



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑΒΡΑΣ  
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΤΟΥ**

**ΙΩΑΝΝΗ ΑΛΕΞΑΚΗ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών  
σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος, 2023

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Τελειώνοντας την πτυχιακή μου εργασία ,οφείλω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όσους συνέβαλαν για την εκπόνηση της. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο που μου εμπιστεύτηκε την ανάληψη της παρούσας εργασίας. Ακόμη θέλω να απευθύνω ένα μεγάλο ευχαριστώ και την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, για την συμπαράσταση και την κατανόηση όλα αυτά τα χρόνια που μου επέτρεψε την επιτυχή διεκπεραίωση και του δευτέρου κύκλου σπουδών. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους φίλους μου για την βοήθεια και την συμπαράσταση τους καθώς και όλους όσους αποτέλεσαν αρωγό για την επίτευξη αυτού του στόχου.

## Περίληψη

Με την υιοθέτηση και εφαρμογή θεσμών και πρακτικών δημοκρατίας π.χ λαϊκές συνελεύσεις, η Κοινότητα Ανάβρας επέτυχε το σχέδιο ανασυγκρότησης του χωριού, βελτίωση της ζωής των κατοίκων και τη δυνατότητα βιώσιμης ανάπτυξης. Έγινε αναδιοργάνωση της κτηνοτροφίας, έργα υποδομών και αξιοποίηση περιβάλλοντος. Στην προσπάθεια αυτή υπήρξε πλήρης αξιοποίηση των εθνικών και κοινοτικών πόρων που διατίθενται, με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ενημέρωση των πολιτών και το χτίσιμο μιας ιδέας, που να εξυπηρετεί της ανάγκες του μέλλοντος. Σημαντικά στοιχεία ήταν η ενημέρωση και η πληροφόρηση των πολιτών πάνω σε θέματα ενεργειακής εξοικονόμησης στην προώθηση νέων ενεργειακών συμπεριφορών και στην εγκατάσταση και κάλυψη αναγκών από Α.Π.Ε (αιολικό πάρκο με 20 ανεμογεννήτριες). Η κοινωνική μέριμνα κατείχε πρώτη θέση στο θέμα της υγείας(μόνιμος γιατρός με δωρεάν στέγη), στο θέμα της βοήθειας στο σπίτι, στο θέμα της παιδείας νηπιαγωγείο, δημοτικό, (δωρεάν στέγη για δασκάλους). Επιπλέον δημιουργήθηκαν οργανωμένα κτηνοτροφικά πάρκα, υπερσύγχρονο βιολογικό σφαγείο, Περιβαλλοντικό πολιτιστικό πάρκο, σύγχρονο οδικό δίκτυο, μόνιμο καταφύγιο θηραμάτων σε έκταση 8000 στρεμμάτων, εκχιονιστικά μηχανήματα μπουλντόζες και διάφορο παρκινγκ 60 θέσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ήταν πρωτόπορος για την περίοδο εκείνη, καθώς προωθήθηκαν οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας .Βασιζόμενη πάνω σε αυτές της ενεργειακές αρχές, τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και της Ελλάδας ,η κοινότητα της Ανάβρας του νομού Μαγνησίας υιοθέτησε το μοντέλο της πράσινης ανάπτυξης για την περιοχή της, με εντυπωσιακές πράσινες εγκαταστάσεις και μεθόδους παραγωγής οι οποίες συντέλεσαν στην περεταίρω εξέχουσα ανάπτυξη της περιοχής.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Στρατηγικός σχεδιασμός, κοινότητα Ανάβρας, πρότυπο ανάπτυξης ,πηγές Α.Π.Ε.

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	8
2. Η χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	11
2.1 Η ανάγκη του σχεδιασμού στις επιχειρήσεις .....	11
2.2 Συστηματικός Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	12
2.3 Η σημασία, τα οφέλη και οι κίνδυνοι αποτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού .....	14
3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα και Στρατηγικά Σχέδια στην υπηρεσία Δήμων και Κοινοτήτων.....	18
3.1 Η στρατηγική διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα....	18
3.2 Το μοντέλο πολιτικής του Χάρβαρντ και η σημασία των διαπραγματεύσεων .	23
3.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους διακυβερνητικούς οργανισμούς.....	26
3.4 Η σημασία και ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους.....	28
3.5 Βασικοί κανόνες στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους .....	32
3.6 Παραδείγματα του ρόλου του στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους.....	35
3.6.1 Η αστική γεωργία στο πλαίσιο του αστικού στρατηγικού σχεδιασμού.....	35
3.6.2 Έξυπνες πόλεις και στρατηγικός σχεδιασμός .....	37
3.6.3 Στρατηγικός σχεδιασμός στην Ανάβρα και σε άλλους δήμους της Ελλάδας .....	39
4. Μεθοδολογία έρευνας .....	42
4.1 Η έρευνα πεδίου .....	42
4.2 Άμεση Παρατήρηση .....	42
4.3 Συμμετοχική Παρατήρηση.....	43
4.3 Ποιοτικές συνεντεύξεις.....	44
4. Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Κοινότητας Ανάβρας. Ανασκόπηση και Προοπτικές .....	46

4.1 Εισαγωγικά, γεωγραφικά και πληθυσμιακά στοιχεία της Κοινότητας Ανάβρας .....	46
4.2 Ανάλυση Εσωτερικού και εξωτερικού Περιβάλλοντος της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας .....	50
4.2.1 Οικοδομική δραστηριότητα.....	51
4.2.2 Οδικό δίκτυο συνδεδεμένο με την Δημοτική Ενότητα Ανάβρας .....	52
4.2.3 Υποδομές της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας.....	52
4.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Ανάβρας με αναφορά στο εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. ....	55
4.3.1 Θέματα που σχετίζονται με τον τομέα της Ενέργειας στην Δημοτική Ενότητα Ανάβρας .....	55
4.3.2 Θέματα Παροχής Υπηρεσιών στην δημοτική Ενότητα Ανάβρας .....	60
4.3.3 Θέματα Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Περιβάλλοντος της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας .....	62
4.3.4. Θέματα αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής των κατοίκων της Ανάβρας .....	66
4.4 Οικονομικά Δεδομένα της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας. ....	70
4.5 Προτάσεις για δράσεις προς υλοποίηση .....	71
Συμπεράσματα .....	73
Βιβλιογραφία .....	76

## Κατάλογος Εικόνων

- Εικόνα 1. Η περιοχή που καταλαμβάνει ο Δήμος Αλμυρού, στην Περιφερειακή Ενότητα Μαγνησίας. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014, 47
- Εικόνα 2. Η περιοχή που καταλαμβάνει ο Δήμος Αλμυρού, σε σχέση με τους γειτονικούς δήμους της περιοχής. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014. .... 48
- Εικόνα 3. Δημογραφικά στοιχεία της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας την περίοδο 1991-2011. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014. .... 49
- Εικόνα 4. Πυραμίδα Ηλικιών της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014..... 50
- Εικόνα 5. Άποψη της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014. .... 52
- Εικόνα 6. Αιολικό δυναμικό της περιοχής του Δήμου Αλμυρού. Πηγή: Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του δήμου Αλμυρού, 2015. .... 58
- Εικόνα 7. Άποψη του εν ενεργεία αιολικού πάρκου στην ευρύτερη περιοχή του δήμου Αλμυρού. Πηγή: Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του δήμου Αλμυρού, 2015... 59
- Εικόνα 8. Άποψη του εν ενεργεία αιολικού πάρκου στην ευρύτερη περιοχή του δήμου Αλμυρού. Πηγή: Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του δήμου Αλμυρού, 2015... 60
- Εικόνα 9. Άποψη του Περιβαλλοντικού και Πολιτισμικού Πάρκου Γούρα στην Ανάβρα. Πηγή: [anavra-goura.gr](http://anavra-goura.gr). .... 64
- Εικόνα 10. Η περιοχή του Περιβαλλοντικού και Πολιτισμικού Πάρκου Γούρα στην Ανάβρα. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014. .... 66
- Εικόνα 11. Άποψη του Βιολογικού Δημοτικού Σφαγείου στην Ανάβρα. Πηγή: [anavra-goura.gr](http://anavra-goura.gr)..... 68

Εικόνα 12. Εκτροφείς βιολογικής κτηνοτροφίας που εντάχθηκαν στο πρόγραμμα την περίοδο 2003-2006. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014... 69

Εικόνα 13. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014..... 70

# 1. Εισαγωγή

Στην πρώτη ενότητα εξετάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός γενικά στη Δημόσια Διοίκηση στις επιχειρήσεις και στους δήμους. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού συνιστά ιδιαίτερος σύνθετο ζήτημα και εξαρτάται από την αποτίμηση διαφόρων παραμέτρων, όπως είναι για παράδειγμα, η αγορά εργασίας, τα δημογραφικά στοιχεία των περιοχών και η γεωγραφική τους θέση.

Στη δεύτερη ενότητα, παρουσιάζεται το διοικητικό αναπτυξιακό πλαίσιο, μέσα στο οποίο υλοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός της κοινότητας Ανάβρας. Η πολιτική της τοπικής ανάπτυξης κινείται μέσα σε ένα ιδιόμορφο πλαίσιο μεταξύ επίπεδου Δημόσιας, Εθνικής, Τοπικής και Περιφερειακής διάστασης και το οποίο διαθέτει διαφορετικές αρμοδιότητες που καλούνται να εμπλακούν σε αναπτυξιακές διαδικασίες, σχεδόν πρωτόγνωρες αλλά ταυτόχρονα σημαντικές για τους αποδεκτές του που είναι οι πολίτες.

Η ανάπτυξη της Ανάβρας, ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 που ανέλαβε τα κοινά ο Δημήτριος Τσουκαλάς. Βρίσκεται στη δυτική πλάγια της Όθρυς σε υψόμετρο 1000 μέτρων και σε απόσταση 40 χιλιόμετρα από την κωμόπολη του Αλμυρού. Ο κοινοτάρχης είχε ένα όραμα και ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό στόχο να βελτιώσει την ζωή των συμπολιτών του. λαϊκές συνελεύσεις ανέλυε δράσεις και προσπαθούσε να αφυπνίσει τη συνείδηση των πολιτών και να παρέχει το έναυσμα για την βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής. Ο στρατηγικός του σχεδιασμός περιλάμβανε:

- α) Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης π.χ. (συμβίωση ζώων και πολιτών)
- β) Ιεράρχηση πλεονεκτημάτων (ενασχόληση κατοίκων με κτηνοτροφία και περιβάλλον).
- γ) Καταγραφή μειονεκτημάτων (ορεινό χωριό)
- δ) Καθορισμό στόχων και εφαρμογή λύσεων.

Υπήρξε λοιπόν κεντρικός σχεδιασμός με παρέμβαση της κεντρικής εξουσίας, ώστε η περιοχή να έχει ποσοστό ανεργίας μηδενικό και μέσο όρο ηλικίας 40 ετών, με



συνέπεια ο αριθμός του πληθυσμού να διπλασιαστεί. Η Ανάβρα δεν βάσισε την ανάπτυξη της στο κράτος διότι ήθελε δικά της έσοδα. Έτσι με την αιολική ενέργεια (η οποία στηρίζεται στην εκμετάλλευση της κινητικής ενέργειας των ανέμων), ολοκλήρωσε το αιολικό πάρκο με 20 ανεμογεννήτριες και με ανάδοχο την Ισπανική εταιρία Gamesa. Όλα αυτά μετέτρεψαν το χωριό σε μια περιοχή βιώσιμης ανάπτυξης με συγκεκριμένο στόχο και ιδεολογία.

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στην ανασκόπηση της πρόσφατης Ελληνικής και Διεθνούς βιβλιογραφίας, η οποία στηρίχτηκε στην αναζήτηση στη βάση δεδομένων PubMed όσον αφορά γενικά για το στρατηγικό σχεδιασμό της Δημοσίας Διοίκησης. Στη δεύτερη ενότητα αντικείμενο έρευνας είναι η ανάπτυξη και η εξήγηση των λόγων για του οποίους εμφανίστηκε το φαινόμενο Ανάβρα. Προκειμένου να επιτευχθεί η μελέτη μας προηγήθηκε συγκέντρωση και επιλογή των σημαντικότερων αναφορών που αφορούν την Ανάβρα, σε συνδυασμό με υλικό στο διαδίκτυο, και με πολλές δημοσιογραφικές αναφορές.

Ειδική βιβλιογραφία αναφορικά για την Ανάβρα δεν είναι διαθέσιμη και έτσι χρησιμοποιήσαμε τη χρήση συνέντευξης με πρωταγωνιστή τον Κοινοτάρχη Δημήτριο Τσουκαλά και δύο σημερινών αντιδημάρχων, αλλά και άλλων κατοίκων της περιοχής ώστε μέσω από συλλογή των δεδομένων να διαπιστώσουμε και να αναδείξουμε την ύπαρξη και λειτουργία ενός μοντέλου ανάπτυξης. Η χρήση ελεύθερης μη τυποποιημένης συνέντευξης έγινε ώστε η έρευνα να επικεντρωθεί στο χώρο μελέτης και να δούμε τα πράγματα με τη ματιά των τοπικών κοινωνικών δρώντων.

Ο σκοπός της έρευνας είναι να δούμε τον στρατηγικό σχεδιασμό που προηγήθηκε από τον τότε κοινοτάρχη Δημήτριο Τσουκαλά για την ανάπτυξη της κοινότητας Ανάβρας «ως πρότυπο», εστιάζοντας στην υφισταμένη κατάσταση και την παρουσίαση επιτευγμάτων. Η πρόκληση για την τοπική αυτοδιοίκηση είναι μεγάλη, εφόσον θα πρέπει να λειτουργεί ως μοχλός κοινωνικής, οικονομικής και τελικά βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης.

Η εργασία εκτός από αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο περιλαμβάνει μια αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία επικεντρώνεται στην κριτική ανάλυση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα γενικότερα, όσο και ειδικά στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια σύντομη αναφορά στην έρευνα

πεδίου, η οποία αποτέλεσε την ενδεδειγμένη μέθοδο, καθώς ο γράφων επισκέφτηκε την Δημοτική Ενότητα Ανάβρας ώστε να διαπιστώσει και να συλλέξει πληροφορίες σχετικά την περιοχή, ενώ στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

## **2. Η χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

### **2.1 Η ανάγκη του σχεδιασμού στις επιχειρήσεις**

Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής στρατηγικής απαιτεί μια ενδελεχή εξέταση όλων των πτυχών της επιχείρησης, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Πρέπει πρώτα να καθοριστεί ο σκοπός ή ο στόχος της στρατηγικής αυτής. Μετά από αυτό, θα πρέπει να υλοποιηθεί έρευνα, σε βάθος και επί τόπου. Η συλλογή και ο συντονισμός δεδομένων πρέπει να εξετάζονται επίσης, μαζί με τυχόν περιορισμούς.

Η στρατηγική για κάθε εταιρεία ή οργανισμό είναι διαφορετική αφού υπάρχουν μοναδικές πτυχές στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Το επιχειρηματικό στρατηγικό σχέδιο είναι συχνά ένα γραπτό έγγραφο που λειτουργεί ως βάση της εταιρείας. Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει μια ποικιλία ενοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και λειτουργικών ενοτήτων και των ενοτήτων μάρκετινγκ. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι σύνηθες ο στόχος της διαδικασίας σχεδιασμού να είναι κάπως υψηλός (Abrams, 2017).

Ως αποτέλεσμα, η εργασία που θα προγραμματιστεί χωρίζεται σε μικρότερες εργασίες, για να γίνει η διατύπωση και η υλοποίηση ευκολότερη. Ο προγραμματισμός οδηγεί στην εργασιακή αριστεία. Συχνά, η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει μια περιεκτική συζήτηση, όπως ο καταιγισμός ιδεών, στην οποία πολλές προοπτικές θεωρείται ότι δημιουργούν μια ιδέα. Αυτή είναι μια στρατηγική συνεργασίας που περιλαμβάνει πολλά τμήματα της αγοράς και εταιρικούς τομείς. Υπάρχουν πολλοί τρόποι σχεδιασμού. Ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί ως βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος, μακροπρόθεσμος ή ακόμα και με πολύ μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, όταν αναφέρεται σε σχεδιασμό ενός έργου. Η κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί συν εξέταση τριών βασικών παραμέτρων, που είναι η ένταξη, η οργάνωση και η διαχείριση (Zaridis&Logotheti, 2020).

Ανάλογα με τον στόχο, η ιδέα δημιουργείται από ένα άτομο ή μια ομάδα. Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδίου ξεκινά με τον προσδιορισμό

των επιχειρηματικών στόχων. Όλοι αυτοί οι στόχοι πρέπει να συμπίπτουν. Προσδιορίζονται επίσης οι οριακές απαιτήσεις για τις παραμέτρους που αναφέρονται παραπάνω. Όλοι αυτοί οι παράγοντες και εκτιμήσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη ενός εταιρικού σχεδίου από την αρχή. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια, τόσο καλύτερο είναι το τελικό αποτέλεσμα. Σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει να αντιμετωπιστεί η Αρχή του Pareto. Οι δραστηριότητες πρέπει να διαχωρίζονται κατά τον καθορισμό των λειτουργιών που αναφέρονται παραπάνω και των παραμέτρων. Σε κάθε προσπάθεια, σύμφωνα με τον Pareto, οι παράγοντες που ευθύνονται για το 80 τοις εκατό του αποτελέσματος συμβάλλουν μόνο στο 20 τοις εκατό (Zaridis&Logotheti, 2020).

Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν και να ιεραρχηθούν οι πιο παραγωγικές λειτουργίες. Περιστασιακά, αυτές οι δραστηριότητες μπορεί επίσης να θεωρηθούν δραστηριότητες ενεργοποίησης, ενώ οι υπόλοιπες μπορεί να θεωρηθούν σχετιζόμενες με την εργασία. Ωστόσο, για να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική εκτελείται όπως προβλέπεται, είναι απαραίτητο να παρακολουθείται κάθε γεγονός (Kraton, 2010). Σε αυτό το επίπεδο, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να συσχετιστούν και να αποσυνδεθούν οι λειτουργίες για να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο λειτουργεί όσο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά είναι εφικτό.

## 2.2 Συστηματικός Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια ελκυστική ερευνητική προσέγγιση σε διάφορους οργανισμούς. Έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε όλα τα είδη επιχειρήσεων, όπως εταιρείες μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών, ακόμη και σε κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς, έως ότου αναγνωρίστηκε ως κρίσιμος πυλώνας διαχείρισης. Σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν γρήγορα και αποτελεσματικά είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας που απαιτεί μια σαφή στρατηγική (Georgeetal., 2019).

Ως εκ τούτου, η χρήση και η επίκληση στον συστηματικό στρατηγικό σχεδιασμό έχει αυξηθεί στο σημείο όπου η κύρια αξία του έχει προσδιοριστεί στο να βοηθά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν επιτυχώς σε ένα δυναμικό και περίπλοκο περιβάλλον και να επιβιώνουν σε ένα όλο και πιο απρόβλεπτο περιβάλλον (Georgeetal., 2019). Ο συστηματικός στρατηγικός σχεδιασμός, γνωστός και ως επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός, είναι μια σειρά αλληλένδετων φάσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης στρατηγικής, όπου οι εσωτερικές και εξωτερικές πτυχές του οργανισμού υπόκεινται σε προσεκτική μελέτη και έρευνα.

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη φάση ανάπτυξης της στρατηγικής (συμπεριλαμβανομένης της αποστολής, του οράματος, των στρατηγικών στόχων, των σχεδίων και των στρατηγικών εναλλακτικών), τη φάση υλοποίησης (τη διαδικασία υλοποίησης μιας στρατηγικής) και στη συνέχεια τις φάσεις καθοδήγησης και αξιολόγησης (Claycombetal., 2000).

Ο συστηματικός στρατηγικός σχεδιασμός δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενδυναμώσουν τον εαυτό τους προσθέτοντας αξία και δημιουργώντας, ανακαλύπτοντας, και ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Επιπλέον, εξοπλίζει τους ηγέτες με τις κατάλληλες ρυθμίσεις και ενέργειες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Fuertesetal., 2020). Ομοίως, ζητείται από κάθε είδους επιχειρήσεις να αναπτύξουν στρατηγικά σχέδια που τους επιτρέπουν να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν.

Ως εκ τούτου, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να υιοθετήσει και να αναπτύξει στρατηγικές χρησιμοποιώντας σύγχρονα εργαλεία για να επιτύχει αποτελέσματα υψηλότερης απόδοσης. Επιπλέον, οι εταιρείες καλούνται να αναθεωρούν συχνά την περιβάλλουσα εσωτερική και εξωτερική ατμόσφαιρα και να τροποποιούν ανάλογα τα σχέδιά τους, εκτός από τη διεξαγωγή παρακολούθησης και αξιολόγησής τους, τα οποία είναι απαραίτητα για τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού (Fuertesetal., 2020). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις και διασφαλίζουν βιώσιμη απόδοση σε οικονομικό, λειτουργικό και μη χρηματοοικονομικό επίπεδο όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται επίσημα (Georgeetal., 2019).

Παρά τις πολυάριθμες ερευνητικές προσπάθειες σε αυτόν τον τομέα, εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετά αξιοσημείωτα κενά στη βιβλιογραφία, όπως η

εξέταση ολοκληρωμένων μοντέλων της συστηματικής στρατηγικής διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης όλων των φάσεων ως ενιαίου «πακέτου» σχετικά με τη βιώσιμη απόδοση (Farajallahetal., 2018).

### **2.3 Η σημασία, τα οφέλη και οι κίνδυνοι αποτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εκφράζεται ως η διαδικασία καθοδήγησης των ενδιαφερομένων στην πραγματοποίηση του οράματος σχετικά με το μέλλον του οργανισμού και δημιουργεί τις απαραίτητες αναπτυξιακές διαδικασίες, ενέργειες και λειτουργίες που ενισχύουν την απόδοση του οργανισμού (Wells&Doherty, 1994). Οι δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού είναι επομένως κρίσιμες για τον καθορισμό της ανάπτυξης ενός οργανισμού που μεταφράζονται στην επιτυχία του. Το 2011, το Forbes σημείωσε δέκα λόγους που συμβάλλουν στην αποτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου οι οποίοι αναφέρονταν σε ολόκληρη τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Στο άρθρο του Forbes (Aileron, 2011), η κατοχή ενός σχεδίου για χάρη του σχεδίου είναι μια από τις μεγάλες αιτίες αποτυχίας αυτού του στρατηγικού σχεδίου. Οι ομάδες οργανωτικού σχεδιασμού πρέπει να αντιλαμβάνονται και να ερμηνεύουν τις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, διαφορετικά η αποτυχία επίτευξης στρατηγικής απόδοσης οφείλεται στην αδυναμία κατανόησης του περιβάλλοντος και στη μη εστίαση στο αποτέλεσμα.

