



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΩΝ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΟΦΙΑ ΠΑΡΘΕΝΟΠΟΥΛΟΥ

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

Οκτώβριος 2021

Αφιέρωση

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στους μέντορές μου, Μαρία και Κώστα, με βαθιά εκτίμηση και ευγνωμοσύνη για την ευκαιρία που μου έδωσαν να εργαστώ στην τοπική αυτοδιοίκηση, την πίστη τους στις δυνατότητές μου και για τη συνεχή και αδιάκοπη προσπάθειά τους για το καλύτερο.

Αληθινοί ηγέτες, με ήθος και αξιοπρέπεια, που με κινητήριο δύναμη τη δίψα για μάθηση και καινοτόμες ιδέες, γνώμονα τη συνεχή εξέλιξη και όχημα τη σκληρή δουλειά, αποτελούν φωτεινό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση.

Εύχομαι να καταφέρουμε να διαφυλάξουμε την κληρονομιά τους και να συνεχίσουμε το άριστο έργο τους.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες οφείλω

στον κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη, επιβλέποντα Καθηγητή, για τη βοήθεια και τις πολύτιμες οδηγίες και συμβουλές του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής, καθώς και για την επιτυχημένη συνεργασία μας,

στους κ.κ. Ι. Παπαθανασίου και Ι. Ταμπακούδη για τον χρόνο που αφιέρωσαν στην κρίση της παρούσας εργασίας,

στους συναδέλφους τόσο στον Δήμο Θεσσαλονίκης, για τον συνεχή αγώνα και τη δημιουργική συνεργασία που είχαμε καθημερινά για την ομαλή λειτουργία και εξέλιξη της τοπικής αυτοδιοίκησης, όσο και στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, για τους νέους ορίζοντες της στρατηγικής που ανακαλύπτουμε καθημερινά,

στους γονείς μου, για την αδιάκοπη συμπαράστασή τους σε κάθε μου εγχείρημα.

Περίληψη

Η στρατηγική στην ελληνική δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια κερδίζει έδαφος καθώς είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη λειτουργία των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί μια πρακτική για τον δημόσιο τομέα που συνεχώς αναδιαμορφώνεται, μιας και καλείται να προσαρμόσει τις δοκιμασμένες στον ιδιωτικό τομέα τακτικές, στο περιβάλλον του.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού - Δήμοι, διαχειρίζονται καθημερινά μεγάλο εύρος και σύνθεσης τοπικές υποθέσεις εντός των διοικητικών και χωρικών τους ορίων. Ιδιαίτερη περίπτωση αποτελούν οι μητροπολιτικοί δήμοι που λόγω της ιδιομορφίας τους (μεγάλες συγκεντρώσεις πληθυσμών, δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων) χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης, καθώς επηρεάζουν και επηρεάζονται από το άμεσο περιβάλλον τους (όμοροι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού - Δήμοι)

Το γεγονός αυτό θεμελιώνει την αναγκαιότητα της στρατηγικής διοίκησης, του συμμετοχικού σχεδιασμού και της εφαρμογής του κατάλληλου σχεδίου δράσης, δεδομένων και των καθημερινών προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει η τοπική αυτοδιοίκηση, τόσο σε επίπεδο εταιρικής διοίκησης όσο και σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη συμβολή του στρατηγικού μάνατζμεντ σε μητροπολιτικούς δήμους. Αρχικά αναλύονται η έννοια της στρατηγικής, η σημασία του μάνατζμεντ και ο ρόλος τους στην τοπική αυτοδιοίκηση και στις μητροπόλεις. Εν συνεχεία διερευνώνται τα υφιστάμενα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης και σχεδιασμού προκειμένου να διαμορφωθεί ένα νέο, προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ, με σαφή στάδια και βήματα που μπορεί να εφαρμοστεί σε μητροπολιτικούς δήμους ανταποκρινόμενο στις ανάγκες τους. Τέλος, επιλέγεται ως περιοχή μελέτης περίπτωσης – εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου ο Δήμος Θεσσαλονίκης, πυρήνας του Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης, από την οποία προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα και θέματα για περαιτέρω μελέτη και εξειδίκευση.

Λέξεις κλειδιά : Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ΟΤΑ α' βαθμού, Μητροπολιτικός Δήμος

Abstract

Strategy nowadays in Greek public administration is gaining ground as it is necessary for the successful operation of public sector organizations. The implementation of strategic management is a practice for the public sector that is constantly being reshaped, as it is called upon to adapt the already tried and tested tactics of the private sector to its environment.

Local government organizations of the first degree – municipalities, manage on a daily basis a wide range and composition of local affairs within their administrative and spatial boundaries. A special case are the metropolitan municipalities that due to their peculiarity (large concentrations of populations, activities and responsibilities) need special treatment, as they affect and are influenced by their immediate environment (neighboring Local Government Organizations of the first degree – municipalities).

This fact justifies the necessity of the strategic management, the participatory planning and the implementation of the appropriate action plan, given the daily challenges that the local self-government is called to face, both at the level of corporate administration and at the level of business operation.

This dissertation examines the contribution of strategic management in metropolitan municipalities. The concept of strategy, the importance of management and their role in local government and metropolises are analysed at first. Subsequently, the existing models of strategic management and planning are explored in order to formulate a new, proposed model of strategic management, with clear stages and steps that can be applied in metropolitan municipalities to meet their needs. Finally, the Municipality of Thessaloniki, the core of the Thessaloniki Urban Complex, is selected as the case study area – application of the proposed model, from which useful conclusions and issues for further study and specialization emerge.

Key words : Strategy, Strategic Management, Municipalities, Metropolitan municipalities

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Εικόνων

Εισαγωγή.....11

Μέρος Α : Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1 : Στρατηγική.....13

1.1.Ορισμοί Στρατηγικής.....13

1.2. Προέλευση της Στρατηγικής – Ιστορική αναδρομή.....15

1.2.1. Κλεισθένης.....16

1.2.2. Ξενοφών – Θουκυδίδης – Περικλής – Επαμεινώνδας – Φίλιππος Β'- Μέγας Αλέξανδρος.....17

1.2.3. Φροντίμος – Sun Tzu – Carl von Clausewitz.....19

1.3. Εξέλιξη της στρατηγικής σκέψης.....20

1.3.1.Mintzberg – Porter.....20

1.3.2. Αναζητώντας τις μεγάλες στρατηγικές.....22

1.4. Στρατηγικές αποφάσεις και επίπεδα στρατηγικής24

Κεφάλαιο 2 : Μάνατζμεντ – Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....29

2.1. Ορισμοί μάνατζμεντ – στρατηγικού μάνατζμεντ.....29

2.1.1. Μάνατζμεντ.....29

2.1.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....31

2.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Στρατηγικός Σχεδιασμός.....33

2.3. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....34

Κεφάλαιο 3 : Τοπική Αυτοδιοίκηση.....40

3.1. Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα.....40

3.1.1. Εισαγωγικά.....40

3.1.2. Ιστορική εξέλιξη των Δήμων.....41

3.1.3. Αρμοδιότητες και Διοίκηση Δήμων.....44

3.2. Αυτοδιοίκηση στον Ευρωπαϊκό και Διεθνή Χώρο.....46

Κεφάλαιο 4 : Μητροπολιτική Αυτοδιοίκηση	51
4.1. Ορισμός μητροπολιτικής περιοχής.....	51
4.2. Ιστορική εξέλιξη.....	53
4.3. Νέο Μητροπολιτικό Μοντέλο.....	56
4.4. Αρμοδιότητες Μητροπολιτικών Αυτοδιοικήσεων.....	59

Μέρος Β : Εμπειρικό Μέρος

Κεφάλαιο 5. Μέθοδοι στρατηγικής διοίκησης	63
5.1. Υφιστάμενα μοντέλα.....	63
5.1.1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	63
5.1.2. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	65
5.1.3. Σχεδιασμός μητροπολιτικών περιοχών.....	69
5.1.4. Δημοτικός στρατηγικός σχεδιασμός.....	72
5.1.5. Σχεδιασμός σεναρίων.....	80
5.1.6. Διοίκηση μέσω Στόχων.....	81
5.1.7. Στρατηγικός Σχεδιασμός – Επιχειρησιακά Προγράμματα ΟΤΑ.....	84
5.2. Προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής μητροπολιτικού δήμου.....	92
5.2.1. Εισαγωγικά.....	92
5.2.2. Βασικές παραδοχές.....	94
5.2.3. Στάδια και βήματα προτεινόμενου μοντέλου.....	96

Μέρος Γ : Μελέτη περίπτωσης – Μητροπολιτικός Δήμος Θεσσαλονίκης

Κεφάλαιο 6 : Εφαρμογή προτεινόμενου μοντέλου στο Δήμο Θεσσαλονίκης	112
6.1. Στάδιο Α Στρατηγική Ανάλυση.....	112
6.1.1. Βήμα 1 : Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης.....	112
6.1.1.1. Αναπτυξιακό προφίλ Δήμου.....	112
6.1.1.1.1. Χωροταξικά – Πολεοδομικά Στοιχεία.....	112

6.1.1.1.2. Πληθυσμιακά Στοιχεία.....	114
6.1.1.1.3. Οικονομικά Στοιχεία.....	117
6.1.1.1.4. Περιβαλλοντικά Στοιχεία.....	118
6.1.1.1.5. Κοινωνικές Υποδομές.....	120
6.1.1.1.6. Τεχνικές Υποδομές.....	121
6.1.1.2. Εξωτερικό περιβάλλον.....	123
6.1.1.2.1. Πολιτικοί παράγοντες.....	123
6.1.1.2.2. Οικονομικοί παράγοντες.....	125
6.1.1.2.3. Κοινωνικοί παράγοντες.....	127
6.1.1.2.4. Τεχνολογικοί παράγοντες.....	129
6.1.1.2.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	131
6.1.1.2.6. Θεσμικοί παράγοντες.....	132
6.1.1.2.7. Δημογραφικοί παράγοντες.....	135
6.1.1.2.8. Παγκόσμιοι παράγοντες.....	136
6.1.1.3. Εσωτερικό περιβάλλον.....	139
6.1.1.3.1. Οργανόγραμμα Δήμου.....	139
6.1.1.3.2. Νομικά Πρόσωπα Δήμου.....	141
6.1.1.3.3. Ανάλυση SWOT.....	142
6.1.1.3.4. Ανάλυση VRIO.....	143
6.1.1.4. Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών.....	148
6.2. Στάδιο Β Στρατηγική Επιλογή.....	151
6.2.1. Βήμα 2 : Διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων.....	151
6.2.1.1. Απαισιόδοξο – Pesimistic – Do Nothing (σενάριο Α).....	151
6.2.1.2. Ρεαλιστικό – Realistic – Do Something (σενάριο Β).....	153
6.2.1.3. Αισιόδοξο – Optimistic – Do Everything (σενάριο Γ).....	154
6.2.2. Βήμα 3 : Καθορισμός Οράματος και Στρατηγικού	
Σκοπού.....	156
6.2.2.1. Όραμα.....	156
6.2.2.2. Αξίες – Στόχοι.....	158
6.2.3. Βήμα 4 : Επιλογή Σεναρίου Στρατηγικής.....	159

6.3. Στάδιο Γ Στρατηγική Εφαρμογή.....	161
6.3.1. Βήμα 5 : Υλοποίηση Επιλεγέντος Σεναρίου Στρατηγικής	161
6.3.1.1. Δομή οργανισμού.....	161
6.3.1.2. Διαμόρφωση κουλτούρας.....	164
6.3.1.3. Διαχείριση αλλαγής.....	164
6.3.1.4. Σχέδιο Δράσης.....	165
6.3.2. Βήμα 7 : Αξιολόγηση και Έλεγχος Επιλεχθείσας	
Στρατηγικής	166
6.3.2.1. Δείκτες.....	166
Συμπεράσματα (προτάσεις – προκλήσεις – προοπτικές).....	173
Αναφορές και Βιβλιογραφία.....	174

Παράρτημα

1. Στρατηγικές Ευρωπαϊκού, Εθνικού και Περιφερειακού επιπέδου
2. Ανάλυση SWOT

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 : Πληθυσμός Περιφερειακής Ενότητας, Μητροπολιτικής Ενότητας και Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης 2001 και 2011.....	115
Πίνακας 2 : Πληθυσμός πρώην Δήμων Θεσσαλονίκης και Τριανδρίας 2001 και 2011.....	115
Πίνακες 3, 4, 5 και 6 : Κατανομή κατά φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο εκπαίδευσης μόνιμου πληθυσμού Δήμου Θεσσαλονίκης 2011.....	116
Πίνακες 7 : Ανάλυση S.W.O.T.....	142
Πίνακας 8 : Ανάλυση V.R.I.O.....	143
Πίνακας 9 : Χρηματοδοτούμενα προγράμματα Δήμου Θεσσαλονίκης.....	144
Πίνακας 10 : Κοινωνική πολιτική Δήμου Θεσσαλονίκης	145
Πίνακας 11 : Ψηφιακές Δράσεις Δήμου Θεσσαλονίκης.....	146
Πίνακας 12 : Δράσεις Διαφάνειας Δήμου Θεσσαλονίκης.....	147
Πίνακας 13 : Εμπλεκόμενοι – συνεργαζόμενοι φορείς.....	148
Πίνακας 14 : Πηγές Χρηματοδότησης Τεχνικού Προγράμματος για τα έτη 2020 και 2021.....	152
Πίνακας 15 : Σχέδιο Δράσης.....	167

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Επιλογή στρατηγικής	104
Σχήμα 2 : Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2021.....	139
Σχήμα 3 : Προτεινόμενο Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης.....	163

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία επιχειρεί να εφαρμόσει τις αρχές της στρατηγικής και του νέου δημόσιου μάνατζμεντ στην τοπική αυτοδιοίκηση προτείνοντας ένα νέο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ για έναν μητροπολιτικό δήμο, χωρίζεται σε τρία διακριτά μέρη : το Θεωρητικό, το Εμπειρικό και τη Μελέτη Περίπτωσης.

Το Θεωρητικό μέρος αναφέρεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των βασικών εννοιών της στρατηγικής, του μάνατζμεντ και του στρατηγικού μάνατζμεντ αλλά και της τοπικής και μητροπολιτικής αυτοδιοίκησης κατόπιν εκτεταμένης βιβλιογραφικής αναζήτησης και μελέτης επιστημονικών κειμένων που αποτυπώνουν τις βασικές θεωρίες γύρω από την επιστήμη της στρατηγικής και του μάνατζμεντ αλλά και της εξέλιξης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των σύγχρονων μητροπόλεων.

Το Εμπειρικό μέρος αφορά στην καταγραφή όλων των υφιστάμενων μοντέλων στρατηγικής διοίκησης που εφαρμόζονται στους σύγχρονους οργανισμούς και δύνανται να εφαρμοστούν ή/και εφαρμόζονται στην τοπική αυτοδιοίκηση διεθνώς προκειμένου να εντοπιστούν εκείνα τα σημεία – βήματα που από την πρακτική εφαρμογή τους αποδεδειγμένα μπορούν να χαρακτηριστούν επιτυχημένα. Τέλος, προτείνεται το νέο μοντέλο του οποίου τα επιμέρους βήματα περιγράφονται αναλυτικά και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα βήματα που αφορούν τα εναλλακτικά σενάρια και τις στρατηγικές του ιδιωτικού τομέα που μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν δημόσιο οργανισμό, καθώς και τη διαμόρφωση της στρατηγικής που επιλέγεται να ακολουθήσει ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης επιπέδου μητροπολιτικού δήμου στη διάρκεια μίας θητείας (τεσσάρων ετών).

Η Μελέτη Περίπτωσης αφορά την εφαρμογή του μοντέλου στο μητροπολιτικό Δήμο Θεσσαλονίκης δίνοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα και αποτύπωση μιας στρατηγικής που μπορεί να ακολουθήσει ο Δήμος προκειμένου να ανταποκριθεί στην αποστολή του.

Η πρωτοτυπία της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγκειται στο ότι εφαρμόζει στρατηγικές του ιδιωτικού τομέα σε έναν δημόσιο οργανισμό προκειμένου να στοιχειοθετήσει ένα μοντέλο στρατηγικής διοίκησης που μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη και να υιοθετηθεί από δήμους μητροπολιτικού επιπέδου.

Μέρος Α : Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 1 : Στρατηγική

1.1. Ορισμοί της Στρατηγικής

Το φαινόμενο της εποχής μας ονομάζεται στρατηγική. Δεν υπάρχει πεδίο πολιτικής (policy space) το οποίο να μη συζητείται υπό την εκδοχή ποια στρατηγική διέπει τη διαχείριση ή την οργάνωσή του. Πρόκειται για μια ευρέως αποδεκτή έννοια που αξιοποιείται από κυβερνήσεις, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, διεθνείς οργανισμούς αλλά και άλλου τύπου οργανωτικά πρότυπα. Βέβαια, συχνά υποβαθμίζεται η πολυδιάστατη φύση της ή αγνοείται η συνθετική της υπόσταση, αν και όπως και να έχει, η σημασία της δεν αμφισβητείται (Μιχαλόπουλος, 2010).

Σύμφωνα με τον Horwarth (2006), η χρήση της στρατηγικής άλλαξε κυριολεκτικά τον χάρτη του κόσμου και προκάλεσε την άνοδο και την πτώση πολλών εθνών και λαών. Η μοναδική συνεργασία της σοφίας, της επιστήμης και της τέχνης έχει καταστήσει τη δημιουργία στρατηγικής και την εφαρμογή της μια παγκοσμίως περιζήτητη ικανότητα.

Το κρίσιμο ερώτημα για την κατανόηση της σχετικής έννοιας είναι ο ορισμός της. Το ζήτημα τι είναι στρατηγική απασχολεί επί μακρόν τους αναλυτές μέχρι και σήμερα και περισσότερες από μία εναλλακτικές προσεγγίσεις έχουν διατυπωθεί, (Μιχαλόπουλος, 2010) μεταξύ των οποίων :

Η στρατηγική ορίζεται ως ένα **ευρύ φάσμα προτεραιοτήτων** που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αναγνωρίσουν το λειτουργικό περιβάλλον και να επιδιώξουν τους σκοπούς τους, παρέχοντας καθοδήγηση σχετικά με τη μελλοντική πορεία, την επιβίωση και την ικανότητα να προστεθεί αξία στον οργανισμό (Pash et al, 2015:3).

Στο έργο Περί Στρατηγίας, ενός ανώνυμου συγγραφέα (Anonymous, 2008), “Στρατηγική είναι η μέθοδος με την οποία ο στρατηγός μπορεί να προφυλάξει φίλια εδάφη και να νικήσει τους εχθρούς. Ο στρατηγός είναι αυτός που εξασκεί τη στρατηγική τέχνη”.

Η στρατηγική νοείται ως **γενική κατεύθυνση** στην οποία επιδιώκεται ένας στόχος (King και Cleland, 1978), ως ένα σημαντικό **οργανωτικό σχέδιο δράσης** για την επίτευξη ενός μεγάλου οργανωτικού στόχου (Higgins και Vincze, 1989 και Miller και Dess, 1996), ως ο καθορισμός ή/και η διαμόρφωση της **αποστολής**, των βασικών μακροχρόνιων **στόχων ή σκοπών** μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς **πράξεων** για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι, ώστε να καθορίζουν την έκταση και την ταυτότητα της επιχείρησης (Chandler, 1962, Andrews, 1971) κατά τέτοιο τρόπο που να ταυτίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης με τις ικανότητες και τις ευκαιρίες του συνεχώς διαφοροποιούμενου **περιβάλλοντός** της, και ειδικότερα με τις αγορές και τους πελάτες της, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders) (Hofer 1978, Θερίου, 2014).

Για τον Drucker (1999) η στρατηγική μετατρέπει τη Θεωρία της Επιχείρησης σε **απόδοση**, για τον Porter (1996) είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης **θέσης**, που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων, ενώ σύμφωνα με τον Κολιόπουλο (2009) “Στρατηγική είναι η σύζευξη μέσων και σκοπών υπό το πρίσμα πραγματικής ή ενδεχομενικής σύγκρουσης. Με άλλα λόγια η στρατηγική συνίσταται στο τρίπτυχο «μέσα-σκοποί-αντίπαλος»”.

Οι εμπριθείς αναλύσεις του καθηγητή Mintzberg για την εννοιολόγηση μιας στρατηγικής οδηγούν στη θεώρηση αυτής ως πλάνο, μοτίβο, θέση, προοπτική και τέχνασμα. Υπό την έννοια αυτή η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί από πέντε διαφορετικές οπτικές αφενός εμπλουτίζοντας την κατανόησή της και αφετέρου φωτίζοντας τους περιορισμούς που υφίστανται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της (Μιχαλόπουλος, 2010, Mintzberg, 1987, 1994, Mintzberg et al 1998, 2004).

Ως ένα συνεκτικό, ενοποιητικό και ολοκληρωμένο **πρότυπο** αποφάσεων ορίζουν τη στρατηγική και οι Hax και Majluf (1991), το οποίο καθορίζει και αποκαλύπτει τον οργανωτικό σκοπό όσον αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους, τα προγράμματα δράσης και τις προτεραιότητες κατανομής πόρων. Προσπαθεί να επιτύχει ένα μακροπρόθεσμο βιώσιμο πλεονέκτημα ανταποκρινόμενη σωστά στις ευκαιρίες και τις απειλές στο περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τα δυνατά και

αδύνατα σημεία του οργανισμού, εμπλέκει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρείας (εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) και καθορίζει τη φύση των οικονομικών και μη οικονομικών συνεισφορών που προτίθεται να κάνει στους ενδιαφερόμενους φορείς.

Η στρατηγική, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012), είναι αναγκαία καθόσον θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και μπορεί εν κατακλείδι να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ο ορισμός της στρατηγικής δεν είναι ενιαία και καθολικά αποδεκτός και για το λόγο αυτό συγχέεται πολλές φορές με έννοιες παρεμφερείς. Σύμφωνα με τον Frey (2006), η στρατηγική συχνά συγχέεται με τα χρηματοοικονομικά (η στρατηγική είναι η δημιουργία αξίας μετοχής), με το μάρκετινγκ (η στρατηγική είναι η εύρεση της αποδοτικότερης θέσης στην αγορά) ακόμα και με τον οργανωσιακό σχεδιασμό (η στρατηγική είναι η ενεργοποίηση των αναδυόμενων διαδικασιών).

Συχνό είναι και το φαινόμενο της σύγχυσης της στρατηγικής με τον στρατηγικό σχεδιασμό / προγραμματισμό. Όπως άλλωστε αναφέρει και ο Mintzberg (1994) ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι στρατηγική σκέψη. Ο πρώτος αφορά την ανάλυση ενώ η δεύτερη τη σύνθεση, καθόσον εμπεριέχει διαίσθηση και δημιουργικότητα. Οι πιο επιτυχημένες στρατηγικές είναι οράματα, όχι σχέδια. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής σκέψης είναι μια ολοκληρωμένη προοπτική για την επιχείρηση, ένα όχι και τόσο σαφώς διατυπωμένο όραμα. Άλλωστε, όπως υποστηρίζει ο Martin (2014), η πραγματική στρατηγική είναι να βάζεις στοιχήματα και να κάνεις δύσκολες επιλογές.

1.2. Προέλευση της Στρατηγικής – Ιστορική Αναδρομή

Μια αναδρομή στο παρελθόν, εκεί που ξεκίνησαν όλα και το πώς αναπτύχθηκε η στρατηγική από τη στρατιωτική της προέλευση, παρέχει τα θεμέλια για μια πιο ενδελεχή ερμηνεία αυτού που συχνά φαίνεται ακατανόητο (Horwarth, 2006).

1.2.1. Κλεισθένης

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την εποχή της αρχαίας Ελλάδας και δη της αρχαίας Αθήνας και του αξιώματος/ θέσης του “στρατηγού”. Για τους αρχαίους Αθηναίους, όπως αναφέρει ο Cummings (1993) η στρατηγική ήταν επί της ουσίας γραμμική διαδικασία. Η διαμόρφωση της στρατηγικής ήταν ηγετική ικανότητα. Αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού αναμένεται να σκέφτονται στρατηγικά, σε αναλογία με την συμπεριφορά όσων είχαν ηγετικούς ρόλους στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας του Αθηναϊκού συστήματος. Οι στρατηγοί αναμένονταν ταυτόχρονα να οδηγούν το στράτευμα και να συμμετέχουν στη μάχη. Η μη συμμετοχή των στρατηγών στη μάχη είχε αρνητικό αντίκτυπο στο ηθικό των στρατιωτών της φυλής τους. Σε αντίθεση με σήμερα όπου πολλές εταιρείες αντιλαμβάνονται την “ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού” σαν μια συμβουλευτική ομάδα ή υπηρεσιακή λειτουργία που αναλαμβάνει να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα σχέδια χωρίς να συμμετέχει η ίδια στη δράση.

Ο τίτλος «στρατηγός» επινοήθηκε σε συνδυασμό με τις λοιπές δημοκρατικές μεταρρυθμίσεις του Κλεισθένη (508 π.Χ.), ο οποίος ανέπτυξε νέα κοινωνικοπολιτική δομή στην αρχαία Αθήνα μετά την ηγεσία της δημοφιλούς επανάστασης ενάντια στην Σπαρτιατική ολιγαρχία. Η λέξη “στρατηγός” προέρχεται από τη λέξη “στρατός” και “άγω” που σημαίνει οδηγώ. Ο όρος εμφανίστηκε παράλληλα με την αναγκαιότητα της λήψης περίπλοκων στρατιωτικών αποφάσεων, καθόσον πλέον η πολεμική διαδικασία είχε εξελιχθεί σε ένα σημείο όπου οι κερδοφόρες μάχες δεν βασίζονταν σε μεμονωμένες ηρωικές πράξεις, αλλά στη συνεργασία και τον συντονισμό πολλών μονάδων στρατιωτών που πολεμούσαν σε στενούς σχηματισμούς (Cummings, 1993) Έτσι ο όρος “στρατηγική” (ή στρατηγεία) είχε διαφορετικό νόημα από αυτό που απέκτησε στη νεότερη περίοδο εφόσον δήλωνε τις ικανότητες του στρατηγού - διοικητή στον πόλεμο (ΓΕΣ, 2015)

1.2.2. Ξενοφών – Θουκυδίδης – Περικλής – Επαμεινώνδας – Φίλιππος Β' – Μέγας Αλέξανδρος

Ο Ξενοφών περιγράφει στα Απομνημονεύματα ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για ένα στρατηγό, το “να γνωρίζει την επιχείρηση την οποία θα πρέπει να φέρει εις πέρας”. Στην αρχαία Αθήνα οι στρατηγοί εκλέγονταν δημόσια από τους συναδέλφους τους ενώ για να είναι κάποιος αξιόπιστος υποψήφιος θα έπρεπε να έχει εργαστεί γι’ αυτό επιδεικνύοντας υπεροχή τόσο στη μάχη όσο και στην στρατιωτική ηγεσία. Σοφία θεωρούνταν η ικανότητα του πολίτη να συνδυάζει ταυτόχρονα πολιτική οξύτητα και πρακτική ευφυΐα και οι στρατηγοί όφειλαν να είναι οι σοφότεροι πολίτες (Cummings, 1993). Οι συμβουλές του Ξενοφώντα για την τέχνη της στρατηγικής παραμένουν ένας από τους καλύτερους οδηγούς για μεγάλο μέρος των στρατηγικών και τακτικών κινήσεων στο πεδίο της μάχης (Bose, 2004)

Ο Θουκυδίδης είναι γνωστός ως ο κορυφαίος ιστορικός και παρότι δεν χρησιμοποιούσε σύγχρονη στρατιωτική ορολογία, στο έργο του υπάρχει πληθώρα αναλύσεων για όλα τα επίπεδα της στρατηγικής, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζεται μεγάλος αριθμός σύγχρονων στρατηγικών εννοιών. Για παράδειγμα τονίζεται η σημασία της ενότητας της διοίκησης, καλύπτονται ζητήματα διοικητικής μέριμνας, αλλά και ότι το απρόβλεπτο κυριαρχεί στον πόλεμο (Κολιόπουλος, 2009).

Ο Περικλής, πιθανά ο σημαντικότερος αρχαίος Αθηναίος στρατηγός, υποστήριζε ότι ο απώτερος στόχος της στρατιωτικής στρατηγικής είναι “η ελαχιστοποίηση του κινδύνου διατηρώντας τα ουσιώδη σημεία και αρχές” (Kegan, 1991). Το “Η ευκαιρία δεν περιμένει κανένα” αποτελεί μια χρήσιμη συμβουλή για το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον (Cummings, 1993).

Ο Θηβαίος στρατηγός Επαμεινώνδας λέγεται ότι κατάφερε να συντονίσει, σε μια “γόνιμη οργανωσιακή συνέργεια” (Delbruck, 1975), ιππικό και πεζικό με βασικές στρατηγικές αρχές την οικονομία δυνάμεων και τη χρήση την κατάλληλη στιγμή της πλήρους δύναμης. Ακόμη υποστήριζε ότι η στενή συνεργασία μεταξύ των μονάδων και αυτών που θα τις αποτελούν πρέπει να γίνεται ακαριαία, ενώ ο πιο γρήγορος και

οικονομικότερος τρόπος για να νικήσουμε τον ανταγωνισμό είναι να εστιάσουμε όχι στο αδύνατο αλλά στο δυνατότερο σημείο (Cummings, 1993).

Ο Επαμεινώνδας ήταν ο μέντορας του Φιλίππου του Β' του Μακεδόνα και σε μεγάλο βαθμό στις καινοτομίες των Θηβαίων βασίστηκε η εξέλιξη του Μακεδονικού στρατού. Η ισχυρή ενσωμάτωση των αυτόνομων ομάδων αποτέλεσε τη μεγαλύτερη δύναμη της οργάνωσης του Μακεδονικού στρατού (Green, 1991 και Cummings, 1993). Ο Φίλιππος ο Β' έβαλε αποφασιστικό τέλος στην παράλογη κατά μέτωπο επίθεση, που αποτελούσε μέχρι τότε την τακτική επίθεση ενός στρατού ανεξαρτήτως της δύναμής του. Ήταν μέγας καιροσκόπος και ικανός διπλωμάτης που πίστευε ότι η μάχη ήταν απαραίτητη μόνο όταν ήταν αδύνατο να αποφευχθεί. Η Μακεδονία του Φιλίππου του Β' θεωρείται το πρώτο κράτος της Ευρώπης με συγκεντρωτική πολιτική, στρατιωτική και διοικητική και αποκεντρωμένους μηχανισμούς για την υλοποίηση των στόχων (Bose, 2004).

Ο Μέγας Αλέξανδρος, που εκπροσωπεί την ίδρυση των αυτοκρατοριών, ήταν από πολλές απόψεις όχι μόνο ο δημιουργός της σύγχρονης στρατηγικής και των μεθόδων με τις οποίες σήμερα προσπαθούν τα κράτη να κερδίσουν τους πολέμους και οι επιχειρήσεις να κατατροπώσουν τους ανταγωνιστές τους, αλλά και μέσω της εφαρμογής της, άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι γενιές των ανθρώπων επί 2.500 χρόνια έζησαν και αλληλεπίδρασαν στον κόσμο. Έδειξε τον τρόπο με τον οποίο μπορούσε να επικρατήσει απέναντι σε έναν αντίπαλο επιτιθέμενος στην κρισιμότερη θέση του, επιδεικνύοντας ποιο ήταν το κατάλληλο σημείο στο μέτωπο ή στα πλευρά του εχθρικού στρατεύματος. Και αυτό που είναι ίσως ακόμη πιο σημαντικό, απέδειξε ότι το κατάλληλο αυτό σημείο δεν ήταν απαραίτητα και το πιο αδύνατο, όπως θα μπορούσε κανείς να υποθέσει. Φανέρωσε τη σημασία **της συγκέντρωσης των πληροφοριών**, δηλαδή τη διασταύρωση πληροφοριών που έδιναν εμπειρογνώμονες σε διάφορους τομείς και τη σύνθεση των πληροφοριών αυτών (Bose, 2004).

Τέλος, ο Μέγας Αλέξανδρος είναι πιθανά ο πιο διάσημος εκπρόσωπος της στρατηγικής εκτάκτων αναγκών. Λέγεται ότι ως νεαρός σε ερώτηση του δασκάλου του Αριστοτέλη για το τι θα έκανε σε μια ενδεχόμενη κατάσταση απάντησε ότι αυτό θα εξαρτηθεί από τις δεδομένες συνθήκες. Περιγράφοντας ο Αριστοτέλης μια σειρά

υποθετικών καταστάσεων και ρωτώντας πάλι τον Αλέξανδρο για το τι θα έκανε, αυτός απάντησε ότι δεν μπορεί να πει πριν προκύψουν οι καταστάσεις αυτές. Στην πράξη δεν υπήρξε περίπτωση που ο Αλέξανδρος να μην είχε εναλλακτικό σχέδιο (Cummings, 1993).

1.2.3. Φροντίμος – Sun Tzu – Carl von Clausewitz

Στα κείμενα των προηγούμενων αιώνων δεν παρατηρείται καμία προσπάθεια για ιεράρχηση των εννοιών “στρατηγικής” και “τακτικής”. Εξάιρεση αποτέλεσε ο Φροντίμος, ο οποίος έκανε λόγο για “στρατηγική” και “στρατηγήματα” και αντιλαμβανόταν τη στρατηγική ως “το οτιδήποτε δύναται να επιτευχθεί από τον στρατηγό, που να χαρακτηρίζεται από πρόγνωση, ωφέλεια, μεγαλοπρέπεια, και αποφασιστικότητα” (Cummings, 1993, ΓΕΣ, 2015).

Το έργο του Sun Tzu (2017, μεταφραση Καλλιφατίδου Έφη) αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα από τα πιο έγκυρα έργα στρατηγικής και τακτικής. Η βασική αρχή που το διέπει είναι “νίκη χωρίς μάχη” και για το σκοπό αυτό διδάσκει τη **συνεχή προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες** της σύγκρουσης και τον εκάστοτε σχεδιασμό ανάλογα με τον τόπο, τον χρόνο και την κατάσταση του αντιπάλου. Για τον Sun Tzu η στρατηγική της Τέχνης του Πολέμου αφορά τόσο το **να ξέρεις τι να μην κάνεις και πότε να μην το κάνεις**, όσο και το **να ξέρεις τι να κάνεις και πότε να το κάνεις** και δηλώνει σαφώς ότι η υψηλή στρατηγική χαράσσεται από την πολιτική ηγεσία, η οποία θέτει τους πολιτικούς αντικειμενικούς σκοπούς που θα επιδιωχθούν στα πλαίσια ενός πολέμου (Κολιοπουλος, 2009).

Ο Πρώσος ειδικός σε θέματα πολεμικής στρατηγικής Carl von Clausewitz θεωρούσε ότι στρατηγική είναι “η χρήση της συμπλοκής για τους στόχους του πολέμου”. Από αυτόν τον ορισμό αντιλαμβανόμαστε ότι η στρατηγική αποτελεί μία σειρά δράσεων ικανών να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός σκοπού (Clausewitz-μτφρ. Ξεπουλιά, 1999). Ακόμη, τόνιζε ότι στη στρατηγική δεν υπάρχει νίκη (Κολιοπουλος, 2009) καθόσον θεωρούσε ότι ο πόλεμος είναι μια μάχη μεταξύ δύο ανεξάρτητων

μυαλών. Μόνο όσοι μπορούν να προσαρμοστούν στις καταστάσεις αυτές αναδεικνύονται νικητές (Bose, 2004).

1.3. Εξέλιξη στρατηγικής σκέψης

Η εξέλιξη της στρατηγικής έχει απασχολήσει πολλούς συγγραφείς οι οποίοι προσπαθούν να την επανακαθορίσουν στο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών.

1.3.1. Mintzberg - Porter

Η συνεισφορά του Mintzberg στη στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ συνίσταται όχι μόνο στη διατύπωση των πέντε ορισμών για την στρατηγική (πλάνο, μοτίβο, θέση, προοπτική και τέχνασμα), αλλά και στην αποτύπωση των χαρακτηριστικών της, πολλώ δε μάλλον στην ομαδοποίηση των 10 σχολών στρατηγικής σκέψης.

Η στρατηγική είναι ένα πλάνο – μια κατεύθυνση, ένας οδηγός ή μια πορεία δράσης για το μέλλον, αλλά και ένα μοτίβο – μια συνεπής συμπεριφορά μέσα στον χρόνο. Οι οργανώσεις καταστρώνουν σχέδια για το μέλλον τους (επιδιωκόμενη στρατηγική), αλλά επίσης αποκρυσταλλώνουν και μοτίβα με βάση την ιστορία τους (υλοποιηθείσα στρατηγική). Οι προθέσεις που υλοποιούνται πλήρως αποκαλούνται εσκεμμένες στρατηγικές, ενώ αυτές που δεν υλοποιούνται μη υλοποιηθείσες. Ωστόσο υπάρχουν και οι αναδυόμενες στρατηγικές κατά τις οποίες τα μοτίβα που υλοποιούνται δεν είναι ακριβώς αυτά που είχαν επιδιωχθεί ρητά.

Στην πραγματικότητα οι αμιγώς εσκεμμένες στρατηγικές είναι ελάχιστες όπως και οι αμιγώς αναδυόμενες. Στις μεν αποκλείεται η μάθηση, στις δε ο έλεγχος και επί της ουσίας στις στρατηγικές που εφαρμόζονται στην πραγματικότητα χρειάζονται και

τα δύο στοιχεία και έτσι οι στρατηγικές πρέπει και να διαμορφώνονται και να διατυπώνονται (Mintzberg et al, 2004).

Ακόμη ο Mintzberg (1987) θεωρεί ότι η στρατηγική αφορά τη διαχείριση της σταθερότητας σε ένα οργανισμό την οποία επιβάλλει, τον εντοπισμό των ασυνεχειών, τη βαθύτερη γνώση του οργανισμού, τη διαχείριση των επιμέρους μοτίβων και τη συμφιλίωση με την αλλαγή και τη διάρκεια. Η βασική ιδέα της θεωρίας της στρατηγικής αλλαγής είναι ότι οι οργανισμοί προσαρμόζουν δυο διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς σε διαφορετικές εποχές. Τον περισσότερο καιρό ακολουθούν μια δεδομένη στρατηγική πορεία και απολαμβάνουν αυτή την περίοδο σταθερότητας γιατί επιτυγχάνουν όχι αλλάζοντας στρατηγικές, αλλά με το να εκμεταλλεύονται αυτές που ήδη έχουν. Ενώ συμβαίνει αυτό, ο κόσμος συνεχίζει να μεταβάλλεται άλλες φορές αργά και άλλες περιστασιακά με δραματικές αλλαγές. Έτσι, σταδιακά ή ξαφνικά, η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού αποκλίνει από το περιβάλλον του. Αυτή η μακρά περίοδος εξελικτικής αλλαγής ξαφνικά διαταράσσεται από μια σύντομη περίοδο επαναστατικής διαταραχής στην οποία ο οργανισμός αλλάζει γρήγορα πολλές από τις εδραιωμένες μεθόδους του. Προσπαθεί να ισορροπήσει πάνω σε μία νέα σταθερότητα και γρήγορα να εδραιώσει μια ολοκληρωμένη στάση μεταξύ των νέων στρατηγικών, κουλτούρας και διαδικασιών.

Οι Mintzberg and Lampel (1998) αναφέρουν ότι η στρατηγική διοίκηση είναι ένα δέντρο με τις ρίζες και τους κλάδους του. Ο σχηματισμός στρατηγικής είναι ο σχεδιασμός κρίσης, η διαισθητική όραση και η αναδυόμενη μάθηση : αφορά τον μετασχηματισμό καθώς και τη διάρκεια. Πρέπει να περιλαμβάνει ατομική γνώση και κοινωνική αλληλεπίδραση, συνεργατική, καθώς και αντιφατική, ανάλυση πριν και προγραμματισμό μετά, καθώς και διαπραγματεύσεις κατά τη διάρκεια και όλα αυτά πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα απαιτητικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Martin (2014) οι επικίνδυνες παγίδες για τους στρατηγιστές είναι ο σχεδιασμός, η διαχείριση του κόστους και η εστίαση στις δυνατότητες του

οργανισμού, τις οποίες μπορούν να αποφύγουν ακολουθώντας τους τρεις βασικούς κανόνες : καταρχάς διατήρηση **όσο το δυνατόν πιο απλής της δήλωσης στρατηγικής** (strategy statement), εν συνεχεία αναγνώριση του γεγονότος ότι η στρατηγική δεν είναι συνώνυμο της τελειότητας και τέλος η στρατηγική θα πρέπει να είναι **σαφής και ρεαλιστική**. Μόνο σε αυτή την περίπτωση οι μάνατζερς θα μπορέσουν γρήγορα να αντιληφθούν εάν η εφαρμοζόμενη στρατηγική φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και εάν όχι, να μπορέσουν άμεσα να κάνουν τις απαραίτητες διορθώσεις.

Ο Porter (1980, 1996) υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων. Εάν υπήρχε μόνο μία ιδανική θέση, δεν θα χρειαζόταν στρατηγική. Η στρατηγική θέση προκύπτει από τρεις διαφορετικές πηγές (εξυπηρέτηση νέων αναγκών πολλών πελατών, ευρέων αναγκών λίγων πελατών και ευρέων αναγκών πολλών πελατών σε μια στενή αγορά) οι οποίες δεν αλληλοαποκλείονται και συχνά επικαλύπτονται. Η ουσία της στρατηγικής τοποθέτησης είναι η επιλογή δραστηριοτήτων που είναι διαφορετικές από των αντιπάλων. Εάν το ίδιο σύνολο δραστηριοτήτων ήταν καλύτερο για την παραγωγή όλων των ποικιλιών, την κάλυψη όλων των αναγκών και την πρόσβαση σε όλους τους πελάτες, οι εταιρείες θα μπορούσαν εύκολα να αλλάξουν μεταξύ τους και η λειτουργική αποτελεσματικότητα να καθορίσει την απόδοση. Για τον Porter ό,τι έχει ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο και συντονισμό απαιτεί από έναν οργανισμό να έχει σαφή διάρθρωση και καταμερισμό των λειτουργιών του (Bose, 2004).

1.3.2. Αναζητώντας τις μεγάλες στρατηγικές

Αναζητώντας την προέλευση των “μεγάλων στρατηγικών” ο Branderburger (2017) υποστηρίζει ότι **οι μεγάλες στρατηγικές προέρχονται από τη δημιουργικότητα** που εφαρμόζεται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και μπορεί να προέρχεται από αντιθέσεις, συνθέσεις, περιορισμούς και συνάψεις. Ο κόσμος των επιχειρήσεων κινείται πολύ γρήγορα και τα τελευταία χρόνια η λογική του σχεδιασμού είναι πλέον η πιο διαδεδομένη τεχνική εφαρμογής της δημιουργικότητας στη

διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, γεγονός που φαίνεται και από τα νέα μοντέλα και εργαλεία στρατηγικής σκέψης που μεγάλες εταιρίες συμβούλων εφαρμόζουν (π.χ. McKinsey & Company) για να ενισχύσουν με περισσότερη δημιουργικότητα τις γενικές διαδικασίες στρατηγικής.

Ο Podolny (2018) ορίζει ως μεγάλη στρατηγική αυτή που **ξεφεύγει από την ισορροπία** στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Μεγάλες στρατηγικές αναδύονται όταν αυτοί που σχεδιάζουν τη στρατηγική είναι αρκετά οξυδερκείς ώστε να αναγνωρίσουν τους προσοδοφόρους συνδυασμούς, προκειμένου να μην παραμένουν σε ήδη γνωστές τακτικές, ενώ ταυτόχρονα αναζητούν μακροπρόθεσμες και καλύτερες ευκαιρίες.

Οι εξαιρετικές στρατηγικές σύμφωνα με τους Fink et al. (2017) θα πρέπει να είναι **τόσο αποτελεσματικές όσο και καινοτόμες**, ενώ από την οπτική γωνία των Ocasio και Joseph (2018), «οι μεγάλες στρατηγικές δεν αφορούν στην ανάπτυξη εξαιρετικών ιδεών, οι οποίες μπορεί ή όχι να πετύχουν, αλλά το **πώς οι ιδέες γίνονται μέρος των στρατηγικών ατζέντας στον οργανισμό ...** Οι μεγάλες στρατηγικές απαιτούν συνήθως την ανάπτυξη και απόκτηση **νέων οργανωτικών πόρων και δυνατοτήτων**, και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από **προσεκτικές δομές και διαδικασίες**. Η βασική αντίληψή τους είναι ότι **η σωστή διαχείριση** αυτής της διαδικασίας μπορεί να έχει μεγαλύτερη συνέπεια από την ίδια τη στρατηγική ιδέα».

Σύμφωνα με τον Whittington (2017) οι πέντε κατευθυντήριες γραμμές που οδηγούν σε μεγαλειώδεις στρατηγικές είναι (α) η σωστή εκτίμηση των συνηθισμένων πρακτικών που κερδίζουν πολλαπλάσια αξία καθώς με τον χρόνο παγιώνονται μέσω της ευρείας τους εφαρμογής και των επαναλαμβανόμενων πρακτικών, (β) η επισκόπηση των παλαιών αγορών (ανάλυση πέντε σημείων – Porter, 1980), (γ) η ενσωμάτωση της πολυμορφίας, (δ) η λειτουργία από κάτω προς τα πάνω (bottom up) και (ε) η αποδοχή διαφορετικών μορφών [ο κοινώς παραδεκτός ορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορά τη διαρκή βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων (Nag et al., 2007), με τη μεγιστοποίηση του κέρδους να είναι ο επιθυμητός στόχος (Levinthal

and Wu, 2010, Feldman and Montgomery, 2015) και σ' αυτή την κατεύθυνση η εφαρμογή της θεωρίας ενθαρρύνει μια πιο πλουραλιστική προσέγγιση, δίνοντας έμφαση στις διαφορετικές λογικές πρακτικής και τρόπων επίτευξής των (Jarzabkowski et al., 2016)].

1.4. Στρατηγικές αποφάσεις και επίπεδα στρατηγικής

Στη διοικητική πρακτική και θεωρία δεν νοείται στρατηγικό πρόγραμμα δίχως συγκεκριμενοποίηση των μείζονος σημασίας ζητημάτων με τα οποία καθίσταται αντιμετώπιση μία οργάνωση ή επιχείρηση. Από το σύνολο των καταγεγραμμένων τάσεων ή ζητημάτων μόνο ορισμένα από αυτά έχουν στρατηγικό χαρακτήρα. Σύμφωνα με την κυρίαρχη άποψη, **στρατηγικό είναι εκείνο το ζήτημα που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της οργάνωσης ουσιαστικά** (Bandrowski, 1990, Dutton, 1993, Wartick – Mahon, 1994, Hughes, 1994 και Bryson – Roering, 1987). Από τις κρίσιμες διαστάσεις, κατά τον Health (1997), ενός ζητήματος για να έχει στρατηγική σημασία είναι η πιθανότητα εξέλιξης αυτού με τέτοιο τρόπο που να μπορεί στη συνέχεια να έχει ορισμένη επίπτωση επί της οργάνωσης. Έτσι, η διαδικασία ανάδειξης των στρατηγικών ζητημάτων προϋποθέτει μια επιλογή (Eadie, 1989), της οποίας η αξία δεν μπορεί να εκτιμηθεί *a priori*, αλλά οφείλει να βασίζεται σε πληροφορίες και δεδομένα που έχουν συλλεγεί κατά τις δύο προηγούμενες φάσεις. Η δυνατότητα επιλογής και εστίασης των διοικητικών δράσεων στα επιλεγέντα ζητήματα είναι ένδειξη της στρατηγικής ικανότητας (Eadie, 1987) της οργάνωσης **να μη σπαταλά τους διαθέσιμους πόρους της** σε ζητήματα που έχουν οριακή αξία για την επιβίωσή της. Η επιλογή των στρατηγικών ζητημάτων είναι η αναγκαία προϋπόθεση προσανατολισμού της διοικητικής συμπεριφοράς σε συγκεκριμένους στόχους. Επομένως, για μια οργάνωση όλα τα ζητήματα, όλες οι ανιχνευόμενες τάσεις στο περιβάλλον της δεν έχουν την ίδια αξία και βαρύτητα. Τα στρατηγικά ζητήματα νοηματοδοτούν την πολιτική ή στρατηγική της οργάνωσης.

Ένα ακόμα ουσιαστικό πλεονέκτημα που απορρέει από τον προσδιορισμό των στρατηγικών ζητημάτων είναι η δυνατότητα θεώρησης της σχετικής κατηγοριοποίησης

ως σαφούς και επαρκούς πηγής πληροφόρησης για οργανωτική αλλαγή (Eadie, 1985) και ως ικανών και αναγκαίων όρων σχεδιασμού και υλοποίησης μιας δέσμης αλλαγών που δεν οδηγούν σε διοικητική ακαταστασία, αλλά στην καλύτερη ανταπόκριση και προσαρμογή της οργάνωσης στο περιβάλλον της (Hage, 1980).

Το κρίσιμο ζήτημα που προκύπτει είναι στο είδος της στρατηγικής που σχεδιάζεται ως μέσο προσαρμογής της οργάνωσης στο περιβάλλον της. Κλασσική στην προκειμένη περίπτωση θεωρείται η διάκριση μεταξύ των τεσσάρων στρατηγικών (Miles-Snow-Meyer-Coleman, 1988 και Wechsler-Backoff, 1986), ήτοι α) αμυντική στρατηγική (εστιάζεται στην ανίχνευση των κινδύνων που περικλείει το περιβάλλον, ενώ υποβαθμίζει ή και αγνοεί τις υπάρχουσες ευκαιρίες), β) αντιδραστική στρατηγική (γνώρισμά της είναι η απουσία μιας συνεκτικής στρατηγικής), γ) διερευνητική στρατηγική (διακρίνεται από το στοιχείο του νεωτερισμού και της δυναμικής προσαρμογής της οργάνωσης στο περιβάλλον λειτουργίας της) και δ) αναλυτική στρατηγική (μια οργάνωση υιοθετεί καινοτομίες άλλων οργανώσεων).

Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι στρατηγικών μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλεία διάγνωσης και ανίχνευσης του είδους της επιλεγείσας στρατηγικής που υιοθετεί ορισμένη δημόσια οργάνωση σε σχέση με το περιβάλλον της. Το στοιχείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στην ανάλυση της προβληματικής για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, όχι μόνο επειδή υπογραμμίζει την ανάγκη εξωστρεφούς προσανατολισμού της δημόσιας οργάνωσης, αλλά και επειδή αναδεικνύει τη σημασία της διοικητικής αντίληψης του περιβάλλοντος. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν στο επίκεντρο της συμπεριφοράς τους την ερμηνεία και την κατανόηση των περιβαλλοντικών δεδομένων (Μιχαλόπουλος, 1992). **Στρατηγικές αποφάσεις και δημιουργικότητα** είναι έννοιες και πρακτικές απολύτως συνδεδεμένες μεταξύ τους. Μια απόφαση έχει στρατηγική υπόσταση όταν ενσωματώνει το στοιχείο της δημιουργικής δράσης. Η ενόραση και η δημιουργία είναι βασικές ιδιότητες της στρατηγικής ηγεσίας μιας δημόσιας οργάνωσης (Mintzberg, 1994, Hofer C.- Schendel D., 1978, Goodstein L. – Nollan T. – Pfeiffer J.W., 1993) (Μιχαλοπουλος, 2003).

Ο Andrews (1971) αναφέρει ότι “το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός μοντέλου συλλογικής απόφασης που μπορεί να θεωρηθεί στρατηγικό είναι η

πρωτοτυπία της”. Υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει αποσαφήνιση όσον αφορά στον χαρακτήρα, στους αντικειμενικούς στόχους και στις προθέσεις μιας εταιρείας και όλα αυτά τα συνέδεσε με όλα όσα κάνει η εταιρεία. Το πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές στον χώρο της αγοράς μπορεί να κατακτηθεί μόνο αν διαρθρώσουμε με σαφήνεια και επιδιώξουμε ολόψυχα τα χαρακτηριστικά εκείνα που δίνουν στη στρατηγική κάθε εταιρείας τη μοναδικότητά της (Bose, 2004).

Σύμφωνα με τον Θερίου (2014) οι στρατηγικές αποφάσεις συνδέονται με τον σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και επηρεάζουν τόσο άμεσα και τις λειτουργικές (operational) αποφάσεις όσο και την μακροπρόθεσμη πορεία τους. Το θέμα της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης είναι θεμελιώδες όσον αφορά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, γιατί έχει σχέση αφενός με τον τρόπο που οι υπεύθυνοι της επιχείρησης (managers) κατανοούν και καθορίζουν τα όρια των εργασιών της επιχείρησής τους αφετέρου με το τι θέλουν και οραματίζονται τα στελέχη της επιχείρησης για το μέλλον της. Επίσης, οι στρατηγικές αποφάσεις συχνά, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης, όχι μόνο αναφορικά με την επάρκεια των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση για την πραγματοποίησή τους, αλλά και από την πλευρά της δυνατότητας που έχει μία επιχείρηση για την απόκτηση και τον έλεγχο νέων πόρων που θα απαιτούνται για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών που θα τη βοηθήσουν στη μακροπρόθεσμη επιβίωσή της. Τέλος, οι στρατηγικές της επιχείρησης επηρεάζονται όχι μόνο από τις διάφορες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ύπαρξη των διαθέσιμων πόρων, αλλά και από τις αξίες και προσδοκίες όλων των παραγόντων της επιχείρησης που έχουν στα χέρια τους δύναμη (power) και βρίσκονται μέσα και γύρω από αυτήν (stakeholders).

Σύμφωνα με τον Κολιόπουλο (2009) ανάλογα με το πεδίο αναφοράς της, η στρατηγική χωρίζεται σε διάφορα επίπεδα : όταν χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα ενός οργανισμού για την επίτευξη των πολιτικών αντικειμενικών σκοπών του ενόψει πραγματικής ή ενδεχομενικής σύγκρουσης, τότε μιλάμε για υψηλή στρατηγική (grand strategy), ενώ η χρήση μεγάλων στρατιωτικών μονάδων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί στα πλαίσια μιας εκστρατείας, ενός θεάτρου

επιχειρήσεων ή ενός κλάδου των ενόπλων δυνάμεων ονομάζεται επιχειρησιακή τέχνη (operational art).

Για τους Θερίου (2014), Παπαδάκη (2012) και Johnson et al. (2016) στρατηγικές υπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα μιας επιχείρησης :

α. Εταιρικό (corporate level) – πρωταρχικός σκοπός και κύρια αποστολή (mission) της επιχείρησης,

β. Στρατηγικές ανταγωνισμού ή αγοράς (competitive or business level strategy) – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,

γ. Λειτουργικό επίπεδο – Λειτουργικές στρατηγικές (functional ή τακτικές). Οι στρατηγικές αυτές ασχολούνται με το πως οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης συνεισφέρουν στα άλλα επίπεδα στρατηγικής (στο επίπεδο στρατηγικής ανταγωνισμού και εταιρικής στρατηγικής). Η ποιότητα και η ποσότητα της συνεισφοράς αυτής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία και θεωρούνται καθοριστικές μεταβλητές, από τις οποίες εξαρτάται αν μια επιχείρηση θα γίνει περισσότερο ή λιγότερο ανταγωνιστική.

Σύμφωνα με τους O'Donovan D. & Flower N.R. (2013) η καλύτερη κατανόηση της ιστορίας της στρατηγικής και ό,τι προκάλεσε την κατάρρευση του δεσμευτικού χαρακτήρα του στρατηγικού σχεδιασμού οδήγησε στο να ανακαλύψουμε εκ νέου τη στρατηγική μέσα από την οπτική του σήμερα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η στρατηγική προέρχεται από την στρατιωτική λειτουργία, η οποία επικεντρώνεται στον καθορισμό στόχων, συλλογή πληροφοριών και χρήση αυτών για τη λήψη στοχευμένων αποφάσεων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, αλλά και ότι αυτή η στρατηγική εισήχθη στον επιχειρηματικό κόσμο ως στρατηγικός σχεδιασμός που λειτούργησε αρκετά καλά για τριάντα χρόνια, ώσπου η παγκοσμιοποίηση και η άνοδος των εργαλείων της υψηλής της τεχνολογίας άλλαξε πραγματικά τον κόσμο, είναι ευνόητο να αντιληφθεί κανείς ότι η στατική, αξιόπιστη και παραδοσιακή προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού που βασίζεται σε υποθέσεις που δεν ισχύουν πλέον δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των οργανισμών σήμερα.

