

Δ.Δ.Π.Μ.Σ.
Τ.Π.Α.Α.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και
Διεθνών Σχέσεων

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη
και Αυτοδιοίκηση»**

2023

ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΗΛΙΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων
- Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
- Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τίτλος Διπλωματικής

«Διαχείριση της αλλαγής που θεσμοθέτησε την συγχώνευση των φορέων διαχείρισης στερεών αποβλήτων των ΟΤΑ Α΄ βαθμού. Μελέτη περίπτωσης ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) Κεντρικής Μακεδονίας».

Ηλίας Αναστασιάδης

Επιβλέπων Καθηγητής: Ευάγγελος Δρυμπέτας

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2023

Univeristy of Pelopponisos
Faculty of Social and Political Sciences

Department of Political Science and International Relations
- Univeristy of Pelopponisos
Department of Economics Democritus
-University of Thrace
Department of Organization and Business Administration
- University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
"Local and Regional Development and Government"

Diploma title

"Management of the change that institutionalized the merger of the solid waste management bodies of the OTAs of the first grade.

Case study the Regional Association of Solid Waste Management Agencies (FODSA) of Central Macedonia".

Ilias Anastasiadis

Professor: Evaggelos Drimpetas

Thessaloniki, October 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του συγγραφέα και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Ο δηλών

ΗΛΙΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ

.....

(Υπογραφή)

Περίληψη

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση αλλαγής-Δημόσια Διοίκηση-Καινοτομία-Στρατηγικός Σχεδιασμός-Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας.

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής, το οποίο έχει υλοποιηθεί στους φορείς διαχείρισης Στερεών αποβλήτων με τη συγχώνευση τους σε έναν φορέα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.

Ειδικότερα, θα παρουσιαστεί το ευρύτερο περιβάλλον διαμόρφωσης και καθορισμού των στόχων της αλλαγής, καθώς και τα στάδια και οι ακολουθούμενες διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής στον ΦΟΔΣΑ Κ.Μ.

Η έρευνα δεν περιλαμβάνει ποσοτικά δεδομένα αλλά στο πλαίσιο της εργασίας περιλαμβάνονται ποιοτικά δεδομένα με συνέπεια τον περιγραφικό σκοπό της, αλλά είναι και ερμηνευτική καθώς η επισκόπηση της υπάρχουσας γνώσης και η περιγραφή της διαδικασίας συγχώνευσης, εφαρμόζοντας μεθοδολογία βιβλιογραφικής και εμπειρικής ανάλυσης στοιχείων, θα μας βοηθήσει στην διατύπωση αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων που αφορούν την περίπτωση.

Θα διερευνηθεί η υπόθεση ώστε να απαντηθεί το ερώτημα αν ο ΦΟΔΣΑ Κ.Μ. μπόρεσε να διαχειριστεί κατά την συγχώνευση και μετέπειτα την θεσμική αλλαγή εφαρμόζοντας ολοκληρωμένο πρόγραμμα που εμπεριέχει ταυτόχρονα και διασυνδεμένους, τους τομείς του στρατηγικού σχεδιασμού της τεχνολογικής εξέλιξης και των τεχνικών διαχείρισης σε μια περιπτωσιολογική διαδικασία αναδιάρθρωσης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Abstract

Key words: Change Management-Public Administration-Innovation-Strategic Planning-Solid Waste Management Agency FODSA of Central Macedonia.

The purpose of this project is to present an integrated change management program, which has been implemented in local solid waste management agencies after their merger into Regional Association of Solid Waste Management in the District of Central Macedonia.

We will deal with the wider framework of shaping and defining the merge targets as well as the in between stages and the followed procedures for shaping and implementing the transformation into FODSA C.M.

The research does not include quantitative data but in the frame of this project many quality data are included. Thus, as consequence the research is mainly descriptive but also interpretive as the overview of the existing knowledge and the description of the merger process, applying bibliographic and based in experience data analysis methodology, will help us to formulate results and conclusions concerning the investigated case.