Η μερική δέσμευση παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδίου και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν οι απαιτούμενοι άνθρωποι και πόροι επίσης είναι ικανό να προκαλέσει αποτυχία. Είναι απαραίτητο στο σύγχρονο περιβάλλον οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων και των οργανισμών να είναι σε θέση να αναθέτουν ευθύνες στα κατάλληλα άτομα για να εκτελέσουν το κατάλληλο σχέδιο και να μην βασίζονται σε άτομα που δεν έχουν δεσμευτεί ή έχουν ανεπαρκή γνώση για την εκτέλεση της στρατηγικής σε δύσκολες συνθήκες.

Ο Aileron (2011) σημείωσε επίσης ότι η σύνταξη και η τοποθέτηση του σχεδίου «στο ράφι» (με την έννοια της μη αναθεώρησής του) είναι μια μεγάλη αιτία αποτυχίας της απόδοσης του στρατηγικού σχεδίου καθώς αυτό δείχνει την αδυναμία ή η απροθυμία να αλλάξει αυτό ανάλογα με τις αλλαγές των συνθηκών της αγοράς. Μια άλλη αιτία αποτυχίας είναι η αναποτελεσματική ηγεσία, η οποία σχετίζεται με εκείνους τους ανθρώπους που δεν είναι κατάλληλοι για να κάνουν σκληρές και προσανατολισμένες στην ανάπτυξη του οργανισμού, λειτουργίες που συνιστώνται στο στρατηγικό σχέδιο.

Η άγνοια της πραγματικότητας των γεγονότων και των δεδομένων της αγοράς και η έλλειψη λογοδοσίας ως αποτέλεσμα διαφυγής ή έλλειψης δέσμευσης πόρων στις σωστές αποτελεσματικές λειτουργίες, είναι άλλες κύριες αιτίες αποτυχίας. Τέλος, ο καθορισμός μη ρεαλιστικών στόχων δημιουργεί έλλειψη οργανωτικής εστίασης σε συγκεκριμένα, απτά θέματα (Aileron, 2011).

Τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οργανισμό είναι εμφανή σε κάθε άτομο ή τμήμα μέσω της επίδρασής του στην οργανωτική απόδοση. Οι Wells&Doherty (1994) σημειώνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός όχι μόνο δημιουργεί το μέλλον ενός οργανισμού αλλά δημιουργεί επίσης ένα πλαίσιο για διαρκείς βελτιώσεις των προσπαθειών. Τα οφέλη παρέχουν τη βάση για τον προγραμματισμό και τον οργανωτικό ειδικό έλεγχο για την ανάπτυξη ενός πλαισίου για τη λήψη αποφάσεων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει επίσης δομημένα οργανωτικά σχέδια που είναι αποτελεσματικά στην καθοδήγηση των χρονοδιαγραμμάτων, των αξιολογήσεων και των αναθέσεων που αποτελούν την πρόσθετη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού ως βοήθεια στη δημιουργία συγκριτικής αξιολόγησης και παρακολούθησης της απόδοσης. Επιτρέπει επίσης στους ηγέτες να μάθουν μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης του σχεδίου ή της αξιολόγησης των προκλήσεων που επηρεάζουν τον οργανισμό.

Ως εκ τούτου, ως αποτέλεσμα των παραπάνω, οι υπεύθυνοι του οργανισμού είναι σε θέση να αποκτήσουν την ικανότητα να αναλύουν και να επιλύουν κρίσιμα προβλήματα εντός της επιχείρησης (Wells&Doherty, 1994). Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εξηγηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει στον οργανισμό μια

πλατφόρμα για βελτιστοποίηση των συστημάτων για την επίτευξη των τεθέντων στόχων με την εφαρμογή οργανωτικών αξιών με κύριο στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που τοποθετεί τον οργανισμό είτε στην ανάπτυξη, είτε στη δημιουργία κέρδους (Wells&Doherty, 1994).

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι εδώ και χρόνια μια από τις πιο δημοφιλείς διοικητικές προσεγγίσεις σε οργανισμούς σε όλους τους τομείς και παγκοσμίως. Συνήθως, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται μια προσέγγιση που αναφέρεται στο μέσο ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού και επικεντρώνεται στη διαμόρφωση στρατηγικής, υπονοώντας ότι χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση μιας οργανωτικής στρατηγικής μετά από μια κάπως συστηματική και σκόπιμη διαδικασία (Bryson, 2018).

Σε αυτό το μέσο επίπεδο, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει συνδεθεί με μια σειρά από ευεργετικά αποτελέσματα – συμπεριλαμβανομένων δεικτών της οργανωτικής απόδοσης και, ιδιαίτερα, της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Georgeetal., 2019). Είναι, ωστόσο, σημαντικό να τονιστεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μια «θεωρητική κατασκευή μόνο», αλλά αποτελεί μια προσέγγιση όπου οι άνθρωποι που ασχολούνται με αυτόν πρέπει να μελετήσουν και να σχεδιάσουν προσεκτικά και στρατηγικά, τα βήματα της διαδικασίας που πρόκειται να ακολουθήσουν, τα εργαλεία που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν και το ποιους πρόκειται να εμπλέξουν σε αυτή τη διαδικασία (Bryson, 2018). Με άλλα λόγια, δεν υπάρχει μια προσέγγιση στον στρατηγικό σχεδιασμό που ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς και οι καλοί στρατηγικοί σχεδιαστές είναι σε θέση να προσαρμόσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους ώστε να ταιριάζει τις ανάγκες του οργανισμού τους.

Η σύλληψη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τόσο ευρεία που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες του οργανισμού. Για να θεωρηθεί πραγματικά μια διαδικασία ως στρατηγικός σχεδιασμός, υπάρχει μια σειρά από θεωρίες που πρέπει να ενσωματωθούν, συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας καθορισμού στόχων (δηλαδή, να διευκρινιστεί το τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός όσον αφορά τους σκοπούς και τις προτεραιότητες του, το πώς προτείνεται να υλοποιηθούν και γιατί,), το Μοντέλο Πολιτικής του Χάρβαρντ, στο οποίο θα γίνει αναλυτικότερη αναφορά και στην επόμενη παράγραφο (δηλαδή, η διαμόρφωση στρατηγικών που αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις



προκλήσεις στο περιβάλλον του), τη θεωρία διαχείρισης των ενδιαφερομένων (δηλαδή, εξετάζοντας προσεκτικά και σκόπιμα ποιοι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να εμπλακούν κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού, σε ποια συγκεκριμένα βήματα διαδικασίας και με ποιο τρόπο), η θεωρία του συνοπτικού σχεδιασμού (δηλαδή, ακολουθώντας μια ενημερωμένη και σκόπιμη διαδικασία με επίκεντρο την ανάλυση, τα στοιχεία και τα γεγονότα) και τη θεωρία πολυπλοκότητας (δηλαδή, την κατανόηση των αιτιών και των συνεπειών πίσω από διαφορετικές στρατηγικές επιλογές και διατήρησης του βαθμού ευελιξίας και πειραματισμού για να αποφευχθεί η υπερβολική εφαρμογή στρατηγικής «προγραμματισμού») (Bryson&George, 2020; George et al., 2019).

Στην ουσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πολύ περισσότερα από ένα απλό σχέδιο για τον οργανισμό. Ομοίως, καταδεικνύεται επίσης ότι η προοπτική του στρατηγικού σχεδιασμού ως προσέγγισης που επικεντρώνεται μονομερώς στον οργανισμό δεν είναι απαραίτητα ακριβής. Πράγματι, στην πράξη ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει δραστηριότητες μικρο-επιπέδου ως προς το «πώς» τα άτομα διαμορφώνουν πραγματικά τον στρατηγικό σχεδιασμό για να καλύψουν τις ανάγκες τους, καθώς και τον ρόλο της συμπεριφοράς και της ηγεσίας σε αυτόν (George, 2021), δραστηριότητες μέσου επιπέδου σε όρους της τυπικής εστίασης σε έναν οργανισμό (Bryson&George, 2020) και σε δραστηριότητες μακρο-επίπεδου όσον αφορά την αναγνώριση των πιέσεων που προέρχονται από το ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο γίνεται συγκεκριμένο μέσω των προσδοκιών των ενδιαφερομένων (Bryson, 2018).

Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός γεφυρώνει και τα τρία επίπεδα ανάλυσης και, όταν διεξάγεται σωστά, μπορεί να λειτουργήσει ως οριοθέτηση που συνδέει τις διαστάσεις του οργανισμού για τη δημιουργία βιώσιμης οργανωτικής επιτυχίας (Georgeetal., 2019).

### **3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα και Στρατηγικά Σχέδια στην υπηρεσία Δήμων και Κοινοτήτων**

#### **3.1 Η στρατηγική διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα**

Ένα θέμα που έχει χαρακτηρίσει την κριτική του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα είναι ότι, σε καταστάσεις που παρατηρείται μεγάλη αβεβαιότητα, οι αρχές και τα ανώτερα στελέχη δεν είναι σε θέση να εκπονήσουν μακροπρόθεσμα σχέδια με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας. Επομένως, αυτό στέκεται ως επιχείρημα στο ότι η κοινωνία και οι οργανισμοί θα πρέπει να διοικούνται αποκεντρωμένα. Στην πραγματικότητα, σε πολλές χώρες, ο μακροπρόθεσμος κεντρικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα κατέρρευσε στα μέσα της δεκαετίας του 1970 λόγω ενός πολύ ασταθούς περιβάλλοντος. Ένα άλλο θέμα της κριτικής του σχεδιασμού είναι ότι ακόμη και αν οι κυβερνήσεις και τα ανώτερα στελέχη είναι σε θέση να εκπονήσουν άρτια, μακροπρόθεσμα σχέδια, οι συνθήκες συχνά θα αλλάζουν κατά την εφαρμογή των σχεδίων. Επομένως, η εφαρμογή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσω πολλών μικρών βημάτων και όχι με τη μορφή μερικών μεγάλων και απότομων αλλαγών.

Ως αποτέλεσμα των νέων μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διαχείρισης στις δεκαετίες του 1980 και του 1990, πολλές χώρες άρχισαν να εφαρμόζουν εκ νέου τον στρατηγικό σχεδιασμό στον δημόσιο τομέα, αλλά αυτή τη φορά με πιο αποκεντρωμένη οπτική σε σχέση με πριν (Eadie, 1983) και συχνά αποκαλούσαν τη διαδικασία αυτή «στρατηγική διαχείριση» και όχι «στρατηγικό σχεδιασμό» (Berry, 1994). Ένα τρίτο θέμα της κριτικής του σχεδιασμού είναι ότι τα εργαλεία ορθολογικής ανάλυσης και σχεδιασμού είναι πολύ απλά για να συλλάβει κανείς τις πολλές πτυχές της πραγματικότητας.

Προκειμένου να μειωθεί η αβεβαιότητα, οι δημόσιοι φορείς καθοδηγούν μάλλον με φαινομενικά ορθολογικούς κανόνες, αλλά υστερούν στον στρατηγικό

σχεδιασμό, ο οποίος εμποδίζει την ανανέωση και την ελεύθερη κοινωνική ανάπτυξη (VanGunsteren, 1976). Ως εκ τούτου, μια κοινή κριτική είναι ότι ο σχεδιασμός και η στρατηγική σε κάποιο βαθμό δεν έχουν νόημα, όταν η γνώση του παρόντος είναι ανεπαρκής και το μέλλον είναι αβέβαιο και απρόβλεπτο.

Το ίδιο είδος κριτικής που έχει διατυπωθεί στον παραδοσιακό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό στο δημόσιο τομέα (VanGunsteren, 1976) και στον προϋπολογισμό στην εταιρική διακυβέρνηση, βρίσκεται επίσης και στον προγραμματισμό στον τομέα της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, εάν ο «κανονικός» σχεδιασμός είναι δύσκολος σε «κανονικούς» καιρούς, θα μπορούσε να περιμένει κανείς ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ταραχώδεις καιρούς θα είναι μια ακόμη πιο αμφίβολη προσπάθεια.

Ορισμένες κοινές αντιλήψεις σχετικά με τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση είναι «μύθοι» με την έννοια ότι αυτές οι αντιλήψεις είναι ευρέως διαδεδομένες αλλά δεν διαθέτουν καλή βάση γνώσεων. Η φράση «Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διακυβέρνηση είναι σημαντικοί και καλοί για τους οργανισμούς», μπορεί να είναι ένας τέτοιος μύθος (Pfeffer&Sutton, 2006). Ταυτόχρονα, μπορεί και η κριτική αυτού του μύθου να είναι επίσης χωρίς στέρεη βάση γνώσεων και επομένως, να είναι και αυτή επίσης μύθος. Οι ταραγμένοι καιροί που επικρατούν μπορεί να είναι μια καλή ευκαιρία για να μελετήσει κανείς πιο προσεκτικά αυτό το θέμα.

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα στηρίζονται πολύ στον προγραμματισμό και συχνά καλούνται να προγραμματίσουν, ανεξάρτητα από το πώς είναι το περιβάλλον τους. Υπάρχουν πολλές μελέτες μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και στρατηγικής διαχείρισης σε κυβέρνηση και δήμους (για παράδειγμα, Pasha&Poister, 2017, Poister&Streib, 2005). Με βάση μια μετα-ανάλυση, οι Georgeetal. (2019) διαπίστωσαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είχε μια θετική σχέση με την οργανωτική απόδοση σε διαφορετικά πλαίσια.

Υπάρχουν ορισμένες μελέτες που αναλύουν συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης (Pollanenetal., 2017), αλλά λίγες μελέτες αναλύουν τη χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού σε όλες τις βαθμίδες της διακυβέρνησης σε περιόδους μεγάλης αβεβαιότητας, όπως σήμερα.

Η εφαρμογή στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο τομέα οφειλόταν, όπως σημειώθηκε προηγουμένως, σε μια κρίση στη δεκαετία του 1970 που προκάλεσε την ακύρωση ορισμένων μοντέλων διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος προγραμματισμού και προϋπολογισμού και οδήγησε στη δημιουργία απαιτήσεων για την επεξεργασία πληροφοριών και την ικανότητα διαχείρισης.

Η αύξηση της χρήσης της στρατηγικής διαχείρισης στον δημόσιο τομέα χρησιμοποιήθηκε επιπλέον εν μέρει ως στοιχείο σε πολλές μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης με έμφαση στην αποκέντρωση και οδήγησε στην αλλαγή από τους παραδοσιακούς γραφειοκρατικούς κυβερνητικούς θεσμούς σε μικρότερους και πιο αυτόνομους οργανισμούς (Tama, 2017). Σε αυτό το πλαίσιο, θα περίμενε κανείς ότι σήμερα, ο προγραμματισμός παίζει λιγότερο σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διαχείριση του δημόσιου τομέα από πριν, ή ότι ο προγραμματισμός εξακολουθεί να είναι μια από τις στρατηγικές και τα εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική διαχείριση του δημόσιου τομέα σήμερα.

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν τη στρατηγική και ειδικά τη στρατηγική διαχείριση στον δημόσιο τομέα. Οι Llewellyn και Tappin (2003) υποστήριξαν ότι είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν πολλές αρχές του δημόσιου τομέα στο πεδίο αυτό. Οι Skietrysetal. (2008) πρόσθεσαν ότι απαιτείται η εφαρμογή βασικών στρατηγικών αρχών όπως το όραμα, η αποστολή και το στρατηγικό σχέδιο.

Σύμφωνα με τη στρατηγική αρχή του οράματος, της αποστολής και του σχεδίου που προτείνεται από τους Skietrysetal. (2008) στην ατζέντα της Παγκόσμιας Τράπεζας για την ανάπτυξη και την καταπολέμηση της φτώχειας έως το 2030, οι κυβερνήσεις πολλών αναπτυσσόμενων χωρών είχαν σχεδιάσει ένα σχέδιο Νέας Στρατηγικής Διαχείρισης (NSM) για την εκτέλεση της διαχείρισης στους δημόσιους τομείς τους. Ωστόσο, το στρατηγικό μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα απαιτεί έναν σύγχρονο οργανισμό που είναι σε θέση να πετυχαίνει σημαντικές αλλαγές ως απάντηση σε έναν επιταχυνόμενο ρυθμό μετασχηματισμού σε τεχνικές, κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις.

Καθώς ασχολείται με το τι πρέπει να γίνει στο μέλλον (στρατηγικός σχεδιασμός), θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί ο σκοπός του στρατηγικού σχεδίου και ποιος θα τον εκτελέσει (διαχείριση

πόρων). Επιπλέον, συνεπάγεται παρακολούθηση και ενίσχυση των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων και λειτουργιών για να διασφαλιστεί ότι το στρατηγικό σχέδιο παραμένει σε καλό δρόμο (έλεγχος και αξιολόγηση).

Αν και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατιωτικής σκέψης για δεκαετίες, έχει επηρεαστεί από τις έννοιες της στρατηγικής διαχείρισης στη νέα δημόσια διοίκηση (NPM) που προέρχεται από τη θεωρία της δημόσιας επιλογής (Aucoin, 1990). Αυτή η προσέγγιση έχει αναπτυχθεί από τον Porter (2008) ως κανονιστικό σχέδιο για καλύτερη διαχείριση, παράλληλα με μια αναλυτική ιδέα, η οποία επιδιώκει να εξηγήσει την πραγματική πρακτική στους οργανισμούς.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η οργανωτική απόδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Αυτή η σχέση είναι αναμφισβήτητη επειδή οι οργανωτικοί στόχοι διαμορφώνονται ως μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο Bryson (2018) όρισε τον τελευταίο ως μια σκόπιμη και πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή τελικών αποφάσεων και ενεργειών που σκιαγραφούν και καθοδηγούν τι είναι ο οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει.

Είναι μια διαδικασία θέσπισης στόχων και συντονισμού των πόρων και των προσπαθειών των μελών της ομάδας για την επίτευξη αυτών των στόχων με επιτυχία, μέσα από την διάδοσή τους από τις μονάδες στις υπό-μονάδες μέσα στον οργανισμό. Συχνά καταλήγει στον καθορισμό στόχων μεμονωμένων εργαζομένων ή τον καθορισμό στόχων μέσω της φάσης προγραμματισμού της στρατηγικής διαχείρισης. Με βάση αυτό, οι Schaefer and Guenther (2016) κατέληξαν στο συμπέρασμα στις μελέτες τους ότι η οργανωτική απόδοση είναι ένα κρίσιμο συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα.

Επιπλέον, η στρατηγική διαχείριση συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή υπέρ-αξιολογήσεων που βασίζονται στον καθορισμό εξωτερικών και εσωτερικών προϋποθέσεων για μελλοντική ανάπτυξη, σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σε θέματα που σχετίζονται με την ηγεσία και άλλες πτυχές της εταιρικής κουλτούρας ενός οργανισμού (Weiss, 2018).

Η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και οργανωτικής απόδοσης, εν τέλει, παρέχει τεράστια οφέλη, συμπεριλαμβανομένου του ότι δημιουργεί σύνδεση μεταξύ των στόχων του οργανισμού και των συμφερόντων των εργαζομένων του, ενώ

ταυτόχρονα βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν ότι οι μικρότεροι στόχοι μπορούν να συμβάλουν σε κάτι μεγαλύτερο και με αυτήν την έννοια, προσφέρει νόημα στην εργασία τους.

Η σχέση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και στρατηγικής διοίκησης πρέπει να διερευνηθεί επομένως και να κατανοηθεί. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται ως το πρώτο βήμα σε ένα μοντέλο προσανατολισμένο στη μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, η χρήση στρατηγικών σχεδίων είναι ένας τρόπος μείωσης του πολιτικο-θεσμικού νοήματος των επιλογών μέσω στρατηγικών κατευθυντήριων γραμμών και στόχων. Υπό αυτή την έννοια, το στρατηγικό σχέδιο επιτρέπει την εφαρμογή της διαχείρισης απόδοσης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται συνήθως το κύριο στοιχείο, αλλά όχι η ουσία, της στρατηγικής διαχείρισης, η οποία αντίθετα χρησιμοποιεί αρκετές φάσεις που θεωρούνται εκτός της σφαίρας του σχεδιασμού (με την αυστηρότερη έννοια του όρου) που σχετίζονται με τη διαχείριση πόρων, με δραστηριότητες και διαδικασίες, και τον έλεγχο και την αξιολόγηση (Bryson, 2011). Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να γίνει κατανοητός ως ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων για τον προσδιορισμό του «τι είναι ένας οργανισμός», «τι κάνει ένας οργανισμός» και «γιατί το κάνει» (Bryson, 2011).

Από αυτή την άποψη, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στη στρατηγική διαχείριση που εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, τα εργαλεία στρατηγικής διαχείρισης, όπως το balancedscorecard (Kaplan&Norton, 1996) και η στρατηγική χαρτογράφηση (Kaplan&Norton, 2000), έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμα στο δημόσιο τομέα, επειδή είναι σε θέση να αυξήσουν τη δημόσια αξία και αυτό να γίνει περισσότερο αντιληπτό για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.

Από τη σύλληψή της τη δεκαετία του 1960 (Bolland, 2020), η στρατηγική διαχείριση έχει γίνει ένα διαφοροποιημένο πεδίο που κυμαίνεται από την ανάλυση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις έως τις στρατηγικές σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και στο δημόσιο τομέα. Η υιοθέτησή της ήταν εν μέρει μια απάντηση στην παραδοσιακή προσέγγιση σχεδιασμού που ήδη από την δεκαετία του 1970 έμοιαζε απαρχαιωμένη, και στη μη λειτουργία ορισμένων μοντέλων διαχείρισης, όπως το

Σύστημα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού (Planning, Programming, and Budgeting System, PPBS), με ισχυρές απαιτήσεις όσον αφορά την επεξεργασία πληροφοριών και την ικανότητα διαχείρισης (Johnsen, 2015).