Σήμερα είναι απαραίτητη μια στρατηγική που ξεφεύγει από τα στατικά σχέδια προσαρμογής και τις οδηγίες που δίνουν έμφαση στη μάθηση και τον έλεγχο, μια προσέγγιση που να εγκαταλείπει τις προβλέψεις και να εστιάζει στον γρήγορο και πρωτότυπο πειραματισμό, ώστε άμεσα να φαίνεται τι πραγματικά λειτουργεί. Ο προσανατολισμός αυτός συνίσταται στην ανεύρεση τρόπων ανάθεσης εξουσίας, λήψη πληροφοριών απευθείας από τις πρώτες γραμμές και λήψη αποφάσεων με βάση την κατανόηση σε πραγματικό χρόνο για το τι συμβαίνει επί τόπου.

Στην ουσία αντικαθίσταται η παλιά προσέγγιση του “να κάνουμε ένα σχέδιο και να το τηρούμε”, που οδήγησε στον κεντρικό στρατηγικό σχεδιασμό γύρω από σταθερούς ορίζοντες, με τη νέα που αφορά στο “να καθορίσουμε μια κατεύθυνση και να τη δοκιμάσουμε” αντιμετωπίζοντας τον οργανισμό ως μια ομάδα που πειραματίζεται στην πορεία της προς την επιτυχία. Τα ερωτήματα που καλείται να θέσει ένας οργανισμός για να υιοθετήσει την ανωτέρω προσέγγιση είναι ποιο είναι το όραμα που θέλει να ακολουθήσει, πως θα κάνει τη διαφορά, πως θα το πετύχει και ποιες δυνατότητες χρειάζεται για να φτάσει εκεί.

Όπως άλλωστε υποστήριξε και ο Dwight D. Eisenhower “Τα σχέδια είναι άχρηστα, αλλά ο σχεδιασμός είναι το παν”.

Κεφάλαιο 2 : Μάνατζμεντ - Στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1. Ορισμοί μάνατζμεντ – στρατηγικού μάνατζμεντ

2.1.1. Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003) στην ιστορική εξέλιξη της διοικητικής σκέψης ο όρος μάνατζμεντ και οι συστατικές του λειτουργίες έχουν προκαλέσει ποικίλες και ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες αναλύσεις, με πολλούς μελετητές του διοικητικού φαινομένου να έχουν επιχειρήσει με ποικίλους τρόπους να διερευνήσουν την έννοιά του.

Για τους Williams και Johnson (2005) πολλοί από τους πρωτοπόρους συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη των βασικών αρχών του μάνατζμεντ επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον ρόλο της διοίκησης των επιχειρήσεων σήμερα. Για παράδειγμα, στο πρώτο ευρωπαϊκό εγχειρίδιο περί μάνατζμεντ, ο Henry Fayol (1916) υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις **βασικές λειτουργίες της πρόβλεψης, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού**. Ο E.F.L. Brech (1953) περιγράφει το μάνατζμεντ ως εξής : «πρόκειται για μια **κοινωνική διαδικασία**, η οποία συνεπάγεται υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα και την οικονομική επιτυχία του προγραμματισμού και της οργάνωσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, για την εκπλήρωση ενός δεδομένου σκοπού».

Αντίθετα ο Harold Koontz (1914) υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ είναι «η **τέχνη** να φέρνεις εις πέρας κάθε έργο με τη στήριξη και τη συμμετοχή ατόμων οργανωμένων σε ομάδες εργασίας» και ο Drucker (1954) ότι το μάνατζμεντ είναι «**εργαλείο** που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας ένα δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς». Στην ίδια κατεύθυνση ο Προφέτης (2006) ορίζει το μάνατζμεντ ως τη **μεθοδολογία** με την οποία συντονίζουμε ανθρώπους, κεφάλαια – πόρους, μηχανές και ιδέες για την επίτευξη οικονομικών και κοινωνικών στόχων. Η Stewart (1999) αντιλαμβάνεται ότι το μάνατζμεντ «σημαίνει **να αποφασίζεις** ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν και στη συνέχεια **να αναθέτεις** στους άλλους την εκτέλεσή τους», ενώ ο Mullins (2002) ότι το μάνατζμεντ είναι

«θεμελιώδους σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρηματικών οργανισμών».

Ο Chandler (1997) υποστηρίζει για το μάνατζμεντ ότι σπάνια στην ιστορία του κόσμου έχει εμφανισθεί ένας θεσμός που να καθίσταται τόσο σημαντικός σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ παράλληλα την ίδια άποψη ενισχύει και ο Reed (1989) υποστηρίζοντας ότι το μάνατζμεντ συνιστά μία από τις στρατηγικού χαρακτήρα κοινωνικές διαδικασίες, αλλά και έναν κυρίαρχο θεσμό στις σύγχρονες κοινωνίες.

Συνοψίζοντας οι Williams K. και Johnson B. (2005) υποστηρίζουν ότι το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη δημιουργία προγραμμάτων δράσης και τη λήψη αποφάσεων για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης, είναι η αποδοτική – ως προς το κόστος – χρήση των πόρων μέσω των αποτελεσμάτων μηχανισμών οργάνωσης και ελέγχου και συνεπάγεται την ενεργοποίηση των μέγιστων ικανοτήτων των εργαζομένων για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Έτσι λοιπόν το μάνατζμεντ περιλαμβάνει :

- Ορθές και έγκαιρες προβλέψεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και για τις επιπτώσεις των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος στη συνολική δραστηριότητα της
 - Προγραμματισμό των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών για βραχυπρόθεσμο (μέρα με τη μέρα) ή/και μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα
 - Εξασφάλιση των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, προϋπολογισμός, πρώτες ύλες) για την υλοποίηση των στόχων
 - Αποτελεσματική χρήση των πόρων με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος
 - Σαφείς και σχετικές οδηγίες στους υφισταμένους
 - Εξασφάλιση και διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και στην εργασία τους.

Ο Παπούλιας (2009) αναφέρει ότι το μάνατζμεντ εδώ και εκατό χρόνια εξελίσσεται ως πειθαρχία, πρακτικές και σχολές σκέψης, παρά σαν κάτι ενιαίο και συμπαγές. Δε θα μπορούσε να συμβαίνει κάτι διαφορετικό από τη στιγμή που αγκαλιάζει σωρεία θεμάτων που άπτονται της ζωής και της δράσης των ανθρώπων και

των οργανώσεων, της προσπάθειας επιβίωσης των επιχειρήσεων και των διαρκών αλλαγών και καλύτερέσεων που χρειάζονται.

Μνεία στο μετα-μανατζμεντ κάνει ο Προφέτης (2006) ως μία ουμανιστική προσέγγιση, μια θεωρία ανθρωποκεντρική, που θέλει τον άνθρωπο ως επίκεντρο της παραγωγής, της ανάπτυξης και των επιτεύξεων, θεωρώντας την ανθρώπινη ψυχολογία ως εργαλείο δράσης, καινοτομίας και εξέλιξης και το ανθρώπινο συναίσθημα ως κυρίαρχο παράγοντα για να επιτύχουμε αποτελέσματα. Το meta-management επικεντρώνεται στο πως θα κάνουμε τους ανθρώπους να νιώθουν καλά, έτσι ώστε να δουλεύουν καλύτερα, με σκοπό να ζουν καλύτερα οι ίδιοι, αλλά και το σύνολο της κοινωνίας.

Ενώ το κλασσικό μάνατζμεντ θεωρεί τον άνθρωπο ως έναν από τους συντελεστές παραγωγής που θα πρέπει να συντονιστεί μαζί με τους υπόλοιπους (κεφάλαια) για να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι, στο μέτα-μάνατζμεντ θεωρούμε τον άνθρωπο όχι ως τον μοναδικό, αλλά ως τον κυρίαρχο συντελεστή παραγωγής, ενώ οι στόχοι είναι η ευεξία και η ευημερία των ανθρώπων στο σύνολό τους. Η έμφαση δίδεται στην ψυχολογία και το συναίσθημα, πιστεύοντας ότι τα όρια των ανθρώπινων δυνατοτήτων είναι σχεδόν απεριόριστα και ότι κανένα σύστημα, διαδικασία ή επιχείρηση στο σύνολό της δεν μπορεί να είναι καλύτερη από τους ανθρώπους της.

2.1.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Κατά Poister – Streib (1999a και 1999b) η έννοια της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές λειτουργίες μιας οργάνωσης, ώστε να θεωρείται ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικά διαρθρωμένο σύστημα διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2003:148).

Στρατηγικό μάνατζμεντ σύμφωνα με τους Bryson et al (2010) είναι η “κατάλληλη και λογική ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και η διάχυσή του σε όλο τον οργανισμό ώστε να συμβάλει στην πλήρωση της αποστολής, των εντολών, της διαρκούς μάθησης και της δημιουργίας δημόσιων αγαθών” με ταυτόχρονη εστίαση σε πόρους, ομάδες ενδιαφερομένων και χρήση πληροφοριών και επικοινωνιακών

συστημάτων. Ως πρακτική το στρατηγικό μάνατζμεντ εμπρικλείει συμπεριφορές και δράσεις που αναλαμβάνουν θεσμοί και πρόσωπα.

Για τους Moynihan και Walke (2013) το στρατηγικό μάνατζμεντ συνιστά μια περιοχή ακαδημαϊκής έρευνας και πρακτικής, όπου διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ στόχων, διαδικασιών και περιεχομένου με ταυτόχρονη υιοθέτηση του περιβάλλοντος ώστε να επιτευχθεί υψηλότερη απόδοση.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως υποστηρίζει ο Γεωργόπουλος (2015) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον και επιτρέπει σε μία επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμοδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις.

Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Έτσι, το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο (Γεωργόπουλος, 2015).

2.2. Στρατηγικό μάνατζμεντ – στρατηγικός σχεδιασμός

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο πυρήνας του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο οποίος βασίζεται στην ενδεχομενική προσέγγιση, συνοψίζεται στα εξής :

- Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης
- Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες
- Το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις πλέον κατάλληλες ενέργειες που θα τον οδηγήσουν σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Οι περισσότεροι συγγραφείς συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται σε τρία επί μέρους στάδια : α) στη διαμόρφωση της στρατηγικής, β) στην υλοποίηση της στρατηγικής και γ) στην αξιολόγηση και έλεγχο.

Οι Johnson και Scholes (2002) αναφέρουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την απόφαση για το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και σχεδιασμός για το πώς η στρατηγική θα υλοποιηθεί. Δηλαδή, η στρατηγική διοίκηση δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αλλά και την βεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιείται αποτελεσματικά.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εντοπίζουν το τυπικό τους σύστημα σχεδιασμού σε ετήσιους **προϋπολογισμούς**, όπου οτιδήποτε καταλήγει να παρουσιάζεται ως ένα χρηματοοικονομικό πρόβλημα. Βασική υπόθεση της αρχικής αυτής φάσης σχεδιασμού είναι ότι δεν θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης στο μέλλον. Επομένως οι επιχειρήσεις χωρίς να λάβουν υπόψη οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, καταστρώνουν ετήσιους προϋπολογισμούς και στη συνέχεια πραγματοποιούνται χρηματοοικονομικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί, εάν αυτά τα οποία είχαν προϋπολογισθεί, επιτεύχθηκαν.

Το σημείο εκκίνησης του **μακροπρόθεσμου σχεδιασμού** είναι η πρόβλεψη για πολλά μελλοντικά έτη των πωλήσεων της επιχείρησης και ο σκοπός του είναι ο ορισμός των οργανωσιακών στόχων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των

στόχων αυτών. Διαφέρει από τους προϋπολογισμούς και ελέγχους μόνο ως προς τη χρονική περίοδο και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων.

Ο **στρατηγικός σχεδιασμός** σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον κλάδο εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων, οι οποίες δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών του βιομηχανικού κλάδου. Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να υποδείξει το μέλλον.

Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός στο μέλλον απαιτεί στελέχη με πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις. Απαιτεί επίσης την υιοθέτηση μιας δυναμικής παρά στατικής προσέγγισης του σχεδιασμού. Ενώ ο σχεδιασμός ποτέ δεν ήταν εύκολος, στο μέλλον γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολος για αρκετούς λόγους όπως η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, η αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια και ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψή του, η ταχεία απαξίωση και των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων, η ραγδαία αύξηση του αριθμού των εγχώριων και διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τους οργανισμούς και η μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας (Johnson και Scholes, 2002)

2.3. Νέο Δημόσιο Management

Το αντικείμενο της διοικητικής μεταρρύθμισης αποτελεί ένα κλασσικό αντικείμενο έρευνας και μελέτης και πριν από τουλάχιστον τριάντα χρόνια εμφανίστηκαν αξιόλογες μελέτες που εξέταζαν το πολυδιάστατο αυτό φαινόμενο (Caiden G., 1969, Caiden G. - Siedentopf H., 1982, Μακρυδημήτρης Α., 1995).

Το δημόσιο μάνατζμεντ εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1970, εκφράζοντας τότε περισσότερο μία θεσμική εξέλιξη και λιγότερο μία αφηρημένη ή θεωρητική ανάπτυξη. Η ιστορική αναδρομή του δημόσιου μάνατζμεντ έχει πυροδοτήσει κατά καιρούς

ποικίλες αναλύσεις συχνά αντιφατικές μεταξύ τους, σε σημείο που να θεωρείται ως ένα από τα παράδοξα των επιστημών του σχεδιασμού (Frost-Kumpf, Wechsler, 1993).

Οι λόγοι που συνέβαλαν καθοριστικά στην εμφάνιση και εδραίωση του δημόσιου μανάτζμεντ σύμφωνα με τον Ridley (1996) είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν σε κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτισμικούς και στο λόγο που διαδραματίζουν οι διεθνείς οργανισμοί (Ο.Ο.Σ.Α., Παγκόσμια Τράπεζα, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο). Ο Borins (1995) υποστηρίζει ότι οι λόγοι εδραίωσης του δημόσιου μανάτζμεντ είναι α) η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας, β) η πληροφοριακή έκρηξη, γ) η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, δ) οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών – πελατών των δημόσιων υπηρεσιών για ποιοτικές υπηρεσίες και ε) η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζομένους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλώς μία αμοιβή.

Η άνθηση του δημόσιου μανάτζμεντ οφείλεται, κατά τον Schwartz (1994), κυρίως στην οικονομική κρίση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν πολλά κράτη τα τελευταία είκοσι χρόνια, ανεξάρτητα των ιδεολογικών αποχρώσεων που θα μπορούσαν να εντοπισθούν μεταξύ των κυβερνητικών σχημάτων που έχουν τη διαχείριση της πολιτικής εξουσίας. Εάν ιστορικά η δημόσια γραφειοκρατία αναπτύχθηκε σε συνθήκες οικονομικής ευρωστίας, το δημόσιο μανάτζμεντ θεμελιώθηκε σε περιβάλλον οικονομικής στενότητας. Έτσι, η ανάγκη αύξησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας είναι περισσότερο πειστική από ό,τι ήταν σε άλλες ιστορικές περιόδους. Η συνθήκη αυτή προσδιορίζει με τη σειρά της τις θεωρητικές βάσεις του δημόσιου μανάτζμεντ που είναι :

α. Η σχέση της πολιτικής οικονομίας με τη δημόσια διοίκηση είναι απόλυτη καθόσον το διοικητικό γίνεσθαι δεν μπορεί και δεν πρέπει να εξετάζεται ανεξάρτητα και απομονωμένα από τις εξελίξεις των οικονομικών μεγεθών και τις γενικότερες οικονομικές τάσεις και vice versa. Βέβαια, στο πλαίσιο της διοικητικής προοπτικής και σκέψης η σχέση αυτή αποτυπώνεται ποικιλότροπα.

β. ο δεύτερος πυλώνας θεμελίωσης του δημόσιου μανάτζμεντ είναι αυτός των αρχών, μεθόδων και τεχνικών οργάνωσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ο Pollitt

(1995) υποστηρίζει ότι με το δημόσιο μάνατζμεντ, όπως αυτό εκδηλώθηκε μέσω μιας σειράς πολιτικών διοικητικής μεταρρύθμισης, επανήλθε στο προσκήνιο της διοικητικής σκέψης και πρακτικής η σκέψη του Taylor, και έτσι το δημόσιο μάνατζμεντ εκφράζει το Νεο-Taylorism.

Το δημόσιο μάνατζμεντ, που δεν πρέπει να συγχέεται με την περίοδο εμφάνισης του κινήματος της νέα δημόσιας διοίκησης (Marini F., 1971 και Levine C., Backoff R., Cahoon A., Siffin W., 1975), ενοποιεί το σύνολο των κριτικών τοποθετήσεων, αμφισβητήσεων και επιθέσεων που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί από θεωρητικούς αναλυτές του διοικητικού φαινομένου, αλλά και από διοικητικά στελέχη. Συνιστά πλέον ένα παγκόσμιο φαινόμενο (Kettl D., 1997 και Thompson F., 1997) και είναι ένα πολιτιστικό προϊόν (Hood C., 1996) που εκφράζει μία νέα, διαφορετική από τη γραφειοκρατική, προοπτική θεμελίωσης της διοικητικής δράσης. Στον πυρήνα της νέας αυτής αντίληψης τοποθετείται από κανονιστική άποψη η ανάγκη ενδυνάμωσης της επιχειρησιακής δράσης των υπηρεσιών του κράτους, οι οποίες οφείλουν να μάθουν να προσαρμόζονται στις ραγδαίες και συνήθως απρόβλεπτες για τη γραφειοκρατική λογική αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον τους. Επομένως, το δημόσιο μάνατζμεντ είναι μια σύνθετη διαδικασία που στοχεύει στο κοινωνικό περιβάλλον και η ποιοτική διαφορά μεταξύ της δημόσιας γραφειοκρατίας και του δημόσιου μάνατζμεντ είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του τελευταίου έναντι της εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει κάθε γραφειοκρατική οργάνωση.

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης είναι μια σκόπιμη αλλαγή των γραφειοκρατικών δομών και των διαδικασιών των δημόσιων οργανισμών με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους (Pollit and Bouckaert, 2000), η οποία περιλαμβάνει αναμόρφωση και προτυποποίηση των βασικών διαδικασιών, επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και αναθεώρηση των συστημάτων πρόσληψης, αλλά και εκπαίδευσης, πολλώ δε μάλλον αξιολόγησης και εξέλιξης.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζεται ως η πληρέστερη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου. Σήμερα οι δημόσιες οργανώσεις που εφαρμόζουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ απομακρύνονται από την εσωστρέφεια, τον νομικισμό και την αποκατάσταση ενός εσωτερικού διοικητικού ορθολογισμού και

κρίνονται με βάση τα αποτελέσματά τους που αφορούν και έχουν αποδέκτες τους πολίτες. Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης είναι ακριβώς **ο προσανατολισμός τους στους πολίτες – πελάτες των δημοσίων οργανώσεων**, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η θεωρία της «δημόσιας διοίκησης» έδιναν έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και, ιδίως, στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ **δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και ατομική επίδοση του υπαλλήλου**, η οποία **μετράται και αξιολογείται** σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδεικνύεται ο καλύτερος και επιβραβεύεται ηθικά και υλικά. Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα, τόσο ως προς τις ανάγκες του, όσο και ως προς τις απαιτήσεις που η οργάνωση έχει από αυτό. Μια χαρακτηριστική έννοια και έκφραση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ για το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία είναι δανεική από τις θεωρίες ποιότητας και εικονογραφεί τη νέα αντίληψη και τη βαρύτητα που αποδίδεται σ' αυτό, είναι «εσωτερικοί πελάτες» (Μιχαλόπουλος, 2003). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων, ευρέως διαδεδομένων, οικονομικών εργαλείων διοίκησης, όπως οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, μετά από διαπραγματεύσεις και όχι με προκαθορισμένους κανόνες δημοσίου δικαίου, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης στη βάση των στόχων και των αποτελεσμάτων, οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών κ.α.

Η σχετική βιβλιογραφία, σύμφωνα με την Philippidou et al (2004) παρέχει σειρά από αναλυτικούς ή / και συνοπτικούς ορισμούς για το τι είναι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Σύμφωνα με τους Pollit and Bouckaert (2000), υπάρχουν τουλάχιστον δύο συνιστώσες που θα πρέπει να λάβει υπόψη οποιαδήποτε προσπάθεια ορισμού του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και αυτές είναι η έννοια του «δημόσιου μάνατζμεντ» και η έννοια της «μεταρρύθμισης».

Το Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ είναι, κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια, η κυρίαρχη προσέγγιση που οδηγεί στην ανα-οριοθέτηση των σχέσεων του κράτους τόσο με την οικονομία, όσο και με την κοινωνία των πολιτών. Το συγκριτικό πλεονέκτημά του φαίνεται να είναι εκείνο που του προσάπτεται ως μειονέκτημα : το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ παραμένει περισσότερο ένας τίτλος κάτω από τον οποίο φιλοξενούνται θέματα, διοικητικά στυλ και υποδείγματα διοίκησης της δημόσιας υπηρεσίας που εφαρμόστηκαν ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία (Kettl D., 2000). Εξακολουθεί να είναι ένα σύνολο πολιτικών από το οποίο κάθε κυβέρνηση ή οργανισμός επιλέγει εκείνες τις δράσεις που θεωρεί ότι μπορεί να του αποδειχθούν χρήσιμες (Καρκατσούλης, 2004)

Η σχολή του «Νέου Δημόσιου Μανατζμεντ» έχει επηρεάσει ευρέως τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και εισήγαγε νέες πρακτικές διαχείρισης που δίνουν έμφαση στην αγορά και μεταμορφώνουν τις γραφειοκρατικές δομές των δημοσίων οργανισμών. Γενικά, το κίνημα αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως η μεταμόρφωση του γραφειοκρατικού συστήματος σε ένα μοντέλο πιο ευέλικτης διοίκησης. Η ετερογένεια στις απόψεις για το τι σημαίνει Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ διατρέχει τη βιβλιογραφία (Aucoin, 1990, Dunleavy and Hood, 1994, Ferlie et al, 1996, Hambleton, 1992, Kettl, 2000, Pollitt, 1990, Rhodes, 1987, Stoker, 1996 and Talbot, 2001). Έτσι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζεται ως :

- κίνητρο αποτελεσματικότητας. Ξεκίνησε στις αρχές του 1980 με έμφαση στη μείωση του κόστους, αύξηση της αποδοτικότητας και ξεκάθαρο «μάνατζμεντ» οδηγώντας σε αυξημένους οικονομικούς ελέγχους, περισσότερα συστήματα «εντολών και ελέγχου» και ισχυρή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- συρρίκνωση και αποκέντρωση, δίνοντας σημασία στη μετάβαση από τις μεγάλες, ιεραρχικές, γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές σε πιο αποκεντρωμένες, δικτυωμένες και ευέλικτες, επικεντρώνοντας σε δομικές αλλαγές και ενθάρρυνση των τοπικών αρχών
- αναζήτηση της αριστείας, δίνοντας σημασία στις λειτουργίες «back office» αυτή η τάση επικεντρώνεται στη μαθησιακή οργάνωση, απελευθέρωση της επιχειρηματικής σκέψης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και στην απορρύθμιση

- προσανατολισμός της δημόσιας υπηρεσίας, δίνοντας σημασία στους πολίτες / πελάτες, εστιάζοντας τις κρίσιμες μεταρρυθμίσεις δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών «front office», τη διαβούλευση και τη συμμετοχή και την προοπτική ενεργούς εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών. Μια τάση που στον ιδιωτικό τομέα υποστηρίζει ότι οι εταιρείες έχουν και άλλες ευθύνες πλνν της αύξησης των κερδών των μετόχων, ενώ στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τις ευθύνες έναντι των υπαλλήλων, προμηθευτών και κοινωνικών ομάδων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Εμπνευσμένη από τα νέα αναπτυξιακά πρότυπα, στα οποία επικρατούν κυρίως νεοφιλελεύθερες ιδέες, η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management) αμφισβητεί τη γραφειοκρατία και γεφυρώνει τον τεύλορισμό μεταφέροντας εργαλειακές προσεγγίσεις από τον ιδιωτικό τομέα (Κτιστάκη, 2009). Αυτό, ως ένα σημείο, χρειαζόταν στην ελληνική δημόσια διοίκηση, για να επιτευχθούν χρονίζοντες στόχοι αποτελεσματικότητας, χωρίς όμως υπερβολές στη συνεχή επιδίωξη της αποδοτικότητας. Οι δράσεις που συνδέουν τη λεγόμενη Νέα Δημόσια Διοίκηση ταξινομούνται παρακάτω :

- Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) των πολιτικών (policies)
- Διοίκηση των αποτελεσμάτων (output / outcome management) σε προγράμματα ή/και υπηρεσίες
- Διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) παρεχόμενων υπηρεσιών
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance) με απλούστευση των διαδικασιών μέσω και του διαδικτύου
- Μέτρηση συγκριτικής απόδοσης μονάδων (benchmarking) και έλεγχος αυτών (audit)
- Κατάρτιση και παρακολούθηση προϋπολογισμών (budgeting) και ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement)
- Σύνδεση αμοιβών προσωπικού με την απόδοσή του (HR Performance) (Δικαίος et al, 2017)

Κεφάλαιο 3 : Τοπική Αυτοδιοίκηση

3.1. Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

3.1.1. Εισαγωγικά

Όπως αναφέρουν οι Μακρυδημήτρης και Πραβίτα (2012), η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει, κατά την παρ. 1 του άρθρου 102 του Συντάγματος, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού. Για τον σκοπό αυτόν, συστήνονται ξεχωριστά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με δική τους οργάνωση, προσωπικό και περιουσία που διοικούνται από αιρετούς εκπροσώπους των τοπικών κοινωνιών και ασκούν την εξουσία τους στο πλαίσιο της δράσης και της αποστολής της αντίστοιχα εδαφικά προσδιορισμένης μονάδας (δήμος, περιφέρεια) για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και τη διοίκηση των δημόσιων υποθέσεων ανάλογου επιπέδου. Εξάλλου, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, πέρα από την κύρια αποστολή τους, αναλαμβάνουν επίσης της διεκπεραίωση σε τοπικό επίπεδο αρμοδιοτήτων που ανήκουν στο Κράτος για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Το σύστημα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα οργανώνεται σε δύο λειτουργικές βαθμίδες : τους δήμους και τις περιφέρειες. Μεταξύ των δύο βαθμίδων της τοπικής αυτοδιοίκησης, παρά τη διαφορά των εδαφικών τους ορίων, δεν υφίσταται ιεραρχική σχέση, αλλά κατανομή διακριτών αρμοδιοτήτων. Ασκούν δε τις αρμοδιότητες αυτές σε συνεργασία αλλά όχι επικάλυψη μεταξύ τους, αλλά και με την κεντρική διοίκηση του Κράτους (Κυβέρνηση, Υπουργεία). Απώτερος σκοπός όλων είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (τοπικού ή γενικού), η οικονομική ανάπτυξη και ευημερία και η κοινωνική συνοχή.

Η τοπική αυτοδιοίκηση και δημοκρατία αποτελούν αλληλένδετα φαινόμενα κοινωνικής οργάνωσης και πολιτικής συμπεριφοράς, που συνδέονται ουσιαστικά όχι μόνο στο επίπεδο οργάνωσης της ίδιας της τοπικής αυτοδιοίκησης, των θεσμών και οργάνων της, που δεν μπορεί παρά να κυβερνώνται δημοκρατικά με την συναίνεση και τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας, αλλά και στη συμβολή της στην εδραίωση του δημοκρατικού πολιτεύματος στη λειτουργία του πολιτικού συστήματος γενικότερα. Η ιδέα ότι η πόλη και η τοπική κοινότητα είναι όχι μόνο περισσότερο οικεία, προσβάσιμη

και προσφιλής στους πολίτες (δημότες), αλλά και λιγότερο καταπιεστική, πιο φιλελεύθερη και δημοκρατική από ότι το Κράτος στη γενικότητά του και οι απομακρυσμένοι θεσμοί της δημόσιας γραφειοκρατίας μοιάζει να διαθέτει ευρύτερη συμβολική ισχύ και ακτινοβολία (Beetham, 1996). Κοντολογίς, η ελευθερία, η δημοκρατία και η δημιουργικότητα ανθούν και καλλιεργούνται στην πόλη ή την αστική κοινότητα, και μάλιστα στο μέτρο που αυτή αυτοδιοικείται και αυτοκυβερνάται (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα, 2012)

3.1.2. Ιστορική εξέλιξη των Δήμων

Η ιστορία των δήμων και των κοινοτήτων στη Χώρα μας μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις, όπως αναφέρουν οι Μακρυδημήτρης και Πραβίτα (2012) :

α' φάση : Η πρώτη φάση ήταν αυτή κατά την οποία υπήρχαν μόνο κοινότητες και δεν υπήρχαν καθόλου δήμοι και εκτείνεται καθ' όλη την προεπαναστατική περίοδο της οθωμανικής κατοχής, αλλά και πριν από αυτήν. Επίσης, η φάση αυτή καλύπτει και τους επαναστατικούς χρόνους, την κρίσιμη δεκαετία του 1820. Έτσι, κατά το νόμο περί “Οργανισμού των Ελληνικών Επαρχιών” της 30ης Απριλίου 1822 προβλέφθηκε η περιφερειακή διοικητική διαίρεση του υπό σύσταση εθνικού κράτους σε επαρχίες – αντεπαρχίες και κοινότητες.

β' φάση : Η δεύτερη φάση ήταν αυτή κατά την οποία υφίστανται μόνο δήμοι, καταργουμένων των κοινοτήτων, και εκτείνεται κατά την περίοδο από το 1832 έως το 1912, δηλαδή καθ' όλον σχεδόν το 19ο αιώνα από την εθνική απελευθέρωση και μετά και περιλαμβάνει και τις δύο υποπεριόδους της βασιλείας του Όθωνα (1833-1843 και 1843-1862) καθώς και την περίοδο της βασιλείας του Γεωργίου Α'.

Με το Νόμο “περί συστάσεως των Δήμων” της 27ης Δεκεμβρίου 1833, η Χώρα διαιρέθηκε σε δήμους, οι οποίοι διακρίθηκαν σε τρεις τάξεις κατά το πληθυσμιακό κριτήριο (α' τάξη με 10.000 κατοίκους και άνω, β' τάξη με 2.000 κατοίκους και άνω και γ' τάξη με ακόμα μικρότερους δήμους). Τα όργανα διοίκησης

των δήμων (οι δημοτικές αρχές) ήταν ο Δήμαρχος, οι Πάρεδροι και το Δημοτικό Συμβούλιο. Οι Δήμαρχοι και οι Πάρεδροι, δεν εκλέγονταν άμεσα από τους δημότες, αλλά έμμεσα από ειδικό όργανο, το δημαιρεσιακό συμβούλιο (άρθρα 75 επ.) που απαρτιζόνταν από τα μέλη του δημοτικού συμβουλίου και ίσο με αυτό αριθμό εκ των “μάλλον φορολογουμένων” δημοτών. Ειδικότερα, για κάθε θέση Δημάρχου εκλέγονταν από το δημαιρεσιακό συμβούλιο τρεις υποψήφιοι, μεταξύ των οποίων όφειλε να γίνει η τελική επιλογή και ο διορισμός του Δημάρχου, για μεν τους Δήμους α' και β' τάξεως από τον ίδιο το Βασιλέα, για δε τους Δήμους γ' τάξεως από την αρμόδια Νομαρχία.

γ' φάση : Η τρίτη φάση ήταν αυτή της συνύπαρξης δήμων και κοινοτήτων, εφόσον οι τελευταίες αναβίωσαν με τη μεταρρυθμιστική τομή που επέφερε ο Νόμος ΔΝΖ του 1912 από την πρώτη Κυβέρνηση του Ελευθέριου Βενιζέλου περί συστάσεων Δήμων (οι πρωτεύουσες των νομών και οι πόλεις άνω των 10.000 κατοίκων) και Κοινοτήτων (συνοικισμοί άνω των 3.000 κατοίκων με δημοτικό σχολείο στοιχειώδους εκπαίδευσης ή και μεγαλύτερων των 300 κατοίκων εάν υπήρχε δημοτικό σχολείο). Η φάση αυτή διήρκησε κατά το μεγαλύτερο διάστημα του 20ου αιώνα και κατέληξε σε οξύ κατακερματισμό της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης. Μια αυτοδιοίκηση που έφτασε να αριθμεί περί τις 5.318 κοινότητες, εκ των οποίων οι 4.513 (ήτοι, ποσοστό 84,5% του συνόλου) είχαν πληθυσμό μικρότερο των 1.000 κατοίκων, ενώ περί τις 2.000 εξ αυτών είχαν λιγότερους και από 300 κατοίκους, και 457 δήμους, εκ των οποίων μόνο 134 είχαν πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων (το ελάχιστο πληθυσμιακό όριο που είχε προσδιοριστεί στις αρχές του 20ου αιώνα)

δ' φάση : Η τέταρτη φάση στην ιστορική πορεία των δήμων και κοινοτήτων στην Ελλάδα εγκαινιάστηκε με το Νόμο 2539/1997 για τη Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σύμφωνα με το σχέδιο Καποδίστριας, που δρομολογήθηκε τότε, καταργήθηκαν οι έως τότε υφιστάμενοι δήμοι και κοινότητες και συστάθηκαν νέοι πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. μετά από αναγκαστική συνένωση των προϋφιστάμενων (αυτοί ξεπερνούσαν τις 5.500 και περιορίστηκαν στους 1.034) και

σηματοδότησε τη βούληση για οργανωτικές ρυθμίσεις προκειμένου λειτουργίες του κράτους και των κεντρικών μηχανισμών να μεταφερθούν προς το τοπικό επίπεδο και τους ΟΤΑ. Μια σειρά από θεσμούς, διαδικασίες και πρακτικές έρχονται να ενταχθούν στην καθημερινή λειτουργία του κράτους ως ανταπόκριση σε ανάγκες και πιέσεις από τον ευρωπαϊκό χώρο και τις κοινές ευρωπαϊκές πρακτικές (Σωτηρόπουλος, 2007).

Η μεταρρύθμιση του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Χώρα προωθήθηκε ακόμα περισσότερο μια δεκαετία περίπου αργότερα, όταν σύμφωνα με το σχέδιο Καλλικράτης (Ν. 3852/2010) ο αριθμός των δήμων περιορίστηκε ακόμη περισσότερο, εφόσον αυτοί οργανώθηκαν σε ευρύτερα χωρικά και πληθυσμιακά μεγέθη, καταργήθηκαν ολοσχερώς οι νομαρχίες, μολοντί αποτελούσαν τον παλιότερο και διαρκέστερο διοικητικό θεσμό στη Χώρα, ενώ η δευτεροβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση οργανώθηκε στο επίπεδο της περιφέρειας, η οποία έως τότε συνιστούσε μορφή διοικητικής αποκέντρωσης.

Ο ευρύτερος προσανατολισμός των αλλαγών στοχεύει στην παρακολούθηση των λειτουργιών που έχουν αναλάβει οι αντίστοιχοι αυτοδιοικητικοί θεσμοί στον ευρωπαϊκό χώρο. Γενικότερα, η “Νέα Αρχιτεκτονική” ήταν προσανατολισμένη στην ολοκλήρωση των αυτοδιοικητικών θεσμών ως προς την επικοινωνία του πολίτη με τους επίσημους φορείς και την παράλληλη απαλλαγή των κεντρικών μηχανισμών από την επαφή με το κοινό. Επιπλέον, αναδεικνύεται η Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση σε κρίσιμο αναπτυξιακό πόλο ο οποίος συντονίζει και εκφράζει το ειδικό αναπτυξιακό δυναμικό κάθε περιοχής. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, η νέα δομή που προκύπτει υποστηρίζεται από το αντίστοιχο προσωπικό που στελεχώνει τις απαραίτητες θέσεις εργασίας στο νέο οργανόγραμμα. Ακόμη, κεντρικός προσανατολισμός των νέων σε περιεχόμενο θεσμών είναι η εξωστρέφεια και η προώθηση της δημόσιας λογοδοσίας. Στο πλαίσιο αυτό θεσμοθετήθηκαν μεταξύ άλλων ο Συνήγορος του Δημότη, τα Συμβούλια Ένταξης Μεταναστών, διαδικασίες δημόσιας και ανοικτής διαβούλευσης προκειμένου να ενισχυθεί η συμμετοχή των πολιτών και ο δημόσιος διάλογος για θέματα που απασχολούν τις επιμέρους κοινότητες ή ευρύτερες περιοχές (Υπουργείο Εσωτερικών, 2010). Η τρέχουσα διάταξη των αυτοδιοικητικών θεσμών στην Ελλάδα υποστηρίζει μερικώς το πάγιο αίτημα της αποκέντρωσης ενώ

παράλληλα ανταποκρίνεται σε κάποιο βαθμό στους άξονες της Λευκής Βίβλου για την Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση η οποία υιοθετήθηκε από την Επιτροπή των Περιφερειών (ΕτΠ, 2009)

Αν και οι αυτοδιοικητικοί θεσμοί στην Ελλάδα βρίσκονται τις τρεις τελευταίες δεκαετίες σε μια διαρκή, σταθερή αν και αργή, διαδικασία ανάπτυξης με το ρόλο τους να διευρύνεται διαρκώς και να καθίστανται σταδιακά κρίσιμος για την υλοποίηση εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών σε διάφορα επίπεδα, η θέση της Χώρας δεν έχει μεταβληθεί δραστικά αναφορικά με τη λειτουργία του Κράτους, η οποία παραμένει συγκεντρωτική. Η λειτουργία των επίσημων φορέων παραμένει χαρακτηριστικά συγκεντρωμένη στο κέντρο και υπό τον έλεγχο του κράτους και υποστηριζόμενη από ένα πλέγμα πολυδιασπασμένων και πολυδαίδαλων φορέων και κρατικών υπηρεσιών (Hlepas & Getimis, 2010 : 427).

Οι αυτοδιοικητικοί θεσμοί βρίσκονται στο σημείο εκκίνησης μιας νέας πραγματικότητας για το ρόλο και τη συμβολή τους στην οργάνωση της ζωής των μελών της κοινότητας ενέργειες οι οποίες – αρχικά τουλάχιστον – φαίνεται να είναι σε θέση να θέσουν την αυτοδιοίκηση στο επίκεντρο της τοπικής κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης (Loughlin, 2004 : 287 και Μακρυδημήτρης Α., 1999 : 143).

3.1.3. Αρμοδιότητες και Διοίκηση Δήμων

Οι πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. είναι αρμόδιοι και υπεύθυνοι να αναπτύσσουν δραστηριότητες και πρωτοβουλίες για μια σειρά τομέων της δημόσιας πολιτικής σε τοπικό επίπεδο. Αυτοί είναι κυρίως οι τομείς της ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος, της ποιότητας ζωής και εύρυθμης λειτουργίας των πόλεων, της απασχόλησης, της κοινωνικής πρόνοιας και αλληλεγγύης, της παιδείας, του πολιτισμού, του αθλητισμού και της πολιτικής προστασίας.

Όπως αναφέρουν οι Μακρυδημήτρης και Πραβίτα (2012) το εύρος των δραστηριοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης, το αιρετό των αρχών της και η διαρκής

λογοδοσία τους στην τοπική κοινωνία, η οποία με τον τρόπο αυτόν και με την άμεση συμμετοχή των ίδιων των πολιτών μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτοκυβερνάται, καθιστούν την τοπική αυτοδιοίκηση μια πολιτεία εν σμίκρυνση, μια μικρογραφία του ευρύτερου πολιτικού συστήματος της Χώρας.

Δυνατότητες δράσεις σε τομείς και πεδία της δημόσιας πολιτικής επιτρέπουν στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδίως στους πιο ισχυρούς και δημιουργικούς από αυτούς, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να προωθήσουν έργα που εκφράζουν την τοπική πολιτική και πολιτιστική ταυτότητα, συντελούν στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία των κατοίκων της περιοχής τους, συμβάλλουν στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών για τις οποίες υπάρχει πραγματική ανάγκη στην τοπική κοινωνία. Μολονότι οι διαθέσιμοι πόροι και η αποτελεσματικότητα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ποικίλλουν εξαιρετικά ανά χώρα ή και ιστορική περίοδο, η συγκριτική έρευνα δείχνει ότι η πολιτική, οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δράση των Ο.Τ.Α. διαθέτει ευρύτατα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης, διεκδίκησης και συμβολής στη γενική κοινωνική ευημερία και την τοπική διακυβέρνηση.

Στους δήμους αναγνωρίζεται τέλος και ευρεία γνωμοδοτική αρμοδιότητα για ορισμένα ζητήματα. Ειδικότερα, προκειμένου για την έκδοση από τις κρατικές αρχές οποιασδήποτε διοικητικής κανονιστικής πράξης που αναφέρεται στην προστασία του περιβάλλοντος, στα ρυθμιστικά ή χωροταξικά σχέδια, καθώς και στη χωροθέτηση εγκαταστάσεων και λοιπών δραστηριοτήτων απαιτείται η γνώμη των δημοτικών συμβουλίων, στην περιφέρεια των οποίων προβλέπεται να εφαρμοστούν αυτές οι πράξεις.

Κάθε Δήμος διοικείται από το Δήμαρχο, την Εκτελεστική Επιτροπή, το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή και την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, ενώ η διάρκεια της Δημοτικής περιόδου, σύμφωνα με το άρθρο 6 του νέου Νόμου 4555/2018 Κλεισθένης Ι, ορίζεται σε τέσσερα έτη.

3.2. Αυτοδιοίκηση στον Ευρωπαϊκό και Διεθνή Χώρο

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο η θεωρητική συζήτηση, όσο και οι μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ, επικεντρώνονται στην αναζήτηση νέων μεθόδων και πρακτικών οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και δημοκρατικής νομιμοποίησης των δημόσιων πολιτικών. Παράλληλα, όμως, εμφανείς ήταν και οι τάσεις για ουσιαστικές ιδιωτικοποιήσεις, εν όλο ή εν μέρει, ορισμένων δημοτικών υπηρεσιών, με τη μετάθεσή τους στο χώρο της αγοράς με το επιχείρημα ότι μέσω του ιδιωτικού ανταγωνισμού οι σχετικές υπηρεσίες θα γίνονταν φθηνότερες και ποιοτικότερες, έτσι ώστε κερδισμένος τελικά να είναι ο πολίτης – καταναλωτής, θέση που τελικά διαψεύστηκε σε αρκετές περιπτώσεις (λ.χ. στις περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης των υπηρεσιών ύδρευσης).

Η οικονομική κρίση και το περιοριστικό πλαίσιο δημόσιων δαπανών, οι διαρκώς διευρυνόμενες απαιτήσεις αντιμετώπισης νέων κοινωνικών προκλήσεων όπως η φτώχεια, ο κοινωνικός αποκλεισμός και η μακροχρόνια ανεργία, η ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε τομείς όπως ο τουρισμός, οι μεταφορές, το περιβάλλον, η ποιότητα ζωής, η υγεία, η εκπαίδευση και η κοινωνική πρόνοια, διαμόρφωσαν ένα νέο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παρά τις έντονες διαφοροποιήσεις των Ο.Τ.Α. ως προς τη νομοκοινοτική τους θέση και τις λειτουργίες που επιτελούν, οι μεταρρυθμιστικές τάσεις διεθνώς κινήθηκαν σε τρεις βασικές κατευθύνσεις :

α. την εδαφική αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι περισσότερες χώρες της Ευρώπης προχώρησαν στην αντιμετώπιση προβλημάτων που οφείλονταν στον κατακερματισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε πολλές μικρές μονάδες, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δομών, των διαδικασιών και των πολιτικών χωρικού και αναπτυξιακού σχεδιασμού μέσω αναγκαστικών ή εθελούσιων συνενώσεων όμορων δήμων και κοινοτήτων, καθώς και

(ή εναλλακτικά) στην εμβάθυνση των θεσμών διαδημοτικής συνεργασίας μέσω της σύστασης συνδέσμων και τη σύναψη διαδημοτικών συμβάσεων με στόχο την παροχή υπηρεσιών και την κατασκευή έργων, αλλά και με τη θεσμοθέτηση νέων μορφών μητροπολιτικής διοίκησης ή αυτοδιοίκησης, μέσω της δημιουργίας μικτών σχημάτων μητροπολιτικής διακυβέρνησης ή αυτοδιοίκησης, μέσω της δημιουργίας μικτών σχημάτων μητροπολιτικής διακυβέρνησης με τη συμμετοχή των Ο.Τ.Α., κοινωνικών και οικονομικών φορέων.

Η εμπειρία αναδεικνύει πλήθος οργανωτικών και λειτουργικών μορφών διαδημοτικής συνεργασίας μέσω συνδέσμων για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών (π.χ. ύδρευση, συγκοινωνία) και διαδημοτικών επιχειρήσεων με σκοπό την επιδίωξη ευρύτερων στόχων όπως η αναπτυξιακή συνεργασία, η διαχείριση κοινών φυσικών πόρων, η εκπόνηση προγραμμάτων για εξειδικευμένα προβλήματα που υπερβαίνουν τις υπάρχουσες διοικητικές διαιρέσεις. Κοινός παρονομαστής των πρωτοβουλιών αυτών είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, η συνέργεια – συμπληρωματικότητα οικονομικών πόρων, υλικοτεχνικής υποδομής και ανθρώπινου δυναμικού.

Την ίδια λογική εξυπηρετούν και οι μορφές δικτύωσης των Ο.Τ.Α. με άλλους φορείς της κεντρικής και της αποκεντρωμένης διοίκησης, όπως Υπουργεία, δημόσιες υπηρεσίες, συνδικάτα, αντιπροσωπευτικές οργανώσεις, επιχειρήσεις, κοινωνικοί φορείς, με σκοπό την επίλυση των τοπικών προβλημάτων. Η διαμόρφωση τοπικών συμφώνων ή άλλης μορφών πολυετούς συνεργασίας αποτελούν τις πιο συνήθεις μορφές δικτύωσης. Και οι μεταρρυθμίσεις αυτές επιδιώκουν την επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω της αντιστοίχισης των διοικητικών ορίων των Ο.Τ.Α. με τα αντίστοιχα όρια των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών των τοπικών κοινωνιών.

β. η λειτουργική αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ (Ν.Δ.Μ.). Οι βασικότερες θεσμικές καινοτομίες σχετίζονται με την εισαγωγή του Ν.Δ.Μ. στην τοπική αυτοδιοίκηση εντοπίζονται στους εξής τομείς :

- Ο διαχωρισμός των δομών και λειτουργιών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε δύο βασικές ενότητες. Ο κεντρικός πυρήνας των δημοτικών δομών που επιφορτίζονται με τη διαμόρφωση των τοπικών πολιτικών παραμένουν υπό τον έλεγχο των εκλεγμένων οργάνων, όπως το δημοτικό συμβούλιο και ο δήμαρχος. Παράλληλα, υπηρεσίες που έχουν σχέση με την παροχή υπηρεσιών αυτονομούνται από τον άμεσο πολιτικό έλεγχο μέσω ιδιωτικοποιήσεων ή μετοχοποιήσεων και της υπαγωγής τους σε ειδικό καθεστώς λειτουργίας βάσει ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων. Βασική επιδίωξη του διαχωρισμού αυτού είναι η ισχυροποίηση των επιτελικών λειτουργιών των Ο.Τ.Α., δηλαδή της δυνατότητας στρατηγικού σχεδιασμού και εξειδίκευσης των όρων και των προϋποθέσεων είτε της άμεσης παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες είτε της ανάληψης δραστηριοτήτων από επιχειρήσεις και ιδιώτες

- Η έμφαση στη μείωση των δαπανών παροχής υπηρεσιών μέσω της εισαγωγής συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των δημοτικών υπηρεσιών με άλλους εναλλακτικούς παρόχους σε τομείς, όπως συλλογή και διαχείριση απορριμμάτων, συγκοινωνίες, εκπαίδευση, υγεία, κοινωνική πρόνοια. Η παροχή των δημόσιων αυτών υπηρεσιών γίνεται συνήθως μέσω διαγωνισμών στους οποίους ανταγωνίζονται με τους ίδιους όρους ιδιωτικές επιχειρήσεις με τις δημοτικές υπηρεσίες. Βασική επιδίωξη είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η παροχή περισσότερων επιλογών στους πολίτες.

- Η αναβάθμιση των μέσων συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των τοπικών υπηρεσιών. Έμφαση δίνεται σε συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους και προτεραιότητες και όχι μόνο στην τυπική νομιμότητα της δράσης.

Σε πολλές χώρες οι τοπικές αυτοδιοικήσεις επέλεξαν την εκτεταμένη χρήση του θεσμού των προγραμματικών συμβάσεων με άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, ιδιωτικούς και κοινωνικούς φορείς με σκοπό την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες αποτελούν θεσμικό εργαλείο πολυεπίπεδης και πολύμορφης συνεργασίας, αν και δεν συνδέονται άμεσα με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Οι προγραμματικές συμβάσεις θεωρείται ότι διευκολύνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας υλοποίησης πολιτικών από τους Ο.Τ.Α., σε σχέση με τον κλασικό ιεραρχικό συντονισμό μέσω αναθέσεων έργων και παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία προσαρμογής στους Ο.Τ.Α. και στους φορείς υλοποίησης, σε νέα δεδομένα που επιβάλλουν ταχεία και αποτελεσματική κρατική παρέμβαση σε σχέση με άλλες μορφές που απαιτούν την έκδοση χρονοβόρων νομοθετικών ή κανονιστικών πράξεων.

Ιδιαίτερη κατηγορία αποτελούν οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.) με τις οποίες επιδιώκεται ο επιμερισμός του επιχειρηματικού ρίσκου μεταξύ Ο.Τ.Α. και ιδιωτών και η άντληση χρηματοδοτικών πόρων για την κατασκευή έργων. Οι εταιρικές αυτές σχέσεις τείνουν να αποτελούν το βασικό θεσμικό μέσο υλοποίησης δημοσίων επενδύσεων και μορφές συνεργασίας για τη χρηματοδότηση, κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία των υποδομών ή την παροχή υπηρεσιών και διαφέρουν τόσο ως προς το θεσμικό πλαίσιο που τις διέπει όσο και ως προς το σκοπό για τον οποίο έχουν συναφθεί.

γ. η δημοκρατική αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Μια τρίτη κατηγορία μεταρρυθμίσεων σχετίζεται με την αναβάθμιση των δημοκρατικών λειτουργιών και του πολιτικού ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω της ενδυνάμωσης των δομών, διαδικασιών και πρακτικών συστηματικής συμμετοχής των πολιτών / χρηστών των δημοτικών υπηρεσιών στις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης των πολιτικών, μέσω θεσμών διαβούλευσης και ουσιαστικής συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Οι συμμετοχικές μεταρρυθμίσεις αποτυπώνονται στην εισαγωγή τοπικών δημοψηφισμάτων για τη λήψη αποφάσεων μέσω λαϊκών πρωτοβουλιών, την άμεση συμμετοχή των χρηστών μιας υπηρεσίας στα αντίστοιχα δημοτικά όργανα και τη λειτουργία συμμετοχικών θεσμών σε τοπικό επίπεδο, όπως τα συμβούλια των νέων, μεταναστών, οι επιτροπές γειτονιάς κ.α. Με τον τρόπο αυτό οι πολίτες προσεγγίζονται ως συμμετέχοι στη διαμόρφωση νέων, δικαιότερων και αρτιότερων πολιτικών και η παράλληλη εκπροσώπησή τους από συλλογικούς φορείς, δεν ενισχύει μόνο τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων αλλά βελτιώνει και την ποιότητα των πολιτικών, στο μέτρο που εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πολιτών και ο βαθμός αποδοχής τους (Χλέπας, Γούπιος, Σαπουνάκης, 2014)

Κεφάλαιο 4 : Μητροπολιτική Αυτοδιοίκηση

4.1. Ορισμός μητροπολιτικής περιοχής

Οι Μητροπολιτικές Περιοχές ή Περιφέρειες αποτελούν σχετικά πρόσφατες εκφάνσεις του χωρικού σχεδιασμού, στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης χωρικής διακυβέρνησης. Πρόκειται για μια νέα πραγματικότητα της αστικής γεωγραφίας, διότι προτείνει εναλλακτικά σχέδια χωρικής οργάνωσης και διακυβέρνησης, που δίνουν προτεραιότητα στην ίδια την πόλη (ΥΠΕΣ, 2017)

Η αποσαφήνιση του όρου “μητροπολιτική περιοχή” είναι δύσκολο να επιτευχθεί καθώς υπάρχουν πολλές απόψεις για το ποιες περιοχές μπορούν να οριστούν ως μητροπολιτικές. Συνήθως οι χώρες του ΟΟΣΑ δεν παρέχουν συγκεκριμένο στατιστικό ορισμό των μητροπολιτικών περιοχών τους, αλλά στις χώρες όπου υφίστανται τέτοιος ορισμός (Αμερική, Γερμανία, Ολλανδία), συνήθως συσχετίζεται με “ολοκληρωμένες λειτουργικά ενότητες οι οποίες διαμορφώνονται βάση κάποιου κριτηρίου που αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην “ημερήσια ζώνη διακίνησης ατόμων” (daily commuting zone) (OECD, 1999) (Μωλιώτη, 2020)

Κατά τον Le Gales η έννοια της μητροπολιτικής περιοχής αποτελεί ένα κοινωνικό και πολιτικό κατασκεύασμα με εδαφική βάση, που προκύπτει από το πλέγμα των λειτουργιών που διαχέονται σ’ αυτήν. Είναι το επίπεδο που μπορεί αφενός να μειώσει τα κόστη των συναλλαγών (transaction costs) και αφετέρου να εκπληρώσει καλύτερα τη λειτουργία του συντονισμού – κυρίως μέσω του σχεδιασμού. Σ’ αυτό συμβάλλουν η εγγύτητα των τοπικών δρώντων και θεσμών και οι αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ διαφόρων οργανώσεων στο δεδομένο χώρο (Σπανού, 2003)

Σύμφωνα με την έκθεση του 2019 του οργανισμού United Cities and Local Government, οι μητροπολιτικές περιοχές είναι αστικοί οικισμοί με πληθυσμό άνω του ενός εκατομμυρίου κατοίκων, συμπεριλαμβανομένης της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής και της αγοράς εργασίας. Ωστόσο, διαφορετικοί τύποι μητροπολιτικών περιοχών συναντώνται ανά τον κόσμο από τις “εδραιωμένες” μητροπολιτικές περιοχές που φιλοξενούν συγκεντρώσεις επιχειρήσεων, κεφαλαίων και εργαζομένων ανωτέρου

εκπαιδευτικού επιπέδου (Χονγκ Κονγκ, Λονδίνο, Νέα Υόρκη, Παρίσι, Τόκυο) στις διευρυμένες μητροπολιτικές περιοχές χωρών χαμηλών και μεσαίων εισοδημάτων που κυριαρχούνται από φτωχές συνοικίες και άτυπες οικονομίες (Ντάκα, Κινσάσα, Λάγκος), αλλά και στις “αναδυόμενες” παγκόσμιες πόλεις των ταχέως αναπτυσσόμενων οικονομιών (Κωνσταντινούπολη, Σάο Πάολο, Σαγκάη και Πόλη του Μεξικού) ενδιάμεσως των μητροπόλεων αναδυόμενων χωρών με έντονες κοινωνικοοικονομικές αντιθέσεις (Κάιρο, Δελχί, Γιοχάνεσμπουργκ, Μανίλα)

Οι μητροπολιτικές περιοχές θεωρούνται παγκοσμίως χώροι καινοτομίας, δημιουργίας πλούτου, πολιτισμού και ευκαιριών αντιπροσωπεύοντας το 60 % του παγκοσμίου ΑΕΠ. Εκεί εδρεύουν κυβερνήσεις, εταιρείες ηγέτες, πανεπιστήμια, ερευνητικά και πολιτιστικά κέντρα και οργανώσεις κλειδιά της κοινωνίας των πολιτών, όπως επίσης και ένα μεγάλο ποσοστό ταλέντων, δημιουργικότητας και καλλιτεχνών, τεχνολογικής καινοτομίας, διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης.

