδάτων από το εργατικό κέντρο μέχρι το ρέμα Αραμπούνι.

Προς διευκόλυνση όλων στον ακόλουθο πίνακα (**Πίνακας 13**) παρουσιάζονται συνοπτικά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 13: Τρέχουσες περιοχές παρέμβασης έργων ΔΕΥΑΝ

| Περιοχή παρέμβασης | Είδος εργασιών | Χρηματοδότης | Έναρξη εργασιών | Χρηματοδότηση/ Προϋπολογισμός | Οφέλη |
|--|--|---|-------------------------|-------------------------------|---|
| Δ.Κ Νάουσας | Έναρξη λειτουργίας νέου δικτύου ύδρευσης | Υπουργείο Εσωτερικών | Ανοιξη 2019 | 200.000 ευρώ | Αξιοποίηση νέου δικτύου Αποφυγή βλαβών |
| Τ.Κ Γιαννακοχωρίου Τ.Κ Μαρίνας | Κατασκευή αγωγού μεταφοράς υπερχειλιζόντων κυβικών νερού | ΕΣΠΑ (2017) | Αρχές 2019 | | Υδροδότηση Τ.Κ Μαρίνας Εξοικονόμηση ρεύματος |
| Τ.Κ Επισκοπής | Νέα υδατοδεξαμενή | ΕΣΠΑ (2017) | Αρχές 2019 | 100.000 ευρώ | Ποιότητα νερού |
| Τ.Κ Κοπανού Τ.Κ Επισκοπής Τ.Κ Ζερβοχωρίου Τ.Κ Πολυπλατάνου Τ.Κ Χαρίεσσας | Κεντρικοί Εξωτερικοί αποχετευτικοί αγωγοί (ΚΑΑ) | | Φάση υπογραφής σύμβασης | 5.499.492 ευρώ | |
| Τ.Κ Κοπανού Τ.Κ Επισκοπής Τ.Κ Ζερβοχωρίου Τ.Κ Πολυπλατάνου | Εγκατάσταση και επεξεργασία λυμάτων (ΕΕΛ) | Σε εξέλιξη η διαδικασία δημοπράτησης (λήγει | | 3.266.045 ευρώ | |

| | | | | | |
|------------------------------|--|----------------------|--|--------------|---|
| Τ.Κ Χαρίεσσας | | 15/1/2019) | | | |
| Τ.Κ Ροδοχωρίου | *Κατασκευή δικτύου μεταφοράς νερού 4540 μέτρων- | ΕΣΠΑ (2018) | | 833.171 ευρώ | Αντικατάσταση αμιαντοσωλήνων εξωτερικού υδραγωγείου |
| Τ. Κ Κοπανού ΤΚ Χαρίεσσας | *Κατασκευή δικτύου μεταφοράς νερού 5,222 μέτρων | | | | |
| Δ.Κ Νάουσας | Κατασκευή δικτύου ομβρίων υδάτων στην περιοχή του γηπέδου | Υπουργείο Εσωτερικών | | 250.000 ευρώ | |
| Δ.Κ Νάουσας | *Νέο διωλιστήριο/ Αγωγός ομβρίων υδάτων από το εργατικό κέντρο | | | | |
| ΤΚ Άνω Ζερβοχωρίου | *Εσωτερικό και Εξωτερικό δίκτυο αποχέτευσης | | | | |

Έχοντας ασχοληθεί προηγουμένως με το δίκτυο ύδρευσης και αποχέτευσης, πρέπει να αναφέρουμε συμπληρωματικά στο σημείο αυτό, πως για τα δίκτυα άρδευσης του Δήμου είναι υπεύθυνος ο Τοπικός Οργανισμός Εγγείων Βελτιώσεων (ΤΟΕΒ) Αγροκτήματος Νάουσας¹⁷⁶, ο οποίος μετά την ισχύ του Ν.3852/2010 (Καλλικράτης) υπάγεται στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, και ελέγχεται από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης.

Ως γενική παρατήρηση, κλείνοντας την περιγραφή της ΔΕΥΑΝ, οφείλουμε να τονίσουμε ότι συντάσσεται πλήρως με τα όσα προβλέπονται για τους υδάτινους πόρους από την ΕΣΠΚΑ:

¹⁷⁶<http://www.toebnaoussas.gr/organismoi-eggeion-veltioseon>, 10-1-2019

«Ένα από τα πιο σημαντικά μέτρα της ΕΣΠΚΑ, όσον αφορά στους υδάτινους πόρους, είναι η προώθηση και προάσπιση πολιτικής πρωτοβουλίας, καθώς και καινοτόμων τεχνολογιών και πρακτικών που βασίζονται στις αρχές υδρολογικής και οικολογικής διαχείρισης και στοχεύουν στην ορθολογική διαχείριση των υδάτων μέσω μέτρων εξοικονόμησης ύδατος και εξασφάλισης πιο αποτελεσματικής χρήσης του. (...)»¹⁷⁷

«Οι απώλειες νερού από τα υδρευτικά δίκτυα των πόλεων είναι σημαντικές. Αυτό οφείλεται στην παλαιότητα μεγάλων τμημάτων των δικτύων. Ένα άλλο πρόβλημα στο θέμα αυτό είναι η αντικατάσταση των τμημάτων των δικτύων που αποτελείται από σωλήνες αμιαντοσιμέντου για λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας. Αντιμετώπιση: Συνεργασία Περιφερειών και ΟΤΑ, συνιστάται επισκευή φθαρμένων τμημάτων και αντικατάσταση τμημάτων αμιαντοσωλήνων υδρευτικών δικτύων»¹⁷⁸

Και εκείνο με τη σειρά του, συμπλέει με την υποχρέωση πως «οι απαιτήσεις της προστασίας του περιβάλλοντος πρέπει να εντάσσονται στον καθορισμό και την εφαρμογή των πολιτικών και δράσεων του παρόντος Μέρους (σσ: Πολιτικές και λειτουργία ένωσης), ιδίως προκειμένου να προάγεται η βιώσιμη ανάπτυξη»¹⁷⁹.

1.5.5 Οικονομική αναζωογόνηση και προοπτική ανάπτυξης

Α. Αναπτυξιακός σχεδιασμός Αστικού Ιστού

Αντίστοιχα με τη ΔΕΥΑΝ έχουν δρομολογηθεί και έργα από τον Δήμο Η.Π Νάουσας. Τα έργα αυτά ανακοινώθηκαν από τον Δήμαρχο σε ειδική ανοικτή πρόσκληση που απηύθυνε σε όλους τους δημότες, τον Μάιο 2018 και αφορούσε την παρουσίαση του Σχεδίου της νυν δημοτικής αρχής για τον Αναπτυξιακό σχεδιασμό του αστικού ιστού της πόλης, για αυτό και δεν θα διακρίνει κάποιος σε αυτόν ανακοίνωση έργων για τις τοπικές κοινότητες.

Η ανακοίνωση των έργων αφορά στην ανάπλαση της οδού Μεγάλου Αλεξάνδρου, η οποία συγκεντρώνει επιχειρήσεις εστίασης, καφετέριες και ένα από τα ξενοδοχεία της πόλης, ενώ διατρέχει τα όρια του πάρκου της Νάουσας, σημείο έλξης επισκεπτών και κατοίκων εφόσον προσφέρει απaráμιλλη θέα στον κάμπο, ενώ με καθαρό καιρό, μπορεί κανείς να διακρίνει την Θεσσαλονίκη και τον Θερμαϊκό Κόλπο.

Ένα δεύτερο σκέλος των έργων είναι η κατασκευή του Νέου Δημαρχείου προσβλέποντας σε παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες, εξυπηρέτηση των επισκεπτών, καλύτερες συνθήκες εργασίας για τους υπαλλήλους, προσβασιμότητα στις Δημόσιες Υπηρεσίες των ΑμΕΑ και διευκόλυνσης της διοίκησης λειτουργιών της Υπηρεσίας.

Δράσεις προώθησης της επιχειρηματικότητας/ Προγράμματα κατάρτισης και βελτίωσης δεξιοτήτων ανέργων και ΑμΕΑ /δράσεις προβολής της τοπικής αγοράς, είναι τα τρία σημεία στα οποία εστιάζει το ΣΒΑΑ.

¹⁷⁷ΕΣΠΚΑ, σελ 37

¹⁷⁸ΕΣΠΚΑ, σελ 41

¹⁷⁹Σύνταγμα της Ε.Ε, Άρθρο III, 119, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 16/12/2014

Και συμπληρώνονται από τα Ανοικτά Έξυπνα Κέντρα Εμπορίου, που μεταξύ άλλων περιλαμβάνει πεζοδρόμηση του εμπορικού κέντρου, (στις επί μέρους παρατηρήσεις παρουσιάζει πολλά κοινά σημεία με το Εθνικό στρατηγικό σχέδιο Τουρισμού της Κύπρου) και στοχεύει στην ενίσχυση και τόνωση των εμπορικών συναλλαγών.

Σε προσπάθεια να ανακοπεί το brain drain και το brain waist προωθείται η δημιουργία θερμοκοιτίδας νεοφυών επιχειρήσεων, επιδιώκοντας συνεργασία με ΑΕΙ και ΤΕΙ που έχουν έδρα την ΠΚΜ, αξιοποιώντας και την στροφή προς την νεανική επιχειρηματικότητα, εξωστρέφεια και την ενθάρρυνση να σκεφτόμαστε διαφορετικά μέσα από τρόπους ενδυνάμωσης της καινοτομίας. Η καινοτομία αποτελεί έναν από τους πυλώνες της Στρατηγικής Ευφυούς Εξειδίκευσης RIS3 που ενστερνίζεται και εφαρμόζει και η ΠΚΜ. Ορμώμενη από τις δηλώσεις του Περιφερειάρχη κ. Τζιτζικώστα στην ανακοίνωση των προτεραιοτήτων της ΠΚΜ για το νέο ΕΣΠΑ, έχουμε βάσιμες ενδείξεις να πιστεύουμε πως οι πυλώνες του RIS3 παραμένουν επίκαιροι και θα συνεχίσουν να στηρίζουν οικονομικά προγράμματα μέσω του ΕΣΠΑ.

Η παρουσίαση του Δημάρχου, περιλάμβανε και ανακοίνωση έργων υποδομής όπως η ανακατασκευή της εισόδου της πόλης, η κατασκευή νέας γέφυρας του Νοσοκομείου, συνέχιση ασφαλοστρώσεων και πλακοστρώσεων στη πόλη και έργο όπως η κατασκευή νέου δικτύου ύδρευσης στα δυτικά της πόλης που αναπτύχθηκε παραπάνω.

Τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν είναι παρά επιγραμματική παρουσίαση των όσων παρουσιάστηκαν δημοσίως. Το γεγονός ότι ο Δήμαρχος ανταποκρίθηκε στο αίτημά μας για παραχώρηση της παρουσιάσής του με σκοπό να συμπληρωθεί η παρούσα μελέτη, οδήγησε στην κατάρτιση από μέρους μας του ακόλουθου πίνακα (**Πίνακας 14**) στον οποίο μπορεί κανείς να διακρίνει την φιλοσοφία του έργου, τον φορέα που εκπόνησε την μελέτη, τα χαρακτηριστικά κάθε έργου, και το αναμενόμενο όφελος από αυτήν.

Πίνακας 14: Αναπτυξιακός σχεδιασμός αστικού ιστού Νάουσας

| | Φιλοσοφία έργου | Μελέτη | Χαρακτηριστικά έργου | Εκτίμηση οφελών |
|---|--|---|---|--|
| 1.Ανάπλαση οδού Μεγάλου Αλεξάνδρου (συμβολή με Βύρωνος έως το Ηρώο) | -Αισθητική και λειτουργική αναβάθμιση της οδού -Συνέργειες με ΒΑΑ/ νέο Δημαρχείο. Γέφυρας Νοσοκομείου | -Τεχνική Υπηρεσία Δήμου ΗΠ Νάουσας Προϋπολογισμός: 880.000 €(580.000€ ίδιοι πόροι/ 300.000€ Πράσινο ταμείο) | -Δημιουργία δικτύου απορροής ομβρίων υδάτων -Υπογειοποίηση εναέριων καλωδίων -Διαπλάτυνση πεζοδρομίου από την πλευρά των καταστημάτων -Διάστρωση με χυτό βοτσαλωτό των νέων πεζοδρομίων -Κατασκευή ενός ενιαίου τύπου στεγάστρων από την πλευρά του Πάρκου -Σύνδεση με το νέο δίκτυο ύδρευσης -Νέος φωτισμός τύπου LED -Παροχή ελεύθερης πρόσβασης στο διαδίκτυο (δημοτικό δίκτυο Wi-Fi) -Δημιουργία κυκλικού κόμβου στο ύψος της πύλης του Πάρκου -Νέος αστικός εξοπλισμός και φυτεύσεις -Υπογειοποίηση κάδων -Ασφαλτόστρωση οδού Μ. Αλεξάνδρου | - Άμεση αύξηση της επισκεψιμότητας κατά 30% με συνεπακόλουθη αύξηση των εσόδων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή παρέμβασης |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>2.Κατασκευή νέου Δημαρχείου</p> | <p>- βελτίωση της λειτουργίας -αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου -καλύτερη εξυπηρέτηση του δημότη -με τη θέση σε λειτουργία των συμπληρωματικών υποδομών (αμιγές συνεδριακό κέντρο, μεσαίου μεγέθους θεατρική αίθουσα, εκθεσιακός χώρος) θα δημιουργηθεί ένας νέος πόλος ανάπτυξης, δημιουργίας, πολιτισμού στην παραποτάμια περιοχή.</p> | <p>-Τεχνική Υπηρεσία Δήμου Νάουσας Προϋπολογισμός: 2.300.000,00€ (Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων) Εύρος Παρέμβασης: Ανακατασκευή του αναξιοποίητου κομματιού του πρώην εργοστασίου της Βέτλανς</p> | <p>-Δημιουργία νέου Δημαρχείου ανοικτού τύπου -Βιοκλιματικός σχεδιασμός -Αξιοποίηση ΑΠΕ και μηδενική κατανάλωση ενέργειας -Δημιουργία μεσαίας θεατρικής αίθουσας 220 θέσεων -Κατασκευή αμιγώς συνεδριακής αίθουσας 250 θέσεων -Δημιουργία χώρου για τη φιλοξενία περιοδικών εκθέσεων -100 θέσεις στάθμευσης επιβατικών αυτοκινήτων -8 θέσεις στάθμευσης λεωφορείων</p> | <p>Βελτίωση των υποδομών διευκόλυνσης των επισκεπτών της πόλης. Αύξηση της επισκεψιμότητας κατά 100% από τα σημερινά δεδομένα με βελτίωση των προοπτικών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο εμπορικό κέντρο και την οδό Μεγάλου Αλεξάνδρου.</p> |
| <p>3.Σχέδιο βιώσιμης Ανάπτυξης Νάουσα. Μια πόλη πρότυπο για τις μικρές πόλεις του αύριο. <u>03.01 Δράσεις προώθησης επιχειρηματικότητας</u> χρηματοδότηση υφιστάμενων επιχειρήσεων για τον εκσυγχρονισμό τους καθώς και στήριξη νέων επιχειρηματικών προσπαθειών Προϋπολογισμός 693.000€</p> | <p>-Βελτίωση της εικόνας του κέντρου της πόλης, της παραποτάμιας περιοχής και του Πάρκου δημιουργώντας μια πόλη όμορφη, ελκυστική, ασφαλή, λειτουργική, με ποιότητα ζωής και «έξυπνη» -δράσεις στήριξης της επιχειρηματικότητας -δημιουργία νέων θέσεων εργασίας -απόκτηση δεξιοτήτων -Αναπτύσσει συνέργειες με τις παρεμβάσεις του νέου Δημαρχείου, την ανάπτυξη</p> | <p>-Τεχνική Υπηρεσία Δήμου Νάουσας-Εξωτερικοί συνεργάτες Προϋπολογισμός: 3.500.000,00€ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης – Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) -Εύρος Παρέμβασης: Η περιοχή είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη (το 1/3 της πόλης)</p> | <p>-Πεζοδρομήσεις εμπορικού κέντρου -Ανάπλαση δημοτικού Πάρκου -Παρεμβάσεις στην παραποτάμια περιοχή -Ανακατασκευή πεζοδρομίων και φωτισμού σε κομβικές οδούς -Έξυπνος φωτισμός – έξυπνο πάρκινγκ -Υπογειοποίηση κάδων -Εγκατάσταση σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων -Προμήθεια ηλεκτρικών</p> | <p>-Βελτίωση της ποιότητας ζωής. -Αύξηση της αναγνωρισιμότητας της πόλης και θετικών κρίσεων -αύξηση επισκεψιμότητας τουλάχιστον 25% σε ετήσια βάση. -Στήριξη της τοπικής επιχειρηματικότητας, -αύξηση συναλλαγών και θέσεων εργασίας κατά 15% την πρώτη διετία.</p> |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <p>(ΕΤΠΑ-ΕΚΤ)</p> <p><u>03.02 Προγράμματα κατάρτισης και βελτίωσης δεξιοτήτων ανέργων και ΑμΕΑ</u></p> <p>Στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που έχουν άμεση και θετική επίπτωση στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης, στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας της, στην υποστήριξη της βιωσιμότητάς της.</p> <p>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: 290.000,00 € (ΕΚΤ)</p> <p><u>03.3 Δράσεις προβολής της τοπικής αγοράς</u></p> <p>Αφορά στη δημιουργία ενιαίας ταυτότητας της τοπικής αγοράς, καθώς και προβολής της μέσω δημιουργίας στοχευμένης καμπάνιας.</p> <p>Προϋπολογισμός: 35.000 € (ΙΔΙΟΙ ΠΟΡΟΙ)</p> | <p>της οδού Μεγάλου Αλεξάνδρου, την ανακατασκευή της Γέφυρας του Νοσοκομείου, το πρόγραμμα των «Έξυπνων ανοικτών κέντρων εμπορίου» και το σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης.</p> | | <p>αυτοκινήτων και ποδηλάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> -Αρχιτεκτονικός φωτισμός σημείων ενδιαφέροντος -Εγκατάσταση συστημάτων ψηφιακής πληροφόρησης -Κάρτα δημότη – επισκέπτη -Αειφόρος προσέγγιση -Βιοκλιματικός σχεδιασμός -Αξιοποίηση ΑΠΕ -Δράσεις ενίσχυσης επιχειρήσεων -Δημιουργία Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας -Επιμόρφωση εργαζομένων στον τομέα του Τουρισμού -Ενίσχυση νέων ανέργων για έναρξη επαγγελματικής δραστηριότητας | |
| <p>4.Ανοικτά έξυπνα κέντρα εμπορίου</p> | <p>-Λειτουργεί συμπληρωματικά με το ΣΒΑΑ και προβλέπει τη συνεργασία του Δήμου με τον Εμπορικό Σύλλογο.</p> <p>-πεζοδρόμηση</p> <p>-αισθητική και λειτουργική</p> | <p>-Τεχνική Υπηρεσία Δήμου Νάουσας-Εξωτερικοί συνεργάτες</p> <p>Προϋπολογισμός: Έως 2.000.000,00€ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης-Ίδιοι Πόροι)</p> | <p>-Πεζοδρομήσεις εμπορικού κέντρου</p> <ul style="list-style-type: none"> -Έξυπνος φωτισμός -Νέος αστικός εξοπλισμός -Υπογειοποίηση κάδων -Φυτεύσεις -Σύστημα ψηφιακής | <p>-η άμεση αύξηση συναλλαγών μέσω της επαναπροσέγγισης των δημοτών με την τοπική αγορά κατά τουλάχιστον 20%.</p> <p>- αύξηση της απασχόλησης.</p> |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | <p>αναβάθμιση μιας ζώνης τουλάχιστον 400 μέτρων στην οποία θα βρίσκονται τουλάχιστον 50 επιχειρήσεις οι οποίες θα επιδοτηθούν για την αλλαγή των προσώπων τους και την δημιουργία μιας ενιαίας εικόνας</p> <p>-σχεδιασμός και υλοποίηση καμπάνιας γνωριμίας της τοπικής αγοράς σε δημότες και επισκέπτες.</p> <p>-Συνέργεια με το ΣΒΑΑ, τις παρεμβάσεις του νέου Δημαρχείου, την ανάπλαση της οδού Μεγάλου Αλεξάνδρου, την ανακατασκευή της Γέφυρας του Νοσοκομείου και το σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης</p> | <p>Εύρος Παρέμβασης: οδοί Κωνσταντινίδη, Σολωμού, Θεοφίλου και Πλατεία Καρατάσου</p> | <p>πληροφόρησης (DigitalSignage)</p> <p>-Δωρεάν πρόσβαση στο Διαδίκτυο (δημοτικό δίκτυο Wi-Fi)</p> <p>-Ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας</p> <p>-Καμπάνια για την ενίσχυση της τοπικής αγοράς</p> <p>-Αισθητική αναβάθμιση και καθιέρωση ενιαίας ταυτότητας για τις επιχειρήσεις στην περιοχή παρέμβαση</p> | <p>Οι ανωτέρω προβλέψεις αφορούν μόνο στην επίδραση της αύξησης της κίνησης των δημοτών.</p> |
| <p>5.Θερμοκοιτίδα νεοφυών επιχειρήσεων</p> <p>(Στόχος μας η πόλη να καταστεί εξωστρεφής, να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους να επιστρέψει σε αναπτυξιακή τροχιά. Έμφαση δίνουμε στην ανάσχεση της φυγής των νέων επιστημόνων και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που θα τονώσουν</p> | <p>-δημιουργία ευκαιριών για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Στο πλαίσιο αυτό προέκυψε η ιδέα μετατροπής της Νάουσας από ένα πρώην βιομηχανικό κέντρο σε χώρο παραγωγής ιδεών και ανάπτυξης καινοτομιών που θα την καταστήσουν αναπτυξιακό πόλο.</p> <p>Η δημιουργία μιας θερμοκοιτίδας νεοφυών επιχειρήσεων εκτιμούμε πως</p> | <p>Μέχρι το φθινόπωρο θα πρέπει να έχουμε ολοκληρώσει τις απαραίτητες μελέτες και εν συνεχεία να προχωρήσουμε στη διαμόρφωση πρόσκλησης στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ.</p> <p>Επισημαίνουμε πως έχουν εκφράσει το κατ' αρχήν ενδιαφέρον τους για συνεργασία στο εγχείρημά μας, ο όμιλος ΟΤΕ και η ΝΟΚΙΑ.</p> | <p>-Την αξιοποίηση των παλαιών βιομηχανικών υποδομών</p> | <p>-Μετατροπή της πόλης σε κέντρο επιχειρηματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης</p> <p>-Ενίσχυση της νεανικής δημιουργικότητας</p> <p>-Δημιουργία νέων επιχειρήσεων και τη συνακόλουθη αύξηση των θέσεων εργασίας</p> <p>-Προσέλκυση νέων ανθρώπων</p> <p>-Εισροή κεφαλαίων στην τοπική οικονομία</p> <p>-Διασύνδεση με</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <p>την τοπική οικονομία και θα δημιουργήσουν συνθήκες αειφόρου ανάπτυξης.)</p> | <p>παρότι είναι δύσκολος στόχος μπορεί με την κατάλληλη επιλογή του μοντέλου λειτουργίας να εξελιχθεί σε ισχυρό πόλο επιχειρηματικής ανάπτυξης.</p> | | | <p>εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς -Ανάδειξη της Νάουσας σε πόλο καινοτομίας</p> |
| <p>6.Βελτίωση υποδομών</p> <p><u>ΈΡΓΟ 1:</u> Ανακατασκευή του κόμβου εισόδου της πόλης της Νάουσας</p> <p><u>ΈΡΓΟ 2:</u> Κατασκευή νέας γέφυρας του Νοσοκομείου</p> <p><u>ΈΡΓΟ 3:</u> Κατασκευή νέου δικτύου ύδρευσης στη δυτική πλευρά της πόλης</p> <p><u>ΈΡΓΟ 4:</u> Συνέχιση ασφαλτοστρώσεων και πλακοστρώσεων στην πόλη</p> | <p><u>ΈΡΓΟ 1:</u> Ανακατασκευή του κόμβου εισόδου της πόλης της Νάουσας</p> <p><u>ΈΡΓΟ 2:</u> Κατασκευή νέας γέφυρας του Νοσοκομείου</p> | <p><u>ΈΡΓΟ 1:</u> Έχει ανατεθεί η μελέτη σε συνεργασία με την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας – Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας, με την οποία θα αναλάβουμε 50-50 το κόστος κατασκευής.</p> <p><u>ΈΡΓΟ 2:</u> Η μελέτη πρόκειται να ανατεθεί εντός του καλοκαιριού.</p> | <p><u>ΈΡΓΟ 1:</u> -την αξιοποίηση του σημερινού κλάδου ανόδου ως διπλής κατεύθυνσης -τη δημιουργία κυκλικού κόμβου, -αισθητική αναβάθμιση της περιοχής του Φόρου -την ανάπτυξη ποδηλατοδρόμου στον σημερινό κλάδο εξόδου</p> <p><u>ΈΡΓΟ 2:</u> -κατασκευή νέας γέφυρας διπλής κατεύθυνσης στο πλάι της σημερινής υφιστάμενης -κατασκευή γυάλινης πεζογέφυρας -ανάδειξη της παλαιάς λιθόκτιστης γέφυρας που βρίσκεται κάτω από την υφιστάμενη με αποκλειστική χρήση ως πεζογέφυρας. στη</p> <p><u>ΈΡΓΟ 3:</u> Κατασκευή νέου δικτύου ύδρευσης στη δυτική πλευρά της πόλης όπως αυτή ορίζεται από την Αράπιτσα σε αντικατάσταση</p> | <p><u>ΈΡΓΟ 1:</u> Βασικό μέλημα η αύξηση της ασφάλειας των μετακινουμένων και η αισθητική αναβάθμιση της βασικής εισόδου της πόλης.</p> <p><u>ΈΡΓΟ 2:</u> αισθητική αναβάθμιση/ εξυπηρέτηση μετακινούμενων</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>του παλαιού δικτύου με την ταυτόχρονη μέριμνα για τη δημιουργία δικτύου ομβρίων.</p> <p>Στο έργο προβλέπεται και η ανακατασκευή του οδοστρώματος.</p> <p>ΕΡΓΟ 4: Συνέχιση ασφαλτοστρώσεων και πλακοστρώσεων στην πόλη την άμεση ασφαλτόστρωση νέων οδών και ειδικότερα: Ανοιξέως, Κοραή, Κουτσούφλιανης, Στ. Σαράφη, Αλ. Χωνού, Αριστοτέλους (τμήμα) Περδικάρη, Ρήγα Φεραίου, Καμπίτη (τμήμα). Άμεση πλακόστρωση επίσης των πεζοδρομίων στο 9ο Δημοτικό και το Σχολικό Συγκρότημα των πρώην Τεχνικών Σχολών, κλπ.</p> | |
|--|--|--|---|--|

B. Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας

Η Νάουσα έχει νερά, τα οποία κατά το παρελθόν αξιοποιούνταν και για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας τροφοδοτώντας τα εργοστάσια. «Λευκό άνθρακα», έτσι ονόμαζαν το νερό. Σε αυτό το νερό η νυν δημοτική αρχή επινόησε την ευκαιρία να αναπτρωθούν τα οικονομικά του Δήμου διασφαλίζοντάς του ετήσια έσοδα άνω του ενός εκατομμυρίου ευρώ. Η αξιοποίηση της κινητικής ενέργειας του νερού και η μετατροπή του σε ηλεκτρική θα εφαρμοστεί με δύο τρόπους:

- Παραποτάμιες εγκαταστάσεις κατά μήκος του ποταμού Αράπιτσα. Έχουν ήδη εγκριθεί από την Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας έξι αιτήσεις από τις συνολικά οχτώ που κατατέθηκαν από την πλευρά του δήμου. Μια εκ των δύο που αφορούσε παραγωγή 1,029 KW, με αρ πρωτ. (ΡΑΕ-Γ-06167/12-12-2016), απορρίφθηκε από την ΡΑΕ ως απαράδεκτη διότι με την υπ' αριθμ Δ6/Φ20.010/333 απόφαση του Υπουργείου ανάπτυξης, η θέση ήταν κατελιημμένη. Μόλις ολοκληρωθεί η αδειοδότηση από την ΡΑΕ, θα προκηρυχθεί ο διαγωνισμός για την κατασκευή τους.
- Ο δεύτερος τρόπος αποτελεί καινοτομία αφού αφορά την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μέσα από το δίκτυο ύδρευσης και αποχέτευσης. Η μελέτη εκπονήθηκε από το Μετσόβειο Πολυτεχνείο, και εκμεταλλεύεται την υψομετρική διαφορά μεταξύ των πηγών και του δικτύου, η οποία προσδίδει μεγάλη υδροστατική πίεση στο νερό, την οποία θα εκμεταλλεύονται μέσω στροβιλομηχανών τοποθετημένες στα φρεάτια εκτόνωσης όπου η πίεση είναι έτσι και αλλιώς μεγαλύτερη. Υπολογίζεται πως με έργο θα παράγονται ετησίως 14.000KW και ότι ο Δήμος θα έχει έσοδα 1.400.000 ευρώ τον χρόνο από την πώληση του ρεύματος στην ΔΕΗ. Τα χρήματα για την υλοποίηση αυτού του έργου θα προέλθουν από δάνειο πέντε (5) εκατομμυρίων ευρώ από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ταμείο παρακαταθηκών και δανείων (3,3% επιτόκιο για 25 χρόνια).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

«Δεν υπάρχουν εύκολα και δύσκολα,
μόνο γνωστά και άγνωστα»¹⁸⁰

Η διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος γίνονται με μια σειρά εργαλείων που παρουσιάσαμε στα αρχικά κεφάλαια της μελέτης. Στην φάση αυτή, σε ό,τι αφορά τον Δήμο Ηρωικής Πόλης Νάουσας, από τα εργαλεία που προσφέρονται, επιλέγουμε να χρησιμοποιήσουμε αυτά που ταιριάζουν στην δική μας περίπτωση, συγκεκριμένα την PEST analysis, την ανάλυση οριζόντιων παραγόντων και την SWOT analysis.