Από τη δεκαετία του 1980, επομένως, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν αρχίσει να κάνουν πιο συνεπή χρήση των εννοιών και των τεχνικών στρατηγικής διαχείρισης, οι οποίες πλέον αποτελούν κοινές πρακτικές στον δημόσιο τομέα σε πολλές χώρες και σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης (Poister&Streib, 1999).

Σύμφωνα με τους Poister και Streib (1999, σ.308), «η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, απαιτεί από τους δημόσιους φορείς να αναπτύξουν μια ικανότητα για στρατηγική διαχείριση, την κεντρική διαδικασία διαχείρισης που ενσωματώνει όλες τις κύριες δραστηριότητες και λειτουργίες και τους κατευθύνει προς την προώθηση της στρατηγικής ατζέντας ενός οργανισμού».

Ενώ θεωρείται ότι οι οργανισμοί γενικά θα προσελκύσουν την προσοχή διαφορετικών ενδιαφερομένων, είναι σημαντικό να εξεταστεί πώς οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι από τη φύση τους πιο επιρρεπείς σε πολιτικές διαδικασίες από άλλους οργανισμούς, οπότε χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν εργαλεία όπως η ανάλυση των ενδιαφερομένων των παραγόντων, των συμφερόντων και των σχέσεων εξουσίας, καθώς και να βρει τρόπους άλλους εκτός από αυτούς που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρακινήσει τους εργαζόμενους (Wright&Pandey, 2011) και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό ενδείκνυται όταν η χρήση εγγράφων με ισχυρό στρατηγικό σκοπό γίνεται μέρος του συνόλου των εργαλείων που είναι διαθέσιμα στους δημόσιους οργανισμούς.

### **3.2 Το μοντέλο πολιτικής του Χάρβαρντ και η σημασία των διαπραγματεύσεων**

Το μοντέλο πολιτικής του Χάρβαρντ έχει σημαντική επιρροή στις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες διαδικασίες γενικού στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα.

Ο σκοπός του μοντέλου είναι να βρει την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και του περιβάλλοντος της (Andrews, 1980).

Η προσαρμογή πρέπει να βρεθεί μέσω της ανάλυσης των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αφορούν στην επιλεγμένη μονάδα, τις αξίες της ανώτερης διοίκησης και τις κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή διαχωρίζονται σαφώς εννοιολογικά και πρακτικά. Μια ομάδα ανώτερης διοίκησης θεωρείται ότι είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Συνήθως απαιτούνται ορισμένες προσαρμογές προτού το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες. Πρώτον, πρέπει να εξεταστεί ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων. Δεύτερον, όταν εφαρμόζεται σε ένα ευρύτερο επίπεδο, απαιτείται επίσης κάποια προσέγγιση χαρτοφυλακίου. Χρειάζεται επίσης να προστεθεί μια προσέγγιση διαχείρισης στρατηγικών θεμάτων, επειδή η αντιμετώπιση των θεμάτων βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών δημόσιων αποφάσεων. Όταν εφαρμόζεται σε μια συνεργασία, το μοντέλο πρέπει να συνδυαστεί με προσεγγίσεις χαρτοφυλακίου, διαχείρισης ζητημάτων και διαχείρισης ενδιαφερομένων λόγω της φύσης της κοινής εξουσίας αυτών των πλαισίων.

Οι προσαρμογές του δημόσιου τομέα του μοντέλου του Χάρβαρντ βασίζονται όλες σε μια περίπου παρόμοια σειρά δραστηριοτήτων, ενώ αναγνωρίζεται ότι η τήρηση μιας αυστηρής σειράς συχνά δεν είναι εφικτή, απαραίτητη ή επιθυμητή. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν (π.χ., Bryson, 2018; Nutt&Backoff, 1992):

- Προετοιμασία για στρατηγικό σχεδιασμό, καθορίζοντας ποια στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνονται και ένα χρονοδιάγραμμα. Η ανάλυση των ενδιαφερομένων είναι επίσης πολύτιμη σε αυτό το σημείο για να εντοπιστεί ποιος επηρεάζεται ή ποιος πρέπει να εμπλακεί στη διαδικασία.
- Δημιουργία, διευκρίνιση ή ενημέρωση της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού και των στόχων. Διευκρίνιση για τυχόν νομικά καταστατικά ή εντολές που απαιτούν τήρηση.
- Αξιολόγηση των εξωτερικών και εσωτερικών περιβαλλόντων αναλύοντας δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.



- Προσδιορισμός και ανάλυση ζητημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός ή άλλη οντότητα με βάση τις επερχόμενες αλλαγές και προκλήσεις.
- Προσδιορισμός πιθανών στρατηγικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ζητημάτων.
- Αξιολόγηση της σκοπιμότητας των στρατηγικών από άποψη τεχνικής και διοικητικής λειτουργικότητας, πολιτικής αποδοχής και ηθικών και νομικών ζητημάτων.
- Ανάπτυξη σχεδίων υλοποίησης και σχεδίων για σχετικές επιθυμητές αλλαγές.
- Αξιολόγηση, παρακολούθηση και διαρκής ενημέρωση του σχεδίου καθώς γίνονται διαθέσιμες νέες πληροφορίες.
- Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού.

Η στρατηγική συχνά προκύπτει, τουλάχιστον εν μέρει, από τη μερική επίλυση οργανωτικών ζητημάτων μέσω διαπραγματεύσεων. Οι Allison (1971) και Pettigrew (1973) πρωτοστάτησαν στην προσέγγιση της διαδικασίας στρατηγικών διαπραγματεύσεων που προέκυψε. Η διακυβέρνηση περιλαμβάνει ολοένα και περισσότερο διαπραγματεύσεις μέσω μιας ποικιλίας οιονεί νομοθετικών και οιονεί δικαστικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν διαδικασίες οραματισμού για την κοινότητα, για τη δημιουργία πολιτικών εντολών (που μπορούν να παρέχουν τη γενική κατευθυντήρια γραμμή), τη διαμόρφωση κανόνων με διαπραγμάτευση και την επίλυση περιβαλλοντικών διαφορών (Emerson&Nabatchi, 2015).

Η χρήση των διαπραγματεύσεων αναγνωρίζει ότι η εξουσία μοιράζεται σε πολλές δημόσιες οντότητες και ότι απαιτείται συνεργασία και διαπραγμάτευση για την επίτευξη συμφωνιών. Αυτές οι συμφωνίες, ωστόσο, ενδέχεται να υπόκεινται σε ερωτήματα σχετικά με την τεχνική ποιότητα, τη νομιμότητα της διαδικασίας και τη δημοκρατική ευθύνη των αποτελεσμάτων. Είναι ενδιαφέρον ότι οι Innes και Booher (2018) βρίσκουν ότι οι διαπραγματεύσεις μπορούν να καταλήξουν σε ορθολογικές, πολιτικά αποδεκτές και εφαρμόσιμες λύσεις, παρόλο που η ίδια η διαδικασία διαπραγμάτευσης φαίνεται πολύπλοκη.

Το μοντέλο του Χάρβαρντ παρέλειψε ένα σημαντικό βήμα μεταξύ της ανάλυσης SWOT και της διαμόρφωσης στρατηγικής: τον προσδιορισμό στρατηγικών

θεμάτων ως μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και τις λιγότερο περιεκτικές ετήσιες ανασκοπήσεις. Η άμεση προσοχή σε ζητήματα είναι σημαντική για πολλούς δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες, επειδή οι ατζέντες αυτών των οργανισμών συχνά αποτελούνται από θέματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται με στρατηγική (Ackermann&Eden, 2011).

Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν διαδικασίες διαχείρισης στρατηγικών θεμάτων που πραγματικά διαχωρίζονται από τις ετήσιες διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς σημαντικά ζητήματα εμφανίζονται πολύ γρήγορα για να αντιμετωπιστούν ως μέρος μιας ετήσιας ή λιγότερο συχνής διαδικασίας.

Το δυνατό σημείο της προσέγγισης είναι η ικανότητά της να διατυπώνει και να αναλύει γρήγορα βασικά ζητήματα. Μια αδυναμία είναι ότι δεν προσφέρει συγκεκριμένες συμβουλές για το πώς ακριβώς να πλαισιωθούν τα ζητήματα, εκτός από το να προηγηθεί η ταύτισή τους με κάποια περιστασιακή ανάλυση. Οι Nutt και Backoff (1992) έχουν ίσως προχωρήσει όσο το δυνατόν περισσότερο στην αποκατάσταση αυτού του ελαττώματος στο πλαίσιο του δημόσιου στρατηγικού σχεδιασμού.

### **3.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στους διακυβερνητικούς οργανισμούς**

Η έρευνα για τη στρατηγική διαχείριση έχει δοκιμάσει διαφορετικά μοντέλα τις τελευταίες δεκαετίες. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν πολλά άγνωστα σημεία στην τρέχουσα κατανόηση σχετικά με τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος που επηρεάζουν, ειδικά στο πλαίσιο των Διακυβερνητικών Οργανισμών. Αυτή η έλλειψη έρευνας στρατηγικής διαχείρισης έχει παρατηρηθεί από τους επαγγελματίες ότι είναι μια σημαντική αιτία των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα αυτού του είδους οι οργανισμοί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και στην εφαρμογή της (Elbannaetal. 2016).

Ο τομέας της στρατηγικής διαχείρισης βασίζεται στο ενδιαφέρον των ερευνητών και των επαγγελματιών να κατανοήσουν το πώς ορισμένες εταιρείες ή οργανισμοί διατηρούν καλή απόδοση σε αντίθεση με άλλους (Bryson&George, 2020).

Τα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα δεν ήταν σε θέση να εξηγήσουν αυτή τη διαφορά και τα εμπειρικά στοιχεία στη στρατηγική διαχείριση ήταν αντίθετα με τις προβλέψεις της οικονομικής θεωρίας (Zott 2003).

Το ενδιαφέρον για βιώσιμες επιδόσεις οδήγησε στα νεοκλασικά μοντέλα της βιομηχανικής οργάνωσης που βασίζονται στην προσέγγιση δομής-συμπεριφοράς-απόδοσης (structure–conduct–performance, SCP), όπως αυτά επεξεργάζονται από τους Saadatmand et al. (2018). Τα μοντέλα και τα πλαίσια με επίκεντρο τις θεωρίες της βιομηχανικής οργάνωσης είναι πιστά στην παράδοση της έρευνας στρατηγικής διαχείρισης, η οποία βασίζεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με βάση τα οποία οι ιδιωτικοί οργανισμοί επικεντρώνονται στην επίτευξη κερδών για τους μετόχους τους. Επομένως, η στρατηγική διαχείριση στο πλαίσιο της βιομηχανικής οργάνωσης προσδιορίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια ως ανταγωνιστική στρατηγική.

Οι Saadatmandetal. (2018) επεξεργάζονται την εξέλιξη της θεωρίας και της έρευνας στρατηγικής διαχείρισης που βασίζεται στην βιομηχανική οργάνωση. Ένα από τα βασικά σημαντικά ευρήματά τους είναι ότι, σύμφωνα με τη θεωρία που στηρίζεται στους πόρους (RBV), η οργανωτική απόδοση εξαρτάται από τους πόρους και τις δυνατότητες που μπορεί να έχει η επιχείρηση υπό τον έλεγχό της (Barney, 1986).

Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα και πλαίσια έχουν τα ακόλουθα μειονεκτήματα:

- (1) δεν είναι κατάλληλα σε περιβάλλοντα όπου οι συνθήκες αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό,
- (2) είναι στατικά, περιορίζοντας έτσι τις ικανότητες του οργανισμού να προσαρμοστεί έγκαιρα,
- (3) αγνοούν σε μεγάλο βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον,
- (4) υποθέτουν ότι οι πόροι παραμένουν σταθεροί με την πάροδο του χρόνου και
- (5) είναι γραμμικά, καταβάλλοντας προσπάθειες να αποφύγουν την αβεβαιότητα ως προς τους στρατηγικούς τους στόχους.

Η θεσμική θεωρία έχει επίσης χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη μελέτη της στρατηγικής διαχείρισης (Scott, 1995). Η σύγχρονη θεσμική θεωρία εξηγεί ότι όταν οι

οργανισμοί αντιμετωπίζουν πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον, θα χρησιμοποιήσουν αντίστοιχες πρακτικές για να ανταποκριθούν σε αυτές τις πιέσεις (Begkosetal. 2020).

Αυτό οδηγεί σε ένα ιδιόμορφο περιβάλλον μεταξύ των οργανισμών. Ο Oliver (1991) προσδιόρισε διαφορετικές στρατηγικές αποκρίσεις που προκύπτουν από πιέσεις των οργανισμών και όπου η οργανωτική συμπεριφορά ποικίλλει από την παθητική συμμόρφωση έως την ενεργητική αντίσταση, ως απάντηση στις πιέσεις των οργανισμών.

Επιπλέον, οι Greenwoodetal. (2011) έχουν επεκτείνει το έργο τους σχετικά με την ταχέως αυξανόμενη έρευνα θεσμικών πιέσεων για να εξετάσουν το πώς οι οργανισμοί ανταποκρίνονται σε θεσμικές καταστάσεις στις οποίες οι οργανισμοί υπόκεινται σε μια ποικιλία τύπων απαιτήσεων που προκύπτουν από διαφορετικές θεσμικές τακτικές.

### **3.4 Η σημασία και ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους**

Οι τοπικές κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν πολλές σύνθετες προκλήσεις, όπως η ταχεία αστικοποίηση, οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις και η γήρανση του εργατικού δυναμικού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, δηλαδή η διαδικασία του καθορισμού μακροπρόθεσμων στόχων, η ιεράρχηση των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων και η κινητοποίηση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων για την εκτέλεση των δράσεων, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση τέτοιων προκλήσεων (Bryson, 2018).

Μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας συλλογής πληροφοριών, διαβούλευσης, καθορισμού στόχων και ανάλυσης εφαρμογής, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων και να ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Plant, 2009). Γενικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται απαραίτητος για τη δημιουργία αξίας, η οποία περιλαμβάνει τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και τη

διασφάλιση συνεχών οφελών από τους δημόσιους φορείς ενόψει ενός αβέβαιου μέλλοντος (Bryson, 2018).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός προέκυψε ως πρακτική του ιδιωτικού τομέα, σχεδιασμένη για να ενισχύσει την εταιρική κερδοφορία με παράλληλη άμβλυνση των επιπτώσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Gordon, 2013). Η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες και οι τοπικές κυβερνήσεις έχουν υιοθετήσει ευρέως τον στρατηγικό σχεδιασμό ως τυπική πρακτική (Johnsen, 2021; Poister&Streib, 2005).

Αν και έχει υπάρξει σημαντική επιστημονική συζήτηση σχετικά με το πεδίο, το περιεχόμενο και τις διαδικασίες για στρατηγικό σχεδιασμό στην τοπική αυτοδιοίκηση, λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στην ποιότητα των δημοτικών στρατηγικών σχεδίων, δηλαδή την παρουσία ή την απουσία βασικών χαρακτηριστικών που συνήθως συσχετίζονται με τα καλά στρατηγικά σχέδια.

Τα στρατηγικά σχέδια είναι τα βασικά αποτελέσματα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και επισημοποιούν τα ζητήματα και τους στόχους που προσδιορίζονται από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Bryson, 2018). Τα στρατηγικά σχέδια πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας, καθώς παρέχουν μια βάση για την αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσης και χρησιμεύουν ως έγγραφο επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων για τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (Leeetal., 2017).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συστηματική διαδικασία για τη χάραξη της μελλοντικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον του και τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων (Berry&Wechsler, 1995). Ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει πολλά οφέλη για τις τοπικές κυβερνήσεις.

Μέσω της μεθοδικής διαδικασίας συλλογής πληροφοριών σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της κοινότητας, ο στρατηγικός σχεδιασμός δίνει τη δυνατότητα στις τοπικές κυβερνήσεις να διατυπώσουν ακριβείς στόχους, σκοπούς και ενέργειες για να προβλέψουν τις μελλοντικές προκλήσεις (Rohm, 2008). Ο στρατηγικός σχεδιασμός όχι μόνο παράγει συγκεκριμένους στόχους και στρατηγικές που αντιμετωπίζουν οργανωτικές προκλήσεις, αλλά το πιο σημαντικό,

προάγει τη στρατηγική σκέψη και τη μάθηση εντός των δήμων ενώ ενισχύει την οργανωτική νομιμότητα (Berry et al., 2018). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις τοπικές κυβερνήσεις, δεδομένων των απαιτήσεων των κατοίκων να δουν απτά αποτελέσματα στην καθημερινότητά τους.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να συμβάλει στη δέσμευση της τοπικής αυτοδιοίκησης για δημόσια διαχείριση χωρίς αποκλεισμούς σε μια δημοκρατική κοινωνία (Elbannaetal., 2016). Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων και του κοινού στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και η διαφανής αξιολόγηση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις κυβερνητικές αποφάσεις, ενισχύει την εμπιστοσύνη στους δημόσιους λειτουργούς και ενισχύει την πεποίθηση ότι οι πολιτικές και τα σχέδια θα έχουν θετικά αποτελέσματα. Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην υπευθυνότητα. Αντιμέτωπες με σπάνιους πόρους και δημόσιες απαιτήσεις για δημοσιονομική σύνεση, οι τοπικές κυβερνήσεις που αναπτύσσουν ένα στρατηγικό σχέδιο υψηλής ποιότητας είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να κάνουν διαφανείς πολιτικές επιλογές με γνώμονα σαφείς σκοπούς και στόχους.

Για πολλούς λόγους, ωστόσο, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι συχνά πιο απαιτητικός στον δημόσιο τομέα παρά στον ιδιωτικό τομέα (George, 2017). Πρώτον, επειδή εμπλέκουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων και απευθύνονται σε πολλαπλές εκλογικές περιφέρειες, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν μεγαλύτερη δυσκολία να προσδιορίσουν τους σημαντικούς σκοπούς και στόχους. Δεύτερον, η φύση της διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα είναι τέτοια, που το εύρος της στρατηγικής σπάνια περιλαμβάνει σημαντικές αποκλίσεις από την τρέχουσα πρακτική. Τέλος, η εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής περιπλέκεται από βραχυπρόθεσμους πολιτικούς κύκλους και τον διοικητικό κύκλο εργασιών. Για τους λόγους αυτούς, είναι λογικό να περιμένει κανείς διαφοροποίηση στο περιεχόμενο και την ποιότητα των δημοτικών στρατηγικών σχεδίων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η έρευνα που δημοσιεύθηκε από τους Poister&Streib (2005) επικεντρώθηκε σε όλους τους δήμους των Ηνωμένων Πολιτειών με πληθυσμό 25.000 και άνω. Η έρευνα που δημοσιεύτηκε από τον Johnsen (2016) επικεντρώθηκε σε όλους τους δήμους της Νορβηγίας. Και τα δύο άρθρα σε ακαδημαϊκά περιοδικά συνέβαλαν στην ανάπτυξη του σχεδιασμού και της μεθοδολογίας της έρευνας καθώς και παρείχαν αποτελέσματα σύγκρισης ιδιαίτερα ενδιαφέροντα.

Οι Poister&Streib (2005) διεξήγαγαν μια έρευνα σε ένα δείγμα όλων των δήμων στις Ηνωμένες Πολιτείες με πληθυσμό 25.000 ή περισσότερο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σύμφωνα με τους Poister&Streib (2005) «συνδυάζει τη μελλοντική σκέψη, την αντικειμενική ανάλυση και την υποκειμενική αξιολόγηση στόχων και προτεραιοτήτων για να χαράξει μια μελλοντική πορεία δράσης που θα εξασφαλίσει τη ζωτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα» (σελ. 46). Οι Poister και Streib (2005) ανέλυσαν και κατηγοριοποίησαν τις ερωτήσεις της έρευνας σε τρεις ομάδες: εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού, χρήση στοιχείων στρατηγικού σχεδιασμού και επιπτώσεις του στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι δύο πρώτες ομάδες ερωτήσεων της έρευνας επικεντρώθηκαν στον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, τη διαχείριση απόδοσης και τις διαδικασίες μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους εκ μέρους της δημοτικής αρχής. Οι Poister&Streib (2005) ανέφεραν ότι το 44 τοις εκατό των ερωτηθέντων στην έρευνα «είχαν ξεκινήσει επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό σε όλη την πόλη τα τελευταία πέντε χρόνια» (σελ. 47). Τα στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας το μοντέλο ικανότητας στρατηγικής διαχείρισης που αναπτύχθηκε από τους Vinzant και Vinzant το 1996. Οι Poister και Streib ανέφεραν ότι το 22 τοις εκατό των δήμων του δείγματος έφθασαν στο επίπεδο τέσσερα στο μοντέλο ικανότητας στρατηγικής διαχείρισης.

Η τρίτη ομάδα έρευνας μέτρησε τις επιπτώσεις του στρατηγικού σχεδιασμού χρησιμοποιώντας δεκαεννέα ερωτήσεις κλίμακας Likert. Τα πιο συχνά αναφερόμενα οφέλη από τους ερωτηθέντες στην έρευνα περιλάμβαναν την εστίαση σε δημοτικούς στόχους και προτεραιότητες, αποσαφήνιση της αποστολής, βελτιώσεις στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την κατανομή των δημοτικών πόρων και ενισχυμένες εξωτερικές σχέσεις με τους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι Poister&Streib (2005) ανέφεραν ότι η μεγάλη πλειοψηφία των δημοτικών διευθυντών που εφάρμοσαν στρατηγικά σχέδια «επιβεβαίωσαν ότι τα οφέλη που προκύπτουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό αντισταθμίζουν το κόστος που απαιτούνταν για να γίνουν αυτές οι προσπάθειες» (σελ. 54).