Ωστόσο, η ποιότητα ζωής στις μητροπολιτικές περιοχές απειλείται διαρκώς από συμφόρηση, ρύπανση, κοινωνικές και φυλετικές ανισότητες και βία, μεταξύ άλλων κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Οι μητροπόλεις συχνά αποτελούνται από κατακερματισμένα αστικά τοπία που κυμαίνονται από πλούσιες έως περιθωριοποιημένες (ή ακόμη και γκέτο) γειτονίες με πυρήνες και περιφερειακές περιοχές.

Η ανάπτυξη των μητροπολιτικών περιοχών έχει δώσει ώθηση στην ανάπτυξη των χώρων στα περίχωρα ή προάστια αυτών που εξελίχθηκαν σε αστικές οικονομίες με κύριες υποδομές και θεσμικές διαδικασίες. Στις αναπτυσσόμενες χώρες η ταχεία αστικοποίηση έχει συχνά συνοδευτεί από εκτεταμένες ανεπίσημες αστικές συγκεντρώσεις στις περιφέρειες, παρέχοντας στέγαση σε εκατοντάδες χιλιάδες ανθρώπων με μειωμένη ή καθόλου πρόσβαση σε βασικές υποδομές και υπηρεσίες αλλά σε μόνιμη έκθεση σε φυσικές καταστροφές.

Οι μητροπολιτικές περιοχές έχουν αποτελέσει κατά καιρούς πεδίο μάχης για θέματα όπως η μείωση των ανισοτήτων, η αντιμετώπιση των προκλήσεων της

κλιματικής αλλαγής και η προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Όπως άλλωστε τονίζεται και στην Νέα Αστική Ατζέντα, όπου θεμελιώνεται το “δικαίωμα στην πόλη” (δικαίωμα στην ισότητα των φύλων, στέγαση, κινητικότητα, ασφάλεια, βασικές υπηρεσίες και πολιτισμό) μια αρχή που υποστηρίζεται από όλους τους οργανισμούς που εκπροσωπούν τις μητροπολιτικές πόλεις και θέτει τις βάσεις για πρωτοβουλίες που οδηγούν σε πιο δημοκρατικές και βιώσιμες πόλεις στο πλαίσιο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (UCLG, 2020)

4.2. Ιστορική εξέλιξη

Η όλη διαδικασία προς το μετασχηματισμό μιας μεγάλης πόλης σε μητρόπολη δεν επηρεάζει μόνο την περιοχή αναφοράς αυτή καθ’ αυτή, αλλά και τις χωρικές ενότητες εκτός του κέντρου της. Ιστορικά το φαινόμενο της δημιουργίας και ανάπτυξης των μητροπολιτικών περιοχών είναι συνυφασμένο με την παράλληλη ανάπτυξη του βιομηχανικού τομέα και των εξωτερικών οικονομιών κλίμακας (agglomeration economies). Η δυναμική η οποία αναπτύσσεται, τείνει να προσελκύει περαιτέρω επιχειρήσεις και επενδύσεις, με αποτέλεσμα να διευρύνεται η αγορά εργασίας και να ενισχύεται ο τριτογενής τομέας (Οικονόμου, 2000)

Η δημιουργία μητροπολιτικών δήμων / συνδέσμων συνεχίστηκε σε όλη την Ευρώπη, καθώς επιλύει προβλήματα διοίκησης των ευρύτερων αστικών περιοχών που έχουν δημιουργηθεί γύρω από τις μεγάλες πόλεις και συμβάλει στη διαμόρφωση ανταγωνιστικών αστικών συγκροτημάτων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Στην Ιταλία δημιουργήθηκαν “10 μητροπολιτικές πόλεις” στα μεγαλύτερα αστικά κέντρα, όπως και στη Γαλλία στις αστικές περιοχές με πληθυσμό πάνω από 400.000 κατοίκους, οι οποίες ανέλαβαν αρμοδιότητες της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, με ειδικά καθεστώτα στο Παρίσι, Μασσαλία και Λυών. Στην Τουρκία ο αριθμός των μητροπολιτικών δήμων αυξήθηκε από 16 σε 29 και διευρύνθηκε η έκτασή τους με την απορρόφηση των γειτονικών δήμων με πληθυσμό κάτω από 2.000 κατοίκους. (Χλέπας et al, 2014)

Στις δεκαετίες του 1960-1970 ο επιστημονικός διάλογος σχετικά με την αναζήτηση νέων μορφών διοίκησης των μεγάλων αστικών συγκροτημάτων ήταν εξίσου έντονος με σήμερα. Οι μορφές αυτών των σχημάτων μπορεί να διακριθούν σε δύο γενικές κατηγορίες : α) ένα ενιαίο μητροπολιτικό ΟΤΑ στην περιοχή και β) μητροπολιτικοί σύνδεσμοι – συνενώσεις των προϋπαρχόντων δήμων στην μητροπολιτική περιοχή. Στην πρώτη μορφή, υφίστανται άμεση πολιτική νομιμοποίηση, συγκεκριμένη οικονομική αυτοδυναμία και πολλαπλές αρμοδιότητες στο μητροπολιτικό επίπεδο, ενώ στη δεύτερη μορφή, συγκαταλέγονται λιγότερο συγκροτημένες μορφές μητροπολιτικών διοικήσεων (συντονιστικού χαρακτήρα, διαδημοτικών συνεργασιών), όπου στα μητροπολιτικά συμβούλια συμμετέχουν οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των δήμων της περιοχής – άρα η πολιτική νομιμοποίηση προκύπτει εμμέσως, από τη συμμετοχή τους – δεν υφίστανται οικονομική αυτοτέλεια, ενώ οι αρμοδιότητές τους είναι σχετικά παρόμοιες με το προηγούμενο μοντέλο.

Κλασσικό παράδειγμα της πρώτης μορφής (ενιαίου μητροπολιτικού ΟΤΑ) είναι οι μητροπολιτικές κομητείες που δημιουργήθηκαν στις μητροπολιτικές περιοχές της Αγγλίας (1972) με ισχυρές μητροπολιτικές αυτοδιοικήσεις (άμεση εκλογή) και οικονομική αυτοδυναμία (Lefebvre, 1998). Το δεύτερο όμως μοντέλο συγκρότησης μητροπολιτικών διοικητικών μηχανισμών συντονιστικού χαρακτήρα, είναι περισσότερο διαδεδομένο. Εμφανής είναι η υιοθέτησή του σε πολλές δυτικές χώρες (Γαλλία, Ιταλία) όπου δημιουργούνται μητροπολιτικά συμβούλια με τη συμμετοχή των δημάρχων των δήμων που συμμετέχουν, και όχι με άμεση εκλογή μητροπολιτικών οργάνων όπως στο πρώτο μοντέλο. Λίγο ή πολύ και τα δύο μοντέλα απέτυχαν να επιβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθόσον τόσο από την πλευρά της τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού όσο και της τοπικής κοινωνίας, αντιμετωπίστηκε αρνητικά η διαμόρφωση νέων χωρικών επιπέδων διοίκησης εφόσον διέβλεπαν κίνδυνο περιορισμού της αυτοδυναμίας τους όσο και εξαιτίας του αυταρχικού τρόπου που αυτές επιβλήθηκαν από την κεντρική κυβέρνηση σε αρκετές χώρες (Γαλλία, Αγγλία).

Στη δεκαετία του 1990 προωθήθηκε μία νέα διοικητική μεταρρύθμιση σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο, και αναμόρφωσης των πολιτικών αστικής διακυβέρνησης, όπου επανατέθηκε το θέμα της μητροπολιτικής διοίκησης / αυτοδιοίκησης. Η νέα αυτή προσέγγιση με βάση την εμπειρία και τα λάθη του παρελθόντος φιλοδοξούσε να είναι ταυτόχρονα και πιο αποτελεσματική αλλά και να επιτρέπει τη δημοκρατική συμμετοχή και νομιμοποίηση. Γενικό συμπέρασμα των συνεδρίων με θέμα τη διοίκηση των αστικών περιοχών (OECD, 1999) είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει μία ιδεατή μορφή μητροπολιτικής διοίκησης ή αυτοδιοίκησης, αλλά κάθε πόλη θα πρέπει να αναδιαμορφώσει την διοικητική της διάρθρωση κατά τρόπο συμβατό με τις ανάγκες της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εθνικού, πολιτικού και διοικητικού συστήματος. Από την άλλη πλευρά είναι γενικά αποδεκτό ότι η μητροπολιτική διοίκηση θα πρέπει να λάβει τη μορφή ενός διακυβερνητικού σχηματισμού, ο οποίος θα δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής όλων των νέων φορέων με πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης (Μωλιώτη, 2003)

Στην Ελλάδα με το πρόγραμμα “Καλλικράτης” επιλέχθηκε η λύση δύο μητροπολιτικών σχηματισμών σε Αττική και Θεσσαλονίκη, στο πλαίσιο των αντίστοιχων περιφερειακών αυτοδιοικήσεων, που θα αναλάμβαναν τη διαχείριση υπερδημοτικών αρμοδιοτήτων, ωστόσο στα χρόνια που ακολούθησαν δεν αξιοποιήθηκαν οι προβλέψεις του νόμου. Έτσι, διατηρήθηκε ο κατακερματισμός των μητροπολιτικών λειτουργιών σε διάφορους φορείς, οι περισσότεροι εκ των οποίων ελέγχονται από το κεντρικό κράτος, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν διαφανεί και τάσεις παραχώρησης σημαντικών λειτουργιών προς τον ιδιωτικό τομέα (π.χ. ύδρευση-αποχέτευση, διαχείριση απορριμμάτων, μέσα μαζικής μεταφοράς κ.α.), οι οποίες προσπαθούν να αξιοποιήσουν την κρίση ως ευκαιρία για την είσοδο ισχυρών ιδιωτών σε μητροπολιτικά δίκτυα και υπηρεσίες (Χλέπας et al, 2014)

4.3. Νέο Μητροπολιτικό Μοντέλο

Η συγκέντρωση του πληθυσμού σε ορισμένη περιοχή αποτελεί αναμφισβήτητα ασφαλή μαρτυρία ανάλογης συγκέντρωσης οικονομικών δραστηριοτήτων, κοινωνικών λειτουργιών και σχέσεων, αλλά και αντίστοιχων προβλημάτων και επιπτώσεων, στο οικολογικό – περιβαλλοντικό πεδίο, στο πολεοδομικό – χωροταξικό, και στο οργανωτικό – διοικητικό επίπεδο του μητροπολιτικού κέντρου ή της περιοχής. Η μεταβολή της κοινωνικο-οικονομικής δομής της μητρόπολης θέτει προφανώς με οξύτητα της διαμόρφωσης συστημάτων και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης που αντιστοιχούν στα προβλήματα της μητροπολιτικής περιοχής. Σύμφωνα με το γνωστό αξίωμα του Ashby (1956) η πολυπλοκότητα καταπολεμάται (μόνο) με την πολυπλοκότητα.

Η έλλειψη αντιστοιχίας και παραλληλίας μεταξύ του κοινωνικο-οικονομικού και του θεσμικού – οργανωτικού επιπέδου είναι έκδηλη. Οι πολιτικο-διοικητικοί θεσμοί αδυνατούν να παρακολουθήσουν και να ελέγξουν την εξελισσόμενη κοινωνικο-οικονομική πραγματικότητα και δυναμική με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η κοινωνική χρησιμότητα και η νομιμοποίηση του θεσμικού πλαισίου, ενώ παράλληλα γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη η αντιμετώπιση. Το σύνθετο αυτό διοικητικό πλέγμα, με τους πολλαπλούς και παράλληλους οργανωτικο-διοικητικούς θεσμούς, στέκεται αντιμέτωπο με τα κοινά και ιδιόμορφα προβλήματα χωρίς κανείς τους να διαθέτει σφαιρική ευθύνη και ενιαία αρμοδιότητα για τα κοινά προβλήματα του μητροπολιτικού χώρου, των οποίων η αντιμετώπιση είναι διασπαρμένη, συχνά με τρόπο αντιφατικό, σε ένα πλήθος δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών.

Αυτή η κατάσταση έχει ως αποτέλεσμα να μην αποφεύγονται τα κενά και οι διάφορες επικαλύψεις. Μια κατάσταση που δίκαια μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως “διοικητικό χάος”, ειδικά όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε κάποιες κρίσεις, όταν δηλαδή έχουμε όξυνση των προβλημάτων, από φυσικά ή κοινωνικά αίτια. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό έλλειμμα και μια προφανέστατη αναντιστοιχία μεταξύ του τρόπου διάρθρωσης και ανάπτυξης του διοικητικού ιστού των μεγάλων πόλεων και των ιδιόμορφων προβλημάτων που εκδηλώνονται σε αυτή (π.χ. συγκοινωνίες, περιβάλλον, εργασία, ύδρευση, αποχέτευση, απορρίμματα, φυσικές καταστροφές κλπ.)

Απουσιάζει δηλαδή ένα κατάλληλο σύμπαν διαχείρισης και αντιμετώπισης των μητροπολιτικών προβλημάτων. Ένα σύστημα που αντιστοιχεί στη δική τους συνθετότητα και πολυπλοκότητα και να διαθέτει τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις για την επιτυχή αντιμετώπισή τους.

Τα κριτήρια επιτυχούς αντιμετώπισης των προβλημάτων δεν μπορεί παρά να συνάγονται από τα γενικά κριτήρια της δημοκρατικής διακυβέρνησης : α) η αποτελεσματική / αποδοτική και β) η νομιμοποιημένη / αποδεκτή δράση στο πλαίσιο μιας ανοιχτής, δημοκρατικής και απαιτητικής συγχρόνως κοινωνίας. Έτσι λοιπόν τα γνωρίσματα της δυσκυβερνησίας του μητροπολιτικού χώρου θα πρέπει να προσδιοριστούν σε συνάρτηση με τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας και της νομιμοποίησης (Μωλιώτη, 2003)

Στην περίοδο μετά το 2011, οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της μητροπολιτικής διοίκησης και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων της προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ειδικές συνθήκες που διαμορφώνονται στα πλαίσια της κρίσης και των μνημονιακών δεσμεύσεων που επιβλήθηκαν με την ένταξη της χώρας σε καθεστώς δημοσιονομικής επιτήρησης. Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν με πολλαπλούς τρόπους τη μητροπολιτική διακυβέρνηση. Ωστόσο, το ζήτημα της μητροπολιτικής διακυβέρνησης Αθηνών – Θεσσαλονίκης καταλαμβάνει τα τελευταία χρόνια κεντρική θέση σε κάθε εγχώρια επιστημονική και πολιτική συζήτηση, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό και την αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι λόγοι για το ζωντανό αυτό ενδιαφέρον είναι πολλοί (Γετίμης et al, 2003) :

α) Η ανάδειξη σύνθετων και αλληλένδετων προβλημάτων στα μητροπολιτικά συγκροτήματα (κυκλοφοριακό, διαχείριση απορριμμάτων, προστασία περιβάλλοντος, έλλειψη ελεύθερων χώρων, χωροθέτηση υπερτοπικών δραστηριοτήτων κ.α.) που δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο των υφιστάμενων διοικητικών διαιρέσεων και της τρέχουσας κατανομής αρμοδιοτήτων

β) Οι συνεχείς και επιταχυνόμενοι μετασχηματισμοί και χωρικές επεκτάσεις των μητροπολιτικών συγκροτημάτων και η διεύρυνση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ νέων περιοχών (και εκτός νομού)

γ) Η πολυαρχία, ο κατακερματισμός, η έλλειψη συντονισμού και ο συνωστισμός κυρίως στην Αθήνα ενός μεγάλου αριθμού φορέων του κράτους και της αυτοδιοίκησης, που έχουν διαφορετικά (εν όλω ή εν μέρει) γεωγραφικά πεδία αρμοδιότητας και διαφορετική εμβέλεια ως προς το εύρος των δραστηριοτήτων τους

δ) Η απουσία, στην πράξη ενιαίου σχεδιασμού και η έλλειψη συμπληρωματικότητας και συνέργειας μεταξύ των παράλληλων προγραμματισμών (ΠΕΠ, επιχειρησιακά προγράμματα υπουργείων, ρυθμιστικά σχέδια, συγκοινωνιακά προγράμματα κλπ) που εν τέλει υπονομεύει τη βιωσιμότητα των επιμέρους δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων

ε) Το “έλλειμμα”, έως ορισμένο βαθμό, πολιτικής νομιμοποίησης φορέων που λαμβάνουν αποφάσεις αποσπασματικού χαρακτήρα για επιμέρους θέματα (μεταφορές, διαχείριση απορριμμάτων, χωροθετήσεις υποδομών για σημαντικές κοινωνικές χρήσεις) και η ανάγκη επίτευξης ευρύτερων πολιτικών και κοινωνικών συναινέσεων σε μητροπολιτικό επίπεδο

στ) Η ελλιπής αξιοποίηση των ευκαιριών που παρέχονται για την αναβάθμιση του διεθνούς ρόλου Αθήνας και Θεσσαλονίκης ως μητροπολιτικών πόλων, λόγω του διοικητικού κατακερματισμού των αρμοδίων φορέων, και τη συνακόλουθη αδυναμία κατάστρωσης ενός συνεκτικού στρατηγικού σχεδίου για την ανάπτυξη και την προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων (ΥΠΕΣ, 2017)

Τα βασικά χαρακτηριστικά που οριοθετούν το νέο μητροπολιτικό μοντέλο μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα :

α) επιδίωξη της κοινωνικής νομιμοποίησης των νέων θεσπίσεων (που στο παρελθόν παραμελήθηκε) με τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος για τη μορφή και το περιεχόμενο της μητροπολιτικής (αυτο)διοίκησης (τόσο στην Αγγλία – Λονδίνο, όσο και στην Ιταλία) και της πολιτικής νομιμοποίησης με την ενίσχυση της σημασίας των άμεσα εκλεγμένων αντιπροσώπων

γ) υποστήριξη της μη δημιουργίας ενός ακόμα επιπέδου διοίκησης αλλά και αντικατάστασης των ήδη υπαρχόντων (π.χ. Ιταλία province, παίρνει χαρακτήρα μητροπολιτικού επιπέδου)

δ) “αποδυνάμωση” των μεγάλων δήμων μέσα στη μητροπολιτική περιοχή

4.4. Αρμοδιότητες Μητροπολιτικών Αυτοδιοικήσεων

Στην εξέταση των αρμοδιοτήτων των μητροπολιτικών σχηματισμών παρατηρούνται αρκετά μεγάλες διαφορές που οφείλονται στη φύση των μητροπολιτικών αρχών καθώς και στους σκοπούς σύστασης. Επίσης ο καθορισμός και η επιτυχής λειτουργία συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων των μητροπολιτικών αρχών εξαρτάται άμεσα από την παράδοση της κάθε χώρας στη διοικητική οργάνωση. Οι μητροπολιτικοί φορείς συγκεντρώνουν κατά κανόνα, την ευθύνη για τον στρατηγικό και χωροταξικό σχεδιασμό, την προώθηση της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης, τον σχεδιασμό και τη λειτουργία του συστήματος αστικών μεταφορών και των μεγάλων τοπικών έργων και υποδομών, την ολοκληρωμένη διαχείριση αποβλήτων ή ακόμη και ενεργειακών δικτύων. Σε ορισμένες περιπτώσεις (όπως το Λονδίνο) ο μητροπολιτικός φορέας αναλαμβάνει ευθύνες για τη δημόσια ασφάλεια (μητροπολιτική αστυνομία) και την πολιτική προστασία. Τέλος διαφαίνονται σήμερα και τάσεις μετάθεσης αρμοδιοτήτων κοινωνικής πολιτικής καθώς και ορισμένων ειδικών πολιτικών (ιδίως στον τομέα του πολιτισμού) στους μητροπολιτικούς φορείς (Μωλιώτη, 2003).

Το πολιτικό αίτημα για τη συγκρότηση μητροπολιτικών δομών συγκεκριμενοποιείται στη χώρα μας για την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη τη δεκαετία του 1980 (Ρυθμιστικό Σχέδιο Αθήνας – Ν. 1515/1985 και Ρυθμιστικό Σχέδιο Θεσσαλονίκης Ν. 1561/1985) ως απόρροια των δυσλειτουργιών και των περιβαλλοντικών αδιεξόδων της πόλης, χωρίς ωστόσο να συνοδεύεται από την αντίστοιχη αναδιάρθρωση των επιπέδων της διοίκησης (παράλληλα, μία σειρά από νέες διακυβερνητικές προκλήσεις έρχονται εκείνη την εποχή στο προσκήνιο σχετιζόμενες, κυρίως, με τη διαχείριση των αναπτυξιακών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης)

Παρά την κινητικότητα αυτής της περιόδου, οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες συχνά προσκρούουν σε θεσμικά προσκόμματα και οδηγούνται σε υπαναχωρήσεις. Το ακανθώδες ζήτημα της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων του χωρικού σχεδιασμού από την

κεντρική διοίκηση στην αυτοδιοίκηση αναδεικνύεται σε κεντρικό πρόβλημα, που διαμόρφωσε από μόνο του ξεχωριστή νομολογία του ΣτΕ (Βασενχόβεν et al., 2010)

Η προσπάθεια αναδιοργάνωσης των κρατικών χωρικών δομών, γνωστή ως πρόγραμμα “Καλλικράτης” (2010), επιχείρησε να απαντήσει σε αυτά τα ζητήματα. Με τη θέσπιση του θεσμού της μητροπολιτικής περιφέρειας ως πολιτικού φορέα διακυβέρνησης σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη σημαντικές αρμοδιότητες μητροπολιτικού χαρακτήρα περνούν στην αρμοδιότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που αφορούν στο στρατηγικό σχεδιασμό, στο συντονισμό των πολιτικών, στην εποπτεία και τον έλεγχο, στην πληροφόρηση και τεκμηρίωση, στη διαχείριση προγραμμάτων, καθώς και στην εκτέλεση και συντήρηση έργων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και του περιβάλλοντος, η βιώσιμη ανάπτυξη του μητροπολιτικού χώρου, η παροχή αποτελεσματικότερων και καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες. Η μεταρρυθμιστική προσέγγιση του “Καλλικράτη” ακολούθησε ανάλογα παραδείγματα χωρο-διοικητικής αναδιάρθρωσης που προωθήθηκαν στις χώρες της Ε.Ε. τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Στόχος τους, η βελτίωση της σχέσης κόστους – αποτελεσματικότητας στην παροχή των υπηρεσιών, αλλά και η δημιουργία νέων θεσμικών δυνατοτήτων στήριξης του Ευρωπαϊκού αναπτυξιακού προσανατολισμού των τοπικών οικονομικών στη βάση ανταγωνιστικών προτύπων. Παράλληλα, η αυξημένη παρουσία τοπικών φορέων και ομάδων συμφερόντων σε ειδικές πλατφόρμες “συμμετοχικής” λήψης των αποφάσεων, τις λεγόμενες “Επιτροπές Διαβούλευσης”, νομιμοποιεί την επανιεράρχηση των στόχων, χρίζοντας τις τοπικές κοινωνίες υπεύθυνες για τις συνέπειες των επιλογών τους (Chorianopoulos, 2012).

Με το Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133 Α' / 19.07.2018) [Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι] προστέθηκε το άρθρο 2 του Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α' / 07.06.2010) το άρθρο 2Α με το οποίο γίνεται κατηγοριοποίηση των Δήμων με βάση τον πληθυσμό τους, τα ιδιαίτερα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά τους, τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομικής δραστηριότητας εντός των ορίων τους, το βαθμό αστικοποίησής τους, την ένταξή τους ή μη σε ευρύτερα πολεοδομικά συγκροτήματα μητροπολιτικού χαρακτήρα και τη θέση τους στη διοικητική διαίρεση της χώρας. Έτσι οι Δήμοι Μητροπολιτικών Κέντρων είναι όλοι οι Δήμοι των Περιφερειακών Ενοτήτων Κεντρικού, Βόρειου, Νότιου και Δυτικού τομέα Αθηνών και της Περιφερειακής Ενότητας Πειραιώς της

Περιφέρειας Αττικής, καθώς και οι Δήμοι Θεσσαλονίκης, Αμπελοκήπων – Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού – Ευόσμου, Νεάπολης – Συκεών, Παύλου Μελά και Πυλαίας – Χορτιάτη της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης.

Ωστόσο, σύμφωνα και με την παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου, η κατηγοριοποίηση των Δήμων σε μητροπολιτικούς, μεγάλους ηπειρωτικούς και πρωτεύουσες νομών, μεσαίους ηπειρωτικούς, μικρούς ηπειρωτικούς και μικρούς ορεινούς, μεγάλους και μεσαίους νησιωτικούς και μικρούς νησιωτικούς δήμους, λαμβάνεται υπόψη ιδίως για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των δήμων, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για την κατάρτιση των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των ΟΤΑ α' βαθμού, για την κατανομή των Κεντρικών Αυτοτελών Πόρων (ΚΑΠ), καθώς και για την κατανομή και αξιοποίηση των πάσης φύσεως προγραμμάτων χρηματοδότησης των δήμων από εθνικούς ή ευρωπαϊκούς πόρους.

Μέρος Β : Εμπειρικό Μέρος

Κεφάλαιο 5 : Μέθοδοι στρατηγικής διοίκησης

5.1. Υφιστάμενα μοντέλα

5.1.1. Στρατηγικό μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις εξής αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες :

- Διαμορφώνει ένα στρατηγικό όραμα σχετικά με τις μελλοντικές δραστηριότητες και την κατεύθυνση της επιχείρησης
- Καθορίζει τους σκοπούς της επιχείρησης μετατρέποντας το όραμά της σε συγκεκριμένους στόχους
- Συνθέτει τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί
- Υλοποιεί τις στρατηγικές με τον πλέον αποδοτικό τρόπο

Αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, αναπροσαρμόζοντας το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές βάσει των αποκτώμενων εμπειριών, των νέων ιδεών, αλλά και των περιβαλλοντικών μεταβολών.

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει σύμφωνα με τους Johnson G, Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016), Θερίου (2014), Γεωργόπουλος (2013) και Παπαδάκη (2012) τρία στάδια :

- ο Στρατηγική ανάλυση (strategic analysis)

Το στάδιο αυτό αφορά την κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης και θέσης του οργανισμού και τους παράγοντες που επηρεάζουν και επιδρούν στην παρούσα και μελλοντική κατάστασή του. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών είναι ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης και χωρίζονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες : (1) το περιβάλλον (εξωτερικό και εσωτερικό), (2) τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση, (3) τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders) και (4) την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση (the corporate culture).

Για την πλήρη κατανόηση της υφιστάμενης στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης είναι απαραίτητο να εξεταστεί το κατά πόσο η κατεύθυνση της τρέχουσας (εφαρμοζόμενης) στρατηγικής και των σκοπών της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται και μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες που προέκυψαν από τη στρατηγική ανάλυση (Θερίου, 2014)

- ο Στρατηγική επιλογή (strategic choice)

Το στάδιο αυτό σχετίζεται με την επεξεργασία πιθανών εναλλακτικών ενεργειών και κατευθύνσεων (στρατηγικών), την αξιολόγησή τους και την τελική επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί.

Σε αυτό το στάδιο διαμορφώνεται η αποστολή (mission statement) που αφορά το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης (ποιοι είμαστε και τι κάνουμε), οι σκοποί (objectives) είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας (τι και πότε), οι στόχοι (goals), οι οποίοι διαφέρουν από τους σκοπούς, είναι μια ανοικτή (open-ended) πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να επιτύχει χωρίς όμως ποσοτικοποίηση του τι ήθελε να επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια για την επίτευξη. Η επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνεί με τη γενικότερη αποστολή της.

Διαμορφώνεται ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιέχει το πώς η επιχείρηση θα πετύχει αποστολή και σκοπούς. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων της. Οι πολιτικές (polities) είναι απόρροια της στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικές οδηγίες (κανόνες) που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

- ο Στρατηγική εφαρμογή (strategy implementation)

Το στάδιο της “εφαρμογής της στρατηγικής” σχετίζεται με την επεξεργασία και τη μετατροπή της στρατηγικής σε συγκεκριμένες ενέργειες, δηλαδή, ουσιαστικά, σχετίζεται με την υλοποίησή της.

Η σωστή και συντονισμένη λειτουργία των εργαλείων αυτών αποτελεί το τελευταίο βήμα για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής :

- Τα προγράμματα (programs) καθορίζουν τις ενέργειες, τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου
- Οι προϋπολογισμοί (budgets) αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα. Οι προϋπολογισμοί συνιστούν ένα κρίσιμο σταυροδρόμι για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής γιατί αν κάποια στρατηγική ή τα προγράμματα κριθούν ότι δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση δε θα πραγματοποιηθούν
- Οι διαδικασίες (procedures) ονομάζονται οι λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών, και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών.

Η υλοποίηση της στρατηγικής ουσιαστικά ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

Η αξιολόγηση (evaluation) και ο έλεγχος (control) της επίδοσης της επιχείρησης είναι η τελευταία φάση της στρατηγικής διοίκησης. Επίδοση (performance) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο όρος αποδοτικότητα (efficiency) αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές (inputs) και τις εκροές (outputs) ενός συστήματος. Όσο μεγαλύτερη αποδοτικότητα υπάρχει, τόσο λιγότερες εισροές απαιτούνται για την επίτευξη της συγκεκριμένης εκροής. Ο όρος αποτελεσματικότητα (effectiveness) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός.

5.1.2. Στρατηγικός σχεδιασμός

Η επίσημη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού σύμφωνα με τους Hax και Maijlf (1991) αποτελείται από 12 βήματα που εκφράζουν το διαφορετικό χαρακτήρα και ακολουθία των επιμέρους εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και τις ιδιαίτερες ευθύνες για τη διαμόρφωση, την εφαρμογή και τον έλεγχο των στρατηγικών

καθυκόντων σε κάθε ένα από τα τρία ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Τα βήματα αυτά είναι :

1. Όραμα του οργανισμού, διαμόρφωση δομής, εταιρικής κουλτούρας και διοίκηση προσωπικού. Οι κύριες διαδικασίες σε αυτό το στάδιο αφορούν τον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, της συνεισφοράς της λειτουργίας του, των οριζόντιων στρατηγικών και της κάθετης ολοκλήρωσης, της φιλοσοφίας του οργανισμού, των συγκεκριμένων στρατηγικών ζητημάτων και τον προσδιορισμό των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων (υπηρεσιών)

2. Στρατηγική θέση και κατευθύνσεις σχεδιασμού. Σε αυτό το βήμα διαμορφώνεται η στρατηγική θέση του οργανισμού και το εταιρικό επίπεδο διαμορφώνει τη στρατηγική στάση και τις κατευθυντήριες γραμμές, μέσω του προσδιορισμού της εταιρικής στρατηγικής ώθησης, οι προκλήσεις σχεδιασμού σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα και οι στόχοι απόδοσης του οργανισμού

3. Αποστολή του οργανισμού. Εδώ προσδιορίζεται η αποστολή της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (υπηρεσίας) καθώς και η αγορά διοχέτευσης των παραγόμενων προϊόντων

4. Διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής και προγραμμάτων δράσης.

5. Διαμόρφωση λειτουργικής στρατηγικής. Η συνεισφορά του σταδίου αυτού έγκειται στη διαμόρφωση της στρατηγικής που επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, σε συνδυασμό με τις προτάσεις επιχειρησιακής στρατηγικής και της τελικής διαμόρφωσης των ευρέων προγραμμάτων δράσεις που ορίστηκαν στο προηγούμενο βήμα

6. Ενοποίηση επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών, διαχείριση χαρτοφυλακίου και ανάθεση των προτεραιοτήτων αναφορικά με την κατανομή των πόρων.

7. Ορισμός και αξιολόγηση συγκεκριμένων προγραμμάτων δράσης σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αφορά το στρατηγικό προγραμματισμό όπου καθορίζονται ευρεία προγράμματα δράσης, αξιολογούνται σε επιχειρησιακό επίπεδο και αναλύονται εν συνεχεία σε εξειδικευμένα προγράμματα δράσης

8. Ορισμός και αξιολόγηση συγκεκριμένων προγραμμάτων δράσης σε λειτουργικό επίπεδο. Ομοίως, αφορά το στρατηγικό προγραμματισμό όπου καθορίζονται ευρεία προγράμματα δράσης, αξιολογούνται σε λειτουργικό επίπεδο και αναλύονται εν συνεχεία σε εξειδικευμένα προγράμματα δράσης

9. Κατανομή πόρων και προσδιορισμός εργαλείων μέτρησης απόδοσης για τον έλεγχο της διαχείρισης.

10. Προϋπολογισμός σε επιχειρησιακό επίπεδο

11. Προϋπολογισμός σε λειτουργικό επίπεδο

12. Ενοποίηση προϋπολογισμού και έγκριση στρατηγικών και διαχειριστικών κεφαλαίων.

Οι Bryson και Alston (2011) στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού που περιγράφουν ως “Κύκλος Στρατηγικής Αλλαγής” περιγράφουν 10 ξεχωριστά βήματα ως εξής :

1. Έναρξη και συμφωνία για τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού
2. Διευκρίνιση των οργανωσιακών εντολών
3. Προσδιορισμός και κατανόηση των συμμετεχόντων – ενδιαφερομένων μερών, ανάπτυξη και βελτίωση της αποστολής και των αξιών και διαμόρφωση ενός προσχεδίου - σκαριφήματος οράματος
4. Αξιολόγηση του περιβάλλοντος και αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των προκλήσεων
5. Προσδιορισμός και οριοθέτηση στρατηγικών ζητημάτων
6. Διαμόρφωση των στρατηγικών για τη διαχείριση των ζητημάτων
7. Αναθεώρηση και υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδίου
8. Καθιέρωση ενός αποτελεσματικού οράματος
9. Διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής
10. Επανεκτίμηση των στρατηγικών και της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδίου

Ο Armstrong (2008) σχεδίασε ένα ενδεικτικό σχέδιο διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού με βάση την «κλασσική προσέγγιση» της διαμόρφωσης της στρατηγικής (Whittington, 2001) που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα :

1. Καθορισμός αποστολής
2. Προσδιορισμός στόχων
3. Ανάλυση SWOT
4. Ανάλυση GAP και επάρκεια πόρων
5. Ιδιαίτερες Οργανωσιακές δυνατότητες
6. Προσδιορισμός βασικών στρατηγικών ζητημάτων (όπως προκύπτουν από τις ανωτέρω αναλύσεις)
7. Καθορισμός εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών (για την επίτευξη των στόχων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)
8. Προετοιμασία ολοκληρωμένων στρατηγικών σχεδίων για την εφαρμογή των στρατηγικών
9. Εφαρμογή των στρατηγικών
10. Παρακολούθηση της εφαρμογής των στρατηγικών, αναθεωρήσεις υφιστάμενων ή διαμόρφωση νέων στρατηγικών (εάν κριθεί απαραίτητο)

Οι Sourkouchi et al (2013) παραθέτουν τα ακόλουθα βήματα στρατηγικού σχεδιασμού :

- Προσδιορισμός των μελλοντικών στόχων του οργανισμού
- Καθορισμός των διαθέσιμων στόχων και στρατηγικών
- Ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος
- Ανάλυση των πόρων του οργανισμού
- Αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης
- Προσδιορισμός των αναγκαίων αλλαγών στη στρατηγική
- Λήψη απόφασης σχετικά με τη βέλτιστη στρατηγική

- Εφαρμογή της νέας στρατηγικής

Τέλος, οι van Aartsengel και Kurtoglu (2013) υποστηρίζουν ότι η αποκαλούμενη «Γενική Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού» θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια :

1. Γενικός ορισμός στρατηγικού σχεδίου
2. Εκτέλεση στρατηγικής ανάλυσης
3. Αναθεώρηση / παραγωγή δήλωσης αποστολής
4. Διαμόρφωση εσκεμμένης εταιρικής στρατηγικής
5. Διαμόρφωση εσκεμμένης επιχειρησιακής στρατηγικής
6. Καθορισμός της εφαρμογής
7. Εφαρμογή της στρατηγικής και αξιολογήση
8. Διαμόρφωση και έγκριση των στρατηγικών κειμένων

5.1.3. Σχεδιασμός μητροπολιτικών περιοχών

Σύμφωνα με τους Gleeson, Johnson and Darbas (2004) οι βασικές επιταγές κατά το σχεδιασμό μητροπολιτικών περιοχών είναι η βιωσιμότητα και η διαχείριση πόρων σε συνεργασία με την περιφερειακή διοίκηση με όρους οικουμενικότητας, βασιζόμενα στη λογοδοσία και στην ακεραιότητα μέσω ολοκληρωμένων δομών που μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τον κρίσιμο παράγοντα της αβεβαιότητας.

Ταυτόχρονα οι βασικοί παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι καταρχήν η παγκοσμιοποίηση και η περιβαλλοντική κατάσταση, η κλίμακα και η περίοδος σχεδιασμού, η μορφολογία της μητροπολιτικής περιοχής και η μορφή διακυβέρνησης, ενώ δεν θα πρέπει να διαφύγει η επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων μέσων μεταφοράς.

Σύμφωνα με το PCA & CCCLM, (2000) οι 4 βασικές συνιστώσες για την επιτυχημένη είσοδο μιας μητροπολιτικής περιοχής στο παγκόσμιο γήγνεσθαι σχετίζεται με :

- την εμπορική συνδεσιμότητα (πως λειτουργεί η πόλη ως πύλη στην παγκόσμια οικονομία)
- την αστική δομή και την αστική οικονομία (κέντρα εμπορίου και δραστηριότητας, θύλακες επιχειρήσεων)
- την καινοτομία (θεσμικό και πολιτιστικό κλίμα για την προώθηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών)
- τον πολιτιστικό τουρισμό (marketing brand, πόλη έμβλημα)

και οι 3 βασικοί παράγοντες βιωσιμότητας, σύμφωνα με το TEC (2003) :

- η μέτρηση του οικολογικού αποτυπώματος των αστικών περιοχών : εστίαση στο νερό και στην κατανάλωση ενέργειας και μέθοδοι υλοποίησης
- η ενσωμάτωση του βιώσιμου σχεδιασμού μέσω σημείων αναφοράς, βέλτιστων πρακτικών και εισροής κεφαλαίων
- η κατάργηση θεσμικών εμποδίων στη βιώσιμη αστική ανάπτυξη (ζωνοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος ανάπτυξης και πρόσβαση σε χρηματοδότηση)

Σύμφωνα με το (DAF, 2001 : 8-9) οι θεμελιώδεις αρχές συνίστανται σε τρεις κατηγορίες (διαμόρφωσης, διαδικασίας και διοίκησης) :

A. Αρχές διαμόρφωσης : Χωρικός προσδιορισμός περιοχής για τη στρατηγική - Σαφές ολιστικό και μακροπρόθεσμο όραμα - Αναγνώριση της ισότιμης αλληλεξάρτησης και ενοποίηση κοινωνικοοικονομικών, πολιτιστικών και περιβαλλοντικών παραγόντων - Έρευνα κοινωνική και περιβαλλοντική, στήριξη πολιτικών, αναζήτηση και αποκάλυψη μη αναγνωρισμένων ζητημάτων, παρουσίαση επιχειρημάτων, επισήμανση δράσεων, πρόταση εναλλακτικών, εξαγωγή συμπερασμάτων - Αναγνώριση του περιβάλλοντος ως πολύτιμου πόρου τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον - Προσδιορισμός των κατάλληλων βιώσιμων εργαλείων αναφοράς και δεικτών απόδοσης για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση (ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα ώστε να καλύπτεται η πρόοδος σε όλες τις πτυχές της ευημερίας)

B. Αρχές διαδικασίας: Συμμετοχή της κοινότητας σε όλη τη διαδικασία αναγνωρίζοντας την κοινωνική ποικιλομορφία - Αρχή της επικουρικότητας (ανάληψη ευθυνών από όλες τις βαθμίδες της διακυβέρνησης) - Αποτελεσματική παρακολούθηση

και επανεξέταση προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ευέλικτη, σχετική και δυναμική

Γ. Θεμελιώδεις Αρχές Διοίκησης :

Γ.1. Κατεύθυνση :

- Πολιτική κατεύθυνση : το διοικητικό συμβούλιο (δήμαρχος και εκτελεστική επιτροπή) κάνει τις επιλογές κλειδιά – στρατηγικές επιλογές μεταξύ των οποίων και οι προτεραιότητες- ιεράρχηση αναφορικά με τους στόχους και τα αποτελέσματα

- Θεσμική κατεύθυνση : οι εξειδικευμένες διοικητικές υπηρεσίες έχουν ηγετικό ρόλο (γενικοί διευθυντές) για τη λήψη αποφάσεων, βασιζόμενοι σε «αναλυτικές» και «επιστημονικές» μεθόδους

Γ.2. Αποφάσεις :

- Εφαρμογή πολιτικών της κεντρικής διοίκησης : το σχέδιο αντικατοπτρίζει τις αποφάσεις που έχουν ήδη ληφθεί από την κυβερνητική πολιτική. Δεν γίνονται νέες επιλογές αλλά παρέχεται ένα στρατηγικό πλαίσιο για την υφιστάμενη πολιτική και τα προγράμματα

- Σχέδιο κατεύθυνσης : αποτελεί το ίδιο το σχέδιο ένα πλαίσιο αρχικών και καινούριων αποφάσεων για τη μελλοντική κατεύθυνση της αστικής διαχείρισης. Παρεμβαίνει για να αναδιαμορφώσει την υπάρχουσα πολιτική με μεθόδους άλλοτε συνεργατικούς και άλλοτε αντιπαράθεσης. Ο τρόπος της κατεύθυνσης μπορεί να αποφασιστεί ως μέρος της επόμενης φάσης του σχεδίου

Γ.3. Αξιολόγηση : Θεσμική / Υπηρεσιακή αξιολόγηση - Ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες – Κοινότητα - Πολιτικοί

Γ.4. Συμμετέχοντες : Πλειοψηφικές / συναινετικές προσεγγίσεις (επικράτηση της πλειοψηφίας έναντι επίτευξη συναίνεσης) - Σταθμίζοντας τη συμμετοχή (ισότιμη αντιμετώπιση όλων / μεγαλύτερη συμβολή ειδικών, ομάδων συμφερόντων) - Πλαίσιο διακυβέρνησης (συμμετοχή όλων των επιπέδων της διακυβέρνησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής)

Γ.5. Αρχές πλαισίου : Διακυβέρνηση (τρόπος προγραμματισμού, κλίμακα διακυβέρνησης, κάθετη ενσωμάτωση, συντονισμός) - Πολιτική (πολιτικές φιλοδοξίες, λειτουργικό πλαίσιο, αναλυτικό πλαίσιο, μοντέλο σχεδιασμού) – Χρηματοδότηση - Χώρος (μορφολογία, χωρικό πεδίο και χωρική κλίμακα, οικολογικός χώρος) - Χρόνος (χρονική κλίμακα, συνέχεια, χρονική εστίαση) - Δημοκρατία (δέσμευση συμμετοχής, κλίμακα συμμετοχής, ευθύνη, ευελιξία, πλαίσιο συγκρούσεων, υπευθυνότητα)

5.1.4. Δημοτικός Στρατηγικός Σχεδιασμός

Σύμφωνα με το Toolkit IV on Strategic Municipal Planning and Performance Management at local level του Συμβουλίου της Ευρώπης (2020) οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης χρειάζονται ένα πλάνο για το μέλλον τους. Ένα σχέδιο που δε θα βασίζεται στον κλασικό σχεδιασμό της τοπικής διοίκησης από πάνω προς τα κάτω (top down), αλλά μια συμμετοχική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει την τοπική κοινότητα στο σχεδιασμό μιας στρατηγικής αφενός για την αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων αναγκών των πολιτών αλλά και την ανάπτυξη της πόλης μακροπρόθεσμα.

Οι δύο βασικοί λόγοι που οι Ο.Τ.Α. πρέπει να αναπτύξουν ένα στρατηγικό σχέδιο είναι αφενός ότι ως δημοκρατικοί θεσμοί είναι υπόλογοι στο εκλογικό τους σώμα και στην ευρύτερη κοινότητα για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Έχουν ευθύνη για το σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών που είναι αποτελεσματικές και κατάλληλες να ανταποκριθούν στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Το στρατηγικό σχέδιο θα ενδυναμώσει την καλύτερη κατανόηση του πως θα βελτιωθεί και θα προσαρμόσει τις υπηρεσίες ώστε να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των πολιτών πολλώ δε μάλλον να προσθέτουν αξία στους καταναλισκόμενους πόρους. Αφετέρου οι ΟΤΑ έχουν ευρύτερη ευθύνη για την προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευημερίας των πολιτών τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε αυτό το περιβάλλον αναγνωρίζεται καθημερινά το γεγονός ότι οι προσεγγίσεις κεντρικού ad hoc σχεδιασμού δεν είναι κατάλληλες. Οι νέες προσεγγίσεις τους σχεδιασμού που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτών και στις καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν συνίστανται στην ανάπτυξη νέων

προσεγγίσεων σχεδιασμού για το μέλλον της τοπικής κοινότητας. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται δημοτικός στρατηγικός σχεδιασμός.

Ένα δημοτικό στρατηγικό σχέδιο είναι μια δήλωση (ή όραμα και σχέδιο δράσης) που αναπτύσσει ο Δήμος με τη συνεργασία της τοπικής κοινωνίας και τους εμπλεκόμενους φορείς-ενδιαφερόμενους (stakeholders) καθορίζοντας το που επιδιώκει να βρίσκεται στο μέλλον – 5, 10 ή 20 χρόνια μπροστά – και πώς σκοπεύει να φτάσει εκεί.

Συνιστά επί της ουσίας το πώς ο Δήμος, μαζί με τους συνεργάτες – συνεταίρους του, θα βελτιώσει την ποιότητα ζωής, την οικονομική ευημερία, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και της γενικότερη ευημερία της κοινότητας. Καλύπτει τις παρεχόμενες από το Δήμο υπηρεσίες και το πώς η ποιότητά τους θα ενισχυθεί ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και αντανακλούν τις προσδοκίες της τοπικής κοινότητας. Ακόμη αφορά τις επενδύσεις και στα έργα υποδομής που είναι απαραίτητα για την βελτίωση της κοινωνικοοικονομικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης της περιοχής αρμοδιότητάς τους και τέλος, την ανεύρεση πόρων (οικονομικών και ανθρώπινου δυναμικού) προκειμένου το δημοτικό στρατηγικό σχέδιο να μπορεί να εφαρμοστεί με επιμέρους δράσεις, μελέτες και έργα και βελτιωμένες υπηρεσίες.

Ο επιτυχημένος δημοτικός στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει σημαντικά οφέλη τόσο στον ίδιο τον Οργανισμό (Δήμο) όσο και στην τοπική κοινωνία, όπως :

- Οικοδόμηση κοινότητας : η διαδικασία της συνεργασίας του Δήμου με τους τοπικούς φορείς, οργανώσεις, επιχειρήσεις και πολίτες οικοδομούν δεσμούς κοινότητας και ενισχύουν τη δημοκρατική αξιοπιστία του Δήμου
- Καλύτερες αποφάσεις : οι πολίτες είναι μια πολύτιμη πηγή σοφίας σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στο Δήμο τους και για αυτό το λόγο είναι πολύ πιο πιθανό εάν τους ακούσει ο Δήμος να πάρει τεκμηριωμένες αποφάσεις
- Εμπλουτισμός συμμετοχής των πολιτών στην τοπική διακυβέρνηση : η δημιουργία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ πολιτών και Δήμου επιτρέπει την οικοδόμηση μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ τους και περαιτέρω ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στο Δήμο

- Ενδυνάμωση : η συμμετοχή των πολιτών στη δημιουργία του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου ενισχύει τους δεσμούς εμπιστοσύνης, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις δυνατότητες συνεργασίας τόσο μεμονωμένα όσο και συλλογικά

- Καταλληλότερες λύσεις : λύσεις για την παροχή δημοτικών υπηρεσιών και για επενδύσεις σε υποδομές και μελέτες είναι πιθανό να είναι πιο σχετικές με τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ιδέες που δοκιμάζονται και βελτιώνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου οδηγούν σε καλύτερη αξιοποίηση των πόρων

- Πρόσθετοι πόροι : είναι πολύ σπάνιο η εθνική κυβέρνηση να μπορεί να διαθέσει στους Δήμους όλους τους απαιτούμενους πόρους για την επίλυση των προβλημάτων της περιοχής τους. Το δημοτικό στρατηγικό σχέδιο δίνει μια ευκαιρία για αξιοποίηση των τοπικών πόρων ώστε να ληφθούν καλύτερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις. Αυτό περιλαμβάνει τόσο τις δεξιότητες και τις ιδέες των πολιτών όσο και τις επενδύσεις των τοπικών επιχειρήσεων

- Πρόσθετες επενδύσεις : το δημοτικό στρατηγικό σχέδιο είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα προκειμένου να πεισθούν η εθνική κυβέρνηση και οι διεθνείς επενδυτές ότι ο Δήμος έχει σκεφτεί και τεκμηριώσει το πώς να βελτιώσει την κοινωνικοοικονομική και περιβαλλοντική ευημερία της τοπικής κοινωνίας και ως εκ τούτου αξίζει την οποιαδήποτε επένδυση

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου είναι :

- Πολιτική ηγεσία : είναι σημαντικό ο Δήμαρχος και η πολιτική ηγεσία του Δήμου να είναι πλήρως δεσμευμένοι στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και να το υποστηρίζει δημόσια και με ενθουσιασμό

- Ολοκληρωμένος σχεδιασμός – προγραμματισμός και προεργασία : είναι ζωτικής σημασίας ο σχεδιασμός – προγραμματισμός και η προεργασία πριν από την έναρξη της διαδικασίας και επεξεργασίας του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου

- Συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας : κεντρικό χαρακτηριστικό του δημοτικού στρατηγικού σχεδιασμού είναι η πλήρης συμμετοχή των πολιτών,

εμπλεκόμενων φορέων, τοπικών εταίρων και ενδιαφερομένων μερών αλλά και η σοβαρή λήψη των απόψεών τους στη διαδικασία

- **Επικοινωνία :** ο Δήμος πρέπει να αναπτύξει διαύλους αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους πολίτες, τους τοπικούς εταίρους και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως επίσης και αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία. Η επικοινωνία θα είναι αποτελεσματική προκειμένου να κάνει γνωστά σε όλους τους στόχους της διαδικασίας, το χρονοδιάγραμμα, τον τρόπο συμμετοχής των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών, ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα και πως αυτά θα παρουσιάζονται

- **Σαφήνεια, συνάφεια και ρεαλισμός :** Ο Δήμος πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι στόχοι του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου και τα αποτελέσματά του είναι σαφή, σχετικά και ρεαλιστικά σε σχέση με την τρέχουσα θέση του αλλά και τις φιλοδοξίες του αναφορικά με την τοπική κοινωνία

- **Εφαρμογή :** είναι ζωτικής σημασίας να μη θεωρηθεί ότι η διαδικασία τελειώνει με την ολοκλήρωση της σύνταξης του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου. Η επιτυχία μετράται στο κατά πόσο αποτελεσματικά αυτό εφαρμόζεται και κατά πόσο επιτυγχάνονται οι φιλοδοξίες του. Σε αυτή την κατεύθυνση είναι χρήσιμο να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο διαχείρισης επιδόσεων

Στους **συμμετέχοντες** θα πρέπει να περιλαμβάνονται :

- **Πολιτική ηγεσία του Δήμου :** ο Δήμαρχος και η Εκτελεστική Επιτροπή έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Είναι σημαντικό η ηγεσία του Δήμου να έχει κάνει κτήμα της την όλη διαδικασία και τα αποτελέσματά της, θα πρέπει να έχει συμφωνηθεί το αρχικό σχέδιο του έργου και το χρονοδιάγραμμα και η επίβλεψη της ομάδας που διευθύνει το όλο εγχείρημα όπως και η καθοδήγησή της θα πρέπει να είναι συνεχής, όπως και η συμμετοχή στις διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης με τους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη

- **Προσωπικό του Δήμου :** κρίσιμος είναι τόσο ο ρόλος του επικεφαλής υπεύθυνου του έργου (ή Γενικός Διευθυντής) όσο και των άλλων στελεχών του Δήμου που συμμετέχουν στη διαδικασία, οι οποίοι θα πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες για την ορθή εκτέλεση της εργασίας. Επίσης είναι σημαντικό

να ενημερώνονται διαρκώς όλοι οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Τμημάτων για τη διαδικασία του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου και να συμμετέχουν σε αυτή

- Πολίτες και ενδιαφερόμενα μέρη : ένας από τους βασικούς σκοπούς της διαδικασίας του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου είναι ο προσδιορισμός των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών και προτεραιοτήτων των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών. Γι' αυτό και είναι απαραίτητη η συμμετοχή τους σε όλη τη διαδικασία. Σε αυτή την κατεύθυνση το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστούν όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να υπάρχει πολυφωνία, διαφάνεια και ευρεία συμμετοχή

- Όμοροι δήμοι : οι εξελίξεις σε ένα Δήμο μπορεί να επηρεάσουν και τους όμορους του. Επίσης, οι τοπικές οικονομίες διαχέονται. Αυτό σημαίνει ότι οι όμοροι δήμοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τη διαδικασία του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου, το χρονοδιάγραμμα και θα πρέπει να κληθούν να συνεισφέρουν με τις απόψεις τους

- Περιφέρεια – Εθνική Κυβέρνηση : είναι πολύ σημαντικό όλα τα υπερκείμενα επίπεδα της διακυβέρνησης να ενημερώνονται για τις προθέσεις και τη διαδικασία του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου, καθόσον αυτό είναι ένα πολύτιμο εργαλείο επικοινωνίας με αυτά τα επίπεδα διακυβέρνησης, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη ότι θα πρέπει το δημοτικό στρατηγικό σχέδιο να εναρμονίζεται με τις πολιτικές τους

- Εξωτερικοί διαμεσολαβητές : θα πρέπει να εξεταστεί από πολύ νωρίς για το εάν απαιτείται η συμμετοχή εξωτερικών εμπειρογνομόνων για τη διευκόλυνση της διαδικασίας. Το Υπουργείο Εσωτερικών, η Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης και η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας μπορούν να παρέχουν συμβουλές σε αυτή την κατεύθυνση

Πριν από όλα :

- Η πολιτική ηγεσία είναι πλήρως δεσμευμένη να εμπλακεί στη διαδικασία

- Έχουν προσδιοριστεί τα κατάλληλα στελέχη και οι οικονομικοί πόροι

- Είναι σαφές το τι θέλει να πετύχει ο Δήμος από το δημοτικό στρατηγικό σχέδιο
- Είναι εγκεκριμένο από το Δήμαρχο και την Εκτελεστική Επιτροπή αναφορικά με τους καθοριζόμενους στόχους, τα βήματα που θα ακολουθηθούν, το χρονοδιάγραμμα, οι διαθέσιμοι πόροι και ποιοι θα συμμετέχουν
 - Έχουν αξιολογηθεί τα πιθανά οφέλη καθώς και το κόστος (προσωπικού, έξοδα, χρονική δέσμευση) κατά την ανάπτυξη του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου
 - Έχει αξιολογήσει ο Δήμος το εάν διαθέτει την πείρα ή την πρόσβαση σε εξωτερικό εμπειρογνώμονα για την εκτέλεση της διαδικασίας
 - Είναι ο Δήμος πλήρως έτοιμος να συνεργαστεί με τους κατοίκους και τα ενδιαφερόμενα μέρη
 - Έχει αξιολογήσει ο Δήμος πως θα χρησιμοποιήσει το δημοτικό στρατηγικό σχέδιο, έχει προσαρμόσει τον εσωτερικό – επιχειρησιακό σχεδιασμό του, αλλά και τον προϋπολογισμό και τη διαχείριση της απόδοσής του

Τα 5 Βήματα είναι :

Βήμα 1 : προετοιμασία της διαδικασίας

Σχεδίαση : κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας είναι κρίσιμο να οριστεί το χρονοδιάγραμμα και τα ορόσημα, οι ημερομηνίες έναρξης και λήξης. Δομείται η ομάδα διοίκησης του έργου και οι θεματικές ομάδες. Προσδιορισμός υπεύθυνου έργου και επιμέρους βημάτων σε πολιτικό και διοικητικό επίπεδο. Κοστολόγηση έργου (στελέχωση, διαβουλεύσεις, εξωτερικός εμπειρογνώμονας, άλλα κόστη)

Δημιουργία ομάδας : ορισμός υπεύθυνου έργου και απαραίτητο προσωπικό – πρόσληψη εξωτερικού εμπειρογνώμονα

Πολιτική Δέσμευση : επιβεβαίωση πολιτικής δέσμευσης από το Δήμαρχο και την Εκτελεστική Επιτροπή, έγκριση του σχεδίου του έργου από την ηγεσία του Δήμου

Ενδιαφερόμενα μέρη : κατάρτιση λίστας ενδιαφερομένων μερών που θα συμμετάσχουν και θα παρέχουν συμβουλές, αλλά και ποιοι μπορούν να αναλάβουν της διεκπεραίωση έργου

Δημόσιος τομέας : όμοροι δήμοι, περιφέρεια, υπουργεία, κεντρική κυβέρνηση, υπηρεσίες υγείας, οργανισμοί δημόσιας συγκοινωνίας, πανεπιστήμια, εκπαιδευτικές αρχές, εταιρίες δημοσίου /δημόσιες επιχειρήσεις

Ιδιωτικός τομέας : επιμελητήρια, ιδιωτικές επιχειρήσεις, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσα μαζική ενημέρωσης, τράπεζες, ιδιωτικοί επενδυτές

Κοινωνία και εθελοντικές οργανώσεις (ΜΚΟ) : περιβαλλοντικές, πολιτιστικές, εικαστικές, θρησκευτικές, εκπαιδευτικές ομάδες κλπ., τοπική κοινωνία, σύλλογοι

Ενημέρωση : ενημέρωση όμορων δήμων και υπερκείμενη διοίκηση – διακυβέρνηση

Βήμα 2 : **αναπτυξιακό προφίλ** (ανάλυση της τρέχουσας κοινωνικοοικονομικής και περιβαλλοντικής θέσης του Δήμου : Συλλογή κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών δεδομένων που συνιστούν το αναπτυξιακό προφίλ του Δήμου, Επιφάνεια, μέγεθος, διοικητική διαίρεση, Δημογραφικά χαρακτηριστικά, απασχόληση – ανεργία άνδρες – γυναίκες, μέσο εισόδημα, εκπαίδευση, πανεπιστήμια – κολλέγια, Οικονομικά χαρακτηριστικά, επιχειρήσεις, επενδύσεις, νέες (strat ups) εξαγωγές, top 5, κελύφη, Τεχνικές υποδομές (νερό, ενέργεια, απορρίμματα), οδικό δίκτυο, μεταφορές, ακίνητα για εγκατάσταση δραστηριοτήτων οικονομικής ανάπτυξης, Εθνική και περιφερειακή πολιτική, προγράμματα, συνεργασία διαπεριφερειακή – διεθνική (interreg, horizon), διαδημοτική, Πολιτιστικά στοιχεία, ιστορία, χώροι, μνημεία, ιστορικοί τόποι, λαογραφία, Φυσικοί πόροι, πράσινες περιοχές, ρέματα, δάση, απόβλητα, διαχείριση, ποιότητα αέρα, υδάτων, θόρυβος)

Βήμα 3 : **βλέμμα στο μέλλον / προοπτική** (ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικής για την εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων μερών) που πάμε ?