There will be an effort to answer the question of whether FODSA C.M. was able to manage successfully both the merger and the institutional changes by implementing an integrated program that includes simultaneously and interconnected, the sectors of strategic planning of technological evolution and management techniques in a case-by-case restructuring process in Local Government.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	
Abstract	
Κατάλογος Εικόνων	
Κατάλογος Πινάκων	
Κατάλογος Συντογραφιών	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρικό Πλαίσιο

1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	1
1.2 Η έννοια και ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης	1
1.3 Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων	5
1.4 Νομοθετικό Πλαίσιο στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα	13
1.4.1 Ευρωπαϊκό Θεσμικό Πλαίσιο	13
1.4.2 Εθνικό Θεσμικό Πλαίσιο	20
1.5 Η έννοια-ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής.....	23
1.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού-ΦΟΔΣΑ.....	35
1.7 Νέο Δημόσιο μανάτζμεντ και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	44
1.8 Η Τεχνολογική οργανωσιακή αλλαγή και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	59
1.9 Ανακεφαλαίωση.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Περίπτωση Μελέτης ΦΟΔΣΑ Κ.Μ.

2.1 Εισαγωγή	71
2.2 Ευρωπαϊκό στρατηγικό πλαίσιο-Κυκλική Οικονομία	71
2.3 Ελαχιστοποίηση στερεών αποβλήτων-ZERO WASTE.....	78
2.4 Εθνικός και Περιφερειακός σχεδιασμός στην διαχείριση αποβλήτων	81
2.5 Αρμοδιότητες και Διοικητική διάρθρωση	86
2.6 Διοίκηση ολικής ποιότητας -SWOT ανάλυση.....	96
2.7 Επιχειρησιακό σχέδιο - άξονες – δράσεις.....	102
2.8 Τεχνολογική αναβάθμιση και Πληροφοριακά συστήματα.....	105

2.9 Ανακεφαλαίωση.....	114
------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αξιολόγηση-Συμπεράσματα-Προτάσεις

3.1 Αξιολόγηση-Συμπεράσματα	115
3.2 Προτάσεις	123

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	126
--------------------	-----

Κατάλογος Εικόνων

1.3 Δομή SWOT Analysis με κύρια ερωτήματα	38
---	----

Κατάλογος Πινάκων

1.1 Οι ΦΟΔΣΑ (ν.4555/2018) ανά πληθυσμό & διοικητική Περιφέρεια	10
1.2 Πόροι / Δεξιότητες οργανισμών	37

Κατάλογος Συντογραφιών

ΑΑ	Ανταποδοτική Ανακύκλωση
ΑΔΑ	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
ΑΣΑ	Αστικά Στερεά Απόβλητα
ΒΑ	Βιολογικά Απόβλητα ή Βιοαπόβλητα
ΒΑΑ	Βιοαποδομήσιμα Αστικά Απόβλητα
ΓΕΜΗ	Γενικό Εμπορικό Μητρώο
ΔΣΑ	Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων
ΔσΠ	Διαλογή Στην Πηγή
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΑ	Ευρωπαϊκός Κατάλογος Αποβλήτων
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή

Κατάλογος Συντογραφιών

ΕΜΠΑ	Εθνικό Μητρώο Παραγωγών
ΕΟΑΝ	Ελληνικός Οργανισμός Ανακύκλωσης
ΕΠ ΥΜΕΠΕΡΑΑ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη”
ΕΣΔΑ	Εθνικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων
ΕΣΔΕΑ	Εθνικό Σχέδιο Διαχείρισης Επικίνδυνων Αποβλήτων
ΗΜΑ	Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων
ΗΠΜ	Ηλεκτρονικό Περιβαλλοντικό Μητρώο
ΚΔΕΥ	Κέντρο Δημιουργικής Επαναχρησιμοποίησης Υλικών
ΚΔΑΥ	Κέντρο Διαλογής Ανακυκλώσιμων Υλικών
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΜΒΕ	Μηχανική Βιολογική Επεξεργασία
ΜΕΑ	Μονάδα Επεξεργασίας Αποβλήτων/Απορριμμάτων
ΜΕΒΑ	Μονάδα Επεξεργασίας Βιολογικών Αποβλήτων
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΔΣ	Πράσινες Δημόσιες Συμβάσεις
ΠΕ	Περιφερειακή Ενότητα
ΠΕΔΣΑ	Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων
ΠοΠ	Πληρώνω Όσο Πετάω
ΠΥΣ	Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου
ΣΔΙΤ	Σύμπραξη Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα
ΣΜΑ	Σταθμός Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων
ΤΣΔΑ	Τοπικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων
ΥΠΕΚΑ	Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής
ΥΠΕΝ	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας
ΥΑ	Υπουργική Απόφαση
ΥΤ	Υγειονομική Ταφή
ΦΟΔΣΑ	Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων
ΧΑΔΑ	Χώρος Ανεξέλεγκτης Διάθεσης Αποβλήτων
ΧΔΑ	Χώρος Διάθεσης Απορριμμάτων
ΧΥΤ	Χώρος Υγειονομικής Ταφής
ΧΥΤΑ	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Αποβλήτων
ΧΥΤΥ	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Υπολειμμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΘΕΩΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1. Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση του ρόλου αρχικά και των αρμοδιοτήτων των Δήμων και των νομικών προσώπων των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού στον τομέα της Προστασίας του Περιβάλλοντος και ειδικότερα στην διαχείριση των στερεών αποβλήτων που παράγουν.