Τα ευρήματα των Poister και Streib (2005) υποστηρίζουν τη συνεχή ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διαχείρισης σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι Poister&Streib (2005) δήλωσαν ότι

«μεταξύ των πόλεων που εμπλέκονται σε στρατηγικό σχεδιασμό, υψηλά ποσοστά αναφέρουν επίσης τη χρήση συγκεκριμένων πρακτικών προϋπολογισμού, διαχείρισης απόδοσης και μέτρησης με στόχο την αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων» (σελ. 54). Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν υψηλό ποσοστό ικανοποίησης από τους διευθυντές για την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων και την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

### **3.5 Βασικοί κανόνες στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους**

Ο σχεδιασμός μέτρων που στοχεύουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων είναι ο βασικός άξονας κάθε τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής. Ωστόσο, αυτή η φαινομενικά απλή δήλωση περιέχει πολλά άγνωστα σημεία που σχετίζονται με τον προσδιορισμό των κοινωνικών αναγκών και τον προσδιορισμό των παραγόντων που τις καθορίζουν. Άλλα σημαντικά ερωτήματα σχετίζονται με τον καθορισμό του βιοτικού επιπέδου σε μια συγκεκριμένη μονάδα τοπικής αυτοδιοίκησης, τον καθορισμό των παραγόντων που καθορίζουν το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων και άλλα παρόμοια ερωτήματα που αντιμετωπίζουν οι τοπικές αρχές.

Πρώτον, αξίζει να τονιστεί η άμεση σχέση μεταξύ των κοινωνικών προβλημάτων και των αναγκών των κατοίκων μιας δεδομένης μονάδας τοπικής αυτοδιοίκησης. Στην πρακτική της τοπικής διαχείρισης, τα κοινωνικά προβλήματα αφορούν ομάδες ανθρώπων και έχουν συνήθως αντικειμενικό χαρακτήρα, δηλαδή έχουν συγκεκριμένες, αναγνωρίσιμες αιτίες. Αυτά τείνουν να συνδέονται στενά με τις κοινωνικές ανάγκες, γιατί συνδέονται με κάποιου είδους ανεπάρκεια ή περιορισμό που προκύπτει από τη βιολογική ή ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπινου οργανισμού, τις προσωπικές εμπειρίες, τη θέση στην κοινωνική δομή, τις κοινωνικές σχέσεις και τις περιβαλλοντικές συνθήκες.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ανάγκες που κατανοούνται με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ιεραρχηθούν, δείχνοντας τις βασικές ανάγκες (δηλαδή αυτές που η μη ικανοποίηση θα οδηγήσει στην κοινωνική και ψυχολογική κατάπτωση



του ατόμου) και τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (ανάγκες ανάπτυξης που σχετίζονται με τον εμπλουτισμό της ζωής και την πραγματοποίηση των εσωτερικών δυνατοτήτων κάποιου, την αυτό-εκπλήρωση). Από μια μινιμαλιστική οπτική, η ικανοποίηση βασικών αναγκών, τουλάχιστον σε επίπεδο που να επιτρέπει μια αξιοπρεπή ζωή, είναι ο σημαντικότερος στόχος κάθε αναπτυξιακής πολιτικής της τοπικής αυτοδιοίκησης (Centre of Expertise for GoodGovernance, 2022).

Ωστόσο, το πρόβλημα είναι ότι οι καθημερινές ανάγκες των ανθρώπων είναι διαφορετικές και τα ζητήματα δεν επηρεάζουν απαραίτητα όλες τις κοινωνικές ομάδες εξίσου. Θα πρέπει έτσι, να διερευνηθεί το σε ποιο βαθμό οι τοπικοί ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των κατοίκων και το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις διαφορετικές απαιτήσεις που προκύπτουν.

Πρώτον, η τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω της δέσμευσής της για τη βιώσιμη ανάπτυξη ολόκληρης της κοινότητας, πρέπει να διασφαλίσει μια συνετή διάκριση μεταξύ των κοινωνικών αναγκών και των σχετικών αναπτυξιακών προκλήσεων και των επιθυμιών ή προσδοκιών των κατοίκων που εκφράζονται με διαφορετικούς τρόπους. Το βιοτικό επίπεδο μιας τοπικής κοινότητας θα καθοριστεί από την ικανοποίηση βασικών αναγκών (συχνά υλικών, που γενικά μετρούνται με αντικειμενικούς δείκτες). Η ποιότητα ζωής, από την άλλη πλευρά, θα καθοριστεί από την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου (συχνά μη υλικές ανάγκες, πνευματικής και συναισθηματικής φύσης) που σχετίζονται με κοινωνικές προσδοκίες, η εκπλήρωση των οποίων θα οδηγήσει σε ένα αίσθημα ικανοποίησης από τη ζωή σε μια συγκεκριμένη τοπική κοινότητα.

Δεύτερον, πρέπει να υπενθυμιστεί ότι οι κοινωνικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα των γεωγραφικών συνθηκών, της κατάστασης της χωρικής ανάπτυξης, της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, της κατάστασης των υποδομών, αλλά και των πολιτισμικών παραδόσεων, των προτύπων κοινωνικής συμπεριφοράς και του πολιτικού παρελθόντος. Υπάρχουν πιθανώς πολλοί άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να εντοπιστούν και σχετίζονται με συγκεκριμένες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες. Η δημιουργία αναπτυξιακών σχεδίων χωρίς να ληφθούν υπόψη αυτές οι συνθήκες, χωρίς διεξοδική ανάλυση των επιπτώσεων και των συναφών συνεπειών τους, μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια ευκαιριών για βιώσιμη ανάπτυξη της μονάδας τοπικής αυτοδιοίκησης (Centre of Expertise for GoodGovernance, 2022).

Επιπλέον, ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών και των φιλοδοξιών της τοπικής κοινότητας μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια των κατοίκων όχι μόνο ως αποτέλεσμα της επίδρασης πολύ διαφορετικών εξωτερικών παραγόντων (όπως, για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος, ή οι νομικές και θεσμικές συνθήκες για τη λειτουργία των τοπικών αυτοδιοικήσεων που περιορίζουν την ανάπτυξη), αλλά και ως αποτέλεσμα εσωτερικών συνθηκών, για παράδειγμα, λόγω κακής διαχείρισης της εκάστοτε τοπικής αυτοδιοίκησης.

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές των εκάστοτε Αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν συνήθως σταθερά, υποχρεωτικά στοιχεία προγραμματισμού με τα οποία μπορεί κάποιος ενδιαφερόμενος να αναγνωρίσει ότι υπάρχει στρατηγική προοπτική, δηλαδή υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης για μια συγκεκριμένη περίοδο, ως αποτέλεσμα από το οποίο αναμένεται να παραχθούν ορισμένα αποτελέσματα. Τέτοια υποχρεωτικά στοιχεία που αποτελούν μαζί το προγραμματικό μέρος της αναπτυξιακής στρατηγικής της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι: το αναπτυξιακό όραμα, οι στόχοι, τα καθήκοντα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η βάση για την προετοιμασία του προγραμματικού μέρους της αναπτυξιακής στρατηγικής των ΟΤΑ είναι τα συμπεράσματα μιας αξιόπιστης διάγνωσης, βασισμένη σε όσο το δυνατόν περισσότερες πηγές πληροφόρησης (στατιστικές εκθέσεις, έρευνες για την τοπική κοινότητα, θεματική αξιολόγηση κ.λπ.). Χάρη σε τέτοιες πληροφορίες, τα διάφορα στοιχεία του προγραμματικού μέρους της αναπτυξιακής στρατηγικής μπορούν να διαμορφωθούν και να καθοριστούν, ξεκινώντας από το πιο γενικό και οριζόντιο και τελειώνοντας με το σχετικά λεπτομερές. Το πιο κοινό μοντέλο του προγραμματιστικού μέρους της αναπτυξιακής στρατηγικής αποτελείται από (τακτοποιημένα από το πιο γενικό έως το πιο λεπτομερές) (Centre of Expertise for GoodGovernance, 2022):

- ▶ αναπτυξιακό όραμα,
- ▶ στρατηγικοί στόχοι – μακροπρόθεσμοι, οριζόντιοι,
- ▶ επιχειρησιακοί στόχοι – μεσοπρόθεσμοι, θεματικοί,
- ▶ τα καθήκοντα/δραστηριότητες που αναλαμβάνονται για την επίτευξη των στόχων,

- ▶ αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων εργασιών/δραστηριοτήτων και δείκτες για την επίτευξή τους

Το προγραμματικό μέρος της στρατηγικής, ξεκινώντας από το αναπτυξιακό όραμα και τελειώνοντας με καθήκοντα και δραστηριότητες, αποτελεί μια λογικά συνδεδεμένη ακολουθία υποθέσεων υλοποίησης που πρέπει να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Μέσα σε αυτή τη λογική ακολουθία, δεν πρέπει να υπάρχουν αντιφάσεις και αμοιβαία αποκλειόμενες λύσεις (π.χ. σχεδιασμός ανάπτυξης με βάση μια βιομηχανική ζώνη με στόχο τη βαριά βιομηχανία και ταυτόχρονα με τοπικούς πολιτιστικούς και φυσικούς πόρους ελκυστικούς για τον τουρισμό ως άλλος στόχο).

Η δομή του προγραμματικού μέρους της στρατηγικής ακολουθεί τον κανόνα από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από το όραμα της ανάπτυξης έως την υλοποίηση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων.

### **3.6 Παραδείγματα του ρόλου του στρατηγικού σχεδιασμού στους δήμους**

#### **3.6.1 Η αστική γεωργία στο πλαίσιο του αστικού στρατηγικού σχεδιασμού**

Η αγροτική δραστηριότητα σε ένα πλαίσιο πολεοδομικού σχεδιασμού δεν είναι μια νέα ιδέα. Πολλές θεωρίες και μοντέλα πολεοδομικού σχεδιασμού θεωρούν τη χρήση και τη δραστηριότητα της γεωργικής γης ως μέρος της δομής της πόλης. Αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνουν το μοντέλο «GardenCity» του 1898 του EbenezerHoward, το «City of Tomorrow» του 1929 του LeCorbusier και το «Eco-cityBerkeley» του 1975 του RichardRegister (Bohn&Viljoen, 2005). Παρά το γεγονός αυτό, πολλοί πολεοδόμοι και υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δεν ενσωματώνουν κάποιες γεωργικές δραστηριότητες μέσα στην πόλη και τις προωθούν κατά προτίμηση έξω από τα όρια της πόλης.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι αρχές της πόλης πιστεύουν ότι τα θέματα προμήθειας και διανομής τροφίμων δεν είναι δική τους ευθύνη. Υποστηρίζουν ότι η ευθύνη τους είναι να ασχοληθούν με τομείς υπηρεσιών όπως η δημόσια υγεία, η στέγαση, η εκπαίδευση και το περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται αμέλεια της προμήθειας τροφίμων και της αστικής γεωργίας σε τοπικό επίπεδο (Hoorweg&Munro, 2008). Σύμφωνα με τους Hubbard&Onumah (2001), οι υπεύθυνοι χάραξης αστικής πολιτικής έδωσαν ελάχιστη προσοχή στη γεωργική δραστηριότητα στην πόλη επειδή τη θεωρούν αρνητική δραστηριότητα εντός των ορίων της πόλης. Σε πολλές πόλεις, η αστική γεωργία παραμελείται εντελώς. Δεν αναφέρεται ούτε στις εθνικές πολιτικές ούτε στις δημοτικές πολιτικές (Foeken, 2006).

Η αστική γεωργία αποτελεί ως επί το πλείστον έναν άτυπο τομέα που δεν συνδέεται με γεωργικές πολιτικές ή πρακτικές πολεοδομικού σχεδιασμού (Hoorweg&Munro, 2008). Οι De Zeeuw (2004) και Bouraoui (2005) βρήκαν έλλειψη γνώσης μεταξύ των πολεοδόμων και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής σχετικά με την αξία της αστικής καλλιέργειας στη βιώσιμη αστική ανάπτυξη, επειδή πίστευαν ότι οι γεωργικές εκτάσεις ήταν στην ουσία αποθεματικές περιοχές για αστική ανάπτυξη.

Επομένως, πρέπει να αναρωτηθεί κανείς το πώς μπορεί να ενσωματώσει την αστική γεωργία στο σύστημα πολεοδομικού σχεδιασμού. Η γεωργική δραστηριότητα θα πρέπει να θεωρείται ως κύριο συστατικό της χρήσης γης και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με τρόπο παρόμοιο με τις οικιστικές, εμπορικές και βιομηχανικές χρήσεις της γης όταν οι πολεοδόμοι εκπονούν ρυθμιστικά σχέδια πόλης.

Οι σχεδιαστές πρέπει να θεωρούν τη λειτουργία της χρήσης γεωργικής γης όχι μόνο ως πηγή οικονομικής αξίας αλλά και ως πηγή προώθησης της αειφόρου ανάπτυξης. Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι πολεοδόμοι και οι υπεύθυνοι χάραξης αστικής πολιτικής έχουν αγνοήσει την ιδέα της ενσωμάτωσης της αστικής γεωργίας στο πλαίσιο πολεοδομικού σχεδιασμού όπως παρουσιάζεται παραπάνω. Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για την ενσωμάτωση της αστικής γεωργίας στο πλαίσιο του πολεοδομικού σχεδιασμού τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Για παράδειγμα, στην Ανατολική Αφρική, οι μικρές πόλεις διαφοροποιούν γρήγορα τις οικονομικές τους βάσεις και δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με τις αγροτικές περιοχές. Η Λατινική Αμερική έχει δει εκρηκτική ανάπτυξη σε πόλεις που

συνδέονται οικονομικά με τις γύρω αγροτικές περιοχές τους (Jansma, & Wertheim-Heck, 2021). Το Almere, μια πόλη στην Ολλανδία, έχει ενσωματώσει την αστική γεωργία στο πλαίσιο του πολεοδομικού σχεδιασμού χρησιμοποιώντας την κοινωνική πρακτική για περισσότερα από 55 χρόνια (Lovell, 2010).

Παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την αστική γεωργία, οι πολεοδόμοι και οι σχεδιαστές τοπίου είναι συχνά ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για να ενσωματώσουν τη σκέψη των συστημάτων τροφίμων στα μελλοντικά σχέδια για τις πόλεις. Επομένως, το κύριο ζήτημα είναι το πώς οι πολεοδόμοι μπορούν να σχεδιάσουν τους αστικούς αγροτικούς χώρους ώστε να είναι πολυ-λειτουργικοί, να ταιριάζουν με τις συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις των κατοίκων της περιοχής, προστατεύοντας παράλληλα το περιβάλλον.

Ορισμένοι πολεοδόμοι και υπεύθυνοι χάραξης τοπικής πολιτικής έχουν προτείνει μέσα και πολιτικές για την επίτευξη πιο πράσινων πόλεων που είναι τόσο οικολογικά όσο και κοινωνικά βιώσιμες. Ο αστικός στρατηγικός σχεδιασμός με βάση τη μέθοδο ανάλυσης Δυνατά Σημεία – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές (SWOT) θα μπορούσε να είναι μια χρήσιμη τεχνική για την παραγωγή αστικών πολιτικών, στρατηγικών και σχεδίων για την ενσωμάτωση της αστικής γεωργίας στη διαδικασία αστικής ανάπτυξης.

Πολλοί μελετητές έχουν υιοθετήσει αυτές τις μεθόδους για την υποστήριξη διαφορετικών μορφών αστικής γεωργίας στην αστική ανάπτυξη (Kazemietat., 2018)). Για παράδειγμα, μια ανάλυση SWOT σκιαγραφεί εσωτερικούς παράγοντες (δυνατά σημεία, αδυναμίες) και εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες, απειλές) σε σχέση με μια δεδομένη απόφαση (Shresthaetal., 2004). Επομένως, μια ανάλυση SWOT μπορεί να προσφέρει γνώση των μέσων μετατροπής των απειλών σε ευκαιρίες και μετατροπής των αδυναμιών σε δυνατά σημεία.

### **3.6.2 Έξυπνες πόλεις και στρατηγικός σχεδιασμός**

Δεδομένου ότι η ανάπτυξη έξυπνων πόλεων απαιτεί τη συμμετοχή διαφορετικών ενδιαφερομένων και τεράστιων πόρων, απαιτείται στρατηγική

προσέγγιση για αποτελεσματική ανάπτυξη. Μια στρατηγική προσέγγιση στοχεύει στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης και στον καθορισμό της προτεραιότητας αξίας μέσω μιας συστηματικής και ιεραρχικής αξιολόγησης των στόχων και των αντισταθμίσεων που προκύπτουν. Στρατηγικές μελέτες για την ανάπτυξη έξυπνων πόλεων έχουν διεξαχθεί από διάφορες οπτικές γωνίες. Τρεις ροές στρατηγικών προοπτικών εξετάζονται σε αυτήν την ενότητα: υιοθέτηση έξυπνης τεχνολογίας, διακυβέρνηση έξυπνης πόλης και πλαίσιο και εφαρμογή στρατηγικής για έξυπνες πόλεις.

Η τεχνολογία είναι ένα σημαντικό στοιχείο για να γίνει μια πόλη «έξυπνη». Αυτό το πεδίο έρευνας συζητά την υιοθέτηση της προηγμένης τεχνολογίας ως στρατηγικό ζήτημα και καταδεικνύει τη σημασία της χρήσης της τεχνολογίας ως στρατηγικής επιλογής για την ανάπτυξη έξυπνων πόλεων. Τα θέματα που σχετίζονται με την τεχνολογία που εξετάζονται είναι η υποστήριξη μεγάλων δεδομένων, η διαχείριση δεδομένων, η υιοθέτηση και η επένδυση τεχνολογίας και η ανάπτυξη συστημάτων. Αυτό το πεδίο έρευνας τείνει να επικεντρώνεται στην τεχνολογία και συχνά παραβλέπει σημαντικά κοινωνικά ζητήματα από στρατηγική προοπτική που εμπλέκονται σε εφαρμογές στις έξυπνες πόλεις (Sodhroetal., 2019).

Η στρατηγική για τις έξυπνες πόλεις αφορά τον τρόπο ανάπτυξης έξυπνων πόλεων πιο αποτελεσματικά. Αυτό το πεδίο έρευνας ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικής, όπως το μεθοδολογικό πλαίσιο, η στρατηγική καινοτομίας και δημιουργίας αξίας και η συνεργασία για την ενίσχυση της βιωσιμότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Η μελέτη των στρατηγικών πλαισίων παρουσίασε μια διαδικασία σχεδιασμού για την αποτελεσματική οικοδόμηση έξυπνων πόλεων λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικά περιβάλλοντα και τομείς υπηρεσιών, καθώς και ενδιαφερόμενους φορείς και συμμετέχοντες.

Η έρευνα για τη δημιουργία αξίας έχει καταδείξει τη σημασία της συνεργασίας και της ανοιχτής καινοτομίας για την εφαρμογή στρατηγικών έξυπνων πόλεων. Μια υγιής στρατηγική δημιουργίας αξίας είναι κρίσιμη για την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης για έξυπνες πόλεις. Ενώ αυτή η ομάδα έρευνας επιχειρεί να παρέχει μια ολιστική, πλήρη και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη έξυπνων πόλεων, συχνά παραβλέπει

τη σημασία της ιεράρχησης των διαφορετικών απαιτήσεων των διαφορετικών ενδιαφερομένων στην ανάπτυξη στρατηγικής (Snoweetal., 2016).

Απαιτείται στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη έξυπνων πόλεων. Οι υπάρχουσες μελέτες στρατηγικής για έξυπνες πόλεις προσπαθούν να παρουσιάσουν ένα πλαίσιο από μια ολοκληρωμένη προοπτική για την προώθηση και την εφαρμογή έξυπνων πόλεων. Ωστόσο, υπάρχουν ανεπαρκείς μελέτες για τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης ανάπτυξης μέσω συστηματικών και ιεραρχικών στρατηγικών στόχων. Ειδικότερα, είναι δύσκολο να βρεθούν μελέτες που να έχουν εντοπίσει την προτεραιότητα των στρατηγικών στόχων μέσω της ιεραρχικής παρουσίασης (Brorstrometal., 2018).

### **3.6.3 Στρατηγικός σχεδιασμός στην Ανάβρα και σε άλλους δήμους της Ελλάδας**

Τέλος, στην παράγραφο αυτή γίνεται αναφορά σε τέσσερις έρευνες, εκ των οποίων οι τρεις είχαν ως αντικείμενο την Ανάβρα.

Η πρώτη από αυτές έλαβε χώρα το 2011. Σύμφωνα με την έρευνα του Σερπάνου (2011), στο όνομα της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης έχουν εξαγγελθεί αρκετές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες και έγιναν προσπάθειες εφαρμογής αυτών με αμφίβολα κάθε φορά αποτελέσματα. Η έννοια της τοπικής ανάπτυξης συνδέεται κυρίως με την οικονομική μεγέθυνση και μάλιστα με γρήγορους ρυθμούς και χωρίς συνολική αξιολόγηση των επιπτώσεων. Επιπλέον, υπάρχουν και κάποια παραδείγματα ανάπτυξης στηριγμένης στους τοπικούς πόρους με αξιοποίηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου.

Η κοινότητα Ανάβρας συνιστά μια τέτοια περίπτωση αξιοποίησης των τοπικών δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων. Στη εργασία του Σερπάνου (2011), επιχειρείται να διερευνηθεί η αναπτυξιακή πορεία της από το 1991 έως σήμερα. Το ζητούμενο είναι να καταδειχθεί ο τρόπος αντιμετώπισης εκ μέρους της κοινότητας των διαρθρωτικών αγκυλώσεων του υφιστάμενου αναπτυξιακού θεσμικού πλαισίου, ώστε να αξιοποιηθεί εν τέλει αυτό το πλαίσιο προς όφελος και με τη συμμετοχή των πολιτών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Κασπαρίδη (2017), οι ορεινές περιοχές της χώρας μας, αποτελούν θύλακες ανάπτυξης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο σχεδιασμού και εφαρμογής νέων πολιτικών με γνώμονα την αειφορία και την βιωσιμότητα του χαρακτήρα που θα έχουν. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα της κρίσης, δημιουργήθηκε η ανάγκη για την εξεύρεση λύσεων ώστε να αναστηλωθεί η οικονομία της χώρας και να υποβοηθηθεί η μείωση του περιφερειακού χάσματος ανάπτυξης μεταξύ κέντρου και περιφέρειας. Οι παραπάνω λύσεις, οφείλουν να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν τεθεί από την οικία αλλά και την Ευρωπαϊκή νομοθεσία με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα καθώς και στο περιβάλλον. Ένα κύριο άξονα έρευνας προς εξεύρεση λύσεων για την ενίσχυση της ανάπτυξης των ορεινών περιοχών αποτελούν και οι Τ.Π.Ε.