Ο στόχος του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου είναι να επιτύχει την όσο το δυνατόν καλύτερη σχέση με τους εταίρους του / ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια πραγματική διαδικασία στην οποία οι απόψεις και οι θέσεις όλων όσων δεσμεύονται λαμβάνονται υπόψη, επηρεάζουν αποτελέσματα και στην περίπτωση που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν αιτιολογούνται τεκμηριωμένα.

Ο σκοπός αυτής της φάσης είναι να εμπλακούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι ουσιαστικά και να συμμετέχουν στη διαμόρφωση του οράματος και των προτεραιοτήτων του δημοτικού στρατηγικού σχεδίου

Τρόποι συμμετοχής πολιτών / ενδιαφερομένων μερών : δημόσιες διαβουλεύσεις / συναντήσεις, έρευνες πολιτών, ομάδες εστίασης

Βήμα 4 : όραμα - δήλωση στρατηγικής (ανάλυση PESTEL – SWOT)

Ο Δήμος πρέπει να καθορίσει το που θέλει να είναι περίπου 5, 10 ή 15 χρόνια μπροστά

Τα δύο βασικά στοιχεία αυτού του βήματος είναι η swot ανάλυση και η διατύπωση οράματος / δήλωση στρατηγικής

- Δυνατά / αδύνατα σημεία Δήμου
- Ευκαιρίες / απειλές περιβάλλοντος

Για τη δήλωση του οράματος εντοπισμός και προτεραιοποίηση (λιγότερο, σημαντικό, εξαιρετικά)

Βήμα 5^ο : Ανάπτυξη σχεδίου δράσης

Προσδιορισμός των βασικών στόχων (περιγραφή), συγκεκριμένων και όχι περισσότερα από 4-5

Οι στόχοι εν συνεχεία εξελίσσονται σε προγράμματα έργων που υλοποιήσουν αποτελέσματα που υποστηρίζουν την επίτευξη του οράματος και τον κατάλληλο στόχο

- Στόχος – πρόγραμμα – έργο – σχέδιο = smart
- Κατανομή πόρων σε έργα
- Ενημέρωση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδιασμού – τεχνικού προγράμματος και προϋπολογισμού

Βασικές αρχές επιτυχίας tool : Σαφήνεια, συνοχή, επικοινωνία, συνεργασία

5.1.5. Σχεδιασμός σεναρίων

Ο σχεδιασμός σεναρίων σύμφωνα με τον Schoemaker (1995) είναι μια μέθοδος πειθαρχίας των πιθανών μελλοντικών ιδεών που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για πληθώρα θεμάτων.

Αν και ο σχεδιασμός σεναρίων έχει εξεταστεί από ακαδημαϊκούς και περιγραφεί από επαγγελματίες, κανείς ωστόσο δεν έχει προσπαθήσει να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πρακτικής.

Οι οργανισμοί ωφελούνται από το σχεδιασμό σεναρίων όταν :

- η αβεβαιότητα είναι εξαιρετικά υψηλή σε σχέση με τις ικανότητες των διοικητών να την προβλέψουν ή να προσαρμοστούν σε αυτή
- στο παρελθόν αντιμετωπίστηκαν πολλές εκπλήξεις που κόστισαν στον οργανισμό
- ο οργανισμός δεν αντιλαμβάνεται ή δημιουργεί νέες ευκαιρίες
- η ποιότητα της στρατηγικής σκέψης είναι χαμηλή
- ο κλάδος έχει σημειώσει σημαντικές αλλαγές ή είναι στο σημείο αλλαγής
- ο οργανισμός επιθυμεί την καθιέρωση κοινής γλώσσας και πλαισίου χωρίς να περιορίζει τη διαφοροποίηση
- υπάρχουν ισχυρές αντίθετες απόψεις μεταξύ των οποίων αρκετές έχουν ιδιαίτερη αξία
- οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν το σχεδιασμό σεναρίων

Τα σενάρια απεικονίζουν πιθανές μελλοντικές στρατηγικές και για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο να κληθούν στη διαδικασία και εξωγενείς παράγοντες όπως πελάτες, προμηθευτές, ρυθμιστικές αρχές, σύμβουλοι και ακαδημαϊκοί. Ο σκοπός είναι να ιδωθεί το μέλλον σε γενικές γραμμές όσον αφορά τις θεμελιώδεις τάσεις και αβεβαιότητες. Ο γενικός σκοπός είναι η δόμηση ενός κοινού πλαισίου για τη στρατηγική σκέψη που ενθαρρύνει τη διαφοροποίηση και τις ευκρινείς αντιλήψεις σχετικά με τις εξωτερικές αλλαγές και ευκαιρίες.

Η διαδικασία αφορά :

1. Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής : χρονικό πλαίσιο και ανάλυση σκοπιμότητας
2. Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών – stakeholders (ρόλοι, ενδιαφέροντα, θέσεις ισχύος)
3. Καθορισμός των βασικών τάσεων (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές και κλαδικές)
4. Καθορισμός των κύριων κινδύνων – απειλών
5. Διατύπωση αρχικών σεναρίων
6. Έλεγχος των σεναρίων αναφορικά με την εσωτερική συνοχή και τη σαφήνεια
7. Ανάπτυξη σεναρίων μάθησης
8. Προσδιορισμός ερευνητικών αναγκών
9. Ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων
10. Εξέλιξη σε σενάρια αποφάσεων

5.1.6. Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO)

Όπως αναφέρει η Πετρίδου (2016) ένα από τα πλέον πολυσυζητημένα θέματα του μανάτζμεντ κατά τη δεκαετία του '70 είναι αυτό της διοίκησης με βάση του Αντικειμενικούς Στόχους (Management by Objectives – MBO), το οποίο μπορεί να προσδιοριστεί ως «η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη σε μια οργάνωση αναγνωρίζουν από κοινού με τους υφισταμένους τους κοινούς στόχους και καθορίζουν τις βασικές περιοχές ευθύνης κάθε ατόμου, σε σχέση με τα αναμενόμενα από τον καθένα αποτελέσματα, χρησιμοποιούν δε αυτά τα αποτελέσματα ως οδηγούς για τη σωστή λειτουργία των τμημάτων τους και την εκτίμηση της συνεισφοράς κάθε μέλους των ομάδων τους στα επιτεύγματα της οργάνωσης» (Odiornie, 1965)

Ο Peter Drucker είναι αυτός στον οποίο οι περισσότεροι αποδίδουν την εμφάνιση της Διοίκησης με Στόχους. Το 1954 τόνισε ότι «οι αντικειμενικοί σκοποί είναι απαραίτητοι σε κάθε περιοχή όπου η απόδοση και τα αποτελέσματα επηρεάζουν με άμεσο και ζωτικό τρόπο την επιβίωση και την ευημερία της επιχείρησης» και ότι «η απόδοση που προσδοκείται από το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εξάγεται από τους στόχους της επιχείρησης που έχουν σχέση με αυτή, και τα αποτελέσματά του θα πρέπει να μετριούνται σύμφωνα με τη συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης». Αυτό με τη σειρά του απαιτεί «διοίκηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους» και «έλεγχο με αυτοέλεγχο».

Τα θεμελιώδη στοιχεία τα οποία συνιστούν τη Διοίκηση με Στόχους και των οποίων ο χειρισμός παίζει καθοριστικό ρόλο στο κατά πόσο τελικά αποδεικνύεται επιτυχημένο ένα σύστημα διοίκησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους, είναι τρία : ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων, η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η συμμετοχή των υφισταμένων στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων είναι ίσως η πεμπτουσία αυτού του τρόπου διοίκησης. Με το να καθορίζουν οι εργαζόμενοι μόνοι ή μαζί με τους προϊσταμένους τους αντικειμενικούς στόχους, αφενός εξασφαλίζεται ένα σοβαρό πλεονέκτημα αναφορικά με την υποκίνηση των ατόμων αφετέρου επωφελείται ο οργανισμός από την πείρα και τις γνώσεις τους. Συχνά μάλιστα τα διοικητικά στελέχη βοηθούν στον καθορισμό όχι μόνο των ατομικών αντικειμενικών στόχων αλλά και αυτών του οργανισμού ως συνόλου. Ακόμη περισσότερο, η Διοίκηση με Στόχους δίνει στους υφισταμένους έναν ενεργητικό ρόλο, αυξάνει την αίσθηση ότι ασκούν έλεγχο πάνω στο περιβάλλον τους και μειώνει την εξάρτησή τους από τους προϊσταμένους τους. Τελικά, με το να δίνει έμφαση περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στα προσωπικά χαρακτηριστικά, η Διοίκηση με Στόχους επιτρέπει την αναγνώριση των δημιουργικών ατόμων που επιτυγχάνουν αποτελέσματα με πρωτότυπους τρόπους και μέσα.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την εισαγωγή και λειτουργία της Διοίκησης με Στόχους σε έναν οργανισμό, σύμφωνα με την Πετρίδου (2016) περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια :

1. Εισαγωγή του προγράμματος Διοίκηση με Στόχους
2. Καθορισμός προκαταρκτικών αντικειμενικών στόχων
3. Απόφαση των ρόλων μέσα στην οργάνωση
4. Συνεργασία και διαπραγμάτευση για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων των υφισταμένων
5. Περιοδική ανασκόπηση
6. Τελική αξιολόγηση της απόδοσης

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Δήμος Θεσσαλονίκης εφάρμοξε το Σύστημα Διοίκησης με Στόχους και μάλιστα με την 1823/2019 Απόφαση Δημάρχου (ΑΔΑ : ΨΔ2ΣΩΡ5-ΞΘΛ) καθορίστηκαν οι στρατηγικοί στόχοι των Γενικών Διευθύνσεων και των υπαγόμενων στο Δήμαρχο Διευθύνσεων και Αυτοτελών Τμημάτων ως ακολούθως :

1. Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και η διαρκής αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από το Δήμο
2. Η δημιουργία μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής και αποκεντρωμένης διοικητικής δομής, με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών
3. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας και της συνεργασίας με φορείς και οργανώσεις εντός και εκτός της χώρας
4. Η ισόρροπη ανάπτυξη όλων των Δημοτικών Κοινοτήτων και της Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας του Δήμου
5. Η οικονομική ανάπτυξη του Δήμου
6. Η αντιμετώπιση των αναγκών των κατοίκων της περιοχής του Δήμου
7. Η βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, στους τομείς αρμοδιότητας του Δήμου
8. Η βελτίωση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών

9. Η βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη και η μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών (άδειες, οικονομική διαχείριση)

10. Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού

11. Η μείωση του κόστους λειτουργίας του Δήμου και η ενίσχυση της οικονομικής του βιωσιμότητας

12. Η ανάδειξη της φυσιογνωμίας της πόλης μέσω της προστασίας, προβολής και αξιοποίησης της πολιτιστικής κληρονομιάς

13. Η στήριξη της τοπικής απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας

14. Η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών

15. Ο σεβασμός των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης

Εν συνεχεία με την 1273/55020/16.05.2019 Απόφαση Καθορισμού στόχων της Γενικής Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών του Δήμου για το έτος 2019 (ΑΔΑ : ΩΗ5ΨΩΡ5-Μ49) τέθηκαν οι επιμέρους στόχοι των Διευθύνσεων και Τμημάτων που υπαγόταν στην Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, οι φορείς υλοποίησης, το χρονοδιάγραμμα και οι στόχοι.

5.1.7. Στρατηγικός Σχεδιασμός – Επιχειρησιακά Προγράμματα ΟΤΑ

Σύμφωνα με το άρθρο 203 του ν. 3463/2006 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων) «στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και για την εκπλήρωση της αποστολής τους οι Δήμοι, οι Κοινότητες και οι Σύνδεσμοι εκπονούν επιχειρησιακά προγράμματα. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα περιέχει ένα συνεκτικό σύνολο αξόνων προτεραιότητας για δράσεις τοπικής ανάπτυξης και αποσκοπεί στην υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης» και με το άρθρο 205 ορίζεται ότι «η εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος πραγματοποιείται μέσα στο πρώτο εξάμηνο της δημοτικής περιόδου και μπορεί να αναθεωρείται ανά διετία».

Με το π.δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221 Α' / 12.09.2007) «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού», όπως τροποποιήθηκε με το π.δ. 89/2011 (ΦΕΚ 21 Α' / 29.09.2011) και ισχύει, καθορίστηκε η διαδικασία με την οποία λαμβάνει χώρα ο στρατηγικός σχεδιασμός και καταρτίζονται τα επιχειρησιακά προγράμματα.

Σύμφωνα με την Εγκύκλιο 45/2006 στο πλαίσιο διαδικασίας εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης και με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μόνιμων δομών προγραμματισμού, υλοποίησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της δράσης των Ο.Τ.Α., θεσπίστηκε για πρώτη φορά, με τα άρθρα 203-207 του νέου Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Δ.Κ.), η υποχρέωση εκπόνησης επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α..

Ειδικότερα, η σύνταξη επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α., αποσκοπεί στην εισαγωγή μόνιμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση. Στόχος είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της παρακολούθησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων του Ο.Τ.Α., να αποτελέσει μια σταθερή εσωτερική λειτουργία και διαδικασία, στην οποία θα συμμετέχει σε όλες τις φάσεις, με συγκεκριμένο ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό του.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα των Ο.Τ.Α. συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής και οργανωτικής - λειτουργικής ανάπτυξης, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Δηλαδή αφορά όχι μόνον στις υποδομές και τις τοπικές επενδύσεις, αλλά και στη βελτίωση της υφιστάμενης οργάνωσης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α., στο πλαίσιο του γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο δρουν, μεριμνώντας για τη βελτίωση της διαβίωσης των πολιτών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Η θέσπιση της υποχρέωσης εκπόνησης επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α. στοχεύει:

- ✓ στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας τους,
- ✓ στην προώθηση του αναπτυξιακού και κοινωνικού τους ρόλου,
- ✓ στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- ✓ στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη κατανομή και αξιοποίηση των πόρων,
- ✓ στην προσέλκυση πρόσθετων οικονομικών πόρων,
- ✓ στην επίτευξη της ωρίμανσης και της υλοποίησης των δράσεων,
- ✓ στον περιορισμό της αποσπασματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων,
- ✓ στο συντονισμό των δομών του Ο.Τ.Α., τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης και την προώθηση του εσωτερικού μετασχηματισμού των Ο.Τ.Α.,
- ✓ στην ανάπτυξη συνεργασιών με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα,
- ✓ στην ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας και την αύξηση της δυνατότητας κοινωνικού ελέγχου.

Συνοπτικά, στο πλαίσιο ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος:

- ✓ Αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον του Ο.Τ.Α., προκειμένου να καταγραφούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τα πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν από αλλαγές ή εξελίξεις.
- ✓ Αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον του Ο.Τ.Α., προκειμένου να εντοπισθούν τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν αλλά και οι αδυναμίες του στην οργάνωση και λειτουργία του, που πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου ο Ο.Τ.Α. να ασκήσει το ρόλο του.
- ✓ Διατυπώνεται το όραμα, η στρατηγική και οι προτεραιότητές του, που στη συνέχεια
- ✓ εξειδικεύονται σε άξονες, μέτρα, δράσεις, προϋπολογισμούς, χρονοδιαγράμματα, κ.λπ.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, επομένως, περιλαμβάνει δράσεις στους ακόλουθους τομείς :

Για την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης:

- ✓ Προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος (τεχνικές υποδομές και δίκτυα εξυπηρέτησης, προστασία και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος, χωροταξία και πολεοδομία).
- ✓ Βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων της περιοχής του (παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός, κοινωνική πολιτική, οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση).

Για την οργανωτική - λειτουργική ανάπτυξη του Ο.Τ.Α.:

- ✓ Οργάνωση και αναδιοργάνωση των υπηρεσιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)
- ✓ Βελτίωση της οικονομικής κατάστασης (μεσοπρόθεσμος οικονομικός προγραμματισμός, παρακολούθηση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση).
- ✓ Βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας του Ο.Τ.Α. (μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός προσλήψεων, ανάπτυξη του υφιστάμενου προσωπικού, μηχανοργάνωση, προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού, εξασφάλιση γης και κτιριακών εγκαταστάσεων).

Τέλος, προβλέπει την ανάπτυξη συνεργασιών με λοιπούς φορείς του διοικητικού συστήματος της χώρας (Κεντρικοί φορείς, Περιφέρεια, Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, γειτονικοί Ο.Τ.Α.) και τοπικούς κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύλλογοι, μη κυβερνητικές οργανώσεις).

Υποχρέωση εκπόνησης επιχειρησιακών προγραμμάτων έχουν οι δήμοι με πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων, οι δήμοι πρωτεύουσών νομών και οι δήμοι που προέρχονται από εθελούσια συνένωση. Η εκπόνηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους υπόχρεους Ο.Τ.Α. πραγματοποιείται εντός του πρώτου εξαμήνου από την ανάληψη των καθηκόντων της νέας δημοτικής αρχής (άρθρο 205 Κ.Δ.Κ.), ενώ σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 266 του ν. 3852/2010 όπως αντικαταστάθηκε και ισχύει με το άρθρο 175 του ν. 4555/2018 «για το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των δήμων, εκπονείται Τετραετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, το

οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης. Το τεχνικό πρόγραμμα αποτελεί μέρος του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης και επισυνάπτεται σε αυτό ως παράρτημα».

Για την ψήφιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού εκάστου έτους, απαιτείται η κατάρτιση του τεχνικού προγράμματος για το έτος αυτό. Ο ετήσιος προϋπολογισμός εκάστου έτους, καθώς και το ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα, πρέπει να εναρμονίζονται με τις κατευθύνσεις και τις παραδοχές του αντίστοιχου Ετήσιου Προγράμματος Δράσης, καθώς και με το Τετραετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Ειδικά για την ψήφιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού και του τεχνικού προγράμματος του πρώτου έτους κάθε δημοτικής περιόδου, δεν απαιτείται να έχει προηγηθεί η κατάρτιση και έγκριση Τετραετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος και Ετήσιου Προγράμματος Δράσης. Για το πρώτο έτος κάθε δημοτικής περιόδου, ο αντίστοιχος ετήσιος προϋπολογισμός και το αντίστοιχο τεχνικό πρόγραμμα λογίζονται ως προσχέδιο του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης, μέχρι την κατάρτιση και έγκριση αυτού. Το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης του πρώτου έτους της δημοτικής περιόδου οριστικοποιείται με την κατάρτιση και έγκριση του Τετραετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Στο άρθρο 266 του ν. 3852/2010 προστίθεται παράγραφος 1 Α ως εξής : «1 Α. Σκοπός των τετραετών επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ α' βαθμού είναι η προώθηση της εφαρμογής του θεσμοθετημένου χωρικού σχεδιασμού και η παρακολούθηση υλοποίησης του αναπτυξιακού σχεδιασμού στο τοπικό επίπεδο, καθώς και η συμβολή στην ανατροφοδότηση και προσαρμογή του σχεδιασμού, στο πλαίσιο των υφιστάμενων κάθε φορά συνθηκών. Τα Τετραετή Επιχειρησιακά Προγράμματα έχουν ενιαία δομή και συγκρότηση που διέπει το σύνολο των διοικητικών και γεωγραφικών υποενοτήτων του Δήμου και περιλαμβάνουν : α) στρατηγικές επιλογές, β) επιχειρησιακό σχέδιο και γ) δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Για την κατάρτισή τους, λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη οι κατευθύνσεις του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, η μακροπεριφερειακή και διαπεριφερειακή στρατηγική, οι προτεραιότητες που απορρέουν από

θεσμοθετημένα χρηματοδοτικά μέσα, καθώς και άλλα γενικά ή ειδικά αναπτυξιακά προγράμματα, πολιτικές και στρατηγικές που επηρεάζουν τη διάρθρωση και ανάπτυξη του χώρου του δήμου, ενώ απαιτείται εναρμόνιση με τον υφιστάμενο θεσμοθετημένο χωρικό σχεδιασμό εθνικού, περιφερειακού επιπέδου και συμβατότητα με το θεσμοθετημένο σχεδιασμό τοπικού επιπέδου.

Κατά την κατάρτιση και υλοποίησή τους, αξιοποιούνται όλες οι διαθέσιμες μορφές δημοσιοποίησης και δημόσιας διαβούλευσης, με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχής. Τα Τετραετή Επιχειρησιακά Προγράμματα αποτυπώνονται σε ηλεκτρονική μορφή και τα γεωχωρικά τους δεδομένα δημιουργούνται και διατίθενται ελεύθερα και διαδικτυακά σε ψηφιακή μορφή σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του ν. 3882/2010 και του ν. 4305/2014»

Προκειμένου να διευκολυνθούν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού στην κατάρτιση του στρατηγικού τους σχεδίου και των επιχειρησιακών προγραμμάτων το 2014 το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών εξέδωσε την Υ.Α. 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970 Β' / 04.11.2014). Σύμφωνα με αυτή τα Πενταετή Επιχειρησιακά Προγράμματα συνιστούν ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής και οργανωτικής ανάπτυξης των ΟΤΑ α' βαθμού. Αφορούν στις υποδομές και στις τοπικές επενδύσεις, καθώς και στη βελτίωση της υφιστάμενης οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ, μεριμνώντας για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Καλύπτουν όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων του Δήμου και εν δυνάμει το σύνολο των τοπικών υποθέσεων.

Για την κατάρτισή τους λαμβάνονται απαραίτητα υπόψη οι κατευθύνσεις του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, ο υφιστάμενος χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός καθώς και οι προτεραιότητες που απορρέουν από θεσμοθετημένα χρηματοδοτικά μέσα, αναδεικνύοντας την τοπική τους διάσταση.

Τα Πενταετή Επιχειρησιακά Προγράμματα περιλαμβάνουν :

1. Στρατηγικό Σχέδιο, στο οποίο αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της γεωγραφικής ενότητας του ΟΤΑ, τα χαρακτηριστικά του ίδιου του ΟΤΑ και των Νομικών Προσώπων του, ως οργανισμών και αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση, διατυπώνεται το αναπτυξιακό όραμα για την περιοχή του ΟΤΑ και οι κατευθυντήριες αρχές, που πρέπει να διέπουν τον τρόπο λειτουργίας του και τον τρόπο διοίκησης των τοπικών υποθέσεων, προσδιορίζεται η στρατηγική του ΟΤΑ προκειμένου να επιτευχθεί το όραμά του

2. Επιχειρησιακό Σχέδιο, όπου

α. προσδιορίζονται οι αναπτυξιακές προτεραιότητες, σύμφωνα με τις οποίες διαρθρώνεται το Πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές και περιφερειακές αναπτυξιακές προτεραιότητες και τα θεσμοθετημένα εργαλεία χωρικού σχεδιασμού, καθώς και την προώθηση της μακροπεριφερειακής στρατηγικής. Οι αναπτυξιακές προτεραιότητες του ΟΤΑ διατυπώνονται με τη μορφή αξόνων οι οποίοι εξειδικεύονται περαιτέρω σε μέτρα.

β. κάθε μέτρο εξειδικεύεται σε στόχους. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του κάθε μέτρου, κάθε υπηρεσία καταρτίζει αρμοδίως σχέδια δράσης. Οι δράσεις είναι δυνατό να είναι κατηγορίες έργων ή μεγάλα έργα ή επαναλαμβανόμενες λειτουργίες των υπηρεσιών και των οργάνων διοίκησης

γ. προσδιορίζονται δράσεις υπερτοπικής σημασίας και προώθησης διαδημοτικών συνεργασιών διασφαλίζοντας τις αρχές της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης. Υπεύθυνοι υλοποίησης των δράσεων μπορεί να είναι υπηρεσίες του ΟΤΑ και των Νομικών Προσώπων του. Μπορεί επίσης να είναι και σύνδεσμοι ΟΤΑ στους οποίους συμμετέχει ο ΟΤΑ ή οι δομές που ορίζονται ως φορείς υλοποίησης στις συμβάσεις συνεργασίας του ΟΤΑ με άλλους φορείς

δ. ομαδοποιούνται και ελέγχονται οι δράσεις για την επίτευξη των στόχων του κάθε μέτρου

ε. ιεραρχούνται και προγραμματίζονται οι δράσεις, καθορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους,

στ. συσχετίζονται οι δράσεις με οικονομικές πηγές και συμπληρώνεται σχετικό έντυπο – πίνακας προγραμματισμού

ζ. καταγράφονται οι συνολικά διαθέσιμοι πόροι ανά πηγή χρηματοδότησης και οι προϋποθέσεις άντλησης όπως υπολογίζονται κατά τη χρονική περίοδο κατάρτισης του επιχειρησιακού σχεδίου

η. εκτιμώνται τα έσοδα του ΟΤΑ και των Νομικών Προσώπων του, ανά πηγή χρηματοδότησης για κάθε έτος πενταετίας

θ. υπολογίζονται συνοπτικά οι λειτουργικές και οι επενδυτικές δαπάνες των δράσεων του προγράμματος για κάθε έτος της πενταετίας

ι. καταρτίζονται οι χρηματοδοτικοί πίνακες του προγράμματος ανά έτος και πηγή χρηματοδότησης

3. Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του προγράμματος για την παρακολούθηση του Πενταετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος, οι οποίοι διακρίνονται σε Δείκτες Εισροών, Εκροών και Αποτελέσματος. Οι Δείκτες Αξιοποιούνται για την ποσοτικοποίηση των στόχων, προκειμένου αυτοί να καταστούν μετρήσιμοι. Σε κάθε Δείκτη αντιστοιχίζεται μια τιμή – στόχος για κάθε δράση

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης με την 1573/2015 Απόφαση του Δημοτικού του Συμβουλίου ενέκρινε το Σχέδιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Δήμου Θεσσαλονίκης και των Νομικών Προσώπων αυτού (ΑΔΑ : 6Κ1ΝΩΡ55-425) και με την 729/2017 Απόφαση του Δημοτικού του Συμβουλίου το αντίστοιχο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Θεσσαλονίκης και των Νομικών του Προσώπων για τα έτη 2014-2019 (ΑΔΑ : 70ΑΝΩΡ5-3ΟΚ) σε συμμόρφωση με το ανωτέρω θεσμικό πλαίσιο.

5.2. Προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής μητροπολιτικού δήμου

5.2.1. Εισαγωγικά

Από τις ερμηνείες την έννοιας της στρατηγικής που περιγράφηκαν στο Α Μέρος, συνοψίζοντας τις βασικές από αυτές για τη διερεύνηση του μοντέλου που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας μητροπολιτικός δήμος καταλήγουμε καταρχήν στο ότι θεμελιώδης συνιστώσα της στρατηγικής υπό την οπτική της προοπτικής είναι αυτή του οράματος που τείνει να είναι περισσότερο ένα είδος εικόνας παρά ένα πλάνο που έχει διατυπωθεί με όλες του τις λεπτομέρειες με αριθμούς και λέξεις (Mintzberg et al, 2004), το οποίο λειτουργεί ως μηχανισμός εξισορρόπησης των επί μέρους πολιτικών δράσεων (Μιχαλόπουλος, 2010).

Από την άλλη μεριά, η στρατηγική μπορεί να νοηθεί και ως η επιδιωκόμενη θέση από το μητροπολιτικό δήμο ανάμεσα στους υπόλοιπους ομοειδής δήμους τόσο στην ελληνική επικράτεια όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως άλλωστε αναφέρθηκε και στο Α Μέρος σύμφωνα με τον Porter (1996), “η στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και σημαντικής θέσης, η οποία αφορά σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων”. Η στρατηγική θέση επομένως δηλώνει πως ο “στρατηγός”, δηλαδή ο Δήμαρχος τοποθετεί το δήμο ανάμεσα στους υπόλοιπους μητροπολιτικούς δήμους τόσο στην ελληνική επικράτεια όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Υπό την έννοια αυτή, ο Δήμαρχος αναγνωρίζει τη διαρκώς εξελισσόμενη ανταγωνιστικότητα όπως αυτή διαμορφώνεται από την επιχειρηματική λειτουργία αλλά και την οικονομική λειτουργία των διαφορετικών περιοχών και δήμων. Εδώ η στρατηγική ως θέση υποδηλώνει την απόφαση του Δημάρχου να πετύχει τη θέση αυτή μέσω της αξιοποίησης των όποιων διαθέσιμων πολιτικών και δράσεων. Επομένως, η συγκεκριμένη στρατηγική είναι ο μηχανισμός διαμεσολάβησης μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η στρατηγική οφείλει να είναι αποτέλεσμα μιας σειράς αποφάσεων, να αποτελεί ένα πρότυπο που αντιπροσωπεύει τη σύνθεση και τη συνέχεια, που θα περιγράψει το πως θα πρέπει να λειτουργεί ο Δήμος και οι Υπηρεσίες του, το που θα πρέπει να στοχεύουν οι σχεδιαζόμενες πολιτικές για την απασχόληση, την κοινωνική

συνοχή, τη οικονομική μεγέθυνση, το περιβάλλον, την καινοτομία και την έρευνα. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον Mintzberg (1987), η στρατηγική μπορεί να είναι ένα πρότυπο σκόπιμων ή μη δράσεων.

Όμως μια στρατηγική ταυτίζεται με ένα πρόγραμμα, ένα πλάνο δράσης. Υπό την οπτική αυτή η στρατηγική νοείται ως κείμενο προγραμματισμού, καθοδήγησης και χάραξης της πορείας που θα πρέπει να ακολουθήσει ο Δήμος. Η στρατηγική αυτή είναι το σημείο αναφοράς και σύγκλισης της λειτουργίας των επιμέρους Υπηρεσιών του σε ένα περιβάλλον με χρονικό ορίζοντα, ένα πρόγραμμα με μία δέσμη κατευθυντήριων αρχών διαχείρισης μιας επιθυμητής κατάστασης.

Η στρατηγική ως πρόγραμμα δράσης περιλαμβάνει πλέγμα σκοπών, στόχων, δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης που πρέπει να υλοποιούνται και να παρακολουθούνται ανάλογα. Για να επιτευχθεί μια τέτοια στρατηγική σε ένα σύνθετο πολυ-επίπεδο θεσμικό πλαίσιο, προϋποτίθεται ένα αριθμός επιχειρησιακών σχεδίων, μηχανισμών συντονισμού, εκθέσεων αποτελεσμάτων και κοντολογίς δράσεις σχεδιασμένες, συνειδητές αποφάσεις ενεργειών που έχουν επιλεγεί ορθολογικά. Άρα η στρατηγική αυτή με επιχειρησιακούς όρους ερμηνευόμενη είναι το “πρόγραμμα επίτευξης ορισμένων αποτελεσμάτων”, ή όπως θα έλεγε ο P. Drucker (1974), είναι “δέσμη σκόπιμων δράσεων”.

Τέλος, αν θεωρήσουμε τη στρατηγική ως πρακτική, ουσιαστικά αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική μετατρέπεται σε καθημερινή πρακτική των Υπηρεσιών του Δήμου, δηλαδή το πώς πραγματικά εφαρμόζεται αυτή η πρακτική εντός του Δήμου, τι είδους αλληλεπιδράσεις διαμορφώνονται μεταξύ αυτής και των αντίστοιχων ασκούμενων δημόσιων πολιτικών και βέβαια ποια πρακτική κρίνεται ως αποτελεσματική εφαρμογή. Επομένως, υπό την ερμηνευτική εκδοχή της πρακτικής, η στρατηγική αυτή αφορά στο σύνολο των εργασιών (συσκέψεις, συναντήσεις, ημερίδες, κείμενα εργασίας, εκθέσεις προόδων, εισηγήσεις) που την μετατρέπουν και την εφαρμόζουν σε όλες τις δραστηριότητες του Δήμου (Μιχαλόπουλος, 2010)

5.2.2. Βασικές παραδοχές

Η δόμηση του μοντέλου στρατηγικού μάνατζμεντ λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει τις ακόλουθες παραδοχές :

1. η αποστολή του οργανισμού είναι δεδομένη. Σύμφωνα με το ισχύον Σύνταγμα και τους νόμους που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης η αποστολή τους είναι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων με σκοπό την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας και διέπεται από συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο. Αυτό που απομένει είναι ο προσδιορισμός του οράματος.

Ωστόσο, επί της ουσίας η αποστολή ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι να βελτιώσει το επίπεδο διαβίωσης, εργασίας και αναψυχής, των δημοτών (πολιτών, εργαζομένων και επισκεπτών) εντός των διοικητικών ορίων του. Έτσι με όρους ανταγωνιστικότητας θα αποτελέσει πόλο έλξης κατοίκων, νέων επενδυτών, τουριστών και ποικίλων άλλων δραστηριοτήτων που θα έχουν και θετικό οικονομικό αποτύπωμα.

2. οι δημότες είναι ταυτόχρονα μέτοχοι, πελάτες και μέσω των ομάδων συμφερόντων που συμμετέχουν stakeholders. Αυτός ο πολλαπλός ρόλος των δημοτών είναι ιδιαίτερα σημαντικός και αντιπροσωπεύει τη βασική αρχή της δημοκρατίας, ενώ διασφαλίζει τη διαφάνεια, την αμεσότητα, τη λογοδοσία και τον πλουραλισμό.

3. η ομάδα διοίκησης – εταιρική διοίκηση επιλέγεται μέσω εκλογικής διαδικασίας από τους δημότες – μετόχους – πελάτες. Έτσι οι πολίτες επιλέγουν το πρόγραμμα δράσης – στρατηγικό σχέδιο – όραμα μιας ομάδας υποψηφίων δημοτικών συμβούλων – αντιδημάρχων – μελών της εκτελεστικής επιτροπής με επικεφαλής το δήμαρχο – ηγέτη. Επομένως το όραμα και η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού επιλέγεται ευθύς εξαρχής από τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Η επιτυχία ή η αποτυχία κρίνεται στην επόμενη εκλογική διαδικασία και με αυτό τον τρόπο αξιολογείται η στρατηγική που επιλέχθηκε και εφαρμόστηκε.

Παρόλα αυτά, καθόσον η ομάδα διοίκησης ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης δεν αποτελείται από μάνατζερς είναι πιθανή η αναδιατύπωση και η

εξειδίκευση των αρχικά εξαγγελθέντων (όραμα και στρατηγικός σκοπός) μετά την ανάληψη της διοίκησης, σε συνεργασία με τα στελέχη του οργανισμού (υπηρεσιακοί παράγοντες) προκειμένου να αποτυπωθούν καλύτερα και να δομήσουν ένα στρατηγικό σχέδιο / σχέδιο δράσης, προσαρμοζόμενο στις τρέχουσες συνθήκες και δυνατότητες.

4. ο μητροπολιτικός δήμος, τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα, αποτελεί συνήθως μέρος ενός Πολεοδομικού Συγκροτήματος – Μητροπολιτικής Περιοχής, μιας αμιγούς αστικής περιοχής, μαζί με άλλους όμορους δήμους τα διοικητικά όρια των οποίων δεν είναι εμφανή στο χώρο. Αυτή ακριβώς η ιδιαιτερότητα αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα με διττή σημασία καθόσον ο μητροπολιτικός δήμος επηρεάζει και επηρεάζεται, διαμορφώνει και διαμορφώνεται, από τους υπόλοιπους. Για αυτόν ακριβώς το λόγο το εξωτερικό του περιβάλλον συνίσταται στο μικρο περιβάλλον του (όμοροι δήμοι του Πολεοδομικού Συγκροτήματος – Μητροπολιτικής Περιοχής) και στο μακρο περιβάλλον. Επίσης χρήσιμη θεωρείται και η αξιολόγηση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών όχι μόνο του ίδιου του οργανισμού (ΟΤΑ α' βαθμού), αλλά και των όμορών του, καθόσον αποτελούν τους εν δυνάμει ανταγωνιστές του.

5. η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού, αλλά και των σημαντικότερων ενδιαφερομένων μερών και πολιτών, που επηρεάζουν την εξέλιξη, αλλά και τη διαμόρφωση των πολιτικών στα όρια της διοικητικής του αρμοδιότητας θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη για την επιτυχή πορεία και εφαρμογή της τελικώς επιλεγείσας στρατηγικής.

6. ο παράγοντας χρόνος θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν είναι μόνο σημαντική η διαμόρφωση και η εφαρμογή της στρατηγικής από τον οργανισμό, αλλά και η ευελιξία και η ανταπόκρισή του αναφορικά με τη δυνατότητα προσαρμογής σε αλλαγές μείζονος σημασίας. Συνήθως επιλέγονται δύο χρονικοί ορίζοντες 5ετία και 10ετία για τεχνικές μελέτες και έργα υπερτοπικής εμβέλειας, ενώ υπάρχει και το ετήσιο Τεχνικό Πρόγραμμα.

7. οι χρηματοοικονομικοί πόροι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι δεδομένοι και απολύτως εξαρτώμενοι από την Κεντρική Διοίκηση. Μικρά περιθώρια υπάρχουν

για την αξιοποίηση της οποιασδήποτε ιδιοκτησίας, ενώ συχνό είναι το φαινόμενο του δανεισμού (Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων)

8. οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαθέτουν περιουσία την οποία αξιοποιούν κυρίως για κοινωνικούς σκοπούς, ενώ οι μέτοχοι είναι οι δημότες, καθόσον αφενός «συμμετέχουν» μέσω των δημοτικών τελών και της γενικής φορολογίας, αφετέρου «κερδίζουν / χάνουν» από τις ενέργειες της Διοίκησης βελτιώνοντας / υποβαθμίζοντας το βιοτικό τους επίπεδο

9. το προτεινόμενο μοντέλο αφορά την ανάληψη της διοίκησης από νέα ομάδα (Δήμαρχος – Εκτελεστική Επιτροπή) και όχι ανανέωση θητείας υφιστάμενης διοίκησης. Αυτό επίσης συνεπάγεται τη διαταραχή της υφιστάμενης κουλτούρας του Οργανισμού κατά το πρώτο έτος λόγω της αντίδρασης στην αλλαγή και της προσαρμογής στα νέα δεδομένα διοίκησης και λειτουργίας, παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό

10. οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εκτός του ετήσιου προϋπολογισμού, διαθέτουν Τεχνικό Πρόγραμμα το οποίο συντάσσεται και αναδιαμορφώνεται κάθε έτος και αφορά όλες τις μελέτες, έργα και δράσεις κάθε κλίμακας εντός διοικητικών ορίων των, καθώς και τη χρηματοδότηση αυτών, που αποτελεί την αποτύπωση του οράματος και επί της ουσίας την εξειδίκευση του γενικότερου σχεδιασμού της διοίκησης

5.2.3. Στάδια και βήματα προτεινόμενου μοντέλου

Στάδιο Α Στρατηγική Ανάλυση

Βήμα 1 : Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης

- ***Αναπτυξιακό προφίλ Δήμου***

Εδώ γίνεται μια περιγραφή / ανάλυση της τρέχουσας θέσης του Δήμου. Καταγράφονται κοινωνικοοικονομικά και περιβαλλοντικά δεδομένα, επιφάνεια, μέγεθος, διοικητική διαίρεση, δημογραφικά χαρακτηριστικά, απασχόληση – ανεργία άνδρες – γυναίκες, εκπαίδευση, πανεπιστήμια – κολλέγια, οικονομικά χαρακτηριστικά, επιχειρήσεις, επενδύσεις, νέες (strat ups) εξαγωγές, τεχνικές υποδομές (νερό, ενέργεια,

απορρίμματα), οδικό δίκτυο, μεταφορές, ακίνητα για εγκατάσταση δραστηριοτήτων οικονομικής ανάπτυξης, εθνική και περιφερειακή πολιτική, προγράμματα, συνεργασία διαπεριφερειακή – διεθνική (interreg, horizon), διαδημοτική, πολιτιστικά στοιχεία, ιστορία, χώροι, μνημεία, ιστορικοί τόποι, λαογραφία και φυσικοί πόροι, πράσινες περιοχές, ρέματα, δάση, απόβλητα, διαχείριση, ποιότητα αέρα, υδάτων, θόρυβος

- ***Εξωτερικό περιβάλλον (PESTEL – DG)***

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι χρήσιμη για έναν οργανισμό προκειμένου να προσδιοριστούν οι αλλαγές, ο βαθμός που αυτές οι αλλαγές τον επηρεάζουν και ο τρόπος που ανταποκρίνεται σε αυτές.

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ο Παπαδάκης (2007) επιλέγει την PEST-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic and Global), ενώ οι Johnson et (2016) την PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal) και οι Θερίου (2014) και Γεωργόπουλος (2013) την PEST (Political, Economic, Social, Technological)

Για το παρόν μοντέλο επιλέγεται η ανάλυση PESTEL - DG με τις εξής διαστάσεις :

- Πολιτική (P).
- Οικονομική (E).
- Κοινωνική (S).
- Τεχνολογική (T)
- Οικολογική – Περιβαλλοντική (E)
- Θεσμική (L)
- Δημογραφική (D)
- Παγκόσμια (G)

- **Εσωτερικό περιβάλλον (VRIO - SWOT)**

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες ενός οργανισμού.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται στην εξέταση παραγόντων όπως οι δυνάμεις (strengths), οι αδυναμίες (weaknesses) που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) του οργανισμού.

Το πλαίσιο ανάλυσης του οργανισμού με βάση την ανάλυση των πόρων της (Resource Based View of the Firm – RBV) (Wernefelt, 1984) βασίζεται στους ιδιόμορφους και δύσκολο να αντιγραφούν πόρους που διαθέτει ο οργανισμός, πόροι των οποίων η σωστή εκμετάλλευση μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Θερίου, 2014). Τα τέσσερα βασικά κριτήρια με βάση τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι πόροι ή οι ικανότητες σε σχέση με το αν αποτελούν βάση για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : αξία (value), σπανιότητα (rarity), δυσκολία στη μίμηση (inimitability) και στήριξη από την οργάνωση (organizational support) (VRIO) (Johnson et al, 2016).

Περαιτέρω ένας συνδυασμός των δύο μεθόδων (VRIO – SWOT) ιδίως στο σκέλος που αφορά τις δυνατότητες και αδυναμίες του οργανισμού, σύμφωνα με τον Θερίου (2014) μπορούν να βοηθήσουν στην περαιτέρω εμβάθυνση του οργανισμού. Εάν ένας πόρος ή μια ικανότητα δεν είναι πολύτιμος, τότε δε θα οδηγήσει τον οργανισμό στην εκμετάλλευση των ευκαιριών ή στην ουδετεροποίηση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέτοιοι πόροι αποτελούν τις αδυναμίες της παραδοσιακής ανάλυσης SWOT. Εάν ένας πόρος ή ικανότητα είναι πολύτιμος, αλλά όχι σπάνιος, τότε ο οργανισμός στην προσπάθεια εκμετάλλευσής του κατά την εφαρμογή της στρατηγικής του, θα οδηγήσει τον οργανισμό σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, και αυτοί οι πολύτιμοι αλλά όχι σπάνιοι πόροι χαρακτηρίζονται ως δυνατότητες της παραδοσιακής ανάλυσης SWOT.

- **Προσδιορισμός ενδιαφερομένων μερών – stakeholders**

Ο προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών είναι πολύ σημαντικός για την ομαλή εφαρμογή και επιτυχία του οποιουδήποτε σχεδιασμού. Ως ενδιαφερόμενα μέρη νοούνται οι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς, οι εθελοντικές οργανώσεις (ΜΚΟ), οι εργαζόμενοι του Οργανισμού και οι πολίτες / δημότες

Στάδιο Β Στρατηγική επιλογή

Βήμα 2 : Διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων στρατηγικής επιλογής

- **απαισιόδοξο - pesimistic – do nothing (σενάριο Α)**

Στρατηγικές Σταθεροποίησης : Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) στον επιχειρηματικό κόσμο οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Μερικές από τις περισσότερο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι η «παύση / συνέχιση με προσοχή» και η στρατηγική της «καμίας αλλαγής».

Η στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή (pause / proceed with caution) είναι στην ουσία μια στρατηγική «διαλείμματος», όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Στην πραγματικότητα με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι να προετοιμαστεί για να εκμεταλλευθεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της. Είναι δηλαδή μια «προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική».

Η στρατηγική της καμίας αλλαγής (no change strategy) / διαλείμματος (pause strategy) αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούριο, να συνεχισθεί η υφιστάμενη κατάσταση. Η σχετική σταθερότητα που εμφανίζεται λόγω της μέτριας ανταγωνιστικής θέσης αλλά και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης των σωτερικών συστημάτων (Παπαδάκης, 2012)

Εξωτερική ανάθεση (outsourcing) : Σύμφωνα με τους Johnson et al (2016) η εξωτερική ανάθεση (outsourcing) είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία δραστηριότητες που μέχρι πρότινος εκτελούσε ένα οργανισμός εσωτερικά ανατίθενται

επίσημα σε εξωτερικούς συνεργάτες (υπεργολάβους). Η εξωτερική ανάθεση ενδέχεται να αφορά κομμάτια της διαδικασίας παραγωγής, αλλά και πολλών υπηρεσιών. Το επιχείρημα υπέρ της ανάθεσης βασίζεται κατά κύριο λόγο στις στρατηγικές ικανότητες. Εξειδικευμένες επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ελεύθερη αγορά είναι πιθανό να διαθέτουν ανώτερες ικανότητες, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες ικανότητες του οργανισμού. Αυτό ισχύει, κατά κανόνα, για ικανότητες που δεν βρίσκονται στον πυρήνα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, και για τις οποίες δεν υπήρχε ποτέ ιδιαίτερη πίστη για βελτίωση.

- **ρεαλιστικό – realistic – do something (σενάριο B)**

Στρατηγικές Κάθετης Ολοκλήρωσης (vertical integration) : Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012) η κάθετη ολοκλήρωση είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς υπηρεσιών) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές).

Όπως αναφέρουν οι Hill and Jones (2007) και Stuckey and White (1993) η κινητήρια δύναμη της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης είναι η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης και οι λόγοι που επιλέγει μια επιχείρηση να την εφαρμόσει είναι η προστασία της ποιότητας των προϊόντων, η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών / διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

Στρατηγικές Διαφοροποίησης (differentiation strategy) : Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) η στρατηγική της διαφοροποίησης αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδους του (προϊόντος ή υπηρεσίας) ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης προτείνει την προσφορά προϊόντων / υπηρεσιών μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών. Η κύρια υπόθεση είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το προϊόν / υπηρεσία, τα οποία είναι και μοναδικά.

Στρατηγικές συμμαχίες : Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) κατά τη στρατηγική συμμαχία (strategic alliance) δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Τα τελευταία χρόνια, όπως αναφέρουν οι Hill and Jones (2007) και Stuckey and White (1993) επιλέγονται οι μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας / στρατηγικές συμμαχίες (long term cooperative relationships / strategic alliances), οι βραχυχρόνιες συνεργασίες (short term contracts) και οι συνεργασίες αλυσίδας αξίας (value adding partnerships)

- **αισιόδοξο – optimistic – *do everything* (σενάριο Γ)**

Στρατηγικές δημιουργίας αξίας : Σύμφωνα με τους Collis D., Young D., Goold M., (2007) κάθε εταιρεία θα πρέπει να αποδεικνύει ότι δημιουργεί επιπλέον αξία για τις δραστηριότητες που διαθέτει και να διαθέτει ξεκάθαρο σχέδιο για τη δημιουργία αξίας. Ιδίως για τις δημόσιες επιχειρήσεις, οι ιδιωτικοποιήσεις και οι εξωτερικές αναθέσεις αποτελούν αποφάσεις που σηματοδοτούν την αποτυχία στον τομέα της δημιουργίας αξίας.

Όπως υποστηρίζουν οι Goold M., Campbell A, Alexander M., (1994), οι ενέργειες που μπορούν να δημιουργήσουν αξία είναι η δημιουργία οράματος, η διευκόλυνση επίτευξης συνεργασιών, η καθοδήγηση (ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων), η παροχή πόρων (επενδύσεις) και κεντρικών υπηρεσιών και οι παρεμβάσεις για τη βελτίωση καταστάσεων. Στον αντίποδα ενέργειες όπως η αύξηση κόστους της διοίκησης, της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας και η απόκρυψη της οικονομικής επίδοσης είναι από αυτές που μπορούν να καταστρέψουν την αξία της.

Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – εστίαση (focus strategy) : Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) κατά τη στρατηγική της εστίασης η επιχείρηση αποβλέπει την κατάληψη της ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση / πελάτες) κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί από μία επιχείρηση με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου. Η βασική αρχή είναι ότι η

επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της.

Βήμα 3 : Καθορισμός Οράματος και Στρατηγικού Σκοπού

Σύμφωνα με την Montgomery (2008) ο καθορισμός και η διατύπωση ενός ξεκάθαρα σκοπού που παρακινεί τους εργαζομένους πρέπει να βρίσκονται στον πυρήνα της σκέψης των στελεχών της στρατηγικής διοίκησης. Επιπρόσθετα εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ταυτιστούν με το στρατηγικό σκοπό, είναι πολύ πιθανό να αναπτυχθούν μεγάλο ενδιαφέρον και υψηλά κίνητρα.

- ***Όραμα***

Για τους Johnson et al (2016) το όραμα ασχολείται με το μέλλον το οποίο επιθυμεί να έχει ένας οργανισμός. Πρόκειται για μια μελλοντική επιδίωξη που θα ενθουσιάσει, θα εξασφαλίσει αφοσίωση και θα ενισχύσει την απόδοση. Είναι η απάντηση στην ερώτηση : *Τι θέλουμε να πετύχουμε ?*

Ο Γεωργόπουλος (2013) υποστηρίζει ότι το όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο, αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και μετόχων της εταιρείας, για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρησή τους στο μέλλον. Αποτελεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική, συνθέτει την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ταυτόχρονα ελκυστικού μέλλοντος για τον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μιας υψίστης σημασίας γέφυρα από το παρόν στο μέλλον. Αποτελεί πηγή έμπνευσης για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, παρέχοντας ξεκάθαρα κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων σύμφωνα πάντα με την επιθυμητή πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

Ο Θερίου (2014) αναφέρει ότι ένα σωστά διατυπωμένο όραμα θα πρέπει να έχει δύο εξίσου σημαντικά συστατικά, μία θεμελιώδη ιδεολογία (core ideology) της επιχείρησης και ένα ευρέως αποδεκτό όνειρο ή μια αποστολή (mission) για τη μελλοντική της στρατηγική πορεία (strategic intent), που θα κατανοούν πλήρως και θα μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αυτής.

- **Αξίες - Στόχοι**

Σύμφωνα με τους Johnson et al (2016) οι δηλώσεις των εταιρικών αξιών δημοσιοποιούν τις βασικές και μακροχρόνιες αρχές που καθοδηγούν τη στρατηγική ενός οργανισμού και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργεί. Οι στόχοι αποτελούν δηλώσεις για συγκεκριμένα προσδωκόμενα αποτελέσματα και γι' αυτό εκφράζονται πολύ συχνά με οικονομικούς όρους.

Ο Θερίου (2014) υποστηρίζει ότι η κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίζει για τις θεμελιώδεις αξίες που θα υιοθετήσει, ανεξάρτητα από τις τρέχουσες επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού και τα υπάρχοντα συλλογικά διοίκησης.