Καταγράφεται, το νομικό πλαίσιο και οι Στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η ενσωμάτωση του πλαισίου αυτού στο Εθνικό Δίκαιο και οι θεσμικές πρωτοβουλίες για την διαχείριση των στερεών αποβλήτων σε Εθνικό, Περιφερειακό και Τοπικό επίπεδο. Ο στόχος της εθνικής πολιτικής να μειωθεί ο κατακερματισμός των φορέων που ως αρμοδιότητα έχουν την διαχείριση αποβλήτων καταγράφεται, ως η μεταρρύθμιση στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να καταγραφεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων για την προστασία του περιβάλλοντος.

Εννοιολογικά, θα μελετηθεί η οργανωσιακή αλλαγή στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εστιάζοντας στους τομείς του στρατηγικού σχεδιασμού του μάνατζμεντ και της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών που δρουν ως συνεργατικές δυνάμεις μέσα σε έναν οργανισμό. Στο τέλος του κεφαλαίου, θα μελετηθεί η συνεισφορά των ΦΟΔΣΑ στην επίτευξη των εθνικών στόχων για την διαχείριση των αποβλήτων και η αποτελεσματικότητα τους ως μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής που θεσμικά έχει επιλεγεί από την Πολιτεία.

1.2. Η έννοια και ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης

Η εύρυθμη λειτουργία των σύγχρονων πόλεων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τοπικές αρχές οι οποίες οφείλουν να παρέχουν στους πολίτες υπηρεσίες που εξασφαλίζουν μια ευκολότερη ζωή. Βασικός σκοπός της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι η βιώσιμη αειφόρος αστική ανάπτυξη και η προστασία του περιβάλλοντος.

Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα είναι απολύτως κατοχυρωμένος καθώς με την τελευταία αναθεώρηση του Συντάγματος και με το άρθρο 102 θεσπίστηκαν οι δύο βαθμοί τοπικής αυτοδιοίκησης. Καθορίστηκε στην παρ. 1 ότι «Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου

βαθμού.» και ότι «Με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους.». Στην παρ.2 καθορίστηκε ότι «Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως νόμος ορίζει.». Στην παρ.3 ορίστηκε ότι «Με νόμο μπορεί να προβλέπονται για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκαστικοί ή εκούσιοι σύνδεσμοι οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που διοικούνται από αιρετά όργανα.». Τέλος, στην παρ.4 καθορίστηκε ότι «Το Κράτος ασκεί στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους.» και στην παρ. 5 ορίστηκε ότι «Το Κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών.».

Ο όρος τοπική αυτοδιοίκηση θα μπορούσε να οριστεί ως «..όπως αναφέρει η Μπεσίλα-Βήκα (1994, σελ. 93) “αυτοτελής άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης από ένα εδαφικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με τη σύμπραξη του συνόλου των μελών του, δηλαδή του λαού, και υπό την εποπτεία του κράτους...”». Ως βασικός θεσμός η Τοπική Αυτοδιοίκηση και οι οργανισμοί της, εκπροσωπούν την τοπική κοινωνία και προωθούν τα τοπικά συμφέροντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και λειτουργώντας με υπευθυνότητα να προτεραιοποιούν τις τοπικές ανάγκες. Σύμφωνα με μία διαφορετική προσέγγιση ως τοπική αυτοδιοίκηση ορίζεται «..όπως αναφέρει ο Σαρκόπουλος (1993) “η άσκηση Δημόσιας Διοίκησης, την οποία ασκούν οι αυτοδιοικούμενοι οργανισμοί της Δημόσιας Διοίκησης, υπό την ίδια ευθύνη με τα δικά τους όργανα κατά παραχώρηση του κράτους...”».