Συνήθως, η αλλαγή πλεύσης¹⁸¹ μιας ιδιωτικής επιχείρησης¹⁸² επέρχεται όταν η πεπατημένη αρχίζει να μην λειτουργεί πλέον, και συνήθως υποκινείται μετά από αλλαγή Διευθύνοντα Συμβούλου, μετά από παρέμβαση κάποιου οργανισμού όπως είναι τα πιστοληπτικά ιδρύματα, μετά από ορατό κίνδυνο αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος, ή όταν φτάσει πλέον στο έσχατο σημείο να αναγνωρίσει η διοίκηση ότι υπάρχει διοικητικό κενό. Αντίστοιχα, στον Δημόσιο Τομέα, η αλλαγή στρατηγικής συνήθως υποκινείται από έναν νέο Δήμαρχο, Περιφερειάρχη ή Πρωθυπουργό, μετά από εξωτερική παρέμβαση (π.χ Τράπεζα, Τρόικα), μετά από άμεσο κίνδυνο χρεωκοπίας, ή όταν εντοπιστεί χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων. Οι αντιδράσεις αυτές δεν συνάδουν με την αρχή «διοικείν εστί προβλέπειν»¹⁸³, ούτε με την αρχή της σαφούς επιλογής των στρατηγικών σχεδιασμών για «προ-δράση», αντί να «αντι-δραση».

Το σύνθημα όμως, δεν είναι πάντα και το σωστό. Η χάραξη στρατηγικής θα έπρεπε να υποκινείται από τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον σε συνάρτηση με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες.

Η σωστή χάραξη στρατηγικής παρέχει την δυνατότητα αποτροπής της κρίσης παρέχοντας εναλλακτική ακόμα και στην περίπτωση που αυτή προκύψει. Εν ολίγοις, με στρατηγικό

¹⁸⁰ Βασίλης Κωνσταντακόπουλος, Ιδρυτής του Costa Navarino, <https://www.cvf.gr/>

¹⁸¹ “triggering event” Hunger D, Wheelen T, 1998, σελ 17

¹⁸² Δ. Σουμπενιώτης, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις «Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση»

¹⁸³ Αλκιβιάδης, 450-404 πΧ. Η έκφραση «χρεώνεται» και στον Μ. Ναπολέοντα “gouverner c'est prévoir”

σχεδιασμό, δύσκολα φτάνει σε αδιέξοδο κάποιος ιδιωτικός ή δημόσιος οργανισμός/ φορέας. Και αν φτάσει, ξέρει τον λόγο, και είναι σε θέση να κάνει το επόμενο βήμα.

1. PEST analysis

Όποιες αλλαγές μπορούν να συμβούν στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον ενός ΟΤΑ¹⁸⁴, είναι πολιτικές (Politics), οικονομικές (Economics), κοινωνικές (Social)ή/ και τεχνολογικές(Technology). Να υπενθυμίσουμε βεβαίως ότι εντός των πολιτικών αλλαγών που μπορεί να επέλθουν σε μια Πολιτεία και να επηρεάσουν την λειτουργία της είναι οι νομοθετικές αλλαγές (Legal) και συνυπολογίζονται και οι οικολογικές (ecological). Αν η παρούσα μελέτη πραγματοποιούνταν πριν από λίγους μήνες, ο συντάκτης της θα μπορούσε εύκολα να υπολογίσει στις ενδεχόμενες πολιτικές αλλαγές που θα επέρχονταν με την ψήφιση του Ν. 4555/19-7-2018 («Κλεισθένης»). Δεν τίθεται πλέον ζήτημα πρόβλεψης αυτής της αλλαγής, μιας και πλέον έχει γίνει πραγματικότητα για το πολιτικό σύστημα και βάσει αυτής της Νομοθεσίας θα διεξαχθούν οι επικείμενες δημοτικές εκλογές.

Εφαρμόζοντας την PEST analysis στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου Ηρωικής Πόλης Νάουσας, επί μέρους για τον κάθε βαρύνοντα παράγοντα, ως την ημέρα σύνταξης της παρούσας μελέτης, εντοπίζουμε:

Political (Πολιτικό-νομικό):

- Νομοθεσία περί προστασίας του περιβάλλοντος, «Εθνική Στρατηγική για την κλιματική αλλαγή», οδηγίες ΕΕ
- «Κλεισθένης». Πριν ακόμα το πολιτικό σύστημα και η νοοτροπία προσαρμοστούν στις επιταγές του συστήματος «Καλλικράτη», έρχεται μια νέα σημαντική αλλαγή χωρίς να έχει προετοιμαστεί το έδαφος και οδηγεί την τοπική αυτοδιοίκηση και τους πολίτες σε μια νέα περίοδο προσαρμογής σε αυτό. Η διάρκεια της μεταβατικής περιόδου, και ο χρόνος προσαρμογής του συστήματος διοίκησης είναι αντιστρόφως ανάλογα της πολιτικής ωριμότητας όσων εκλεγούν.
- Αντικατάσταση των επικεφαλής φορέων λόγω εκλογών, ή λήξης θητείας (αναστολή υπηρεσιακών μεταβολών για Δ/ντές Δημοσίων Υπηρεσιών)
- Άγνωστο άμεσο πολιτικό σκηνικό λόγω επικείμενης προεκλογικής περιόδου

¹⁸⁴«Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση και όσο πιο ευμετάβλητο είναι το περιβάλλον τόσο πιο δύσκολα μπορεί να αγνοήσει τη Στρατηγική Διοίκηση» (Δ. Σουμπενιώτης, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, 2018)

- Άγνωστες οι πολιτικές που θα ακολουθηθούν αφού δεν είναι γνωστό το αποτέλεσμα των εκλογών
- Συνέχιση της απαγόρευσης πρόσληψης (N 4111/ 2013) προσωπικού
- Μη ελκυστικό περιβάλλον¹⁸⁵ ως προς τις επενδύσεις και Ξένες Άμεσες Επενδύσεις (Foreign Direct Investment-FDI¹⁸⁶), ως εκ τούτου να μην μισθωθούν οι υπό λύση και εκκαθάριση δημοτικές επιχειρήσεις¹⁸⁷
- Ένδειξη πολιτικής ανωριμότητας, η εμπλοκή των διαπροσωπικών σχέσεων στις πολιτικές υποχρεώσεις (π.χ «εκδικητική» κυβέρνηση ή περιφέρεια σε περίπτωση που εκλεγεί Δήμαρχος όχι της αρεσκείας του επικεφαλής)
- Νόμος περί κινητικότητας υπαλλήλων¹⁸⁸

Economical (Οικονομικό):

- Περιορισμένη χρηματοδότηση προς του ΟΤΑ¹⁸⁹. «*Η τοπική αυτοδιοίκηση ήταν ένα από τα μεγάλα θύματα της κρίσης. Είδε τους πόρους της να συρρικνώνονται περισσότερο από 60% τα πρώτα χρόνια της κρίσης*»¹⁹⁰
- Ενδεχόμενη μη επιστροφή χρημάτων δανεισμού στην κεντρική Κυβέρνηση (ΚΕΔΕ)
- Ενδεχόμενη μη σύναψη δανείου για υδροηλεκτρική εγκατάσταση
- Η μεταβατική περίοδος για την προσαρμογή στον Κλεισθένη, συμπίπτει με την έναρξη της ανακοίνωσης των νέων Προγραμμάτων ΕΣΠΑ¹⁹¹ (2021-2017).

¹⁸⁵<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/g/greece/GRC.pdf> (Τα αποτελέσματα είναι ενδεικτικά διότι τα αποτελέσματα προκύπτουν από επενδυτική βούληση-προσμετρούνται τα σχέδια που κατατέθηκαν, όχι εκείνα που υλοποιήθηκαν. Επίσης κάποιοι επενδυτές δεν υπέβαλαν αίτηση επιχορήγησης ή η επένδυση ήταν κάτω των 3 εκατ ευρώ οπότε δεν κατατέθηκαν στο Invest in Greece). Στη στρατηγική ευφυούς εξειδίκευσης (RIS3) σελ 35, αναφέρεται ότι «οι πιθανές εξηγήσεις της υστέρησης της ΚΜ όσον αφορά τις ξένες επενδύσεις είναι: α/ δεν διαθέτει το πλεονέκτημα της άμεσης πρόσβασης στην μεγάλη αγορά της Αττικής (...) β/ δεν προσελκύει τις σημαντικές τουριστικές επενδύσεις των Περιφερειών Ν. Αιγαίου και Κρήτης, γ/ διαθέτει λιγότερο ελκυστικά κρατικά επενδυτικά κίνητρα από την περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης»

¹⁸⁶“Foreign direct investment (FDI) is the category of international investment that reflects the objective of a resident entity in one economy to obtain a lasting interest in an enterprise resident in another economy.”
<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1028>.

(Για περισσότερες σχετικές πληροφορίες: <https://www.euretirio.com/ameses-xenes-ependyseis>.)

¹⁸⁷<https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/ksenes-ameses-ependyseis> (26-1-2019). Τα διαγράμματα δεδομένων δείχνουν σταδιακή αυξητική πορεία των ΑΞΕ στην Ελλάδα. Παρατηρείται πως η πλειοψηφία αυτών προέρχεται από την Γερμανία. Πιο συγκεκριμένα στοιχεία για την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας δίνονται στο link: https://www.enterprisegreece.gov.gr/images/public/synergassia/Synergassia_2018_Central-Macedonia.pdf (26-1-2019).

¹⁸⁸ Ν. 4440/ 2016 (ΦΕΚ 224/ Α/ 2-12-2016)

¹⁸⁹ Κρατικός προϋπολογισμός έτους 2019, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/10884663.pdf> (24/1/2019)

¹⁹⁰<https://www.amna.gr/ota/article/319371/l-Autodioikisi-den-echei-xanadei-tosous-pollous-kai-stocheumenous-porous> δηλώσεις Υπουργού Εσωτερικών Αλέξη Χαρίτση πριν την ψήφιση του Κρατικού προϋπολογισμού

Απαραίτητη η συναίνεση για την διεκδίκηση των προγραμμάτων. Υπογραμμίζοντας ότι η λήξη της θητείας των δημοτικών αρχών δεν συμπίπτει με την λήξη των προγραμμάτων χρηματοδότησης.

- Να ληφθεί υπόψη ότι τα προγράμματα ΕΣΠΑ δεν θα είναι διαθέσιμα πάντα,
- Να ληφθεί υπόψη ότι τα προγράμματα ΕΣΠΑ που θα προτείνονται δεν θα αντιστοιχούν στις ανάγκες που θα χρειάζεται να καλυφθούν και ενδέχεται να υπάρξει αναντιστοιχία της προσφοράς συνδρομής με τον τομέα που αυτή χρειάζεται
- Να ληφθεί υπόψη ότι πρόκειται για συγχρηματοδότηση, επομένως πρέπει ο Δήμος να κατέχει το 20% που απαιτείται να συνεισφέρει στο πρόγραμμα
- Να ληφθεί υπόψη η ενδεχόμενη μεταβολή επιτοκίων δανεισμού
- Αυξανόμενη ανεργία νέων/ γυναικών
- Κίνδυνος συρρίκνωσης της αγοράς των τοπικών αγροτικών προϊόντων, από ανταγωνιστές ή υποκατάστατα προϊόντα
- Κίνδυνος μείωσης των χιονοπτώσεων και περιορισμός του αποκλειστικά ορεινού τουρισμού
- Ανάγκη κάλυψης πολλών θέσεων εργασίας για να ανταποκριθούν τα νοικοκυριά στις οικονομικές υποχρεώσεις
- Πτώση τιμής των αγροτικών προϊόντων
- Λόγω της οικονομικής κρίσης, ολιγοήμερη έλευση επισκεπτών μόνο στις παραδοσιακές περιόδους αιχμής
- Να ληφθεί υπόψη ο ενδεχόμενος πολλαπλασιασμός των ιδιοκτητών ξενοδοχείων που θα φιλοξενούν πρόσφυγες-μετανάστες καθώς οι κλίνες θα αφαιρούνται από τη δυναμικότητα φιλοξενίας επισκεπτών στον Δήμο
- Υπαρκτός ευνοϊκός δείκτης ρευστότητας υψηλή πιστοληπτική ικανότητα

Sociocultural (κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον)

- Brain-Drain/ Brain waist¹⁹²
- Αύξηση πολιτών που συμμετέχουν στο συσσίτιο

¹⁹¹ Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης, που συγχρηματοδοτεί έργα ανάπτυξης μέσω πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ)

¹⁹² Φυγή νέων επιστημόνων στο εξωτερικό, μα και μη αξιοποίηση εκείνων που παραμένουν καθώς απασχολούνται σε εργασίες στις οποίες είναι υπολείπονται των προσόντων τους.

- Άφιξη μεταναστών. Η έλευσή τους άρχισε ήδη μέσω της ανταπόκρισης ξενοδόχων στην προσφορά καταλύματος. Πλασματική πλήρωση ξενοδοχείων.
- Γήρανση του πληθυσμού
- Έλλειψη ισότητας των δύο φύλων.
- Αναλφαβητισμός
- Έλλειψη οικολογικής συνείδησης (μη ανακύκλωση, λαθροθηρία, παράνομη υλοτομία, μόλυνση υδροφόρου ορίζοντα)
- Αύξηση του πληθυσμού των αδέσποτων ζώων λόγω μη τήρησης του Ν. 4039/ 2012 και 4235/ 2014. Αδυναμία διαχείρισης του συνεχώς αυξανόμενου πληθυσμού τους.

Technological (τεχνολογικό παράγοντα):

- Κατοχύρωση της καινοτομίας παραγωγής υδροηλεκτρικής ενέργειας μέσα από το δίκτυο ύδρευσης
- Ελλιπές πληροφοριακό σύστημα (ανάγκη ΠΣ για διακίνηση εγγράφων)
- Διασύνδεση του ΠΣ με εθνικό πληροφοριακό δίκτυο
- Διεκδίκηση συμμετοχής στο πρόγραμμα που θα προκύψει από τον διεθνή διαγωνισμό «*Απλούστευση και προτυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ - Πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας - Προδιαγραφές των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων*»¹⁹³.

Μετά την καταγραφή των δυσκολιών που ενδέχεται να προκύψουν, διαμορφώνεται πίνακας (πίνακας 15) όπου στην γραμμή καταγράφονται οι παράγοντες που αναλύθηκαν ανωτέρω(κίνδυνοι έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος), και στη στήλη, όσους αποτελούν το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Στην περίπτωση του Δήμου Η.Π Νάουσας: τους εργαζομένους στις υπηρεσίες του Δήμου, τους πολίτες που εξυπηρετούνται από τον Δήμο, τους ανταγωνιστές (σε επίπεδο τουρισμού, αγροτικής παραγωγής, παροχής εκπαίδευσης), την τοπική κοινωνία στο σύνολό της/ την δημοτική και τις τοπικές κοινότητες, την Αντιπεριφέρεια Ημαθίας/Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας/ την κυβέρνηση, τους πιστωτές.

¹⁹³https://www.eetaa.gr/diakasies/06122018_diakirixi_aploysteysis_diadikasion.pdf (18PROC004136201 2018-12-06) (24-1-2018)

Πίνακας 15: Αλληλεπιδράσεις έμμεσου και άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος Δήμου Η.Π Νάουσας

| <i>Societal environment</i> | Political | Economic | Sociocultural | Technological |
|---|---|---|---|---|
| <i>Task environment</i> | | | | |
| Εργαζόμενοι | *ανασφάλεια *καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των βημάτων *συμμετοχή στην κινητικότητα | *αυξημένη πίεση λόγω νέου ΕΣΠΑ *μείωση αριθμού τους/ αύξηση λειτουργικών αναγκών | | |
| Πολίτες | | | *έντονη εξάρτηση από ηλεκτρονικές εφαρμογές | *ανάγκη γρήγορης εξυπηρέτησης *Ψηφιακή εξυπηρέτηση *one stop shop |
| Ανταγωνιστές | | *διεκδίκηση προγραμμάτων ΕΣΠΑ | | |
| Τοπική κοινωνία/ Τοπικές κοινότητες/ Δημοτική κοινότητα | | *Οικονομική δυσπραγία *αυξανόμενη κόπωση *ανυπομονησία *αύξηση αναγκών σε κοινωνικές παροχές | *αύξηση αναγκών για κοινωνικές παροχές *ανάγκη ενίσχυσης του γηροκομείου *ανάγκη διαχείρισης πληθυσμού αδέσποτων ζώων * ανεπάρκεια | |

| | | | | |
|-------------------------------|--|---|--------|------------------------|
| | | | γνώσης | |
| Προϊστάμενες αρχές/ φορείς | | *πίεση για αποτελέσματα *Μείωση επισκεπτών στην περιοχή *καταβολή αποζημιώσεων στους πολίτες | | * στάση αρωγού |
| Πιστωτές | | *διστακτικότητα | | *Υπολογισμένο ρίσκο |

7 Ανάλυση οριζόντιων εκθέσεων

Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 8, το εργαλείο αυτό θα μας επιτρέψει να διαχωρίσουμε τις κινήσεις υψηλής προτεραιότητας από άλλες που δεν έχουν αντίστοιχη βαρύτητα. Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι είναι διαφορετικό το «στρατηγικό» από το «επείγον». Θέλει διαύγεια διότι αν οι πόροι αναλωθούν σε επείγουσες κινήσεις, ενδέχεται να μην επαρκούν για τους στρατηγικούς ελιγμούς. Αντιστρόφως, η ικανοποίηση στρατηγικών παραγόντων παρέχει πόρους για κάλυψη επειγουσών αναγκών.

Οι στρατηγικοί παράγοντες θα προκύψουν από την συμπλήρωση του πίνακα που παραθέσαμε στο προαναφερθέν κεφάλαιο, και ακολουθεί συμπληρωμένος (πίνακας 16).

Πίνακας 16: Αναγνώριση σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων

| | | Πιθανή επιρροή του παράγοντα στον Δήμο | | |
|--|--------|--|---|--|
| Πιθανότητα πραγματοποίησης του περιβαλλοντικού παράγοντα | | Μεγάλη | Μέτρια | Μικρή |
| | Υψηλή | A. Οικονομική εξάρτηση B. Πράσινη Ανάπτυξη | A. Εσωτερική μετανάστευση για οικονομικούς λόγους B. Δημογραφικό | Συμμετοχή των υπαλλήλων στην κινητικότητα |
| | Μέτρια | A. Σταθεροποίηση ή συρρίκνωση Αριθμού επισκεπτών B. Φυσική καταστροφή | Αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού | <u>Αντικατάσταση των επικεφαλής συνεργαζόμενων φορέων/ Υπηρεσιών</u> |
| | Χαμηλή | Διακοπή παροχής προγραμμάτων ΕΣΠΑ στο εγγύς μέλλον | <u>Αλλαγή τρόπου αξιολόγησης προσωπικού</u> | <u>Παρωχημένη τεχνολογία</u> |

Από όσα προκύπτουν από τον ανωτέρω πίνακα φαίνεται ότι οι πυλώνες στους οποίους θα πρέπει να βασιστεί η στρατηγική ανάπτυξης του Δήμου Η.Π Νάουσας, πρέπει να :

1. Μειώσουν την οικονομική εξάρτηση του Δήμου από την κεντρική Κυβέρνηση. Αυτό θα επιτευχθεί με αύξηση των εσόδων του Δήμου χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως θα δημιουργηθεί επιβάρυνση στα νοικοκυριά.
2. Να δώσουν κίνητρα στους κατοίκους, κυρίως στους νέους να παραμείνουν στον Δήμο, ανακόποντας την φυγή προς τα αστικά κέντρα ή το εξωτερικό και σταδιακά να δημιουργηθούν συνθήκες ασφάλειας που θα επιτρέψουν την σταδιακή αύξηση του πληθυσμού, Η επίλυση του δημογραφικού προβλήματος της γήρανσης του πληθυσμού και της υπογεννητικότητας, οφείλει να αποτελέσει εθνικό ζήτημα και να οδηγήσει στην εφαρμογή ενός πλήρους εθνικού στρατηγικού σχεδιασμού, για να μην βρεθούμε στην δυσάρεστη θέση, που δεν θα είναι έκπληξη, να χρειαζόμαστε περισσότερους οίκους ευγηρίας από παιδικούς σταθμούς.
3. Να διατηρήσει και να αυξήσει την τουριστική κίνηση του Δήμου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Σε αυτό το στάδιο, γνωρίζουμε, τι αποτελέσματα πρέπει να φέρουμε. Και οι διαπιστώσεις μοιάζουν λίγο με ανακοινώσεις πολιτικών που αρκούνται στο «τι χρειάζεται», χωρίς να απαντήσουν το «πώς θα γίνει». Για να μπορέσουμε να διατυπώσουμε μια σειρά από προτάσεις που θα ρίξουν φως στον τρόπο επίτευξης αυτού του αποτελέσματος, πρέπει να προχωρήσουμε στην εφαρμογή του τρίτου εργαλείου διερεύνησης, το οποίο θα μας υποδείξει αν πατάμε σταθερά ώστε να φτάσουμε αυτό που κοιτάμε.

8 SWOT analysis

Με την εφαρμογή της SWOT analysis στον Δήμο Νάουσας θα αναδειχθούν τα στοιχεία που πρέπει να συνδυαστούν και πώς πρέπει να συνδυαστούν για την βέλτιστη επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο συνδυασμός αυτός, θα επιτρέψει να οδηγηθούμε και σε διαπίστωση, του αν έχουμε τις δυνάμεις, αν πληρούμε τις προϋποθέσεις να γίνουμε αυτό που επιθυμούμε. Σε κάθε περίπτωση, η διαπίστωση αυτή είναι μείζονος σημασίας από την στιγμή που το προς κάλυψη κενό αμέσως θα καταστεί στρατηγικός στόχος προς κατάκτηση.

Για να το φέρουμε σε ανθρώπινο επίπεδο, και όχι σε επίπεδο Δήμου, αντιστοιχεί με το να επιθυμώ να εκπροσωπήσω την χώρα μου ως διπλωμάτης στον ΟΗΕ μην έχοντας γνώση αγγλικής. Είναι σαν να οραματίζομαι να γίνω πρίμα μπαλαρίνα στην Όπερα του Παρισιού, και να μην έχω παρακολουθήσει ποτέ μου μαθήματα χορού. Στρατηγικής σημασίας στόχο στην πρώτη περίπτωση είναι η εκμάθηση αγγλικών και στη δεύτερη χορού. Μετά από αυτό το στάδιο θα μπορώ όντως να συνεχίσω να μοχθώ γεμίζοντας την φαρέτρα με ό,τι θα με πλησιάζει στον τελικό μου σκοπό.

Ας δούμε λοιπόν τι περιέχει η φαρέτρα του Δήμου Η.Π Νάουσας και ποιες εξωγενείς καταστάσεις πρέπει να αποφύγει ή να αξιοποιήσει.

3.1 Καταγραφή Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών

Δυνατά Σημεία (Strengths)

- Διαθέτει πλήρεις αθλητικές εγκαταστάσεις όλων σχεδόν των Ολυμπιακών αθλημάτων
- Έχει διαμορφωθεί brand name του Δήμου
- Απασχόληση στον Α/γενή τομέα
- Εγγύτητα με την πρωτεύουσα της Περιφέρειας

- Στα χώματά του βρίσκεται το μοναδικό σημείο συνάντησης Αριστοτέλη-Μεγάλου Αλεξάνδρου (Σχολή Αριστοτέλους). Το σημείο όπου ο Αλέξανδρος κατάλαβε ότι μπορούσε να γίνει Μέγας.
- Έχει εγκριθεί το ΣΒΑΑ και ξεκινά η υλοποίησή του (**πίνακας 14** στο κεφάλαιο IV)
- Έχει εγκριθεί η ανάπλαση οδού Μεγάλου Αλεξάνδρου (**πίνακας 14** στο κεφάλαιο IV)
- Έχει εγκριθεί η κατασκευή νέου Δημαρχείου, (**πίνακας 14** στο κεφάλαιο IV)
- Open mall – Ανάσα ζωής στο εμπορικό κέντρο
- Έχει εγκριθεί η θερμοκοιτίδα νεοφυών επιχειρήσεων (**πίνακας 14** στο κεφάλαιο IV)
- Ανακατασκευή εισόδου της Νάουσας κ.α έργα υποδομής στην πόλη και στις Τοπικές κοινότητες
- Είναι ο μεγαλύτερος δασοκτήμονας Δήμος¹⁹⁴ (Βέρμιο/ Άγιος Νικόλαος/ Πολλά Νερά).
- Διαθέτει το περιβόητο άλσος Αγίου Νικολάου, (πλατάνια). Στον Άγιο Νικόλαο βρίσκονται οι πηγές του ποταμού Αράπιτσα που υδροδοτεί την πόλη. Διαθέτει στον ίδιο χώρο τεχνητή λίμνη. Στο άλσος λειτουργεί το εκκλησάκι του Αγίου Νικολάου.
- Έχει λάβει βραβεύσεις σε Smart city awards (ανακύκλωση τηγανέλαιων, παιδική χαρά, κ.α). Σε συνδυασμό με την δημιουργία brand name δείχνουν ότι ο Δήμος επιλέγει μια εξωστρεφή στάση.
- Στη Νάουσα βρίσκεται το μόνο πάρκο κυκλοφοριακής αγωγής στον Νομό Ημαθίας
- Μείωση όγκου και βάρους απορριμμάτων λόγω τοποθέτησης κάδων περισυλλογής ρούχων (20% εξ αυτών πάνε για επανάχρηση και 80% για κατασκευή στρωμάτων και λοιπά). Με την δράση αυτή ενισχύεται το κοινωνικό παντοπωλείο. Παράλληλα μειώνεται ο όγκος απορριμμάτων, επομένως και τα δρομολόγια των απορριμματοφόρων. Επομένως μείωση του κόστους καυσίμων, μείωση φθοράς αυτοκινήτου, εξοικονόμηση ανθρωποωρών, μείωση κόστους εισιτηρίου στα ΧΥΤΑ). Ίδια συνέπεια έχει και η ανακύκλωση συσκευασιών και γυαλιού
- Έχει υπογραφεί προμήθεια ηλεκτρικών ποδηλάτων/ αυτοκινήτων (ΕΣΠΑ)
- Έχουν υπογραφεί μνημόνια συνεργασίας με ΠΑΜΑΚ/ Δήμο Καλαμαριάς/ Δήμο Θεσσαλονίκης.