Βήμα 4 : Επιλογή Στρατηγικής

Κατόπιν της ανωτέρω ανάλυσης επιλέγεται το σενάριο στρατηγικής. Το παρόν μοντέλο προτείνει το συνδυασμό στρατηγικών και από τις τρεις εναλλακτικές ομάδες. Έτσι το βέλτιστο σενάριο αφορά τις εξής στρατηγικές που δύναται να επιλέξει η διοίκηση για ένα Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε βάθος μίας θητείας :

Στην αρχή της θητείας της (1^ο έτος) η νέα διοίκηση επιλέγει στρατηγικές από το απαισιόδοξο – pessimistic – do nothing σενάριο. Επιλέγονται δηλαδή στρατηγικές σταθεροποίησης και εξωτερικής ανάθεσης. Αυτό συμβαίνει καθόσον η νέα διοίκηση χρειάζεται χρόνο για να εξοικειωθεί με τη λειτουργία του δήμου, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες και τις πηγές χρηματοδότησης, τα τρέχοντα έργα, σχέδια και προγράμματα, αλλά και τα ενδεχόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζονται σε όλη τη διαδικασία ενός σχεδίου από την ιδέα και τη μελέτη μέχρι την έγκριση και την υλοποίηση. Στην πραγματικότητα με τη στρατηγική αυτή η νέα διοίκηση προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι να προετοιμαστεί για να εκμεταλλευθεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης συνήθως εφαρμόζονται στο επόμενο έτος (2^{ος} χρόνος), δεδομένου ότι υπάρχει γνώση πλέον του περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων του Οργανισμού και έτσι μπορεί να περιορίσει τις εξωτερικές αναθέσεις

σε επίπεδο μελετών και να προβεί σε στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω (εξωτερικοί ανάδοχοι - μελετητές). Παράδειγμα αποτελούν μελέτες μικρής κλίμακας που συνήθως ανατίθενται εξωτερικά (outsourcing) (πολεοδομικές, αρχιτεκτονικές, κυκλοφοριακές, οικονομοτεχνικές κ.α.), οι οποίες μπορούν να γίνουν και οίκοθεν.

Οι στρατηγικές συμμαχίες με ερευνητικά ιδρύματα, πανεπιστήμια, όμορους δήμους, οργανισμούς και η συμμετοχή σε δίκτυα αποτελούν μια ορθή επιλογή διευρύνοντας τις επιλογές, παρέχουν ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους και προσελκύουν νέους επενδυτές στην περιοχή.

Στο επόμενο στάδιο (3^{ος} και 4^{ος} χρόνος) η διοίκηση είναι πλέον έτοιμη να εφαρμόσει στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώςσον έχει εντοπίσει τις δραστηριότητες που διαθέτει και μπορούν να δημιουργήσουν αξία αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών – όμορων δήμων και να προσελκύσουν τόσο νέους κατοίκους – δημότες όσο και επενδυτές.

Σχήμα 1. Επιλογή στρατηγικής



Πηγή : Ιδία επεξεργασία, 2021

Στάδιο Γ Στρατηγική Εφαρμογή

Βήμα 5 : Υλοποίηση Επιλεγθείσας Στρατηγικής

Όπως αναφέρει ο Γεωργόπουλος (2013) μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ κάθε οργανισμού αποτελεί το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ δε σταματά με τις αποφάσεις

για το ποια θα είναι η στρατηγική της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει και τη μετουσίωση των σχεδίων και των αποφάσεων αυτών σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Ο ενδεχομένως επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να αποτύχει αν δεν συνοδευτεί και από ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης. Τα δύο στάδια αυτά, που αποτελούν τους πυλώνες του στρατηγικού μανατζμεντ, αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα την επιτυχία του άλλου.

Η υλοποίηση της στρατηγικής θα είναι επιτυχής εάν στελέχη και εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τα θέματα και αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, ενώ παράλληλα έχουν ενστερνιστεί τους στόχους του (με την προϋπόθεση ότι έχουν λάβει μέρος στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής) και έχουν δεσμευθεί να βοηθήσουν στην επίτευξή τους.

Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου για έναν οργανισμό είναι μία διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου της διαμόρφωσης της στρατηγικής, στη διαδικασία του στρατηγικού μανατζμεντ και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία λειτουργική. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα. Η διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων εμπλέκει συνήθως αρκετά μεγάλο αριθμό προσώπων, τα οποία και πρέπει να συντονίσουν τη δράση τους.

Για το λόγο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η σύνταξη του Στρατηγικού Σχεδίου Δράσης, το οποίο περιλαμβάνει τους στόχους, τα μέτρα και τις αντίστοιχες δράσεις, για την παρακολούθηση των οποίων επιλέγονται και οι αντίστοιχοι δείκτες.

Ήδη οι Ο.Τ.Α. α' βαθμού συντάσσουν ετήσιο προϋπολογισμό, τεχνικό πρόγραμμα, ενώ πολλοί έχουν και στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο.

- **Δομή οργανισμού**

Η συνηθέστερη δομή οργάνωσης ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα είναι αυτή της λειτουργικής οργανωτικής δομής (functional structure), η οποία διαχωρίζει τον οργανισμό με βάση τις λειτουργίες του. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012) τα πλεονεκτήματα αυτής της δομής είναι ο κεντρικός έλεγχος των στρατηγικών αποτελεσμάτων, ο ξεκάθαρος ορισμός των αρμοδιοτήτων, η ανάπτυξη λειτουργικών ικανοτήτων – ευκαιρίες για εξειδίκευση μέσα σε κάθε λειτουργία και το γεγονός ότι επιτρέπει σε υφιστάμενους και προϊστάμενους να μοιράζονται την κοινή γνώση μέσα σε κάθε λειτουργία. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται η υπερβολική διάσπαση των στρατηγικών διαδικασιών, η δυσκολία στην προσαρμογή, οι ενδεχόμενες διαμάχες / δυσαρμονίες μεταξύ των λειτουργιών και τα προβλήματα επικοινωνίας, η εξειδίκευση των στελεχών σε συγκεκριμένες λειτουργίες και συνακόλουθα έλλειψη της συνολικής εικόνας της επιχείρησης με αποτέλεσμα να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο τι είναι καλό για τη λειτουργία τους και όχι στο τι ωφελεί όλη την επιχείρηση.

Οι περισσότερες οργανωτικές δομές οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης εναρμονίζονται με τις αρμοδιότητες που ασκούν σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Οι μεγαλύτεροι πληθυσμιακά δήμοι – μητροπολιτικοί δήμοι δύνανται να έχουν και επίπεδο γενικής διεύθυνσης για τον καλύτερο συντονισμό των Υπηρεσιών τους και την αποφυγή των συνηθέστερων προβλημάτων που ασυμμετρίας ισχύος μεταξύ των Διευθύνσεων και των Τμημάτων.

Ωστόσο, το δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα έχει οδηγήσει τους οργανισμούς στο να επινοήσουν νέους και καινοτόμους τύπους οργάνωσης. Όπως υποστηρίζει ο Παπαδάκης (2012) τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί μια νεότερη θεώρηση σύμφωνα με την οποία η στρατηγική και η δομή πρέπει να αναπτύσσονται καθημερινά και παράλληλα και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες του οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Περαιτέρω η McKinsey με το μοντέλο των «Επτά Σίγμα» (7S) διατείνεται ότι κάθε οργανισμός μπορεί να αναλυθεί εστιάζοντας όχι μόνο στη σχέση στρατηγικής και δομής, αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μιας πλειάδας εσωτερικών μεταβλητών, ευρύτερα γνωστών ως επτά σίγμα (7S), ήτοι στρατηγική (strategy), οργανωτική δομή

(structure), συστήματα (systems), στυλ διοίκησης (style), άνθρωποι (staff), ικανότητες (skills) και κοινές αξίες (shared values), τα οποία θα πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους.

- ***Διαμόρφωση κουλτούρας***

Όπως υποστηρίζει ο Γεωργόπουλος (2013) η κουλτούρα χρησιμοποιείται σαν έννοια για να περιγράψει συστήματα κοινών αξιών, προτύπων, παραδόσεων και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμη και τον καθορισμό των στόχων. Ως σύστημα κοινών αξιών, η κουλτούρα του οργανισμού αντανακλά ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν τα ίδια πράγματα και εφαρμόζουν τις ίδιες αξίες, για να ωφελήσουν τον οργανισμό σαν σύνολο και να του προσδώσουν τη χαρακτηριστική ταυτότητά του. Η δύναμη αυτών των συναισθημάτων στη διάδοση των αξιών πηγάζει από τη θεμελιώδη αντίληψη ότι οι αξίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Στο βαθμό που οι υπάλληλοι κατανοούν και συμμερίζονται αξίες σαν αυτές που εκφράζονται από τα κεντρικά συνθήματα των οργανισμών, αναμένεται ότι θα βελτιωθεί, τόσο η επίδοσή τους όσο και η συνολική επίδοση του οργανισμού.

- ***Διαχείριση αλλαγής***

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) η αλλαγή στις στρατηγικές συνήθως απαιτεί από τον οργανισμό να κινηθεί σε νέες κατευθύνσεις. Η εμπειρία δείχνει ότι όλοι οι οργανισμοί επηρεάζονται σε κάποιο βαθμό από την αδράνεια, αφού προσπαθούν να διατηρηθούν στην κατάσταση που βρίσκονται και αντιστέκονται στις αλλαγές.

Συνηθέστερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη είναι ότι προκειμένου να πείσουν τους εργαζομένους μέσα στον οργανισμό να αποδεχτούν τις προτεινόμενες αλλαγές, προσπαθούν να δώσουν σε όλους το δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού. Ακόμη η αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή πολλών προσώπων και συνακόλουθα αυξημένο κίνδυνο γεγονός που προκαλεί φόβο.

Η πιο συχνή αντιμετώπιση των ανωτέρω είναι η ενημέρωση των εργαζομένων από τα διοικητικά στελέχη αναφορικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς και η οριοθέτηση των ευθυνών για τη δημιουργία αυτών των αποτελεσμάτων. Αυτό δημιουργεί στους εργαζομένους αισθήματα ασφάλειας γνωρίζοντας τα καθήκοντα για τα οποία ήταν υπόλογοι και κινητοποιημένοι να ελέγχουν τη δική τους επιτυχία ή αποτυχία.

Το πλέον σημαντικό βήμα για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής και διαχείρισης της αλλαγής είναι η επιλογή της κατάλληλης διοικητικής ομάδας, της οποίας η εμπειρία, τα καθήκοντα και το στυλ της ηγεσίας ταιριάζουν με την υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού. Για την κάλυψη σημαντικών θέσεων πρωταρχικό ρόλο παίζει ο συνδυασμός εμπειριών, γνώσεων, αξιών, πιστεύω και χαρακτήρων που απαιτούνται για να ενισχυθεί η υλοποίηση της στρατηγικής με επιτυχία. Τα πρόσωπα που θα συνεργάζονται πρέπει να ταιριάζουν σαν χαρακτήρες, να έχουν κοινές αξίες, αρχές και πεποιθήσεις ώστε να είναι σε θέση να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η επιλεγόμενη στρατηγική.

Βήμα 6 : Αξιολόγηση και Έλεγχος Επιλεχθείσας Στρατηγικής

Για τον Γεωργόπουλο (2013) το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής, που είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αρκεί να διαμορφώνονται οι κατάλληλες στρατηγικές μόνο, θα πρέπει και να υλοποιούνται επακριβώς στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα λαμβάνοντας υπόψη ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι βέβαιος για την ορθολογικότητα της υιοθετούμενης στρατηγικής ούτε για τον τρόπο υλοποίησής της.

Ο έλεγχος, σύμφωνα με την Πετρίδου (2016) είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον προγραμματισμό και για αυτό αποκαλούνται «τα δίδυμα του μανάτζμεντ». Η σημασία του ελέγχου φαίνεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι προσδιορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται μετά τις πληροφορίες που το σύστημα της επαναπληροφόρησης της διαδικασίας του ελέγχου μεταφέρει.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής που τελικώς επιλέχθηκε και εφαρμόζεται, όπως αναφέρει ο Γεωργόπουλος (2013), είναι μια πολυσύνθετη, αλλά και ευαίσθητη διαδικασία γιατί η πολύ μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση στρατηγικών μπορεί να είναι μη αποδοτική, κανείς δεν επιθυμεί να αξιολογείται ιδιαίτερα πολύ και όσο περισσότερο τα ανώτερα στελέχη επιχειρούν να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά άλλων τόσο λιγότερο έλεγχο επιτυγχάνουν. Αναγκαία προϋπόθεση για αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback).

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της στρατηγικής εξαρτάται από τις πληροφορίες στις οποίες βασίζεται. Δεδομένου ότι η επιλογή των κατάλληλων στόχων δεν είναι εύκολη καθόσον είναι πιθανή η χρήση ακατάλληλων μέτρων απόδοσης και επίπεδα στόχων, αλλά και φαινόμενα υπέρμετρου εσωτερικού ανταγωνισμού, ενώ ταυτόχρονα ο ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών τους υποχρεώνει να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους και να καινοτομούν, να δημιουργούν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να υποκινούν τους υπαλλήλους τους, να προάγουν τις ικανότητές τους και να αναπτύσσουν διαρκώς νέα συστήματα χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, οι Kaplan R. και Norton D. (1992) περιέγραψαν μια τεχνική γνωστή ως «ισορροπημένη στοχοθεσία» (balanced scorecard) αποκαλύπτοντας τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που κρύβονται πίσω από τη χρηματοοικονομική απόδοση.

Η ισορροπημένη στοχοθεσία (balanced scorecard) θέτει στόχους απόδοσης που σχετίζονται με πολλές διαστάσεις, και όχι μόνο καθαρά οικονομικές όπως οι συνηθέστερες μέθοδοι μέτρησης επίδοσης (performance management). Συνήθως συνδυάζει τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις : (α) χρηματοοικονομική (χρηματικές ροές), (β) πελατοκεντρική (επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, χρόνος διεκπεραίωσης), (γ) εσωτερική (λειτουργική αποδοτικότητα – ανάπτυξη συστημάτων πληροφοριών και επικοινωνίας), (δ) καινοτομία και μάθηση (μακροπρόθεσμη πορεία οργανισμού – εκπαίδευση και έρευνα) (Johnson et al, 2016). Στην κατεύθυνση αυτή επιλέγονται οι κατάλληλοι δείκτες προκειμένου να μας δίνουν μια ξεκάθαρη, σαφή και κατανοητή εικόνα για την πορεία του Οργανισμού (στιγμιότυπο).

Οι δείκτες παρακολούθησης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες :

1. Δείκτες εισροών : είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μια δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό του ΟΤΑ.

2. Δείκτες εκροών : είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μια δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Οι εκροές είναι τα επιχειρησιακά αποτελέσματα της λειτουργίας του οργανισμού, τα οποία στην αρχή κάθε έτους πρέπει να καθορίζονται ποσοτικά και να αποτυπώνονται στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης του ΟΤΑ (επιχειρησιακοί στόχοι)

3. Δείκτες αποτελέσματος : είναι οι δείκτες με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του επιχειρησιακού προγράμματος.

Για την παρακολούθηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος αξιοποιούνται δείκτες αποτελέσματος με τους οποίους αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Οι δείκτες αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Χρησιμεύουν για την ποσοτικοποίηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους. (TEC A.E. και E.E.T.A.A., 2011)

Μέρος Γ : Μελέτη Περίπτωσης – Δήμος Θεσσαλονίκης

Κεφάλαιο 6 : Εφαρμογή προτεινόμενου μοντέλου

6.1. Στάδιο Α : Στρατηγική Ανάλυση

6.1.1. Βήμα 1 : Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης

6.1.1.1. Αναπτυξιακό Προφίλ Δήμου Θεσσαλονίκης

6.1.1.1.1. Χωροταξικά - Πολεοδομικά Στοιχεία

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης είναι η έδρα της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης (πρώην Νομός Θεσσαλονίκης) της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, η οποία αποτελείται από 14 Δήμους, σύμφωνα με το ν. 3852/2010 και το 2ο Μητροπολιτικό Κέντρο της Χώρας. Με τον πρόσφατο ν. 4555/2018 και την κατηγοριοποίηση των Δήμων (άρθρο 2α) οι 7 Δήμοι που αποτελούν το Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης, όπως ορίστηκε με το ν. 1561/1985 «Ρυθμιστικό Σχέδιο Θεσσαλονίκης», πυρήνας του οποίου είναι ο Δήμος Θεσσαλονίκης, ανήκουν στην κατηγορία Δήμοι Μητροπολιτικών Κέντρων.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης όπως προέκυψε από το ν.3852/2010 με τη συνένωση των Δήμων Θεσσαλονίκης και Τριανδρίας, σήμερα αποτελείται από 5 Δημοτικές Κοινότητες και 1 Δημοτική Ενότητα (Τριανδρίας) με έκταση 19 Ηα, αμιγώς αστική περιοχή, και δασικές εκτάσεις 1.340 στρεμμάτων, και οριοθετείται νοτιοδυτικά από το θαλάσσιο μέτωπο στο Θερμαϊκό Κόλπο, βόρεια από τους Δήμους Αμπελοκήπων – Μενεμένης, Νεάπολης – Συκεών, ανατολικά από τους Δήμους Αγίου Παύλου, Πυλαίας - Χορτιάτη και νότια από το Δήμο Καλαμαριάς, ενώ εντός διοικητικών ορίων του βρίσκεται τμήμα του περιαστικού δάσους του Σειχ Σου.

Με την από 31.03.1993 Υπουργική Απόφαση του Υπουργού ΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 420 Δ' / 27.04.1993) εγκρίθηκε το Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο (ΓΠΣ) του Δήμου Θεσσαλονίκης, το οποίο εν συνεχεία τροποποιήθηκε με τις Υ.Α. 59013/2499/12.04.1995 ΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 288 Δ' / 05.05.1995) και Υ.Α. 636/ 17.02.1997 ΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 181 Δ' / 12.03.1997)

Εν συνεχεία το 2011 ο Δήμος Θεσσαλονίκης κατόπιν διαγωνισμού ανέθεσε τη μελέτη Αναθεώρησης του Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου με στόχο την

προσαρμογή του Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου του Δήμου στα νέα διοικητικά όρια, που συμπεριλαμβάνουν τον πρώην Δήμο Τριανδρίας και την επικαιροποίηση των προβλέψεων του, με δεδομένη την παρέλευση 25 ετών από την αρχική του έγκριση, την τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη σύνταξη τέτοιων σχεδίων, τη μεταβολή των δεδομένων του υπερκείμενου σχεδιασμού και τις πληθυσμιακές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές των τελευταίων ετών.

Το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Θεσσαλονίκης με την 578/2019 Απόφασή του ενέκρινε το τελικό στάδιο της μελέτης αυτής σύμφωνα με την οποία ο πληθυσμός σχεδιασμού με ορίζοντα το 2030 ανέρχεται στους 360.000 κατοίκους.

Το μοντέλο ανάπτυξης για το Δήμο Θεσσαλονίκης βασίζεται σε έναν ευέλικτο σχεδιασμό κατά βάση κεντρικών λειτουργιών και γενικής κατοικίας, εξασφαλίζοντας ευνοϊκές προϋποθέσεις για οικονομική ανάπτυξη και αναιρώντας τις αρνητικές επιπτώσεις των εκτεταμένων περιοχών αμιγούς κατοικίας του παλαιότερου σχεδιασμού που δεν εναρμονίζεται με το χαρακτήρα του κεντρικού Δήμου του πολεοδομικού συγκροτήματος. Το κέντρο της πόλης ενισχύεται και επεκτείνεται δυτικά αλλά και κατά μήκος των κύριων οδικών αξόνων του ανατολικού τομέα, σε αντίθεση με την προγενέστερη προσέγγιση του ισχύοντος Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου (1993) που πρότεινε τη χωροθέτηση των κεντρικών λειτουργιών σε τοπικά κέντρα και δεν επιβεβαιώθηκε στην πράξη. Οι οχλούσες δραστηριότητες και το χονδρεμπόριο απομακρύνονται από τις κεντρικές αστικές περιοχές, ενώ προβλέπονται με ρεαλιστική προσέγγιση οι αναγκαίοι κοινόχρηστοι και κοινωφελείς χώροι και η δημιουργία δικτύου ενθάρρυνσης της μη μηχανοκίνητης κίνησης και δεσμεύεται το σύνολο των δημοτικών ακινήτων με κατάλληλα γεωμετρικά χαρακτηριστικά για κοινόχρηστες και κοινωφελείς λειτουργίες. Ταυτόχρονα, προβλέπονται τρία μεγάλα πάρκα μητροπολιτικής σημασίας που δύνανται να αποτελέσουν το μοχλό ανανέωσης του αστικού τοπίου και να αυξήσουν τους ελεύθερους χώρους της πόλης, προβλέπεται η επικαιροποίηση της ειδικής μελέτης για τον παραδοσιακό οικισμό της Άνω Πόλης, η ανάπτυξη της περιοχής Λαχανοκήπων με κατεύθυνση τη χωροθέτηση χρήσεων κέντρου πόλης πλησίον του Λιμένα και γενικής κατοικίας, σε συνδυασμό με μεγάλους χώρους πρασίνου στον παλαιό Εμπορευματικό Σταθμό και στο στρατόπεδο Κακιούση. Τέλος, προβλέπεται η δημιουργία τριών μητροπολιτικών πόλων ανάπτυξης που θα

αποτελέσουν τα νέα τοπόσημα της πόλης (Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης, Νοτιοανατολική Πύλη, Μύλοι Αλλατίνη – Ποσειδώνιο, αστικές αναπλάσεις, θαλάσσιο μέτωπο). Αξίζει να σημειωθεί ότι η περιοχή του Λιμένα παραμένει εκτός ορίων Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου και για το λόγο αυτό η εν λόγω μελέτη δεν περιλαμβάνει προτάσεις εντός της ζώνης αυτής.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν περιοχές επεκτάσεων όπως οι Λαχανόκηποι, των Κοιμητηρίων Ευαγγελίστριας – Κήποι του Πασά, ρέματος Στρωμνιτσιωτών, Κοιμητηρίων Μαλακοπής – Χαρίσειου Γηροκομείου, Τροchioδρομικών, Νοτιοανατολικής Πύλης [περιοχή Νέας Ελβετίας – Κεραμείων Αλλατίνη], περιοχή νοτίως του Ποσειδωνίου και «Νησάκι» Τριανδρίας για τις οποίες προτείνονται καταρχήν η ένταξή τους και εν συνεχεία η αξιοποίησή τους λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη χρήση τους και τις εν δυνάμει αναπτυξιακές προοπτικές τους κατά περίπτωση.

6.1.1.1.2. Πληθυσμιακά Στοιχεία

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης σύμφωνα με την Απογραφή του 2011 έχει μόνιμο πληθυσμό 325.182 κατοίκους. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί καταγράφεται ο μόνιμος πληθυσμός των Απογραφών 2001 και 2011 για τους Δήμους του Πολεοδομικού Συγκροτήματος, της Μητροπολιτικής Περιοχής και της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης, καθώς επίσης και η ποσοστιαία μεταβολή τους, ενώ στον Πίνακα 2 ο μόνιμος πληθυσμός των Απογραφών 2001 και 2011 των πρώην Δήμου Θεσσαλονίκης και Τριανδρίας και η ποσοστιαία μεταβολή τους.

Πίνακας 1. Πληθυσμός Περιφερειακής Ενότητας, Μητροπολιτικής Ενότητας και Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης 2001 και 2011

ΔΗΜΟΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ		ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
	2001	2011	%
ΒΟΛΒΗΣ	24.454	23.478	-3,99
ΛΑΓΚΑΔΑ	39.160	41.103	4,96
ΧΑΛΚΗΔΟΝΑ	34.299	33.673	-1,83
ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ			
ΔΕΛΤΑ	40.206	45.839	14,01
ΘΕΡΜΑΙΚΟΥ	37.126	50.264	35,39
ΘΕΡΜΗΣ	34.436	53.201	54,49
ΩΡΑΙΟΚΑΣΤΡΟ	24.962	38.317	53,50
ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ			
ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ – ΜΕΝΕΜΕΝΗ	58.149	52.127	-10,36
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	397.156	325.182	-18,12
ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	90.096	91.279	1,31
ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ – ΕΥΟΣΜΟΥ	77.174	101.753	31,85
ΠΑΥΛΟΥ ΜΕΛΑ	87.587	99.245	13,31
ΝΕΑΠΟΛΗΣ – ΣΥΚΕΩΝ	89.274	84.741	-5,08
ΠΥΛΑΙΑΣ – ΧΟΡΤΙΑΤΗ	49.922	70.110	40,44
ΣΥΝΟΛΟ Π.Ε.Θ	1.084.001	1.110.312	2,43
ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ε.Θ.	973.550	994.017	2,05
ΣΥΝΟΛΟ Π.Ζ.Θ.	836.820	806.396	-3,64

Πηγή : Ιδία επεξεργασία – Στοιχεία Απογραφών 2001 και 2011 Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Πίνακας 2. Πληθυσμός πρώην Δήμων Θεσσαλονίκης και Τριανδρίας 2001 και 2011

ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ		ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
	2001	2011	%
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	385.406	315.196	-18,22
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΑΝΔΡΙΑΣ	11.750	9.986	-15,01
ΣΥΝΟΛΟ ΔΗΜΟΥ	397.156	325.182	-18,12

Πηγή : Ιδία επεξεργασία – Στοιχεία Απογραφών 2001 και 2011 Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Η κατανομή του πληθυσμού κατά φύλο σύμφωνα με την Απογραφή του 2011 δείχνει ότι το 54,34 % του μόνιμου πληθυσμού είναι γυναίκες και το 45,66 % άνδρες (Πίνακας 3) ενώ κατά ηλικία αποτυπώνει ότι οι ηλικίες 20-24 προηγούνται με 9,59 % και ακολουθούν οι ηλικίες 25-29 με 7,39 % και 30-34 με 7,13 % (Πίνακας 4). Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση του πληθυσμού του Δήμου Θεσσαλονίκης καταγράφεται μία ποσοστιαία ισορροπία μεταξύ των αγάμων και εγγάμων, ενώ οι χήροι αντιστοιχούν περίπου στο 9% και οι διαζευγμένοι στο 4 % (Πίνακας 5).

Πίνακες 3, 4, 5 και 6. Κατανομή κατά φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο εκπαίδευσης μόνιμου πληθυσμού Δήμου Θεσσαλονίκης 2011

ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ	%
ΘΗΛΕΣ	176.712	54,34
ΑΡΡΕΝΕΣ	148.470	45,66
ΣΥΝΟΛΟ	325.182	100,00

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ	%
ΑΓΑΜΟΙ	142.290	43,76
ΕΓΓΑΜΟΙ	141.426	43,49
ΧΗΡΟΙ	28.918	8,89
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΙ	12.548	3,86
ΣΥΝΟΛΟ	325.182	100,00

ΗΛΙΚΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ	%
0-4	10.994	3,49
5-9	10.299	3,27
10-14	11.354	3,60
15-19	18.502	5,87
20-24	30.236	9,59
25-29	23.286	7,39
30-34	22.471	7,13
35-39	20.438	6,48
40-44	21.402	6,79
45-49	20.204	6,41
50-54	20.649	6,55
55-59	19.711	6,25
60-64	18.476	5,86
65-69	15.699	4,98
70-74	17.224	5,46
75-79	14.951	4,74
80-84	12.087	3,83
85 ΚΑΙ ΑΝΩ	7.213	2,29
ΣΥΝΟΛΟ	325.182	100,00

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΚΑΤΟΙΚΟΙ	%
ΚΑΤΟΧΟΙ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ / ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ / ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΙ ΑΕΙ-ΑΤΕΙ- ΑΣΠΑΙΤΕ-ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ	81.912	25,19
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΙ ΜΕΤΑΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΙΕΚ, ΚΟΛΛΕΓΙΑ)	17.804	5,48
ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΛΥΚΕΙΟΥ	99.256	30,52
ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ ΚΑΙ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ	34.803	10,70
ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	53.802	16,55
ΛΟΙΠΟΙ	37.605	11,56
ΣΥΝΟΛΟ	325.182	100,00

Πηγή : Ίδια επεξεργασία – Στοιχεία Απογραφής 2011 Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Σύμφωνα με το Στρατηγικό – Επιχειρησιακό Σχέδιο του Δήμου 2014-2019, έπειτα από επεξεργασία δεδομένων που λήφθηκαν από την ΕΣΥΕ και μετά από υπολογισμό διάφορων στατιστικών δεικτών (Δείκτης Γήρανσης, Δείκτης Εξάρτησης, Δείκτης Αντικατάστασης) προκύπτει ότι :

- ο Δείκτης Γήρανσης για τη Δημοτική Ενότητα Θεσσαλονίκης (πρώην Δήμος Θεσσαλονίκης) αυξήθηκε σημαντικά από 1,31 το 2001 σε 2,06 το 2011
- ο Δείκτης Εξάρτησης έμεινε περίπου ίδιος παρουσιάζοντας μια ελάχιστη αύξηση από 0,41 το 2001 σε 0,46 το 2011
- ο Δείκτης Αντικατάστασης παρουσίασε αυξοσμημειωτή πτώση από 1,15 το 2001 σε 0,85 το 2011

- για το έτος 2011 η Δημοτική Ενότητα Θεσσαλονίκης παρουσιάζει μεγαλύτερο Δείκτη Γήρανσης από τη Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας (2,06 και 1,76 αντίστοιχα) καθώς και Δείκτη Αντικατάστασης (0,85 και 0,80 αντίστοιχα), ενώ ο Δείκτης Εξάρτησης είναι ελαφρώς μικρότερος (0,46 έναντι 0,52)

Συμπερασματικά, ο πληθυσμός του Δήμου Θεσσαλονίκης γίνεται γηραιότερος με ταχύτερους ρυθμούς από ότι στα προηγούμενα έτη. Τα άτομα που εξαρτώνται από άλλους παρουσιάζουν μια ελάχιστη αύξηση, ενώ ο ρυθμός αντικατάστασης του πληθυσμού παρουσιάζει μια μικρή αλλά σημαντική πτώση (1573/2015 Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου)

6.1.1.1.3. Οικονομικά Στοιχεία

Σύμφωνα με την Απογραφή του 2011 το 41,38 % του πληθυσμού του Δήμου Θεσσαλονίκης αποτελεί οικονομικά ενεργούς και το υπόλοιπο 58,62 % οικονομικά μη ενεργούς. Το 23,28 % των απασχολούμενων είναι άνεργοι, ενώ το 27,56 % είναι νεοεισερχόμενοι στην ανεργία. Από τους οικονομικά μη ενεργούς, το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά συνταξιούχους (37, 55 %). Σε σχέση με τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας το 84,27 % επί του συνόλου των απασχολούμενων απασχολείται στον τριτογενή τομέα, ενώ 14,88 % στον δευτερογενή με τον πρωτογενή τομέα να απασχολεί 0,85 %. Ακόμη, το 80,66 % των απασχολούμενων εργάζεται στο Δήμο της μόνιμης κατοικίας του, δηλαδή το Δήμο Θεσσαλονίκης και το 67,69 % αυτών εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα και το 23,44 % στο δημόσιο τομέα.

Από τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για τα έτη 2014 και 2015 (Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων) προκύπτει ότι ο αριθμός των νομικών μονάδων όσο και ο κύκλος εργασιών αλλά και οι απασχολούμενοι παρουσιάζουν πτωτική τάση, δηλαδή ο αριθμός των επιχειρήσεων μειώθηκε κατά 5,92 %, ο κύκλος των εργασιών κατ' 0,66 % και ο αριθμός των απασχολούμενων κατά 8,41 %.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το μέσο μέγεθος του νοικοκυριού για το Δήμο Θεσσαλονίκης όπως αποτυπώνεται από τα στοιχεία της Απογραφής του 2011 είναι 2,15

μέλη, το οποίο ενδεχομένως να αποδίδεται και στο μεγάλο αριθμό φοιτητών, αρκετοί εκ των οποίων προέρχονται από περιοχές εκτός Θεσσαλονίκης (1573/2015 Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου).

6.1.1.1.4. Περιβαλλοντικά Στοιχεία

Οι χώροι πρασίνου στο Δήμο Θεσσαλονίκης και οι λοιποί ελεύθεροι χώροι διακρίνονται σε :

- Περιαστικό δάσος Σείχ Σου (βασικός πνεύμονας πρασίνου και σημαντικότερο περιβαλλοντικό οικοσύστημα)
- Πάρκα πόλης (χώροι πρασίνου άνω των 15 στρ., όπως πάρκο ΧΑΝΘ, άλσος Νέας Ελβετίας, Πεδίον του Άρεως, παραλιακό μέτωπο)
- Πάρκα συνοικίας (μεγάλοι διαμορφωμένοι κοινόχρηστοι χώροι 5-15 στρ.)
- Πλατείες (κοινόχρηστοι χώροι με πράσινο)
- Γραμμικοί χώροι κατά μήκος των ρεμάτων και των τειχών
- Παιδικές χαρές και νησίδες πρασίνου επί του οδικού δικτύου

Η γλωρίδα και η πανίδα που συναντάται στο Δήμο Θεσσαλονίκης αφορά κυρίως τα ήδη των φυτών και ζώων που φύονται και διαβιούν στο περιαστικό δάσος του Σείχ Σου, περί τα 30.000 στρ. αποτελούμενο κυρίως από κωνοφόρα είδη και 270 περίπου ήδη ανώτερων φυτών, ενώ μεγάλος είναι και ο κατάλογος των πτηνών και των θηλαστικών που καταγράφεται εντός των ορίων του.

Αναφορικά με το θόρυβο, στα πλαίσια μελέτης που είχε ως αντικείμενο τη χαρτογράφηση του περιβαλλοντικού θορύβου («Αξιολόγηση Περιβαλλοντικού Θορύβου στο πλαίσιο της εφαρμογής της Οδηγίας 2002/49/ΕΚ για τα Πολεοδομικά Συγκροτήματα Αθήνας, Θεσσαλονίκης & Σερρών», ΥΠΑΠΕΝ 2015) για το αστικό σύστημα της Θεσσαλονίκης παρήχθησαν το 2013 Στρατηγικοί Χάρτες Θορύβου (ΣΧΘ) και εκτιμήθηκε η κατάσταση για το 2018. Από τα όσα καταγράφηκαν

διαπιστώθηκε ότι το συνολικό μέγεθος του πληθυσμού που κατοικεί σε ζώνες με υψηλό σχετικά θόρυβο είναι αρκετά μεγάλο με το πρόβλημα να εντοπίζεται τις βραδινές ώρες.

Το Εθνικό Δίκτυο Παρακολούθησης της Ατμοσφαιρικής Ρύπανσης λειτουργεί από το 2000 και σκοπό έχει τη λειτουργία δικτύου σταθμών μέτρησης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης σύμφωνα με την εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Στο Δήμο Θεσσαλονίκης είναι εγκατεστημένοι δύο σταθμοί στην πλατεία Αγίας Σοφίας και στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαχρονικά παρατηρείται καθοδική τάση στις εκπομπές των ρύπων, ειδικότερα στις τιμές του SO₂, του CO, του NO₂ και PM₁₀.

Στην περιοχή της Θεσσαλονίκης τα προβλήματα της αστικής ρύπανσης συνδέονται με τον προβληματικό πολεοδομικό ιστό (έλλειψη ανοικτών δημόσιων χώρων, στενοί δρόμοι), το τοπογραφικό ανάγλυφο της περιοχής, την υπερσυγκέντρωση του πληθυσμού, τη νοοτροπία της αυτοκίνησης, την έλλειψη θερμικής μόνωσης των κτιρίων, τη νοθεία των καυσίμων και τις επικρατούσες κλιματολογικές συνθήκες που δεν ευνοούν τη διασπορά των ρύπων (άπνοια, χαμηλές θερμοκρασιακές αναστροφές). Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, μέσω της κατανάλωσης ορυκτών καυσίμων και βιομάζας, έχει προκαλέσει τη χειμερινή περίοδο αύξηση των συγκεντρώσεων των αιωρούμενων σωματιδίων, ενώ κατά τη μεγαλύτερη περίοδο του έτους, κατά την οποία δεν χρησιμοποιείται θέρμανση, παρατηρείται μείωση των αιωρούμενων σωματιδίων, εξαιτίας κυρίως της μείωσης των μετακινήσεων.

Η κατάσταση του ηχητικού περιβάλλοντος αναφορικά με την επιβάρυνση από κυκλοφοριακό θόρυβο, όπως καταγράφεται από την αρμόδια υπηρεσία του Δήμου Θεσσαλονίκης, παρουσιάζεται επιβαρυνμένη στις κύριες οδικές αρτηρίες, αλλά και σε σημαντικό αριθμό δευτερευόντων οδικών αξόνων (1573/2017 Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου)

Σχετικά με τα ύδατα και την ποιότητά τους, ο Δήμος Θεσσαλονίκης γειτνιάζει το Θερμαϊκό κόλπο, του οποίου η οικολογική κατάσταση είναι μέτρια, η χημική του κατάσταση καλή και η συνολική κατάσταση μέτρια (Ειδική Γραμματεία Υδάτων, 2017). Κατά καιρούς έχουν παρατηρηθεί έκτακτα περιστατικά επιφανειακής ρύπανσης από παρασυρόμενα υλικά, τα οποία αφενός επιβαρύνουν αισθητικά την εικόνα του παραλιακού μετώπου της Θεσσαλονίκης, αφετέρου δε αποτελούν απειλή

για τη θαλάσσια πανίδα (Ειδική Γραμματεία Υδάτων, 2014 ΜΑΘΡΑ). Ο όρμος της Θεσσαλονίκης αποτελεί κομμάτι του Θερμαϊκού κόλπου στο οποίο ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει άμεση πρόσβαση και ενδιαφέρον. Αποτελεί ένα θαλάσσιο οικοσύστημα με μεγάλη σημασία για την πόλη της Θεσσαλονίκης στους τομείς του περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης του κλίματος, της ψυχαγωγίας, του τουρισμού και της οικονομίας. Τα κυριότερα προβλήματα ρύπανσης που αντιμετωπίζει είναι ο ευτροφισμός, οι στερεοί επιπλέοντες ρύποι, η ερυθρά παλίρροια και κατά περιόδους η υπεραφθονία μεδουσών (1573/2015 Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου).

Η ευρύτερη περιοχή του Δήμου Θεσσαλονίκης περιλαμβάνεται στην εκτεταμένη Ζώνη Δυτικά Υψηλού Κινδύνου Πλημμύρας (ΖΔΥΚΠ), της οποίας η έκταση υπολογίζεται σε 3.297 τ.χλμ. Σημαντικότερη υποδομή αντιπλημμυρικής προστασίας αποτελεί η περιφερειακή τάφρος, μήκους 9 χλμ., που λειτουργεί ως τεχνητός αποδέκτης των ομβρίων υδάτων όλων των ρεμάτων της νοτιοανατολικής ζώνης της Θεσσαλονίκης, συνδέοντας παράλληλα το περιαστικό δάσος του Σείχ Σου με το Θερμαϊκό κόλπο συντηρώντας και ένα ενδιαφέρον οικοσύστημα. Άλλα σημαντικά ρέματα του Δήμου Θεσσαλονίκης αποτελούν αυτά της ΥΦΑΝΕΤ, του Κρυονερίου, του Κυβερνείου και του Ντεπώ.

Σύμφωνα με το εγκεκριμένο Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων Πλημμύρας της Κεντρικής Μακεδονίας (ΦΕΚ 2638 Β / 05.07.2018) η βασική επικινδυνότητα εκδήλωσης πλημμυρικών φαινομένων εντός Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης αποτελεί ο τρόπος δόμησης σε συνδυασμό με την ικανότητα των δικτύων υποδοχής των ομβρίων να εξυπηρετούν αυξημένες στιγμιαίες παροχές. Είναι δε ευνόητο ότι η συντήρηση και η λειτουργική διατήρηση των διόδων παροχέτευσης των ομβρίων είτε φυσικών είτε τεχνητών τακτικά αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα στη μείωση της δυνητικής επικινδυνότητας εντός αστικού ιστού.

6.1.1.1.5. Κοινωνικές Υποδομές

Η Θεσσαλονίκη διαθέτει μια πλούσια ιστορία εικοσιτριών αιώνων, ως μητρόπολη των Βαλκανίων, σταυροδρόμι τριών ηπείρων, με σημαντικότερη οικονομική και πολιτιστική θέση σε όλες τις εποχές. Το πλούσιο πολιτιστικό της

απόθεμα περιλαμβάνει μνημεία και αρχαιολογικούς χώρους της προϊστορικής – κλασσικής – ελληνιστικής – ρωμαϊκής – βυζαντινής – οθωμαντικής περιόδου, νεώτερα μνημεία και ιστορικούς τόπους, τον παραδοσιακό οικισμό της «Άνω Πόλης», το Ιστορικό – Εμπορικό κέντρο της Θεσσαλονίκης, τα Βυζαντινά Τείχη, τον ιστορικό τόπο των «Λαδάδικων», αλλά και τους πύργους των Εξοχών και πλήθος διατηρητέων κτισμάτων και συνόλων, αλλά και ναών, τα οποία βρίσκονται εντός Δήμου Θεσσαλονίκης.

Από πλευράς κοινωνικών εξυπηρετήσεων ο Δήμος διαθέτει σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς, μονάδες ειδικού καθεστώτος εντός ιδρυμάτων και κοινωνικής μέριμνας (δημοτικό βρεφοκομείο, ΚΑΠΗ, ΚΗΦΗ)

Στην πόλη της Θεσσαλονίκης εντοπίζονται 11 Νοσοκομεία εκ των οποίων τα 5 βρίσκονται εντός διοικητικών ορίων του Δήμου Θεσσαλονίκης, ενώ υπάρχει και πλήθος ιδιωτικών κλινικών. Τα δύο από τα σημαντικότερα ακαδημαϊκά ιδρύματα της χώρας βρίσκονται στο Δήμο Θεσσαλονίκης (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας) καθώς και η Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ). Στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης βρίσκονται και άλλα ακαδημαϊκά και τεχνολογικά ιδρύματα (Εθνική Σχολή Δικαστών, Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδας, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Ανώτατη Εκκλησιαστική Ακαδημία Θεσσαλονίκης, Κολλέγιο Ανατόλια) αλλά και τεχνολογικά πάρκα – τεχνοπόλεις (Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ) και Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης – Πάρκο Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας), όπως επίσης και ερευνητικά κέντρα [Κέντρο Διεθνούς και Ευρωπαϊκού Οικονομικού Δικαίου (ΚΔΕΟΔ)]

6.1.1.1.6. Τεχνικές Υποδομές

Στον τομέα των μεταφορικών δικτύων υποδομής η πόλη της Θεσσαλονίκης παρακάμπτεται από την εσωτερική και την ανατολική περιφερειακή οδό που συνδέεται με τον ΠΑΘΕ στον κόμβο της Λαχαναγοράς και με την εθνική οδό Θεσσαλονίκης-Μουδανιών στον κόμβο Κ13. Επίσης η εξωτερική περιφερειακή οδός συνδέει τον

ΠΑΘΕ με την Εγνατία Οδό. Ωστόσο, η εσωτερική περιφερειακή οδός έχει υπερβεί τη φέρουσα ικανότητα εξυπηρέτησης με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εξυπηρετήσει κυκλοφοριακά την πόλη της Θεσσαλονίκης. Ακόμη εντός διοικητικών ορίων του Δήμου Θεσσαλονίκης βρίσκεται ο Λιμένας και οι Εμπορευματικοί Σταθμοί (παλαιός σιδηροδρομικός και εμπορικός σταθμός λιμένα)

Εσωτερικά της πόλης οι οδικοί άξονες ιεραρχούνται με βάση το Βασικό Οδικό Δίκτυο (ΒΟΔ), το οποίο αποτελείται από τους κύριους άξονες που διατρέχουν το Πολεοδομικό Συγκρότημα εξυπηρετούν διαμπερείς μετακινήσεις.

Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης (ΟΑΣΘ) είναι η μόνη διαθέσιμη δημόσια αστική συγκοινωνία για την εξυπηρέτηση των πολιτών της πόλης της Θεσσαλονίκης, ενώ για τις υπερτοπικές οδικές μεταφορές η πόλη εξυπηρετείται από τα ΚΤΕΛ.

Ο Επιβατικός Σιδηροδρομικός Σταθμός σε συνδυασμό με το ΜΕΤΡΟ θα αποτελούν τα μέσα σταθερής τροχιάς για την εξυπηρέτηση των μετακινήσεων υπερτοπικά και εντός της πόλης και της περιαστικής της ζώνης αντίστοιχα.

Η ύδρευση και η αποχέτευση της πόλης της Θεσσαλονίκης εξυπηρετείται από το δίκτυο της Εταιρείας Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης (ΕΥΑΘ) με κύρια πηγή υδροδότησης τον Αλιάκμονα, ενώ το δίκτυο αποχέτευσης μέσω του κεντρικού αποχετευτικού αγωγού Θεσσαλονίκης καταλήγει την Εγκατάσταση Επεξεργασίας Λυμάτων Θεσσαλονίκης (ΕΕΛΘ), ο οποίος εξυπηρετεί πληθυσμής τάξης του 1,3 εκατομμυρίων κατοίκων.

Η συλλογή και μεταφορά των στερεών αποβλήτων γίνεται από το Δήμο Θεσσαλονίκης με το σύνολο των σύμμετρικων απορριμμάτων να μεταφέρονται στο ΣΜΑ Πυλαίας και στη συνέχεια στον ΧΥΤΑ της Μαυροράχης, ο οποίος βρίσκεται υπό την εποπτεία και την παρακολούθηση του Περιφερειακού Συνδέσμου Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης ξεκίνησε το 2011 την ανάπτυξη ενός Ολοκληρωμένου Προγράμματος Ανακύκλωσης Συσκευών σε συνεργασία με το

Συλλογικό Σύστημα Εναλλακτικής Διαχείρισης – Ανακύκλωσης Αποβλήτων Συσκευασίας, Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (ΕΕΑΑ Α.Ε.). Επιπλέον ο Δήμος έχει αναπτύξει τη χωριστή συλλογή γυάλινης συσκευασίας σε επιλεγμένα σημεία (μπλε κώδωνες) και συνεργασίες με άλλα Συλλογικά Συστήματα Εναλλακτικής Διαχείρισης – Ανακύκλωσης για απόβλητα ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, ηλεκτρικών στηλών ΑΦΗΣ, αλλά και εκσκαφών, κατασκευών και κατεδαφίσεων.

Η ηλεκτροδότηση της ευρύτερης περιοχής πραγματοποιείται από τη ΔΕΔΔΗΕ από το δίκτυο χαμηλής και μέσης τάσης, ενώ το δίκτυο τηλεπικοινωνιών στηρίζεται στις γραμμές διανομής του ΟΤΕ.

6.1.1.2 Εξωτερικό Περιβάλλον

6.1.1.2.1. Πολιτικοί παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν τις πολιτικές που εφαρμόζονται σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο και δύνανται να επηρεάσουν τον Δήμο Θεσσαλονίκης στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής του. Οι στρατηγικές κατευθύνσεις που δίδονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και ενσωματώνονται στο εθνικό δίκαιο, αλλά και οι επιμέρους θεματικές εθνικές στρατηγικές προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο ο Δήμος Θεσσαλονίκης μπορεί να σχεδιάσει, αναπτύξει και εφαρμόσει στρατηγικές προκειμένου να ικανοποιήσει την αποστολή του έναντι στους πολίτες.

Έτσι λοιπόν οι στρατηγικές υπερκείμενου σχεδιασμού που επηρεάζουν το Δήμο Θεσσαλονίκης και τις οποίες θα πρέπει να λάβει υπόψη του αφορούν τα πεδία της Βιώσιμης Ανάπτυξης, του Περιβάλλοντος, του Χωρικού Σχεδιασμού και της Οικονομικής Ανάπτυξης και Διοίκησης.

Επιγραμματικά αναφέρονται οι επιμέρους στρατηγικές, ενώ η αναλυτική περιγραφή τους σε σχέση με αυτά που ενδεχομένως αφορούν το Δήμο Θεσσαλονίκης παρατίθενται στο Παράρτημα 1 :

1. Βιώσιμη Ανάπτυξη

- 1.1. Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη – ΕΥΡΩΠΗ 2020
- 1.2. Στρατηγική για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (Agenda 2030)
- 1.3. Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Δίκαιη Ανάπτυξη 2030
- 1.4. Στρατηγική για το αστικό περιβάλλον
- 1.5. Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (ΟΧΕ – ΒΑΑ)

2. Περιβάλλον

- 2.1. Στρατηγική για το περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή
- 2.2. Πολιτική για το πολιτιστικό περιβάλλον
- 2.3. Πολιτική για τη βιοποικιλότητα
- 2.4. Πολιτική για τους υδατικούς πόρους
- 2.5. Πολιτική για τα δάση
- 2.6. Πολιτική για την προστασία των εδαφών και την αντιμετώπιση της ερημοποίησης
- 2.7. Πολιτική για τα απόβλητα
- 2.8. Εθνική στρατηγική για την κυκλική οικονομία

3. Χωρικός Σχεδιασμός

- 3.1. Γενικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης
- 3.2. Ειδικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης τουρισμού
- 3.3. Ειδικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- 3.4. Ειδικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης βιομηχανίας
- 3.5. Ειδικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης για τις υδατοκαλλιέργειες
- 3.6. Ειδικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης για τα καταστήματα κράτησης
- 3.7. Εθνικό Σχέδιο Μεταφορών

- 3.8. Περιφερειακό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας
- 3.9. Ρυθμιστικό Σχέδιο Θεσσαλονίκης

4. Οικονομική Ανάπτυξη – Διοίκηση
 - 4.1. Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία
 - 4.2. Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης 2021 – 2025
 - 4.3. Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2021 – 2027
 - 4.4. Στρατηγικό Σχέδιο Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων 2020 – 2024
 - 4.5. Εθνική στρατηγική κατά της απάτης στις διαρθρωτικές δράσεις
 - 4.6. Εθνική Στρατηγική για την καταπολέμηση της διαφθοράς 2019 – 2021
 - 4.7. Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έυπνη Εξειδίκευση 2014 – 2020
 - 4.8. Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση
 - 4.9. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική

6.1.1.2.2. Οικονομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες αφορούν την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας την εκάστοτε περίοδο όπως αυτή αποτυπώνεται στα μακροοικονομικά μεγέθη και τους αντίστοιχους δείκτες.

Σύμφωνα με τους Χριστοδουλάκης et al (2020) στις αρχές του 2020 η ελληνική οικονομία υπέστη το κύμα της πανδημίας της Covid-19, όπως συνέβη και σε άλλες χώρες στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο. Η εμφάνιση της πανδημίας προκάλεσε απότομη πτώση της οικονομικής δραστηριότητας στους κλάδους τουρισμού, ψυχαγωγίας, μεταφορών, εμπορίου και γενικά των δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συνάθροισης και διεπαφής. Η συρρίκνωση έγινε ακόμα μεγαλύτερη όταν – για να αναχαιτιστεί η μετάδοση του κορωνοϊού – οι κυβερνήσεις εφάρμοσαν μέτρα εγκλεισμού του πληθυσμού (lockdown) και περιόρισαν δραστικά τις μετακινήσεις και τις εκδηλώσεις που θα μπορούσαν να τον διαδώσουν.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η συρρίκνωση της συνολικής δραστηριότητας απεδείχθη ανάλογη (αν και ασύμμετρα μεγάλη σε σχέση) με την έκταση και διάρκεια των περιορισμών, γεγονός που έγκαιρα είχαν προβλέψει διεθνείς αναλυτές. Στη συνέχεια, η συνολική ύφεση τη οικονομικής δραστηριότητας και η συνακόλουθη έκρηξη της ανεργίας επηρεάστηκε από το μερίδιο συμμετοχής των παραπάνω κλάδων στη συνολική προστιθέμενη αξία της κάθε εθνικής οικονομίας. (<https://www.dianeosis.org/2021/04/oi-ektimiseis-twn-forewn-gia-tin-elliniki-oikonomia/>, 2021)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη μέλη της έχουν λάβει μέτρα για να περιορίσουν κατά το δυνατόν τις επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στην οικονομία. Στην κατεύθυνση αυτή το Eurogroup πρότεινε τον Απρίλιο του 2020 δέσμη μέτρων στήριξη έκτακτης ανάγκης ύψους 540 δις € για την απασχόληση και τους εργαζομένους, τις επιχειρήσεις και τα κράτη μέλη.

Η εκταμίευση του νέου Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας αφορά δάνεια 360 δις. € και επιχορηγήσεις 312,5 δις €. Τα κονδύλια αυτά θα βοηθήσουν τα κράτη μέλη να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις της πανδημίας, ενώ παράλληλα οι οικονομίες τους θα προχωρήσουν στην πράσινη μετάβαση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό ώστε να γίνουν πιο βιώσιμες και ανθεκτικές.

Τα κράτη μέλη κατάρτισαν εθνικά σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας στα οποία εκτιμάται το μεταρρυθμιστικό και επενδυτικό τους πρόγραμμα για το διάστημα έως το 2026. Καλούνται να παρουσιάσουν μια συνεκτική δέσμη προγραμμάτων σε έξι τομείς πολιτικής : πράσινη μετάβαση, ψηφιακός μετασχηματισμός, έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και απασχόληση, κοινωνική και εδαφική συνοχή, υγεία και ανθεκτικότητα, πολιτικές για την επόμενη γενιά, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων.

Στην κατεύθυνση αυτή η ελληνική κυβέρνηση υπέβαλε το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης «Ελλάδα 2.0», το οποίο επικυρώθηκε τον Ιούλιο του 2021 και το οποίο περιλαμβάνει σειρά μέτρων ύψους 1,42 δις ευρώ, τα οποία περιλαμβάνουν δράσεις

μεταξύ άλλων εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα και υποδομές. (www.kathimerini.gr, 2021)

6.1.1.2.3. Κοινωνικοί παράγοντες

Σύμφωνα με την έρευνα της Διανόεσις που διενεργήθηκε το δίμηνο Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2019, δηλαδή πριν την εμφάνιση της πανδημίας, οι Έλληνες εμφανίζονται ανασφαλείς αλλά και αισιόδοξοι. Σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα αποτιμούν τη συμμετοχή της Ελλάδας θετικά καθόσον αποτελεί εγγυητή προόδου και η παραμονή της χώρας σε αυτή έχει ενισχύσει τη θέση της διεθνώς προωθώντας πολιτικές αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος, τον πολιτισμό και την κοινωνική δικαιοσύνη, αν και στα εθνικά θέματα, τουλάχιστον σε σχέση με την Τουρκία, την Κύπρο, το Αιγαίο και το Μακεδονικό έχουν την άποψη ότι οι θέσεις της Ελλάδας δεν υποστηρίχθηκαν όπως θα έπρεπε και μάλλον ζημίωσαν τη χώρα. Ωστόσο, θεωρούν ότι το μέλλον για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι μάλλον δυσοίωνο.

Στις μεγαλύτερες απειλές της Ελλάδας συγκαταλέγονται το δημογραφικό / μείωση του πληθυσμού, το μεταναστευτικό, οι σχέσεις με την Τουρκία ενώ λιγότερο απειλητική φαίνεται η οικονομική κατάσταση της χώρας, η κλιματική αλλαγή, η παγκοσμιοποίηση, η τρομοκρατία και οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Η άποψη περί μνημονίων αποτυπώνει μια ξεκάθαρη θέση αναφορικά με τις μεταρρυθμίσεις που δε θα κάναμε ποτέ μόνοι μας, ενώ μας έκαναν περισσότερο κακό παρά καλό στην ανάπτυξη της χώρας, θεωρούνται εφεύρημα των Ευρωπαίων για να εκμεταλλευτούν τη χώρα μας, καθόσον θα μπορούσαμε και μόνοι μας να ξεπεράσουμε την κρίση. Παρόλα αυτά, αναγνωρίζεται το γεγονός ότι βοήθησαν τη χώρα να αποφύγει την πτώχευση και την έξοδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση χωρίς όμως να έχουν θεαματικά θετικά αποτελέσματα στην απόδοση της ελληνικής οικονομίας.

Για τη μετανάστευση η πλειονότητα των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αριθμός των μεταναστών στη χώρα μας είναι υπερβολικά μεγάλος με αυξητικές τάσεις, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την ανεργία, δεν εμπλουτίζει τη χώρα μας πολιτιστικά, δεν έχει

θετική επίπτωση στην οικονομία και δεν βοηθάει στην επίλυση του δημογραφικού προβλήματος στην Ελλάδα, ενώ οι παράνομοι μετανάστες θα πρέπει είτε να προωθηθούν στη χώρα επιλογής τους είτε να απελαθούν άμεσα. Παρόλα αυτά θεωρούν ότι είναι ορθή η πολιτική τα παιδιά των νόμιμων μεταναστών που γεννιούνται στην Ελλάδα να λαμβάνουν άμεσα την ελληνική υπηκοότητα (ιθαγένεια).