Η εφαρμογή των Τ.Π.Ε στην ανάπτυξη των ορεινών περιοχών, μπορεί να συμβάλλει στην άνθηση της οικονομίας μιας περιοχής αλλά και χώρας, στην διατήρηση του πληθυσμού στις περιοχές αυτές και στην ευαισθητοποίηση των επισκεπτών αλλά και των κατοίκων της περιοχής όσον αφορά το περιβάλλον. Η εργασία του Κασπαρίδη (2017), αποτελείται από ένα υπόβαθρο, στο οποίο γίνεται μια προσέγγιση του ζητήματος της ανάπτυξης των ορεινών περιοχών της χώρας μας σε συνδυασμό με τις εφαρμογές τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, έχοντας ως παράδειγμα εφαρμογής των παραπάνω τεχνολογιών, την κοινότητα της Ανάβρας Μαγνησίας.

Επίσης, η Μπάρδα (2010) σημειώνει ότι η βαθιά οικονομική κρίση αποδεικνύει το αδιέξοδο του μοντέλου ανάπτυξης των τελευταίων δεκαετιών χωρίς σεβασμό προς το περιβάλλον. Οι προϋποθέσεις από τις οποίες χαρακτηρίζεται το μοντέλο μιας πράσινης ανάπτυξης είναι η αποσύνδεση, η εξοικονόμηση, η αξιοποίηση της τεχνολογίας, η δημιουργία απασχόλησης και ο παρεμβατικός.

Η κοινότητα Ανάβρας με τα περιβαλλοντικά της έργα έχει καταφέρει να της αποδοθούν χαρακτηρισμοί όπως «Ελβετία της Μαγνησίας». Ενδεικτικά τέτοια έργα είναι τα υπερσύγχρονα κτηνοτροφικά πάρκα, η βιολογική κτηνοτροφία, το αιολικό πάρκο, το περιβαλλοντικό και πολιτιστικό πάρκο, κ.ά. τα οποία έδωσαν γενικότερη αναπτυξιακή ώθηση στον οικισμό (Μπάρδα, 2010).

Τέλος, η Λεοντακιανάκου (2022) καταθέτει μια ερευνητική πρόταση η οποία στοχεύει να μελετήσει την εφαρμογή δυο βασικών στοιχείων του στρατηγικού



μάνατζμεντ: το Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, το Δήμο Περιστερίου.

Πιο συγκεκριμένα, διερευνά το κατά πόσο έπειτα από δεκαπέντε χρόνια θεσμικής υποχρέωσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απλά ένα στρατηγικό πλάνο που πρέπει υποχρεωτικά να γίνει ή αποτελεί έναν ουσιαστικό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος συνδέεται εν γένη με το στρατηγικό μάνατζμεντ του συγκεκριμένου φορέα. Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης σε συνδυασμό με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε, καταλήγει σε σημαντικά συμπεράσματα για το Στρατηγικό Σχεδιασμό στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας (Λεοντακιανάκου, 2022).

## 4. Μεθοδολογία έρευνας

### 4.1 Η έρευνα πεδίου

Η έρευνα πεδίου είναι μια ποιοτική μέθοδος έρευνας που ασχολείται με την κατανόηση και την ερμηνεία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων ομάδων ανθρώπων, κοινοτήτων και κοινωνίας με την παρατήρηση και την αλληλεπίδραση με ανθρώπους στο φυσικό τους περιβάλλον. Οι μέθοδοι έρευνας πεδίου περιλαμβάνουν: άμεση παρατήρηση, συμμετοχική παρατήρηση και ποιοτικές συνεντεύξεις. Κάθε μία από αυτές τις μεθόδους περιγράφεται με συντομία στην συνέχεια

### 4.2 Άμεση Παρατήρηση

Η άμεση παρατήρηση είναι μια μέθοδος έρευνας όπου ο ερευνητής παρακολουθεί και καταγράφει τις δραστηριότητες ατόμων ή ομάδων που ασχολούνται με τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Οι παρατηρήσεις μπορεί να είναι αδόμητες ή δομημένες. Οι αδόμητες παρατηρήσεις περιλαμβάνουν τον ερευνητή να παρατηρεί πρόσωπα και γεγονότα και να καταγράφει τις παρατηρήσεις του ως σημειώσεις πεδίου. Οι παρατηρήσεις καταγράφονται ολιστικά και χωρίς τη βοήθεια προκαθορισμένου οδηγού ή πρωτοκόλλου. Η δομημένη παρατήρηση, από την άλλη πλευρά, είναι μια τεχνική όπου ένας ερευνητής παρατηρεί άτομα και γεγονότα χρησιμοποιώντας έναν οδηγό ή ένα πρωτόκολλο που έχει αναπτυχθεί εκ των προτέρων.

Άλλα χαρακτηριστικά της άμεσης παρατήρησης περιλαμβάνουν τα εξής:

- ✓ Ο παρατηρητής δεν εμπλέκει ενεργά τα υποκείμενα της μελέτης σε συνομιλίες ή συνεντεύξεις, αλλά αντίθετα προσπαθεί να είναι διακριτικός και αποκομμένος από το περιβάλλον της έρευνας.

- ✓ Τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω άμεσης παρατήρησης μπορεί να περιλαμβάνουν σημειώσεις πεδίου, λίστες ελέγχου και κλίμακες αξιολόγησης, έγγραφα και φωτογραφίες ή εικόνες βίντεο.

Η άμεση παρατήρηση δεν είναι απαραίτητα εναλλακτική σε άλλους τύπους μεθόδων πεδίου, όπως η παρατήρηση από τους συμμετέχοντες ή οι ποιοτικές συνεντεύξεις. Αντίθετα, μπορεί να είναι μια αρχική προσέγγιση για την κατανόηση ενός περιβάλλοντος, μιας ομάδας ατόμων ή μορφών συμπεριφοράς πριν από την αλληλεπίδραση με τα μέλη ή την ανάπτυξη πρωτοκόλλων συνέντευξης.

Η άμεση παρατήρηση ως μέθοδος έρευνας είναι πιο κατάλληλη σε ανοιχτά, δημόσια περιβάλλοντα όπου οποιοσδήποτε έχει το δικαίωμα να είναι ή να συγκεντρώνεται. Η διεξαγωγή άμεσης παρατήρησης σε ιδιωτικά ή κλειστά περιβάλλοντα -- χωρίς τη γνώση ή τη συγκατάθεση των μελών -- είναι πιο πιθανό να εγείρει ηθικούς προβληματισμούς.

### **4.3 Συμμετοχική Παρατήρηση**

Η συμμετοχική παρατήρηση είναι μια μέθοδος έρευνας πεδίου κατά την οποία ο ερευνητής αναπτύσσει την κατανόηση μιας ομάδας ή ενός περιβάλλοντος συμμετέχοντας στις καθημερινές ρουτίνες και τελετουργίες μαζί με τα μέλη της. Αναπτύχθηκε αρχικά στις αρχές του 20ου αιώνα από ανθρωπολόγους που ερευνούσαν τις αυτόχθονες κοινωνίες στις αναπτυσσόμενες χώρες. Είναι πλέον η κύρια μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιούν οι εθνογράφοι -- ειδικοί στα πεδία της ανθρωπολογίας και της κοινωνιολογίας που εστιάζουν στην καταγραφή των λεπτομερειών της κοινωνικής ζωής που συμβαίνει σε ένα περιβάλλον, κοινότητα, ομάδα ή κοινωνία. Ο εθνογράφος, που συχνά ζει μεταξύ των μελών για μήνες ή χρόνια, προσπαθεί να οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης ώστε να γίνει μέρος του κοινωνικού περιβάλλοντος. Καθώς ο εθνογράφος κερδίζει την εμπιστοσύνη και την εμπιστοσύνη των μελών, πολλοί θα μιλήσουν και θα συμπεριφερθούν με φυσικό τρόπο παρουσία του εθνογράφου.

Τα δεδομένα από τις μελέτες παρατήρησης των συμμετεχόντων μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές:

- ✓ Οι σημειώσεις πεδίου είναι ο κύριος τύπος δεδομένων. Ο ερευνητής κρατά σημειώσεις από τις παρατηρήσεις και τις εμπειρίες του και αργότερα τις αναπτύσσει σε λεπτομερείς, επίσημες σημειώσεις πεδίου.
- ✓ Συχνά, οι ερευνητές κρατούν ένα ημερολόγιο, το οποίο είναι συχνά μια πιο οικεία, άτυπη καταγραφή των συμβάντων μέσα στο περιβάλλον.

Η πρακτική της παρατήρησης των συμμετεχόντων, με έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων με τα μέλη, συχνά οδηγεί τόσο σε ανεπίσημες συνεντεύξεις συνομιλίας όσο και σε πιο επίσημες, σε βάθος συνεντεύξεις. Τα δεδομένα από αυτές τις συνεντεύξεις μπορούν να γίνουν μέρος σημειώσεων πεδίου ή μπορεί να αποτελούνται από ξεχωριστά αντίγραφα συνεντεύξεων.

Υπάρχει μια σειρά από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στις μελέτες άμεσης παρατήρησης και στις μελέτες συμμετοχικής παρατήρησης. Ενώ τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ισχύουν και για τους δύο τύπους μελετών, ο αντίκτυπος και η σημασία τους μπορεί να μην είναι η ίδια μεταξύ των δύο. Για παράδειγμα, οι ερευνητές που ασχολούνται και με τους δύο τύπους παρατήρησης θα αναπτύξουν μια πλούσια, βαθιά κατανόηση των μελών της ομάδας και του περιβάλλοντος στο οποίο συμβαίνουν οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, αλλά οι ερευνητές που συμμετέχουν σε έρευνα παρατήρησης συμμετεχόντων μπορεί να αποκτήσουν ακόμη βαθιά κατανόηση. Και, οι συμμετέχοντες παρατηρητές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να δουν ένα ευρύτερο φάσμα συμπεριφορών και γεγονότων από εκείνους που εμπλέκονται σε άμεση παρατήρηση.

### **4.3 Ποιοτικές συνεντεύξεις**

Οι ποιοτικές συνεντεύξεις είναι ένας τύπος μεθόδου έρευνας πεδίου που αντλεί πληροφορίες και δεδομένα θέτοντας απευθείας ερωτήσεις σε άτομα. Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι ποιοτικών συνεντεύξεων: ανεπίσημες (συνομιλητικές), ημιδομημένες και

τυποποιημένες, ανοιχτού τύπου. Στην συνέχεια γίνεται μια σύντομη αναφορά στις άτυπες συνεντεύξεις, από την στιγμή που αυτός ο τύπος επιλέχτηκε στην συγκεκριμένη έρευνα

Οι άτυπες (συνομιλητικές) συνεντεύξεις

- ✓ Συχνά εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της παρατήρησης των συμμετεχόντων ή μετά από άμεση παρατήρηση.
- ✓ Ο ερευνητής ξεκινά συνομιλώντας με ένα μέλος της ομάδας ενδιαφέροντος. Καθώς η συζήτηση εξελίσσεται, ο ερευνητής διατυπώνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, συχνά αυθόρμητα, και αρχίζει να τις θέτει ανεπίσημα.
- ✓ Είναι κατάλληλες όταν ο ερευνητής θέλει τη μέγιστη ευελιξία για την επιδίωξη θεμάτων και ιδεών όπως προκύπτουν κατά τη διάρκεια της ανταλλαγής

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της άτυπης συνέντευξης είναι τα εξής:

- ✓ Επιτρέπει στον ερευνητή να ανταποκρίνεται στις ατομικές διαφορές και να συλλαμβάνει τις αναδυόμενες πληροφορίες.
- ✓ Οι πληροφορίες που λαμβάνονται δεν περιορίζονται από ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων ή/και κατηγοριών απαντήσεων.
- ✓ Επιτρέπει στον ερευνητή να εμβαθύνει σε ένα θέμα και τι σημαίνουν βασικοί όροι και κατασκευές για τη μελέτη των συμμετεχόντων.

Από την άλλη πλευρά, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της άτυπης συνέντευξης είναι τα εξής:

- ✓ Μπορεί να δημιουργήσει λιγότερο συστηματικά δεδομένα, τα οποία είναι δύσκολο να ταξινομηθούν και να αναλυθούν.
- ✓ Ο ερευνητής μπορεί να μην είναι σε θέση να καταγράψει όλα όσα λέει ο ερωτώμενος και επομένως υπάρχει πιθανότητα να χαθούν σημαντικές αποχρώσεις ή πληροφορίες. Για παράδειγμα, ο ερευνητής μπορεί να μην έχει μαγνητόφωνο εκείνη τη στιγμή λόγω του αυθόρμητου χαρακτήρα αυτών των συνεντεύξεων.
- ✓ Η ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται εξαρτάται από τις δεξιότητες του ερευνητή.

## **4. Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Κοινότητας Ανάβρας. Ανασκόπηση και Προοπτικές**

### **4.1 Εισαγωγικά, γεωγραφικά και πληθυσμιακά στοιχεία της Κοινότητας Ανάβρας**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται στοιχεία που αναφέρονται στην Δημοτική Ενότητα Ανάβρας του Δήμου Αλμυρού, στην Περιφερειακή Ενότητα Μαγνησίας. Αρχικά, παρουσιάζονται κάποια γενικά στοιχεία, στοιχεία που αναφέρονται στην γεωγραφία του τόπου και άλλα παρεμφερή στοιχεία, ενώ στην συνέχεια, γίνεται αναφορά στις δράσεις και τα έργα που υλοποιήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, προκειμένου η Ανάβρα να καταστεί ένα πρότυπο μέρος οικολογικής ανάπτυξης.

Σε αυτό το κεφάλαιο, όπου κρίνεται σκόπιμο γίνεται αναφορά και στην συνέντευξη που παραχώρησε στον γράφοντα ο πρόεδρος Δημήτριος Τσουκαλάς πρόεδρος της διοίκησης της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται κάποια γεωγραφικά στοιχεία που αφορούν στην Δημοτική Ενότητα Ανάβρας, τα οποία προέρχονται από την Διαβούλευση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του δήμου Αλμυρού, για την πρώτη περίοδο της σύστασής του, ήτοι την χρονική περίοδο 2011- 2014.

*Όπως αναφέρεται στον εν λόγω στρατηγικό σχεδιασμό «Η Δ.Ε. Ανάβρας καταλαμβάνει το δυτικό τμήμα του Δήμου Αλμυρού και συνορεύει ανατολικά με τη Δ.Ε. Αλμυρού, βόρεια με τη Δ.Ε. Ναθρακίου του Δήμου Φαρσάλων, δυτικά με τη Δ.Ε. Δομοκού του ομώνυμου Δήμου και νότια με τις Δ.Ε. Στυλίδας και Εχιναίων του Δήμου Στυλίδας. Αποτελείται από έναν οικισμό, την Ανάβρα που χτισμένος στις δυτικές πλαγιές του όρους Όθρυς σε υψόμετρο 780 μέτρων. Περιλαμβάνει σημαντικές υψομετρικές ποικιλότητες καθώς καταλαμβάνει την ορεινή περιοχή της Γκούρας»*

*Η πυκνότητα του πληθυσμού είναι μικρή όπως αναλογεί σε ορεινούς οικισμούς και ο δείκτης γήρανσης είναι αυξημένος σε σχέση με το εθνικό δείκτη. Ο δείκτης εξάρτησης ταυτίζεται με την τιμή του δήμου και ο δείκτης αντικατάστασης είναι μικρός. Βασικό χαρακτηριστικό που προσδιορίζει και τις δυνατότητες ανάπτυξης της περιοχής,*

*είναι η ύπαρξη του ορεινού όγκου της Όθρυς που διαθέτει εξαιρετικές φυσικές ομορφιές, μεγάλη βιοποικιλότητα, δασική χλωρίδα με δρύες, έλατα και αιθαλή πλατύφυλλα, πλούσια πανίδα (αρπακτικά πουλιά, πέρδικες, ζαρκάδια, αγριόχοιροι, λαγοί και άλλα σημαντικά είδη), φυσικές πηγές, ρεματιές, ανεξερεύνητα σπήλαια και μερικά αξιόλογα πέτρινα γεφύρια. Από τον ορεινό όγκο της Όθρυς και συγκεκριμένα από τις πηγές της Ανάβρας πηγάζει ο ποταμός Ενιπέας που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παραπόταμους του Πηνειού ποταμού. Η περιοχή διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα*

Εξάλλου, οι επόμενοι δυο χάρτες προσφέρουν στον αναγνώστη μια κατατοπιστική εικόνα τόσο της γεωγραφικής τοποθεσίας του Δήμου Αλμυρού, όσο και των γειτονικών δήμων στο νομό Μαγνησίας και τις γύρω περιοχές



Εικόνα 1. Η περιοχή που καταλαμβάνει ο Δήμος Αλμυρού, στην Περιφερειακή Ενότητα Μαγνησίας. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014,



Εικόνα 2. Η περιοχή που καταλαμβάνει ο Δήμος Αλμυρού, σε σχέση με τους γειτονικούς δήμους της περιοχής. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζεται αρχικά ο πίνακας που ακολουθεί, ο οποίος παρουσιάζει αναλυτικά τα στοιχεία του πληθυσμού για τον Δήμο Αλμυρού για το 1991, το 2001 και το 2011. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα αυτού γίνεται εμφανές ότι υπάρχει μια μείωση του πραγματικού πληθυσμού της τάξης του 40% για την υπό μελέτη 20ετία. Επίσης αξίζει να επισημανθεί ότι η μείωση αυτή είναι πολύ μεγαλύτερη την περίοδο μετά το 2001 σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία, γεγονός που δείχνει ότι η τάση μετακίνησης του πραγματικού πληθυσμού σε μεγαλύτερα αστικά κέντρα αυξήθηκε την δεκαετία 2001- 2011 σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία.

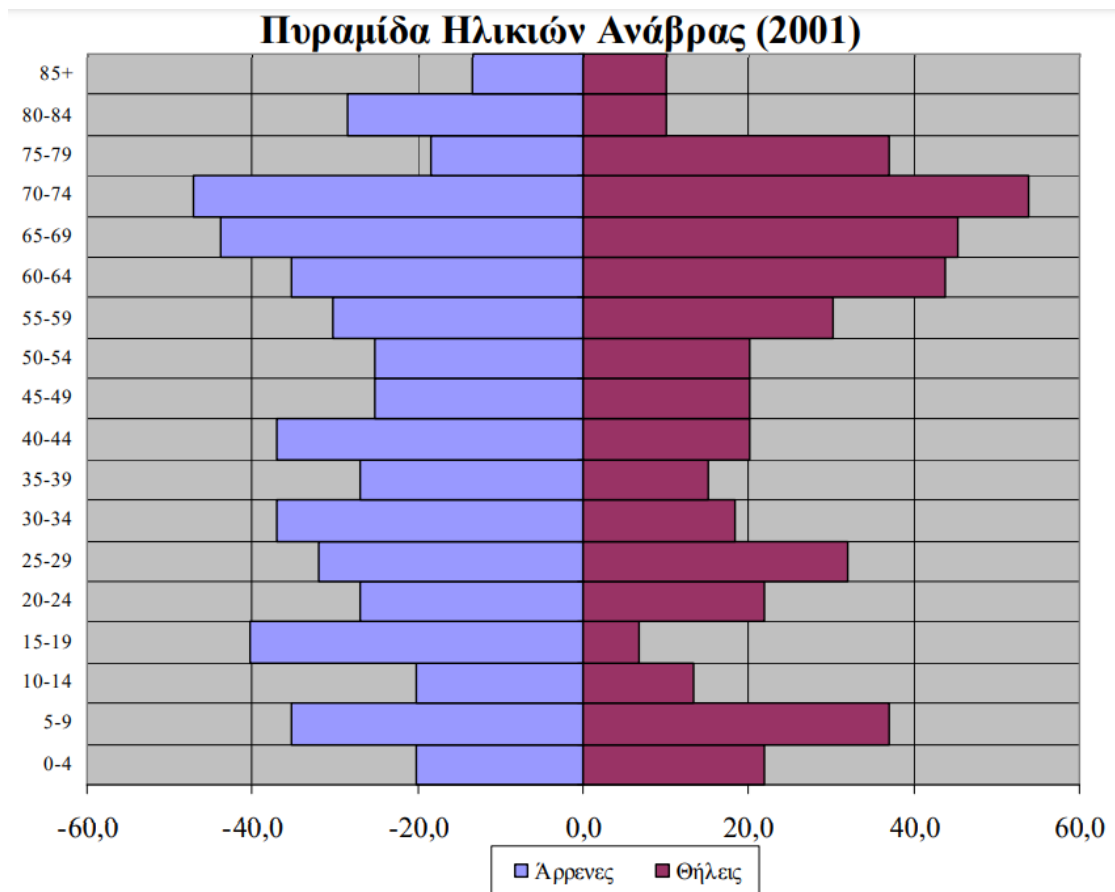
Επίσης από την μελέτη των στοιχείων του παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι ποσοστό της τάξης του 30% του πραγματικού πληθυσμού της Ανάβρας έχει ηλικία μικρότερη των 30 ετών, γεγονός που διαμορφώνει τον δείκτη γήρανσης στο 2,73.



ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΚΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ:					ΑΝΑΒΡΑΣ					
Έκταση (τ.χμ.):										
121,859 km <sup>2</sup>										
Πραγματικός Πληθυσμός:										
1991	987	2001	899	2011	584					
Πυκνότητα Πληθυσμού:										
1991	8,100	2001	7,377	2011	4,792424					
Ηλικιακή κατανομή πραγματικού πληθυσμού (2011):										
Σύνολο	0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80 ετών και άνω	
584	46	51	103	61	64	63	60	85	51	
Δημογραφικοί δείκτες (2001):										
					Δείκτης Γήρανσης	2,73				
					Δείκτης Εξάρτησης	0,65				
					Δείκτης Αντικατάστασης	0,59				

Εικόνα 3. Δημογραφικά στοιχεία της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας την περίοδο 1991-2011. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

Εξάλλου το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζει την ηλικιακή πυραμίδα των κατοίκων της Ανάβρας για το 2001



Εικόνα 4. Πυραμίδα Ηλικιών της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά και τους μετανάστες και τους αλλοδαπούς που συναντώνται στην Δημοτική Ενότητα Ανάβρας. Σύμφωνα με την πληροφόρηση του πρώην ανώτατου διοικητικού στελέχους της Ενότητας, κατά την δεκαετία του 2000 υπήρξαν πολλοί εργάτες κυρίως από την Αλβανία, οι οποίοι συμμετείχαν στις εργασίες του χωριού. Η πηγή αυτή φαίνεται να επιβεβαιώνεται και από τα επίσημα στοιχεία, καθώς στον Στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου Αλμυρού 2011-2014, αναφέρονται 87 από τους συνολικά 89 αλλοδαπούς το 2001 να προέρχονται από την Αλβανία.