¹⁹⁴<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum:ev0018>

- Συμμετοχή στο Δίκτυο πόλεων με ποτάμια, και συμβαλλόμενο μέλος στις συμφωνίες συνεργασίας με το Τμήμα Μηχανικών του ΑΠΘ και την Πολυτεχνική Σχολή Θεσσαλονίκης¹⁹⁵.
- Συμμετοχή στο Δίκτυο πολυεπίπεδης πολιτιστικής συνεργασίας με την επωνυμία «Αμφικτυονία Αρχαίων Ελληνικών πόλεων»¹⁹⁶, και την ανάπτυξη μέσω αυτού σχέσεων συνεργασίας με απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές, όπως η συμμετοχή του Δήμου στο 2^ο Συνέδριο Ελληνικών και Κινεζικών Πόλεων¹⁹⁷
- Οργανωμένος σύλλογος ιδιοκτητών καφέ/ εμπορικός σύλλογος
- Μοναδικό Δρώμενο Μπούλες (Γενίτσαροι και Μπούλες) στις Αποκριές. Παραδοσιακή Αποκριά (εύρεση συναινετικής λύσης ώστε να αναγνωριστεί ως άυλη πολιτιστική κληρονομιά)
- Βιβλιοθήκη Αργυρουπόλεως του Πόντου (να αναγνωριστεί ως πολιτιστική κληρονομιά)
- Ύπαρξη Οργανωμένης Ένωση Ξενοδόχων Ημαθίας
- Μεγάλη συμμετοχή αγροτών στο πρόγραμμα Comfuzio. Δημιουργεί καθαρότερες καλλιέργειες λόγω μείωσης των ψεκασμών, επομένως χαμηλή ιχνηλασημότητα και μπορούν να στοχεύσουν καλύτερες αγορές ή να επιδιώξουν καλύτερες τιμές.
- Πρωταγωνιστικός ρόλος φυτωρίων Μονοσπίτων στο αντίστοιχο κομμάτι της αγοράς.
- Festival CIOFF (υπό την αιγίδα της UNESCO), street food festival/ street art/ Naoussa International Film Festival.
- Διαχειριστική επάρκεια Δήμου και ΔΕΥΑΝ για ανάληψη προγραμμάτων και έργων ΕΣΠΑ
- Αδελφοποιημένος Δήμος με την Νάουσα της Πάρου, την πόλη Faches-Thumesnil στην Γαλλία, το Zgorzelec στην Πολωνία, την πόλη Podgorica στο Μαυροβούνιο και την πόλη Asenovgrad στη Βουλγαρία.

¹⁹⁵ <http://rivers.gr/wp-content/uploads/2018/06/%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A6%CE%A9%CE%9D%CE%9F-%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3.pdf> και <http://rivers.gr/wp-content/uploads/2018/11/%CE%A3%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF-%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%91%CE%A0%CE%98.pdf>

¹⁹⁶ Απόφαση 329/2017 του Δημοτικού Συμβουλίου Νάουσας (θέμα 16 στην Συνεδρίαση της Δευτέρας 18 Σεπτεμβρίου 2017 (ΑΔΑ: Ω29ΝΩΚ0-ΕΒΩ)

¹⁹⁷ Με θέμα «Διάλογος Φιλίας και Αυτοδιοικητικής Συνεργασίας Κίνας-Ελλάδας» (Πεκίνο 11-14 Μαΐου 2017) [https://www.dimotisnews.gr/2o_synedrio_ellinikon_&_kinezikon_poleon_%C2%ABdialogos_filias_kai_aytodioikitiki_synergias_kinas_elladas%C2%BB_\(pekino_11_14_maiou_2017\).php?page=24](https://www.dimotisnews.gr/2o_synedrio_ellinikon_&_kinezikon_poleon_%C2%ABdialogos_filias_kai_aytodioikitiki_synergias_kinas_elladas%C2%BB_(pekino_11_14_maiou_2017).php?page=24)

- Υψηλό δείκτη ρευστότητας/ υψηλή δανειοληπτική ικανότητα
- Έντονη κινητικότητα στην αμπελλουργία-οινοπαραγωγή
- ΠΟΠ στο κρασί ξινόμαυρο

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Απαγόρευση εξαγωγών προς τη Ρωσία. Εμπάργκο.
- Μικρές καλλιέργειες, μικροί κλήροι¹⁹⁸
- Το αγροτικό προϊόν ταλανίζεται από τις 5 δυνάμεις του Porter (αύξηση του κόστους παραγωγής εξαιτίας της αύξησης των συντελεστών παραγωγής και αδυναμίας υιοθέτησης σύγχρονων καλλιεργητικών μεθόδων/ μη προσαρμογή στις νέες συνθήκες άρα πρόβλημα διακίνησης/απουσία προγραμματισμού της παραγωγής και απουσία Μάρκετινγκ/απουσία μικρών μεταποιητικών μονάδων)
- Απαγόρευση προσλήψεων στον Δήμο
- Αποξένωση της Νάουσας από τις τοπικές κοινότητες. Αρνητική ερμηνεία συναισθημάτων
- Προβλήματα αποχέτευσης και ύδρευσης στα χωριά (θεραπεύεται σταδιακά με έργα της ΔΕΥΑΝ)
- Εγγύτητα με τη Θεσσαλονίκη
- Αποβιομηχάνιση
- Μη οργανωμένη υποδοχή –ενημέρωση επισκεπτών
- Υψηλό ποσοστό
- Νοοτροπία των πολιτών «δημαρχοκεντρική». Με την ίδια λογική στις τοπικές κοινότητες, για όλα πρέπει να φροντίζει ο πρόεδρος, ακόμα και για αντικατάσταση λαμπτήρα φωτισμού. Ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τον επικεφαλής, η νοοτροπία προέρχεται από τους διοικούμενους που επιζητούν την συνεχή παρουσία του, ενώ η απουσία ερμηνεύεται ως αδιαφορία.
- Περιορισμένη ανάπτυξη πρωτοβουλίας από τους δημότες, Ανάληψη ευθύνης, πρωτοβουλίας και χρηματοδότησης από τον Δήμο, ακόμα και αν άπτεται ιδιωτικής πρωτοβουλίας το εγχείρημα.
- Μη οργανωμένος σύλλογος επαγγελματιών εστίασης.
- Εγγύτητα με Δήμους που μοιάζουν στον Δήμο ΗΠ Νάουσας

¹⁹⁸« Καλάθι αγροτικών Προϊόντων» ΠΚΜ, Ιούλιος 2013, σελ 150

- Κακός εαυτός: εστιατόρια κλειστά σε περιόδους αιχμής (Πάσχα/ Χριστούγεννα), με τα ξενοδοχεία να παρουσιάζουν 100% πληρότητα.
- Ευκαιριακές δράσεις στην αγορά για αναζωογόνησή της
- Μη επικαιροποιημένη ιστοσελίδα του Δήμου. Παλαιά άρθρα/ παλαιά δομή/ ελλiπές.
- Ελλιπής ανακύκλωση φυτοφαρμάκων
- Έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής από την πλευρά του Δήμου: Οι δημότες πρέπει να σπεύσουν προς την πληροφορία, δεν σπεύδει η πληροφορία σε αυτούς.
- Μη έλευση δημοτών στα ΔΣ. Μειωμένη απευθείας ενημέρωση
- Τήρηση πενθήμερου πρωινού ωραρίου (7:00- 15:00) σε βιβλιοθήκη, μουσεία, σχολή Αριστοτέλους, με αδυναμία κάλυψης απογευματινών αναγκών και ημερών αργίας.
- Δυνατότητα επίσκεψης στου Μακεδονικούς Τάφους Λευκαδίων μόνο κατόπιν προγραμματισμένου ραντεβού.
- Η ποικιλομορφία τοπικών κοινοτήτων απαιτεί διαφοροποιημένα έργα.
- Προσωποποιημένη (όχι εξατομικευμένη) διοικητική εξυπηρέτηση.
- Μη ηλεκτρονική διακίνηση διοικητικών εγγράφων
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Μη εκμετάλλευση προηγούμενων ευρωπαϊκών προγραμμάτων από τους αγρότες για χαλαζοπροστασία. Ως εκ τούτου, ζημιές στις καλλιέργειες, και εξάρτηση από τις αποζημιώσεις. (Αδυναμία συμμετοχής στα προγράμματα λόγω άγνοιας; αμέλειας; οικονομικών λόγων;)
- Μη ύπαρξη οικοσυστήματος επιχειρήσεων που να συνδέει αγροτικό τομέα-μεταποίηση-τουρισμό
- Επανάληψη ίδιων κινήσεων προώθησης από τους αγροτικούς συνεταιρισμούς
- Μικρές ξενοδοχειακές μονάδες. Αδυναμία φιλοξενίας μεγάλων γκρουπ τουριστών.
- Τουρισμός των 3 ημερών
- Μόνο 2 κτηνίατροι ελέγχουν όλη την ΠΚΜ (το 80% του Βόιου κρέατος της Επικράτειας).
- Ελλιπής οδική σήμανση προς τα χωριά και εντός των χωριών.
- Υψηλό κόστος επίσκεψης στα χωριά για την καθαριότητα, από τα αυτοκίνητα του Δήμου
- Έλλειψη περιβαλλοντολόγου στον Δήμο

- Απομάκρυνση δημοσίων υπηρεσιών προς την Βέροια (Εφορία/ γραφεία εκπαίδευσης/ διοικητικές υπηρεσίες του ΙΚΑ)
- Υπογραφή της Συμφωνίας των Πρεσπών, και πέρα από το μείζον Εθνικό θέμα που εγείρεται, προκύπτουν ζητήματα χρήσης εμπορικών σημάτων, διαφημιστικών μηνυμάτων και branding προϊόντων και τόπου
- Όχι ενιαία αρχιτεκτονική στο εμπορικό κέντρο (θεραπεύεται με το open mall)
- Δεν έχουν οριστεί δείκτες παρακολούθησης (π.χ ρυθμός μεταβολής προσέλευσης επισκεπτών χάρη στα μνημόνια συνεργασίας με ΠΑΜΑΚ και Δήμους Θεσσαλονίκης και Καλαμαριάς).
- Ο Σιδηροδρομικός Σταθμός βρίσκεται εκτός πόλης
- Κακή κατάσταση αμαξοστοιχιών που εξυπηρετούν την Ημαθία
- Αποξένωση της Νάουσας από τις τοπικές κοινότητες.
- Διοικητικά, δεν υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες/ δεν υπάρχει ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων
- Μύθοι που πάνε χαμένοι (π.χ η Δρυς της Ελπίδος στην Τ.Κ Ροδοχωρίου)
- Ελλιπής ανακύκλωση συσκευασιών φυτοφαρμάκων (αδυναμία εφαρμογής ενιαίας πρακτικής)¹⁹⁹
- Δημοτικές επιχειρήσεις υπό λύση και εκκαθάριση ΔΕΤ- ΕΤΑ-ΚΕΠΑΠ.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Έχουν δημιουργηθεί αυτοτελή γραφεία τουρισμού στις Περιφέρειες
- Γραφείο της ΚΠΜ στις Βρυξέλλες. Πρόσβαση σε σημαντικό κέντρο λήψης αποφάσεων. Να γίνει ανάθεση αντικειμένου σε καταλλήλων προσόντων συνεργάτη.
- Εκπαιδευτικός τουρισμός: Να αξιοποιηθεί το ΚΠΕ/ Ινστιτούτο Φυλλοβόλων Δέντρων/ ΠΑΜΑΚ/ Σχολή Αριστοτέλους
- Εκμετάλλευση της τάσης συμμετοχής σε festival (προσπάθεια διαφοροποίησης)
- Ιατρικός τουρισμός: ιαματικές πηγές Αγ. Νικολάου Κοπανού (είναι στην τελική ευθεία αδειοδότησης από το Υπουργείο τουρισμού) / ανταγωνιστικό πλεονέκτημα νοσοκομείου.
- Νέες πρακτικές στα απόβλητα (υποχρεωτική επιδοτούμενη δημιουργία green spot)

¹⁹⁹<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legisum:l28013>(καταπολέμηση της νιτρορύπανσης των υδάτων από τη γεωργία)

- Αναγνώριση του Δρώμενου «Μπούλες» ως άυλη πολιτισμική κληρονομιά
- Προώθηση ΠΟΠ προϊόντων/ comfuzio²⁰⁰/σημάνσεις προϊόντων
- Επικείμενη δημιουργία τελωνείου στην Κουλούρα
- Αρχή υλοποίησης για θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων
- Αξιοποίηση του ποταμού Μαρίτσα στην Τ.Κ Ζερβοχωρίου (παραποτάμιες δραστηριότητες/ αλιεία επί πληρωμή/ κωπηλασία)
- Αξιοποίηση της περιοχής Στασιάνα στην ΤΚ Μαρίνας
- Αξιοποίηση των αρχαιολογικών χώρων με διάσωση, τουριστική εκμετάλλευση και σκέψη προς ενοποίηση
- Αξιοποίηση της στροφής του κοινού προς τα βιολογικά προϊόντα
- Αξιοποίηση ενισχύσεων για την παραγωγή προϊόντων προστιθέμενης αξίας
- Αξιοποίηση κανονισμού για την επισιτιστική ασφάλεια²⁰¹, μέσω της προστασίας της βιοποικιλότητας²⁰²
- Αξιοποίηση της στροφής προς εναλλακτικές μορφές τουρισμού, με έμφαση στις ομάδες προϊόντων *«με κυρίαρχο κίνητρο την γνωριμία με τη φύση (...), την θρησκεία, τον πολιτισμό, την επιστήμη, την εκπαίδευση (...), τους επαγγελματικούς λόγους (...), την υγεία, την ποιότητα ζωής»*²⁰³
- Αξιοποίηση της στροφής προς λιγότερο «τουριστικά» μέρη, παρθένες τοποθεσίες
- Αξιοποίηση της στροφής προς την παράδοση και την τάση του «slowfood»²⁰⁴

Απειλές (Threats)

- Κλιματική αλλαγή (μείωση χιονόπτωσης/ δάσος²⁰⁵/ λειψυδρία²⁰⁶/ καλλιέργειες)²⁰⁷

²⁰⁰<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum:l28102>

²⁰¹<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum:r12505>

²⁰²<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISUM:ev0029> (Στρατηγική της ΕΕ για την βιοποικιλότητα 2020)

²⁰³Κοκκώσης Χ, Τσαρτσας Π, Γκρίμπα Ελ, 2011, σελ 37, σελ 133, σελ 193, σελ 245, σελ. 345, σελ. 401

²⁰⁴ «Το κίνημα Slow Food προτρέπει την παραγωγή τροφίμων με μεθόδους που προστατεύουν την βιοποικιλότητα. Ενθαρρύνει τους αγρότες να αναβιώσουν τις παλιές μεθόδους καλλιέργειας, που είναι φιλικές προς το περιβάλλον, ώστε να παράγουν φυσικά και βιολογικά τρόφιμα, και επίσης είναι υποστηρικτής της προώθησης της εγχώριας παραγωγής τροφίμων», Πίττας Γ, 2018, σελ 18.

²⁰⁵https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum:030402_1 Στρατηγική της ΕΕ για τα δάση και τον δασικό τομέα

²⁰⁶<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum:l28013> (Καλή ποιότητα των υδάτων στην Ευρώπη-Οδηγία ΕΕ για τα ύδατα)

²⁰⁷<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/01/15/world-bank-group-announces-50-billion-over-five-years-for-climate-adaptation-and-resilience> Δελτίο τύπου της παγκόσμιας Τράπεζας όπου ανακοινώνεται η

- Σε χώρες του Ισημερινού έχει ξεκινήσει παραγωγή ροδάκινου. Κίνδυνος να πέσουν οι τιμές λόγω μεγάλης προσφοράς σε συμφέρουσα τιμή για τον αγοραστή.
- Ο Δήμος, όπως όλοι οι ΟΤΑ βρίσκεται σε μόνιμο μεταβατικό στάδιο: Καποδίστριας-Καλλικράτης-Κλεισθένης
- Ο Κλεισθένης και η εφαρμογή του. Κατάστρωση σεναρίων για ορθή και γρήγορη προσαρμογή για να μην χαθεί χρόνος
- Έλευση μεταναστών, όπως έγινε σε άλλους Δήμους, χωρίς μεταφορά πόρων για κάλυψη των αναγκών τους.
- Περιορισμός των αγροτικών ενισχύσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση
- Συρρίκνωση αγροτικού τομέα. Οι αγρότες αλληλομιμούνται και αλλάζουν τα ροδάκινα υπέρ των ακτινιδίων. Κίνδυνος υπερβολικής παραγωγής.
- Πλασματική πληρότητα ξενοδοχειακών μονάδων λόγω φιλοξενίας μεταναστών/ προσφύγων σε ξενοδοχεία. Μειώνεται η δύναμη σε κλίνες του Δήμου.
- Τα προγράμματα ΕΣΠΑ που προτείνονται πηγαίνουν προοδευτικά, θεωρώντας ότι έχουν καλυφθεί οι προηγούμενες ανάγκες. Κίνδυνος τα προσφερόμενα να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επιχειρήσεων / αγροτών, αφού πέρασαν ευκαιρίες ανεκμετάλλευτες
- Συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση/ μείωση αγοραστικής δύναμης
- Σύντομες προθεσμίες ΕΣΠΑ, προβλήματα τήρησης χρόνων και ωρίμανσης έργων
- Αύξηση χρήσης του e-shop για τους καταναλωτές. Άμεσος ανταγωνιστής της τοπικής αγοράς.
- Μόλυνση υδροφόρου ορίζοντα/ υδάτινων αποθεμάτων
- Να μην βρεθούν ανάδοχοι για τις τρεις πρώην δημοτικές επιχειρήσεις υπό εκκαθάριση
- Ενδεχόμενη δυσκολία προσαρμογής στην νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική²⁰⁸

Παρά τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες που βιώνει η χώρα, παρά την ισχνή οικονομική βοήθεια που λαμβάνουν οι ΟΤΑ από το κράτος²⁰⁹, διακρίνουμε ότι σε διάστημα λίγων ετών από τον Δήμο Η.Π Νάουσας έχουν γίνει κινήσεις βελτίωσης της ποιότητας ζωής, προσέλκυσης εξωγενούς ενδιαφέροντος και οικονομικής ανεξάρτησης από την κεντρική εξουσία. Μια πρώτη

διάθεση 50 δις δολαρίων για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή. Στις διαπιστώσεις ευθυγραμμίζεται και το ΕΣΠΚΑ 2015. (27-1-2019)

²⁰⁸https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_el

²⁰⁹ Σε σημείο που πολλές φορές να συμβαίνει το αντίθετο, και ενισχύουν οι ΟΤΑ το Κράτος.

διαπίστωση βασιζόμενη στην ανάλυση SWOTείναι ότι το περιεχόμενο της ίδιας της ανάλυσης, έχει αλλάξει από το 2014 ως σήμερα. Ό,τι θεωρούνταν τότε ευκαιρία, έχει μεταπηδήσει και εμφανίζεται ως δύναμη. Εξακολουθούν να βαραίνουν τον Δήμο οι τρεις δημοτικές επιχειρήσεις που τελούν υπό λύση και εκκαθάριση, με δρομολογημένη όμως λύση και σύμφωνη με την κείμενη νομοθεσία και των αρχών της οικονομικής εξυγίανσης και επιχειρηματικής εξέλιξης, με τις οποίες άλλωστε συνάδει ο Νόμος.

Με αφορμή το παραπάνω σχόλιο, να στραφούμε σε μια περιοχή που ενώ δεν διαθέτει ούτε επομένως συνδυάζει τα πλεονεκτήματα του Δήμου Η Π Νάουσας, σημείωσε θεαματική ανάπτυξη στον τομέα του Τουρισμού : η Μεσσηνία. Στεκόμαστε στην περίπτωση αυτή διότι στο γεγονός αυτό συνετέλεσε το όραμα του Βασίλη Κωνσταντόπουλου²¹⁰, ιδρυτή της ξενοδοχειακής μονάδας Costa-Navarino. Η επιμονή του στο όραμά του, οδήγησε σε μια επένδυση που έκανε είκοσι χρόνια να πραγματοποιηθεί, και που πλέον αποτελεί πόλο έλξης για την ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου.

Η αειφόρος ανάπτυξη ή βιώσιμη ανάπτυξη²¹¹, η ανθρώπινη ανάπτυξη²¹², η αξιοβίωτη ολοκληρωμένη ανάπτυξη²¹³, η πολυπόθητη ανάπτυξη που φέρνει οικονομική ευμάρεια, βελτίωση της ποιότητας ζωής, προστασία του περιβάλλοντος και εξάλειψη της φτώχειας και κοινωνική συνοχή, έρχεται μέσα από συνεργασίες και συνέργειες οι οποίες πρέπει να διέπονται από την λογική της «win-win» σύμπραξης. Σημαντικό είναι οι μετέχοντες (Δήμος και stakeholders) να

²¹⁰Παπαδάκης Β, 2016, σελ 180-181

²¹¹“Sustainable development refers to development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” – «Βιώσιμη ανάπτυξη ονομάζουμε την ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους» (World Commission on Environment and Development, (Brundtland Commission), 1987, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom), Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods, Series F, No. 67, United Nations, New York, 1997.

²¹²«Human development is the process of enlarging people’s choices. Their three essential choices are to lead a long and healthy life, to acquire knowledge and to have access to the resources needed for a decent standard of living. Additional choices, highly valued by many people, range from political, economic and social freedom to opportunities for being creative and productive and enjoying personal self—respect and guaranteed human rights.»- «Ανθρώπινη ανάπτυξη είναι η διαδικασία διεύρυνσης των ανθρωπίνων επιλογών. Οι τρεις βασικές τους επιλογές είναι να διάγουν μια μακρά και υγιή ζωή, να κατακτούν γνώση και να έχουν τους κατάλληλους πόρους για ένα αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο.» Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods, Series F, No. 67, United Nations, New York, 1997. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1265>

²¹³ «Η Αξιοβίωτη Ολοκληρωμένη Ανάπτυξη, (...) ολοκληρώνει τις οικονομικές με τις κοινωνικές, τις πολιτικές, τις πολιτισμικές και τις κατάλληλες κάθε φορά, για κάθε τόπο, τεχνικές/τεχνολογικές δράσεις της, αναγνωρίζοντας και σεβόμενη τις θεμελιακές ουσιώδεις σχέσεις, αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις τους και τις ειρηνικές, θετικές, δημιουργικές και ηθικές συνέργειές τους για μια ανθρώπινη ζωή, σ’ ένα ανθρώπινο φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον, σ’ ένα ειρηνικό και καλύτερο κόσμο, ήταν και είναι η μόνη λύση για μια πραγματικά εναλλακτική πορεία» αναφορά του ομότιμου καθηγητή του Ε.Μ. Πολυτεχνείου Δ. Ρόκου. <https://antigoldgr.org/blog/2010/09/24/rokos/> Ενδεικτικό σχετικό σύγγραμμα : Ρόκος, Δ., «Από τη «Βιώσιμη» ή «Αειφόρο» στην Αξιοβίωτη Ολοκληρωμένη Ανάπτυξη», Εκδοτικός Οίκος Α.Α.Λιβάνη, σελ. 551, Αθήνα, 2003. (δεν αποτελεί μέρος της βιβλιογραφίας της παρούσας εργασίας)

έχουν οριοθετημένους ρόλους και ξεκάθαρους σκοπούς. Μόνο έτσι ο καθένας θα επικεντρωθεί στο κομμάτι που του έχει ανατεθεί και θα κινηθούν ομαλά και σταθερά όλα τα γρανάζια, στο πλαίσιο του αλληλοσεβασμού και της αλληλοβοήθειας.

Αφού έγινε καταγραφή όσων αποτελούν τις δυνάμεις αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, επόμενο στάδιο, είναι να επιλεγούν οι σημαντικότερες και να εισαχθούν στον πίνακα SWOT Matrix (πίνακας 3, Κεφάλαιο II, 8.1.3), και να προκύψει ο **πίνακας 17** που ακολουθεί:

Πίνακας 17: Συμπληρωμένος SWOT Matrix

| SWOT Matrix | | |
|-----------------------------|--|--|
| Εσωτερικό Περιβάλλον | ΔΥΝΑΜΕΙΣ <ul style="list-style-type: none"> • Πλήρεις αθλητικές εγκαταστάσεις • Σχολή Αριστοτέλους-αρχαιολογικοί χώροι-πλούσια παράδοση • Οργανωμένος σύλλογος ξενοδόχων • Έχει διαμορφωθεί το brand name/ city branding • Δρομολογήθηκαν μεγάλα έργα υποδομής • Μνημόνια συνεργασίας με ΠΑΜΑΚ και Δήμο Θεσσαλονίκης • Υψηλός δείκτης ρευστότητας • Φυσικό κάλλος/ δασοκτήμων/ ύδατα • Οινοπαραγωγή • Βαθιά ιστορία | ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ <ul style="list-style-type: none"> • Μη ηλεκτρονικές διοικητικές διαδικασίες • Απαγόρευση προσλήψεων • Μη οργανωμένος σύλλογος εστίασης • Πρωινό ωράριο σε μουσεία/ Σχολή • Μη διαχείριση αλλαγής • Απουσία δεικτών |
| Εξωτερικό Περιβάλλον | | |
| ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | Στρατηγικές ΔΕ | Στρατηγικές ΑΕ |

| | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Γραφείο ΠΚΜ στις Βρυξέλλες • Στροφή κοινού προς βιολογικά προϊόντα • Στροφή κοινού προς εναλλακτικές μορφές τουρισμού • Αναξιοποίητες τοποθεσίες φυσικού κάλλους • «Μόδα των φεστιβάλ» | <p>Καταγραφή στρατηγικών που χρησιμοποιούν τις <i>Δυνάμεις για να αξιοποιήσουν τις Ευκαιρίες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικές ανάπτυξης: <ul style="list-style-type: none"> *Καθετοποίησης προς τα μπρος (μεταποίηση αγροτικών προϊόντων) *Διαφοροποίηση (βιολογικά προϊόντα υψηλής αξίας) *Συσχετισμένης διαποίκισης (παραγωγή ξυδιού στα οινοποιεία/ παρασκευή σκευασμάτων κοσμετολογίας) *Ασυσχέτιστη διαποίκιση (ενοικιαζόμενοι χώροι διαμονής στα οινοποιεία) *lobbying, εκπροσώπηση σε εκθέσεις κάθε είδους για διαμόρφωση θετικών συνθηκών για τον δήμο και επιχειρηματίες * Υπαρκτοί θρύλοι, όχι μύθοι, για το πλαίσιο τουριστικού και αγροτικού προϊόντος | <p>Καταγραφή στρατηγικών που εκμεταλλεύονται τις <i>Ευκαιρίες για να ξεπεράσουν τις Αδυναμίες</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση προσωπικού |
| <p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κλιματική αλλαγή • Δύναμη υποκατάστατων προϊόντων/ ανταγωνιστικές αγορές • Μεταβατική περίοδος προσαρμογή στον «Κλεισθήνη» • Περιορισμός κοινοτικών ενισχύσεων • Συνεχιζόμενη οικονομική | <p>Στρατηγικές ΔΑ</p> <p>Καταγραφή στρατηγικών που χρησιμοποιούν τις <i>Δυνάμεις για να αποφύγουν τις Απειλές</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικές Ανάπτυξης <ul style="list-style-type: none"> *Διαφοροποίηση (προϊόντα σε νέες σύγχρονες συσκευασίες) *Νέες περιοχές: Εκμετάλλευση ΑΠΕ για ενεργειακή ανεξάρτηση/ έσοδα | <p>Στρατηγικές ΑΑ</p> <p>Καταγραφή στρατηγικών που <i>αμβλύνουν τις Αδυναμίες και αποφύγουν τις Απειλές</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγική Ανθρωπίνων πόρων • Καταγραφή/ Απλούστευση και τυποποίηση διαδικασιών • Διαχείριση αλλαγής |

| | | |
|---|--|---|
| <p>ύφεση/ πτώση αγοραστικής δύναμης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημογραφικές μεταβολές • Πλασματική πληρότητα ξενοδοχείων • Κύρωση συμφωνίας των Πρεσπών • Σύντμηση των προθεσμιών κατάθεσης πρότασης για ΕΣΠΑ | <p>*Πλήγμα στα σήματα των προϊόντων, δικαστικοί αγώνες, παρανόηση γεωγραφικής προέλευσης</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Εισαγωγή ΠΣ • Αναθεώρηση ΟΕΥ <p>Ευθύνη Γενικού Γραμματέα</p> |
|---|--|---|

Από τον ανωτέρω πίνακα σε ό,τι αφορά τα στοιχεία που εμείς εντοπίσαμε ως δυνάμεις, αδυναμίες, απειλές και ευκαιρίες και καταχωρίσαμε, σκιαγραφούνται οι προς εκμετάλλευση δυνάμεις και ευκαιρίες που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη. Διαφαίνονται επίσης και τα αντίστοιχα εμπόδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ 2019-2023

Proper Prior Planning
Prevents Poor Performance²¹⁴

Αποστολή του Δήμου Ηρωικής Πόλης Νάουσας είναι να αποτελέσει υπόδειγμα μικρού αυτάρκους ευρωπαϊκού Δήμου στον οποίο κάποιος θα επιδιώκει να ζει. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την πίστη μας στις Αρχές της Χρηστής διοίκησης, τις υπεύθυνες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Οι πολίτες να απολαμβάνουν ποιότητα ζωής και να χαίρουν ίσων ευκαιριών μέσω της υπεύθυνης αξιοποίησης όλων των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει η φύση και αναπτύσσει ο άνθρωπος. Μέλημά μας να παραδώσουμε στις επόμενες γενιές έναν Δήμο με υποδομές, οργάνωση και προοπτική για τον οποίο θα είμαστε από κοινού υπερήφανοι.