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι μεγαλύτερες απειλές για τις μελλοντικές γενιές στον πλανήτη μας είναι η κλιματική αλλαγή, οι πόλεμοι και οι συγκρούσεις, οι οικονομικές ανισότητες και οι δυσκολίες, η εξάντληση των φυσικών πόρων, η μετανάστευση, οι ασθένειες, η τρομοκρατία και οι τεχνολογικές εξελίξεις, ενώ οι μισοί υποστηρίζουν ότι η κλιματική αλλαγή επηρεάζει ή θα επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα ζωής ατομικά και οικογενειακά.

Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η ζωή θα διευκολυνθεί προς το καλύτερο από την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης, των ρομπότ και γενικά των νέων τεχνολογικών εξελίξεων, ενώ οι επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα της απασχόλησης θα είναι κυρίως αρνητικές με αύξηση της ανεργίας και επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων. Επίσης, πολλοί από τους ερωτηθέντες δεν γνώριζαν τις έννοιες bitcoin, 5G, μηχανική μάθηση (machine learning) και blockchain.

Η άποψη ότι το κράτος επεμβαίνει υπερβολικά και δεν επιτρέπει τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας να δημιουργήσει πλούτο και θέσεις εργασίας κυριαρχεί ταυτόχρονα με την άποψη ότι η φορολογία θα πρέπει να είναι χαμηλή, έστω και αν υπάρχει λιγότερη κρατική μέριμνα, ενώ σίγουρα ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να περιοριστεί.

Σημαντικότερα θεωρούνται για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας η μείωση των φόρων και της γραφειοκρατίας, η ταχύτερη απονομή δικαιοσύνης και η διαφάνεια στη λειτουργία του δημοσίου τομέα και των θεσμών, η παροχή κινήτρων σε επιχειρήσεις για επενδύσεις και καινοτομία και η μείωση των ασφαλιστικών εισφορών.

Οι γυναίκες είναι το ίδιο αποδοτικές και αφοσιωμένες στην εργασία τους όσο οι άντρες, το ίδιο ικανές στο να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις, για αυτό θα πρέπει να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες με τους άντρες όταν οι δουλειές είναι λίγες, δεδομένου ότι

δεν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν υψηλές θέσεις ευθύνης λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Δεν έχουν τις ίδιες ευκαιρίες απασχόλησης με τους άνδρες σήμερα, ενώ παρόλο που η καλύτερη απασχόληση για μια γυναίκα είναι στο δημόσιο, οι γυναίκες πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην οικογένεια παρά στην καριέρα. Σήμερα δεν υπάρχουν γυναικεία και αντρικά επαγγέλματα, η απασχόληση στο σπίτι έχει την ίδια αξία με την επαγγελματική εργασία και κατά συνέπεια οι γυναίκες θα πρέπει να διευκολύνονται ώστε να μπορούν να εργαστούν. Σε αυτή την κατεύθυνση τόσο η μητέρα όσο και ο πατέρας πρέπει να έχουν ακριβώς τις ίδιες ευθύνες στη φροντίδα των παιδιών.

Τέλος, οι ερωτηθέντες σε σχέση με τις αξίες αυτές που θεωρούν σημαντικές κατά σειρά προτεραιότητας είναι Δικαιοσύνη, Ελευθερία, Αξιοκρατία, Αλληλεγγύη, Ισότητα, Ασφάλεια, Εργατικότητα. (https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2020/03/tpe_2020_final.pdf, 2021)

6.1.1.2.4. Τεχνολογικοί παράγοντες

Πληθώρα ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, καταδεικνύουν ότι τα έργα πληροφορικής εμφανίζουν γενικά χαμηλά ποσοστά επιτυχίας. Σύμφωνα με μελέτη του Standish Group (<https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>), μόνο 3 στα 10 έργα ολοκληρώνονται με επιτυχία (on time, on project, on scope), με το μέγεθος του προϋπολογισμού να επηρεάζει αντιστρόφως ανάλογα το ποσοστό της επιτυχίας και τη μεθοδολογία υλοποίησης να επηρεάζει δραματικά το αποτέλεσμα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη χώρα μας πολλά έργα πληροφορικής του Δημοσίου ήταν «Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα» και ότι η μεθοδολογία υλοποίησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα, είναι η συμβατική γραμμική μεθοδολογία (waterfall), η οποία δεν αντιμετωπίζει διαφορετικά τα έργα τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών από τα υπόλοιπα έργα του Δημοσίου. Αν στα προηγούμενα προστεθεί και η επίδραση των παθογενειών του ελληνικού δημοσίου, όπως η έλλειψη σύγχρονου και σταθερού πλαισίου λειτουργίας, η απουσία κεντρικού σχεδιασμού για έργα και δράσεις τεχνολογίας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών με αποτέλεσμα να

υπάρχουν επαναλήψεις, επικαλύψεις αλλά και τεχνικές λύσεις τύπου «σιλό» και οι χρονοβόρες και δύσκαμπτες διαδικασίες του συστήματος παραγωγής έργων και προμηθειών που δεν είναι συμβατές με τις απαιτήσεις του κύκλου ζωής των έργων τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών, γίνονται αντιληπτοί οι λόγοι για τους οποίους μεγάλος αριθμός έργων πληροφορικής δεν οδήγησε σε απτά αποτελέσματα. Η εικόνα αυτή επιβάλλεται να αλλάξει ριζικά, ιδιαίτερα στην παρούσα συγκυρία που οι διαθέσιμοι δημόσιοι πόροι είναι περιορισμένοι και υπάρχει ανάγκη παραγωγή όχι απλά έργων αλλά απτών αποτελεσμάτων.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται να αλλάξει συνολικά το πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης έργων πληροφορικής του Δημοσίου, με στροφή προς το σχεδιασμό μικρότερων έργων, την υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων υλοποίησης, την ολιστική αντιμετώπιση των αναγκών (από τη φάση της αρχικής σύλληψης της ιδέας έως και τη φάση της οριστικής απόσυρσης των συστημάτων μετά την ολοκλήρωση του ωφέλιμου κύκλου ζωής τους) και την υιοθέτηση προτύπων και σύγχρονων μεθόδων και διαδικασιών σε όλες τις επιμέρους φάσεις του κύκλου ζωής τους. Οι αλλαγές αυτές, εκτιμάται ότι θα συμβάλλουν και στη βελτίωση και αναδιάρθρωση του συνολικού οικοσυστήματος τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών της χώρας.

Επιπλέον, απαιτούνται συμπληρωματικές δράσεις και παρεμβάσεις που να στοχεύουν στη χρηστή χρήση των πόρων της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, στον περιορισμό της σπατάλης, στη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και διαμοιρασμού των λύσεων, στην ουσιαστική αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και στην αναθεώρηση της σχέσης της Κυβέρνησης και της Δημόσιας Διοίκησης με την Πληροφορική, στην έμμεση προώθηση της εξωστρέφειας και της οικονομικής ανάπτυξης των εταιριών του ελληνικού οικοσυστήματος τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών μέσα από την καταλυτική λειτουργία του Δημοσίου, ως απαιτητικού πελάτη στην αγορά τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Το ζητούμενο, όπως επισημαίνει και ο Tim O'Reilly στην εμβληματική του εργασία «η κυβέρνηση ως πλατφόρμα» (<http://chimera.labs.oreilly.com/books/1234000000774/ch02.html>, 2021), είναι το «πώς μπορεί η κυβέρνηση να γίνει μια

ανοικτή πλατφόρμα που θα επιτρέπει στους ανθρώπους εντός και εκτός της κυβέρνησης να καινοτομούν». Την προσέγγιση της «ανοικτής πλατφόρμας» την ακολουθούν χώρες όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, που βρίσκονται σταθερά στις 10 πρώτες θέσεις, στις κατατάξεις σχεδόν όλων των φορέων κατά την τελευταία πενταετία (www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56d1d82c60614bc14e8b456b&as_setKey=AS%3A333789139095552%401456592940080, 2021)

6.1.1.2.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Η Μεσόγειος έχει αναγνωριστεί διεθνώς ως περιοχή ευάλωτη στις επιπτώσεις της ανθρωπογενούς κλιματικής μεταβολής. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα σειράς κλιματικών προσομοιώσεων, η μελέτη της Ε.Μ.Ε.Κ.Α. (2011) προέβλεπε ότι μέχρι τα τέλη του 21ου αιώνα η θερμοκρασία στην Ελλάδα θα σημειώσει σημαντική άνοδο, ενώ παράλληλα το ύψος του νετού αναμένεται να συνεχίσει μειούμενο. Πράγματι, όπως προέκυψε από τις μετρήσεις κατά τον περασμένο αιώνα οι βροχοπτώσεις μειώθηκαν κατά περίπου 20 % στη Δυτική Ελλάδα και 10 % στην Ανατολική Ελλάδα. Οι μειώσεις αυτές μπορούν να αποδοθούν κατά ένα μέρος στη θετική κλιματική τάση που έχει παρατηρηθεί στην κύμανση του Βόρειου Ατλαντικού Ωκεανού κατά τον παρελθόντα αιώνα. Η συγκεκριμένη μελέτη έδειξε επίσης ότι κατά τις προσεχείς δεκαετίες αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά και η συχνότητα εμφάνισης ακραίων τιμών της θερμοκρασίας και ακραίων τιμών της βροχόπτωσης.

Οι άμεσες φυσικές επιπτώσεις του φαινομένου της κλιματικής αλλαγής στις μεταφορές εντοπίζονται στις ακόλουθες τρεις κύριες κατηγορίες : (α) επιπτώσεις στις υποδομές των μεταφορών λόγω ανακατασκευών και επιδιορθώσεων των φθορών που προκλήθηκαν από τις φυσικές καταστροφές, καθώς και της εκτέλεσης έργων προληπτικής προστασίας των υφιστάμενων υποδομών μεταφοράς, (β) επιπτώσεις στη συντήρηση των υποδομών των μεταφορών και (γ) επιπτώσεις από τις αλλαγές της λειτουργίας και τη μεταβολή της αξιοπιστίας του συστήματος λόγω π.χ. καθυστερήσεων και αλλαγών σε δρομολόγια και υπηρεσίες.

Με δεδομένο ότι η Ελλάδα είναι «μικρή χώρα» στο πλαίσιο της κλιματικής αλλαγής και επομένως αναπόφευκτα θα υποστεί τις συνέπειες από εκείνη την εξέλιξη της κλιματικής αλλαγής, την οποία θα προδιαγράψουν οι διεθνείς συμφωνίες, είναι ιδιαίτερα σημαντικό η εκτίμηση των επιπτώσεων που παρατίθενται στην εν λόγω μελέτη να θεωρηθεί ως το απαραίτητο υπόβαθρο για το σχεδιασμό της πολιτικής για την προσαρμογή.

Από τα ανωτέρω συνάγεται αβίαστα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός τόσο μέτρων προσαρμογής όσο και μέτρων μείωσης των εκπομπών, στο πλαίσιο της παγκόσμιας προσπάθειας μετριασμού, είναι αναγκαίος προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κλιματική αλλαγή και να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες για την ευημερία, το περιβάλλον και την οικονομική ανάπτυξη. Αυτό προϋποθέτει ότι η βασική παράμετρος της πολιτικής που θα ακολουθηθεί θα είναι και η καταπολέμηση της φτώχειας, ιδίως της περαιτέρω επιδείνωσης της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού εξαιτίας της κλιματικής αλλαγής και της πολιτικής για την αντιμετώπισή της.

Οι μελέτες των επιπτώσεων της ανθρωπογενούς κλιματικής αλλαγής, οι τομεακές μελέτες θα πρέπει να εμβαθύνουν κατά γεωγραφική περιοχή και να επικεντρωθούν στις πιο ευάλωτες περιοχές και τις πιο ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

https://www.bankofgreece.gr/Publications/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7.pdf?mode=preview, 2021)

6.1.1.2.6. Θεσμικοί παράγοντες

Σύμφωνα το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021 (https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2020/12/ggs_20.12.2020doc.pdf, 2021) μεταξύ των εμβληματικών αλλαγών είναι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης – η λειτουργία της οποίας παίζει κομβικό ρόλο στην οικονομική και την κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας – είναι περισσότερο αναγκαίος από ποτέ, τώρα που η Ελλάδα προσπαθεί να ανασυγκροτηθεί από τις κρίσεις των τελευταίων ετών. Ανταποκρινόμενη στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών λόγω των ραγδαίων

τεχνολογικών εξελίξεων σε παγκόσμιο επίπεδο, η Κυβέρνηση δρομολογεί την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και τη βέλτιστη αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού του δημοσίου τομέα, προκειμένου να καταστεί πιο αποδοτικός και φιλικός προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, να υπηρετεί αποτελεσματικά την αναπτυξιακή προοπτική των τοπικών κοινωνιών και τη μετάβαση σε έξυπνες πόλεις. Ταχύτητα, εξυπηρέτηση, αποτελεσματικότητα – αυτονότητα αλλά όχι ακόμα κατακτήσεις - συνθέτουν τη νέα πραγματικότητα και κατευθύνουν το ελληνικό δημόσιο προς σύγκλιση με το μέσο ευρωπαϊκό τρόπο λειτουργίας. Για την επίτευξη αυτών των στόχων τίθενται σε εφαρμογή μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στον εξορθολογισμό της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, όπως η αναθεώρηση του κλαδολογίου και η καθιέρωση νέων κανόνων για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Στην εμπέδωση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού κράτους που χρησιμοποιεί ως θεμελιώδη εργαλεία την αξιοκρατία, την αξιολόγηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα συμβάλει η καταπολέμηση φαινομένων πολυνομίας και κακοδιοίκησης, μέσα από την απλούστευση πληθώρας διαδικασιών οι οποίες μέχρι σήμερα αποτελούσαν τροχοπέδη στις καθημερινές συναλλαγές του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση. Σημαντικότερες για την κοινωνία είναι και οι επικείμενες μεταρρυθμίσεις στη δικαιοσύνη, καθώς και στην τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία ενδυναμώνεται σε πόρους και αρμοδιότητες και εξορθολογίζεται θεσμικά για να υποστηρίξει πόλεις έξυπνες και με κοινωνική συνοχή.

Οι στόχοι του Υπουργείου Εσωτερικών για το 2021, καθορίζονται από το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό του για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και την ενίσχυση της διοικητικής, οικονομικής αυτοτέλειας της αυτοδιοίκησης. Προτεραιότητα η εξυπηρέτηση των πολιτών και της υγιούς επιχειρηματικότητας, η εμπέδωση της αξιοκρατίας, η συμβολή στην οικονομική επανεκκίνηση και στην κοινωνική συνοχή. Μέσα από αυτή την ευέλικτη στρατηγική, προτάσσεται η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η συμβολή σύγχρονων εργαλείων διαχείρισής του, η χρήση των νέων τεχνολογιών. Επιδιώκεται η ανάδειξη της αυτοδιοίκησης σε πυλώνα ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής, δημιουργικής στήριξης

της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Εντός αυτού του πλαισίου τίθεται ένας ακόμα στόχος, που αφορά στην ανάπτυξη της Μακεδονίας και της Θράκης θέτοντας τις βάσεις για μια σειρά από αναπτυξιακές πρωτοβουλίες στη Βόρεια Ελλάδα. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση αναμένεται να δοθεί στην υιοθέτηση αντικειμενικών και διαφανών πολιτικών για την ιθαγένεια, μέσα από την καταπολέμηση χρόνιων γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και εμποδίων κατά τη διαδικασία απόδοσής της.

Παράλληλα, μέσα στο 2021 το Υπουργείο στοχεύει στη σημαντική μεταρρυθμιστική παρέμβαση που αφορά την Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση. Επανακαθορίζονται μέσω της υλοποίησης σημαντικών θεσμικών μεταρρυθμίσεων, αφενός, το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης και αφετέρου, το πλαίσιο της στελέχωσης του δημόσιου τομέα, ως βασικοί μοχλοί τόσο για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης όσο και την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων για την οικονομία και την ανάπτυξη. Η εμβληματική μεταρρύθμιση της Πολυεπίπεδης Διακυβέρνησης, η οποία επιδιώκει την ανακατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Κυβέρνησης, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Περιφερειών και Δήμων, συμπληρώνεται από το νέο Ενιαίο Κώδικα Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο Κώδικας συστηματοποιεί και εξορθολογίζει το σύνολο των διάσπαρτων νομοθετημάτων που αφορούν στην τοπική αυτοδιοίκηση, επιδιώκοντας να τεθεί τέλος στην πολυνομία που προκαλεί σύγχυση στους πολίτες και κακοδιοίκηση. Ενισχύονται περαιτέρω η λογοδοσία και η διαφάνεια καθώς και η αυτονομία και αυτοτέλεια των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), κυρίως μέσω τη εισαγωγής αντικειμενικών κριτηρίων στον τρόπο υπολογισμού των Κεντρικών Αυτοτελών Πόρων. Ταυτόχρονα, με τη ματιά στραμμένη στις προκλήσεις του μέλλοντος χρηματοδοτεί την ανάπτυξη και τη μετάβαση σε έξυπνες πόλεις και σε νέα περιβαλλοντικά πρότυπα, κωδικοποιεί την κατακερματισμένη νομοθεσία της τοπικής αυτοδιοίκησης, συλλέγει, επεξεργάζεται και επικοινωνεί τα δεδομένα της, με τρόπο που αναμένεται να συμβάλλει δυναμικά στην αναπτυξιακή προοπτική των τοπικών κοινωνιών αλλά και στην ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Από τις πολιτικές του Υπουργείου Εσωτερικών δε θα μπορούσε να απουσιάζει η έμφαση στην αναπτυξιακή προοπτική της Βόρειας Ελλάδας εγκρίνοντας επενδύσεις

άνω των 3 εκ ευρώ και όπως σχεδιάζεται μέσα από την ανάπλαση της ΔΕΘ – HELEXPO που αποτελεί μείζονα παρέμβαση καθώς και το Τεχνολογικό Πάρκο 4^{ης} γενιάς. Παράλληλα συνεχίζουν τα προγράμματα «Στηρίζω», «Δημιουργώ» και «Παράγω», στόχος των οποίων είναι η ενίσχυση δράσεων κοινωνικής στήριξης ΑμεΑ και ευπαθώς κοινωνικών ομάδων καθώς και επιχορήγηση δράσεων πολιτιστικής κληρονομιάς – παραδοσιακών προϊόντων στη Μακεδονία και Θράκη.

Η οργάνωση και οριοθέτηση του εθελοντισμού στη χώρα, αποτελεί επίσης πλαίσιο νομοθετικής πρωτοβουλίας και στρατηγική προτεραιότητα του Υπουργείου Εσωτερικών. Το εθελοντικό κίνημα, με κατάλληλη θεσμική θωράκιση, κίνητρα, πιστοποίηση και λογοδοσία, μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης, κοινωνικής συνοχής ενισχύοντας την αισιόδοξη μελλοντική προοπτική.

6.1.1.2.7. Δημογραφικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τον Κοτζαμάνη (2017) η μείωση του μόνιμου πληθυσμού στη χώρα έως το 2050 αναμένεται να είναι συνεχής, με τη δημογραφική γήρανση όχι μόνο να ανακόπτεται αλλά οι ρυθμοί της αναμένεται να επιταχυνθούν. Η συρρίκνωση του συνολικού πληθυσμού σε συνδυασμό με τη γήρανση αναμένεται να έχει άμεση επίπτωση στον πληθυσμό εργάσιμης ηλικίας, ο οποίος φθίνει συνεχώς.

Η τελευταία περίοδος εξέλιξης τους πληθυσμού στη χώρα που ξεκινάει τα πρώτα χρόνια της προηγούμενης δεκαετίας συμπίπτει αφενός με την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης αφετέρου με την ανάδυση της “προσφυγικής κρίσης”. Η οικονομική κρίση αναμένεται να επιταχύνει τις εξελίξεις των βασικών δημογραφικών συνιστωσών όπως είναι η γονιμότητα, της οποίας η πορεία είναι φθίνουσα, η κρίση του δημόσιου συστήματος υγείας και η μείωση των εισοδημάτων ευρύτατου τμήματος του πληθυσμού είναι βέβαιο ότι θα έχει επιπτώσεις στην υγεία και μακροζωία του, ενώ όσον αφορά τις μεταναστευτικές ροές, είναι προφανές ότι σε συνθήκες κρίσης η Ελλάδα δεν αποτελεί “ελκυστικό” προορισμό για οικονομικούς μετανάστες, ενώ ταυτόχρονα θα συνεχισθεί, εξαιτίας της παραμονής της ανεργίας των νέων σε υψηλά επίπεδα, η φυγή αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η “προσφυγική / μεταναστευτική κρίση” αναμένεται να εντείνει τις ροές από τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες του πλανήτη στην Ελλάδα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ατελής εφαρμογή των συμφωνηθέντων τόσο από την Τουρκία όσο και από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν οδηγήσει στην παραμονή στη χώρα των ήδη εισελθόντων, αλλά και των μελλοντικά εισερχομένων αλλοδαπών, προσφύγων ή μη, που στόχο είχαν, έχουν και θα συνεχίσουν να έχουν πιθανότατα τη μετάβασή τους σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι επιπτώσεις τόσο στο αναμενόμενο μέγεθος του μόνιμου πληθυσμού, όσο και στις δημογραφικές συνιστώσες θα είναι άμεσες. (http://www.demography-lab.prd.uth.gr/1_REPORT%20PROJECTIONS_201550_GR_BK_2017.pdf, 2020)

6.1.1.2.8. Παγκόσμιοι παράγοντες

Σύμφωνα με την τελική έκθεση του Σχεδίου Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία (2020) τρεις παγκόσμιες τάσεις θα έχουν ιδιαίτερη επιρροή στην ελληνική οικονομία τις επόμενες δεκαετίες. Αυτές αφορούν την κλιματική αλλαγή, την ψηφιακή τεχνολογία και την αυτοματοποίηση, και τη δομή του παγκόσμιου εμπορίου.

Η κλιματική αλλαγή αποτελεί κεντρικό θέμα της διεθνούς ατζέντας εδώ και πολύ καιρό, με σημασία που αυξάνεται όσο νέα στοιχεία γίνονται διαθέσιμα από την επιστημονική κοινότητα. Είναι πλέον αποδεκτό από τους επιστήμονες πως αν δεν υπάρξει συλλογική δράση σε παγκόσμιο επίπεδο για την παύση παραγωγής αερίων θερμοκηπίου, θα υπάρξει ανεπανόρθωτη ζημιά στο περιβάλλον, με καταστροφικές συνέπειες για την ανθρώπινη ζωή και ευημερία. Οι συνέπειες θα είναι εξαιρετικά σοβαρές για τη σημερινή νέα γενιά, σε όλη τη διάρκεια της ζωής της. Καθώς η κύρια πηγή αερίων του θερμοκηπίου είναι η παραγωγή ενέργειας, δημιουργείται πίεση στις κυβερνήσεις για αναμόρφωση των ενεργειακών υποδομών και ενεργειακών πηγών τους. Οι τομείς της παραγωγής θερμότητας και των μεταφορών, που άλλωστε είναι οι μεγαλύτεροι καταναλωτές ενέργειας, χρησιμοποιούν ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σε πολύ μικρό ποσοστό (9% και 3,3% αντίστοιχα)

Εξαιτίας μεγέθους, η Ελλάδα δεν επηρεάζει ουσιωδώς τις παγκόσμιες εκπομπές αερίων. Πρέπει όμως να διασφαλιστεί ότι συμμορφώνεται με τις υφιστάμενες διεθνείς συμφωνίες και ότι είναι επαρκώς προετοιμασμένη σε τρία πεδία. Πρώτον, να μπορεί να αντιμετωπίσει τους κινδύνους μετάβασης, δηλαδή τις επιδράσεις των πολιτικών μετριασμού της κλιματικής αλλαγής που οι διεθνείς συμφωνίες προβλέπουν. Δεύτερον, να μπορεί να αξιοποιήσει τις αναπτυξιακές ευκαιρίες οι οποίες προέρχονται από τις πολιτικές αυτές. Τρίτον, να μπορεί να αντιμετωπίσει τους υλικούς κινδύνους, δηλαδή τις συνέπειες της κλιματικής αλλαγής στη γεωγραφική της περιοχή.

Από την εποχή της μαζικής εισαγωγής υπολογιστών τη δεκαετία του 1980, οι εξελίξεις στις ψηφιακές τεχνολογίες, ιδίως στη ρομποτική και την τεχνική νοημοσύνη, επέτρεψαν την αυτοματοποίηση της παραγωγής και των υπηρεσιών σε μεγάλη κλίμακα. Οι ηγέτιδες χώρες στις ψηφιακές τεχνολογίες είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Κίνα και πολλές χώρες της Βόρειας Ευρώπης, ιδίως η Γερμανία και οι Σκανδιναβικές χώρες. Η Νότια Ευρώπη υστερεί σε σύγκριση με τα βόρεια μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και η Ελλάδα υστερεί έναντι της υπόλοιπης νότιας Ευρώπης. Είναι επιτακτική ανάγκη κάθε πρόγραμμα για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας να έχει ένα σχέδιο για την ανάπτυξη μιας καλής ψηφιακής υποδομής, με γρήγορη ευρυζωνική πρόσβαση στο διαδίκτυο για ολόκληρη τη χώρα και ένα καλό σχέδιο για την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Η αποτυχία εφαρμογής τέτοιων προγραμμάτων θα αυξήσει το χάσμα μεταξύ της Ελλάδας και των εταίρων της στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η πιο πρόσφατη φάση της εισαγωγής ψηφιακών τεχνολογιών είναι η τεχνητή νοημοσύνη. Η τεχνητή νοημοσύνη σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Κίνα χρησιμοποιείται ήδη εκτενώς, ειδικά σε χρηματοοικονομικές συναλλαγές και εποπτεία. Η τεχνητή νοημοσύνη είναι επίσης η πιο αμφιλεγόμενη από τις ψηφιακές τεχνολογίες επειδή μπορεί να επιλύει προβλήματα χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Η τεχνητή νοημοσύνη εφευρέθηκε αρχικά ως τρόπος αναπαραγωγής και κατανόησης του ανθρώπινου νου. Οι εφαρμογές των μηχανών αυτών ήταν μάλλον περιορισμένες, αλλά της δεκαετία του 1990 έλαβε χώρα μια επανάσταση, κατά τη διάρκεια της οποίας η τεχνητή νοημοσύνη διαμορφώθηκε ως ξεχωριστή διαδικασία σκέψης που θα μπορούσε να λάβει αποφάσεις με διαφορετικούς τρόπους από αυτούς που λειτουργεί ο

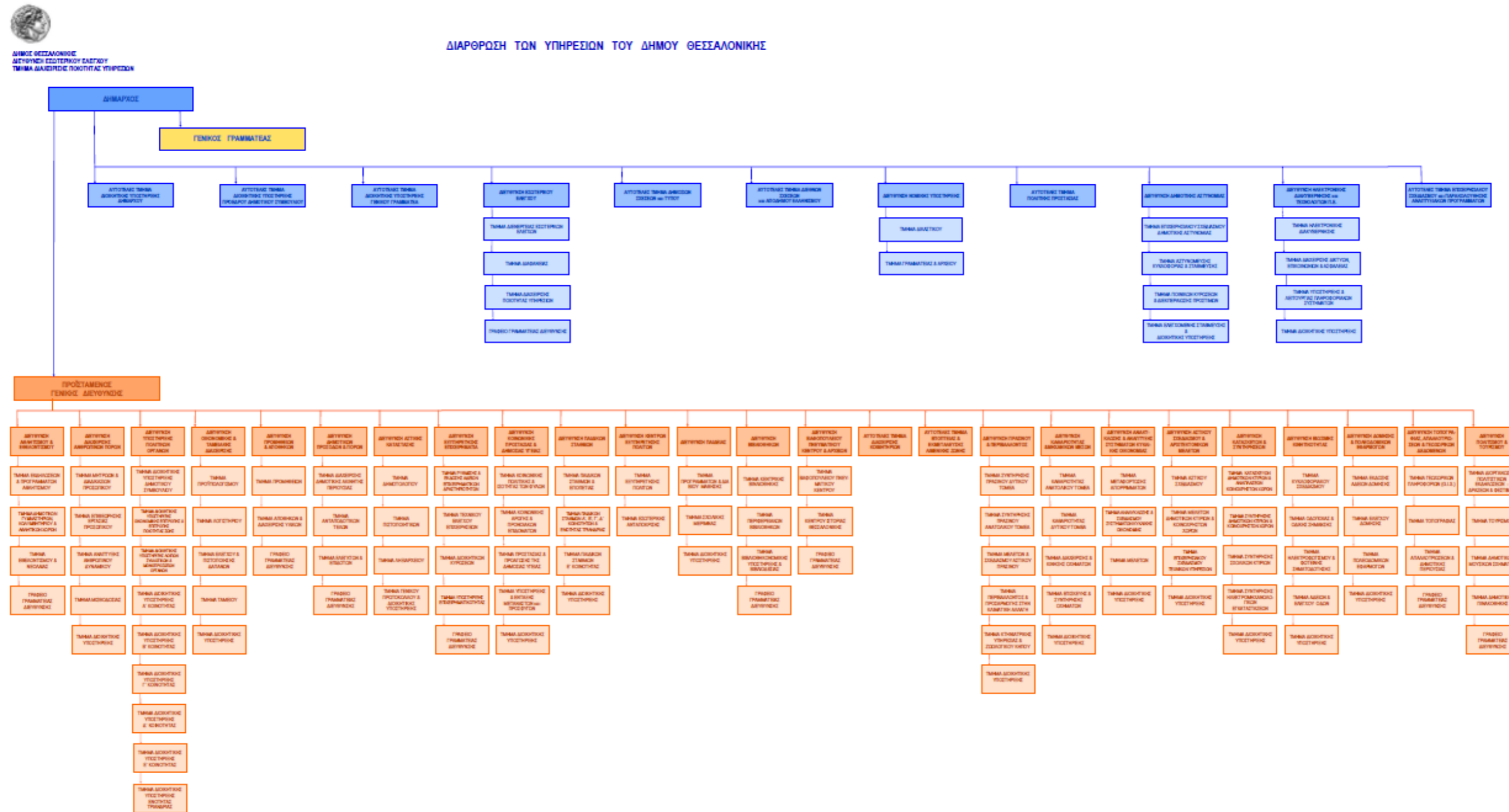
ανθρώπινο νους. Αυτό άνοιξε τον δρόμο σε πολλές εφαρμογές, όπως η διάγνωση στην ιατρική, η αναγνώριση στόχων με τηλεκατευθυνόμενα αεροσκάφη (drones), αυτό-οδηγούμενα αυτοκίνητα και πολλές άλλες. Οι κορυφαίοι ερευνητές σε αυτή την τεχνολογία βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Κίνα. Σε μια δεύτερη κατηγορία, οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης σημειώνουν πρόοδο που βρίσκει εφαρμογές στους τομείς της βιομηχανίας και των υπηρεσιών τους. Χαμηλότερα βρίσκει κανείς τη νότια Ευρώπη και κάποιες Ασιατικές χώρες, όπως η Ινδία, αλλά η Ελλάδα βρίσκεται και πάλι στην τελευταία κατηγορία, μαζί με τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία και πολλές Ασιατικές χώρες (McKinsey Global Institute, Notes from the AI Frontier, 2018)

6.1.1.3. Εσωτερικό Περιβάλλον Δήμου Θεσσαλονίκης

6.1.1.3.1. Οργανόγραμμα Δήμου

Σύμφωνα με την Απόφαση Συντονιστή 6321+6268/16.03.2021 (ΦΕΚ 1299 Β' / 02.04.2021) η διάρθρωση των Υπηρεσιών του Δήμου Θεσσαλονίκης παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί

Σχήμα 2 : Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2021



Πηγή : https://thessaloniki.gr/wp-content/uploads/2021/07/oe_y_organogramma.pdf, 2021

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης διοικείται από την Εκτελεστική Επιτροπή, ήτοι το Δήμαρχο και τους 11 Αντιδημάρχους :

1. Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Μεταναστευτικής Πολιτικής
2. Κοινωνικής Πολιτικής
3. Περιβάλλοντος
4. Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
5. Πολιτισμού – Τουρισμού
6. Οικονομικών
7. Τεχνικών Έργων
8. Ανάπτυξης Δημοτικών Κοινοτήτων και Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών
9. Διαδημοτικής Συνεργασίας και Απόδημου Ελληνισμού
10. Αθλητισμού, Νεολαίας και Εθελοντισμού
11. Παιδείας

και τα Συλλογικά Όργανα :

1. Δημοτικό Συμβούλιο,
2. Οικονομική Επιτροπή,
3. Επιτροπή Ποιότητας Ζωής
4. Συμβούλια πέντε (5) Δημοτικών Κοινοτήτων και μίας (1) Δημοτικής Ενότητας,

ενώ έχουν συγκροτηθεί η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης και το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών & Προσφύγων, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Στο Δήμαρχο υπάγονται :

- I. ο Γενικός Γραμματέας,
- II. ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης

- III. 4 Διευθύνσεις (Δημοτικής Αστυνομίας, Νομικής Υποστήριξης, Εσωτερικού Ελέγχου και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Τεχνολογικών Πληροφορικής & Επικοινωνιών)
- IV. 5 Αυτοτελή Τμήματα (Διοικητικής Υποστήριξης Δημάρχου, Διοικητικής Υποστήριξης Γενικού Γραμματέα, Διοικητικής Υποστήριξης Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου, Πολιτικής Προστασίας και Δημοσίων Σχέσεων και Τύπου)

Στον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης υπάγονται 19 Διευθύνσεις, 1 Αυτοτελές Τμήμα, 1 Τμήμα και 1 Επιτροπή, όπως φαίνεται και στο ανωτέρω οργανόγραμμα

6.1.1.3.2. Νομικά πρόσωπα Δήμου Θεσσαλονίκης

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει υπό την εποπτεία του τα κάτωθι Νομικά Πρόσωπα :

1. Δημοτική Επιχείρηση Πληροφόρησης, Θεάματος και Επικοινωνίας (ΔΕΠΘΕ)
2. Κοινοφελής Επιχείρηση Δήμου Θεσσαλονίκης
3. Οργανισμός Βρεφονηπιακής, Παιδικής και Οικογενειακής Μέριμνας (Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.) Δήμου Θεσσαλονίκης
4. Δημοτικό Ίδρυμα, Δημοτικό Βρεφοκομείο «Ο Άγιος Στυλιανός»
5. Κέντρο Ευρωπαϊκής Πληροφόρησης Europe Direct
6. Κέντρα Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ)
7. Αναπτυξιακή ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε. – Αναπτυξιακός Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
8. Αναπτυξιακή Ελληνική Θερμαλιστική Εταιρεία (Αν.ΕΘ) Α.Ε.
9. Οργανισμός Τουρισμού Θεσσαλονίκης
10. Σχολικές Επιτροπές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δήμου Θεσσαλονίκης

6.1.1.3.3. Ανάλυση SWOT

Στο Παράρτημα 2 περιλαμβάνονται οι επιμέρους πίνακες της ανάλυσης SWOT ανάλογα με τη θεματική τους. Ο παρακάτω πίνακας αποτελεί μια σύνθεση των εν λόγω πινάκων.

Πίνακας 7 : Ανάλυση SWOT Δήμου Θεσσαλονίκης

SWOT				
	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΓΕΝΙΚΑ	ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΑΣΤΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ / ΜΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΕΙΔΙΚΑ ΧΩΡΙΚΑ (ΠΑΟΚ, ΔΕΘ, ΠΑΡΑΛΙΑΚΟ ΜΕΤΩΠΟ)	ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
	ΕΔΡΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ	HR / ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΒΑΚ	ΠΟΛΛΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
	ΝΕΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΓΠΣ	ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
	GIS / ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑ ΔΣ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΤΑΣΕΙΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ
	OPEN DATA	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑΣ	ΕΤΗΣΙΟ ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	ΣΥΜΦΩΝΟ ΔΗΜΑΡΧΩΝ	ΠΟΛΛΕΣ ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΕΡΚΕΙΜΕΝΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ
	ΛΙΜΑΝΙ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΣΦΗΟ	ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΥΠΕΡΚΕΙΜΕΝΟΥ ΦΟΡΕΑ / ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΤΡΟΠΙΚΟΤΗΤΑΣ
	ΔΕΘ	ΠΟΛΛΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΕΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΩΡΩΝ ΠΡΑΣΙΝΟΥ
	ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΠΥΡΗΝΕΣ	ΕΚΤΑΣΗ ΔΗΜΟΥ	ΕΤΕΠ ΕΣΠΑ	ΟΡΓΑΝΑ ΑΝΕΝΕΡΓΑ (ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ)
	ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ	ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣ ΕΝΤΑΣΗ ΠΕΡΙΟΧΕΣ (ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ, ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΠΥΛΗ, ΛΑΧΑΝΟΚΗΠΟΙ, ΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΟΡΜΟΣ)	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ (ΛΙΜΑΝΙ, ΔΕΘ)
	ΠΑΡΑΛΙΑΚΟ ΜΕΤΩΠΟ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ / ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ / ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ	ΓΗΡΑΝΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ
	ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΝΑΠΛΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΑΣΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ / ΚΡΙΣΕΙΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΚΤΙΡΙΩΝ	ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΛΟΓΩ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΕΡΓΟΤΑΞΙΩΝ ΜΕΤΡΟ
	ΙΣΧΥΡΟΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΤΙΚΟΣ ΚΟΜΒΟΣ	ΜΗ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΔΙΚΤΥΟ ΜΙΚΡΟΤΕΡΩΝ ΔΗΜΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΕΣ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΜΕΤΡΟ
	ΑΞΙΟΛΟΓΟ ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΕΞΕΥΡΕΣΗΣ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΙΣ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΡΚΟ	ΜΕΙΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗ) / ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
ΠΛΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΕΓΑΖΕΤΑΙ ΣΕ ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ ΚΤΙΡΙΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ	ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ (ΠΑΛΑΙΑ ΣΦΑΓΕΙΑ)		
	ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ - ΣΥΣΤΗΜΑ ISO			

Πηγή : Στρατηγικό Σχέδιο – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2014-2019 – Ιδία Επεξεργασία, 2021

6.1.1.3.4. Ανάλυση VRIO

Πίνακας 8 : Ανάλυση Πόρων και Ικανοτήτων Δήμου Θεσσαλονίκης

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ / ΠΟΡΟΣ	ΑΞΙΑ	ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ	ΜΙΜΗΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΔΡΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ - ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ - ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ - ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΕΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ (ΔΙΔΜΑΝΙ, ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΣ)	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΔΕΘ - ΕΔΡΑ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΗΜΕΛΗΤΗΡΙΩΝ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ / ΤΟΠΟΙ - ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΟΙΚΙΣΜΟΣ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΓΗΠΕΔΑ - ΚΟΛΥΜΒΗΤΗΡΙΑ)	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ (ΑΠΘ, ΠΑΜΑΚ, ΣΕΑΣ)	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ (ΕΤΕΠ - ΤΡΙΤΗΣ - ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ - ΠΡΑΣΙΝΟ ΤΑΜΕΙΟ)	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΚΤΥΑ (100 RESILIENT CITIES) ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΙΕΣ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΔΙΚΤΥΟ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΠΟΔΗΛΑΤΟΔΡΟΜΩΝ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ - ΣΦΗΟ - ΣΒΑΚ	•	•		•	ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΟΙ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ - ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΕΩΝ - ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ	•		•		ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ (GIS) - ΚΟΜΒΟΣ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ & ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ ΥΨΗΛΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΛΩΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ - ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ - ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΕΜΠΕΙΡΟ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	•	•			ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΕΜΠΕΡΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΥΡΟΥΣ ΘΕΜΑΤΩΝ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ - ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	•				ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΦΟΡΕΩΝ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
ΕΥΡΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ
BRAND NAME	•	•	•	•	ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Πηγή : Ιδία επεξεργασία, 2021

Για την ανωτέρω ανάλυση των Πόρων και Ικανοτήτων του Δήμου Θεσσαλονίκης ελήφθησαν υπόψη οι «ανταγωνιστές» - όμοροι Δήμοι του Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης στον «Κλάδο» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Περαιτέρω στους Πίνακες που ακολουθούν καταγράφονται δράσεις στους τομείς της κοινωνικής πολιτικής, της διαφάνειας και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (ψηφιακές υπηρεσίες), αλλά και τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα στα οποία συμμετέχει ο Δήμος, αποτυπώνοντας την χρόνια εμπειρία στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, αλλά και την ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών προκειμένου να αναβαθμιστούν οι υπηρεσίες που παρέχονται στον πολίτη και βελτιώνουν το βιοτικό επίπεδο.

Πίνακας 9 : Χρηματοδοτούμενα Προγράμματα Δήμου Θεσσαλονίκης

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΕΣΠΑ 2014-2020 / ΠΕΠ - ΤΟΜΕΑΚΑ - ΕΛΔΑΦΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ 2014-2020"
		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ 2014-2020"
		ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΣΤΙΤΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΗΣ ΥΛΙΚΗΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΣ - ΤΕΒΑ 2014-2020
		Ε.Π. "ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (ΕΠΑνΕΚ)
		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΛΔΑΦΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
	ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	INTERREG EUROPE
		URBACT II
		LIFE 2014-2020
		HORIZON 2020
		CREATIVE EUROPE 2014-2020 (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ 2014-2020)
		MED PEARLS
	ΕΘΝΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ"
		ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ II
		ΠΡΑΣΙΝΟ ΤΑΜΕΙΟ

Πηγή : www.thessaloniki.gr – Ιδία επεξεργασία, 2021

Πίνακας 10. Κοινωνική πολιτική Δήμου Θεσσαλονίκης

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ	ΒΑΡΕΙΑΣ ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ
		ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΩΝ ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ
		ΕΓΚΕΦΑΛΙΚΗΣ ΠΑΡΑΛΥΣΗΣ
		ΒΑΡΕΙΑΣ ΝΟΗΤΙΚΗΣ ΥΣΤΕΡΗΣΗΣ
		ΠΑΡΑΠΛΗΓΙΑΣ - ΤΕΤΡΑΠΛΗΓΙΑΣ ΑΝΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ (& ΔΗΜΟΣΙΟΥ)
		ΚΙΝΗΣΗΣ
		ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΣ
		ΤΥΦΛΟΤΗΤΑΣ
		ΚΩΦΑΛΛΙΑΣ
		ΟΜΟΓΕΝΩΝ
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
		ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΔΩΡΕΑΝ ΧΩΡΟΥ ΤΑΦΗΣ
		"KEEP ON MOVING"
	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ
		ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ - ΕΣΠΑ
		ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ
		ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ
		ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΣΕ ΙΑΤΡΙΚΕΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
		ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΟΥ
	ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΣ - ΠΡΟΣΦΥΓΕΣ	ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ & ΕΥΑΛΩΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
		REACT "ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΙΑΤΗΣ ΑΡΜΟΣΤΕΙΑΣ ΟΗΕ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΥΓΕΣ"
		ΦΙΛΟΞΕΝΕΙΟ ΑΙΤΟΥΝΤΩΝ ΑΣΥΛΟ
		ACTION FOR REFUGEES IN THESSALONIKI
		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ URBACT III - ARRIVAL CITIES
	ΣΙΤΙΣΗ	ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΝΤΑΞΗΣ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ
		ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΟ - ΠΑΡΟΧΗ ΣΙΣΣΙΤΙΟΥ
	ΔΟΜΕΣ ΑΣΤΕΓΩΝ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΗΣ ΥΛΙΚΗΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΣ" ΤΟΥ (ΤΕΒΑ/FEAD)
		ΥΠΙΝΩΤΗΡΙΟ ΑΣΤΕΓΩΝ
	ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΟΥ ΜΕ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΜ	ΑΝΟΙΚΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΗΜΕΡΑΣ ΑΣΤΕΓΩΝ
	ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΘΥΜΑΤΑ ΒΙΑΣ	ΞΕΝΩΝΑΣ ΦΙΛΟΞΕΝΕΙΑΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΘΥΜΑΤΩΝ ΒΙΑΣ
	ΔΟΜΕΣ ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ 4 ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΑΜΕΑ
ΕΙΔΙΚΟ ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΑΜΕΑ		
ΓΕΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ ΑΜΕΑ		
ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ ΑΜΕΑ		
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	
	ΣΧΟΛΕΣ ΓΟΝΕΩΝ	
	ΚΕΝΤΡΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ "ΣΕΙΡΙΟΣ"	
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ "ΠΟΡΤΟΚΑΛΙΑΝ"	

Πηγή : www.thessaloniki.gr – Ιδία επεξεργασία, 2021

Πίνακας 11 : Ψηφιακές δράσεις Δήμου Θεσσαλονίκης

ΨΗΦΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	
		ΑΙΤΗΣΕΙΣ (ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ / ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟΥ / ΞΕΝΑΓΗΣΕΙΣ)	
		ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ (ΠΡΟΣΦΥΓΕΣ)	
		ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ	
		ΒΕΛΤΙΩΝΩ ΤΗΝ ΠΟΛΗ ΜΟΥ	
		ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ	
		ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΤΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΤΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ - ΕΡΓΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΛΗΘΟΠΟΡΙΣΜΟΥ (CROWDSOURCING)	HACKATHES
			APPS4THESSALONIKI
			APPS4THESSALONIKI - TOURISM EDITION
		ΕΡΓΑ	CUTLER
			STORM CLOUDS
			INTEGRATED GREEN CITIES
			EASY TRIP
			THESSWIKI
			INTELLIGENTCITY
			ΚΕΝΤΡΟ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
	ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ		
	ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΤΙΚΟΥ ΠΡΑΣΙΝΟΥ		
	ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	OK!Thess	
	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	DIGITAL CITIES CHALLENGE	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	e-KEDITH experience		
	KEDITH Cisco Academy		
ΑΝΟΙΚΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΑΝΟΙΚΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΠΥΛΗ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
	ΥΠΟΔΟΜΗ ΓΕΩΧΩΡΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	ΠΥΛΗ ΓΕΩΧΩΡΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	
	ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ	ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ	

Πηγή : www.thessaloniki.gr – **Ίδια επεξεργασία, 2021**

Πίνακας 12 : Δράσεις Διαφάνειας Δήμου Θεσσαλονίκης

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΔΗΜΟΥ	ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
	ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
	ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΙΡΕΤΩΝ
	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΕΠΡΑΓΜΕΝΩΝ

Πηγή : www.thessaloniki.gr – *Ίδια επεξεργασία, 2021*

Ακόμη τα στελέχη των Υπηρεσιών του Δήμου Θεσσαλονίκης διαθέτουν υψηλή επάρκεια και κατάρτιση στον τομέα των Δημόσιων Συμβάσεων καθόσον ως μητροπολιτικός δήμος ακολουθεί διαγωνιστικές διαδικασίες για το μεγαλύτερο μέρος του αντικειμένου των δημοσίων συμβάσεων (προμήθειες, έργα, μελέτες).

6.1.1.4. Προσδιορισμός ενδιαφερόμενων μερών Δήμου Θεσσαλονίκης

Πίνακας 13 : Εμπλεκόμενοι – συνεργαζόμενοι φορείς

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ - ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ		
	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	STAKEHOLDERS
ΠΡΑΣΙΝΟ	Συνεργασία σε μελέτες και προγράμματα που αφορούν την ποιότητα της ατμόσφαιρας και του θαλάσσιου περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής Θεσσαλονίκης. Επίσης συνεργασία σε θέματα ελέγχου της ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας και αεροαλλεργιογόνων παραγόντων, εταίροι σε προγράμματα ΕΣΠΑ, διαχείριση αστικού αμπελώνα	Πανεπιστημιακά Ιδρύματα
	Συνεργασία για τον έλεγχο της ποιότητας της ατμόσφαιρας και στους όμορους δήμους και την αντιμετώπιση επεισοδίων ατμοσφαιρικής και θαλάσσιας ρύπανσης	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
	Συνεργασία στο σχεδιασμό ελέγχου της ποιότητας της ατμόσφαιρας της ευρύτερης περιοχής Θεσσαλονίκης, καθώς και σε διάφορες περιβαλλοντικές δράσεις και παρεμβάσεις	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Αγροτικής Ανάπτυξης
	Συνεργασία σε περιβαλλοντικές δράσεις που αφορούν την ποιότητα του θαλάσσιου περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής Θεσσαλονίκης	EKBY, ΕΑΚΘΕ, HELMEPA
	Εποπτεία θαλάσσιου περιβάλλοντος, συνεργασία σε περιβαλλοντικές δράσεις που αφορούν την ποιότητα του θαλάσσιου περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής Θεσσαλονίκης	Λιμεναρχείο, ΟΛΘ
	Συνεργασία σε δράσεις που αφορούν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των μαθητών	ΚΠΕ, Διευθύνσεις Α' βάθμιας και Β' βάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής και Δυτικής Θεσσαλονίκης
	Συμμετοχή σε προγράμματα προστασίας φυτευτικού υλικού	Ινστιτούτο Δασικών Ερευνών, Δασική Υπηρεσία
	Υιοθεσία χώρων πρασίνου, εθελοντικές δράσεις, χορηγίες υλικών και εξοπλισμού	Εθελοντικές οργανώσεις και ομάδες, Ιδιωτικοί φορείς
	Συνεργασία για την αποκατάσταση και αναβάθμιση των χώρων πρασίνου στους σταθμούς	ΜΕΤΡΟ
	Συνεργασία για επεμβάσεις ανάδειξης αρχαιολογικών χώρων που περιβάλλονται από χώρους πρασίνου	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	Δράσεις που αφορούν την πρόληψη και την αντιμετώπιση δασικών πυρκαγιών : δημιουργία αντιπυρικών ζωνών, καθαρισμός	Δασαρχείο
	Δράσεις και ασκήσεις που αφορούν την πρόληψη και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση δασικών πυρκαγιών, καταστροφών συνεπεία σεισμού, ακραίων καιρικών φαινομένων και τεχνολογικών ατυχημάτων	Πυροσβεστική Υπηρεσία
	Συδρομή σε δράσεις και ασκήσεις για την πρόληψη δασικών πυρκαγιών, καταστροφών συνεπεία σεισμού, ακραίων καιρικών φαινομένων και τεχνολογικών ατυχημάτων	ΕΛΛΑΣ
	Δράσεις για την πρόληψη δασικών πυρκαγιών, ασκήσεις για την αντιμετώπιση καταστροφών συνεπεία σεισμού, ακραίων καιρικών φαινομένων και τεχνολογικών ατυχημάτων	Εθελοντικές οργανώσεις και ομάδες, Ιδιωτικοί φορείς
	Δράσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση δασικών πυρκαγιών (καθαρισμοί, εφαρμογή προγράμματος επιφυλακής της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας κατά τη διάρκεια της αντιπυρικής περιόδου)	Όμοροι δήμοι
ΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	Κατασκευή ΜΕΤΡΟ, καταργήσεις κοινόχρηστων και κοινοφελών χώρων, όχληση περιοίκων	ΜΕΤΡΟ
	master plan λιμένα, διαχείριση αστικής ζώνης λιμένα, Μνημόνιο Συνεργασίας	ΟΛΘ
	αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας ΟΣΕ, Μνημόνιο Συνεργασίας	ΟΣΕ - ΓΑΙΑ ΟΣΕ
	νοσοκομεία, στρατιωτικές εγκαταστάσεις, διαχείριση χώρων στρατοπέδων εντός διοικητικών ορίων	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
	χρηματοδοτήσεις Ευρωπαϊκής Ένωσης, τροποποιήσεις ρυμοτομικών σχεδίων Βασικού Οδικού Δικτύου, τροποποιήσεις ρυμοτομικών σχεδίων αρμοδιότητας Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, πολεοδομικές μελέτες, περιβαλλοντικές μελέτες, οριοθετήσεις ρεμάτων	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
	κηρύξεις διατηρητέων, καθορισμοί όρων και περιορισμών χρήσεων σε τομείς προστασίας τους (Ιστορικό κέντρο, μνημειακό άξονες), εγκρίσεις μελετών αναπλάσεων & κανονιστικών πράξεων	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Υπουργείο Εσωτερικών - Υφυπουργείο Μακεδονίας Θράκης
	ευρωπαϊκά προγράμματα - χρηματοδοτικά προγράμματα	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας & Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας
	έλεγχος συμβάσεων μελετών	Ελεγκτικό Συνέδριο
	έλεγχος διοικητικών πράξεων, προσφυγές πολιτών κατά αποφάσεων του δήμου, τροποποιήσεις ρυμοτομικών σχεδίων Βασικού Οδικού Δικτύου, περιβαλλοντικές μελέτες, οριοθετήσεις ρεμάτων	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας Θράκης
	τροποποιήσεις ρυμοτομικών σχεδίων, εγκρίσεις μελετών, χρηματοδοτήσεις (Πράσινο Ταμείο), αλληλογραφία και παροχή διευκρινίσεων επί θεμάτων θεσμικού πλαισίου	Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας
	μνημόνιο συνεργασίας, ανάπλαση	ΔΕΘ
	στέγαστρα στάσεων αστικής συγκοινωνίας, πεζοδρομήσεις	ΟΣΕΘ - ΟΑΣΘ
	εθνικός συντονιστής για το Σύμφωνο των Δημάρχων, συντονιστικός φορέας Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, ορθολογική χρήση ενέργειας και εξοικονόμησης ενέργειας	Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ)
	ημερίδες, ομάδες εργασίας, συνδιοργάνωση αρχιτεκτονικών και πολεοδομικών διαγωνισμών	Επιστημονικοί Σύλλογοι
	διαχείριση παραγορούμενων δημόσιων ακινήτων	Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου
	Μητροπολιτική Αναπτυξιακή (μέτοχος)	Αναπτυξιακές Εταιρείες
	τροποποιήσεις ρυμοτομικών σχεδίων	Εκκλησία της Ελλάδος
	μνημόνιο συνεργασίας	Ισραηλιτική Κοινότητα
	μνημόνιο συνεργασίας, αστική θαλάσσια συγκοινωνία	Εγνατία οδός
	Περιφερειάρχες, Λαϊκές Αγορές, μνημόνιο συνεργασίας με Εμπορικό Σύλλογο	Επιμελητήρια και Σύλλογοι
ερευνητικά προγράμματα, προτάσεις έργων και προγραμμάτων	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ)	
διοικητικά όρια, διαδημοτικές συνεργασίες, δημοτικά λιμενικά γραφεία	όμοροι δήμοι	
εταίροι σε ευρωπαϊκά προγράμματα, ανταλλαγή τεχνολογίας	άλλοι δήμοι	
διαχείριση αιτημάτων και ακινήτων ΕΥΑΘ Παγίων (ρέματα)	ΕΥΑΘ	
διαχείριση αιτημάτων, υπογειοποίηση δικτύου, τροποποιήσεις ρυμοτομίας	ΔΕΛΛΗΕ	

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΩΝ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΠΑΡΘΕΝΟΠΟΥΛΟΥ ΣΟΦΙΑ