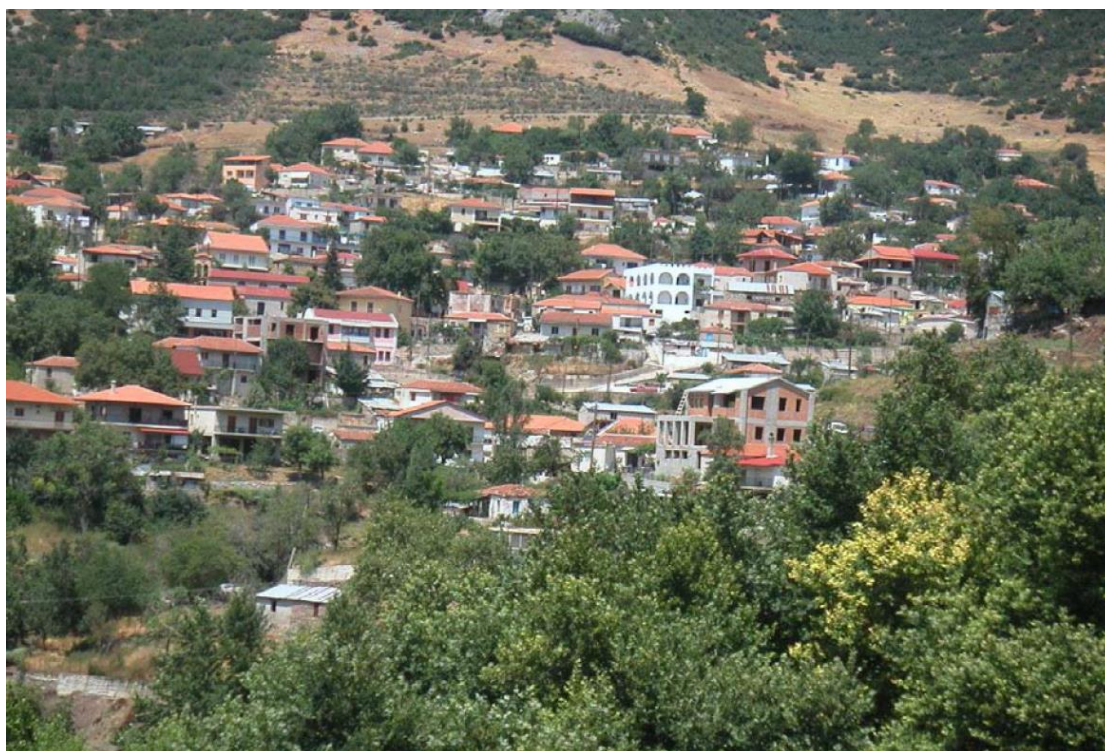
#### **4.2 Ανάλυση Εσωτερικού και εξωτερικού Περιβάλλοντος της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας**

#### 4.2.1 Οικοδομική δραστηριότητα

Όπως αναφέρεται στον Στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου Αλμυρού 2011-2014<sup>η</sup> οικοδομική δραστηριότητα της Δημοτικής Ενότητας την πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα για την οποία υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, ήταν ιδιαίτερα μικρή καθώς εκδόθηκαν μόλις 7 νέες οικοδομικές άδειες την περίοδο 2006- 2009. Εξάλλου, από αυτές τις άδειες οι 4 αναφέρονταν σε ανέγερση νέων κτιρίων και οι 3 σε προσθήκες σε ήδη υπάρχοντα κτίρια.

Για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος της οικοδομικής δραστηριότητας στην Δημοτική Ενότητα θα πρέπει να επισημανθεί ότι το σύνολο των κτιρίων σε αυτήν είναι 425, εκ των οποίων τα 324 είναι μόνο ισόγεια. Σε σχέση με το υλικό κατασκευής, σημειώνεται ότι το 28,7% των κτιρίων είναι κατασκευασμένα με μπετόν και ποσοστό της τάξης του 50% είναι κατασκευασμένο με πέτρα. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι από το σύνολο των κτιρίων, τα 320 είναι κατοικίες, εκ των οποίων ποσοστό ελαφρώς υψηλότερο από το 50% αναφέρεται σε κύριες κατοικίες.

Η επόμενη εικόνα εξάλλου, παρουσιάζει τον οικισμό, όπως είναι σήμερα.



Εικόνα 5. Άποψη της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

#### **4.2.2 Οδικό δίκτυο συνδεδεμένο με την Δημοτική Ενότητα Ανάβρας**

Στον στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Αλμυρού διαβάζει κανείς ότι ένα από τα πλεονεκτήματα της δημοτικής ενότητας Ανάβρας είναι «η μικρή σχετικά απόσταση από τον ΠΑΘΕ, από τη Λαμία και τον διαπεριφερειακό οδικό άξονα Λαμίας – Καρδίτσας». Ωστόσο, το μόνο τμήμα των δρόμων που αναφέρονται στην Ανάβρα είναι η Επαρχιακή οδός 33 «Αλμυρός-Ανάβρα προς Μελιταίαν από Ευξεινουπόλεως» ο οποίος δημιουργήθηκε, όπως αναφέρει το άτομο που παραχώρησε την συνέντευξη, μετά από πολλές διεργασίες και προτάσεις που κατέθεσε προς την Περιφέρεια.

#### **4.2.3 Υποδομές της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν στις Υποδομές της Ανάβρας, όπως αυτές παρουσιάζονται στον Στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου Αλμυρού 2011-2014. Σημειώνεται ωστόσο, ότι δεν κατέσται εφικτή η ανανέωση της πληροφόρησης σχετικά με την Δημοτική Ενότητα με πιο πρόσφατες πληροφορίες.

#### *4.2.3.1 Υδρευση*

Το μήκος του δικτύου ύδρευσης στην κοινότητα Ανάβρας είναι περίπου 10 χλμ το οποίο έχει αντικατασταθεί στο σύνολό του από πλαστικούς σωλήνες. Από αμίαντο παραμένει μόνο ο αγωγός μεταφοράς του νερού από τις πηγές στη δεξαμενή (φυσική ροή), ωστόσο η μελέτη αντικατάστασής του έχει ολοκληρωθεί και το έργο είναι ώριμο (770.000 €). Τους καλοκαιρινούς μήνες χρησιμοποιείται συμπληρωματικά και νερό από το αντλιοστάσιο του χωριού.

#### *4.2.3.2 Αποχέτευση*

Όσον αφορά τον τομέα της αποχέτευσης, στην Ανάβρα, δεν υπάρχει αποχετευτικό δίκτυο ούτε βιολογικός καθαρισμός. Υπάρχει ωστόσο ώριμη μελέτη για το αποχετευτικό δίκτυο (κόστος έργου 1,09 εκ. €) ενώ για τον βιολογικό καθαρισμό η μελέτη ολοκληρώνεται αυτή τη περίοδο. Ανάγκη για δίκτυο ομβρίων δεν υπάρχει.

#### *4.2.3.3 Απορρίμματα*

Όσον αφορά τα απορρίμματα, η Ανάβρα όσον αφορά την αποκομιδή εξυπηρετούνταν μέχρι σήμερα από τον Δήμο Αλμυρού, κάτι που θα συνεχιστεί στο πλαίσιο του καλλικράτειου Δήμου, ενώ μέσω του ΣΜΑ Αλμυρού τα απορρίμματα καταλήγουν στον ΧΥΤΑ Βόλου. Η αποκομιδή των απορριμμάτων γίνεται 2 φορές την εβδομάδα. Επίσης, μέχρι σήμερα δεν εκτελείται κανένα πρόγραμμα ανακύκλωσης.

#### 4.3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Ανάβρας

Ο Δήμος Αλμυρού είναι ένας από τους μεγαλύτερους Δήμους της Θεσσαλίας. Βρίσκεται στο νότιο-ανατολικό άκρο της Περιφέρειας Θεσσαλίας και βρέχεται από τον Παγασητικό κόλπο. Είναι ένας από τους Δήμους του Νομού Μαγνησίας. Αποτελεί νέο Δήμο που συστάθηκε με το νόμο "Καλλικράτης" και προήλθε από τη συνένωση των πρώην Δήμων Αλμυρού, Πτελεού και Σούρπης και της πρώην Κοινότητας Ανάβρας. Έδρα του Δήμου είναι ο Αλμυρός, ιστορικό και λειτουργικό κέντρο της ευρύτερης περιοχής, αφού συγκεντρώνει την πλειονότητα των τοπικών εξυπηρετήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού.

Ο Αλμυρός ανήκει στις περιοχές εκείνες στις οποίες επεκτείνεται η αστική ανάπτυξη που προέρχεται από το Πολεοδομικό Συγκρότημα Βόλου. Παράλληλα όμως ανήκει στις περιοχές εκείνες που χαρακτηρίζονται από εντατική χρήση της γεωργικής γης. Επομένως, ο Δήμος Αλμυρού βρίσκεται πάνω σε έναν υπό εξέλιξη αναπτυξιακό άξονα, διαθέτοντας συγχρόνως και ένα σημαντικό κέντρο υπηρεσιών, την πόλη του Αλμυρού. Τελικά, ο Δήμος Αλμυρού, βρίσκεται πάνω σε μια μεταβατική αναπτυξιακή ζώνη μεταξύ της ζώνης αστικής ανάπτυξης, της ζώνης επιρροής από το δίπολο Βόλος - Λάρισα και της ζώνης ανάπτυξης εντατικών αγροτικών δραστηριοτήτων.

Εξάλλου, στα πλαίσια εφαρμογής των πολιτικών ανάπτυξης των Περιφερειών και συγκεκριμένα της Θεσσαλίας στην οποία ανήκει ο εν λόγω δήμος, στην συνέχεια παρατίθενται οι βασικές Αναπτυξιακές Προτεραιότητες της Περιφέρειας Θεσσαλίας οι οποίες είναι οι εξής:

α) Ανάσχεση της συρρίκνωσης της παραγωγικής / επιχειρηματικής δραστηριότητας και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με παράλληλη προσέλκυση επιχειρηματικών επενδύσεων, έχοντας ως αιχμή την καινοτομία και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της Έρευνας και της Τεχνολογικής Ανάπτυξης.

β) Ανάπτυξη, αξιοποίηση και αύξηση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και η ένταξη και κοινωνική ενσωμάτωση των κοινωνικά και οικονομικά ευπαθών ομάδων.

- γ) Ενίσχυση των ερευνητικών υποδομών και των δεσμών του ερευνητικού τομέα της Περιφέρειας με την Θεσσαλική επιχειρηματική / παραγωγική βάση, καθώς και με άλλους ερευνητικούς φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού.
- δ) Συμπλήρωση – ολοκλήρωση διατηρήσιμων και ασφαλών υποδομών, για την ανάπτυξη και την απασχόληση.
- ε) Προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών και πολιτιστικών πόρων μετάβαση σε μια οικονομία φιλική στο περιβάλλον, με επάρκεια πόρων για αγροτική, τουριστική και ολοκληρωμένη ανάπτυξη, απασχόληση και αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής.
- στ) Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας στη δημόσια διοίκηση και η διοικητική μεταρρύθμιση, για μια αποτελεσματική περιφερειακή δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση.
- ζ) Ενδυνάμωση της χωρικής συνοχής και της ανάπτυξης, με άρση των ενδοπεριφερειακών / τοπικών κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων.

### **4.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Ανάβρας με αναφορά στο εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον.**

#### **4.3.1 Θέματα που σχετίζονται με τον τομέα της Ενέργειας στην Δημοτική Ενότητα Ανάβρας**

Στον τομέα της ενέργειας έγιναν ίσως οι σημαντικότερες δράσεις τα τελευταία 30 χρόνια στην Ανάβρα. Αποτελεί αναντίρρητο γεγονός ότι δημιουργήθηκε το περίφημο Αιολικό Πάρκο, εικόνες του οποίου παρουσιάζονται στην συνέχεια του παρόντος κειμένου, μαζί με έναν χάρτη που παρουσιάζει το Αιολικό Δυναμικό της περιοχής συνολικά του δήμου Αλμυρού, το οποίο όπως αναφέρεται τόσο μέσα στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού, όσο και στο πιο πρόσφατο Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του ίδιο δήμου που χρονολογείται στο 2015, «*το Αιολικό Πάρκο Αλογόραχης αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα έργα της Κοινότητας Ανάβρας. Γιατί*

είναι ένα έργο περιβαλλοντικό με ιδιαίτερη σημασία και εμβέλεια. Οι λόγοι που συνηγορούν σε αυτό είναι πολλοί, ενώ δύσκολα θα εύρισκε κανείς κάτι αρνητικό να προσάψει, - όσον αφορά την περίπτωση της Ανάβρας. Το Αιολικό Πάρκο Αλογόραχης βρίσκεται στο όρος Όθρυς μέσα στα διοικητικά όρια της Κοινότητας Ανάβρας Μαγνησίας.

*Είναι το πρώτο που κατασκευάστηκε στην Περιφέρεια Θεσσαλίας και αυτό που βρίσκεται σε μεγαλύτερο υψόμετρο σε όλη την Ελλάδα (μέγιστο υψόμετρο 1.650 μ.). Έχει ονομαστική ισχύ 17 MW και αποτελείται από 20 ανεμογεννήτριες, 850 kw η κάθε μια, της εταιρείας GAMESA EOLICA, η οποία ανήκει επίσης στον όμιλο GAMESA. Η κάθε ανεμογεννήτρια έχει ύψος 55 μ. και διάμετρο πτερυγίων 58 μ. Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι πύργοι των ανεμογεννητριών κατασκευάστηκαν στη Λάρισα. Το Αιολικό Πάρκο συνδέεται με το Σύστημα Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας με γραμμή μέσης τάσης 17 χλμ έως τον Υποσταθμό της ΔΕΗ στη Στυλίδα. Η εκτιμώμενη παραγωγή ενέργειας είναι 38,180 MWh ετησίως, ενέργεια που ισοδυναμεί με την ηλεκτρική κατανάλωση περίπου 13.000 νοικοκυριών»*

Επιπλέον, στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Αλμυρού, γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο δημιουργήθηκε το εν λόγω πάρκο. Συγκεκριμένα, στην σελίδα 94 του εν λόγω εγγράφου σημειώνεται ότι η ίδια η Δημοτική Ενότητα «παραχώρησε Κοινοτική έκταση για τη δημιουργία Αιολικού Πάρκου, το οποίο κατασκευάστηκε πριν από μερικά χρόνια και από τότε η Κοινότητα έχει έναν ετήσιο οικονομικό πόρο της τάξης των 100.000 €. Με πρόσφατο νόμο, το έσοδο αυτό θα καταλήγει κατά ένα μέρος του μόνο στην Κοινότητα (έπειτα στο Δήμο Αλμυρού) και το υπόλοιπο θα ενσωματώνεται στους οικιακούς λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος των κατοίκων, μειώνοντας έτσι το ύψος του ποσού που θα καταβάλουν οι τελευταίοι στη ΔΕΗ»

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει αναφορά στα λεγόμενα του πρώην δημάρχου της Δημοτικής Κοινότητας, αλλά και άλλων πρώην μελών του δημοτικού συμβουλίου, σύμφωνα με τα οποία, ο τρόπος με τον οποίο χειρίστηκε προσωπικά το θέμα (μέσα από την υλοποίηση συγκεκριμένων σχεδίων και μελετών με την αρωγή σημαντικών επιστημόνων με έδρα στο Μετσόβιο Πολυτεχνείο) τελεσφόρησε ως προς το θέμα του αιολικού πάρκου. Ωστόσο, όπως σημειώνεται χαρακτηριστικά, υπήρχαν στην ολιστική μελέτη χρησιμοποίησης των ΑΠΕ στην περιοχή περαιτέρω προτάσεις για την αξιοποίηση τόσο της υδροηλεκτρικής, όσο και της ηλιακής ενέργειας. Έτσι

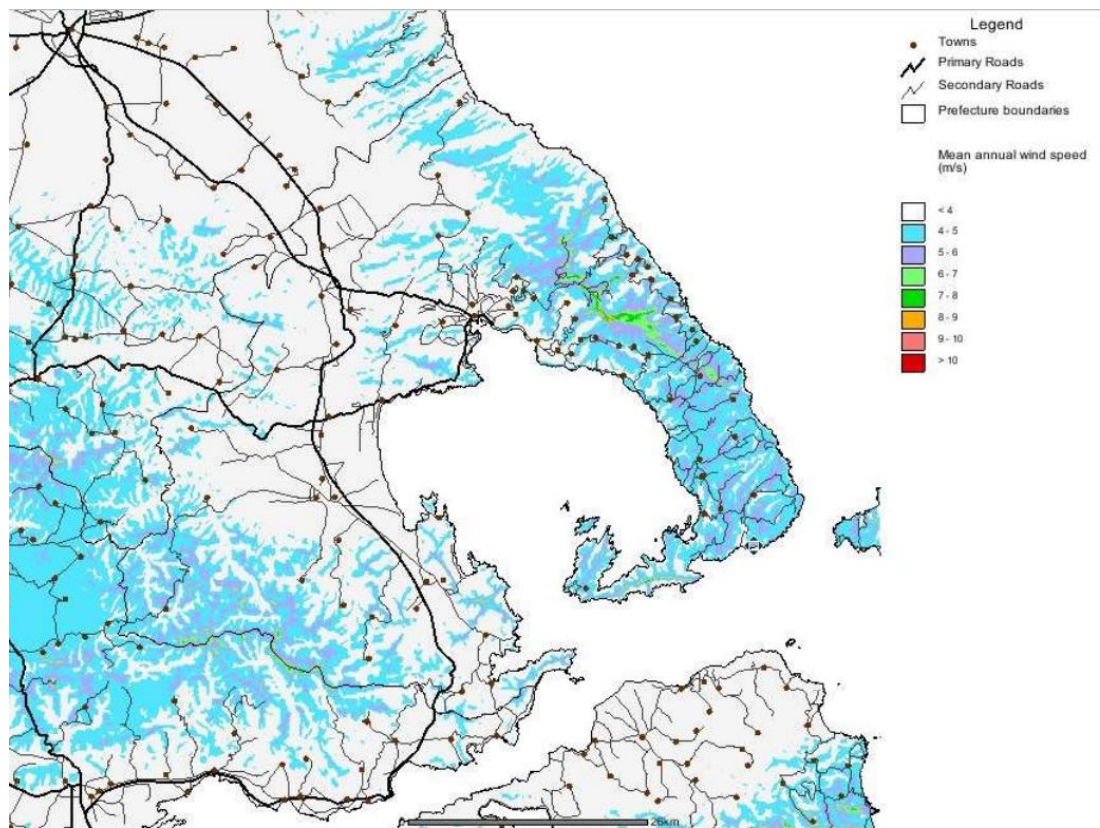


συνδέονται τα παρακάτω που αναφέρονται στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού:

*«Έχει ετοιμαστεί ο φάκελος του έργου για τη δημιουργία Υδροηλεκτρικού Σταθμού με την διαδικασία των ΣΔΙΤ (Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα). Την περίοδο αυτή η Κοινότητα αναζητά ιδιώτη που θα συμμετέχει στο έργο.*

*Πρωθείται το έργο της Τηλεθέρμανσης για τον οικισμό. Έχει ολοκληρωθεί η βασική μελέτη που συντάχθηκε από το ΤΕΙ Κοζάνης και την περίοδο αυτή γίνεται η περιβαλλοντική μελέτη. Με την ολοκλήρωσή της θα αναζητηθούν οι σχετικές χρηματοδοτήσεις έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί αυτό το καινοτομικό έργο. Πρόσφατα, εκδηλώθηκε και νέο επενδυτικό ενδιαφέρον για την κατασκευή δύο νέων αιολικών πάρκων στην περιοχή Ανάβρας – Όθρυς.»*

Ωστόσο, όπως προκύπτει από την απομαγνητοφώνηση του κειμένου της συνέντευξης, μόνο ένα μικρό υδροηλεκτρικό έργο υλοποιήθηκε περαιτέρω στην περιοχή, ενώ το σχέδιο σχετικά με την αξιοποίηση της ηλιακής ενέργειας δεν προχώρησε, με αποτέλεσμα να λειτουργεί μόνο ένα αιολικό πάρκο, ενώ σύμφωνα με τις δηλώσεις του εν λόγω στελέχους, θα υπήρχε σήμερα δυνατότητα ουσιαστικής αυτονομίας της περιοχής σε θέματα ενέργειας, αλλά και η περαιτέρω δυνατότητα να υπάρξουν έσοδα για τους κατοίκους από την μεταπώληση των επιπλέον ποσοτήτων ηλεκτρικής ενέργειας στο δίκτυο. Σε αυτό το θέμα θα γίνει λεπτομερέστερη αναφορά και στα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.



Εικόνα 6. Αιολικό δυναμικό της περιοχής του Δήμου Αλμυρού. Πηγή: Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του δήμου Αλμυρού, 2015.



Εικόνα 7. Άποψη του εν ενεργεία αιολικού πάρκου στην ευρύτερη περιοχή του δήμου Αλμυρού. Πηγή: Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του δήμου Αλμυρού, 2015.



Εικόνα 8. Άποψη του εν ενεργεία αιολικού πάρκου στην ευρύτερη περιοχή του δήμου Αλμυρού. Πηγή: Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας του δήμου Αλμυρού, 2015.