Για να μπορέσει ο Δήμος Η.Π Νάουσας, εν καιρώ ειρήνης,²¹⁵ να οικοδομήσει όσα χρειάζονται και να πλησιάσει στο ανωτέρω όραμα πληρώντας την αποστολή του, πιστεύουμε ότι πρέπει να βασιστεί σε τέσσερις πυλώνες:

1. Ενδυνάμωση του αγροδιατροφικού τομέα
2. Τουριστική ανάπτυξη
3. Τεχνολογίες ενέργειας και περιβάλλοντος
4. Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας

²¹⁴ Παπαδόπουλος Λ. Δημήτριος, «*Επιχειρηματικό Σχέδιο*», εκδ. ΠΑΜΑΚ, Θεσσαλονίκη, 2013, σελ 5 (αναφορά στο άρθρο του Thomas W. Schneider, «*Building a Business Plan*» November-December 1998, pp30-32)

²¹⁵ Οι εξελίξεις σε εθνικό επίπεδο αφήνουν κατά την γνώμη μου να διαφαίνεται απειλή κατά της ειρήνης. Ο φιλόσοφος Kant, είχε πει ότι «κάθε περίοδος ειρήνης, είναι περίοδος μεσοπολέμου». Το να εθελουφλούμε δεν ωφελεί σε τίποτα, το έχουμε αναφέρει σε πολλά σημεία της παρούσας εργασίας. Τα όσα αναφέρονται στο στρατηγικό σχέδιο που περιγράφεται, είναι υλοποιήσιμα εν ειρήνη. Σε αντίθετη περίπτωση, γίνεται ευκόλως κατανοητό πως οι προτεραιότητες αλλάζουν και η εφαρμογή άλλων στρατηγικών σχεδίων έχει το προβάδισμα (διαχείρισης κρίσης, ασφαλούς εκκένωσης πληθυσμού, καταφύγια, επάρκεια ειδών πρώτης ανάγκης, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης κ.α)

1^{ος} ΠΥΛΩΝΑΣ : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται όλοι οι επιμέρους στόχοι και δράσεις που άπτονται του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα. Οι κινήσεις που χρειάζονται για να ενεργοποιηθεί ο μηχανισμός εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες εκ των οποίων ο σπουδαιότερος είναι η αгаστή συνεργασία με σαφή οριοθέτηση. Έτσι, τα προς λήψη ή προς εμβάθυνση μέτρα που ακολουθούν εμπίπτουν και στην αρμοδιότητα του Δήμου αλλά και στις αρμοδιότητες των αγροτικών και οινοποιητικών συνεταιρισμών. Ο βαθμός εμπλοκής του Δήμου στην επιχειρηματικότητα αποτελεί κάθε φορά πολιτική απόφαση. Στην παρούσα προσέγγιση, υιοθετούμε την στάση πως ο Δήμος οφείλει να λειτουργεί ως φορέας εκπροσώπησης και διαμεσολάβησης προς διευκόλυνση της επικοινωνίας με τις νέες αγορές, διεκδίκηση ονομασίας ΠΟΠ, και αρωγός προς οποιαδήποτε προσπάθεια περαιτέρω ανάπτυξης με ενεργοποίηση του δικτύου του, συνεργασία και καθοδήγηση των ενδιαφερόμενων. Δεν αποδεχόμαστε με τα τρέχοντα δεδομένα τον ρόλο του ως χρηματοδότη κάποιου εγχειρήματος.

Τα μέτρα που θεωρούμε ότι συμβάλουν στην ενδυνάμωση του αγροδιατροφικού τομέα είναι:

1. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του αγροτικού προϊόντος με:

- Ενίσχυση των συνεταιρισμών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας
- Διευκόλυνση στην πρόσβαση σε (γεωγραφικές) αγορές. Πραγματοποίηση έργων υποδομής για τη διευκόλυνση της παραγωγής και τη μείωση του κόστους και του χρόνου μεταφοράς (Δήμος), βελτίωση logistics (συνεταιρισμοί). Λόγω της ανάγκης μεταφοράς και διάθεσης φρέσκου προϊόντος ο χρόνος αποτελεί πειστικό παράγοντα στην εμπορία των φρέσκων φρούτων (και λαχανικών). Στο πλαίσιο της εργασίας, κατά τις συνεντεύξεις ετέθη το ερώτημα ως προς την χρησιμότητα ύπαρξης στην Ημαθία, εμπορικού αεροδρομίου. Το ερώτημα βασιζόταν στην αρχική σκέψη ότι θα μετακινούνταν μεγάλη ποσότητα προϊόντος, σε σύντομο χρόνο, σε μεγάλη απόσταση. Εξηγήθηκε όμως πως αν και σωστή η αρχική σκέψη δεν μπορεί να προσαρμοστεί με αυτόν τον τρόπο στα προϊόντα του Δήμου Η.Π Νάουσας διότι το τρίγωνο «βάρος εμπορεύματος/ κόστος μεταφοράς/ κόστος παραγωγής», δεν είναι υπέρ του ροδάκινου. Σε αντιδιαστολή, αναφέρθηκε η περίπτωση της Καστοριάς όπου μια τέτοια αποστολή είναι

συμφέρουσα λόγω της υψηλής αξίας του προϊόντος (γούνες), σε συνδυασμό με το χαμηλό του βάρος, και επομένως την συμφέρουσα σχέση τιμή φορτίου/ κόστος μεταφοράς, η οποία δεν αλλάζει κατά πολύ την τελική λιανική τιμή του προϊόντος.

- Διερεύνηση δυνατότητας διέλευσης εμπορικών αμαξοστοιχιών²¹⁶ από τους σταθμούς Νάουσας και Επισκοπής, και εξέταση της τιμολογιακής πολιτικής (διαβίβαση με αρ πρωτ 96/17/Δ3/ 5-5-2017 της απόφασης 214/6/5-5-2017 απόσπασμα πρακτικού από την Γραμματεία Διοικητικού Συμβουλίου της ΤΡΑΙΝΟΣΕ και της υπ αριθμ 13459/ 18/Τ10/4-12-2018 παράτασή της²¹⁷)
- Κατάρτιση φακέλων και υποβολή αναγνώρισης ως ΠΟΠ (π.χ κεράσια Ροδοχωρίου)
- Δημιουργία αυτοκόλλητου σήματος που θα δηλώνει τα φρούτα της περιοχής²¹⁸ και θα τους προσδίδει ταυτότητα ως προς την προέλευση και τον τρόπο καλλιέργειας
- Στόχευση στην βιολογική καλλιέργεια/ κτηνοτροφία
- Υιοθέτηση πρακτικών που βελτιώνουν την ποιότητα μειώνοντας το κόστος (συνεργασία με γεωπόνους/ κτηνιάτρους).
- Στόχευση σε ανταγωνιστικές στρατηγικές ηγεσίας κόστους: «εφόσον δεν υπάρχει περιθώριο να με επιλέγουν λόγω χαμηλής τιμής, να με επιλέγουν από το ράφι λόγω εξαιρετικής ποιότητας, και αναγνωρισμένης ταυτότητας» (ταυτοποίηση μέσω αυτοκόλλητων/ έλεγχοι στα σημεία πώλησης ώστε να μην μεταγγίζονται τα φρούτα σε τελάρα άλλων περιοχών)
- Χρήση σύγχρονων μεθόδων καλλιέργειας και χρήση εφαρμογών πληροφορικής στην διαχείριση της παραγωγής

²¹⁶<http://www.trainose.gr/%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD/>

²¹⁷<http://www.trainose.gr/wp-content/uploads/2018/12/%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%97-%CE%A4%CE%99%CE%9C%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%A9%CE%9D-%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%A1%CE%A9%CE%9D-2017-%CE%A9%CE%A3-31-03-2019.pdf>

²¹⁸ Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει με τα μήλα Zagorin.

2. Μεταποίηση αγροτικού προϊόντος²¹⁹

- Στρατηγική διαφοροποίησης του αγροτικού προϊόντος με σύγχρονες συσκευασίες (π.χ διαπνέουσες μεμβράνες, ατομικές συσκευασίες).
- Στρατηγική καθετοποίησης προς τα μπρος με δημιουργία μικρών μονάδων μεταποίησης (τεμαχισμός φρούτων και πακετάρισμα σε ατομική συσκευασία φρουτοσαλάτας/ παραγωγή μαρμελάδας/ παραγωγή couli²²⁰ και chutney²²¹/ παραγωγή βρεφικής φρουτοσαλάτας χωρίς συντηρητικά).- Θα οδηγήσει σε δημιουργία θέσεων εργασίας, και θα προκαλέσει εισαγωγή των παραγωγών και σε αγορά άλλου κλάδου. Χάρη στην παρούσα έρευνα, ανακαλύψαμε δύο²²² τέτοια εργαστήρια που στοχεύουν στην ποιότητα.
- Συσχετισμένη διαποίκιση στα οινοποιεία (π.χ παραγωγή ξυδιού ή δραστηριοποίηση στην κοσμετολογία).
- Γεωγραφική συγκέντρωση των μεταποιητικών μονάδων ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας (βελτίωση ανταγωνιστικότητας) και να λειτουργεί το επιχειρησιακό οικοσύστημα
- Παραγωγή τροφίμων προσαρμοσμένα σε απαιτήσεις ειδικών μονάδων καταναλωτών (έγκυες, ηλικιωμένοι, νεφροπαθείς), όπως φρουτοχυμοί εμπλουτισμένοι με ασβέστιο, χωρίς προσθήκη κάποιας γλυκαντικής ουσίας. (functional foods-healthy foods) πχ χυμός ροδιού Pom Star²²³ ο οποίος διακινείται και πωλείται κατεψυγμένος ώστε να διατηρεί τα συστατικά του, και αποψύχεται από τον καταναλωτή όταν εκείνος το επιθυμεί.
- Μεταποίηση φρούτων από φρέσκα σε αποξηραμένα όπως γίνεται με τα γνωστά αποξηραμένα σύκα ή δαμάσκηνα. Στον Δήμο Η.Π Νάουσας, έχει εντοπιστεί τέτοια δραστηριότητα, με την επωνυμία «BOSTANICA, nature's flavor». Η επιχείρηση, αποξηραίνει και πουλά κεράσια, μήλα, λωτούς, ροδάκινα, μάνγκο.

²¹⁹ Η Στρατηγική ευφυούς εξειδίκευσης (RIS3), οποία έχει ορίζοντα υλοποίησης το 2025, συμπεριλαμβάνει «ανάπτυξη νέων και καινοτόμων τροφίμων και ποτών (...) ούτως ώστε να επιτευχθεί διαφοροποίηση των προϊόντων του κλάδου,(...) προτείνεται η υλοποίηση δράσεων μεταφοράς τεχνολογίας και τεχνογνωσίας (...) με αξιοποίηση της χρήσης καθαρής ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση κατανάλωσης νερού). Ο ορίζοντας υλοποίησης του σχεδίου, και το γεγονός ότι αποτελεί μέρος των προτεραιοτήτων του θέτει η ΠΚΜ για την επόμενη πενταετία, επιτρέπουν να σκεφτούμε πως και τα προγράμματα ΕΣΠΑ που θα εξαγγελθούν θα στρέφονται προς αυτήν την κατεύθυνση.

²²⁰ Σάλτσα φρούτων ή λαχανικών

²²¹ Μαρμελάδα φρούτων ή λαχανικών

²²²<https://familyjar.gr> και <http://ktimadiamanti.gr>

²²³http://rodihellas.gr/?page_id=318

- Ενδυνάμωση της εξαγωγικής δύναμης των καλλιεργητών φυτωρίων στην Τ.Κ Μονοσπίτων. Διότι τα φρούτα δεν είναι το μόνο προϊόν που καλλιεργείται στον Δήμο Νάουσας.

3. Βιώσιμη διαχείριση φυσικών πόρων

- Ορθολογική χρήση υδάτινων πόρων (αρδεύσεις)
- Υιοθέτηση συστημάτων ανακύκλωσης ύδατος (θερμοκήπια)
- Ορθολογική και ακριβής κατά τις οδηγίες χρήση φυτοφαρμάκων/ λιπασμάτων²²⁴.
- Ανακύκλωση συσκευασιών φυτοφαρμάκων
- Υιοθέτηση πρακτικών βελτιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής, και για κάθε προϊόν ώστε, μεταποιημένο ή μη, να έχει προστιθέμενη αξία, και επομένως υψηλότερη τιμή
- Εισαγωγή ελέγχου ποιότητας στις καλλιέργειες και πιστοποίηση για αυτήν(ISO, HACCP), π.χ ενημέρωση για τον «Γενικό κανονισμό πιστοποίησης βιολογικών προϊόντων», εφαρμογή του Chain Of Custody (CoC) (Αλυσίδα επιμέλειας στα τρόφιμα) «*βασικό εργαλείο απόδειξης χειρισμού πιστοποιημένων προϊόντων*».²²⁵
- Αξιοποίηση του μνημονίου συνεργασίας με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας σε ό,τι αφορά την διασφάλιση ποιότητας και την δημιουργία αλυσίδων αξίας
- Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των προϊόντων
- Αυστηρός έλεγχος στα φυτοφάρμακα
- Αυστηρός έλεγχος στην ποιότητα του υδροφόρου ορίζοντα
- Δημιουργία green spots(πράσινων σημείων) για τα απόβλητα και υπολείμματα

4. Θωράκιση ανθρωπίνων πόρων

- Στατιστικός έλεγχος παραγωγής για να αποφεύγονται οι κορεσμοί σε ποικιλίες και είδη
- Περιοδικές ενημερώσεις για το θεσμικό πλαίσιο των καλλιεργειών και των αγορών. Τα φρέσκα προϊόντα υπόκεινται σε ειδικούς κανονισμούς της ΕΕ και

²²⁴<https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/protogenis-tomeas-agrotika-proionta/global-gap-ifa-froyta-kai-lachanika/> και απόκτηση πιστοποίησης για τις ορθές πρακτικές

²²⁵<https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/protogenis-tomeas-agrotika-proionta/global-gap-ifa-coc-alytida-tis-epimeleias-sta-trofima/>

ρυθμίσεων ως προς την ποιότητά τους (υπολειμματικότητα των φυτοφαρμάκων έως τον ορισμό/καθορισμό της έννοιας ποιότητας)

- Προσέλκυση νέων αγροτών και παρότρυνση ποικιλομορφίας στις ενασχολήσεις.
- Ενημερώσεις σχετικά με νέες μεθόδους καλλιέργειας, και εξελίξεων στην αγορά²²⁶, όπως η κρίση στα φημισμένα γαλλικά κρασιά της Bordeaux από το γεγονός ότι Κινέζοι επενδυτές σε διάστημα δέκα ετών απέκτησαν εκατόν πενήντα οινοπαραγωγικές μονάδες (chateaux), τις οποίες κάποιιοι μετονόμασαν.
- Παρακολούθηση των πιθανών πηγών χρηματοδότησης
- Δημιουργία συνεδριακού κέντρου στην ΤΚ Μονοσπίτων για διεξαγωγή ενημερώσεων σχετικά με τις δυνατότητες και προοπτικές των φυτωρίων. Έχοντας ένα συνεδριακό κέντρο κοντά στον χώρο επίσκεψης των γεωπόνων θα βελτιωθεί ο βαθμός ενημέρωσης, θα καλλιεργηθεί η επιθυμία συνανταγωνισμού για περαιτέρω εξαγωγές και εμπόριο, και θα διευρυνθεί η ποικιλία παραγόμενων δέντρων. Τα Μονόσπιτα, μπορούν επίσης να γίνουν κέντρο έμπρακτης συνεργασίας μεταξύ κτημάτων και πανεπιστημιακών και φοιτητών σε Σχολές που άπτονται της δένδροκομίας, καλλιέργειας, γεωπονίας, τεχνολογίας τροφίμων.

5. Ενίσχυση της εξωστρέφειας αναζήτηση νέων αγορών

- Οργανωμένη και στοχευμένη μετάβαση σε διεθνείς αγροτικές²²⁷ ή βιοτεχνικές εκθέσεις με σκοπό να ενημερώσουν και να ενημερωθούν. Πρόβλεψη για συνοδεία διερμηνέα²²⁸, και εκ των προτέρων επικοινωνία και συνεργασία με τον Έλληνα εμπορικό ακόλουθο στη χώρα επίσκεψης.
- Αναζήτηση νέων εγχώριων αγορών μέσα από την διαφοροποίηση των προϊόντων (πχ. βρεφικές φτουτοσαλάτες), αλλά και αναζήτηση νέων εξαγωγικών αγορών με προοπτική: Η Ρωσία ήταν και παραμένει μεγάλη αγορά. Δυστυχώς για λόγους που άπτονται εξωτερικής πολιτικής και δεν εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του Δήμου δεν είναι διαθέσιμη για τα ελληνικά αγροτικά προϊόντα. Μέχρι να ξαναανοίξει αυτή η «πόρτα», πρέπει να βρεθεί το εναλλακτικό «παράθυρο».

²²⁶https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2019/01/26/vins-de-bordeaux-une-passion-chinoise_5414817_4500055.html?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR1w_4JLevnXeQI5th-kzk1f4FH6q_Ff-Ub6-3P3cT1Xlt3CghJjMvhfIPc#Echobox=1548528521 (Le Monde, άρθρο που δημοσιεύθηκε στις 26/1/2019)

²²⁷<https://www.salon-agriculture.com/> (Αγροτική Έκθεση στο Παρίσι)

²²⁸ Επικοινωνία με τα κατά τόπους ελληνικά προξενεία και πρεσβείες

Χρειάζεται μελέτη –εξέταση των πέντε δυνάμεων του Porter (κεφάλαιο II, σημείο 8) για εύρεση νέων αγορών, εντός ΕΕ ή εκτός ΕΕ (π.χ Βόρεια Αφρική, Ισραήλ). Οι εξαγωγές στον πρωτογενή τομέα αποτελούν διέξοδο που διασφαλίζει ικανοποίηση ως προς την τιμή που ζητά ο παραγωγός, τη μείωση του κόστους, τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, και καλύτερους όρους πληρωμής.

- Ανάπτυξη στρατηγικών συν-ανταγωνισμού και στενή συνεργασία με ξενοδοχειακές μονάδες/ χώρους εστίασης εντός ή εκτός Ημαθίας για υιοθέτηση του προϊόντος ή του μεταποιημένου προϊόντος στην κουζίνα.
- Στρατηγική co-branding με μεγάλες εταιρείες παραγωγής γιαουρτιού (π.χ φρουτο-επιδόρπιο που να φέρει σήμα ή αναφορά ότι περιέχει ροδάκινα/ κεράσια Ναούσης ή Ροδοχωρίου αντίστοιχα, ακτινίδια Επισκοπής κ.α) και συν-ανταγωνισμού
- Μέσω της συσχετισμένης διαποίησης, τα οινοποιεία μπορούν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο της κοσμετολογίας τα ίδια ή να πουλήσουν το προϊόν τους σε μια συνεργασία co-branding ζητώντας να αναγράφεται το «ξινόμαυρο Ναούσης» στο τελικό προϊόν.

Μεγάλες εταιρείες καλλυντικών όπως η Estee Lauder, Dior, Lancôme, Caudalie, Arivita²²⁹, δημιουργούν προϊόντα ομορφιάς βασιζόμενες στις αντιοξειδωτικές δράσεις των σταφυλιών²³⁰. Χρησιμοποιούνται παράγωγα που προκύπτουν από το σταφύλι πριν ή μετά την οινοποίησή του, όπως τα στέμφυλα, τα κουκούτσια ή το σταφυλοκουκουτσέλαιο (Grape seed oil) που αξιοποιείται στην αρωματοθεραπεία και στην παραγωγή προϊόντων σωματικής ευεξίας (spa).

- Εκμετάλλευση της στροφής του καταναλωτικού κοινού στα βιολογικά προϊόντα²³¹. Έμφαση στις οργανικές/ βιολογικές καλλιέργειες²³²
- Σύνδεση με τον (αγρο)τουρισμό μέσω δημιουργίας χώρων όπου επισκέπτες μπορούν να συμμετάσχουν σε όλες τις αγροτικές εργασίες και να αγοράσουν στο τέλος (π.χ της συγκομιδής) τα φρούτα που συνέλλεξαν.
- Πλατφόρμες-commerce και e-shop για προβολή αγαθών και προσέλκυση πελατών. Κυρίως των ΠΟΠ προϊόντων όπως ο μπάτζιος και το κρασί, ώστε να

²²⁹ Εταιρείες καλλυντικών που διατίθενται σε εξειδικευμένα καταστήματα και σε φαρμακεία, έχοντας ως κύριο αγοραστικό κοινό, το γυναικείο, σε όλες τις ηλικιακές ομάδες άνω των 25 ετών, και απευθυνόμενες σε όλα τα βαλάντια.

²³⁰ Συγκεκριμένα τα αντιοξειδωτικά συστατικά ρεσβερατρόλη, πολυφαινόλες και τανίνες.

²³¹ <https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/biologika-proionta/>

²³² <https://www.sbbe.gr/diktio-viologikon-proionton/> Δίκτυο βιολογικών προϊόντων του ΣΕΒΕ

συμπαρασύρουν και άλλα (π.χ καπνιστά αλλαντικά, ή κρέας μαριναρισμένο σε ξινόμαυρο κρασί²³³)

- Αξιοποίηση του δικτύου ²³⁴ Ελλήνων εκλεγμένων στην Ευρώπη, καθώς και του νεοϊδρυθέντος γραφείου στις Βρυξέλλες της ΠΚΜ

Η ενδυνάμωση του αγροδιατροφικού τομέα μέσω της στροφής στην υψηλή ποιότητα, θα ενισχύσει και τον επόμενο πυλώνα ανάπτυξης, που είναι ο τουρισμός. Η ποιότητα των τροφίμων, ο τρόπος που παρασκευάζονται, και όλη η παράδοση που συνδέεται με το φαγητό, απορροφά το 1/3 των εξόδων του επισκέπτη κατά το ταξίδι του²³⁵. Χωρίς να αναφερόμαστε ειδικώς στον «γαστρονομικό τουρισμό».

²³³<http://farmabandi.gr/new/index.php/allantika>

²³⁴<https://inioxos.gr/diktyo/i-fysiognomia-mas/> «Το Δίκτυο Ελλήνων Αποδήμων Αιρετών Αυτοδιοίκησης της Ευρώπης είναι ένας θεσμός στον οποίο συμμετέχουν οι απόδημοι Έλληνες της Ευρώπης που εκλέγονται και δραστηριοποιούνται στις τοπικές ή περιφερειακές διοικήσεις των τόπων κατοικίας τους. Δημιουργήθηκε το φθινόπωρο του 2001, μετά από πρωτοβουλία της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων της Ελλάδας, του Υπουργείου Εξωτερικών, της Γ.Γ. Απόδημου Ελληνισμού και του Συμβουλίου Απόδημου Ελληνισμού της Ευρώπης και με την ενεργό υποστήριξη του Ελληνικού Κοινοβουλίου.»

²³⁵ Πίττας Γ., 2018, σελ 24

2^{ος} ΠΥΛΩΝΑΣ : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η Τουριστική ανάπτυξη και οι τεχνολογίες ενέργειας και περιβάλλοντος αποτελούν την αιχμή της σάρισας για την οικονομική ανάπτυξη του Δήμου, με σκοπό να καταστεί οικονομικά αυτόνομη ώστε να μπορούμε πράγματι να μιλάμε για Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με μελέτη του ΕΟΤ²³⁶, η περιοχή της Νάουσας εντάσσεται στις αναδυόμενες εσωτερικές ζώνες θεματικού ή ήπιου τουρισμού²³⁷. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι έχει να αναπτύξει πολλές δυνατότητες, και ότι επίσης πρέπει να παραδειγματιστεί από τις κινήσεις στον τουρισμό άλλων περιοχών. Να παραδειγματιστεί τόσο από τις σωστές όσο και από τις λάθος επιλογές. Επίσης, σημαντικό είναι να μην ακολουθείται το οποιοδήποτε παράδειγμα αν δεν συνεξετάζεται αν οι συγκυρίες είναι ευνοϊκές, καθώς και αν το τουριστικό προϊόν στο οποίο στρεφόμαστε έχει κορεσμό. Βασική παράμετρο αποτελεί και η φάση ζωής στην οποία βρίσκεται η υπό εξέταση υπηρεσία. Για την λήψη σχετικής υπεύθυνης απόφασης πρέπει να συνταχθεί για τον τουρισμό ξεχωριστό στρατηγικό σχέδιο, που θα λάβει υπόψη, τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου, και την διάρκεια ζωής του τουριστικού προϊόντος²³⁸ καθώς και τη φάση στην οποία βρίσκεται, βασιζόμενη σε εξειδικευμένη SWOT analysis, και αξιοποιώντας το εργαλείο της στατιστικής ανάλυσης δεδομένων.

Σχετικά με την τουριστική κίνηση της περιοχής, να επισημάνουμε πως σε ό,τι αφορά την φιλοξενία, βασίζεται σε παραμονή σε φιλικό σπίτι, ή σε ξενοδοχειακή μονάδα. Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε δεν βρήκαμε πρόταση καταλύματος μέσω Airbnb²³⁹. Μήπως όμως μέσω αυτού θα επισκεπτόταν την περιοχή άνθρωποι που σε διαφορετικές περιπτώσεις δεν θα εργόντουσαν²⁴⁰; Αυτή είναι μια απάντηση στην οποία μπορούν να απαντήσουν οι επαγγελματίες του τουρισμού.

²³⁶ Μελέτη τουριστικής ανάπτυξης ΠΚΜ και Δυτικής Μακεδονίας (2003)

²³⁷ Μαζί με το όρος Βέρμιο, Βέροια, Νάουσα, όρος Βόρας, Έδεσσα, Κερκίνη-Δοιράνη, Στρυμόνα, Λίμνες Λαγκαδά

²³⁸ Σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΒΕ«Η ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού διέρχεται τη φάση της ωρίμανσής του, δηλαδή την περίοδο όπου η προσφορά έχει αυξηθεί, υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός και από χώρες χαμηλού κόστους, ενώ η ζήτηση στρέφεται προς νέα εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες», η οποία αναφέρεται στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο για την ανάπτυξη και την προώθηση του θεματικού τουρισμού στην Περιφέρεια Ηπείρου.

²³⁹ <https://www.airbnb.gr/> εντοπίστηκαν προτάσεις για την Νάουσα της Πάρου.

²⁴⁰ Απορία που εξέφρασε ο κ. Δημήτρης Μανιάτης (Πρόεδρος του επιμελητηρίου Μεσσηνίας) <https://www.eleftheriaonline.gr/local/oikonomia/epimelitiria/item/138896-dim-maniatis-stratigikos-xediasmos-gia-tin-touristiki-anaptyksi-tis-peloponnisou>

Βασιζόμενοι στην εκτίμησή μας και στα αποτελέσματα που έφεραν οι αναλύσεις που έχουν ήδη παρουσιαστεί, θεωρούμε ότι για την τουριστική ανάπτυξη του Δήμου Η.Π Νάουσας πρέπει να ληφθούν μέτρα που θα συμβάλλουν στην: Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου χωρίς όμως να υπάρξει μείωση στην ένταση της εποχικότητας²⁴¹, ανάπτυξη θεματικών προϊόντων, στην προβολή τους, στην κινητοποίηση της τοπικής κοινωνίας, βασιζόμενα σε συνέργειες, στην εξωστρέφεια και στην ποιότητα.

1. Επιμήκυνση τουριστικής περιόδου

- Αξιοποίηση, και βελτίωση λειτουργίας υποδομών: αναβάθμιση ποιότητα συρμών που συνδέουν την περιοχή με την Θεσσαλονίκη.
- Αξιοποίηση του ποταμού Μαρίτσα (Τ.Κ Ζερβοχωρίου) με διαμόρφωση όχθων και ανάπτυξη παραποτάμιων δραστηριοτήτων.
- Αξιοποίηση της περιοχής Στασιάνα (Τ.Κ Μαρίνα) με γήπεδα και δραστηριότητες υπαίθρου
- Αναζήτηση προγραμμάτων για την ανάπτυξη της Τ.Κ Ροδοχωρίου και ανάδειξη του ορεινού του χαρακτήρα. Ανάδειξη της δρυός της Ελπίδας.
- Δημιουργία πακέτων Long weekends, κυρίως κατά τις «νεκρές περιόδους», εντάσσοντας δραστηριότητες θεματικού τουρισμού
- Εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές με στρατηγικές ηγεσίας προϊόντος: Silver age. Υπάρχει αυξανόμενη τάση συμμετοχής ατόμων της τρίτης ηλικίας σε τουριστικές αποδράσεις. Λαμβάνοντας υπόψη την νοοτροπία και την οικονομική δυνατότητα, δυνητικοί επισκέπτες, που θα συνδυάσουν την φιλοξενία με τη γαστρονομία, ήπιες μορφές φυσικής άσκησης, πακέτα πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος, ιαματικό τουρισμό, αποτελούν τα άτομα τρίτης ηλικίας από το εξωτερικό. Πρόκειται για «δύσκολη» πελατεία, με απαιτήσεις καθώς γνωρίζουν τι θέλουν και πώς είναι σωστό να γίνει.
- Εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές με στρατηγικές ηγεσίας προϊόντος: άτομα με ειδικές ανάγκες.