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ - ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ		
	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	STAKEHOLDERS
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	Διαχείριση στερεών απορριμμάτων, Περιφερειακός Σχεδιασμός διαχείρισης στερεών απορριμμάτων	ΦΟΔΣΑ
	Συνεργασία με το Σύστημα Συλλογικής Εναλλακτικής Διαχείρισης - ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ (αξιοποίηση αποβλήτων συσκευασίας από τα δημοτικά απορρίμματα)	Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης - Ανακύκλωσης ΑΕ
	Συνεργασία με συλλογικά συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης απορριμμάτων, εκσκαφών κατασκευών και κατεδαφίσεων (ΑΕΚΚ), μεταχειρισμένων ελαστικών, αποβλήτων λυπαντικών ελαίων, συσσωρευτών	Συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης
	Συνεργασία για τη διαχείριση απορριμμάτων ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού	Ανακύκλωση Συσκευών ΑΕ
	Σχεδιασμός Εθνικού Σχεδίου διαχείρισης στερεών απορριμμάτων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας
ΒΙΩΣΙΜΗ	Υλοποίηση ερευνητικών δράσεων	ΑΠΘ, ΕΚΕΤΑ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	έλεγχος συμβάσεων μελετών	Ελεγκτικό Συνέδριο
	ευρωπαϊκά προγράμματα - χρηματοδοτικά προγράμματα	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας & Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας
	Κατασκευή ΜΕΤΡΟ, γειτνίαση με εκτελούμενα έργα	ΜΕΤΡΟ
	διαχείριση αστικής ζώνης λυμένα, γειτνίαση με εκτελούμενα έργα	ΟΛΘ
	χρηματοδοτήσεις Ευρωπαϊκής Ένωσης, τεχνικό συμβούλιο, γημοδοτήσεις, εγκρίσεις	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
	έλεγχος διοικητικών πράξεων, προσφυγές πολιτών κατά αποφάσεων του δήμου, εγκρίσεις περιοριστικών μέτρων κυκλοφορίας	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας Θράκης
	κηρύξεις διατηρητέων, εποπτεία εκτέλεσης έργων σε διατηρητέα κτίρια & προστατευόμενες περιοχές	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Υπουργείο Εσωτερικών - Υφυπουργείο Μακεδονίας Θράκης
	Μνημόνιο Συνεργασίας	ΟΣΕ - ΓΑΙΑ ΟΣΕ
	χρηματοδοτήσεις (Πράσινο Ταμείο), αλληλογραφία και παροχή διευκρινίσεων επί θεμάτων θεσμικού πλαισίου	Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας
	στέγαστρα στάσεων αστικής συγκοινωνίας, πεζοδρομήσεις	ΟΣΕΘ - ΟΑΣΘ
	εθνικός συντονιστής για το Σύμφωνο των Δημάρχων, συντονιστικός φορέας Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, ορθολογική χρήση ενέργειας και εξοικονόμησης ενέργειας	Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ)
	ημερίδες, ομάδες εργασίας	Επιστημονικοί Σύλλογοι
	Μητροπολιτική Αναπτυξιακή (μέτοχος)	Αναπτυξιακές Εταιρείες
	μνημόνιο συνεργασίας	Ισραηλιτική Κοινότητα
	μνημόνιο συνεργασίας, αστική θαλάσσια συγκοινωνία	Εργατία οδός
	ερευνητικά προγράμματα, προτάσεις έργων και προγραμμάτων	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ)
διοικητικά όρια, διοδημοτικές συνεργασίες, δημοτικά λιμενικά γραφεία	όμοιοι δήμοι	
εταίροι σε ευρωπαϊκά προγράμματα, ανταλλαγή τεχνολογίας	άλλοι δήμοι	
διαχείριση ατιμμάτων και διαδικασιών σύνδεσης κτηρίων με το δίκτυο	ΔΕΛΔΗΕ, ΟΤΕ, ΕΥΑΘ, ΔΕΠΑ	
διαχείριση ατιμμάτων	αθλητικοί σύλλογοι - σωματεία, σχολικές επιτροπές	
ΔΟΜΗΝΗ - ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ - ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΑ	εθνικό κτηματολόγιο - δασικό κτηματολόγιο - διορθώσεις τυπικών σφαλμάτων - παροχή στοιχείων ιδιοκτητών - μνημόνιο συνεργασίας	εθνικό κτηματολόγιο - χαρτογραφηση - ΕΚΧΑ Α.Ε.
	κατασκευές χωρίς προηγούμενη έγκριση της Υπηρεσίας - αυτοψίες - εκθέσεις - στοιχεία ιδιοκτησιακού καθεστώτος - μνημόνιο συνεργασίας	ΔΕΠΑ
	νομοθετικό έργο - πολεοδομικές ρυθμίσεις	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας
	κρίση προσφυγών κατά πράξεων τακτοποίησης και πράξεων εφαρμογής - ενημέρωση για ετοιμότητα και αποστολή προς κατεδάφιση αυθαρέτων κατασκευών που έχουν κριθεί οριστικά και αμετάκλητα κατεδαφιστέες - άρσεις απαλοτρίωσης - τροποποιήσεις ρυμοτομίας	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας Θράκης
	κρίση ενστάσεων και κύρωση / ακύρωση πράξεων τακτοποίησης και πράξεων εφαρμογής	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
	πολεοδομικές ρυθμίσεις για την προστασία αρχαιοτήτων - εγκρίσεις - αυθαίρετα σε διατηρητέα κτίρια - ιστορικό τόπο - παραδοσιακό οικισμό	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Υπουργείο Εσωτερικών - Υφυπουργείο Μακεδονίας Θράκης
	στοιχεία ιδιοκτησιακού καθεστώτος και διαγραμμάτων για τα οικοπέδα που ανήκουν στην κυριότητα του Δήμου Θεσσαλονίκης - χορήγηση στοιχείων τριγωνομετρικών στάσεων σε περιπτώσεις σύνταξης τοπογραφικών διαγραμμάτων σε οικοπέδα που ανήκουν στο Δήμο Θεσσαλονίκης - ομαλή συναρμογή ορίων (ταύτιση διοικητικών - γεωγραφικών ορίων)	άλλοι και όμοιοι δήμοι
	αποστολή στατιστικών στοιχείων για οικοδομική δραστηριότητα	Ελληνική Στατιστική Αρχή
	αποστολή αντιγράφου των εγκρίσεων εργασιών μικρής κλίμακας και επισκευής αυθαρέτων	ΙΚΑ
	αποστολή εγκρίσεων δομικών κατασκευών κινητής τηλεφωνίας - ραδιοφωνίας	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων - Ε.Ε.Τ.Τ.
	απαντήσεις ερωτημάτων - αποστολή Α.Φ.Ε.Κ. - ενημέρωση σχετικά με τα οφειλόμενα υπόλοιπα - αποστολή δικαστικών αποφάσεων προκειμένου για περιπτώσεις αναστολής ή ακύρωσης προτίμων	Δ.Ο.Υ.
	σύνταξη και αποστολή διοικητικών φακέλων	δικαστικές αρχές - εισαγγελία - εφετεία - ΣτΕ
	ορισμός ελεγκτών δόμησης	Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Δόμησης & Ενέργειας
	διευκρινίσεις επί καταγγελιών, διαβίβαση εκθέσεων αυτοψίας, σήματα διακοπής εργασιών	αστυνομικά τμήματα
	διαβίβαση προσφυγών κατά τον πορισμάτων των Ελεγκτών Δόμησης και των πράξεων ή παραλήψεων των οργάνων της Υπηρεσίας	Συμβούλια Πολεοδομικών Θεμάτων & Αμφισβητήσεων - ΣΥ.Π.Ο.ΘΑ.
	αποστολή προς αξιολόγηση των επικινδύνων ετοιμορρόπων κατασκευών	τριμελής επιτροπή επικινδύνων ετοιμορρόπων κατασκευών
	έγκριση σύνδεσης με δίκτυα - καθορισμός οριογραμμής ρεμάτων - ιδιοκτησιακό καθεστώς	ΔΕΛΔΗΕ - ΕΥΑΘ
	αποστολή στοιχείων - απόψεων σχετικά με υποθέσεις που εξετάζονται	ΣΔΟΕ - ΕΑΔ
στοιχεία ιδιοκτησιακού καθεστώτος κτημάτων ΑΚ και ΒΚ σε περιπτώσεις εφαρμογής τίτλων - ακίνητα Πρόνοιας	ΤΑΠΠΕΑ	
παραχωρήσεις χρήσης (κατάληψης) δημοτικών ακινήτων	ΜΕΤΡΟ	
συντήρηση πορταλ GIS - SDI	TERRA - GET	

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΩΝ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΠΑΡΘΕΝΟΠΟΥΛΟΥ ΣΟΦΙΑ

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ - ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ		
	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	STAKEHOLDERS
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ	δράσεις για άπορους, αστέγους, ανασφάλιστους, ΑμεΑ, ευπαθείς ομάδες, μετανάστες κ.ά.	Υπουργεία (Υγείας, Εσωτερικών, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων), Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, Ιερά Μητρόπολη, ΟΑΕΔ, ΜΚΟ, Φιλανθρωπικά Ιδρύματα, Σύλλογοι Πολυτέκνων, Φορείς Υγείας και Ψυχικής Υγείας, ΑμεΑ, ΟΑΣΘ, Κέντρα Πρόληψης
	συνεργασία για πρόγραμμα αντιμετώπισης της φτώχειας	ΑΡΕΣΣ - ΜΚΟ PRAKSIS
	συνεργασία για πρόγραμμα φιλοξενίας αιτούντων άσυλο	ελληνικό συμβούλιο για τους πρόσφυγες
	συνεργασία για αστέγους και άπορους	φιλόπατος αρελφότης
	συνεργασία για αστέγους και άπορους ως χορηγούς	Ιδρύματα Σταύρος Νιάρχος, Μποδοσάκη
	συνεργασία για εμβολιασμούς παιδιών	ΜΚΟ
	συνεργασία και κοινωνικές έρευνες κατόπιν εισαγγελικής εντολής για ανήλικους	Δικαστικές αρχές - εισαγγελεία ανήλικων
	συνεργασία σε θέματα υγείας	νοσοκομεία
	συνεργασία για έκδοση βιβλιαρίων ανασφάλιστων	ασφαλιστικά ταμεία
	συνεργασία για φιλία κτηρίων, αστέγους, πρόληψη εγκληματικότητας ανήλικων	αστυνομικά τμήματα
συνεργασία για σίτιση απόρων	ΜΚΕ κοινωνικό παντοπωλείο	
συνεργασία για εκδηλώσεις, πρακτική ασκούμενων, ευπαθείς ομάδες	πανεπιστήμια	
ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ	προσφορά θέσεων για φιλοξενία βρεφών και παιδιών προσχολικής ηλικίας	παιδικό σταθμό ιδιωτών και φορέων
	πρακτική άσκηση σπουδαστών	Πανεπιστήμια, Δημόσια και Ιδιωτικά ΙΕΚ
	τροφοδότηση σε προσωπικό παιδικών σταθμών	ΟΑΕΔ
	συνεργασία για εποπτεία και έλεγχο μονάδων φροντίδας προσχολικής αγωγής και διαπαιδαγώγησης, επιχορηγήσεις φιλανθρωπικών φορέων	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
χορηγίες και προσφορές υλικών πρώτης ανάγκης, συνεργασία σε προγράμματα	ΜΚΟ, Κοινωνικές Οργανώσεις	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	κατάρτιση και υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου μάθησης	Υπουργείο Παιδείας
	λειτουργία κέντρων δια βίου μάθησης	ΙΝΕΔΙΒΜ
	διοργάνωση εκδηλώσεων και δράσεων στο πλαίσιο της γιορτής πολυγλωσσίας	Γαλλικό Ινστιτούτο, Goethe Institut, λοιποί Σύλλογοι
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	δραστηριότητες, εκδηλώσεις, εκθέσεις, συνέδρια, σεμινάρια	Μουσεία Θεσσαλονίκης, ΚΘΒΕ, Μέγαρο Μουσικής, ΚΟΘ, ΔΕΘ, Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, Μορφωτικά Ιδρύματα, Ερευνητικά Ινστιτούτα, Εφορείες Αρχαιοτήτων, Ιδιωτικοί Εκθεσιακοί Χώροι, Γκαλερί, όμοιοι δήμοι, ιδιωτικοί φορείς
	διοργάνωση εκθέσεων, συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις του εξωτερικού	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης και Χαλκιδικής, ΕΟΤ, ιδιωτικοί και ξένοι φορείς
	συμμετοχή του Δήμου Θεσσαλονίκης	Biennale, Reworks
	δίκτυα διάχυσης, προβολής και προώθησης, διοργανώσεις ημερίδων, έρευνες αγοράς, χορηγίες και συνέργιες	αεροπορικές εταιρείες, προξενεία, ελληνικές πρεσβείες, Υπουργείο Τουρισμού, ΕΒΕΘ, Εμπορικός Σύλλογος, ΟΛΘ, ΔΕΘ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ	εξυπηρέτηση χρηστών βιβλιοθήκης, θεατρικές και μουσικές εκδηλώσεις, εικαστικά, εκπαιδευτικές εκδηλώσεις και εργαστήρια	Βαροπούλειο Πνευματικό Κέντρο
	ταξινόμηση, καταγραφή, ψηφιοποίηση ιστορικού δημοτικού αρχείου και ιδιωτικών συλλογών, διάθεση ψηφιοποιημένου ιστορικού αρχείου, έκδοση επιστημονικής επιτηρίδας, εκδοτική δραστηριότητα σε συνεργασία με φορείς, διάθεση εκδόσεων, ξεναγήσεις σχολείων - συλλόγων, διοργάνωση εκθέσεων, επιστημονικών συνεδρίων και διαλέξεων	Κέντρο Ιστορίας Θεσσαλονίκης
	ομιλίες, συνέδρια, βιβλιοπαρουσιάσεις, ημερίδες, σεμινάρια	Σωματεία, Μουσεία, Ομίλοι
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	διαχείριση εθιμοτυπίας, υποδοχή και φιλοξενία προσωπικότητας και ομάδων από την Ελλάδα και το εξωτερικό, αδελφοποιήσεις πόλεων, διαχείριση σχέσεων Δήμου με ΜΜΕ	Υπουργείο Εξωτερικών και Εσωτερικών, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ΚΕΑΕ, Προξενικές Αρχές, Φορείς, Επιμελητήρια, Σύλλογοι, Πανεπιστήμια
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	Προγράμματα και δράσεις, συνεργασίες και συμβάσεις	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, Πανεπιστήμια, Ιδιωτικά Γυμναστήρια
ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ	συνδιοργάνωση δράσεων, εκδηλώσεων, ανταλλαγή τεχνογνωσίας, πληροφόρησης και εμπειριών	Φορείς Κοινωνίας Πολιτών, εθελοντικών οργανώσεων

Πηγή : Στρατηγικό Σχέδιο – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2014-2019

– Ιδία Επεξεργασία, 2021

6.2. Στάδιο Β : Στρατηγική Επιλογή

6.2.1. Βήμα 2 : Διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων στρατηγικής επιλογής

6.2.1.1. Απαισιόδοξο – pessimistic – do nothing (σενάριο Α)

Στο σενάριο αυτό όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι **στρατηγικές σταθεροποίησης** και οι **εξωτερικές αναθέσεις**.

Επιλέγονται οι στρατηγικές σταθεροποίησης (παύσης, καμίας αλλαγής ή/και προσοχής). Με την ανάληψη τη νέας διοίκησης αρχές του νέου έτους, επόμενου του χρόνου των εκλογών είναι αντιληπτό ότι οι οποιεσδήποτε εξαγγελίες έργων και προγραμμάτων δεν είναι δυνατό να ενσωματωθούν σε αυτά κατά τη σύνταξη του Τεχνικού Προγράμματος και του Προϋπολογισμού του επόμενου έτους – πρώτου έτους ανάληψης της διοίκησης. Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη ότι η πλειονότητα των αιρετών διοικήσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχουν γνώση βασικών αρχών διοίκησης, πολλώ δε μάλλω στρατηγικής, κρίνεται σωστό στη δεδομένη χρονική συγκυρία να εμπιστευτούν τις Υπηρεσίες και να προχωρήσουν στη σύνταξη των ανωτέρω σχεδίων τα οποία θα περιλαμβάνουν συνεχιζόμενα έργα, υφιστάμενους χρηματοδοτικούς πόρους και αναγκαίες νέες ενδείξεις έργων και προγραμμάτων τα οποία έχουν προκύψει και καλύπτουν άμεσες ανάγκες και γίνεται προσπάθεια ολοκλήρωσης των ήδη δημοπρατημένων και συμβασιοποιημένων έργων.

Από τη σύγκριση των δύο (2) Τεχνικών Προγραμμάτων για τα έτη 2020 και 2021 του Δήμου Θεσσαλονίκης το ανωτέρω επιχειρήμα γίνεται άμεσα αντιληπτό αν παρατηρήσει μάλιστα κανείς ότι μεταξύ των έργων δεν παρατηρούνται μεγάλες διαφορές είτε αυτά αφορούν παλαιές είτε νέες ενδείξεις, καθόσον το πρώτο έτος της θητείας 2020 ήταν έτος «αναγνωριστικό» ήτοι στρατηγικής καμίας αλλαγής για τη νέα διοίκηση.

Αναφορικά με το κόστος των έργων των νέων ενδείξεων αυτά ανέρχονται για το μεν έτος 2020 σε 14.722.934,93 € για το δε έτος 2021 σε 11.934.848,44 € και των παλαιών ενδείξεων για το μεν έτος 2020 σε 21.743.165,21 € για το δε έτος 2021 σε 22.676.502,14 €.

Παράλληλα οι χρηματοδοτικές πηγές του Τεχνικού Προγράμματος φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα :

Πίνακας 14 : Πηγές Χρηματοδότησης Τεχνικού Προγράμματος για τα έτη 2020 και 2021

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2020	ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2021
ΚΑΠ (ΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΣ ΠΟΡΟΙ)	1.478.350,84 €	1.628.411,43 €
ΚΑΠ (ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ)	1.443.385,70 €	1.511.421,82 €
ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΤΕΛΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΦΩΤΙΣΜΟΥ	2.409.399,98 €	3.785.000,00 €
ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΤΕΛΗ ΚΟΙΜΗΤΗΡΙΩΝ	3.609.070,26 €	3.222.694,62 €
ΤΑΠ	288.562,34 €	756.325,32 €
ΔΕΠΑ ΑΕ	584.740,58 €	341.983,70 €
ΠΡΑΣΙΝΟ ΤΑΜΕΙΟ	1.293.101,60 €	1.132.690,85 €
ΤΕΛΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ	355.405,52 €	412.609,84 €
ΕΤΕπ	4.145.908,31 €	4.036.182,25 €
ΕΣΠΑ	3.127.780,45 €	4.053.401,76 €
ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ Ι	450.000,00 €	
ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ ΙΙ	2.620.000,00 €	3.190.737,59 €
ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ		750.000,00 €
ΥΠΕΣ (ΠΔΕ)		550.000,00 €
ΥΠΑΙΘ (ΠΔΕ)		622.320,00 €
ΛΟΙΠΟΙ ΠΟΡΟΙ	253.455,24 €	120.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	22.059.160,82 €	26.113.779,18 €

Πηγή : Τεχνικό Πρόγραμμα 2020 και 2021 – Ιδία επεξεργασία, 2021

Ακόμη, στο σενάριο αυτό ακολουθούνται στρατηγικές εξωτερικής ανάθεσης. Στο Τεχνικό Πρόγραμμα του 2020 αναφέρονται 5 αναθέσεις μελετών επί συνόλου 51 παλαιών ενδείξεων και 15 αναθέσεις μελετών επί συνόλου 84 νέων ενδείξεων. Οι υπόλοιπες ενδείξεις αφορούν είτε ήδη συμβασιοποιημένα ή/και δημοπρατημένα έργα (συνεχιζόμενα) είτε έργα και μελέτες οίκοθεν. Αντίστοιχα, στο Τεχνικό Πρόγραμμα του 2021 αναφέρονται 4 αναθέσεις μελετών επί συνόλου 50 παλαιών ενδείξεων και 20 αναθέσεις μελετών επί συνόλου 84 νέων ενδείξεων.

6.2.1.2. Ρεαλιστικό – realistic – do something (σενάριο Β)

Στο σενάριο αυτό όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι στρατηγικές **κάθετης ολοκλήρωσης, διαφοροποίησης και συμμαχίες.**

Η νέα διοίκηση κατά το δεύτερο χρόνο θητείας, γνωρίζοντας πλέον τον οργανισμό, τους πόρους αυτού και τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο ευρύ όσο και στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (όμοιοι δήμοι) επιχειρεί να τα αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των δημοτών.

Έχοντας πλέον εμπειρία αναφορικά με τους προμηθευτές και το πως κινείται η αγορά επιχειρεί να περιορίσει τους ακριβούς ή/και όχι και τόσο καλής ποιότητας προμηθευτές. Δεδομένου ότι πλέον στο δημόσιο τομέα οι προμήθειες διέπονται ως επί το πλείστον από το καθεστώς των δημοσίων συμβάσεων και στις περισσότερες περιπτώσεις ο ανάδοχος είναι αυτός με την μεγαλύτερη έκπτωση στην οικονομική προσφορά έχει παρατηρηθεί πολλές φορές το φαινόμενο το προϊόν της προμήθειας / μελέτης / έργου να είναι μεν οικονομικό, αλλά από πλευράς ποιότητας να υστερεί, γεγονός που έχει άμεση επίπτωση στην καθημερινότητα του πολίτη, αλλά και στη φήμη του οργανισμού και κυρίως της αιρετής διοίκησης για τις επιλογές της.

Στην κατεύθυνση αυτή και σε συνδυασμό με τη γνώση του προσωπικού του δήμου, το οποίο είναι έμπειρο, εξαιρετικά καταρτισμένο και αποτελεσματικό, η διοίκηση του Δήμου κάνει μια προσπάθεια να περιορίσει τους προμηθευτές των μελετών κυρίως, αλλά και των μικρών έργων κατασκευών και συντηρήσεων (αυτεπιστασίες) περιορίζοντας ταυτόχρονα και τις εξωτερικές αναθέσεις. Με αυτόν τον τρόπο επενδύει στις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου και περιορίζει ή επενδύει τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς πόρους σε άλλες καινοτόμες δράσεις ή κοινωνικές ανάγκες. Η πλειονότητα των έργων που στο Τεχνικό Πρόγραμμα των ετών 2020 και 2021 αφορούν αναθέσεις και εκπονήσεις μελετών, συντηρήσεις και κατασκευές, αναπλάσεις και διαμορφώσεις κοινόχρηστων χώρων που συνήθως ανατίθενται σε αναδόχους θα μπορούσαν να υποστηριχθούν από το υφιστάμενο προσωπικό του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Η εμπειρία του προσωπικού και η προτυποποίηση των διαδικασιών, η συνεχής επιμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων, η διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των στελεχών εγγυόνται την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και on time, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στο Δήμο να προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση και υπηρεσίες σε σχέση με τους εν δυνάμει ανταγωνιστές του (όμορους δήμους). Έτσι μπορεί να προσελκύσει νέους «πελάτες» (πολίτες και επιχειρηματίες). Αναγνωρίζοντας λοιπόν τις υπηρεσίες στις οποίες μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του ο Δήμος Θεσσαλονίκης, επενδύει σε αυτές με στόχο εν καιρώ αυτές να αποτελέσουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, οι στρατηγικές συμμαχίες (διαδημοτικές συνεργασίες, μνημόνια συνεργασίας, διεθνή και ευρωπαϊκά δίκτυα, προγραμματικές συμβάσεις με εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα) λαμβάνουν χώρα προκειμένου να αξιοποιηθούν στο μέγιστο δυνατό τρόπο οι διαθέσιμοι πόροι (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία), προκειμένου να ωφεληθεί ο Οργανισμός.

6.2.1.3. Αισιόδοξο – optimistic – do everything (σενάριο Γ)

Στο σενάριο αυτό όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι **στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δημιουργίας αξίας**.

Εδώ η διοίκηση του Δήμου έχει πλήρη εικόνα και γνώση του Οργανισμού, του μητροπολιτικού ρόλου του Δήμου, των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται, επιχειρεί να εφαρμόσει στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να δημιουργήσει αξία.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης ήδη εκ προοιμίου διαθέτει σειρά πλεονεκτημάτων και δυνατοτήτων τα οποία μπορούν να του αποδώσουν το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του (όμοιοι δήμοι). Ως μητροπολιτικός δήμος και κεντρικός δήμος του πολεοδομικού συγκροτήματος ο ρόλος του στη διαμόρφωση της πολιτικής για την πόλη είναι κυρίαρχος. Οι επιλογές της διοίκησης του Δήμου Θεσσαλονίκης συμπαρασύρουν την ευρύτερη μητροπολιτική περιοχή.

Ωστόσο το κύριο μέλημα της διοίκησης είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη, επιχειρηματία, εργαζομένου, επισκέπτη και αυτό μπορεί να το πετύχει επενδύοντας σε στρατηγικές δημιουργίας αξίας.

Λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται επιτακτική η ανάγκη του να μπορεί να ανταπεξέλθει με ταχύτητα, ακρίβεια και αποτελεσματικά, αλλά ταυτόχρονα και να καινοτομεί δοκιμάζοντας και εξελίσσοντας διαδικασίες και υπηρεσίες.

Η έμφαση στην γνώση του οργανισμού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τους Νονάκα και Τακεούτσι (2003) αποτελεί μια καινοτομία για τους σύγχρονους οργανισμούς, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συσσώρευσης της γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον, της διάχυσης στο εσωτερικό και της μετατροπής της σε συνδυασμό με την υφιστάμενη γνώση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Με άλλα λόγια η δημιουργία γνώσης οδηγεί σε καταστάσεις καινοτομίας και αυτές στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του Δήμου Θεσσαλονίκης ξεκινά από την αξιοποίηση της γνώσης του οργανισμού, δηλαδή της συσσωρευμένης γνώσης των υπαλλήλων, κυρίως του μεσαίου επιπέδου στελεχών που παράγουν και διαχέουν τη γνώση τόσο προς τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης όσο και προς τα κατώτερα, δημιουργώντας σειρά από καινοτόμες διαδικασίες και υπηρεσίες προς όφελος των πολιτών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εν έτη 2016 ο Δήμος Θεσσαλονίκης έλαβε παγκόσμιο βραβείο καλής πρακτικής για τα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών ανάμεσα σε 100.000 άλλους φορείς, εταιρίες και οργανισμούς. Στην θεματική ενότητα με αντικείμενο τις καινοτόμες πρωτοβουλίες και εφαρμογές στην πληροφόρηση του κοινού, με τεχνολογίες GIS και λογική «έξυπνης πόλης» (Applications for Smart Communities), έθεσε υποψηφιότητα ο Δήμος Θεσσαλονίκης, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα σε ειδική συνεδρία, τις εφαρμογές, το περιβάλλον του Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών που λειτουργεί στο Φορέα από το 2008, αλλά και τα σύνολα γεωχωρικών δεδομένων του. Ιδιαίτερη μνεία έγινε στη χρήση των ανοικτών

γεωχωρικών δεδομένων που αποτελούν την αφετηρία ανάπτυξης και προσδίδουν προστιθέμενη αξία στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

(www.voria.gr/article/pagkosmio-vravio-kalis-praktikis-sto-dimo-thessalonikis, 2021)

6.2.2. Βήμα 3 : Καθορισμός Οράματος και Στρατηγικού Σκοπού

6.2.2.1. Όραμα

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει διατυπώσει κατά καιρούς και ανάλογα το στρατηγικό σχέδιο τα ακόλουθα οράματα :

1. Στρατηγικού Σχεδίου Δήμου Θεσσαλονίκης 2014-2019

Η ενδυνάμωση του μητροπολιτικού χαρακτήρα της Θεσσαλονίκης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ), με επίκεντρο τον πολίτη και σεβασμό στο περιβάλλον, καθώς και η ενίσχυση της εξωστρέφειας και της συνεργασίας με φορείς και οργανώσεις εντός και εκτός της χώρας

2. Θεσσαλονίκη 2030 – Στρατηγική για την Αστική Ανθεκτικότητα

Θεσσαλονίκη, μια παραθαλάσσια εξωστρεφής πόλη, που εμπνέει τους κατοίκους και επισκέπτες της και επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, ενισχύοντας την τοπική της οικονομία και με σεβασμό στους φυσικούς της πόρους

Η Θεσσαλονίκη θα γίνει ανθεκτική :

α. Διαμορφώνοντας μια βιώσιμη πόλη όπου η κινητικότητα και τα αστικά συστήματα υπηρετούν τους κατοίκους της

β. Σχεδιάζοντας από κοινού μια ανοιχτή πόλη που επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της

γ. Δημιουργώντας μια δυναμική τοπική οικονομία και ένα αποτελεσματικό σύστημα αστικής διακυβέρνησης

δ. Επαναπροσδιορίζοντας τη σχέση της πόλης με τη θάλασσα μέσω ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για το Θερμαϊκό κόλπο

3. Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας 2030 (ΣΒΑΚ)

Η επιχειρηματικότητα και η πολιτιστική κληρονομιά της πόλης της Θεσσαλονίκης υποστηρίζονται και προβάλλονται μέσα σε ένα αστικό περιβάλλον ζωντανό, ανθεκτικό και λειτουργικό για τους κατοίκους και επισκέπτες, στο οποίο μπορούν εύκολα και άνετα να μετακινηθούν συνδυάζοντας ήπια μεταφορικά μέσα και να απολαύσουν το δημόσιο χώρο (αστικό θαλάσσιο μέτωπο, πράσινοι – ελεύθεροι χώροι).

4. Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο Θεσσαλονίκης – Περιφερειακό Χωροταξικό Πλαίσιο 2030

Η ανάδειξη της Θεσσαλονίκης σε σύγχρονη Ευρωπαϊκή μητρόπολη, τουριστικό, διαμετακομιστικό, εκθεσιακό – τεχνολογικό κέντρο της ευρύτερης περιοχής, ικανό να αναλάβει τη διοργάνωση διεθνών εκδηλώσεων, με αναβαθμισμένη την ποιότητα ζωής των πολιτών και παροχή διευρυμένων υπηρεσιών (από μια ισχυρή Τοπική Αυτοδιοίκηση)

Ενώ το όραμα της υφιστάμενης εκλεγμένης δημοτικής αρχής (2019-2023) είναι

5. ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΜΑΣ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ

Η πρότασή μας για την πόλη βασίζεται σε αρχές.

Στη σωρευμένη αυτοδιοικητική εμπειρία πόλεων που έχουν καταφέρει να λύσουν τα βασικά και να αγκαλιάσουν τις παγκόσμιες εξελίξεις με αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία.

Το ενδιαφέρον για τον τόπο μας, τη γενέθλια γη, την πόλη μας, είναι αυτό που μας κινητοποιεί. Η πίστη στις δυνατότητες και τους πολίτες της.

Η προγραμματική μας πρόταση είναι μια διαδικασία ανοιχτή σε εξέλιξη.

Στόχος μας να αναδείξουμε κάθε πτυχή της ζωής στην πόλη.

Για κάθε πρόβλημα μία λύση.

Για κάθε ζήτημα μία προσέγγιση.

Μέσα από διαβούλευση και συμμετοχή, με συνεχή διάλογο, φιλοδοξούμε να διαμορφώσουμε το πρόγραμμά μας για τη Θεσσαλονίκη της επόμενης δεκαετίας.

Ενεργό ρόλο στους πολίτες και στους φορείς της πόλης. Σε κάθε έναν και κάθε μία που επιθυμεί να συμβάλει.

6.2.2.2. Αξίες – Στόχοι

Οι αξίες και οι στόχοι του Δήμου Θεσσαλονίκης αποτυπώθηκαν στη Στρατηγική για την Αστική Ανθεκτικότητα Θεσσαλονίκη 2030 :

Αξίες

Κοινωνική Συνοχή – Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης μέσω δικτύων αλληλεγγύης και μηχανισμών στήριξης των πιο ευάλωτων ομάδων της πόλης

Τοπική Κουλτούρα – Κατανοώντας το παρελθόν και δίνοντας χώρο έκφρασης στους πολίτες

Περιβαλλοντική Προστασία – Παρέχοντας υψηλή ποιότητα ζωής στους κατοίκους με σεβασμό στους περιορισμούς των φυσικών πόρων της πόλης

Υγεία και Ευημερία – Προωθώντας ένα υγιεινό τρόπο ζωής και δίνοντας πρόσβαση σε όλους σε υπηρεσίες πρωτοβάθμιας φροντίδας

Ενδυνάμωση των νέων – Ενισχύοντας τις δεξιότητες των νέων και παρέχοντας ευκαιρίες για ενεργή συμμετοχή στη ζωή της πόλης

Πολυ-επίπεδη Συνεργασία – Συνεργασία μεταξύ φορέων για τη λήψη αποφάσεων

Τεχνολογική Προσαρμογή – Εφαρμόζοντας νέες και έξυπνες τεχνολογίες που ενισχύουν τους απαραίτητους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτιστικούς μετασχηματισμούς και που εξυπηρετούν το συμφέρον των πολιτών και του κοινού καλού

Οικονομική Ευημερία – Προωθώντας διαφοροποιημένες και έξυπνες επενδύσεις στην πόλη στηριγμένες σε ένα ισχυρό αστικό μοντέλο

Στόχοι

1. Διαμορφώνοντας μια βιώσιμη πόλη όπου η κινητικότητα και τα αστικά συστήματα υπηρετούν τους κατοίκους της
2. Σχεδιάζοντας από κοινού μια ανοιχτή πόλη που επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της
3. Δημιουργώντας μια δυναμική τοπική οικονομία και ένα αποτελεσματικό σύστημα αστικής διακυβέρνησης
4. Επαναπροσδιορίζοντας τη σχέση της πόλης με τη θάλασσα μέσω ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για το Θερμαϊκό κόλπο

6.2.3. Βήμα 4 : Επιλογή Σεναρίου Στρατηγικής

Το βέλτιστο σενάριο όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο αφορά το συνδυασμό των επιμέρους στρατηγικών σε βάθος 4 ετίας.

Στην αρχή της θητείας της (1^ο έτος) η νέα διοίκηση επιλέγει στρατηγικές από το απαισιόδοξο – pessimistic – do nothing σενάριο. Επιλέγονται δηλαδή στρατηγικές σταθεροποίησης και εξωτερικής ανάθεσης. Αυτό συμβαίνει καθώς η νέα διοίκηση χρειάζεται χρόνο για να εξοικειωθεί με τη λειτουργία του δήμου, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες και τις πηγές χρηματοδότησης, τα τρέχοντα έργα, σχέδια και προγράμματα, αλλά και τα ενδεχόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζονται σε όλη τη διαδικασία ενός σχεδίου από την ιδέα και τη μελέτη μέχρι την έγκριση και την υλοποίηση. Στην πραγματικότητα με τη στρατηγική αυτή η νέα διοίκηση προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι να προετοιμαστεί για να εκμεταλλευθεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης συνήθως εφαρμόζονται το επόμενο έτος (2^ο χρόνος), δεδομένου ότι υπάρχει γνώση πλέον του περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων του Οργανισμού και έτσι μπορεί να περιορίσει τις εξωτερικές αναθέσεις και να προβεί

σε στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω (αναθέσεις μελετών – μελέτες οίκοθεν).

Οι στρατηγικές συμμαχίες με ερευνητικά ιδρύματα, πανεπιστήμια, όμορους δήμους, οργανισμούς και η συμμετοχή σε δίκτυα αποτελούν μια ορθή επιλογή διευρύνοντας τις επιλογές, παρέχουν ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους και προσελκύουν νέους επενδυτές στην περιοχή.

Στο επόμενο στάδιο (3^{ος} και 4^{ος} χρόνος) η διοίκηση είναι πλέον έτοιμη να εφαρμόσει στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθόσον έχει εντοπίσει τις δραστηριότητες που διαθέτει και μπορούν να δημιουργήσουν αξία αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών – όμορων δήμων και να προσελκύσουν τόσο νέους κατοίκους – δημότες όσο και επενδυτές.

Ωστόσο, αυτό που θεωρείται μείζον είναι η κατάρτιση του Σχεδίου Δράσης το οποίο θα αποτυπώνει την ανωτέρω στρατηγική. Το προτεινόμενο σχέδιο δράσης περιλαμβάνει τέσσερις (4) πυλώνες βασίστηκε στη Στρατηγική της Ανθεκτικότητας 2030, το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο 2014-2019, το Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας 2030 και τις Αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου για το Τεχνικό Πρόγραμμα 2020 (1296/2019) και 2021 (771/2020) και Προϋπολογισμού 2020 (1344/2019) και 2021 (825/2020).

Οι τέσσερις (4) πυλώνες αφορούν :

1. Αστικό Περιβάλλον – Κλιματική Αλλαγή – Ανθεκτικότητα
2. Κοινωνική Μέριμνα – Κοινωνική Ενσωμάτωση – Εθελοντισμός
3. Οικονομία – Καινοτομία
4. Χρηστή Διοίκηση – Αστική Διακυβέρνηση – Ακεραιότητα / Διαφάνεια

6.3. Στάδιο Γ : Στρατηγική Εφαρμογή

6.3.1. Βήμα 5 : Υλοποίηση Επιλεγέντος Σεναρίου Στρατηγικής

6.3.1.1. Δομή Οργανισμού

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης σε συμμόρφωση του άρθρου 97 του Ν. 3852/2010 προχώρησε στην σύνταξη Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας ο οποίος αποτελούνταν από 2 Γενικές Διευθύνσεις (Διοικητικών – Οικονομικών και Τεχνικών Υπηρεσιών), 8 Αυτοτελή Τμήματα, 21 Διευθύνσεις, 106 Τμήματα και 6 Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες με έδρες τις 5 Δημοτικές Κοινότητες και τη Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας.

Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, ο οποίος θεσμοθετήθηκε με την 83000/30.11.2012 Απόφαση Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης (ΦΕΚ 3360 Β/ 17.12.2012) και την 4253/17.01.2013 (ΦΕΚ 190 Β /04.02.2013), είχε δύο σημαντικές καινοτομίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των Υπηρεσιών :

α) τη δημιουργία δύο (2) Γενικών Διευθύνσεων, η οποία αποσκοπούσε στον συντονισμό των Υπηρεσιών, επιλύοντας ένα χρόνιο και διαπιστωμένο πρόβλημα από τους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων που αποτελούσε τροχοπέδη στην υλοποίηση των αποφάσεων των πολιτικών οργάνων του Δήμου

β) τη δημιουργία Τμημάτων Διοικητικής Υποστήριξης στις νέες Διευθύνσεις του Δήμου. Με τον τρόπο αυτό καταργήθηκαν τα Γραφεία Γραμματείας και ενισχύθηκαν τα Τμήματα με νέες αρμοδιότητες, αποτελώντας τις μονάδες συνδέσμους κάθε Διεύθυνσης με τις Υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα

Η εφαρμογή του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας είχε στόχο την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση των Δημοτών (πολιτών – πελατών) καθώς και φορέων, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου μέσω των ορθών στελεχώσεων των Υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία, τις ικανότητες και τις σπουδές των Υπαλλήλων και την οργάνωση των οριζόντιων Υπηρεσιών για την καλύτερη υποστήριξη των κάθετων οι οποίες έχουν ως στόχο την αμεσότερη εξυπηρέτηση των Δημοτών.

Πρόσφατα, με την Απόφαση Συντονιστή 6321+6268/16.03.2021 (ΦΕΚ 1299 Β' / 02.04.2021) Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης εγκρίθηκε ο νέος επικαιροποιημένος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, με σημειακές τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις, όπως αναφέρεται ανωτέρω στο κεφάλαιο 6.1.1.3.1., γεγονός αναγκαίο καθόσον από τον προηγούμενο πέρασαν σχεδόν δέκα (10) χρόνια, το θεσμικό πλαίσιο έχει μεταβληθεί σημαντικά, όπως επίσης και η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και οι αρμοδιότητες έχουν εκσυγχρονιστεί.

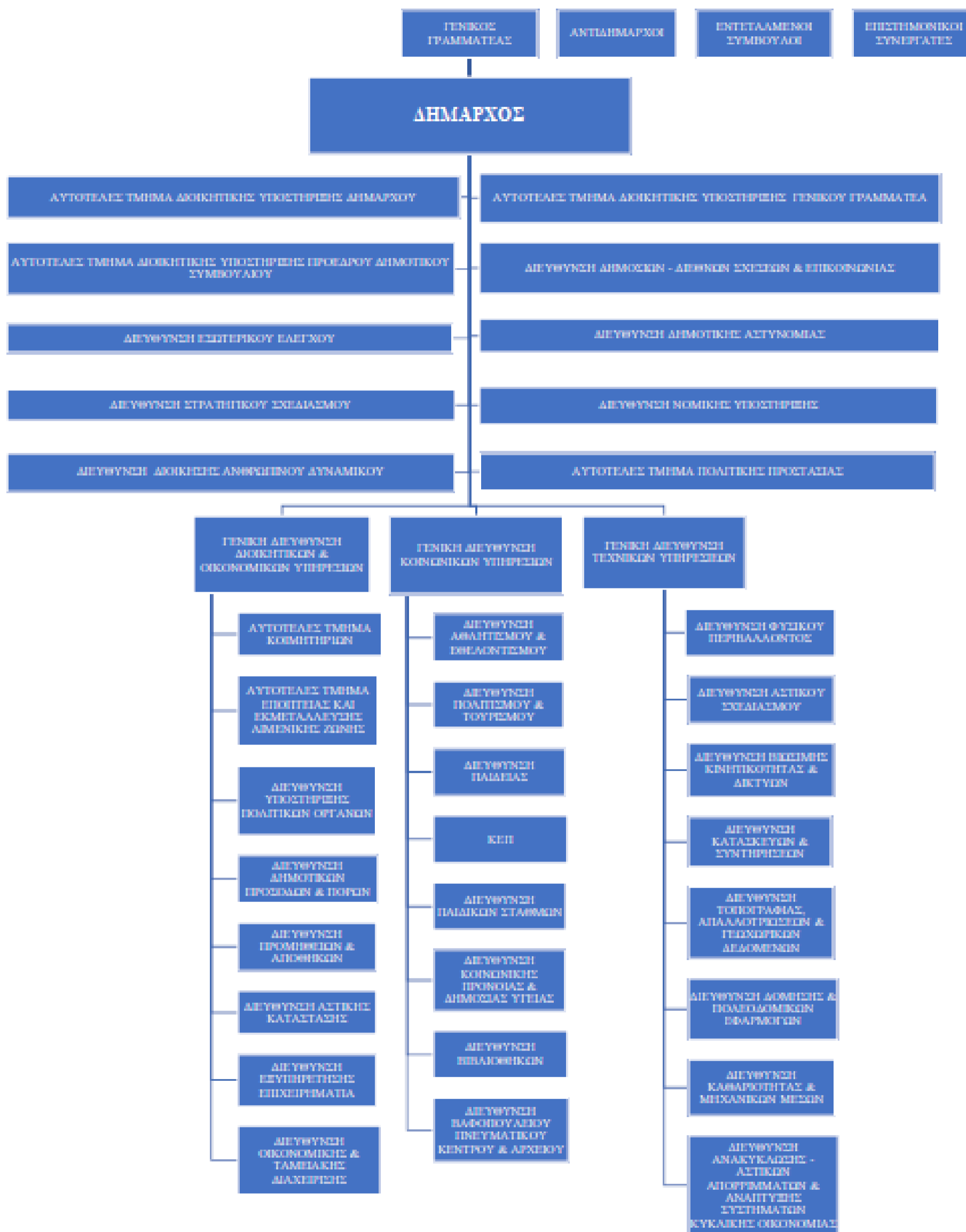
Ωστόσο, οι καινοτομίες του προηγούμενου δεν διατηρήθηκαν, τουναντίων καταργήθηκαν. Έτσι οι δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις συγχωνεύτηκαν σε μία (1) και πολλά από τα Τμήματα Διοικητικής Υποστήριξης υποβιβάστηκαν σε Γραφεία Γραμματείας.

Η δομή του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας που προτείνεται στην παρούσα μελέτη ακολουθεί τα πρότυπα των σύγχρονων Οργανισμών, περιλαμβάνει τρεις (3) Γενικές Διευθύνσεις, ενώ στον Δήμαρχο πλέον υπάγονται πέντε (5) Αυτοτελή Τμήματα και πέντε (5) Διευθύνσεις μεταξύ των οποίων η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Απώτερος στόχος αυτής της δομής είναι ο συντονισμός των Υπηρεσιών και δεδομένου του μεγέθους του Δήμου αυτό κρίνεται πιο επιτυχημένο να γίνεται από ολιγομελής ομάδες εισηγητών, η παρακολούθηση της στρατηγικής από τους τρεις Γενικούς Διευθυντές είναι πιο επιμελημένη και αποτελεσματική, ενώ οι δείκτες αποδοτικότητας μπορούν να αποτυπώνονται και να μετρώνται με μεγαλύτερη ακρίβεια δίνοντας τα απαραίτητα στοιχεία για την εικόνα του Οργανισμού, την πορεία του, την εφαρμογή της Στρατηγικής και τις ενδεχόμενες τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις για την επιτυχή υλοποίησή της.

Το οργανόγραμμα που προτείνεται φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί :

Σχήμα 3 : Προτεινόμενο Οργανόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης



Πηγή : Ιδία επεξεργασία , 2021

6.3.1.2. Διαμόρφωση Κουλτούρας

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης όπως κάθε Οργανισμός διαθέτει μια κουλτούρα που διέπει τους υπαλλήλους της και υφίσταται σημειακές αλλαγές κάθε φορά που η νέα αιρετή διοίκηση αναλαμβάνει τα ηνία.

Ωστόσο, δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη και το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από άλλους, όπως υποστηρίζουν οι Schneider et al. (2013) στη σύγχρονη πραγματικότητα της δημόσιας διοίκησης και ιδιαίτερα της τοπικής διοίκησης τα πρωταρχικά χαρακτηριστικά που δείχνουν να αποτυπώνουν μια σύγχρονη οργανωσιακή κουλτούρα και θα πρέπει να αποκτήσει ένας μητροπολιτικός δήμος όπως ο Δήμος Θεσσαλονίκης είναι σύμφωνα με τους Borg I., et al (2011) :

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων
2. Προσοχή στη λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, στον άνθρωπο και στην ομάδα
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
5. Επιθετικότητα
6. Σταθερότητα

6.3.1.3. Διαχείριση αλλαγής

Μεταξύ των τριών κυρίαρχων προσεγγίσεων για τη διαχείριση της αλλαγής στους οργανισμούς, δηλαδή το κλασσικό μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin για τη διαδικασία της αλλαγής, το σχέδιο των οκτώ βημάτων του Kotter και την έρευνα δράσης και την οργανωσιακή ανάπτυξη, η προσέγγιση που επιλέγεται για έναν μητροπολιτικό δήμο είναι το τελευταίο.

Η έρευνα δράσης είναι μια διαδικασία αλλαγής βασισμένη στη συστηματική αλλαγή στοιχείων και στην επιλογή μιας ενέργειας αλλαγής με βάση τα όσα δείχνει η ανάλυση των στοιχείων (Marcus A.A. and Fremeth A.R., 2009). Η αξία της έγκειται στην παροχή μια επιστημονικής μεθοδολογίας για τη διαχείριση της

προγραμματισμένης αλλαγής. Η έρευνα δράσης αποτελείται από πέντε βήματα : διάγνωση, ανάλυση, ανατροφοδότηση, ενέργεια και αξιολόγηση.

Η μέθοδος αυτή προσφέρει τουλάχιστον δύο οφέλη : πρώτον, εστιάζεται στο πρόβλημα. Ο φορέας αλλαγής αναζητά αντικειμενικά προβλήματα, και ο τύπος προβλήματος προσδιορίζει τον τύπο της ενέργειας αλλαγής και το δεύτερο όφελος είναι η κάμψη της αντίστασης. Καθώς η έρευνα δράσης εμπλέκει στενά τους υπαλλήλους στη διαδικασία, μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Από τη στιγμή που οι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει ενεργά στο στάδιο ανατροφοδότησης, η διαδικασία της αλλαγής συνήθως παίρνει τη δική της πορεία.

Από την άλλη η οργανωσιακή ανάπτυξη αποτελεί μια συλλογή μεθόδων αλλαγής που προσπαθούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ευημερία των υπαλλήλων (Bansal P., 2003 και 2005 και Howard-Grenville J. και Hoffman A.J., 2003)

Οι μέθοδοι της οργανωσιακής ανάπτυξης αποδίδουν αξία στην ανάπτυξη των ατόμων και του οργανισμού, στις συνεργατικές και συμμετοχικές διαδικασίες και στο διερευνητικό πνεύμα. Η σύγχρονη οργανωσιακή ανάπτυξη δανείζεται πολλά στοιχεία από τη μεταμοντέρνα φιλοσοφία όσον αφορά την έμφαση που αποδίδει στους υποκειμενικούς τρόπους με τους οποίους βλέπουν και αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι το εργασιακό τους περιβάλλον. Ο φορέας αλλαγών μπορεί να αναλάβει ηγετικό ρόλο στην οργανωσιακή ανάπτυξη, αλλά αποδίδεται μεγάλη σημασία στη συνεργασία.

Μεταξύ των τεχνικών ή παρεμβάσεων της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι η εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training), ανατροφοδότηση μέσω έρευνας, συμβουλευτική επί της διαδικασίας, δόμηση ομάδας, διομαδική ανάπτυξη και καταξιοτική διερεύνηση (appreciative inquiry) (Robbins S.P. and Judge T.A., 2018)

6.3.1.4. Σχέδιο Δράσης

Για την εφαρμογή της Στρατηγικής, όπως προαναφέρθηκε, απαιτείται η σύνταξη του σχεδίου δράσης, το οποίο περιλαμβάνει τους πυλώνες, τους στόχους, τα μέτρα και τις δράσεις.

Για την σύνταξη των επιχειρησιακών σχεδίων των δήμων εν έτη 2014 εκδόθηκε η Υ.Α. 4119/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970 Β' / 04.11.2014) «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών στην οποία αναφέρονταν τέσσερις πυλώνες. Ωστόσο, στη σημερινή εποχή και για έναν μητροπολιτικό δήμο οι τέσσερις αυτοί πυλώνες αναδιατυπώθηκαν και εισάγουν έννοιες που θεωρούνται απαραίτητες για τον εκσυγχρονισμό των τομέων για τους οποίους έχει αρμοδιότητα.

Οι τέσσερις (4) πυλώνες αφορούν :

1. Αστικό Περιβάλλον – Κλιματική Αλλαγή – Ανθεκτικότητα
2. Κοινωνική Μέριμνα – Κοινωνική Ενσωμάτωση – Εθελοντισμός
3. Οικονομία – Καινοτομία
4. Χρηστή Διοίκηση – Αστική Διακυβέρνηση – Ακεραιότητα / Διαφάνεια

6.3.2. Βήμα 6 : Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

6.3.2.1. Δείκτες

Για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εφαρμογής του Σχεδίου Δράσης απαραίτητοι είναι οι δείκτες προκειμένου η Στρατηγική να μπορεί να αξιολογηθεί αφενός και αφετέρου να μπορούν να εντοπιστούν τα σημεία που χρειάζονται αναθεώρηση ή / και επικαιροποίηση.

Η επιλογή των δεικτών σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης είναι μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία εάν δεν σχεδιαστεί σωστά και δεν δοθεί η απαραίτητη προσοχή στον προσδιορισμό τους υπάρχει ο κίνδυνος να μην είναι αποτελεσματικοί και να μην αποτυπώνουν με ορθότητα την πληροφορία για την οποία επιλέχθηκαν.

Οι δείκτες δύνανται είναι ως επί το πλείστον εκροών και αποτελέσματος (μελέτες, κατασκευές, εκθέσεις, σχέδια, δράσεις, εκδηλώσεις κ.α.)