#### **4.3.2 Θέματα Παροχής Υπηρεσιών στην δημοτική Ενότητα Ανάβρας**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός που ξεκίνησε την εφαρμογή του στην ουσία με το όραμα του πρώην κοινοτάρχη Δημήτρη Τσουκαλά δεν θα μπορούσε να παραλείψει και σημαντικά θέματα εκπαίδευσης και άθλησης των νέων της Ανάβρας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει « Αρχικά, θα έπρεπε να δούμε τι χρειάζεται ένας άνθρωπος ώστε να παραμείνει στην Ανάβρα. Έτσι ξεκινήσαμε από την παιδική ηλικία, φτάσαμε στην εφηβική και καταλήξαμε μέχρι και την Τρίτη ηλικία»

Με αυτό το σκεπτικό ο σχεδιασμός προέβλεψε και υλοποίησε την λειτουργία Νηπιαγωγείου και ενός διαθέσιμου Δημοτικού στην Ανάβρα, με αποτέλεσμα σχεδόν 20

παιδιά να φοιτούν σε αυτό την περίοδο για την οποία υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού. Ωστόσο, στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά την σημαντικές προσπάθειες που έλαβαν χώρα ο αριθμός αυτός των 20 παιδιών είναι κατά πολύ μικρότερος των 89 ατόμων που φοιτούσαν στο σχολείο στο χωριό την περίοδο του 1970.

Στο ίδιο πλαίσιο, μέσα από την δυνατότητα αξιοποίησης εθνικών και ευρωπαϊκών πόρων η διοίκηση του τότε χωριού της Ανάβρας προχώρησε στην δημιουργία υπάρχει γήπεδο ποδοσφαίρου με χλοοτάπητα διαστάσεων 98 x 60 και γήπεδο μπάσκετ, για την κάλυψη της ανάγκης άθλησης των νέων του χωριού και της Κοινοτικής Βιβλιοθήκης Ανάβρας, η οποία βρίσκεται στην ισόγεια στάθμη του κτηρίου του Δημοτικού Σχολείου.

*Όπως σημειώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού «Η δημιουργία της βιβλιοθήκης έγινε εφικτή χάρις στη δωρεά που έκανε η σύζυγος και τα παιδιά του αείμνηστου γιατρού Δημήτρη Αντωνίου στη μνήμη του. Με το ποσόν της δωρεάς έγιναν οικοδομικές εργασίες για τη διαμόρφωση της αίθουσας, και αγοράστηκε η επίπλωση του χώρου (βιβλιοθήκες, γραφεία, καθίσματα κ.α), καθώς επίσης και ο τεχνολογικός εξοπλισμός (H/Y και πολυμηχάνημα). Ακόμη εμπλουτίστηκαν τα ήδη υπάρχοντα βιβλία με νέα για μεγάλους, ιδίως γυναίκες (λογοτεχνία, μμαγειρική, ανατροφή παιδιών κ.α.), αλλά και κυρίως με βιβλία για παιδιά. Τέλος αγοράστηκαν και επιτραπέζια παιχνίδια για παιδιά. Η βιβλιοθήκη λειτουργεί και ως δανειστική για όλους τους κατοίκους του χωριού».*

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ανάβρα λειτούργησε μόνιμα αγροτικό ιατρείο. Βέβαια, όπως σημειώνει το ανώτερο στέλεχος της διοίκησης της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας, σήμερα, η παρουσία του γιατρού περιορίζεται στις 2 μέρες την εβδομάδα. Ωστόσο, τα προηγούμενα χρόνια, με στρατηγικές κινήσεις και συνεννοήσεις με την ανώτερη εκτελεστική εξουσία, είχε καταστεί εφικτό να συμπληρωθεί η θέση του αγροτικού ιατρού στην Ανάβρα και ταυτόχρονα σε 30 ακόμη απομακρυσμένα χωριά της Ελλάδας. Σε αυτό συνέβαλε και η αποφασιστικότητα του κοινοτάρχη, ο οποίος μπήκε στην διαδικασία δημιουργίας ενός χώρου όπου θα μπορούσε να διαμένει μόνιμα και χωρίς κόστος στέγασης ο ιατρός που αποφάσιζε να υπηρετήσει στην Ανάβρα. Το ίδιο μοντέλο εξάλλου χρησιμοποιήθηκε και στην διαδικασία προσέλκυσης δασκάλων και νηπιαγωγών στο χωριό.

### 4.3.3 Θέματα Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Περιβάλλοντος της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας

Η Ανάβρα εκτός όλων των άλλων χαρακτηριστικών της διαθέτει πλούσια βλάστηση και πολιτιστική κληρονομιά, η οποία είναι δυνατόν να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά ώστε να προσελκύσει τουρίστες, ειδικά σήμερα που ο μαζικός τουρισμός φαίνεται να αντικαθίσταται σε έναν βαθμό από εναλλακτικές μορφές τουρισμού και δράσεων που έχουν στο επίκεντρό τους την βιωσιμότητα του τουρισμού γενικότερα και του τουριστικού προορισμού πιο συγκεκριμένα.

Στο πλαίσιο αυτό, στην συνέχεια γίνεται αναφορά για μια ακόμη φορά στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού της περιόδου 2011- 2014, στον οποίο επισημαίνονται όλα τα τοπόσημα της περιοχής της Ανάβρας, τα οποία είναι τα εξής.

- ✓ *«Προστατευόμενο Μνημείο Κοινότητας Ανάβρας. Με το ΦΕΚ 452/Β/10-7-1992 χαρακτηρίζονται ως ιστορικά διατηρητέα μνημεία τα δύο (2) γεφύρια - γεφύρι Παπουτσιδίκο και γεφύρι Καραγιώργου στην Ανάβρα Μαγνησίας, διότι αποτελούν αξιόλογα αντιπροσωπευτικά δείγματα ανώνυμης λαϊκής αρχιτεκτονικής απαραίτητα για τη μελέτη της εξέλιξης της αρχιτεκτονικής στον τομέα αυτό και αποτελούν σημεία αναφοράς για τους κατοίκους της περιοχής αυτής».*
- ✓ *Στην περιοχή της Ανάβρας βρίσκεται το Κάστρο «Μόργιας». Πρόκειται για ελληνιστική ακρόπολη από την οποία σώζονται ισχυρά τείχη σε μεγάλο ύψος και έκταση. Στο εσωτερικό της διακρίνονται ερείπια κτισμάτων καθώς και κιβωτιόσχημοι τάφοι. Έξω από την ακρόπολη εκτείνονται σε μεγάλη έκταση ερείπια αρχαίων κτιρίων. Στα ανατολικά του κάστρου, πέρα από το χείμαρρο, υπάρχει αρχαίο νεκροταφείο.*
- ✓ *Ανατολικά της «Μόργιας» στην Ανάβρα βρίσκεται το κάστρο «Κουμαρρόραχης» με μυκηναϊκούς θολωτούς τάφους. Βόρεια του οικισμού και ανατολικά της «Κουμαρρόραχης» βρίσκεται η τοποθεσία «Κομμένος Βράχος» με χαράδρες και σπηλιές εξαιρετικού φυσικού κάλλους. Στην κορυφή ενός βραχώδους λόφου σώζονται αρχαία ερείπια.*

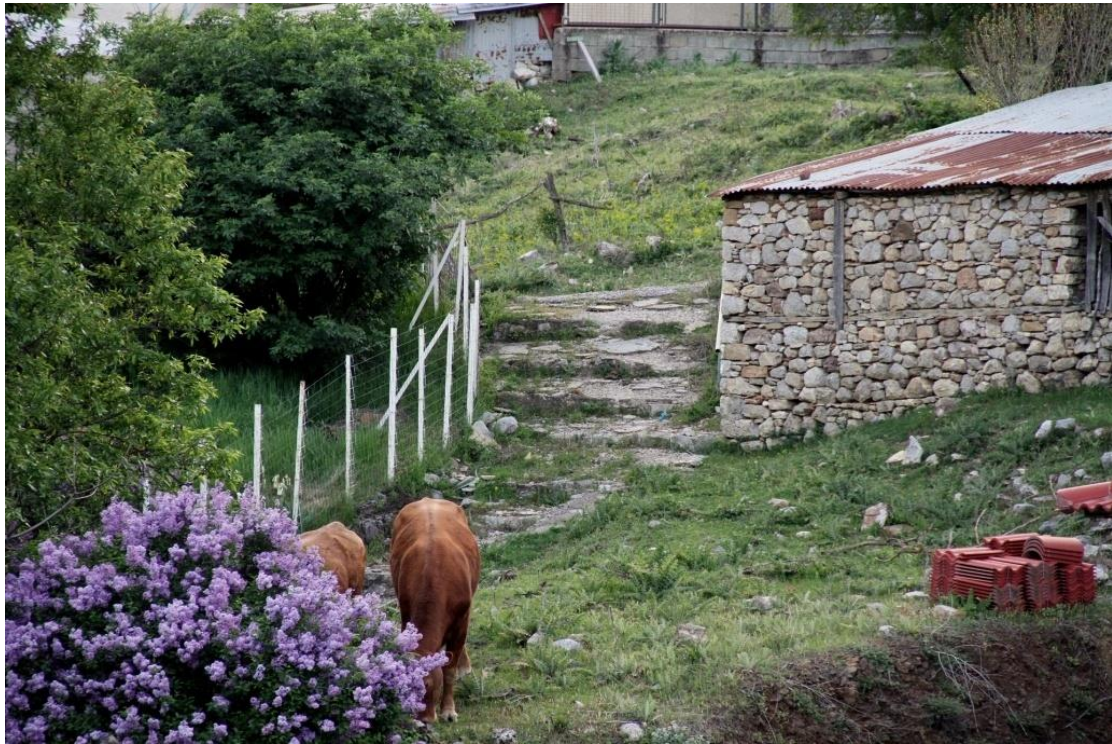
- ✓ *Ανατολικά του «Κομμένου Βράχου» και βόρεια του οικισμού της Ανάβρας, σε μικρή απόσταση από τον επαρχιακό δρόμο Ανάβρας – Αλμυρού, βρίσκεται το Κάστρο «Γριντιάς». Στην περιοχή υπάρχει μικρό κάστρο με διάμετρο 200μ. Και τείχος. Μέσα στον περίβολο διακρίνονται θεμέλια κτιρίων ελληνιστικής εποχής, όπως προκύπτει από κεραμικά ευρήματα που συλλέχθηκαν»*

Επιπλέον, στο ίδιο έγγραφο γίνεται αναφορά σε θέματα που σχετίζονται και με τον θρησκευτικό τουρισμό, αλλά και στην ανάδειξη της ιστορίας του τόπου, μέσα από την δημιουργία του Λαογραφικού Μουσείου Κτηνοτροφικής Ζωής. Αναλυτικότερα, αναφέρονται τα εξής.

- ✓ *«Στις 29 Μαΐου η Ανάβρα γιορτάζει με λαμπρότητα, τον προστάτη της Άγιο Σεραφείμ Φαναρίου. Παραμονή της γιορτής, το βράδυ, γίνεται περιφορά της εικόνας του Αγίου στους δρόμους του χωριού, ξεκινώντας από το ξωκλήσι που βρίσκεται στις πηγές της Ανάβρας με μουσική υπόκρουση της φιλαρμονικής του Δήμου Αλμυρού. Ανήμερα της γιορτής τελείται Θεία Λειτουργία και αρτοκλασία στο ξωκλήσι με παρόντες όλους τους κατοίκους του χωριού καθώς και τους ετεροδημότες που έρχονται απ' όπου κι αν βρίσκονται για να γιορτάσουν τον προστάτη τους.*
- ✓ *Λαογραφικό Μουσείο Κτηνοτροφικής Ζωής: Το Λαογραφικό Μουσείο Κτηνοτροφικής Ζωής Ανάβρας Μαγνησίας στεγάζεται στη κάτω στάθμη του κτηρίου του Νηπιαγωγείου. Είναι μια μεγάλη ενιαία αίθουσα στην οποία θα εκτίθενται αντικείμενα που έχουν ήδη συγκεντρωθεί και αναφέρονται στις συνθήκες και τον τρόπο ζωής των κτηνοτρόφων στη διάρκεια των τεσσάρων εποχών. Ήδη βρίσκεται στη φάση της υλοποίησης η μουσείο λογική μελέτη εφαρμογής που έχει εκπονηθεί. Το Μουσείο έχει είσοδο από το βοριά, από τη πλατεία, και έξοδο στο νοτιά σε δική του αυλή, που ανοίγεται στη θέα των γύρω βουνών».*

Ωστόσο, στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει και πάλι αναφορά στην συνέντευξη του κοινοτάρχη Δημήτρη Τσουκαλά σύμφωνα με την οποία η Ανάβρα δεν θα έπρεπε να αποτελέσει στόχο για τουριστικό προορισμό καθώς οι προτεραιότητες θα έπρεπε να δοθούν στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων. Στο τμήμα αυτό, γίνεται αναφορά στην προτελευταία παράγραφο αυτού του κεφαλαίου. Ωστόσο, η αναφορά στην πολιτιστική κληρονομιά στην Ανάβρα θα ήταν ημιτελής αν δεν περιλάμβανε ένα

από τα σημαντικότερα έργα που έλαβαν χώρα ως αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού που ξεκίνησε να υλοποιείται στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, το οποίο είναι το Περιβαλλοντικό και Πολιτισμικό Πάρκο Γούρα, μια άποψη του οποίου φαίνεται στην παρακάτω φωτογραφία



Εικόνα 9. Άποψη του Περιβαλλοντικού και Πολιτισμικού Πάρκου Γούρα στην Ανάβρα. Πηγή: [anavra-goura.gr](http://anavra-goura.gr).

Όπως αναφέρει ο πρώην κοινοτάρχης Ανάβρας Τσουκαλάς Δημήτρης το πάρκο αυτό εκτείνεται σε μια έκταση 240 στρεμμάτων, όπως φαίνεται στον παρακάτω χάρτη και το έργο αυτό αποτέλεσε τον σημαντικότερο λόγο για τον οποίο η Ανάβρα διαδόθηκε ως προορισμός. Εξάλλου, θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η Ανάβρα για τον λόγο αυτό βρέθηκε 3<sup>η</sup> σε ανάπτυξη σε όλες της χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου, το γεγονός αυτό προσέλκυσε πολλούς επισκέπτες κυρίως μέσα από την Εκπαίδευση.

Στον στρατηγικό σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού της περιόδου 2011- 2014 εξάλλου, σημειώνεται εξάλλου τα παρακάτω, σχετικά με το Πάρκο αυτό

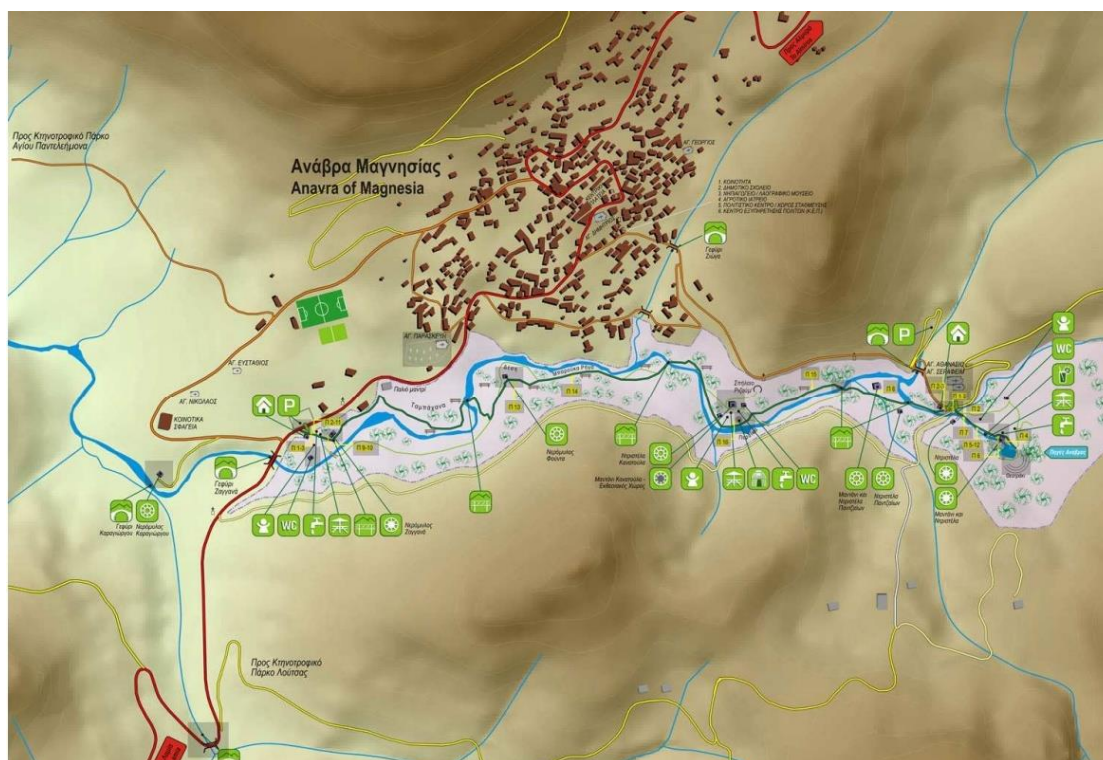


«Από το 2001 η Κοινότητα ξεκίνησε μια προσπάθεια προστασίας, ανάδειξης και αξιοποίησης τόσο του φυσικού περιβάλλοντος όσο και των μνημείων και των πολιτισμικών στοιχείων που συνδέονται με όλα αυτά. Συντάχθηκε μελέτη από μεγάλη ομάδα επιστημόνων (αρχιτέκτονες, τοπογράφος, μουσειολόγος, γεωλόγος, δασολόγοι, ιχθυολόγοι), η οποία είχε σκοπό τη δημιουργία Περιβαλλοντικού Πολιτισμικού Πάρκου. Απώτερος στόχος του όλου εγχειρήματος είναι η διαμόρφωση περιβαλλοντικής συνείδησης και η ευαισθητοποίηση για την προστασία του φυσικού πλούτου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη γνωριμία με το πλούσιο φυσικό, γεωμορφολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον της περιοχής και με την ευαισθητοποίηση του τοπικού πληθυσμού και των επισκεπτών.

Πιο αναλυτικά οι στόχοι είναι:

- Η προστασία και ανάδειξη του τοπίου και των μνημείων, του λαϊκού πολιτισμού (εκκλησίες, γεφύρια, νερόμυλοι, κ.λπ.) και της φυσικής ομορφιάς του χώρου.
- Η δημιουργία χώρων αναψυχής, περιπάτου, άθλησης, παιχνιδότοπων, κ.λπ.
- Η πληροφόρηση όλων, και ιδιαιτέρως των παιδιών, για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, αλλά και των δραστηριοτήτων των κατοίκων και της ενασχόλησής τους με την κτηνοτροφία και γεωργία (σύνδεση με το Λαογραφικό Μουσείο).

Η υλοποίηση του έργου έγινε σε δύο φάσεις (2006, 2008). Η συνολική δαπάνη του έργου ανέρχεται στο ποσό των 1.500.000,00 €.».



Εικόνα 10. Η περιοχή του Περιβαλλοντικού και Πολιτισμικού Πάρκου Γούρα στη Ανάβρα. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

#### 4.3.4.Θέματα αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής των κατοίκων της Ανάβρας

Τέλος, θα πρέπει να γίνει και μια αποτίμηση της κατάστασης σχετικά με την οικονομική δραστηριότητα των κατοίκων της Ανάβρας και να αξιολογηθεί εκ των υστέρων, η στρατηγική απόφαση της τοπικής εξουσίας για επικέντρωση στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων σε σχέση με την τουριστική ανάπτυξη του τόπου. Σημειώνεται στο σημείο αυτό η σαφής τοποθέτηση της συνέντευξης της εργασίας, σύμφωνα με την οποία οι δράσεις που έπρεπε να γίνουν θα έπρεπε να ήταν στην κατεύθυνση αντιμετώπισης χρόνιων θεμάτων του τόπου που σχετίζονταν με την διαχείριση της κτηνοτροφίας. Μάλιστα, χαρακτηριστικά η πηγή ανέφερε ότι έλαβαν χώρα 13 λαϊκές συνελεύσεις προκειμένου να αποφασιστεί «να φύγουν τα ζώα μέσα από το χωριό».

Αυτό υπονοεί την σημασία του προβλήματος, καθώς δεν υπήρχαν απαραίτητες υποδομές για την ανάπτυξη της κτηνοτροφίας, η οποία αποτελούσε εξάλλου τον σημαντικότερο «εργοδότη» των κατοίκων. Αυτό εξάλλου προκύπτει και από τα παρακάτω στοιχεία, τα οποία αποτυπώνουν την κατάσταση σχετικά με τα ζώα της Ανάβρας το 2008, σύμφωνα με τα στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού του δήμου Αλμυρού.

- ✓ ΠΠΠΟΙ 23
- ✓ ΒΟΟΕΙΔΗ 4226
- ✓ ΧΟΙΡΟΙ 740
- ✓ ΠΡΟΒΑΤΑ 2900
- ✓ ΑΙΓΕΣ 7300
- ✓ ΚΟΥΝΕΛΙΑ 1500
- ✓ ΟΡΝΙΘΕΣ 300

Εξάλλου, η σημασία της κτηνοτροφίας για την Ανάβρα φαίνεται και από το γεγονός ότι υπήρχαν ελάχιστα στρέμματα, στην πραγματικότητα ήταν μόνο 10 το 2009 που αναφέρονταν ως ποτιστική έκταση κηπευτικής και αγροτικής γης.

Με αυτά δεδομένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στράφηκε στην δημιουργία τριών κτηνοτροφικών πάρκων στα οποία κατευθύνθηκε ο κτηνοτροφικός πληθυσμός της περιοχής και στην ανάδειξη της σημασίας της βιολογικής κτηνοτροφίας, Ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού του δήμου Αλμυρού, «η βιολογική βοοτροφία είναι περιορισμένη και έχουν ενταχθεί μόλις 4 κτηνοτρόφοι στην Ανάβρα με 530 βοοειδή και μοσχάρια».

Ωστόσο, υπάρχουν εγκαταστάσεις, όπως είναι για παράδειγμα το βιολογικό δημοτικό σφαγείο που φαίνεται στην επόμενη εικόνα, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης με πιο εντατικό βαθμό στο μέλλον.



Εικόνα 11. Άποψη του Βιολογικού Δημοτικού Σφαγείου στην Ανάβρα. Πηγή: [anavragoura.gr](http://anavragoura.gr).

Ωστόσο, ο παρακάτω πίνακας παρέχει λεπτομερή στοιχεία σχετικά με την διαχρονική εξέλιξη της ένταξης των κτηνοτρόφων της Ανάβρας στην βιολογική κτηνοτροφία, γεγονός που αφήνει μια ελπίδα αισιοδοξίας για την περαιτέρω ανάπτυξη της μεθόδου αυτής στο μέλλον.