²⁴¹ Παρατήρηση του κ. Δημήτρη Μανιάτη (Προέδρου του επιμελητηρίου Μεσσηνίας)

2. Ανάπτυξη θεματικών²⁴² προϊόντων

- Ιατρικός/ ιαματικός τουρισμός. Τα ιαματικά λουτρά στην Τ.Κ Κοπανού, των οποίων η έγκριση βρίσκεται προ των πυλών μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης επισκεπτών, σε συνδυασμό με τις δομές του Νοσοκομείου Ημαθίας-μονάδα Νάουσας. Η δημιουργία τους μπορεί να συνδυαστεί με συνεργασία με μεγάλα ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία και κέντρα αποκατάστασης.
- Γαστρονομικός τουρισμός με προβολή των τοπικών προϊόντων²⁴³ και συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα²⁴⁴. Ανάδειξη κατ' αυτόν τον τρόπο μέσα από εξωστρεφείς δράσεις της τοπικής κουζίνας (υλικά, τρόποι παρασκευής, σκευή) της υψηλής γαστρονομίας της περιοχής ώστε να είναι ικανός παράγοντας προσέλκυσης επισκεπτών, και να αποτελέσει γαστρονομικό προορισμό²⁴⁵.
- Ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου²⁴⁶, με έμφαση στον οινoturισμό και τις περιηγητικές διαδρομές («Θέρετρο 4 εποχών 3-5 Πηγάδια»). Ο οινoturισμός μπορεί να αποτελέσει την αιχμή του δόρατος του τουρισμού λόγω του ήδη πιστοποιημένου ΠΟΠ προϊόντος και χάρη στο γεγονός ότι τα οινοποιεία είναι ήδη οργανωμένα ως προς αυτό με την οργάνωση τριημέρων οινογνωσίας, και γιορτές κρασιού.
Στους οينوπαραγωγούς έγκειται να δημιουργήσουν χώρους φιλοξενίας όπου οι επισκέπτες θα καταλύουν και πέρα από τις γευστικές δοκιμές θα συμμετέχουν ενεργά σε όλη την παραγωγή της αμπέλου και του κρασιού²⁴⁷.
- Οικοτουρισμός, στην προστατευόμενη περιοχή Natura του Βερμίου (bird watching), στον ποταμό Μαρίτσα (Τ.Κ Ζερβοχωρίου), στην Τ.Κ Αρκοχωρίου.

²⁴²«Ως θεματικός τουρισμός νοούνται οι ειδικές μορφές τουρισμού αιφόρου τουριστικής ανάπτυξης, που προσελκύουν επισκέπτες-τουρίστες, με ειδικά ενδιαφέροντα οι οποίοι θέλουν να βιώσουν αυθεντικές εμπειρίες και, με σεβασμό στο περιβάλλον, ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση των επισκεπτών-τουριστών με το φυσικό περιβάλλον, τον ανθρώπινο παράγοντα, τις περιφέρειες και τους δήμους, προωθούν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στις τοπικές κοινωνίες και αναδεικνύουν τα ιδιαίτερα πολιτισμικά στοιχεία του κάθε τόπου.» άρθρο 3, Ν. 4582/ 2018(ΦΕΚ Α' 208/11-12-2018).

²⁴³Εστιατόριο στο Αρκοχώρι έχει βραβευτεί για την ποιότητα στην κουζίνα του.

<http://www.estiatorio-xarama.gr/index.htm>

²⁴⁴Όπως π.χ το πρόγραμμα «Cultural gastronomic particularities: Creation of an identity of the local gastronomic heritage in the region Greece-Italy» (2007-2013) <https://www.keep.eu/project/4183/cultural-gastronomic-particularities-creation-of-an-identity-of-the-local-gastronomic-heritage-in-the-region-greece-italy>

²⁴⁵ Πίττας, 2018, σελ 22

²⁴⁶ «Με βάση τις επιμέρους οργανωμένες δραστηριότητες αναψυχής που αναπτύσσονται, ο τουρισμός υπαίθρου διακρίνεται σε αγροτουρισμό, οινoturισμό, οικοτουρισμό - πράσινο τουρισμό, περιηγητικές διαδρομές - πεζοπορία, γεωτουρισμό και αλιευτικό τουρισμό». (Ν4582/ 2018, άρθρο 4. ΦΕΚ 208/Α/ 11-12-2018)

²⁴⁷ Παράδειγμα που έχουμε από την πόλη Κρεμς της Αυστρίας

- Αθλητικός τουρισμός, στοχεύοντας στην ιδιαιτερότητα του υψομέτρου, και μέσα από συμφωνίες win-win στην διοργάνωση αγώνων.
- Τουρισμός 4 εποχών²⁴⁸ σε όλο τον Δήμο, μέσα από τις δράσεις που αναφέρονται στο παρόν, μα και ενίσχυση της δημιουργίας δραστηριοτήτων στο χιονοδρομικό κέντρο 3-5 πηγαδιών με από κοινού προβολή των πρωτοβουλιών που θα αναπτύξει ο επενδυτής.
- Αναζήτηση ιδιώτη επενδυτή που επιθυμεί να συμμετάσχει σε ΣΔΙΤ²⁴⁹ με σκοπό την αξιοποίηση αρχιτεκτονικά αναγνωρισμένης ακίνητης δημοτικής περιουσίας²⁵⁰. Εν δυνάμει δημιουργία καταλύματος που θα λειτουργεί ως εκπαιδευτικός χώρος για τους μαθητές των ΕΠΑΛ του Νομού, και του ΙΕΚ Βέροιας.
- Μέσω της εκπαίδευσης, με δημιουργία πολυθεματικού διαδραστικού παιδικού μουσείου. Μπορεί να ξεκινήσει από δημιουργία χώρου για τις θετικές επιστήμες, σε συνδυασμό με την υδροηλεκτρική ενέργεια, όπου τα παιδιά, θα μπορούν να ακουμπήσουν και να χειριστούν τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, να μυηθούν στις αρχές της φυσικής, να παραστούν στην οπτικοποιημένη απόδειξη θεωρημάτων των μαθηματικών, και να διενεργήσουν πειράματα χημείας. Αντίστοιχο αμιγώς παιδικό μουσείο, υπάρχει μόνο στην Αθήνα²⁵¹, ενώ στη Θεσσαλονίκη, το κέντρο ΝΟΗΣΙΣ²⁵² καλύπτει την ανάγκη αυτή. Ενδεχόμενη σύμπραξη και χρηματοδότηση προς εξέταση. Το παιδικό μουσείο μπορεί να φιλοξενεί περιοδικές εκθέσεις με θέμα την υγιεινή διατροφή, την ανατομία και λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού, τη γλωρίδα και την πανίδα, και να συνδυαστεί με συνεργασία με το Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης Νάουσας²⁵³ οργανώνοντας επισκέψεις και δράσεις στο βουνό, σε πραγματικό χώρο. Στο πλαίσιο αυτό δύνανται να αναπτυχθούν συνεργασίες με τις Διευθύνσεις Α/θμιας, και Β/θμιας Εκπαίδευσης, καθώς και με τμήματα σχολών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Υπόδειγμα μπορεί να

²⁴⁸ <http://snowmountain.unwto.org/event/10th-world-congress-snow-and-mountain-tourism> Στην ιστοσελίδα παρατίθενται όλες οι προτάσεις των πρωτοπόρων πόλεων στον τουρισμό βουνού και σκι όπως αυτές διατυπώθηκαν στην παγκόσμια σύσκεψη ορεινού τουρισμού, (21-23 Μαρτίου 2018)

²⁴⁹ Σύμπραξη Ιδιωτικού Δημοσίου Τομέα

²⁵⁰ Τα ΣΔΙΤ στη Νότια Γαλλία έχουν αποδώσει, με την μετατροπή παλαιού κάστρου σε ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας.

²⁵¹ <https://www.hcm.gr/>

²⁵² <https://www.noesis.edu.gr/>

²⁵³ <http://kpenaousas.gr/el/>

αποτελεί ο πρωτοπόρος και καινοτόμος για την εποχή που δημιουργήθηκε αντίστοιχος χώρος στο Παρίσι²⁵⁴.

- Στο πλαίσιο του επαγγελματικού τουρισμού, συγκεκριμένα του συνεδριακού τουρισμού²⁵⁵, μπορεί να εισαχθεί τακτική ετήσια διοργάνωση διημερίδας όπου οι σπουδαστές απόφοιτοι μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών, θα παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους. Όροι συμμετοχής, διαθέσιμος χρόνος κτλ προς αποσαφήνιση. Απαραίτητη η ύπαρξη οργανωτικής και επιστημονικής επιτροπής αποτελούμενη από διδάσκοντες των τμημάτων των αντίστοιχων Σχολών.
- Μέσω της εκπαίδευσης και πάλι, κατ' επέκταση και του συνεδριακού τουρισμού, να προχωρήσει ο Δήμος σε διοργάνωση θεατρικών παραστάσεων και σεμιναρίων θεάτρου στο Αρχαίο θέατρο της Μιέζας, σε συνεργασία με το Λύκειο Επιδαύρου²⁵⁶ (ενδεχόμενοι συνεργάτες, η Εφορεία Αρχαιοτήτων Ημαθίας, το τμήμα θεατρικών σπουδών του ΑΠΘ, και Μουσικής επιστήμης και τέχνης του ΠΑΜΑΚ)
- Στον **Χάρτη 3**, αναφέρονται ενδεικτικά τα «brands» που πρωταγωνιστούν στις Περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας- Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Ο Δήμος Η.Π Νάουσας, στην Σχολή Αριστοτέλους, έχει την μοναδικότητα να συνδυάζει δύο ιστορικές προσωπικότητες : τον Αλέξανδρο και τον Αριστοτέλη.

²⁵⁴<http://www.cite-sciences.fr/en/home/>

²⁵⁵ «Ως Συνεδριακός Τουρισμός νοούνται οι οργανωμένες συναντήσεις ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα ή επαγγελματικές ιδιότητες και με πρωτεύοντα σκοπό την επιστημονική ενημέρωση και την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των παρευρισκομένων στην εκδήλωση συνέδρων/ομιλητών. Αποτελεί συνιστώσα του επαγγελματικού τουρισμού, μαζί με τα ταξίδια κινήτρων και τις εκθέσεις. Στοχεύει στην προσέλκυση μεγάλου αριθμού ατόμων για λίγες μέρες σε ένα συγκεκριμένο τοπικό προορισμό, διευρύνοντας την τουριστική περίοδο και προβάλλοντας τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά (πολιτιστικά, υπαίθρου κ.α.)» Νόμος 4582/2018 «Θεματικός τουρισμός - Ειδικές μορφές τουρισμού - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου στον τομέα του τουρισμού και της τουριστικής εκπαίδευσης - Στήριξη τουριστικής επιχειρηματικότητας και άλλες διατάξεις»

²⁵⁶<http://greekfestival.gr/lykeio-epidayroy/lykeio/>

Χάρτης 3 : Τέσσερα τουριστικά brands της Κεντρικής και Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης²⁵⁷



Η χωρική συνύπαρξή τους δίνει τη δυνατότητα διεκδίκησης μεριδίου στον συνεδριακό και εκπαιδευτικό τουρισμό, ενσωματώνοντας επίσκεψη στην περιοχή σε κάθε πρόγραμμα Erasmus/ Socrates (φοιτητών και διδασκόντων) των πέριξ Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων.

- Ανάπτυξη συνεργιών με πανεπιστημιακά Ιδρύματα του εξωτερικού και κέντρα διαβίου μάθησης. Παρόμοια λειτουργούν στο πανεπιστήμιο της Σορβόνης²⁵⁸, και των Βρυξελλών²⁵⁹ μα και στη Σχολή του Λούβρου²⁶⁰, για να αναφέρουμε λίγα μόνο παραδείγματα.
- Εκμετάλλευση της τεχνολογίας εικονικής πραγματικότητας για περιήγηση στους Μακεδονικούς Τάφους, κυρίως σε εκείνους όπου η επίσκεψη δεν είναι δυνατή λόγω κινδύνου που διατρέχουν τα μνημεία από τους περιβαλλοντικούς ρύπους και τη μεταβολή των συνθηκών συντήρησης. Βελτίωση του περιβάλλοντος χώρου σε συνεργασία με την Εφορεία Αρχαιοτήτων με ανάδειξη του φυσικού κάλλους και τεχνικές παρεμβάσεις τουριστικής εκμετάλλευσης τους, πέρα από την προφανή πρόθεση διάσωσής τους.

²⁵⁷ Πηγή: TECHNICAL ASSISTANCE ACTION TO SUPPORT TOURISM PLANNING AND POLICY FOR THE PROMOTION OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN GREECE Component IV: Development of new alternative tourist products Activity 4.4 ASSISTANCE TO DEVELOP THREE PILOT SITES FOR TOURISM IN GREECE FINAL REPORT: Desk research and analysis of the current situation of three pilot destinations for tourism development in Greece, Agency for economic cooperation and development, Dr Bernhard Bauer. <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/meletes?pageNo=4>

²⁵⁸ <http://lettres.sorbonne-universite.fr/se-cultiver-a-tout-age>

²⁵⁹ <http://www.ulb.ac.be/cepulb/>

²⁶⁰ <http://www.ecoledulouvre.fr/international>

- Καλλιέργεια των δυνατοτήτων που υπάρχουν, (οικονομικούς, γεωλογικές ιδιαιτερότητες, ιδιοκτησιακό καθεστώς κτημάτων της περιοχής, χιλιομετρικές αποστάσεις) για ενοποίηση των αρχαιολογικών χώρων. Ένα τέτοιο εγχείρημα θα πρέπει να εξεταστεί αφού ολοκληρωθούν οι αρχαιολογικές ανασκαφές που έχουν ήδη προγραμματιστεί στην περιοχή.

3. Εξωστρέφεια. Προβολή τουριστικών προϊόντων

- Να αποκτήσει ο δήμος περίπτερο τουριστικής πληροφόρησης, όπου θα διατίθεται έντυπο και ηλεκτρονικό υλικό με πληροφορίες για την περιοχή (ιστορικά μνημεία, μουσεία, χάρτης, εστιατόρια, ξενοδοχεία, γενικές πληροφορίες). Το σημείο που προτείνεται και πληροί τις προϋποθέσεις τοποθεσίας²⁶¹ και τετραγωνικών είναι το δημοτικό κατάστημα όπου στεγαζόταν πριν την μεταφορά του το ΚΕΠ.

Μέσω αυτού του περιπτέρου αυτού θα μπορούν να οργανωθούν τα καζάνια²⁶².

Ως σήμερα, αν και τα καζάνια είναι ανοικτά σε όλους, περιορίζονται σε λίγους που γνωρίζουν πώς, πού και πότε να επικοινωνήσουν εξασφαλίζοντας την επίσκεψή τους σε αυτά.

Στο ίδιο γραφείο τουρισμού, μπορεί να λειτουργεί γραφείο υποδοχής συνεδρίων, αξιοποιώντας όλους δημοτικούς χώρους διεξαγωγής, υπαίθριους και μη, παρέχοντας μεταφορά από το αεροδρόμιο στον Δήμο, έναντι μικρού αντίτιμου.

- Βαρύτητα στη δημιουργία souvenir. Αυτή την στιγμή ο επισκέπτης μπορεί να μεταφέρει μόνο βρώσιμα προϊόντα τα οποία είναι ευπαθή και βαριά για τη μεταφορά. Επίσης το κόστος τους ενδέχεται να ξεπερνά τον προϋπολογισμό που μπορεί να διαθέσει ο μέσος ταξιδιώτης. Δεν υπάρχει η δυνατότητα αγοράς μπρελόκ, κούπας, αυτοκόλλητου, μαγνήτη, καρτ ποσταλ ή όποιο άλλο αντικείμενο παράγεται σε αυτές τις περιπτώσεις. Τα souvenir παρέχουν την δυνατότητα να κινηθεί κανείς σε μεγάλο εύρος τιμών καλύπτοντας όλα τα βαλάντια: από μια κάρτα χαμηλού κόστους, μέχρι σκαλιστά κρυστάλλινα ποτήρια κόκκινου κρασιού με το έμβλημα της πόλης. Θα μπορούσαν να προστεθούν περίτεχνα ανοιχτήρια μπουκαλιών ή θήκες διατήρησης τυριού,

²⁶¹ Λίγα μέτρα από την είσοδο της πόλης, δίπλα στην είσοδο του πάρκου της Νάουσας που πρόκειται να αναπλαστεί

²⁶² Χώροι εντός των οινοποιείων όπου γίνεται η απόσταξη του τσίπουρου και χώρος εστίασης

ειδικά κουβέρ για γλυκό του κουταλιού και ο κατάλογος με τις δυνατότητες είναι ατελείωτος, παραμένοντας πάντα σε αντικείμενα που φέρουν τον χαρακτήρα του Δήμου, διότι τα συνθήματα τύπου “I love Hariessa”, και “I love Mieza” έχουν πουληθεί παντού. Η αλήθεια όμως είναι ότι συνεχίζουν να πουλάνε.

- Εκεί που άλλες περιοχές καταπιάνονται με τη «δημιουργία μύθων» οι οποίοι καλούνται να προωθήσουν καλύτερα το τουριστικό προϊόν του Δήμου, προσωπική άποψη είναι ότι ο Δήμος Η.Π Νάουσας πρέπει να τονίσει την διαφορά του, αναφερόμενος σε «Θρύλους» και «Αληθινές Ιστορίες» που συνοδεύουν τις δραστηριότητες, και οι οποίοι αποτελούν μέρος της ταυτότητας του τόπου. Αξιοποίηση των δικτύων στα οποία συμμετέχει ο Δήμος (Αμφικτυονία Αρχαίων Ελληνικών πόλεων, Δίκτυο πόλεων με ποτάμια²⁶³)
- Καταγραφή και ημερολόγιο όλων των πανηγυριών του Δήμου. Επιλογή πιλοτικής προώθησης ενός πανηγυριού σε ορεινό και ενός σε οικισμό του κάμπου, όπως π.χ το Κουρμπάνι στο Αρκοχώρι που συγκεντρώνει επισκέπτες από όλο τον Νομό
- Δημιουργία e-shop και e-commerce με προϊόντα παράγωγα του branding, τα οποία θα διατίθενται και εντός του τουριστικού περιπτέρου, και σε ηλεκτρονικό κατάστημα.
- Έντονη προβολή των αποτελεσμάτων του branding της πόλης, και διάχυση στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο του slogan “Sorry no beaches”.
- Χρήσης Quick Response²⁶⁴ κωδικού (Qrcode), για γρήγορη λήψη πληροφοριών από τους επισκέπτες
- Χρήση Beacons²⁶⁵, για γρήγορη αποστολή πληροφοριών στους επισκέπτες
- Εφαρμογή τακτικών digital marketing, στο τρίπτυχο earned media, paid media, owned media. (π.χ ιστοσελίδα με παροχή δυνατότητας εικονικής περιήγησης 360 μοιρών σε χώρους πολιτισμού, φαράγγια, ιστορικά μνημεία, μοναστήρια, Μακεδονικοί Τάφοι Λευκαδίων)
- Δημιουργία καναλιού στο youtube επροβολής του Δήμου

²⁶³ Ορα σελίδα 122 του παρόντος

²⁶⁴ Πρόκειται για γραμμωτό κώδικα (barcode) δύο διαστάσεων, που δημιουργήθηκε από την ιαπωνική εταιρεία Denso-Wave το 1994,(Γρήγορη Ανταπόκριση). Οφείλει το όνομά του στην γρήγορη ανταπόκριση στην αποκωδικοποίηση.

²⁶⁵ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες της τεχνολογίας αυτής <https://kontakt.io/beacon-basics/what-is-a-beacon/> (Κωνσταντίνος Ταραμπάνης, Πανεπιστημιακές σημειώσεις 2018)

- Κοινωνική δικτύωση στο facebook, twitter και instagram, με διάχυση φωτογραφιών και σποτ από τον Δήμο.
- Διαχείριση σελίδων ώστε σε αναζήτηση βάσει θεματολογίας ή λέξεων-κλειδιά, να εμφανίζεται ο Δήμος στην πρώτη σελίδα των μηχανών αναζήτησης
- Ξενάγηση δημοσιογράφων εξειδικευμένων εντύπων και tour operators.
- Ανάδειξη του πάρκου της Νάουσας, όπως αυτό θα γίνει μετά την ανάπλασή του μέσω διαγωνισμού²⁶⁶. Μπορεί να επιτευχθεί και μέσω μαθητικών ή φοιτητικών διαγωνισμών μα και διαδραστικών ψηφιακών παιχνιδιών τύπου kahoot²⁶⁷ ή του πατροπαράδοτου κυνηγιού θησαυρού
- Γνωστοποίηση μέσω beacons, και ανάρτησης σε δημοσιογραφικά site και blogs Βορείου Ελλάδος, των διευθύνσεων που ντύνουν Μπούλα για την παραδοσιακή αποκριά της Νάουσας. Η παρουσία μπορεί να επιτρέπεται έναντι αντιτίμου.
- Κινητοποίηση αδελφοποιημένων Δήμων για αμφίδρομες καλύτερες οικονομικές προϋποθέσεις φιλοξενίας και εστίασης (σε συνεννόηση με τους εστιατορές και τους ξενοδόχους)
- Διοργάνωση διαγωνισμού Αρχαίου Θεάτρου στον φυσικό του χώρο. Σχολικούς, ερασιτεχνικούς ή επαγγελματικούς.
- Λήψη πιστοποίησης από το Υπουργείο Τουρισμού των συνεδριακών χώρων του Δήμου (Αίθουσες Χρίστος Λαναράς «ΕΡΙΑ» και «Βέτλανς», Πολιτιστικός Χώρος Σχολής Αριστοτέλους)²⁶⁸. Κατ' αυτόν τον τρόπο, φορείς και ταξιδιωτικά γραφεία, θα έχουν πρόσβαση σε πλήρεις και αξιόπιστες πληροφορίες.

²⁶⁶ Προώθηση που ακολουθούν στον Καναδά, στην οποία πρωτοστατεί η σύζυγος του Πρωθυπουργού, κ. Sophie Trudeau

²⁶⁷ Το συγκεκριμένο παιχνίδι μας σύστησε ο κ. Αναστάσιος Τσίτσης, οργανωτικά υπεύθυνος του τμήματος Ρομποτικής του ΠΑΜΑΚ στη Νάουσα

²⁶⁸ «Τα συνεδριακά κέντρα υπάγονται στις εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής του άρθρου 1 παρ. 3 του ν. 4276/ 2014 (Α' 155). Ορίζονται ως στεγασμένοι χώροι συγκέντρωσης κοινού, που καλύπτουν τις ανάγκες αμιγών συνεδριακών εκδηλώσεων ή μικτών εκδηλώσεων, δηλαδή συνεδριακών και συναφών πολιτιστικών, κοινωνικών, εκθεσιακών, εμπορικών ή/ και ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Λαμβάνουν Ειδικό Σήμα Λειτουργίας από την Ειδική Υπηρεσία Προώθησης και Αδειοδότησης Τουριστικών Επενδύσεων (ΕΥΠΑΤΕ) του Υπουργείου Τουρισμού, σύμφωνα με την υπ' αριθ. Τ/4486/1999 υ.α. (Β' 2202) «Προϋποθέσεις χορήγησης Ειδικού Σήματος Λειτουργίας σε επιχειρήσεις Συνεδριακών Κέντρων», όπως ισχύει.» <http://www.opengov.gr/tourism/?p=1439>, και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που αναφέρονται στην σχετική ιστοσελίδα του υπουργείου: <http://www.mintour.gov.gr/Investments/wizards/sinedriakakentra/>

- Δημιουργία γεωπάρκου²⁶⁹ στο φαράγγι της Κράστας, με προσεκτική συνεξέταση αν ο χαρακτηρισμός αυτός θέτει περιορισμούς στη δημιουργία αναρριχητικών διαδρομών.
- Κατάθεση φακέλου για συμμετοχή στο πρόγραμμα «EDEN²⁷⁰- Ευρωπαϊκοί Προορισμοί Αριστείας» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο της «Ατζέντας για έναν Αειφόρο και Ανταγωνιστικό Ευρωπαϊκό Τουρισμό», «με στόχο την ανάδειξη νέων τουριστικών προορισμών, μη παραδοσιακών και μη ανεπτυγμένων που αναπτύσσονται τουριστικά σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης».

4. Κινητοποίηση τοπικής κοινωνίας (για ανάπτυξη ποιοτικών παροχών)

Τον Οκτώβριο του 2003, σε μελέτη του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού²⁷¹ αναφέρονται ως αδυναμίες της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας «(...) η χαμηλής ποιότητας προσφορά υπηρεσιών (σε καταλύματα και –κυρίως-σε λοιπές εξυπηρετήσεις), η έλλειψη επαγγελματισμού. Η δυσκολία ανάπτυξης τουριστικής δραστηριότητας σε περιόδους χαμηλής ζήτησης (Δεκέμβριος-Μάρτιος)». Δηλώνουμε ότι δεν γνωρίζουμε αν δεκαπέντε χρόνια μετά εξακολουθούν να ισχύουν τα ανωτέρω στον βαθμό που αναφέρονταν το 2003. Δεδομένου όμως ότι οι περισσότεροι ταξιδιωτικοί προορισμοί επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας και δεδομένου ότι οι απαιτήσεις των επισκεπτών έχουν μεταβληθεί ενώ παράλληλα δεν υπάρχει «πλαφόν» στις ποιοτικές παροχές, η βελτίωση της εξυπηρέτησης θεωρείται επιβεβλημένη και μπορεί μα επιτευχθεί μέσω:

- Γαστρονομικές κοινότητες²⁷², οι οποίες θα δημιουργηθούν από τους επαγγελματίες του τόπου που βασίζονται στην ποιότητα και στην μοναδικότητα των τοπικών προϊόντων. Γίνεται εδώ σύνδεση με τον πρώτο πυλώνα, τον αγροδιατροφικό τομέα.
- Αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης. Το brain waist οδήγησε άτομα εκτός του τουριστικού κλάδου να ασχοληθούν με τα τουριστικά επαγγέλματα, έστω και περιστασιακά. Έστω και περιστασιακά πρέπει επομένως να ανταπεξέλθουν

²⁶⁹ «Γεωπάρκο είναι η οριοθετημένη περιοχή ιδιαίτερου γεωλογικού, οικολογικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος, σπανιότητας ή κάλλους, στην οποία προστατεύεται η γεωλογική κληρονομιά και εξυπηρετεί ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς, τουριστικούς σκοπούς» (άρθρο 4, παράγραφος 8, Ν. 4582/2018)

²⁷⁰<http://www.mintour.gov.gr/ForeignAffairs/EuropeanUnion/EDENProgramme>

²⁷¹ «Μελέτη Τουριστικής Ανάπτυξης Περιφερειών Κεντρικής Μακεδονίας και Δυτικής Μακεδονίας», ΕΟΤ, Οκτώβριος 2003, σελ 5.<http://www.mintour.gov.gr/Statistics/meletes/?pageNo=2>

²⁷²Όρο που εισάγει ο κ. Γ. Πίττας στο ομώνυμο πόνημά του (όρα βιβλιογραφία).

σε έναν κλάδο της «λεπτομέρειας». Δεν υπάρχει πόστο ελάχιστονος σημασίας στον τουρισμό, έχει σημασία πώς θα πάρει κάποιος παραγγελία, αν είναι ομιλητικός, αν είναι αδιάκριτος κα. Ο επισκέπτης για να έρθει και να ξαναέρθει πρέπει να αισθάνεται ευπρόσδεκτος, να απολαμβάνει ποιότητας υπηρεσιών, να χαίρει ασφάλειας και φιλοξενίας. Όταν αυτό δεν συμβαίνει, όχι μόνο δεν επανέρχεται στο κατάλυμα ή στο εστιατόριο, αλλά δεν επιστρέφει στην περιοχή και διαδίδοντάς το αποτρέπει και άλλους. Μέσω των κοινωνικών δικτύων, η «κακή είδηση» εξαπλώνεται με γεωμετρική πρόοδο.