Το σύνταγμα αναγνωρίζει τη σημασία της τοπικής αυτοδιοίκησης και της αποκέντρωσης, και παρέχει στις τοπικές αρχές ορισμένες εξουσίες και ευθύνες. Αναφέρει λεπτομερώς την αυτονομία και την εξουσία λήψης αποφάσεων που έχουν οι δήμοι και οι περιφέρειες στις αντίστοιχες περιοχές τους. Σκιαγραφεί την κατανομή των εξουσιών μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών αρχών. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των τομέων διακυβέρνησης που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία της κεντρικής κυβέρνησης καθώς επίσης

και ποιοι εμπíπτουν στο πεδίο εφαρμογής των τοπικών αρχών. Θεσπίζει τη διοικητική αυτονομία των τοπικών αρχών, περιγράφοντας την ικανότητά τους να διαχειρίζονται τοπικές υποθέσεις, να παρέχουν υπηρεσίες και να λαμβάνουν αποφάσεις εντός των ορίων που ορίζει το σύνταγμα και οι νόμοι. Αντιμετωπίζει τη σχέση μεταξύ κεντρικών και τοπικών αρχών όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους και την κατανομή των εσόδων, τον προϋπολογισμό και δημοσιονομικές ευθύνες. Περιγράφει λεπτομερώς τους μηχανισμούς εποπτείας, επανεξέτασης και παρέμβασης της κεντρικής κυβέρνησης στις υποθέσεις των τοπικών αρχών για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Καθορίζει τον τρόπο σύνθεσης των τοπικών αρχών, τον τρόπο εκλογής και τη θητεία τους. Τέλος περιλαμβάνει διατάξεις σχετικά με τη συνεργασία, και τον συντονισμό μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των τοπικών αρχών για αποτελεσματική διακυβέρνηση και διατάξεις που διασφαλίζουν τα δικαιώματα και οι εξουσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης προβλέποντας όμως, ότι δεν περιορίζονται αυθαίρετα από την κεντρική κυβέρνηση.

Ο Α΄ βαθμός Αυτοδιοίκησης αναδεικνύεται ως ο «πυρήνας του όλου συστήματος» διαχείρισης γιατί οι τοπικές αρχές σε αυτόν τον βαθμό, επιβαρύνονται με σημαντικές ευθύνες και αρμοδιότητες. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαχείριση των απορριμμάτων, την υλοποίηση δράσεων πρόληψης, επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης, την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών, καθώς και τη συμβολή στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από το Ευρωπαϊκό και Εθνικό νομικό πλαίσιο, σχετικά με την περιβαλλοντική προστασία και βιώσιμη ανάπτυξη. Οι Corrigan και Joyce (1997) επιχειρώντας να διατυπώσουν έναν εύστοχο ορισμό για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης υποστήριξαν ότι πρόκειται για τον οργανισμό που δραστηριοποιείται σε ένα ορισμένο γεωγραφικό χώρο, διοικείται από εκλεγμένους αιρετούς εκπροσώπους του λαού και αποβλέπει στην παροχή υπηρεσιών στην τοπική κοινωνία. Η κατανόηση της εξέλιξης ενός πολιτικού συστήματος ή οργανισμού απαιτεί την εξέταση του ιστορικού του υπόβαθρου. Οι πολιτικές αποφάσεις και οι δομές επηρεάζονται συχνά από προηγούμενα γεγονότα, αλλαγές και προηγούμενες πολιτικές εξελίξεις. Κάθε πολιτικό σύστημα ή οργανισμός έχει μια συγκεκριμένη δομή και τρόπο λειτουργίας. Η κατανόηση αυτών των πτυχών βοηθά στον προσδιορισμό του πώς λειτουργεί και ποιοι είναι οι ρόλοι των διαφόρων παραγόντων. Οι πολιτικές δυνάμεις αναφέρονται στις ομάδες, τους ανθρώπους, τις ιδεολογίες και τα συμφέροντα που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και τη λειτουργία του πολιτικού συστήματος. Οι πολιτικοί οργανισμοί και συστήματα δεν είναι στατικοί. Η