<b>ΕΤΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ</b>	<b>ΤΟΠΟΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΖΩΩΝ</b>	<b>αρ. Ζώων</b>	<b>Έκταση (στρ.)</b>
2003	ΑΛΜΥΡΟΣ	ΑΙΓΕΣ	500	1793
2005	ΑΛΜΥΡΟΣ	ΑΙΓΕΣ	210	315
2003	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΟΠΡΟΒΑΤΑ	400	1200
2003	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΟΠΡΟΒΑΤΑ	295	885
2003	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	230	690
2003	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	220	660
2003	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΟΠΡΟΒΑΤΑ	140	420
2004	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	300	900
2004	ΑΝΑΒΡΑ	ΠΡΟΒΑΤΑ	210	630
2005	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	620	1860
2005	ΑΝΑΒΡΑ	ΠΡΟΒΑΤΑ	500	1500
2005	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	410	1230
2005	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	400	1200
2005	ΑΝΑΒΡΑ	ΠΡΟΒΑΤΑ	380	1140
2005	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	285	855
2006	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΕΣ	320	1060
2006	ΑΝΑΒΡΑ	ΑΙΓΟΠΡΟΒΑΤΑ	121	280
2006	ΑΝΑΒΡΑ	ΒΟΟΕΙΔΗ	170	2610
2006	ΑΝΑΒΡΑ	ΒΟΟΕΙΔΗ	60	500
2006	ΑΝΑΒΡΑ	ΒΟΟΕΙΔΗ	120	2474
2004	ΑΝΑΒΡΑ	ΒΟΟΕΙΔΗ	180	2516

Εικόνα 12. Εκτροφείς βιολογικής κτηνοτροφίας που εντάχθηκαν στο πρόγραμμα την περίοδο 2003-2006. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

Τέλος, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την μικρή επιχειρηματική δραστηριότητα που παρατηρείται στην Δημοτική Ενότητα της Ανάβρας, σε σχέση ειδικά με τις υπόλοιπες δημοτικές ενότητες του Δήμου Αλμυρού.

## Πίνακας Αριθμός Επιχειρήσεων το 2008

	αρ. επιχειρήσεων
ΔΗΜΟΣ ΑΛΜΥΡΟΥ	577
ΔΗΜΟΣ ΣΟΥΡΠΗΣ	103
ΔΗΜΟΣ ΠΤΕΛΕΟΥ	106
ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΒΡΑΣ	4
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΥ</b>	<b>790</b>

Εικόνα 13. Πηγή: Στρατηγικός σχεδιασμός Δήμου Αλμυρού 2011-2014.

### 4.4 Οικονομικά Δεδομένα της Δημοτικής Ενότητας Ανάβρας.

Πριν την ολοκλήρωση του παρόντος κεφαλαίου κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη αναφορά στα διαθέσιμα στοιχεία, που όπως και τα περισσότερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία, προέρχονται από τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού της περιόδου 2011- 2014, που αναφέρονται στα οικονομικά δεδομένα της Ανάβρας.

Έτσι, στην συνέχεια παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τις τρεις περιόδους απογραφής των οικονομικών στοιχείων της Ανάβρας.

Έτσι, στην Ενδιάμεση Έκθεση Απογραφής Α' Φάσης για την Κοινότητα της Ανάβρας:

- i. Τα τακτικά χρηματικά διαθέσιμα ανέρχονται σε 4.823,09 €
  - ii. Τα Έκτακτα χρηματικά διαθέσιμα ανέρχονται σε 1.935,62 €
- και το Σύνολο ανέρχεται σε 6.758,71ευρώ.

Στην Ενδιάμεση Έκθεση Απογραφής Β' Φάσης για την Κοινότητα της Ανάβρας το σύνολο ανέρχεται σε 23.671,61 Ευρώ και

Στην Ενδιάμεση Έκθεση Απογραφής Γ' Φάσης διαπιστώνεται η συμμετοχή της Δημοτικής Κοινότητας στις εξής επιχειρήσεις

1. Κοινοφελή Επιχείρηση Ανάβρας συμμετοχή 100%
2. ΟΘΡΥΣ Α.Ε συμμετοχή 5% (μετοχές 75, αξίας 3.00,00)
3. Εταιρεία Ανάπτυξης Πηλίου Α.Ε συμμετοχή (μετοχές 20)

Από τα παραπάνω εύλογα προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εν λόγω Δημοτική Ενότητα έχει πολύ περιορισμένα οικονομικά μέσα, με τα οποία θα πρέπει να συνεχίσει να στοχεύει στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της. Αυτό βέβαια το γεγονός υπογραμμίζει ακόμη περισσότερο την σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ ταυτόχρονα κάνει εφικτή την αξιολόγηση όλων όσων υλοποιήθηκαν κατά τα τελευταία χρόνια στην εν λόγω Δημοτική Ενότητα.

#### **4.5 Προτάσεις για δράσεις προς υλοποίηση**

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη για την κατάθεση προτάσεων τουλάχιστον ως προς τα σημεία τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω. Ετσι, οι προτάσεις που κατατίθενται αναφέρονται κατά επίπεδο κλάδων, όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως και συγκεκριμένα, αναφέρονται σε σχέση με τα

- ✓ Θέματα που σχετίζονται με τον τομέα της Ενέργειας
- ✓ Θέματα Παροχής Υπηρεσιών
- ✓ Θέματα Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Περιβάλλοντος
- ✓ Θέματα αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής των κατοίκων της Ανάβρας

Αναλυτικότερα, σε σχέση με τα θέματα που σχετίζονται με τον τομέα της Ενέργειας, όπως προκύπτει εξάλλου και από τις συζητήσεις του γράφοντος με πολλά μέλη της κοινότητας κατά τις 6 επιτόπου επισκέψεις, προκύπτει η ανάγκη για περαιτέρω αξιοποίηση των υφιστάμενων υποδομών και επέκτασή τους, με βάση υπάρχοντα σχέδια σχετικά με την αξιοποίηση της υδροηλεκτρικής ενέργειας, αλλά και

την περαιτέρω επέκταση του αιολικού πάρκου. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο κεντρικός σχεδιασμός του Δήμου Αλμυρού, ο οποίος σε συνδυασμό με την Διοίκηση της Περιφέρειας θα προωθήσει τα θέματα, σε μια συγκυρία όπως η σημερινή, όπου η προώθηση Πράσινων Υποδομών είναι απαίτηση και ανάγκη της κοινωνίας.

Σε σχέση με τα θέματα παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα, σχετικά με την Υγεία, θα πρέπει να γίνουν δράσεις και πάλι από τον δήμο του Αλμυρού, ώστε να επιστρέψει η κατάσταση στην περίοδο της περασμένης δεκαετίας, όπου ο γιατρός βρίσκονταν μόνιμα στο χωριό. Δυστυχώς τα χρόνια που μεσολάβησαν από τότε πολλά έχουν αλλάξει στο πλαίσιο της δημόσιας υγείας και κάτι τέτοιο σήμερα φαντάζει δύσκολο, με τον αγροτικό ιατρό να απασχολείται στο χωριό μόνο δύο μέρες την εβδομάδα. Παρόμοια είναι και η εικόνα στο θέμα των σχολείων καθώς ο αριθμός των παιδιών έχει μειωθεί. Ωστόσο, αυτό θα πρέπει να αποτελέσει στρατηγικό στόχο μεγαλύτερο ώστε να επιστρέψουν οι κάτοικοι στο χωριό.

Σε σχέση με τα θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς και πάλι σημειώνεται ότι θα πρέπει να αναληφθούν δράσεις προσέλκυσης επισκεπτών. Ωστόσο για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υλοποιηθούν δράσεις για την ίδρυση τουριστικών υποδομών και επιχειρήσεων με τρόπο που να τονώνει τον βιώσιμο τουρισμό. Αυτό σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποτελέσει στοιχείο του κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο σε επίπεδο δήμου, όσο και σε επίπεδο Περιφέρειας.

Τέλος, σχετικά με την ανάπτυξη κυρίως της κτηνοτροφίας και την αξιοποίηση των πόρων που σχετίζονται με την βιολογική κτηνοτροφία, θα πρέπει να δοθεί περαιτέρω έμφαση στην κατάλληλη πληροφόρηση των μόνιμων κατοίκων του νησιού, ώστε να τους δοθεί η ευκαιρία αξιοποίησης χρηματοδοτικών εργαλείων διαθέσιμων από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την περαιτέρω ανάπτυξη της κτηνοτροφίας.



## Συμπεράσματα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί απαραίτητη και ικανή συνθήκη για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Μάλιστα, όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο πρώτο τμήμα της παρούσας εργασίας, τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι απτά και στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, αλλά και στην ειδική περίπτωση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Με αυτήν την έννοια, καθώς ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανάδειξη της σημασίας του στρατηγικού σχεδιασμού στην περίπτωση μιας μικρής κοινότητας της Περιφερειακής Ενότητας της Μαγνησίας, της Ανάβρας, αναφέρθηκε το πρώτο τμήμα της εργασίας στο απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο και στην προστιθέμενη αξία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, στην περίπτωση των οργανισμών.

Το δεύτερο τμήμα της παρούσας εργασίας επικεντρώθηκε στην κριτική ανάλυση των δράσεων, των αποτελεσμάτων και αρχικά, των σχεδιασμών που πραγματοποιήθηκαν από την κεντρική διοίκηση της Κοινότητας Ανάβρας πριν αυτή συμμετάσχει στον Καλλικρατικό δήμο Αλμυρού. Εξάλλου, η αναφορά στον πρώτο επίσημο Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού για την περίοδο 2011- 2014 απέδειξε την υλοποίηση σημαντικών έργων κατά την προηγούμενη περίοδο.

Ως προς την ουσία του στρατηγικού σχεδιασμού που υλοποιήθηκε τα προηγούμενα χρόνια θα πρέπει να σχολιαστεί η επιλογή στην βιώσιμη διαμονή των μόνιμων κατοίκων στην κοινότητα έναντι του στόχου ανάπτυξης του τουρισμού. Η επιλογή αυτή εκ των υστέρων φαίνεται να δικαιώνεται με την έννοια ότι τουλάχιστον υπάρχουν σήμερα οι συνθήκες ώστε οι κάτοικοι να ευημερήσουν στον τόπο τους και να μην χρειαστεί να τον εγκαταλείψουν.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, όπως αναφέρεται στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του δήμου Αλμυρού «τα αξιόλογα προστατευόμενα οικοσυστήματα όπως το περιβαλλοντικό-πολιτισμικό πάρκο "Γούρα", ο ορεινός όγκος με τις δασικές εκτάσεις και τα αναρριχητικά πεδία και οι αρχαιολογικές θέσεις, οι εκτεταμένοι και υψηλής ποιότητας βοσκότοποι καθώς και η στροφή που έχει συντελεστεί προς τις βιολογικές κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις» αποτελούν συνθήκες ικανές να προσελκύσουν εκ νέου ανθρώπους στην περιοχή.

Ωστόσο, τα σημαντικά προβλήματα της περιοχής, όπως είναι για παράδειγμα «η γήρανση και το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, η τάση εξόδου, κυρίως των νεότερων παραγωγικών ηλικιών, προς τα αστικά κέντρα, η ελλιπής ανάδειξη των φυσικών και πολιτιστικών πόρων, ο ορεινός χαρακτήρας ως στοιχείο απομόνωσης και η έλλειψη επεξεργασίας και τυποποίησης των παραγόμενων κτηνοτροφικών προϊόντων» αποτελούν κίνητρα για την αντιμετώπισή τους τόσο από την κεντρική διοίκηση, όσο και από την αποκεντρωμένη, πλέον διοίκηση του δήμου Αλμυρού.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο η άποψη των συνεντευξέων της εργασίας, σύμφωνα με την οποία, αυτός ο τρόπος διοίκησης των νέων δήμων θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί, καθώς όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, «πλέον στην κοινότητα υπάρχει μόνο μια υπάλληλος, χωρίς κάποια ιδιαίτερη δυνατότητα να ολοκληρώσει τις υποθέσεις της Ανάβρας».

Παρά τα προβλήματα ωστόσο, τόσο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του δήμου Αλμυρού, όσο και με βάση τις προτάσεις του γράφοντος, οι οποίες συνυπολογίζουν και τις προσδοκίες και τις προτάσεις της ανώνυμης πηγής, θα πρέπει στο μέλλον να υπάρξουν αναπτυξιακές κατευθύνσεις που να στοχεύουν στη βελτίωση της προσβασιμότητας, στην πλήρη εξασφάλιση κάλυψης των ενεργειακών αναγκών της κοινότητας, στη βελτίωση των υποδομών επικοινωνίας και πληροφορικής, στη στήριξη της εγχώριας κτηνοτροφίας και στην αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού των βοσκοτόπων, στην ενθάρρυνση των πολλαπλών πρωτογενών δραστηριοτήτων, με καλλιέργειες φιλικές προς το περιβάλλον, με ενίσχυση της κτηνοτροφίας και έμφαση στα προϊόντα ποιότητας και σε συνδυασμό με τον εναλλακτικό τουρισμό και παραθερισμό

Η παρουσία εξάλλου της κεντρικής διοίκησης, μέσω του αναπτυξιακού νόμου του προγράμματος, δημοσίων επενδύσεων και των εθνικών και συγχρηματοδοτούμενων αναπτυξιακών προγραμμάτων θα πρέπει να προωθούν και να δίνουν ώθηση στις επενδύσεις, για την αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ενώ από την άλλη πλευρά, οι τοπικές αρχές θα πρέπει να ξεπεράσουν, την όποια αδυναμία τους, να αξιοποιούν τους πόρους και το θεσμικό πλαίσιο, παραβλέποντας τις νοοτροπίες, τον συντηρητισμό, και την αδράνεια.

Πριν την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής των συμπερασμάτων και των προτάσεων, θα πρέπει να γίνει και μια σύντομη αναφορά στους περιορισμούς της εν

λόγω έρευνας. Κατά την άποψη του γράφοντος δυο είναι οι σημαντικότεροι από αυτούς. Ο πρώτος έχει να κάνει ότι πέρασαν τριάντα χρόνια από το θαύμα της Ανάβρας και δεν βρέθηκαν αρκετά άτομα για συνέντευξη εκτός του πρωταγωνιστή φυσικά του κυρίου Δημήτρη Τσουκαλά και ορισμένων κατοίκων που έχουν απομείνει στο χωριό με αποτέλεσμα η παρούσα έρευνα να λειτουργεί εις βάρος της ερμηνευτικής συνεισφοράς.

Ο δεύτερος περιορισμός σχετίζεται με την δυσκολία εξεύρεσης σύγχρονων πηγών για την Ανάβρα, καθώς η σχετική βιβλιογραφία που βρέθηκε αφορούσε ελάχιστες διπλωματικές εργασίες και κανένα δημοσιευμένο επιστημονικό άρθρο σχετικό με το θέμα. Αυτό ωστόσο, αποτελεί ενδεχομένως και την πρόταση της εργασίας για μελλοντική έρευνα, σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να φωτίσει ακόμη περισσότερο τα δυνατά και αδύνατα σημεία του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα μέρος όπως η Ανάβρα.

## Βιβλιογραφία

Abrams, R. (2017). *The successful business plan, Secrets and Strategies*. Chicago: Oasis Press/PSI Research.

Ackermann, F. & Eden, C. (2011). *Making strategy: Mapping out strategic success*. Thousand Oaks: SAGE.

Aileron, G. (2011). 10 Reasons Why Strategic Plan Fail. Forbes.

Allison, G. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown.

Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.

Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115–137.

Barney, B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231–1241.

Begkos, C., Llewellyn, S. and Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money and Management*, 40, 265–275.

Berry, F. & Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, 55(2), 159–168.

Berry, F. (1994). Innovation in public management: the adoption of strategic planning. *Public Administration Review*, 54(4), 322–330.

Bohn, K. & Viljoen, A. (2005). More space with less space: An urban design strategy. In: A., Viljoen, A., Bohn, & J. Howe. (Eds.), *Continuous Productive Urban Landscapes: Designing Urban Agriculture for Sustainable Cities*. Oxford: Elsevier.

Bolland, J. (2020). Evolution of strategy: Origin, planning, strategic planning and strategic management. Strategizing (pp. 25–48). Emerald Publishing Limited

Bouraoui, M. (2005). Agri-urban Development from a Land-use Planning Perspective: The Saclay Plateau (France) and the Sijoumi Plain (Tunisia). In: L., Mougeot. (Ed.), *AGROPOLIS The Social, Political, and Environmental Dimensions of Urban Agriculture*. Earthscan and the International Development Research Centre (IDRC), London.

Brorstrom, S., Argento, D., Grossi, G., Thomasson, A. & Almqvist, R. (2018). Translating sustainable and smart city strategies into performance measurement systems. *Public Money & Management*, 38, 193–202.

Bryson, M. & George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford: Oxford University Press.

Bryson, M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. New York: Jossey-Bass.

Bryson, M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. New York: John Wiley & Sons.

Centre of Expertise for Good Governance. (2022). *Strategic Municipal Planning*. Brussels: Council of Europe.

Claycomb, C., Germain, R. & Droge, C. (2000). The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance. *Industrial Marketing Management*, 29, 219–234.

De Zeeuw, H. (2004). Local factors constraining and facilitating UA development, ETC Urban. Agric. /RUAFA. Nairobi, Kenya (8– 26 March, 2004).

Eadie, D. (1983). Putting a powerful tool to practical use: the application of strategic planning in the public sector. *Public Administration Review*, 43(5), 447–452.

Elbanna, S., Rhys, A. & Raili, P. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18, 1017–1042.

Emerson, K. & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative management regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Farajallah, A., elTalla, S., Abu-Naser, S. & al Shobaki, J. (2018). The Reality of Adopting the Strategic Orientation in the Palestinian Industrial Companies. *International journal of academic management science research*, 2, 50–60.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review. *Journal of Engineering*, 7, 1-21.

George, B. (2017). Does strategic planning ‘work’ in public organizations? Insights from Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 37(7), 527–530.

George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, Early View.

George, B., Walker, R. & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.

Gordon, L. (2013). *Strategic planning for local government*. Washington, DC: ICMA Publishing.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5, 317–371.

Hoornweg, D. & Munro-Faure, P. (2008). Urban agriculture for sustainable poverty alleviation and food security. Available at: <https://www.fao.org/3/i2490e/i2490e03d.pdf>. [15/12/2022].

Innes, J. & Booher, D. (2018). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality*. New York: Routledge.

Jansma, J. & Wertheim-Heck, S. (2021). Thoughts for urban food: a social practice perspective on urban planning for agriculture in Almere, the Netherlands. *Landscape and Urban Planning*, 206, 103976.

Johnsen, A. (2021). Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 380–398.

Johnsen, A. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243–268.

Kaplan, R. & Norton, P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85

Kaplan, R. & Norton, P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Available at: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>. [19/12/2022].

Kazemi, F., Abolhassani, L., Rahmati, A. & Sayyad-Amin, P. (2018). Strategic planning for cultivation of fruit trees and shrubs in urban landscapes using the SWOT method: A case study for the city of Mashhad, Iran. *Land Use Policy*, 70, 1–9.

Kraton, M. (2010). Business planning, and an Entrepreneurship approach, *Business Expert Press*, 11(27),105-121.

Lee, D., McGuire, M. & Kim, H. (2017). Collaboration, strategic plans, and government performance: The case of efforts to reduce homelessness. *Public Management Review*, 20(3), 360–376.

Llewellyn, S. & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: Management in the wilderness. *Journal of Management Studies*, 40(4), 955–982.

Lovell, S. (2010). Multifunctional urban agriculture for sustainable land use planning in the United States. *Sustainability*, 2 (8), 2499–2522.

Nutt, P. & Backoff, W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pasha, O. & Poister, T. (2017). Exploring the change in strategy formulation and performance measurement practices under turbulence. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 504–528.

- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*. Boston: Harvard Business School Press.
- Plant, T. (2009). Strategic planning for municipalities: Ensuring progress and relevance. *Performance Improvement*, 48(5), 26–35.
- Poister, T. & Streib, G. (1999). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, 59(4), 308–325.
- Poister, T. & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45–56.
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A. & Elbanna, S. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision making, and organizational performance: Empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5), 725–746.
- Porter, E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. London: Simon and Schuster.
- Rohm, H. (2008). Is there any strategy in your strategic plan? Balanced Scorecard Institute. Available at: <https://veteransaffairshealthcare.iqpc.com/media/6667/1153.pdf>. [12/12/2022].
- Saadatmand, M., Dabab, M. & Weber, C. (2018). Dynamics of competition and strategy: A literature review of strategic management models and frameworks. Papers Presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI, USA, August 19–23, pp. 1–14.
- Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: The influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(2–3), 205–249.
- Scott, W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.



Shrestha, K., Alavalapati, J. & Kalmbacher, R. (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT–AHP method. *Agricultural Systems*, 81 (3), 185–199.

Skietrys, E., Raipa, A. & Bartkus, V. (2008). Dimensions of the efficiency of public-private partnership. *Engineering Economics*, 58(3), 147-156.

Snow, C., Hakonsson, D. & Obel, B. (2016). A smart city is a collaborative community: Lessons from smart Aarhus. *California Management Review*, 59, 92–108.

Sodhro, A, Pirbhulal, S., Luo, Z. & de Albuquerque, C. (2019). Towards an optimal resource management for IoT based Green and sustainable smart cities. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1167–1179.

Tama, J. (2017). The politics of strategy: Why government agencies conduct major strategic reviews. *Journal of Public Policy*, 37(1), 27–54.

Van Gunsteren, H. (1976). *The Quest for Control: A Critique of the Rational-Central-Rule Approach in Public Affairs*. New York: Wiley.

Weiss, J. (2018). *Performance management and strategic management at work: NPM-inspired models of management in German local governments*. Lausanne: EGPA.

Wells, D. & Doherty, M. (1994). *A Handbook for Strategic Planning*. Department of the Navy Total Quality Leadership Office.

Wright, B. & Pandey, K. (2011). Public organisations and mission valence: When does mission matter? *Administration & Society*, 43(1), 22–44.

Zaridis, A. & Logotheti, A. (2020). Entrepreneurial Strategies and Practices promoting Innovations Adoption in Global Food Industry. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 7(3), 40-45.