- Ενδυνάμωση της συμμετοχής στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες που οργανώνει ο Δήμος: Street Art Festival, Street food festival, Back to School concert, και που τον εδραιώνουν στο μυαλό των επισκεπτών σαν έναν προορισμό που θα σκεφτούν ευχαρίστως να ξαναεπισκεφτούν²⁷³
- Παρότρυνση μέσω ενημέρωσης των επαγγελματιών φιλοξενίας και εστίασης να υιοθετήσουν πρακτικές παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών. Η στρατηγική αυτή προσθέτει αξία στο προϊόν και στηρίζεται σε μια σειρά από διαδικασίες που συνθέτουν πλέον τη λειτουργική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία στοχεύει την «ροή της εμπειρίας εξυπηρέτησης (τι συμβαίνει), τη ροή του χρόνου (πόσο διαρκεί) και την αποτίμηση της απόδοσης της διασταύρωσης (τι σκέφτεστε σχετικά με αυτή αργότερα)»²⁷⁴
- Δημιουργία συλλόγου επαγγελματιών εστίασης και συμφωνία των μελών του για κυκλική λειτουργία (διανυκτέρευση/ διημέρευση) τις ημέρες που έχουν οριστεί επίσημες αργίες.
- Ενημέρωση και υποστήριξη των επαγγελματιών εστίασης για την απόκτηση του Σήματος Ελληνικής Κουζίνας (άρθρο 14 του Ν 4582/ 2018).
- Διάχυση σε συνεργασία με την Ένωση Ξενοδόχων της πρακτικής και του σήματος «Greek Breakfast».

Για τα ανωτέρω, παρέχεται η δυνατότητα σαφούς σχεδιασμού, συνεργειών που πρέπει να αναζητηθούν και δικτύου που δύναται να αναπτυχθεί, που όμως εντάσσεται στο πλαίσιο της

²⁷³Κοκκώσης, 2011, σελ 39

²⁷⁴Τσιότρας, 2017, σελ 290 όπου μεταφέρει την έρευνα των Chase και Dasu, οι οποίοι προτείνουν την «εφαρμογή των συμπεριφορικών εννοιών για να αυξήσουν την αντίληψη των πελατών σχετικά με τις τρεις πλευρές της διασταύρωσης της υπηρεσίας»

στρατηγικής κατωτάτου και μεσαίου επιπέδου, η οποία δεν αποτελεί μέρος της παρούσας εργασίας, γι' αυτό και δεν παρατίθενται στο παρόν πόνημα.

3ος ΠΥΛΩΝΑΣ : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ²⁷⁵

«Ο τομέας της Ενέργειας, σε διεθνές επίπεδο, αποτελεί ίσως τον περισσότερο «παγκοσμιοποιημένο» τομέα της Οικονομίας, με άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις σε όλους τους τομείς, καθώς και καθοριστικό παράγοντα για την χάραξη πολιτικής σε ενεργοβόρους τομείς (μεταφορές, οικοδομή, βιομηχανία), την επίτευξη συγκεκριμένων ρυθμών ανάπτυξης, την έρευνα και τεχνολογία, αλλά και την οικονομία»²⁷⁶

Ο τομέας της ενέργειας επιβάλλει διττή προσέγγιση στον Δήμο Η.Π Νάουσας: την εξοικονόμηση ενέργειας, αλλά και την παραγωγή της. Μια μικρή αναδρομή στο πρόσφατο παρελθόν του δήμου, και πιο συγκεκριμένα στην πόλη της Νάουσας, φέρνει στην επιφάνεια την αξιοποίηση της κινητικής ενέργειας του νερού, η οποία για την λειτουργία των εργοστασίων μετατρεπόταν σε ηλεκτρική, επιτρέποντας την βιομηχανική ανάπτυξη της πόλης. Η Νάουσα επονομάστηκε «Μάντσεστερ των Βαλκανίων», και χάρη στον «λευκό άνθρακα» που κινούσε τους υδρόμυλους. Η εκμετάλλευση της υδροηλεκτρικής ενέργειας αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα του Δήμου, διότι η ολοκλήρωση του σχεδίου, εξασφαλίζει μόνιμα έσοδα, τα οποία θα απαγκιστρώσουν τον Δήμο²⁷⁷ από την οικονομική εξάρτηση από την Κεντρική εξουσία με αποτέλεσμα να γνωρίζει με ασφάλεια τα χρήματα που διαθέτει στο ενεργητικό του και να προβαίνει σε ορθολογική χρήση τους με αυξημένες κοινωνικές παροχές και επενδυτικές κινήσεις. Μεγαλόπνοα σχέδια, δεν μπορεί να βασίζονται σε χρήματα που προέρχονται από «επαιτεία», που είναι επισφαλής, και που εξαρτώνται από προτεραιότητες που θέτουν εξωγενείς της σφαίρας επιρροής του Δήμου παράγοντες.

Η τρέχουσα συγκυρία, είναι επωφελής για εγχειρήματα παραγωγής και εξοικονόμησης ενέργειας, κυρίως όταν αυτή προέρχεται από Ανανεώσιμη Πηγή Ενέργειας, και μάλιστα, «καθαρής» ενέργειας. Για να γίνει κατανοητή η ευκαιρία που προσφέρεται από την αξιοποίηση

²⁷⁵ Κατά την σύνταξη του παρόντος σχεδίου δράσης, τα στοιχεία σε ό,τι αφορά τον πυλώνα της τεχνολογίας ενέργειας και του περιβάλλοντος, άλλαξαν συνεχώς καθώς από την Δημοτική αρχή ανακοινώθηκαν μια σειρά από εγκρίσεις ένταξης σε ευρωπαϊκά προγράμματα κτιρίων για ενεργειακή αναβάθμιση και εξοικονόμηση ενέργειας (ΕΣΠΑ ΠΚΜ, ύψους 2.000.000 ευρώ): τοποθέτηση νέων κουφωμάτων σε δέκα σχολεία του Δήμου, ενεργειακή αναβάθμιση των κτηριακών εγκαταστάσεων των σχολικών μονάδων Αγγελοχωρίου και Κοπανού, (με τοποθέτηση αντλιών θερμότητας, φωτοβολταϊκών στη στέγη για εξοικονόμηση ενέργειας, νέων θερμοηχομονωτικών κουφωμάτων, κατασκευή θερμοπροσώπων, τοποθέτηση φωτισμού Led, κ.λπ.), και αντίστοιχη παρέμβαση για το Δημοτικό Θέατρο Νάουσας

²⁷⁶ Στρατηγική ευφυούς εξειδίκευση (RIS3), σελ 123, όπου παρατίθεται διαπίστωση της η κας Λήδας Γιαννακοπούλου κατά την μελέτη της: «Τομέα Εθνικού ενδιαφέροντος-Ενέργεια» (Σεπτέμβριος 2013) για λογαριασμό της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (Διεύθυνση σχεδιασμού και Προγραμματισμού) στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στρατηγικής RIS3 2014-2020.

<http://www.gsrt.gr/central.aspx?sid=10614321109216461437080>

²⁷⁷ Υπάρχει το παράδειγμα του πρώτου ενεργειακά αυτόνομου νησιού στη Μεσόγειο, της Τήλου <https://www.cnn.gr/news/perivallon/story/143481/tilos-to-proto-energeiaka-aytonomo-nisi-stin-ellada>

της υδροηλεκτρικής ενέργειας, αρκεί να εξετάσουμε τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ενεργειακής Στρατηγικής²⁷⁸, τους οποίους παραθέτουμε:

α/ Κοινή αγορά ηλεκτρικής ενέργειας

β/ Μείωση εξάρτησης από εισαγόμενη ενέργεια και καύσιμα

γ/ Διατήρηση ασφάλειας παροχής ηλεκτρικής ενέργειας στο μικρότερο δυνατόν κόστος

δ/ Στόχοι 2020 για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής

Η εκμετάλλευση της δυναμικής των υδάτων, έχει ήδη ξεκινήσει από την νυν δημοτική αρχή²⁷⁹, με τα στοιχεία που περιγράψαμε στο κεφάλαιο IV (σημείο 1.5.5 β), και έχει διπλή εφαρμογή. Η πρώτη, η συνηθισμένη μέθοδος της εκμετάλλευσης παραποτάμιων υδροηλεκτρικών σταθμών, και η δεύτερη, η καινοτόμος²⁸⁰, της παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος μέσα από το δίκτυο ύδρευσης και αποχέτευσης. Η πρωτοβουλία ηλεκτροπαραγωγής και οι δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας που εφαρμόστηκαν συμβάλλουν τα μέγιστα στην καταπολέμηση της ενεργειακής πενίας²⁸¹. Βάσει, και σε συνέχεια των ανωτέρω, προτείνονται οι εξής κινήσεις:

1. Συνέχιση των διαδικασιών πραγματοποίησης του έργου της παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος από τις υδατοπτώσεις/ δίκτυο ύδρευσης

2. Σχεδιασμός αξιοποίησης μέσω της παραγωγικής αλυσίδας στον τομέα ενέργειας²⁸²

- Οργάνωση της διανομής κατανάλωσης: βιοτεχνίες-νοικοκυριά
- Εμπορία ενεργειακών προϊόντων: εντός Δήμου-εντός Νομού-πανελλαδικά

²⁷⁸ Στρατηγική ευφυούς εξειδίκευση (RIS3), σελ 124, πηγή: Λήδα Γιαννακοπούλου «Τομέα Εθνικού ενδιαφέροντος-Ενέργεια» (Σεπτέμβριος 2013) για λογαριασμό της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (Διεύθυνση σχεδιασμού και Προγραμματισμού) στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στρατηγικής RIS3 2014-2020.

²⁷⁹ https://www.typosthes.gr/oikonomia/124771_prot-i-naoysa-tha-paragei-reyma-apo-posimo-nero
<https://www.voria.gr/article/kenotomia-apo-ti-naousa-me-ilektriki-energia-apo-ta-nera-tou-vermiou>
<https://energypress.gr/news/naoysa-megali-exoikonomisi-apo-ydroilektrika-kai-axiopoisi-ilektrikis-energeias>

²⁸⁰ Στον σχεδιασμό, μαζί με τον Δήμαρχο Η.Π Νάουσας κ. Νικόλαο Κουτσογιάννη, συμμετείχαν ο ειδικός συνεργάτης του, κ. Σπύρος Βλάχος και ο (τότε) πρόεδρος της ΔΕΥΑΝ, κ. Γιάννης Παρθενόπουλος.

²⁸¹ Η ενεργειακή πενία μπορεί να οριστεί ως: «μια κατάσταση στην οποία ένα νοικοκυριό ή ένα άτομο δεν έχει την οικονομική δυνατότητα πρόσβασης σε βασικές ενεργειακές υπηρεσίες (θέρμανση, ψύξη, φωτισμό, κινητικότητα και ηλεκτροδότηση), ώστε να εξασφαλίσει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, λόγω ενός συνδυασμού χαμηλού εισοδήματος, υψηλών ενεργειακών δαπανών και χαμηλής ενεργειακής απόδοσης του σπιτιού του.» European Commission, Citizen Energy Forum 2016 <https://www.energypoverity.eu/> (παρατηρητήριο ενεργειακής πενίας με τους αντίστοιχους δείκτες κόστους και κατανάλωσης ανά ευρωπαϊκή χώρα)

²⁸² <http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/imerida-tou-sev-me-thema-paragogiki-anasygkrotish-me-kainotomia-mia-synchroni-viomichaniki-politiki-gia-tin-ellada-17-dekemvriou-2013-hilton-athens/> (ακουστικό υλικό), και Στρατηγική ευφυούς εξειδίκευση (RIS3), σελ 123, πηγή: Παραγωγική ανασυγκρότηση με καινοτομία, ΣΕΒ, Δεκέμβριος 2013.

- Πώληση ενέργειας στη ΔΕΔΔΗΕ²⁸³
- Μεταφορά ενεργειακού προϊόντος

3. Εξοικονόμηση ενέργειας-πράσινη ανάπτυξη

- Επέκταση προγραμμάτων θερμομόνωσης με «έξυπνα υλικά»
- Ενεργειακά «πράσινα» κτίρια, με δομικά υλικά εξοικονόμησης ενέργειας (κουφώματα, υαλοπίνακες)
- Τοποθέτηση φωτοβολιών στις οροφές δημόσιων κτιρίων
- Αντικατάσταση λαμπτήρων σε οδούς και δημοτικά κτίρια με λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης και υψηλής απόδοσης
- Συμμετοχή στο Σύμφωνο των Δημάρχων για το κλίμα και την ενέργεια²⁸⁴, στο πλαίσιο του Συμφώνου προβλέπεται, μεταξύ άλλων περιορισμός των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα για περιορισμό του φαινομένου του θερμοκηπίου και αναστροφή της υπερθέρμανσης του πλανήτη. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται οι πολιτικές μείωσης των ατμοσφαιρικών ρύπων μέσω προμήθειας ηλεκτροκίνητων ποδηλάτων ή αυτοκινήτων.
- Ανακύκλωση και επανάχρηση δομικών υλικών
- Ορισμός δεικτών παρακολούθησης περιβαλλοντικών συνθηκών (ιχνηλασιμότητα, ποιότητα και ποσότητα νερού, κατάσταση υδροφόρου ορίζοντα, κα)

²⁸³<https://www.deddie.gr/el/stratigiki-eksugxronismos/kainotomia/ereunitika-programmata/>

²⁸⁴https://www.simfonodimarxon.eu/el/https://www.conventiondesmaires.eu/IMG/pdf/EL_Covenant_of_Mayors_OnePager_Oct_Update.pdf

4ος ΠΥΛΩΝΑΣ : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ- BPI²⁸⁵

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σχέδιο, πρέπει να βασίζεται σε ρεαλιστικά στοιχεία και να υπάρχει αντιστοίχιση μεταξύ πόρων²⁸⁶ και στόχων. Αν δεν υπάρχει αυτή η αντιστοίχιση, δεν θα επιτευχθεί ποτέ το επιθυμητό αποτέλεσμα εφόσον βασίζεται σε μία πλάνη²⁸⁷. Μία εναλλακτική, όμως παραμένει, το να αποτελέσει στρατηγικός στόχος η βελτίωση των πόρων, ΩΣΤΕ να υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες να κατακτηθεί ο τελικός σκοπός. Οι ευκαιρίες είναι για να τις αναγνωρίζουμε, να τις εντοπίζουμε και να τις αρπάζουμε. Οι ευκαιρίες, είναι όμως και για να τις δημιουργούμε.

Η διοικητική δομή αποτελεί το κατώτατο επίπεδο διοίκησης, στο οποίο λαμβάνονται καθημερινά αποφάσεις που επηρεάζουν την λειτουργία, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πολιτών. Στο επίπεδο αυτό δημιουργούνται και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής και αποτελεί την εικόνα του Δήμου, διότι είναι το υποστηρικτικό κομμάτι των ανώτερων επιπέδων διοίκησης. Η διοικητική οργάνωση και η διοίκηση των λειτουργιών που την αποτελούν συνιστά σημαντικό απαραίτητη, μα όχι αναγκαία συνθήκη για την υλοποίηση των στρατηγικών. Οι δυνατότητες, η εσωτερική οργάνωση, η εμπειρία και οι αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό περιβάλλον είναι πρωτεύουσας σημασίας για τον βαθμό και τον χρόνο που μπορεί να επιτευχθεί ένας στρατηγικός στόχος²⁸⁸. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των δράσεων των τεσσάρων πυλώνων ανάπτυξης που επιλέξαμε, διαπερνάται από την ανάγκη διάχυσης και διαχείρισης της γνώσης, αφού χαρακτηρίζονται από δραστηριότητες έντασης πληροφορίας και γνώσεις. Η καινοτομία στις υπηρεσίες και στα αγαθά καθώς και η ψηφιακή ανάπτυξη είναι οι καταλυτικοί

²⁸⁵BPI : Business Process Improvement (βελτίωση υπαρχουσών διαδικασιών) σε αντίθεση με το BPR: Business Process Reengineering (πλήρη αναδιοργάνωση υπάρχουσας κατάστασης). Επιλέγουμε το BPI καθώς από τις διαπιστώσεις μας προέκυψε πως κάποιες διορθωτικές κινήσεις αρκούν στη βελτιστοποίηση του αποτελέσματος. Σε περίπτωση που τα συμπεράσματα αποδειχθούν εσφαλμένα ή αν όσα προτείνουμε δεν είναι εφαρμόσιμα στον νέο ΟΕΥ όπως αυτός ψηφίστηκε στις 28/1/2019, πρέπει να γίνει BPR για την πλήρη κινητοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων του Δήμου.

²⁸⁶ «Πόροι: Σύνολο των στοιχείων που διατηρεί ένας οργανισμός στο ενεργητικό του, (...) είναι «αυτά που έχουμε», (...) ενώ δεξιότητες είναι ο τρόπος με τον οποίο τα συγκεκριμένα στοιχεία του ενεργητικού αξιοποιούνται αποτελεσματικά (...) είναι «αυτά που κάνουμε καλά»». Garry J, 2016, σελ 104,

²⁸⁷ «Τα λάθη και οι παραλήψεις που παρατηρούνται είναι οι: υπεραπλουστευμένες υποθέσεις εργασίας, μη πραγματοποιήσιμες (μη ρεαλιστικές) εκτιμήσεις, υπερεκτίμηση των ικανοτήτων της διοίκησης, λανθασμένη πληροφόρηση, αποτυχία να κρατηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα του προϊόντος, αποτυχημένη ανάλυση του ανταγωνισμού», Παπαδόπουλος Δ, 2013, σελ 6 (σχολιάζοντας το άρθρο της Theresa M. Szcurek “The Edge-Secret to Business Success: The Plan” October 2009)

²⁸⁸ Παπούλιας Δ, 2002, σελ 101 : « Υποτιμάται πολλές φορές ή θεωρείται ως δεδομένο το επίπεδο οργάνωσης και προετοιμασίας της επιχείρησης, η γνώση της εσωτερικής πραγματικότητας, οι δυνατότητες της επιχείρησης, η συσσωρευμένη εμπειρία ή απουσία της, η γνώση για τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων»

παράγοντες που θα συντελέσουν στην ταχεία και επιτυχή ολοκλήρωση του εγχειρήματος²⁸⁹. Βασικές αρχές των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να εφαρμοστούν ώστε το κάθε βήμα να έχει λόγο ύπαρξης, χρόνο διεκπεραίωσης, σειρά πραγματοποίησης, αρχή, μέση, και τέλος.

Η διοικητική αναδιοργάνωση που προτείνουμε έχει ως κεντρικό μέλημα την παροχή ποιοτικών²⁹⁰ υπηρεσιών στον πολίτη, κατ' επέκταση, την ικανοποίηση του εργαζομένου²⁹¹ ώστε να προσέρχεται στην εργασία του και να συμβάλει σε αυτή, έχοντας στη διάθεσή του όλα τα τεχνολογικά μέσα που θα του επιτρέψουν να ασκήσει με συνέπεια και ταχύτητα τα καθήκοντά του.

1. Βελτίωση διαδικασιών διοίκησης

- Καταγραφή, τυποποίηση μοντελοποίηση και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών (γλώσσα BPMN-Business Process Model and Notation). Πέρα από το προφανές όφελος προκύπτει και μια σταθερότητα στις κινήσεις και στον χρόνο διεκπεραίωσης.
- Υιοθέτηση εργαλείων ποιοτικού²⁹² ελέγχου (εντοπισμός προβλήματος²⁹³, ανάλυση Pareto, Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, διάγραμμα ροής, φύλλο ελέγχου, ιστόγραμμα, διάγραμμα διασποράς, διάγραμμα ελέγχου)
- Θέσπιση στόχου απόκτησης πιστοποίηση ISO²⁹⁴, ξεκινώντας από ένα τμήμα της διοίκησης και σταδιακά επέκταση της πιστοποίησης και σε άλλο τμήμα σύμφωνα με την αρχή ότι «Δεν είναι η ποιότητα που κοστίζει αλλά η έλλειψή της».

²⁸⁹Πολλά ακούγονται για τα θετικά αποτελέσματα που παρουσιάζει ο Δήμος Τρικκαίων, σε σημείο να έχει γίνει – δικαίως- σημείο αναφοράς για τις καινοτόμες δράσεις του, και σε σημείο να αποτελεί σχεδόν για κάθε υποψήφιο Δήμαρχο απαραίτητη στάση για να στείλει μήνυμα για την καλή του πρόθεση. Όλοι συγχαίρουν για τα αποτελέσματα νομίζοντας πως ήταν απλά και μόνο αποτέλεσμα ιδέας και χρημάτων. Την τελευταία πενταετία ο Δήμος Τρικκαίων κατάφερε πολλά, όμως και οι προκάτοχοι του που επί είκοσι χρόνια κοπίασαν σκληρά και προχώρησαν σε εκ βάθρων διοικητική αναδιοργάνωση, στην οποία στηρίζεται η σημερινή διοίκηση.

²⁹⁰ Το EFQM (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διαχείριση της ποιότητας), ορίζει την ποιότητα ως : «Τρόπος σχεδιασμού, διαχείρισης και βελτίωσης των διαδικασιών με σκοπό να υποστηρίξουμε την Πολιτική και τη Στρατηγική μας, και να ικανοποιούμε πλήρως και να παράγουμε προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους μετόχους μας

²⁹¹«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)-συμμέτοχων» Παπαδάκης Β, 2016, σελ 57

²⁹²https://www.youtube.com/watch?v=Fe-DS4n1JEo&list=RDFe-DS4n1JEo&start_radio=1&t=0(Εργαλεία ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση)

²⁹³ «Πρόβλημα είναι μια απόκλιση μεταξύ αυτού που θα έπρεπε να συμβαίνει και αυτού που συμβαίνει στην πραγματικότητα. Η απόκλιση αυτή θα πρέπει να είναι συνήθως αρκετά σημαντική ώστε να κάνει κάποιον να σκεφτεί ότι θα πρέπει να την διορθώσει» (Γ. Τσιότρας, Σημειώσεις μαθήματος, 2018)

²⁹⁴Κέφης Β, 2014, σελ 187

- Εκχώρηση σειράς αρμοδιοτήτων στους προέδρους των κοινοτήτων (π.χ βεβαίωση γνησίου υπογραφή)²⁹⁵, προς διευκόλυνση των δημοτών ως προς την ταχύτητα εξυπηρέτησης και την αποφυγή μετακίνησης. Από αυτό το μέτρο, θα προκύψει ανάγκη ελέγχου της σωστής εφαρμογής του
- Knowledge management (διαχείριση γνώσης)
- Εξέταση δυνατότητας τακτικής επίσκεψης δημοτικού υπαλλήλου στους πρώην Δήμους Ειρηνούπολης και Ανθεμίων για την επί τόπου εξυπηρέτηση των δημοτών (προϋπόθεση η ύπαρξη ΠΣ)
- Ορισμός τακτικής μηνιαίας συνάντησης αντιδημάρχων με τους προέδρους των κοινοτήτων
- Πλήρη λειτουργία της Δημοτικής Κοινότητας και των τοπικών κοινοτήτων όπως ορίζεται από τον Νόμο. Ανάλυση ευθυνών που τους αναλογούν σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και λειτουργία σύμφωνα με τις Αρχές της σύγχρονης δημόσιας χρηστής διοίκησης.
- Οργάνωση μέσω ΠΣ γεγονότων που σηματοδοτούν έναρξη διαδικασίας, με χρονοθέτησή τους (άτυπο διάγραμμα GANT) για ολοκλήρωση λειτουργιών χωρίς παραλείψεις ή καθυστερήσεις

2. Ενδυνάμωση της επικοινωνίας με τον πολίτη

- Υιοθέτηση δεικτών παρακολούθησης της ικανοποίησης του πολίτη.
- Τακτικότητα στα δελτία τύπου, με έγκυρη και έγκαιρη ανάρτησή τους στο site του Δήμου. Να αποτελεί την βασική πλατφόρμα ενημέρωσης του πολίτη.
- Αναβάθμιση της ιστοσελίδας, με έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες. Συχνή ανανέωση αυτής. Ορισμός υπευθύνου. Ενσωμάτωση στην ιστοσελίδα της Εθνικής πύλης δημόσιας διοίκησης ΕΡΜΗΣ²⁹⁶ και δυνατότητα συμμετοχής στην ανοικτή διακυβέρνηση (www.opengov.gr)
- Έξυπνες εφαρμογές και υπηρεσίες (smart applications and services), με σκοπό την αμφίδρομη επικοινωνία με τους πολίτες.
- Δημιουργία γραφείου Δημοσίων Σχέσεων-Τύπου. Η ύπαρξή του, δεν θα βελτιώσει μόνο την επικοινωνία με τους πολίτες, αλλά θα διευκολύνει την εξωστρέφεια του Δήμου αφού θα αναλαμβάνει όλες τις απαραίτητες επαφές για

²⁹⁵Φαναριώτης Π, 1999, σελ 182-188

²⁹⁶Κέφης Β, 2014, σελ150-151

την προετοιμασία των υπηρεσιακών μετακινήσεων, των συναντήσεων, την δημιουργία σχετικών φακέλων, την διατήρηση των σχέσεων με τους αδελφοποιημένους δήμους, την εθιμοτυπία, τις παραστάσεις σε εκδηλώσεις.

- Προσβασιμότητα (access), εξασφάλιση σε όλους τους πολίτες πρόσβαση στην κοινωνία των πληροφοριών.

3. Αναδιοργάνωση

- Προσαρμογή στον νέο ΟΕΥ²⁹⁷
- Εγκατάσταση και ενεργοποίηση ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (διαλειτουργικότητα με τα ΠΣ του Δημοσίου), το οποίο θα υποστηρίζει την εσωτερική λειτουργία των δημοτικών υπηρεσιών, και θα ενισχύει και θα μετασχηματίζει την εξωστρεφή λειτουργία του Δήμου
- Σταδιακή εισαγωγή του internet of things.

4. Διαχείριση προσωπικού και δημοτικής περιουσίας

- Διαχείριση προσωπικού μέσω ανάπτυξης ομαδικής συνεργασίας²⁹⁸ με και από την ηγεσία²⁹⁹, και εφαρμογής από μέρους της Συστήματος εργασίας Υψηλής απόδοσης –High Performance Work System (HPWS)³⁰⁰
- Ανάπτυξη στο προσωπικό ψηφιακών δεξιοτήτων (digital skills) και επιμόρφωση σε θέματα που άπτονται του τμήματός τους μέσω σεμιναρίων στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).
- Δημιουργία θετικής οργανωσιακής κουλτούρας³⁰¹
- Μετάδοση του σχεδιασμού και ενδυνάμωση των εργαζομένων³⁰²

²⁹⁷ Ψηφίστηκε κατά την συνεδρίαση του ΔΣ στις 28-1-2019 τροποποίηση του ήδη υπάρχοντος ως προς την κατάτμηση τμήματος σε τρία μικρότερα.

²⁹⁸Ιορδάνογλου Δ, 2008, σε 212

²⁹⁹Watkins Michael, “*Leading the team you inherit*”, Harvard Business Review, June 2016,

³⁰⁰Brickley James, Clifford Smith and Jarold Zimmerman, “*The economics of Organizational Architecture*”, Journal of Applied Corporate Finance, volume 8 number 2, p. 25. Οι εξωτερικοί παράγοντες (PEST) συμβάλλουν στην διαμόρφωση της Στρατηγικής του Οργανισμού, η οποία για να επιτελέσει τους στόχους της, εφαρμόζει στρατηγική διοίκηση προσωπικού (Strategic HR) : Διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εναρμονίσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης»

³⁰¹McGregor Lindsay and Doshi Neel, “How company culture shapes employee motivation” Harvard Business Review (25/11/2015)

³⁰²Τσιότρας Γ, 2002, σελ 264

- Παροχή κινήτρων³⁰³ , τη δημιουργία δηλαδή «προθυμίας σε ένα μέλος μιας οργάνωσης να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της»³⁰⁴, μέσω της ενδυνάμωσης του προσωπικού³⁰⁵
- Διοίκηση και διαχείριση καινοτομίας και αλλαγής³⁰⁶ καθιστώντας σαφή την ανάγκη αυτής και το κοινό συμφέρον ως προς την εφαρμογή της.
- Βελτίωση συνθηκών εργασίας. Μεταφορά σε κτίριο που να πληροί τους κανόνες ασφάλειας, υγιεινής και προσβασιμότητας από άτομα με ειδικές ανάγκες
- Καταγραφή και αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας: παρακολούθηση των εισπράξεων, διεκδίκηση μισθωμάτων, αναβάθμιση των ακινήτων, με δημιουργία χώρων στάθμευσης.
- Οργάνωση και λειτουργία ειδικευμένο γραφείου στελεχωμένο υπό την άμεση εποπτεία του Δημάρχου, με αρμοδιότητα την παρακολούθηση προγραμμάτων και την σύνταξη σχετικών τεκμηριωμένων προτάσεων και οικονομοτεχνικών μελετών.
- Υιοθέτηση δεικτών παρακολούθησης της ικανοποίησης των εργαζομένων
- Υιοθέτηση δεικτών παρακολούθησης της αξιοποίησης της δημοτικής περιουσίας

Η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη των διοικητικών διαδικασιών, δεν αποτελεί ούτε αυτοσκοπό, ούτε πανάκεια. Τα ΠΣ είναι εργαλεία που παρέχουν ταχύτερη εκτέλεση λειτουργιών, μειώνουν το κόστος (σε ενέργεια, σε εργατοώρες, σε αναλώσιμα), δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον, παρέχουν ευελιξία στην παροχή του προϊόντος και καλύτερη ποιότητα αυτού. Η εφαρμογή των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συζητήθηκε και στην Υπουργική Διακήρυξη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Ταλλίν, το 2017³⁰⁷. Η αναφορά σε συσκέψεις Υπουργών της Ευρώπης ή σε δεσμευτικές ή μη αποφάσεις της ΕΕ, έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι αφήνουν να διαφανεί μια γενική κατεύθυνση στο πλαίσιο διοίκησης άρα και στην χρηματοδότηση, άρα και στα προγράμματα που θα διατεθούν. Σε αυτό το μήκος κύματος κινείται η Διακήρυξη Ανοικτού Διεθνούς Ηλεκτρονικού Διαγωνισμού για το έργο: «Απλούστευση και προτυποποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ - Πρότυπα οργάνωσης

³⁰³Φαναριώτης Π, 1999, σελ 205

³⁰⁴Κούτρης Κ, 2006, σελ 91

³⁰⁵Ραμματά, 2011, σελ 142

³⁰⁶Kotter J., 2001, σελ 32-33

³⁰⁷<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation>

και λειτουργίας - Προδιαγραφές των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων»³⁰⁸ που έχουμε επισημάνει και νωρίτερα στην εργασία μας.