Πίνακας 15 : Σχέδιο Δράσης

ΠΥΛΩΝΑΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΤΡΑ	ΔΡΑΣΕΙΣ
ΑΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ - ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
			ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΥΠΟ ΕΝΤΑΞΗ ΠΕΡΙΟΧΩΝ
			ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΡΑΞΕΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΡΥΜΟΤΟΜΙΑΣ
			ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ (ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΣΤΕΓΗΣ, ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ, ΑΡΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΩΝ)
			ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΑΝΟΙΞΕΙΣ ΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΟΙΝΩΦΕΛΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ
			ΜΕΛΕΤΕΣ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΡΕΜΑΤΩΝ
			ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΧΩΡΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ - ΑΝΑΠΛΑΣΕΩΝ ΔΕΘ, ΠΑΟΚ & ΠΑΡΑΛΙΑΚΟΥ ΜΕΤΩΠΟΥ
		ΑΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΥ ΧΩΡΟΥ	ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΜΗΚΟΣ ΤΟΥ ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΜΕΤΩΠΟΥ (DECK ΠΑΛΙΑΣ ΠΑΡΑΛΙΑΣ)
			ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΟΙ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ ΑΝΑΠΛΑΣΕΩΝ ΑΞΟΝΩΝ
			ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΧΑΡΩΝ - ΠΛΑΤΕΙΩΝ - ΠΑΡΚΩΝ ΜΕ ΒΙΟΚΛΙΜΑΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΠΑΡΚΩΝ (ΑΜΕΑ, ΖΩΩΝ)
			ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΟΙΝΩΦΕΛΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ΣΤΑΒΛΟΙ ΠΑΠΑΦΗ)
			ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ (ΠΕΖΟΔΡΟΜΟΙ)
			ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΣΤΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΣΕ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ
		ΑΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΜΕΛΕΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑ
			ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
			ΕΦΑΡΜΟΓΗ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
			ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΗΜΩΝ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΛΥΤΡΟΠΙΚΩΝ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΩΝ
			ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΩΦΟΡΕΙΑΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ (ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑ)
			ΘΑΛΑΣΣΙΑ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑ
			ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΛΕΩΦΟΡΕΙΟΛΟΡΙΔΩΝ
			ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ ΜΕΤΡΟ
			ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΧΩΡΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ ΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΣΤΕΓΑΣΤΡΑ)
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΑΙΘΡΙΩΝ ΧΩΡΩΝ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ
			ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΩΡΩΝ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ
			ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ (ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ, ΤΑΞΙ, ΑΜΕΑ, ΛΟΙΠΕΣ ΕΙΔΙΚΕΣ)
			ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΟΠΕΔΩΝ ΚΥΚΛΙΚΩΝ ΚΟΜΒΩΝ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΣΦΑΛΩΝ ΠΡΟΣΒΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ (ΣΧΟΛΙΚΟΙ ΔΑΚΤΥΛΙΟΙ)
	ΠΕΖΟΔΡΟΜΗΣΕΙΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΟΔΩΝ		
	ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΟΔΩΝ ΣΕ ΗΠΙΑΣ		
	ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ (CITY LOGISTICS)		
	ΧΡΗΣΗ ΕΞΥΠΝΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ		
	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΛΙΜΑΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ ΡΕΜΑΤΩΝ - ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΧΩΡΩΝ ΠΡΑΣΙΝΟΥ
			ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΕΡΑ - ΝΕΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ
			ΖΩΝΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΧΑΜΗΛΩΝ ΕΚΠΟΜΠΩΝ ΔΙΟΞΕΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΑΚΑ
			ΜΕΤΡΑ ΜΕΙΩΣΗΣ ΗΧΟΡΡΥΠΑΝΣΗΣ
			ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ ΠΑΡΚΩΝ, ΑΛΣΕΩΝ ΚΑΙ ΝΗΣΙΔΩΝ ΜΕ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΦΥΤΕΥΣΗΣ
			ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΗΣ "ΚΑΘΕΤΟΙ ΚΗΠΟΙ"
			ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΔΩΜΑΤΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑ (ΣΧΟΛΕΙΑ)
			ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΦΥΤΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΦΥΤΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
			ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΕΝΔΡΟΣΤΟΙΧΙΩΝ
			ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΗΤΡΩΟΥ ΠΡΑΣΙΝΟΥ
	ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΑΣΙΝΟΥ	ΚΑΘΑΡΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΟ ΕΝΕΡΓΕΙΑ - ΣΥΜΦΩΝΟ ΔΗΜΑΡΧΩΝ
			ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΟΔΗΛΑΤΟΔΡΟΜΩΝ
			ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΠΟΔΗΛΑΤΩΝ
			ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΦΟΡΤΙΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ
			ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΛΟΥ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ
			ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΛΟΥ ΑΣΤΙΚΩΝ ΛΕΩΦΟΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΞΙ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ
ΓΕΙΤΟΝΙΕΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΕΣ ΕΚΠΟΜΠΕΣ ΡΥΠΩΝ			
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΔΙΚΤΥΟ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑ			
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ (ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ)			
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ			
ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕ ΛΑΜΠΕΣ LED ΣΕ ΟΛΟ ΤΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ			
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΦΩΤΙΣΜΟΥ			

	ΑΣΤΙΚΑ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΑ - ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
		ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ, ΓΩΝΙΩΝ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΥΠΟΓΕΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΔΩΝ		
ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑ ΒΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΑΡΚΩΝ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ		
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ		
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΜΑ		
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ		
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		
ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΛΥΣΙΜΑΤΟΣ ΟΔΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ		
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ (GIS, GPS)		
ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΝΕΩΝ ΚΑΔΩΝ		
ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
	ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΡΩΤΟΤΗΤΑΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	
	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	
	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΠΙΚΥΝΔΥΝΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	
ΠΟΛΙΤΩΝ ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΩΡΩΝ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ
		ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΤΡΟΠΙΚΗΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕ ΗΠΙΑ ΜΕΣΑ
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΠΟΔΗΛΑΤΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
		ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ
		ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
		ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ
		ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΣΧΕΔΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ

ΠΥΛΩΝΑΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΤΡΑ	ΔΡΑΣΕΙΣ	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ - ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ	ΥΓΕΙΑ - ΠΡΟΝΟΙΑ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ	ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΒΙΒΛΙΑΡΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΚΩΝ ΕΠΙΔΟΜΑΤΩΝ	
			ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΙΑΤΡΕΙΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	
			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ	
			ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΟΜΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΕΥΑΙΣΘΗΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (ΑΣΤΕΓΩΝ, ΚΑΚΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ, ΑμεΑ)	
				ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΟΤΗΤΑ
		ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ	ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΟΜΑΛΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΛΗΘΥΣΜΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ	
			ΚΕΝΤΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ, ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΣΜΩΝ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
			ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΕΥΑΙΣΘΗΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	
			ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΡΜΟΔΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	
			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΜΕ ΑΡΜΟΔΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	
			ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	
		ΠΑΙΔΙ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ	
			ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	
			ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
			ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΡΜΟΔΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	
			ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΦΙΛΙΚΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΑΙΔΙ	
	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΣΦΑΛΩΝ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ			
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ ΣΤΟ ΔΡΟΜΟ			
	ΠΟΛΗ ΦΙΛΙΚΗ ΣΤΟ ΠΑΙΔΙ			
	ΣΥΝΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΈΝΑΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΩΡΟ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ			
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
			ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ	
			ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ	
			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
				ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΒΙΑΣ
		ΣΧΟΛΙΚΗ ΣΤΕΓΗ	ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
			ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
			ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΚΤΥΠ	
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ			
			ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΤΙΡΙΩΝ (ΠΥΡΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ, ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ)	
	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ	ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΗΜΕΡΙΔΩΝ, ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ ΚΑΙ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΣΕ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ - ΣΧΟΛΕΙΑ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	
			ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΗ ΠΡΟΒΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ	
			ΕΚΔΟΣΕΙΣ, ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ, ΦΕΣΤΙΒΑΛ	
			ΜΝΗΜΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	
			ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΟΜΟΡΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	
			ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ	
			ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΤΗΡΗΤΕΩΝ ΚΑΙ ΜΝΗΜΕΙΩΝ	
			ΦΩΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΤΕΩΝ ΚΑΙ ΜΝΗΜΕΙΩΝ	
			ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΜΝΗΜΕΙΩΝ	
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΥ - ΧΡΗΣΗ ΜΕΣΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ		
		ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ	ΕΡΕΥΝΑ, ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ	
			ΔΙΕΘΕΣΗ ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ	
			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΕΣ, ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ, ΠΡΟΒΟΛΕΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ	
			ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΧΩΡΩΝ	
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ				
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ				
ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΠΑΝΙΩΝ ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ				
ΑΠΟΔΟΧΗ ΔΩΡΕΩΝ				
ΔΙΚΤΥΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ				
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΕΛΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ		
		ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ		
		ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΤΙΡΙΩΝ (ΠΥΡΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ, ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ)		
		ΔΙΕΥΡΕΥΝΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ		
		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ, ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥΣ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΕΙΑ		
		ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΘΛΗΣΗ		
		ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΝΕΩΝ ΧΩΡΩΝ ΓΙΑ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ		
ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ				

ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ - ΝΕΟΛΑΙΑ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΥ - ΧΡΗΣΗ ΜΕΣΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ
		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ
		ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ
		ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ - ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ - ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ
		ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΡΩΤΩΝ ΒΟΗΘΕΙΩΝ ΣΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΔΗΜΟΥ
		ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΟΜΟΡΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
		ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΪΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ
		ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ - ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΙΜΑΤΟΣ
		ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΥ - ΧΡΗΣΗ ΜΕΣΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ
	ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΣΕ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΠΟΛΙΤΕΣ ΕΠΕΙΤΑ ΑΠΟ ΕΚΤΑΚΤΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ - ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ	
	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΝΕΩΝ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ
		THESSALONIKI YOUTH RESILIENCE CHALLENGE
		ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΝΕΟΛΑΙΑΣ (ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΝΕΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ)

ΠΥΛΩΝΑΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΙΣΟΡΡΟΠΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
			ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ
			ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ / ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
			ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΟΛΗΣ ΩΣ ΠΟΛΟΣ ΓΝΩΣΗΣ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
			ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
		ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΘΥΛΑΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΖΩΟΓΟΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΓΕΙΤΟΝΙΩΝ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ (ΚΑΠΑΝΙ)
			ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
			ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΣΜΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ
			ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ΠΑΡΑΛΙΑΚΟ ΜΕΤΩΠΟ, ΛΙΜΑΝΙ)
		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΟΔΩΝ
			ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ
	ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ, ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	HUB ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	THESSALONIKI INNOVATION HUB
			THESSALONIKI INNOVATION ZONE
		ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
			ΝΕΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΤΟΜΕΑΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ
		ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	THESEI
			ΒΕΛΤΙΩΝΩ ΤΗΝ ΠΟΛΗ
		ΕΥΦΥΗΣ ΠΟΛΗ	ΨΗΦΙΑΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ
			MOBITHESSE
			EASYTRIP
			ΣΥΝΘΕΣΗ
			THESSWIKI
			INTEGRATED GREEN CITIES
	ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΙ	ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝ	
		HACKATHONS	
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΝΕΟΙ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	APPS FOR THESSALONIKI	
		ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	
		ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΛΗΣ	
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	
		ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (SOFT SKILLS)	
		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΝΕΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	
		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ STUDY IN THESSALONIKI	
		ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	

ΠΥΛΩΝΑΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΤΡΑ	ΔΡΑΣΕΙΣ
ΧΡΗΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ - ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ / ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	ΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ ΤΗΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ)
			ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ
			ΕΝΕΡΓΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ ΤΗΣ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΩΝ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΓΗΣ ΣΕ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
		ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ	ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ
			ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
			ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ
			ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ
			ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΑΝΤΙΠΛΗΜΜΥΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΕ ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ		
	ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ - ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
			ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΩΝ
			ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
			ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ
			ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
		ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
		ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	OPEN DATA
			OPEN GEODATA
			GIS
			ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ "ΒΕΛΤΙΩΝΩ ΤΗΝ ΠΟΛΗ"
	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΕΣΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ		
	ΧΡΗΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΗ ΡΟΛΟΥ ΤΟΠΙΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ (ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ)	ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ
			ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
			ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΛΙΤΩΝ
			ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ
			ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
		ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΑ ΚΑΘ'ΥΛΗΝ ΑΡΜΟΔΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ
			ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ / ΕΠΑΝΑΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ
			ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΤΑΡΓΗΣΕΙΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ
			ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΠΕΥΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΓΚΡΙΣΕΩΝ
		ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΛΗΨΕΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ (ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ)
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΔΗΜΟΥ			
ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ			
ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ			
ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΑΘΟΛΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ			
ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ (ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΠΟΛΙΤΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ)			
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ			
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ			

Πηγή: Ιδία επεξεργασία, 2021

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Το περιβάλλον της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης μεταβάλλεται καθημερινά με ραγδαίους ρυθμούς, δημιουργώντας ολοένα και περισσότερες προκλήσεις τις οποίες καλείται όχι μόνο να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει, αλλά και να τις προλάβει, έχοντας προνοήσει μέσω του αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ.

Οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιαίτερα λόγω της αμεσότητας που έχουν με τον πολίτη και των αρμοδιοτήτων τους που αφορούν την καθημερινότητά του και το επίπεδο του βιοτικού του επιπέδου, οφείλουν να προσαρμοστούν έγκαιρα στις νέες συνθήκες. Η εφαρμογή των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ και η υιοθέτηση ενός μοντέλου που προωθεί την εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών που ανέπτυξε ο ιδιωτικός τομέας, κατάλληλα προσαρμοσμένες στα δεδομένα του δημόσιου τομέα και με συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, μπορεί να εξασφαλίσει τη διατήρηση μιας επιτυχούς πορείας και ανταπόκρισης στη δεδομένη αποστολή των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το μοντέλο που προτάθηκε στην παρούσα εργασία εφαρμόστηκε ως μελέτη περίπτωσης στον μητροπολιτικό Δήμο Θεσσαλονίκης, τον δεύτερο μεγαλύτερο δήμο της χώρας, ο οποίος ως πυρήνας πολεοδομικού συγκροτήματος, έδρα Περιφέρειας και υπερτοπικός πόλος της ευρύτερης περιοχής της Βόρειας Ελλάδας και των Βαλκανίων αντιμετωπίζει ταυτόχρονα καθημερινές προκλήσεις τοπικής αλλά και ευρύτερης κλίμακας διαμορφώνοντας και επηρεάζοντας τις εξελίξεις.

Στη σημερινή εποχή, δεν αρκεί για έναν σύγχρονο δήμο να μπορεί να ασκήσει άμεσα και αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές του. Τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγούν αναπόφευκτα σε στρατηγικές ανθεκτικότητας και καινοτομίας, αστικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο της χρηστής διοίκησης με ενίσχυση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ψηφιακό περιβάλλον χωρίς ταυτόχρονα να αμελείται η φροντίδα για τα καθημερινά προβλήματα της σύγχρονης πόλης.

Προκειμένου αυτό να μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλους δήμους προτείνεται η θεσμοθέτησή του μέσω Εγκυκλίου του αρμοδίου Υπουργείου Εσωτερικών σε συνέχεια και εξειδίκευση της Εγκυκλίου που εκδόθηκε το 2014 για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου και του επιχειρηματικού προγράμματος των δήμων, δίνοντας κατευθύνσεις και αναδιαμορφώνοντας τους άξονες σύμφωνα με τους προτεινόμενους από την παρούσα μελέτη πυλώνες.

Για την καλύτερη αξιολόγηση του μοντέλου ακόμη προτείνεται η δημιουργία δικτύου μητροπολιτικών δήμων, κυρίως όμορων, στις οποίες θα εφαρμοστεί ενθαρρύνοντας την πιλοτική εφαρμογή του προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, παρατηρήσεις και σημεία τα οποία χρειάζονται αναθεώρηση και αναπροσαρμογή.

Οι συνθήκες για την εισαγωγή της μητροπολιτικής διακυβέρνησης στη χώρα μας έχουν ωριμάσει. Η συνταγματική επιταγή της αποκέντρωσης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της μητροπολιτικής διακυβέρνησης δεδομένου ότι εκτός των μεγάλων μητροπολιτικών σχηματισμών Αθήνας και Θεσσαλονίκης και άλλες μεγάλες πόλεις στη χώρα εμφανίζουν χαρακτηριστικά μητροπόλεων.

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ μπορεί να βοηθήσει στην ομαλή μετάβαση στη μητροπολιτική διακυβέρνηση. Καλύπτει το εύρος των αρμοδιοτήτων της και μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά και έγκαιρα τα προβλήματα της σύγχρονης πόλης (περιβαλλοντικά, συγκοινωνιακά, διαχείριση απορριμμάτων, χωροθέτηση υπερτοπικών δραστηριοτήτων) μέσω ενός διοικητικού μοντέλου που βασίζεται στις αρχές του νέου δημόσιου και στρατηγικού μανάτζμεντ και ενθαρρύνει την κοινωνική συμμετοχή μέσω της ενίσχυσης του συμμετοχικού σχεδιασμού.

Η ευρεία συμμετοχή των πολιτών στην διαμόρφωση της πολιτικής δεν περιορίζεται μόνο στην άμεση εκλογή της δημοτικής αρχής αλλά και στην διαρκή συμμετοχή τους μέσω διαδικασιών διαβούλευσης των προτεινόμενων σχεδίων προκειμένου να εξασφαλιστεί η κοινωνική συναίνεση και η ενεργή συμμετοχή τους για την επιτυχημένη εφαρμογή τους.

Η εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων διοίκησης στην τοπική κλίμακα ενθαρρύνει την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και της διάχυσης της γνώσης από κάτω προς τα πάνω (bottom up) εισάγοντας τη φιλοσοφία του νέου δημόσιου μανάτζμεντ και τις θεωρίες διαχείρισης της γνώσης στο περιβάλλον τη δημόσιας διοίκησης. Στην ελληνική πραγματικότητα οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να υιοθετήσουν αυτές τις πρακτικές και να εξελιχθούν διαμορφώνοντας νέα πρότυπα προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος και της επιτυχούς διεκπεραίωσης της αποστολής τους.

Αναφορές και Βιβλιογραφία

α. Ελληνόγλωσση

1. Βασενχόβεν Λ, Ασπρογέρακας Ε, Γιαννίρης Η, κ.ά. (2010) *Χωρική διακυβέρνηση: Θεωρία, Ευρωπαϊκή εμπειρία και η περίπτωση της Ελλάδας*. Βασενχόβεν Λ, Ασπρογέρακας Ε, Γιαννίρης Η, κ.ά. (επιμ.), Κριτική : Αθήνα
2. Βογιατζής Σ.Ε., (2004), *Η τέχνη του πολέμου για project managers*, Κριτική : Αθήνα
3. Bose P. (2004), *Μέγας Αλέξανδρος : Η Τέχνη της Στρατηγικής*, Διαχρονικά μαθήματα ηγεσίας από τον ιδρυτή της μεγαλύτερης αυτοκρατορίας, Κριτική : Αθήνα
4. Γενικό Επιτελείο Στρατού (2015) Φροντίνος, *Στρατηγήματα*, ΙΙ, 3.19
5. Γετίμης Π, Καυκαλάς Γ., (επ) (2003) *Μητροπολιτική Διακυβέρνηση – Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Πραγματικότητα*, ΙΑΠΑΔ- Πάντειο Πανεπιστήμιο : Αθήνα [Γετίμης, Γρηγοριάδου, Μαραβάς, Σπανού]
6. Γεωργόπουλος Ν., (2013), “*Στρατηγικό μανατζμεντ*”, Μπένου : Αθήνα
7. Claousewitz C., (1999), “*Περί του πολέμου*”, (μτφρ. Νατάσα Ξεπουλιά), σελ. 201
8. Δικαίος Κ., Καρμπέρης Α., Πολύζος Ν., (2017), *Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Κοινωνικών Υπηρεσιών*, Gutenberg : Αθήνα, σελ 37
9. TEC Σύμβουλοι Οργανισμών και Επιχειρήσεων Α.Ε. και Ε.Ε.Τ.Α.Α., (2011), «*Οδηγός Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Επικαιροποίησης και Αναθεώρησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ β' βαθμού*»
10. Επιτροπή των Περιφερειών (2009) *White paper on multi-level governance*, CONST-IV-020
11. Θερίου Ν. (2014), “*Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων*”, 3η έκδοση (Κριτική : Αθήνα)
12. Harvard Business Review, (2017), “*150 Συμβουλές για σωστό Μανατζμεντ*”, Πατάκης : Αθήνα
13. Johnson G, Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P., (2016) “*Βασικές Αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*” 2η Έκδοση, Κριτική : Αθήνα
14. Καρκατσούλης Π., (2004), Το κράτος σε μετάβαση. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»
15. Κοτζαμάνης Β., (2017), *Ο πληθυσμός της Ελλάδας στον ορίζοντα του 2050*, Εργαστήριο Δημογραφικών και Κοινωνικών Αναλύσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (http://www.demography-lab.prd.uth.gr/1_REPORT%20PROJECTIONS_2015-50_GR_BK_2017.pdf, 2020)
16. Κολιόπουλος Κ., (2009), “*Η στρατηγική σκέψη από την αρχαιότητα έως σήμερα*”, Ποιότητα : Αθήνα
17. Κολιόπουλος Κ., (2001), “*Η Υψηλή Στρατηγική της Αρχαίας Σπάρτης*” (750-192 π.Χ.), Ποιότητα, σελ. 27-32
18. Κτιστάκη Σ., (2009), *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*, Παπαζήσης : Αθήνα
19. Λαμπροπούλου Μ., (2019) “*Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση : Η μεταρρύθμιση (;) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής στο Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τεύχος 45, Δεκέμβριος 2019, σελ. 151-183 (<https://doi.org/10.12681/hpsa.22317>, 2020)

20. Λάμπρου Α., (2014), «Ο Στρατηγικός σχεδιασμός σε χωρικό επίπεδο : Η περίπτωση εφαρμογής στη Δημοτική Ενότητα Θέρμης», Διπλωματική εργασία (<http://ikee.lib.auth.gr/record/135828/files/lamprouos.pdf>, 2021)
21. Leatherman R.W., Athanasiadis S., (1999), “Σύγχρονο Μανατζμεντ”, Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς, MTC Ltd : Αθήνα
22. Μακρυδημήτρης Α., (1995), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Σάκκουλας : Αθήνα
23. Μακρυδημήτρης Α., (1999), *Διοίκηση και Κοινωνία. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Θεμέλιο : Αθήνα
24. Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.-Η., (2012), “Δημόσια Διοίκηση”, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Σάκκουλας : Θεσσαλονίκη
25. Μεταξάς Θ., Λαλένης Κ., (2006), Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής αστικής διαχείρισης στο *Αειχώρος* 5 (1), σελ. 4-37 (<http://www.aeihoros.gr/article/el/o-stratigikos-sxediasmos-os-tupos-sxediasmou-kai-os-ergaleio-apotelesmatikis-astikis-diaxeirisis>)
26. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (2004), “Το σαφάρι της Στρατηγικής”, Καστανιώτης : Αθήνα
27. Μιχαλόπουλος Ν., (1992), *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*, Σάκκουλας : Αθήνα
28. Μιχαλόπουλος Ν. (2003), “Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μανατζμεντ”, Παπαζήσης : Αθήνα
29. Μιχαλόπουλος Ν., (2010), “Στρατηγική Λισαβόνας και Δημόσια Διοίκηση”, Παπαζήσης : Αθήνα
30. Μπαρούτας Σ., (2014), *Τα μυστικά για αποτελεσματικό μανάτζμεντ*, Ιβίσκος
31. Μπουραντάς Δ., (2017), *Οι μεγάλοι φιλόσοφοι και το προσωπικό μανάτζμεντ*, 4^η έκδοση, Πατάκης : Αθήνα
32. Μωλιώτη Α., “Συστήματα Διοίκησης Μητροπολιτικών Περιοχών. Η περίπτωση της Αττικής”, (http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/KDP_2003/Proceedings/Molioti_Angeliki.pdf, 2020)
33. Νονάκα Ι. και Τακεούτσι Χ., (2003), «*Η Επιχείρηση της γνώσης*», Καστανιώτης : Αθήνα
34. *Ξενοφών Απομνημονεύματα*, μετάφραση Κ. Βάρναλη, Εκδόσεις Γεωργίου Φεξη (1911) (<https://www.openbook.gr/xenofwntos-apomnimoneymata/>, 2020)
35. Οικονόμου Δ., (1999), Ο Διεθνής Μητροπολιτικός Ρόλος της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης και ο νέος Ευρωπαϊκός χώρος, στο Ανδρικοπούλου Γ. και Καυκαλάς Γ., *Ο νέος Ευρωπαϊκός χώρος : η διεύρυνση και η γεωγραφία της ευρωπαϊκής ανάπτυξης*, Θεμέλιο : Αθήνα
36. Παπαδάκης Β., (2018), “Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων”, Ψυχογιός : Αθήνα
37. Παπαδάκης Β., (2012), “Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, τόμος Α Θεωρία, Μπένου : Αθήνα
38. Παπούλιας Δ.Β., (2009), *Η κρίση αλλάζει τη ζωής μας και το μανάτζμεντ*, Κριτική : Αθήνα
39. Παρθενόπουλος Κ.Ν. (1997), “Ελληνική Δημόσια Διοίκηση” *Θεωρίες - Εμπειρίες - Πρακτικές και Προοπτικές. Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*”, Ζήτης : Θεσσαλονίκη

40. Παρθενόπουλος Κ.Ν. (2018), “*Δημοσιοϋπαλληλική Ενδελέχεια*” Συμβουλές προς τον Τηλέμαχο για την άσκηση της διοίκησης, Κυριακίδης : Θεσσαλονίκη
41. Πετράκος Γ. & Οικονόμου Δ., (1999), “Διεθνοποίηση και Διαρθρωτικές Αλλαγές στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Αστικών Κέντρων” στο Οικονόμου Δ., Πετράκος Γ. (επιμ.), *Η ανάπτυξη των Ελληνικών Πόλεων, Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις Αστικής Ανάλυσης και Πολιτικής*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας - Gutenberg, Βόλος, σελ. 247-264
42. Πετρίδου Ε., (2016), «*Διοίκηση – Management*» Μια εισαγωγική προσέγγιση, 3^η Έκδοση, Σοφία : Θεσσαλονίκη
43. Προφέτης Γ.Ι., (2006), *Μέτα-management*, Printshop
44. Ραμματά Μ., (2011), “*Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*” Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μανατζμεντ, Κριτική : Αθήνα
45. Robbins S.P. and Judge T.A., (2018) «*Οργανωσιακή συμπεριφορά*», 2η έκδοση Κριτική : Αθήνα
46. Σαρσέντης Β.Ν., (1996), “*Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*”, Β’ Έκδοση, Μπένου : Αθήνα
47. Σπανού Κ.,(2003), Μητροπολιτική διοίκηση ή διακυβέρνηση στο Γετίμης Π. και Καυκαλάς Γ. (επ.) *Μητροπολιτική Διακυβέρνηση. Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Πραγματικότητα*, ΙΑΠΑΔ – Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα
48. Σπηλιωτόπουλος Ε. (2015), “*Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*”, Νομική Βιβλιοθήκη : Αθήνα
49. Sun Tzu (2017), Η τέχνη του πολέμου, μεταφραση Καλλιφατίδου Έφη, Brainfood
50. Σωτηρόπουλος Δ., (2007), *Κράτος και μεταρρύθμιση στη Σύγχρονη Νότια Ευρώπη : Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία*, Ποταμός : Αθήνα
51. Williams K., Johnson B., (2005), *Εισαγωγή στο μανατζμεντ*, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική : Αθήνα
52. Υπουργείο Εσωτερικών (2010) *Αιτιολογική Έκθεση* σχεδίου Νόμου “*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*”, Αθήνα
53. Υπουργείο Εσωτερικών, Επιτροπή άρθρου 5 Ν. 4368/2016, (2017), “*Πρόταση Αναθεώρησης του Θεσμικού Πλαισίου για την Τοπική Αυτοδιοίκηση*”, (Αθήνα) (<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/02/TelPorEpitrAnatheorisis-030317.pdf>, 2020)
54. Υπουργείο Εσωτερικών, “*Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, 2017 – 2019*” (<https://www.ypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019>, 2020)
55. ΥΠΑΠΕΝ 2015, «*Αξιολόγηση Περιβαλλοντικού Θορύβου στο πλαίσιο της εφαρμογής της Οδηγίας 2002/49/ΕΚ για τα Πολεοδομικά Συγκροτήματα Αθήνας, Θεσσαλονίκης & Σερρών*»
56. Χλέπας Ν., Γετίμης Κ.Π., Γεράρδη Κλ., “*Κεφάλαιο Θ. Μητροπολιτική Διοίκηση / Διακυβέρνηση*” (<https://docplayer.gr/35098553-Kefalaio-th-mitropolitiki-ioikisi-iakyvernisi-1-th-1-i-mitropolitiki-ioikisi-iakyvernisi-analysi-axiologisi.html>, 2020)
57. Χλέπας Ν., Γούπιος Ι., Σαπουνάκης Α., (2014), *Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση : Τα οικονομικά της, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων της και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και στα δημόσια αγαθά*, Μελέτη – Πρακτικά Ημερίδας, Κοινωνικό Πολύκεντρο, Αθήνα (https://kpolykentro.gr/wp-content/uploads/2014/06/meleth_TA_5_11.pdf, 2020)

58. Χλέπας Ν.-Κ., (2005), “Ο Δήμαρχος ως αιρετός ηγέτης”, τόμος 1, Παπαζήσης : Αθήνα
59. Χριστοδουλάκης Ν., Νεκτάριος Μ., Βαλεντής Ηλ. και Αξιόγλου Χρ., (2020), «Η επανεκκίνηση της Ελληνικής Οικονομίας. Ταμείο Ανάκαμψης και Δημοσιονομικές Προοπτικές», Διανέοσις Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης, (https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/christodoulakis_updated.pdf, 2021

β. Ξενόγλωσση

60. Allas T., Checinski M., Dillon R., Dobbs R., (2018) *Elements of a successful government transformation*, MacKinsey & Company, (<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/Elements%20of%20a%20successful%20government%20transformation/Elements-of-a-successful-government-transformation.ashx>, 2020)
61. The Anonymous Byzantine Treatise on Strategy, στο *Three Byzantine Military Treatises*, G.T. Dennis (transl.), Dumbarton Oaks, Washington D.C., 2008, σελ. 21
62. Andrews K, (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL : Irwin
63. Andrews R., Boyne G., Walker R., “Strategy content and organizational performance : an empirical analysis” on *Public Administration Review*, 2006, pp. 52-63
64. Armstrong M. (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 4th edition, London, Philadelphia, Kogan Page Ltd.
65. Ashby W.R., (1956) *An Introduction to Cybernetics*, London : Chapman and Hall
66. Aucoin, P. (1990), “Administrative Reform in Public Management : Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums”, *Governance* 3
67. Baker J., (1980), The historical development of the strategic management concept on *Academy of Management Review*, vol. 5
68. Balogun J. and Johnson G., (2004), Organizational restructuring and middle manager sensemaking, *Acad. Management Journal*, 47(4) : 523-549
69. Bandrowski J.F.,(1990), *Corporate Management*, Free Press, pp.18
70. Bansal P., (2003), “From issues to Actions : The Importance of Individual Concerns and Organisational Values in Responding to Natural Environmental Issues”, *Organisation Science* 14, τεύχος 5, σελ. 510-527
71. Bansal P., (2005), “Evolving Sustainability : A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development”, *Strategic Management Journal* 26, τεύχος 3, σελ. 197-218
72. Beetham D., (1996), Theorising Democracy and Local Government στο D. King & G. Stiker, eds, *Rethinking Local Democracy*, (MacMillan : London) pp.28-49
73. Bird R.M., Slack E., (2004) *Fiscal Aspects of Metropolitan Governance*, Rotman University of Toronto (https://www.researchgate.net/profile/Richard_Bird2/publication/24137638_Fiscal_Aspects_of_Metropolitan_Governance/links/02bfe514721209e7c3000000/Fiscal-Aspects-of-Metropolitan-Governance.pdf, 2020)

74. Benz M., Frey B., (2007), “Corporate Governance : What can we learn from Public Governance?” *Acad Manage Review*, January 1, 2007 32:1, pp. 92-104 (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.549.1610&rep=rep1&type=pdf>, 2021)
75. Borg I, Groenen J.F., Jehn K.A., Bilsky W. and Schwartz S.H., (2011), “Embedding the Organizational Culture Profile into Schwartz’s Theory of Universals in Values”, *Journal of Personnel Psychology* 10, τεύχος 1, σελ. 1-12
76. Borins S. (1995), The new public management is here to stay, *Canadian Public Administration*, vol 38
77. Brandenburger A.M., Stuart H.W. (1996), Value-based business strategy, *Journal of Economic Management Strategy*, 5 (1), pp. 5-24
78. Branderburger A., (2017) Where Do Great Strategies Really Come From ? στο *Strategy Science*, Vol. 2, No. 4, December 2017, pp. 220-225 (<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/stsc.2017.0039>, 2020)
79. Brech E.F.L. (1953), *Principles and Practice of Management*, Longman : London
80. Bryson M.J., Boal K.B.(2017) Strategic Management in a Metropolitan area στο *Academy of Management*, Volume 1983, No.1, (<https://doi.org/10.5465/ambpp.1983.4976371>, 2017, 2020)
81. Bryson J. M., Alston F. K. (2011), *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and NonProfit Organizations*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc.
82. Bryson J., Berry F., Yank K., (2010), The state of public strategic management research : A Selective Literature Review and set of Future directions”, *The American Review of Public Administration*, pp. 495-521
83. Bryson J. – Roering W.,(1987), Applying private sector strategic planning in the public sector *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, pp.11)
84. Caiden G., (1969), *Administrative Reform*, Aldine, Chicago
85. Caiden G. - Siedentopf H., (1982), *Strategies for Administrative Reform*, Lexington Book, Lexington
86. Chandler A., (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA : MIT Press, p.13
87. Chandler A. (1997), *The visible hand : the managerial revolution in America*, Belknap Press, Cambridge
88. Chia R.C. and Holt R., (2009), *Strategy Without Design : The Silent Efficacy of Indirect Action*, (Cambridge University Press, Cambridge, U.K.)
89. Chorianopoulos I (2012) State spatial restructuring in Greece: forced rescaling, unresponsive localities. *European Urban and Regional Studies*, Sage Publications 19(4): 331–348.
90. Collis D., Young D., Goold M., (2007), “The size, structure and performance of corporate headquarters”, *Strategic Management Journal*, τομ. 28, No. 4, σελ. 383-406
91. Council of Europe, *Toolkit IV on Strategic Municipal Planning and Performance Management at local level*, ([https://www.coe.int/en/web/goodgovernance/toolkits#%2225572012%22:\[1\]](https://www.coe.int/en/web/goodgovernance/toolkits#%2225572012%22:[1]), 2020)
92. Cummings S. (1993), Brief Case : the First Strategists on *Long Range Planning*, vol. 26, No 3, pp.133-135

- (<https://www.researchgate.net/publication/240176951> Brief case The first strategists, 2020)
93. D’Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G., (2010), The Age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31(13):1371-1385
 94. Delbruck H., (1975) “*The History of the Art of War – Within the Framework of Political History*”, translation by W. Renfroe Jr. , Greenwood, p.166
 95. Dexia (2008), *Sub-National Governments in the European Union*, (Paris : Dexia Editions)
 96. Development Assessment Forum (2001) *Good Strategic Planning Guide : strategic land use planning underpinning planning and development assessment systems and processes*, prepared by Morris Consultants et al, Commonwealth Department of Transport and Regional Services
 97. Dobbs R., Ramaswamy S., Stephenson E., Viguere S.P. (2014), McKinsey Quartetly, *Management intuition for the next 50 years*, Strategy and Corporate Finance,
(<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Copy%20of%20Management%20intuition%20for%20the%20next%2050%20years/Management%20intuition%20for%20the%20next%2050%20years.ashx>, 2020)
 98. Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann : Oxford
 99. Drucker P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, pp. 43
 100. Dunleavy P, and Hood C., (1994), “From Old Public Administration to New Public Management”, *Public Money and Management* 14(3), pp.9-16
 101. Dutton J.E., (1993), *Interpretations on automatic : A different view of strategic*
 102. Eadie D., (1989), Identifying and Managing Strategic Issues : From Design to Action on Rabin J.-Miller G. – Hildreth W.B. (1989) *Handbook of Strategic Management*, (Marcel Dekker : New York)
 103. Eadie D., (1987), Strategic Issue Management : Building An Organization’s Strategic Capability on *Economic Development Commentary*, vol. 11, pp. 18-21
 104. Eadie D., (1985), Strategic agenda management : A powerful tool for government *National Civil Review*, vol. 74, pp. 15-20
 105. Evered R., (1980), *So What is Strategy*, Naval Postgraduate School, Monterey
 106. Farrel D., Goodman A., (2013) *Government by design : Four principles for a better public sector*, MacKinsey & Company,
(<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/Government%20by%20design%20Four%20principles%20for%20a%20better%20public%20sector/McK> Government by design Four principles for a better public sector.ashx)
 107. Fayol H., (1916), *General and Industrial Management*, Pitman : London
 108. Feldman E.R. and Montgomery C.A., (2015), Are incentives without expertise sufficient ? Evidence from Fortune 500 firms, *Strategic Management Journal*, 36(1) : 113-122
 109. Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L. and Pettigrew A., (1996), “The New Public Management in Action”, in *Public Management*, Oxford : Oxford University Press

110. Fink T., Ghemawat R., Reeves M., Searching for Great Strategies στο *Strategy Science*, Vol. 2, No.4, December 2017, pp. 272-281, (<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/stsc.2017.0052>, 2020)
111. Frery F.,(2006), The fundamental Dimensions of Strategy στο *MIT Sloan Management Review*, vol 48, no 1, pp. 71-75 (<http://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/saleable-pdfs/48114.pdf>, 2020)
112. Frost – Kumpf L., Wechsler B., (1993), A Metaphor Rooted in a Fable στο Bozeman B., *Public Management : The State of the Art*, Jossey- Bass, San Francisco
113. Gavetti G., Porac J., (2018) On the Origin of Great Strategies στο *Strategy Science*, Vol.3, no. 1, March 2018, pp. 352-365, (<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/stsc.2018.0054>, 2020)
114. George B., Monster J., Walker R.M., (2019) Does Strategic Planning Improve Organizational Performance ? A Meta Analysis στο *Public Administration Review*, Volume 79, Issue 6, November / December 2019 (<https://doi.org/10.1111/puar.13104>, 2020)
115. Gleeson B., Darbas T, Johnson L. and Lawson S., (2004), *What is Metropolitan Planning ?*, Urban Policy Program, Research Monograph 1, Griffith University, Brisbane Australia
116. Goldsmith M., (2002), Central Control over Local Government – A Western European Comparison in King D., Stoker G., (eds), *Rethinking Local Democracy*, (Macmillan : London)
117. Gonzales C., Kerlin M., Schaff R., Tucker-Ray S., (2019), How state and local governments win at attracting companies, Governments with the most effective business-attraction programs deploy, comprehensive economic-development strategies, *Public Sector Practice*, McKinsey & Company (<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/How%20state%20and%20local%20governments%20win%20at%20attracting%20companies/How-state-and-local-governments-win-at-attracting-companies.ashx>, 2020)
118. Goodstein L. – Nollan T. – Pfeiffer J.W., (1993), *Applied Strategic Planning : How to Develop a Plan that Really Works*, (McGraw-Hill : New York)
119. Goold M., Campbell A, Alexander M., (1994), “*Corporate Level Strategy*”, Wiley
120. Grant R.M., (2003), Strategic Planning in a turbulent environment : Evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, 24(6) : 491-517
121. Green P., (1991), “*Alexander of Macedon, 356-323 B.C. A Historical Biography*”, p. 25, University of California Press
122. HBR’s *Must- Reads on Strategy* (1996)
123. HBR on *Corporate Strategy* (1999)
124. HBR on *Strategies for Growth* (1999)
125. Hage J., (1980), *Theories of Organizations*, (John Wiley : New York), pp.269
126. Hax A.C., & Majluf N.S., (1991), *The Strategy concept and process : A pragmatic approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall
127. Hambleton (1992), ‘Decentralization and Democracy in UK Local Government’, *Public Money and Management* 12(3), pp. 9-20
128. Hawink J., (2019), *Θουκυδίδης Περί Πολέμου*, Διόπτρα
129. Health R., (1997), *Strategic Issues Management : Organizations and Public Policy Challenges*, pp. 102-103, (Sage : London)

130. Heinelt H. & Hlepas K.N. (2006), Typologies of local government systems in Back H., Heinelt H. & Magnier A. (eds) *The European Mayor*, pp. 21-42, (Wiesbaden : VS Verlag)
131. Henderson B.D. (1989) The Origin of Strategy, on *Harvard Business Review*, November – December (<https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>, 2020)
132. Hendriks F., (2010), *Vital Democracy : A Theory of Democracy in Action*, (Oxford : Oxford University Press)
133. Hesse J. - Sharpe L.J.(1991), “Local government in international perspective – some comparative observations”, in Hesse J. - Sharpe L.J., (eds), *Local government*, (Sage : London)
134. Higgins M. and Vincze W., (1989), *Strategic Management, Text and Cases*, pp.51
135. Hill C. and Jones G., (2007), ‘Strategic Management : An integrated approach’, Houghton Mifflin Company, 7th edition
136. Hlepas K.N., (2003), “Local government reform in Greece” in N. Kersting and A. Vetter (eds), *Reforming Local Government in Europe : Closing the Gap between Democracy and Efficiency*, (Opladen : Leske & Budrich, pp. 221-239
137. Hlepas K.N., (2010), Incomplete Greek territorial Consolidation : From the First (1998) to the Second (2008-2009) Wave of Reforms, in *Local Government Studies*, 36 : 2, pp. 223-249
138. Hlepas K.N. and Getimis P., (2010), “Greece a Case of Fragmented Centralism” and “Behind thw Scene” Localism in Lidstrom A., Hendriks F. and Loughlin J., *The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe*, pp. 410-433, (Oxford : Oxford University Press)
139. Hofer C.W.(1978), Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West
140. Hood C., (1996), Exploring variations in Public Management Reform of the 1980’s στο Bekke H., Perry J., Toonen T., *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Indiana University Press, Bloomington
141. Hood C., (1991), “A Public Management for Seasons ”, *Public Administration* 69(1), pp.3-19
142. Hoskisson R., Hitt M., Wan W., Yiu D., (1999), *Theory and Research in Strategic Management*, pp. 417-456
143. Howarth-Grenville J. και Hoffman A.J., (2003), The Importance of Cultural Framing to the Success of Social Initiatives in Business”, *Academy of Management Executive* 17, τεύχος 2, σελ. 70-84
144. Horwath R., (2006), The Origin of Strategy on *Strategic Thinking Institute*, (<http://docplayer.net/21196729-The-origin-of-strategy.html>, 2020)
145. Hughes O., (1994), *Public Management and Administration : an introduction*, (Macmillan : London)
146. Jacoby S., (2005), “Corporate governance and society”, *Challenge*, vol. 48, no. 4, pp.69-87
147. Jarzabkowski P., Kaplan S., Seidl D., Whittington R., (2016), On the risk of studying practices in isolation : Linking what, who, and how in strategy research, *Strategic Organ.*, 14(3):248-259
148. Kaplan, R. and Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 79.
149. Kegan D., (1991) *Pericles of Athens and the Birth of Democracy*, Free Press p.243

150. Kettl D.F., (1997), The Global Revolution in Public Management : Driving Themes, Missing Links, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol 16
151. Kettl D.F., (2000), “*The Global Public Management Revolution : A Report on the Transformation of Governance*”, Washington D.C. : Brooking Institution Press
152. Khana P., The Rise of Hybrid Governance, *Government Designed for New Times*, McKinsey & Company 2012
(<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/The%20rise%20of%20hybrid%20governance/26%20RiseofHybridGovernance.ashx>, 2020)
153. King W.R. and Cleland D.I. (1978), *Strategic Planning and Policy*, pp.51
154. Koontz H., (1914), *Towards a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill : New York
155. Krogerus M. & Tschappeler R., (2013), *Το βιβλίο των αποφάσεων*, Διόπτρα
156. Lauer Schahter H., (1989), *Frederic Taylor and the Public Administration Community : A reevaluation*, State University of New York Press, New York
157. Lefebvre C., (1998) Metropolitan Government and Governance in Western Countries : A critical review, *International Journal of Urban & Regional Research*, vol 22, n1
158. Leigh A., (2010), *Μάνατζμεντ – Τα μυστικά της επιτυχίας*, Κριτική : Αθήνα
159. Levine C., Backoff R., Cajoon A., Siffin W., (1975), Organizational Design : A Post Minnowbrook Perspective for the “New” Administration, *Public Administration Review*, vol. 35
160. Levinthal D.A. and Wu B., (2010), Opportunity costs and non-scale free capabilities : Profit maximization, corporate scope and profit margins, *Strategic Management Journal*, 31(7):780-801
161. Loughlin J. and Peters B.G., (1997), “State traditions, administrative reform and regionalization” in M. Keating and Loughlin J., (eds), *The Political Economy of Regionalism*, (London : Frank Cass), pp. 41-62
162. Loughlin J., (2004), Greece : Between “Enosis” and Decentralization” in Loughlin J., (ed) *Sub-national Democracy in the European Union*, (Oxford : Oxford University Press)
163. Marcus A.A. and Fremeth A.R., (2009), “Green Management Matters Regardless”, *Academy of Management Perspectives* 23, τεύχος3, σελ. 17-26
164. Marini F., (1971), *Towards a New Public Administration*, Chandler, Scraton
165. Martin R.L., (2014), *The Big Lie of Strategic Planning*, HBR January - February
(https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning?cm_sp=Article--Links--Comment, 2020)
166. Matei A., Drumasu C., (2015), “*Corporate Governance in public entities*”, *Procedia Economics and Finance*, 26(2015), pp. 495-504
167. McKinsey & Company, McKinsey Global Institute, *Notes from the AI Frontier, Modelling the Impact of AI on the World Economy*,
(<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes%20from%20the%20frontier%20Modeling%20the%20impact%20of%20AI%20on%20the%20world%20economy/MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.ashx>, 2021)

168. McKinsey & Company (2019), McKinsey on Government, No.6, *Perspectives : Managing the city of the future*, Public Sector, (https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20sector/mckinsey%20on%20government%206/mck%20on%20government_aug-2019_fullissue-rgb-vf.ashx, 2020)
169. McKinsey & Company, (2000) *Thinking Strategically* (Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., *The evolution of strategic management* and McLeod K., Stuckey J., MACS : *The market-activated corporate strategy framework*), Strategy and Corporate Finance, (<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Thinking%20strategically/Thinking%20strategically.ashx>, 2020)
170. Merkle J., (1980), *Management and Ideology : the legacy of the international scientific management movement*, University of California Press, Berkeley
171. Miller A., Dess G., (1996), *Strategic Management*, Second Edition, pp.38
172. Miles R.-Snow C.-Meyer A.-Coleman H., (1988), *Organizational Strategy, Structure and Process* on Guinn J.-Mintzberg H.-James r. (1988), *The Strategy Process*, (Prentice Hall, Englewood Cliffs : New Jersey)
173. Mintzberg H, Jorgensen J., (1987) Emergent strategy for public policy on *Canadian Public Administration*, vol. 30, pp.214)
174. Mintzberg H (1987), *Crafting Strategy*, *HBR* July – August
175. Mintzberg H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, (Free Press : New York)
176. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1998), *Strategy Safari*, A guided tour through the wilds of strategic management, The Free Press, New York
177. Mintzberg H., Lampel J., (1999), *Reflecting on the Strategy Process* in *Sloan Management Review* Spring
178. Montgomery C., (2008), *Putting leadership back into strategy*”, *HBR*, January, pp. 54-60
179. Moynihan D., Walker R., (2013), *Strategic Management and performance in public organizations : findings from the Miles and Snow Framework*, *Public Administration Review*, pp. 675-685
180. Mullins L. (2002) *Management and Organization Behaviour*, FT Prentice Hall : Harlow
181. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J. (2007) *What is strategic management really ? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, *Strategic Management Journal*, 28(9):935-955
182. Ocasio W., Joseph J (2018), *The attention-based view of great strategies* on *Strategy Science* 3(1), pp. 289-294
183. Odiornie G.S., (1965), *“Management by Objectives ; A system of managerial leadership”*, (Pitman Pub. Corp. : New York)
184. O’Donovan D., Flower N.R. (2013) *The Strategic Plan is dead. Long Live Strategy* (https://ssir.org/articles/entry/the_strategic_plan_is_dead._long_live_strategy#, 2020)
185. Oliver E.W., *What is Strategy Anyway ?* on *The Strategist, Decision Processes International* ,*Strategic Thinking Consultants*

(<http://dpitest.promotetoperform.com/wp-content/uploads/2016/06/selection-8-copy-2.pdf>, 2020)

186. Organization for Economic Co-Operation and Development (1999)
187. Page E.C. and Goldsmith M., (eds), (1987), *Central and Local Government Relations*, (Sage : London)
188. Pash O.Q., Poister T.H., Edwards L.H., (2015), Mutual relationship of strategic stances and formulation methods and their impacts on performance in public local transit agencies, *Administration and Society*, pp.1-27
189. Philippidou S.S., Soderquist K.E. and Prastacos G.P., (2004), “Towards New Public Management in Greek Public Organizations : Leadership vs Management and the Path to Implementation” *Public Organization Review : A Global Journal* 4 : 320-322
190. Podolny J.M., (2018), An exploration of discerning search on *Strategy Science* 3(1), pp. 295-305
191. Poister T., Streib G., (1999a), Performance measurement in municipal government : assessing the state of the practice, *Public Administration Review*, vol. 59
192. Poister T., Streib G., (1999b) Strategic Management in the Public Sector, *Public Productivity and Management Review*, vol. 22
193. Pollitt C., (1990), *Managerialism and the Public Services*, Oxford : Blackwell
194. Pollit C. and Bouckaert G., (1995), *Quality Improvement in European Public Services : Concepts, Cases and Commentary*, Sage, London
195. Pollit C. and Bouckaert G., (2000), *Public Management Reform : A Comparative Analysis*, Oxford University Press
196. Porter M., (1980), *Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press : New York
197. Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press : New York
198. Porter M., (1996), What is Strategy, *HBR – November – December*
199. Property Council of Australia and Council of Capital City Lord Mayors (2000) *The Capital Cities and Australia’s Future*, Property Council of Australia and Council of Capital City Lord Mayors
200. Reed M., (1989), *The Sociology of Management*, Harvester Wheatsheaf, London
201. Rees W.D., *The Skills of Management*, 4th Edition, (International Thomson Business Press : London)
202. Rhodes R.W.A. (1987), Developing the Public Service Orientation”, *Local Government Studies* 13(3)
203. Ridley F.F. (1996), The New Public Management in Europe : Comparative Perspectives, *Public Policy and Administration*, vol. 11
204. Saleh A, (2012) Transformative Governance through Freedom of Choices in a South Asian Megacity : A Critical Review στο *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τεύχος 0 (1), σελ 71-91, (<https://doi.org/10.12681/rp.16482>, 2020)
205. Schneider B., Ehrhart M.G. and Macey W.H. (2013), “Organizational Climate and Culture”, *Annual Review of Psychology* 64, 361-88
206. Schoemaker P. J.H., (1995) Scenario Planning : a tool for strategic thinking, *Sloan Management Review* 36(2), pp. 25-40, Cambridge, Mass : Massachusetts Institute of Technology,

- (https://www.academia.edu/1100870/Scenario_planning_a_tool_for_strategic_thinking, 2020)
207. Schwartz H., (1994), Small States in Big Trouble : State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand and Sweden in 1980s, *World Politics*, vol 46
208. Soja E.,(2000), “*Pastmetropolis : critical Studies of cities and regions*”, Blackwell publishing
209. Sourkouhi Z. K., Keivani F. S., Almasi M. R., Bayat M., Makouei S. (2013), Strategic Management; concepts, benefits and process, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 13(3), pp.61-64.
210. Stewart R. (1999), *The Reality of Management*, Butterworth-Heinemann : Oxford
211. Stoker G., (1996), “The Strangle to Reform Local Government : 1970-1995”, *Public Money and Management* 16(1), pp.17-22
212. Stuckey J., White D., (1993), ‘When and When not to Vertically Integrate’, *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 3-27
213. Tadeusz M., (2004) *Some remarks on Metropolitan Development, in Polish Academy Sciences, Committee for Spatial Economy and Regional Planning, Urban and Regional Development – Concepts and Experiences, Warsaw*
214. Talbot C., (2001), “UK Pubic Services and Management : (1979-2000) – Evolution or Revolution”, *The International Journal of Public Sector Management* 14(4), pp.281-303
215. Thomson F., (1997), Book Reviews, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol 16
216. Tomas M, (2015) *Metropolitan Governance in Europe : Challenges & Models*, European Metropolitan Authorities AMB, (<http://www.ub.edu/grel/ca/descarregar?seccio=repositori&id=19>, 2020)
217. Tosics I., (2011) “*Governance challenges and models for the cities of tomorrow*”, Metropolitan Research Institute, Budapest (http://www.estudislocals.cat/wp-content/uploads/2016/11/citiesoftomorrow_governance.pdf, 2020)
218. Total Environment Centre (2003) *Sydney : The urban sustainability challenge*, Total Environment Centre, Sydney
219. United Cities and Local Governments, GOLD V 2019, *The Localization of the Global Agendas*, Metropolitan Areas (<https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/ENG-METROPOLITAN-CAPITULO-WEB.pdf>, 2020)
220. Van Aartsengel A., Kurtoglu S. (2013), *A Guide to Continuous Improvement - Management for Professionals*, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
221. Wartrick S., Mahon J., (1994), Toward a substantive definition of the corporate issue construct on *Business Society*, vol. 33, pp. 293-311
222. Wechsler B. – Backoff R., (1986), Policy Making and Administration in State Agencies : Strategic Management Approaches on *Public Administration Review*, vol. 46, pp. 321-327
223. Wernerfelt B., (1984), «A resource-based view of the firm» ov *Strategic Management Journal*, April/June 1984
224. Whittington R., (2017), Greatness Takes Practice : On Practice Theory’s Relevance to “Great Strategy”, on *Strategy Science* Vol.3, No.1, March 2018, pp. 343-351, (<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/stsc.2017.0040>, 2020)

225. Williams W., Lewis D., (2008) Strategic management Tools and Public Sector Management, The Challenge of context specificity στο *Public Management Review*, vol 10 issue 5 pp. 653-671, (<https://doi.org/10.1080/14719030802264382>, 2020)
226. Whittington R. (2001), *What is Strategy - and does it matter?*, 2nd Edition, London, Thomson Learning
227. Woetzel J., Rajadhyaksha V., Frem J., (2018) Thriving amid turbulence : Imaging the cities of the future, *Capital Projects & Infrastructure, Public Sector*, October 2018, McKinsey & Company, (<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/thriving-amid-turbulence-imagining-the-cities-of-the-future>, 2020)
228. Yang R.D., *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*, (<http://www.ipspr.sc.edu/publication/perspectives%20on%20Strategic%20Plannin%20g.pdf>, 2020)

Θεσμικό Πλαίσιο

Α. Νομοθεσία (νόμοι – προεδρικά διατάγματα – εγκύκλιοι)

1. Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων Πλημμύρας της Κεντρικής Μακεδονίας (ΦΕΚ 2638 Β / 05.07.2018)
2. Ν. 1416/1984 “Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της Δημοτικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την ενίσχυση της αποκέντρωσης και την ενδυνάμωση της τοπικής αυτοδιοίκησης”
3. Ν. 1561/ 1985 “Ρυθμιστικό Σχέδιο Θεσσαλονίκης”- Πρόταση Αναθεώρησης του Ρυθμιστικού Σχεδίου Θεσσαλονίκης και ΣΜΠΕ
4. Ν. 2880/2001 “Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις”
5. Ν. 3230/2004 “Διοίκηση με στόχους”
6. Ν. 3463/2006 “Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων”
7. Ν. 3852/2010 “Νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης – Καλλικράτης”
8. Ν. 4269/2014 “Χωροταξική και Πολεοδομική Μεταρρύθμιση – Βιώσιμη Ανάπτυξη”
9. Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133 Α’ / 19.07.2018) Πρόγραμμα Κλεισθénης Γ’
10. Ν. 4622/2019 “Επιτελικό Κράτος”
11. π.δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221 Α’/12.09.2007) «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α’ βαθμού»
12. π.δ. 89/2011 (ΦΕΚ 213 Α’ / 29.09.2011) «
13. Εγκύκλιος 45/2006 (αρ. πρωτ. 58939/25.10.2006) «Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) ΟΤΑ»
14. Εγκύκλιος 66/2007 (αρ. πρωτ. 50837/14.09.2007) «Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) ΟΤΑ»
15. Εγκύκλιος 8/2008 (αρ. πρωτ. 8910/12.02.2008) «Επιχειρησιακά Προγράμματα Προγράμματα (Ε.Π.) ΟΤΑ»
16. Η από 31.03.1993 Υ.Α. ΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 420 Δ’ / 27.04.1993) Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο (ΓΠΣ) του Δήμου Θεσσαλονίκης
17. Υ.Α. 59013/2499/12.04.1995 ΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 288 Δ’ / 05.05.1995) Τροποποίηση Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου Θεσσαλονίκης

18. Υ.Α. 636/ 17.02. 1997 ΠΕΧΩΔΕ (ΦΕΚ 181 Δ' / 12.03.1997) Τροποποίηση Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου Θεσσαλονίκης
19. Υ.Α. 18183/02.04.2007 (ΦΕΚ 534 Β' / 13.04.2007) «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού»
20. Υ.Α. 5694/11.03.2011 όμοια
21. 8300/30.11.2012 Απόφαση Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης "Κατάρτιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης" (ΦΕΚ 3360 Β' / 17.12.2012)
22. 4253/17.01.2013 Απόφαση Γενικού Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης "Διόρθωση - συμπλήρωση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης" (ΦΕΚ 190 Β' / 04.02.2013)
23. Υ.Α. 4119/23.10.2014 (ΦΕΚ 2970 Β' / 04.11.2014) «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019»
24. Απόφαση Συντονιστή 6321+6268/16.03.2021 (ΦΕΚ 1299 Β' / 02.04.2021)

Β. Αποφάσεις Δημάρχου - Δημοτικού Συμβουλίου

1. 1573/2015 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης Σχέδιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Δήμου Θεσσαλονίκης και των Νομικών Προσώπων αυτού (ΑΔΑ : 6Κ1ΝΩΡ55-425)
2. 729/2017 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Θεσσαλονίκης και των Νομικών του Προσώπων για τα έτη 2014-2019 (ΑΔΑ : 70ΑΝΩΡ5-3ΟΚ)
3. 1686/2018 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης για το Τεχνικό Πρόγραμμα έτους 2019
4. 1344/2019 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης για τον προϋπολογισμό του 2020
5. 825/2020 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης για τον προϋπολογισμό του 2021
6. 1296/2019 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης για το Τεχνικό Πρόγραμμα έτους 2020
7. 771/2020 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης για το Τεχνικό Πρόγραμμα έτους 2021
8. 578/2019 Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Θεσσαλονίκης για την έγκριση της Μελέτης Αναθεώρησης του Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου
9. 1823/2019 Απόφαση Δημάρχου (ΑΔΑ : ΨΔ2ΣΩΡ5-ΞΘΛ) Στρατηγικοί στόχοι των Γενικών Διευθύνσεων και των υπαγόμενων στο Δήμαρχο Διευθύνσεων και Αυτοτελών Τμημάτων
10. 1273/55020/16.05.2019 Απόφαση Καθορισμού στόχων της Γενικής Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών του Δήμου για το έτος 20019 (ΑΔΑ : ΩΗ5ΨΩΡ5-Μ49)
11. Στρατηγική Αστικής Ανθεκτικότητας – 2030 (<https://drive.google.com/file/d/1-6NeixappstJarKuNufot-exMsDVDsW6/view>, 2021)
12. Ετήσια Έκθεση Παρατηρίου Αστικής Ανθεκτικότητας (<https://drive.google.com/file/d/1tB67QMd79bTXB3XZmSacOciPdme3hV/view> 2021)

Διαδίκτυο

1. http://www.nationaltransportplan.gr/wp-content/uploads/2019/11/Final_NTPG_gr_20190712.pdf, 2020
2. <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tinelliniki-ikonomia-endiamesi-ekthesi>, 2020
3. https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2020/12/ggs_20.12.2020doc.pdf, 2020
4. <https://www.kathimerini.gr/economy/561402961/komision-prasino-fos-sto-elliniko-schedio-anakampsis/www.kathimerini.gr> , 2021
5. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2020/03/tpe_2020_final.pdf, 2021
6. <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>, 2021
7. <http://chimera.labs.oreilly.com/books/1234000000774/ch02.html>, 2021
8. www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56d1d82c60614bc14e8b456b&assetKey=AS%3A333789139095552%401456592940080, 2021
9. https://www.bankofgreece.gr/Publications/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7.pdf?mode=preview, 2021
10. https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2020/12/ggs_20.12.2020doc.pdf, 2021
11. http://www.demographylab.prd.uth.gr/1_REPORT%20PROJECTIONS_201550_GR_BK_2017.pdf, 2020
12. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11443/333850ENGLISH0PRPNotePublicMgt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. www.voria.gr/article/pagkosmio-vravio-kalis-praktikis-sto-dimo-thessalonikis, 2021)