Η αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλει και την τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση. Είμαι της πεποίθησης ότι με ορθολογική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να κινητοποιηθούν για το βέλτιστο αποτέλεσμα. Πέρα από τις σαφείς δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν τα μέλη της διοίκησης και που προκύπτουν από τις ανάγκες που εγείρονται για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, ας λάβουμε υπόψη τις ρήσεις που αποδίδονται στον συγγραφέα Leo Rosten³⁰⁹ και σε αντίστοιχη διαπίστωση του Λουδοβίκου XVI³¹⁰.

Η εξωστρέφεια που απαιτείται για την επιτυχία του σχεδιασμού, προϋποθέτει στάση ειλικρινούς διαπραγματεύσεως, και επιτυχούς επικοινωνίας, έτσι, πιστεύουμε πως πρέπει να γίνουν εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων με σαφή κριτήρια γνώσης ξένων γλωσσών και άλλων δεξιοτήτων για την επάνδρωση τουλάχιστον του γραφείου Δημάρχου και του γραφείου δημοσίων σχέσεων και τύπου. Σημαντική για την εξωστρέφεια θεωρείται και η αξιοποίηση των Ελλήνων αιρετών στις χώρες κατοικίας τους³¹¹ καθώς και οι επαφές με Ελληνικές Προξενικές αρχές στο εξωτερικό, και Ξένες αποστολές στην Ελλάδα, και όποιον άλλον θα μπορούσε να συντελέσει στην επιτυχή έκβαση των δράσεων του Δήμου³¹².

Σε ό,τι αφορά τις ιδιότητες των συνεργατών, σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο που παρουσιάστηκε, θεωρούμε πως θα συνεπικουρούσαν τον Δήμαρχο στο έργο του:

α. Γενικός γραμματέας που θα αναλάβει ό,τι προβλέπεται από τον ΟΕΥ όπως αυτός ισχύει με τις τροποποιήσεις της 28/1/2019. Σε αυτά τα καθήκοντα προτείνουμε να συμπεριληφθεί η ευθύνη υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του Δήμου. Επικουρικός ρόλος στο γραφείο δημοσίων σχέσεων και ανάληψη όποιας εργασίας του εκχωρείται από τον Δήμαρχο που τον απαλλάσσει από διεκπεραιωτική εργασία.

β. Αντιδήμαρχος Πολιτισμού

γ. Αντιδήμαρχος Τουρισμού

δ. Αντιδήμαρχος Οικονομικών και Ανάπτυξης

ε. Αντιδήμαρχος Πρασίνου και τεχνικών Υπηρεσιών

³⁰⁸https://www.eetaa.gr/diakasies/06122018_diakirixi_aploysteysis_diadikasion.pdf

(Αρ πρωτοκ. 18PROC004136201 2018-12-06)

³⁰⁹«Πρώτης τάξης άνθρωποι προσλαμβάνουν πρώτης τάξεως ανθρώπους, Δεύτερης τάξης άνθρωποι, προσλαμβάνουν τρίτης τάξεως ανθρώπους»

³¹⁰ «Κάθε φορά που διορίζω κάποιον σε μια θέση, δημιουργώ εκατό δυσαρεστημένους και ένα αγνώμονα»

³¹¹<https://inioxos.gr/>

³¹²Cross Rob and Thomas Robert, "A smarter way to network", Harvard Business Review, July-August 2011

- στ. Αντιδήμαρχος Παιδείας, Αθλητισμού και Νεολαίας
- ζ. Ειδικός συνεργάτης για τις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων
- η. Ειδικός συνεργάτης σε θέματα Ενέργειας
- θ. Ειδικός συνεργάτης σε θέματα επικοινωνίας και τύπου
- ι. Ειδικός συνεργάτης σε θέματα κοινωνικής πρόνοιας
- κ. Ειδικός συνεργάτης παρακολούθησης πιθανών πηγών χρηματοδότησης (και εκπόνηση σχετικών μελετών)

Θεωρούμε πως στο πλαίσιο προσφοράς στον τόπο και της ανιδιοτελούς ενασχόλησης με τα κοινά, θα ήταν ευνοϊκό να συνταθούν ολιγομελείς (μικτές;) επιτροπές αποτελούμενες από δημοτικούς συμβούλους. Οι επιτροπές αυτές θα έχουν σαν υποχρέωση να συνεπικουρούν στο έργο τους, τους αντιδημάρχους έχοντας ενημερωτικό και εισηγητικό ρόλο. Η βαρύτητα στον δημοτικό σύμβουλο, είναι το δεύτερο συνθετικό: ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, επομένως να αξιοποιηθεί η θέλησή του για προσφορά στα κοινά, η οποία δεν περιορίζεται μόνο σε όσους ορίζονται σε θέσεις, έμμισθες και μη, με δημοσιεύσεις σε ΦΕΚ.

Στον παρακάτω πίνακα (**πίνακας 18**) παραθέτουμε συνοπτικά τους πυλώνες (άξονες) τα μέτρα, και τους γενικούς στόχους του στρατηγικού σχεδίου.

Πίνακας 18: Διάρθρωση των Αξόνων, Μέτρων και των γενικών στόχων του Σχεδίου Δράσης

| ΑΞΟΝΕΣ | ΜΕΤΡΑ | ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ |
|--|--|--|
| ΑΞΟΝΑΣ 1 : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ | Μέτρο 1.1 : Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος | 1.1.1. Ενίσχυση των συνεταιρισμών 1.1.2. Διευκόλυνση στην πρόσβαση στις αγορές 1.1.3. Αιτήσεις αναγνώρισης ΠΟΠ προϊόντων 1.1.4 Marketingτων αγαθών |
| | Μέτρο 1.2 :Μεταποίηση αγροτικού προϊόντος | 1.2.1 Διαφοροποίηση με σύγχρονες συσκευασίες 1.2.2 Καθετοποίηση προς τα μπρος 1.2.3 Συσχετισμένη διαποίκιληση 1.2.4 Οικονομία κλίμακας χάρη σε επιχειρησιακό οικοσύστημα 1.2.5 Εστίαση σε αγοραστικό κοινό ειδικών απαιτήσεων |

| | | |
|---|--|--|
| | Μέτρο 1.3 : Βιώσιμη διαχείριση φυσικών πόρων | 1.3.1 Ορθολογική χρήση υδάτινων πόρων 1.3.2 Συστήματα ανακύκλωσης νερού 1.3.3 Ορθολογική χρήση φυτοφαρμάκων 1.3.4 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας / HACCP 1.3.5 Αξιοποίηση συνεργασίας με ΠΑΜΑΚ 1.3.6 Δημιουργία greenspots |
| | Μέτρο 1.4 : Θωράκιση ανθρώπινων πόρων | 1.4.1. Στατιστικός έλεγχος παραγωγής 1.4.2. Ενημερώσεις σχετικά με το θεσμικό / νομικό πλαίσιο 1.4.3 Ενημερώσεις ως προς τις εξελίξεις στην αγορά 1.4.4 Παρακολούθηση πηγών χρηματοδότησης 1.4.5 Δημιουργία συνεδριακού κέντρου στην ΤΚ Μονοσπίτων |
| | Μέτρο 1.5: Ενίσχυση της εξωστρέφειας / αναζήτηση νέων αγορών | 1.5.1 Συμμετοχή σε διεθνείς αγροτικές/ βιοτεχνικές εκθέσεις 1.5.2 Συνεργασία με ξενοδοχεία/ εστιατόρια, συν-ανταγωνισμός 1.5.3 Co-branding 1.5.4 Συσχετισμένη διαπίκωση 1.5.5 E-commerce, e-shop 1.5.6 Αξιοποίηση δικτύου Ελλήνων εκλεγμένων |
| ΑΞΟΝΑΣ 2 : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | Μέτρο 2.1 : Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου | 2.1.1 Αξιοποίηση και βελτίωση λειτουργίας υποδομών 2.1.2 Διαμόρφωση και ανάδειξη Κράστας, Στασιάνας, Ροδοχωρίου, Μαρίτσας. Μακεδονικών Τάφων 2.1.3 Πακέτα long weekends 2.1.4 Συμπερίληψη εξειδικευμένων αγορών: silver age, ΑμεΑ |
| | Μέτρο 2.2 : Ανάπτυξη θεματικών προϊόντων | 2.2.1 Ιαματικός/ ιατρικός τουρισμός 2.2.2 Γαστρονομικός τουρισμός 2.2.3 Οινοτουρισμός 2.2.4 Αθλητικός τουρισμός 2.2.5 Αγροτουρισμός 2.2.6 Οικοτουρισμός |

| | | |
|--|---|---|
| | Μέτρο 2.3 : Εξωστρέφεια. Προβολή τουριστικού προϊόντος | <p>2.3.1 Δημιουργία περιπτερου τουριστικής πληροφόρησης</p> <p>2.3.2 Δημιουργίαe-shop, e-commerce</p> <p>2.3.3 Διάχυση του slogan “Sorry no beaches”</p> <p>2.3.4 Χρήση Qrcode</p> <p>2.3.5 ΧρήσηBeacons</p> <p>2.3.6 ΕφαρμογήDigital marketing</p> <p>2.3.7 Ξενάγηση και φιλοξενία δημοσιογράφων</p> <p>2.3.8 Οργανωμένη παρουσία σε τουριστικές εκθέσεις</p> <p>2.3.9 Οργάνωση ντυσίματος Μπούλας</p> <p>2.3.10 Ενεργοποίηση των σχέσεων με τους αδελφοποιημένους Δήμους</p> <p>2.3.11 Διοργάνωση διαγωνισμών Αρχαίου Θεάτρου στον φυσικό τους χώρο</p> <p>2.3.12 Δημιουργία καναλιού youtube</p> |
| | Μέτρο 2.4 : Κινητοποίηση τοπικής κοινωνίας για ανάπτυξη ποιοτικών παροχών | <p>2.4.1 Γαστρονομικές κοινότητες</p> <p>2.4.2 Αναβάθμιση τουριστικής εκπαίδευσης</p> <p>2.4.3 Ενδυνάμωση της συμμετοχής στις ήδη υπάρχουσες δράσεις προσέλκυση του Δήμου</p> <p>2.4.4 Συμφωνία των επαγγελματιών εστίασης για κυκλική λειτουργία</p> |
| ΑΞΟΝΑΣ 3 : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΟΝΤΟΣ | Μέτρο 3.1 : Συνέχιση διαδικασιών παραγωγής υδροηλεκτρικής ενέργειας | |
| | Μέτρο 3.2 :Αξιοποίηση της υδροηλεκτρικής ενέργειας | <p>3.2.1.Διανομή</p> <p>3.2.2. Πώληση ενεργειακών προϊόντων</p> <p>3.2.3. Πώληση στη ΔΕΔΔΗΕ</p> |
| | Μέτρο 3.3 : Εξοικονόμηση ενέργειας-πράσινη ανάπτυξη | <p>3.3.1 Θερμομόνωση με έξυπνα υλικά</p> <p>3.3.2 Ενεργειακά «πράσινα» κτίρια</p> <p>3.3.3 Αντικατάσταση λαμπτήρων φωτισμού</p> <p>3.3.4 Συμμετοχή στο Σύμφωνο Δημάρχων</p> <p>3.3.5 Ανακύκλωση και επανάχρηση δομικών υλικών</p> <p>3.3.6 Δείκτες παρακολούθησης περιβαλλοντικών συνθηκών</p> |

| | | |
|---|---|--|
| ΑΞΟΝΑΣ 4 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ | Μέτρο 4.1. : Βελτίωση Διαδικασιών διοίκησης | 4.1.1. Καταγραφή, τυποποίηση, μοντελοποίηση και απλούστευση διαδικασιών 4.1.2. Υιοθέτηση εργαλείων ποιοτικού ελέγχου 4.1.3. Απόκτηση πιστοποίησης ISO 4.1.4. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων 4.1.5. Διαχείριση γνώσης 4.1.6. Θέσπιση τακτικής μηνιαίας συνάντησης με τους προέδρους κοινοτήτων |
| | Μέτρο 4.2. : Ενίσχυση της επικοινωνίας με τον πολίτη | 4.2.1. Δείκτες παρακολούθησης ικανοποίησης του πολίτη 4.2.2. Σύγχρονο, ενημερωμένο, έγκυρη ιστοσελίδα 4.2.3. Έξυπνες εφαρμογές και υπηρεσίες αμφίδρομης επικοινωνίας 4.2.4. Δημιουργία γραφείου Δημοσίων σχέσεων-τύπου 4.2.5. Εξασφάλιση πρόσβασης στην κοινωνία της πληροφορίας |
| | Μέτρο 4.3. : Αναδιοργάνωση | 4.3.1. Προσαρμογή στον νέο ΟΕΥ 4.3.2. Εγκατάσταση ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος 4.3.3. Σταδιακή εισαγωγή του ΙΟΤ |
| | Μέτρο 4.4. : Διαχείριση προσωπικού και δημοτικής περιουσίας | 4.4.1 Εφαρμογή ΗΡWS 4.4.2 Επιμόρφωση προσωπικού 4.4.3 Δημιουργία θετικής οργανωσιακής κουλτούρας 4.4.4 Διοίκηση και διαχείριση αλλαγής 4.4.5 Βελτίωση συνθηκών εργασίας 4.4.6 Καταγραφή κα αξιοποίηση δημοτικής περιουσίας 4.4.7 Παρακολούθηση πηγών δυνητικής χρηματοδότησης 4.4.8 Ορισμός δεικτών παρακολούθησης ικανοποίησης εργαζομένων. 4.4.9 Ορισμός δεικτών παρακολούθησης αξιοποίησης δημοτικής περιουσίας (Πρόταση αρμοδιοτήτων αντιδημάρχων και ειδικών συνεργατών στο σώμα κειμένου) |

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι τέσσερις πυλώνες που αναπτύχθηκαν ανωτέρω, θεωρούμε ότι θα συμβάλλουν στην πορεία ανάπτυξης του Δήμου και υλοποίησης της αποστολής του, την οποία παραθέτουμε εκ νέου:

Αποστολή του Δήμου Ηρωικής Πόλης Νάουσας είναι να αποτελέσει υπόδειγμα μικρού αυτάρκους ευρωπαϊκού Δήμου στον οποίο κάποιος θα επιδιώκει να ζει. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την πίστη μας στις Αρχές της Χρηστής διοίκησης, τις υπεύθυνες πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Οι πολίτες να απολαμβάνουν ποιότητα ζωής και να χαίρουν ίσων ευκαιριών μέσω της υπεύθυνης αξιοποίησης όλων των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει η φύση και αναπτύσσει ο άνθρωπος. Μέλημά μας να παραδώσουμε στις επόμενες γενιές έναν Δήμο με υποδομές, οργάνωση και προοπτική για τον οποίο θα είμαστε από κοινού υπερήφανοι.

Οι ευκαιρίες δεν εμφανίζονται όταν τις επιθυμούμε, γι' αυτό και πρέπει να είμαστε έτοιμοι για όταν παρουσιαστούν, ή να λάβουμε τα μέτρα μας για να τις δημιουργήσουμε. Για τον λόγο αυτό θεωρούμε ότι η ιεράρχηση των μέτρων που προαναφέραμε, πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια οικονομικής απόδοσης που θα προσφέρουν ελευθερία και εύρος ανεξάρτητης κίνησης. Κατόπιν τούτου ο Δήμος θα μπορεί να καλύψει τις δικές του ανάγκες και να συνδράμει στην ανάπτυξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, να προχωρήσει σε κοινωνικές παροχές και προσφέρει ποιότητα ζωής στους κατοίκους.

Για τον λόγο αυτό, θεωρούμε ότι από όλες τις σημαντικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν, η προτεραιότητα εντοπίζεται στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και την αξιοποίησή της παράλληλα με την εξοικονόμηση ενέργειας. Στη συνέχεια, ακολουθούν τα προς λήψη μέτρα επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου με προσθήκη θεματικών προϊόντων υποβοηθούμενα από την βελτίωση διαδικασιών διοίκησης και ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Ακολουθεί η λήψη μέτρων για την ενίσχυση της μεταποίησης των προϊόντων και η στροφή προς νέες αγορές. Συνοπτικά αναφέρουμε:

Μέτρο 3.1 : Συνέχιση διαδικασιών παραγωγής υδροηλεκτρικής ενέργειας

Μέτρο 3.2 :Αξιοποίηση της υδροηλεκτρικής ενέργειας

Μέτρο 3.3 : Εξοικονόμηση ενέργειας-πράσινη ανάπτυξη

Μέτρο 2.3 : Εξωστρέφεια. Προβολή τουριστικού προϊόντος

Μέτρο 2.1 : Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου

Μέτρο 2.2 :Ανάπτυξη θεματικών προϊόντων τουρισμού

Μέτρο 4.1. : Βελτίωση Διαδικασιών διοίκησης/ Μέτρο 4.3. : Διοικητική Αναδιοργάνωση
Μέτρο 4.2. : Ενίσχυση της επικοινωνίας με τον πολίτη
Μέτρο 4.4. : Διαχείριση προσωπικού και δημοτικής περιουσίας
Μέτρο 1.2 :Μεταποίηση αγροτικού προϊόντος
Μέτρο 1.5: Ενίσχυση της εξωστρέφειας / αναζήτηση νέων αγορών
Μέτρο 1.3 : Βιώσιμη διαχείριση φυσικών πόρων
Μέτρο 2.4 : Κινητοποίηση τοπικής κοινωνίας για ανάπτυξη ποιοτικών παροχών τουρισμού
Μέτρο 1.1 : Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του αγροδιατροφικού προϊόντος
Μέτρο 1.4 : Θωράκιση/ ενημέρωση ανθρώπινων πόρων

ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

Ότι δεν μετράται, δεν διοικείται. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν δείκτες παρακολούθησης ώστε να γίνεται αντιληπτό αν τα μέτρα απέδωσαν καρπούς, κατά πόσο, και σε τι απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να εντοπιστεί το σημείο όπου πρέπει να γίνει νέα παρέμβαση, επανασχεδιασμός ή διορθωτική κίνηση. Δείκτες παρακολούθησης:

- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Εισροών
- Εκροών
- Χρόνος αναμονής ως την ολοκλήρωση διεκπεραίωσης αιτήματος
- Συχνότητα διοικητικής αναμόχλευσης της ίδιας υπόθεσης
- Ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα που εγκρίθηκαν σε σχέση με τις αιτήσεις που υποβλήθηκαν
- Αριθμός βλαβών/ απαιτούμενος χρόνος αντιμετώπισης
- Ικανοποίηση πολιτών από τις διοικητικές υπηρεσίες
- Ικανοποίηση εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας
- Ικανοποίηση των επισκεπτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Αριθμός επενδυτικών σχεδίων που υλοποιούνται
- Είσπραξη/μεταβολή είσπραξης μισθωμάτων επί δημοτικής περιουσίας
- Ποσοστό ανεργίας

- Κύκλος εργασιών σε μεταποιημένα προϊόντα
- Αριθμός πιστοποιήσεων ΠΟΠ/ ISO
- Αριθμός βραβείων ποιότητας
- Αριθμός νέων επιχειρήσεων / νέων επιχειρήσεων που επιβίωσαν τα πρώτα 5 χρόνια από την ίδρυσή τους
- Θέσεις εργασίας που διατηρήθηκαν

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Δήμος Ηρωικής Πόλης Νάουσας διαθέτει πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία επιζητούν την κατάλληλη προβολή ώστε να γίνουν πόλος έλξης στον Δήμο και την Ημαθία γενικότερα. Σε κάθε τομέα δραστηριοτήτων, υπάρχει ένα τουλάχιστον σημείο που να μπορεί να δώσει το προβάδισμα στον Δήμο, έτσι, στον αγροδιατροφικό τομέα, συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί η ποιότητα των προϊόντων, στον τομέα της Ενέργειας, η ύπαρξη των υδάτινων πόρων δίνει το προβάδισμα. Στον πολιτισμό, τα πανηγύρια, η παραδοσιακή Αποκριά, η Σχολή Αριστοτέλους αποτελούν την αιχμή του δόρατος. Πέρα όμως από το φυσικό κάλλος, την πολιτιστική κληρονομιά, την παράδοση, ο Δήμος Η Π Νάουσας διαθέτει την μοναδικότητα να συνδυάζει όλα αυτά τα στοιχεία, σε ένα περιβάλλον πλούσιο σε ανθρώπους με μεράκι. Θέλει αρετή και τόλμη η ελευθερία. Αρετή και τόλμη θέλει και η αλλαγή προς κάτι καλύτερο. Διότι η αλλαγή κι ας είναι για καλό πάντα τρομάζει. Η θετική αλλαγή και στροφή προς το βέλτιστο θα επέλθει μέσα από την αποστροφή απέναντι στον κακό μας εαυτό, και την υιοθέτηση ομαδικής σκέψης και δράσης

Ο Δήμος Νάουσας αξίζει το καλύτερο και περίμενε πολύ για να «μπει το νερό στο αυλάκι», μέχρι που τελικά αποδεικνύεται πως έπρεπε ο υδροστρόβιλος να ξαναμπει στο νερό.

Ο Δήμος Η.Π Νάουσας διαθέτει τα πάντα. Τόσο, που προς χάριν συντομίας, το brand name του είναι “Sorry, no beaches»: λίγα λόγια και σταράτα. Ο Δήμος αξίζει, και διεκδικεί προτάσσοντας τις ομορφιές, τον πλούτο και την φιλοξενία του, προτάσσοντας την μοναδικότητά του. *Είναι (...) περιορισμένος ο αριθμός (όσων) παίρνουν αυτά που δικαιούνται. Οι περισσότεροι απολαμβάνουν μόνο αυτά που διεκδικούν*³¹³

Γι’ αυτό ο Δήμος Ηρωικής Πόλης Νάουσας, με αξιοπρέπεια, συναίσθηση, ευθύνη, αποστολή και σχέδιο, διεκδικεί αυτά που δικαιούται, τιμώντας το όνομά του.

³¹³Lewichi, J Roy, 2004, σελ. 15 Πρόλογος καθηγητή Δ. Σουμπενιώτη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ/ ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ/ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΓΓΡΑΦΑ

- Σύνταγμα της ΕΕ (http://www.uom.gr/eu_synt/) ως σημείο αναφοράς της ελληνικής νομοθεσίας
- Σύνταγμα της Ελλάδος (αναθεώρηση 2008)
- Ν. 4336/ 14-8-2015 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 94/ τ.Α'/ 14-08-2015 (Μνημόνιο) : «Συνταξιοδοτικές διατάξεις-Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης».
- Ν. 4555/ 19-7-2018, γνωστό ως «Κλεισθένης».
- Ν 4111/ 2013, άρθρο 4 με θέμα «Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης», σε συσχέτισμό με τον Ν. 4555/ 19-7-2018
- ΦΕΚ 2018/ τ.Β/ 9-9-2011 (απόφαση 6797)
- ΦΕΚ 922/ τ. Β/ 20-3-2017 (απόφαση 943)
- ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016 (Ν. 4440/2016)

- ΦΕΚ 1470/τ.Γ/27-10-2014
- ΦΕΚ 1449/ τ. Γ/ 23-10-2014
- ΦΕΚ 1799/ τ. Γ/ 30-12-2014
- ΦΕΚ 2970/ 4-11-2014 τ. Β'

- ΦΕΚ 240/ Α/ 3-9-1955
- ΦΕΚ 4138/ τ.Β/ 28-11-2017(απόφαση 9787)
- ΦΕΚ 4138/ τ.Β/ 28-11-2017 (απόφαση 10141)
- ΦΕΚ 832/ τ.Β/ 29-3-2016 (απόφαση 1580)

- Ν. 4582/ 2018 (ΦΕΚ Α' 208/11-12-2018).
- ΦΕΚ 13092/ τ. ΑΕ και ΕΠΕ/ 16-11-2010
- «Απλούστευση και προτυποποίηση διαδικασιών λειτουργίας των ΟΤΑ-Πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας-Προδιαγραφές των αναγκαίων πληροφοριακών συστημάτων» (18PROC004136201 2018-12-06)
- Εισηγήση οικονομικής επιτροπής Δήμου Η Π Νάουσας στο Δημοτικό Συμβούλιο περί σχεδιασμού του τεχνικού προγράμματος 2019. Απόσπασμα πράξης 36 (ΑΔΑ: ΩΟΩ5ΩΚΟ-ΗΛΒ)
- Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ιούνιος 2014)
- Ελληνική Στατιστική Αρχή- Ελλάς σε αριθμούς. Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2018.
- Στατιστικές Τουρισμού, ειδική ενημερωτική έκδοση (2015).
- Σύνταξη σχεδίου προϋπολογισμού εσόδων-εξόδων Δ.Η.Π. Νάουσας έτους 2019 και υποβολή του με εισήγηση (αιτιολογημένη έκθεση) στο Δημοτικό Συμβούλιο (ΑΔΑ:6ΛΥ0ΩΚ0-0Ψ5)

- Διαμόρφωση του σχεδίου Προϋπολογισμού εσόδων-εξόδων του Δήμου Ηρωικής πόλης Νάουσας έτους 2019 μετά την με αριθμ. Πρωτοκόλλου 1305/21-12-2018 γνώμη του Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ και τα με αρ πρωτ: 77330/24-12-2018 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών καθώς και υποβολή του με την αιτιολογική έκθεση για το κριτήριο 17 στο Δημοτικό Συμβούλιο προς ψήφιση (ΑΔΑ: 7ΤΒΠΩΚ0-ΜΣΕ)
- Έγκριση ή μη του Ολοκληρωμένου Πλαισίου Δράσης 2019 του Δήμου Νάουσας και εισήγηση στο Δημοτικό Συμβούλιο (ΑΔΑ: 6ΜΧΨΩΚ0-6Ν5)
- Εγκύκλιος υπ αριθμ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/οικ.17876/17-5-2018 ΑΔΑ: Ω6Α5465ΧΘΨ-ΠΒΟ με θέμα: «Ψηφιακό οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
- Απολογισμός πεπραγμένων Δημοτικής Αρχής Περιόδου 2003-2014, Αύγουστος 2014.

ΕΘΝΙΚΑ ΣΤΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

- Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016 (Υπουργείο διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης).
- Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Δημόσιο 2020 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).
- Εθνική Στρατηγική για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή (ΕΣΠΚΑ) (2015). Εγκύκλιος «Παρακολούθηση ποιότητας νερού ανθρώπινης κατανάλωσης» (ΑΔΑ: 6ΞΛΨ4653ΦΥΟ-ΔΟΜ).
- Επιχειρησιακό πρόγραμμα Δήμου Η Π Νάουσας, 2012-2014.
- Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δήμου Βέροιας (2016-2019).
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ) (2015-2019).
- Στρατηγική Ευφυούς εξειδίκευσης (RIS3) στην ΠΚΜ, Σεπτέμβριος 2016
- Επιχειρηματικό σχέδιο Αγροτικής ανάπτυξης «Καλάθι Αγροτικών προϊόντων», 2013, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
- Σχέδιο Κατευθύνσεων Εθνικής αναπτυξιακής Στρατηγικής 2014-2020 στον τομέα του Τουρισμού (Υπουργείο Τουρισμού. Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής του Υπουργείου Τουρισμού)
- Μελέτη για την εθνική στρατηγική Τουρισμού Κυπριακής Δημοκρατίας (Προεδρία-Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανάπτυξης- έως το 2030).
- Ελληνική Εθνική Στρατηγική κατά της απάτης στις διαρθρωτικές δράσεις (ΕΣΠΑ 2014-2020. Υπουργείο οικονομίας και ανάπτυξης)

ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ

- Μακεδονικά Νέα, 5/1/ 2019
- Φωνή της Νάουσας 15/12/2018
- Φωνή της Νάουσας, 5/1/2019
- Μακεδονικά Νέα, 5/1/2019
- Μακεδονικά Νέα, 15/12/ 2018
- Μακεδονικά Νέα, 15/12/2018
- Φωνή της Νάουσας, 24/11/2018 (συνέντευξη κ. Θεοδοσιάδη)
- Φωνή της Νάουσας, 8/12/2018 (συνέντευξη κ. Αλματζή)
- Φωνή της Νάουσας, 1/12/2018 (συνέντευξη κ. Πασχούλα)
- Φωνή της Νάουσας, 17/11/2018 (συνέντευξη κ. Μωυσίδη)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, (γ' έκδοση), εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2013, (2006).
- Δημητριάδης Βασίλειος, *Κοπανός Δήμου Νάουσας-Περιδιαβαίνοντας στα μονοπάτια του χρόνου- ένα οδοιπορικό στη μνήμη*, Μορφωτικός Εκπολιτιστικός Σύλλογος Νέων Κοπανού, Κοπανός 2018
- Θεριού Νικόλαος, *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Κριτική, 2014 (2002)
- Ιορδάνογλου Δήμητρα, *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*, εκδ Κριτική, 2008
- Κέφης Ν. Βασίλης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, (2^η έκδοση), εκδ Κριτική, 2014, (2005).
- Κοκκώσης Χάρης, Τσάρτας Πάρις, Γκρίμπα Ελευθερία, *Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού, Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού*, εκδ Κριτική, 2011.
- Κουσκουβέλης Ηλίας, *Θεωρία απόφασης στον Θουκυδίδη*, εκδ. Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2015.
- Κούτρης Χρ. Κωνσταντίνος, *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*, εκδ. Χαραλαμπίδη, Σέρρες, 2006.
- Μπουραντάς Δημήτριος, *Ηγεσία*, εκδ. Παπαδόπουλος, Αθήνα, 2017
- Παπαδάκης Μ Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, (τόμος Α, θεωρία), εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2016 (1997)
- Παπαδόπουλος Λ. Δημήτριος, *Επιχειρησιακό σχέδιο*, εκδ Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2013
- Παπούλιας Β. Δημήτριος, *Η στρατηγική Διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, εκδ Καστανιώτη, 2002
- Πίττας Γιώργος, *Γαστρονομικές Κοινότητες, Γαστρονομικοί προορισμοί, (εγχειρίδιον δράσης)*, εκδ. Κοιλιάδα Λευκών, Λεύκες Πάρου, 2018

- Ραμματά Μαρία, *Σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ανάμεσα στη γραφειοκρατία και στο Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Κριτική, 2011
- Τσιότρας Γιώργος, *Βελτίωση ποιότητας*, β' έκδοση, εκδ. Μπένου, 2002
- Τσιότρας Γιώργος, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Broken Hill Publishers, 2016
- Φαναριώτης Π., *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management*, Δημόσια Διοίκηση ΙΙ, εκδ Αθ. Σταμουλής, Αθήνα, 1999.
- Χλέπας Ν.Κ, Γετίμης Π, *Δημοσιονομική εξυγίανση στην τοπική αυτοδιοίκηση, προβλήματα και διέξοδοι υπό συνθήκες κρίσης*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, 2018

ΑΓΓΛΟΦΩΝΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ ΑΡΘΟΦΡΑΦΙΑ

- Brickley James, Clifford Smith and Jarold Zimmerman, *The economics of Organizational Architecture*, Journal of Applied Corporate Finance, volume 8 number 2, p. 25.
- Cross Rob and Thomas Robert, “A smarter way to network”, Harvard Business Review, July-August 2011
- Faulkner David, *The Oxford handbook of Strategy- a strategy overview and competitive strategy*, Volume I Campbell, Oxford University Press, NY, 2003.
- Graham Wilson, *Problem Solving*, Published in association with Price Waterhouse Coopers, The fast track MBA series, 2000 (1993)
- Garry Johnson, Whittington Richard, Scholes Kevan, Angwin Duncan, Regner Patrick, *Βασικές Αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, μτφ Δημήτρης Χατζούδης, εκδ. Κριτική, 2016 .
- Hunger David, Wheelen Thomas, *Strategic Management*, Addison- Wesley, 6th edition, 1998
- Kotter P. John, *Ηγέτης στις αλλαγές*, μτφ Ανδρέας Σοκοδήμος, εκδ Κριτική, 2001 (1996)
- Lewinski J Roy, Saunders M. David, Minton W. John, *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, μτφ. Κλαίρη Παπαμιχαήλ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2004, (2001)
- Markides C. Constantinos, *Όλοι οι σωστοί ελιγμοί, οδηγός για την κατάστροψη μιας πρωτοποριακής στρατηγικής*, μτφ Ανδρέας Σοκοδήμος, εκδ. Κριτική, 2001
- Maslow A, *Motivation and Personality*, Harper, N.Y, 1954
- McGregor Lindsay and Neel Doshi, *How Company Culture Shapes employee motivation*, Harvard Business Review, 25 November 2015
- Mintzberg H, *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford University Press, 2007
- Montgomery A Cynthia, Porter Michael, *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, A Harvard Business Review Book, USA, 1991
- Rindland Gill, *Scenario Planning*, Wiley John and sons ltd 2006, 2nd edition, Great Britain, 2006.

- Schwartz Peter, *The Art of the long view, paths to strategic insight for yourself and your company*, Currency Doubleday, USA, 1996, (1991)
- Skat Peter, *Changing strategic direction, Practical insights into opportunity driven business development*, Rardam, Copenhagen Business School Press, Handelshojskalens Forlag, 1999
- Watkins Michael D., *Leading the team you inherit*, Harvard Business Review, June 2016

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- https://www.cvf.gr/files/3_actions/research-files/summary_iobe/Summary_IOBE.pdf
- <https://papadopoulou.gr/history> (16-1-2019),
- <http://www.businessnews.gr/article/74241/mpiskota-papadopoyloy-apo-ta-paneria-tis-polis-sta-rafia-oloy-toy-planiti> (16-1-2019)
- http://www.uom.gr/eu_synt/
- www.ypes.gr
- <https://cor.europa.eu/el/news/Pages/periferia-kentrikhsmakedonias.aspx>, (16-12-2018)
- www.meteosearch-meteo.gr
- www.penteli.meteo.gr (Αστεροσκοπείο Αθηνών)
- www.dipe.ima.sch.gr
- www.dideimathias.gr
- <https://www.esos.gr/arthra/54477/i-protasi-toy-yppaideias-moriodotisis-olon-ton-sholeion-tis-horas>
- <https://www.naoussa.gr/city/culture/associations/index.htm>
- <https://www.culture.gr/el/ministry/SitePages/viewyphresia.aspx?iID=1694>
- <https://hr.apografi.gov.gr/organizations/browse?8>
- https://www.eetaa.gr/kallikratis/odhgoi/odhgos_npdd.pdf/ (11-1-2019)
- www.naoussa.gr
- <http://aepo.ypeka.gr>
- <https://www.naoussa.gr/municipality/npdd/index.htm>, (9/1/2019)
- <https://www.naoussa.gr/municipality/enterprizes/deian.htm>, (9/ 1/2019)
- <http://www.toebnaoussas.gr/organismoi-eggeion-veltioseon>, (10-1-2019)
- <https://www.cvf.gr/>
- <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/g/greece/GRC.pdf>
- <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1028>.
- <https://www.euretirio.com/ameses-xenes-ependyseis>.

- <https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/ksenes-ameses-ependyseis> (26-1-2019)
- https://www.enterprisegreece.gov.gr/images/public/synergassia/Synergassia_2018_Central-Macedonia.pdf (26-1-2019).
- <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/10884663.pdf> (24/1/2019)
- <https://www.amna.gr/ota/article/319371/I-Autodioikisi-den-echei-xanadei-tosous-pollous-kai-stocheumenous-porous>
- https://www.eetaa.gr/diadikasies/06122018_diakirixi_aploysteysis_diadikasion.pdf
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legisum:ev0018>
- <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/?uri=legisum:l28013>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legisum:l28102>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legisum:r12505>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:ev0029>
- https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legisum:030402_1
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legisum:l28013>
- <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/01/15/world-bank-group-announces-50-billion-over-five-years-for-climate-adaptation-and-resilience>
- https://europa.eu/european-union/topics/agriculture_el
- <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2626>
- <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1265>
- <https://antigoldgr.org/blog/2010/09/24/rokos/>
- <http://www.trainose.gr/%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD/>
- http://rodihellas.gr/?page_id=318
- <https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/protogenis-tomeas-agrotika-proionta/global-gap-ifa-froyta-kai-lachanika/>
- <http://www.trainose.gr>
- <https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/protogenis-tomeas-agrotika-proionta/global-gap-ifa-coc-alytida-tis-epimeleias-sta-trofima/>
- <https://www.salon-agriculture.com/> (Αγροτική Έκθεση στο Παρίσι)
- <https://www.tuv-nord.com/gr/el/pistopoiisi/pistopoiisi-systimaton/biologika-proionta/>
- <https://www.sbbe.gr/diktio-viologikon-proionton/>
- <http://farmabandi.gr/new/index.php/allantika>
- <https://inioxos.gr/diktyo/i-fysiognomia-mas/>

- <https://www.airbnb.gr/>
- <https://www.eleftheriaonline.gr/local/oikonomia/epimelitiria/item/138896-dim-maniatis-stratigikos-sxediasmos-gia-tin-touristiki-anaptyksi-tis-peloponnisou>
- <http://www.estiatorio-xarama.gr/index.htm>
- <https://www.keep.eu/project/4183/cultural-gastronomic-particularities-creation-of-an-identity-of-the-local-gastronomic-heritage-in-the-region-greece-italy>
- <https://kontakt.io/beacon-basics/what-is-a-beacon/>
- <http://www.gsrt.gr/central.aspx?sid=10614321109216461437080>
- <https://www.cnn.gr/news/perivallon/story/143481/tilos-to-proto-energeiaka-aytonomo-nisi-stin-ellada>
- https://www.typosthes.gr/oikonomia/124771_proti-i-naoysa-tha-paragei-reyma-apo-posimo-nero
- <https://www.voria.gr/article/kenotomia-apo-ti-naousa-me-ilektriki-energia-apo-ta-nera-tou-vermiou>
- <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/meletes?pageNo=4>
- <http://lettres.sorbonne-universite.fr/se-cultiver-a-tout-age>
- <http://www.ulb.ac.be/cepulb/>
- <http://www.ecoledulouvre.fr/international>
- <https://energypress.gr/news/naoysa-megali-exoikonomisi-apo-ydrolektrika-kai-axiopoisi-ilektrikis-energeias>
- <https://www.energy-poverty.eu/>
- <http://www.sev.org.gr/grafeio-typou/deltia-typou/imerida-tou-sev-me-thema-paragogiki-anasygkrotish-me-kainotomia-mia-synchroni-viomichaniki-politiki-gia-tin-ellada-17-dekemvriou-2013-hilton-athens/>
- <https://www.deddie.gr/el/stratigiki-eksugchronismos/kainotomia/ereunitika-programmata/>
- https://www.simfonodimarxon.eu/el/https://www.conventiondesmaires.eu/IMG/pdf/EL_Covenant_of_Mayors_OnePager_Oct_Update.pdf
- [https://www.youtube.com/watch?v=Fe-DS4n1JEo&list=RDFe-DS4n1JEo&start_radio=1&t=0\(Εργαλεία ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση\)](https://www.youtube.com/watch?v=Fe-DS4n1JEo&list=RDFe-DS4n1JEo&start_radio=1&t=0(Εργαλεία ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση))
- www.opengov.gr
- <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-e-government-tallinn-declaration>
- <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-eu-government-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation>
- https://www.eetaa.gr/diadikasies/06122018_diakirixi_aploysteysis_diadikasion.pdf
- <https://inioxos.gr/>
- https://www.eetaa.gr/kallikratis/odhgoi/odhgos_npdd.pdf/11-1-2019
- www.naoussa.gr
- <http://aepo.ypeka.gr.\>

- <https://www.naoussa.gr/municipality/npdd/index.htm> , (9/1/2019)
- <https://www.naoussa.gr/municipality/enterprizes/deian.htm> , (9/ 1/2019).
- <http://www.toebnaoussas.gr/organismoi-eggeion-veltioseon>, (10-1-2019)
- <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/meletes?pageNo=2>
- <https://www.hcm.gr/> ελληνικό παιδικό μουσείο
- <https://www.noesis.edu.gr/>
- <http://kpenaousas.gr/el/>
- <http://www.cite-sciences.fr/en/home/>
- <http://greekfestival.gr/lykeio-epidayroy/lykeio/>
- <https://familyjar.gr>
- <http://ktimadiamanti.gr>
- <http://www.opengov.gr/tourism/?p=1439>
- <http://www.mintour.gov.gr/Investments/wizards/sinedriakakentra/>
- <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/meletes/?pageNo=2>
- <http://www.mintour.gov.gr/ForeignAffairs/EuropeanUnion/EDENProgramme>
- <http://rivers.gr/wp-content/uploads/2018/06/%CE%A3%CE%A5%CE%9C%CE%A6%CE%A9%CE%9D%CE%9F-%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3.pdf>
- <http://rivers.gr/wp-content/uploads/2018/11/%CE%A3%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF-%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%91%CE%A0%CE%98.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 10: Πολιτιστικοί Σύλλογοι που δραστηριοποιούνται στον Δήμο ΗΠ Νάουσας

| ΣΥΛΛΟΓΟΙ | ΚΩΔΙΚΟΣ | ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Τ.Κ. | ΣΚΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ |
|---------------------------|------------------|-----------------------------------|---|
| Η ΡΩΜΑΝΙΑ | 07-01-001 | ΜΑΡΙΝΑ ΝΑΟΥΣΑΣ 59200 | ΕΞΥΨΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΩΝ ΠΟΝΤΙΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΤΟΥ ΧΩΡΙΟΥ. ΔΙΑΦΥΛΑΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΘΙΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ |
| ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΚΑΛΔΑΡΑΣ | 01-03-002 | ΒΑΣ.ΦΙΛΙΠΠΟΥ 13 59200 | ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ, ΣΥΝΑΥΛΙΕΣ. Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΟΥ ΑΠ. ΚΑΛΔΑΡΑ |
| ΑΞΙΟΝ ΕΣΤΙ | 01-01-003 | ΕΠ.ΓΚΑΡΝΕΤΑ 3 59200 | ΔΙΑΣΩΣΗ, ΜΕΛΕΤΗ, ΑΝΑΔΕΙΞΗ, ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΗΘΩΝ ΚΑΙ ΕΘΙΜΩΝ ΤΩΝ ΧΑΜΕΝΩΝ ΠΑΤΡΙΔΩΝ ΤΗΣ Μ.ΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΩΝ/ΠΟΛΗΣ |
| MOM IN ACTION | 01-07-004 | ΚΑΤΣΟΥΛΑΚΗ 1 59200 | ΠΑΡΟΧΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ,ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΩΝ ΤΟΥΣ |
| ΟΙ ΚΟΜΗΝΟΙ | 05-01-006 | ΡΟΔΟΧΩΡΙ ΝΑΟΥΣΑΣ 59200 | ΕΞΥΨΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ . ΔΙΑΦΥΛΑΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΘΙΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΛΑΪΚΩΝ ΧΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΡΑΓΟΥΔΙΩΝ. ΙΔΡΥΣΗ ΔΑΝΕΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ. |
| ΘΕΑΤΡΙΚΗ ΠΙΝΕΛΙΑ | 01-02-006 | ΑΝΤΑΡΤΩΝ 1 59200 | ΠΡΟΒΟΛΗ ΘΕΑΤΡΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ. ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΑΤΡΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ |
| ΠΑΛΙΟΥΦΙΡΜΕΝΗ | 01-01-007 | ΣΙΟΥΓΓΑΡΗ 3 59200 | ΔΙΑΣΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΜΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΟΠΙΚΩΝ ΜΑΣ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΙΔΙΩΜΑΤΩΝ. ΣΤΗΡΙΞΗ ΠΟΙΚΙΛΟΤΡΟΠΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΕΥΠΑΘΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΩΝ ΠΟΥ |

| | | | |
|---------------------------------|------------------|---------------------------|---|
| | | | ΕΠΙΤΕΛΟΥΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΡΓΟ. |
| ΑΡΚΤΟΣ | 03-06-008 | ΑΡΚΟΧΩΡΙ 59200 | ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ, ΑΝΑΔΕΙΞΗ, ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ. ΙΔΡΥΣΗ ΧΟΡΕΥΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ. |
| ΦΙΛΑΡΜΟΝΙΚΗ ΕΙΡΗΝΟΥΠΟΛΗΣ | 01-03-009 | ΑΓΓΕΛΟΧΩΡΙ | ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΟΥΣΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΝΑΚΟΛΟΥΘΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΜΠΑΝΤΑΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ, Η ΟΠΟΙΑ ΘΑ ΚΑΛΥΠΤΕΙ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΕΙΡΗΝΟΥΠΟΛΗΣ. |
| Η ΜΙΕΖΑ | 02-01-010 | ΚΟΠΑΝΟΣ 59035 | ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΝΕΟΛΑΙΑΣ ΤΟΥ ΚΟΠΑΝΟΥ. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΧΟΡΟΥ, ΜΟΥΣΙΚΗΣ. ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΜΝΗΜΗΣ.ΑΝΑΒΙΩΣΗ ΕΘΙΜΩΝ. |
| ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ | 09-01-011 | ΧΑΡΙΕΣΣΑ | Η ΕΞΥΨΩΣΗ ΤΟΥ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΤΟΥ ΧΩΡΙΟΥ. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΛΑΪΚΩΝ-ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΘΙΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΟΥΣΙΚΟΧΟΡΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ. |
| ΟΙ ΜΑΚΕΔΟΝΕΣ | 07-01-012 | ΜΑΡΙΝΑ 59200 | Η ΕΞΥΨΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΧΟΡΟΥ, ΜΟΥΣΙΚΗΣ, ΘΕΑΤΡΟΥ, ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ. |
| ΦΙΛΟΙ ΚΑΡΝΑΒΑΛΙΟΥ | 01-01-013 | ΝΑΟΥΣΑ 59200 | ΑΝΑΒΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΚΑΡΝΑΒΑΛΙΟΥ ΤΗΣ ΝΑΟΥΣΑΣ. ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ. |
| ΦΙΛΟΙ ΜΟΥΣΙΚΗΣ | 01-03- | Χ"ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ 30 | ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΗΣ |

| | | | |
|-----------------------------------|------------------|----------------------------------|--|
| | 014 | 59200 | ΜΟΥΣΙΚΗΣ |
| ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ Ο ΛΟΓΙΟΣ | 01-01-015 | ΚΑΡΑΝΑΤΣΙΟΥ 2 59200 | Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ, ΛΑΟΓΡΑΦΙΑΣ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ. |
| ΛΥΚΕΙΟ ΕΛΛΗΝΙΔΩΝ | 01-01-016 | Π.ΜΕΛΑ 8 59200 | Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΕΘΝΙΚΩΝ ΕΝΔΥΜΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ. Η ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΛΑΪΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ. ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΟΡΩΝ. |
| ARTVILLE | 01-06-017 | ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ 20 59200 | ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΜΕΣΩ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ. ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΝΑΟΥΣΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ. ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΦΕΣΤΙΒΑΛ ΜΕ ΠΑΙΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ, ΜΟΥΣΙΚΕΣ ΣΥΝΑΥΛΙΕΣ, ΘΕΑΤΡΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ ΒΙΒΛΙΩΝ. |
| Η ΑΓΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ | 08-01-018 | ΛΕΥΚΑΔΙΑ 59035 | Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ, ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ, ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΕΘΙΜΩΝ, ΧΟΡΩΝ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. |
| Η ΣΑΡΙΣΑ | 14-01-019 | Π.ΖΕΡΒΟΧΩΡΙ | ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΥΨΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΤΟΥ Π. ΖΕΡΒΟΧΩΡΙΟΥ. ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ, ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΔΗΣΕΩΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΖΩΗ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΛΑΪΚΗ ΠΑΡΑΔΟΣΗ. |
| ΕΝΩΣΗ ΤΕΧΝΩΝ ΕΛΛΑΔΑΣ | 01-06-020 | ΑΠΟΛΛΩΝΙΑΔΟΣ 15 59200 | Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΩΝ, ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ, ΤΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ, ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ. Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΔΙΑΔΟΣΗ ΑΥΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ. |
| ΕΥΞΕΙΝΟΣ ΛΕΣΧΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ | 11-01-021 | ΕΠΙΣΚΟΠΗ 59035 | Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΘΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ. Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ |

| | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------------------|---|
| | | | ΤΩΝ ΗΘΩΝ ΚΑΙ ΕΘΙΜΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ. |
| ΜΕΓΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ | 02-01-022 | ΚΟΠΑΝΟΣ 59035 | Η ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΧΟΡΕΥΤΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΠΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΟΡΩΝ. |
| ΠΟΝΤΙΑΚΑ ΝΙΑΤΑ | 14-01-023 | Α.ΖΕΡΒΟΧΩΡΙ | Η ΑΝΥΨΩΣΗ ΤΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΤΟΥ ΖΕΡΒΟΧΩΡΙΟΥ. Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΝΤΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ. |
| ΕΥΞΕΙΝΟΣ ΛΕΣΧΗ ΝΑΟΥΣΑΣ | 01-01-024 | Χ"ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ 30 59200 | Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗΡΙΟΥ. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΤΕΥΚΤΗΡΙΟΥ. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ. Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΟΝΤΙΑΚΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ. |
| ΑΙΡΕΣΙΣ | 01-02-025 | ΠΡ.ΗΛΙΑ 19 59200 | Η ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΘΕΑΤΡΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ. Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥ Ή ΜΕΓΑΛΟΥ ΜΗΚΟΥΣ ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΤΑΙΝΙΩΝ. ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΝΑΥΛΙΩΝ, ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ, ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΖΩΓΡΑΦΙΚΗΣ. |
| ΤΑ ΑΝΘΕΜΙΑ | 08-01-026 | ΛΕΥΚΑΔΙΑ 59035 | Η ΔΙΑΣΩΣΗ, ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΧΟΡΩΝ ΚΑΙ ΚΥΡΙΩΣ ΤΟΥ ΠΟΝΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ. |
| ΕΡΑΣ ΤΕΧΝΕΣ | 01-02-027 | ΣΜΥΡΝΗΣ 15 59200 | Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΘΕΑΤΡΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗΣ. |
| ΓΕΝΙΤΣΑΡΟΙ ΚΑΙ ΜΠΟΥΛΕΣ | 01-01-028 | ΠΕΡΔΙΚΑΡΗ 14 59200 | ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΪΛΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ ΝΑΟΥΣΑΣ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ |

| | | | |
|--|------------------|---------------------------|---|
| | | | ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΧΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΘΙΜΟΥ ΤΗΣ ΝΑΟΥΣΑΣ, ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΟΡΩΝ, ΤΡΑΓΟΥΔΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ. |
| ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΣΗ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΩΝ ΝΑΟΥΣΑΣ | 01-05-029 | ΠΟΛΥΧΩΡΟΣ ΒΕΤΛΑΝΣ | ΕΥΡΥΘΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΣΥΜΠΟΣΙΑ, ΗΜΕΡΙΔΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΩΝ. |
| Ο ΚΑΡΑΤΑΣΟΣ | 06-01-030 | ΣΤΕΝΗΜΑΧΟΣ 59200 | ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ. ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΟΡΩΝ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΔΡΩΜΕΝΑ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ. ΑΝΑΒΙΩΣΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΕΘΙΜΩΝ. |
| ΚΕΠΚΑ | 01-07-031 | BENIZEΛΟΥ 25 59200 | ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥΣ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΠΟΛΛΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΑΦΟΡΟΥΝ. |
| ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΧΩΡΙΟΥ | 04-01-032 | ΓΙΑΝΝΑΚΟΧΩΡΙ 59200 | Η ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ, ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΧΟΡΩΝ, ΕΘΙΜΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΓΙΑΝΝΑΚΟΧΩΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ. |
| ΦΙΛΑΡΜΟΝΙΚΗ ΝΑΟΥΣΑΣ | 01-03-033 | BENIZEΛΟΥ 25 59200 | Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΤΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ. ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΜΠΑΝΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ. |
| ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΒΛΑΧΩΝ ΝΑΟΥΣΑΣ | 01-01-034 | ΣΩΦΡΟΝΙΟΥ 23 59200 | ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΘΙΜΩΝ ΤΩΝ ΒΛΑΧΩΝ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ. |
| ΑΓΙΑ ΜΑΥΡΑ | 10-01-035 | ΜΟΝΟΣΠΙΤΑ 59200 | Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΘΙΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΟΡΩΝ. |
| ΕΥΞΕΙΝΟΣ ΛΕΣΧΗ ΚΟΠΑΝΟΥ | 02-01-036 | ΚΟΠΑΝΟΣ 59035 | Η ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΗΘΩΝ ΚΑΙ ΕΘΙΜΩΝ ΤΟΥ ΠΟΝΤΙΑΚΟΥ ΛΑΟΥ. Η ΕΥΡΕΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΕΝΟΚΤΟΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΟΝΤΙΩΝ. |
| ΣΥΛΛΟΓΟΣ | 01-07- | ΣΩΦΡΟΝΙΟΥ 25 | Η ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ |

| | | | |
|--|------------------|------------------------------|---|
| ΔΙΑΒΗΤΙΚΩΝ | 037 | 59200 | ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΒΗΤΗ. |
| ΩΔΕΙΟ ΝΑΟΥΣΗΣ | 01-03-038 | ΒΥΡΩΝΟΣ 32 59200 | ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΨΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΧΟΡΩΔΙΑΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ. |
| "ΕΠΙ ΣΚΗΝΗΣ" | 01-05-039 | ΣΙΜΑΝΙΚΑ 21 59200 | Η ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΘΕΑΤΡΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ. Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΑΤΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΘΕ ΕΙΔΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ. |
| ΕΥΞΕΙΝΟΣ ΛΕΣΧΗ ΧΑΡΙΕΣΣΑΣ | 09-01-040 | ΧΑΡΙΕΣΣΑ 59035 | ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΠΡΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΤΗ ΝΕΟΛΑΙΑ ΤΗΣ ΧΑΡΙΕΣΣΑΣ. ΔΙΑΣΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΟΝΤΙΑΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ. |
| Ο ΠΥΡΣΟΣ | 01-01-041 | ΝΑΟΥΣΑ 59200 | ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ. ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΟΡΩΝ, ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΛΑΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΦΕΣΤΙΒΑΛ. |
| ΛΕΒΕΝΤΙΑ | 01-01-042 | ΝΑΟΥΣΑ 59200 | ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ, ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΧΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΘΙΜΟΥ ΤΗΣ ΝΑΟΥΣΑΣ. |
| Ο ΝΤΑΒΕΛΗΣ | 01-01-043 | ΝΑΟΥΣΑ 59200 | ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ, ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΧΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΘΙΜΟΥ ΤΗΣ ΝΑΟΥΣΑΣ. |
| Ο ΦΙΛΙΠΠΟΣ | 11-01-044 | ΕΠΙΣΚΟΠΗ 59035 | Η ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ, ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΧΟΡΩΝ, ΕΘΙΜΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ. |
| ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΝΕΩΝ ΠΟΛΥΠΛΑΤΑΝΟΥ "ΑΓΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ" | 12-01-045 | ΠΟΛΥΠΛΑΤΑΝΟΣ | Η ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ. Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΧΟΡΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΠΙΚΩΝ |

| | | | |
|--------------------------------|------------------|----------------------------|---|
| | | | ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ. |
| ΚΙΣΣΟΣ | 01-06-046 | ΝΑΟΥΣΑ 59200 | ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ, ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΑΣ, ΤΗΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ, ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΝΑΟΥΣΑΣ. |
| ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΚΑΜΠΟΥ ΝΑΟΥΣΑΣ | 16-01-054 | ΜΟΝΟΣΠΙΤΑ 59200 | ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ΤΩΝ ΧΩΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΑΜΠΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΟΥΣ. |

« Η ελπίδα δεν είναι στρατηγική»

James Cameron

«Η ελπίδα είναι πράγματι παρηγοριά σε ώρα κινδύνου και όσες φορές κανείς, στηριζόμενος σε αυτή, διακινδυνεύει μόνο ό,τι έχει περίσσειμα, τότε αυτή φέρει μεν βλάβη αλλ'όχι και πλήρη καταστροφή.

Αλλ'όταν η άκρατη φύση της ελπίδας παρασύρει κάποιον στο να ρίξει τον περί των όλων κύβο, τότε μόνο αντιλαμβάνεται αυτός την αληθινή φύση της, όταν η καταστροφή έχει ήδη επέλθει»

Θουκυδίδης, Πελοποννησιακός πόλεμος

Διάλογος Αθηναίων- Μηλίων