εξέλιξη τους επηρεάζεται από τις συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον τους, τις κοινωνικές απαιτήσεις και τις γεωπολιτικές καταστάσεις. Από την εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου αποκαλύπτεται πως η τοπική αυτοδιοίκηση φέρει τρία βασικά συστατικά στοιχεία. Το πρώτο από αυτά είναι η αυτοτέλεια του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, όπως αυτή κατοχυρώνεται στο άρθρο 102, παρ. 2 του Συντάγματος, στο σημείο όπου γίνεται λόγος για διοικητική και νομική αυτοτέλεια. Αυτό στην πράξη συνεπάγεται την απόδοση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, παρουσίας, προϋπολογισμού και ανθρώπινου δυναμικού (Κάμπας, 2017). Η παρουσία και το προσωπικό των Ο.Τ.Α. παρέχει στους ίδιους τους οργανισμούς τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τις τοπικές υποθέσεις. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά των Ο.Τ.Α. είναι αυτά που θεωρητικά συνθέτουν την αυτοτέλεια και την ανεξαρτησία τους από την Κεντρική Διοίκηση. Στην πραγματικότητα σύμφωνα με το Μακρή (2018), είναι γεγονός ότι επειδή το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων των ΟΤΑ προέρχεται από επιχορηγήσεις του κράτους υπάρχουν ορισμένοι προβληματισμοί αναφορικά τον βαθμό της πραγματικής αυτοτέλειας των οργανισμών αυτών. Η έννοια της αυτοτέλειας των ΟΤΑ έχει στην ουσία χαρακτήρα οργανωσιακό και όχι κανονιστικό, εφόσον δεν συγκαταλέγεται στις δικαιοδοσίες τους η θέσπιση κανόνων δικαίου και η αυτορρύθμιση. Η απουσία αυτού του είδους αυτοτέλειας απορρέει από την πάγια νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας (1540/1984, 371/1985) και από τη συνταγματική διάταξη στην οποία αναφέρεται ο όρος διοίκηση, χωρίς βέβαια να γίνεται λόγος για ρύθμιση των τοπικών υποθέσεων σύμφωνα με τον Χλέπα (1994).

Τα βασικά νομοθετήματα που σήμερα καθορίζουν την διοικητική διαίρεση, την λειτουργία και τις αρμοδιότητες και τους πόρους των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στον Α' και στον Β' βαθμό είναι ο Ν.3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων», ο Ν.3852/2010 (ΦΕΚ Α' 87) που αναφέρεται στην «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» ανταποκρίνεται και στη σημερινή ισχύουσα εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (για τους ΟΤΑ έχουμε 325 Δήμους για τον Α' βαθμό και 13 Περιφέρειες για τον Β' βαθμό) και ο Ν.4555/2018 (ΦΕΚ Α' 133) που γνωστός και ως «Πρόγραμμα ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι» συνδέεται με την μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με έμφαση στην ενίσχυση της συμμετοχής, της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι Δήμοι ως ΟΤΑ Α' βαθμού έχουν σημαντικές αρμοδιότητες όσον αφορά την προώθηση της ιεράρχησης εργασιών και δράσεων διαχείρισης των αστικών στερεών αποβλήτων. Οι αρμοδιότητες αυτές σχετίζονται με τον ρόλο των Δήμων στην οργάνωση, εποπτεία και εφαρμογή των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των αποβλήτων στο τοπικό επίπεδο. Αυτές οι αρμοδιότητες περιλαμβάνουν την οργάνωση και εκτέλεση της συλλογής και μεταφοράς των αστικών στερεών αποβλήτων από τις κατοικημένες περιοχές προς τις σχετικές εγκαταστάσεις επεξεργασίας. Οι Δήμοι διαδραματίζουν ρόλο στην επεξεργασία, ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση των αποβλήτων, προωθώντας παράλληλα πρακτικές που μειώνουν τον όγκο των απορριμμάτων που καταλήγουν σε χώρους υγειονομικής ταφής. Είναι υπεύθυνοι για την ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με τη σημασία της βιώσιμης διαχείρισης των αποβλήτων, καθώς και την παροχή ενημέρωσης σχετικά με τις πρακτικές της ανακύκλωσης και της μείωσης των απορριμμάτων. Μπορούν να επιβλέπουν την τήρηση του κανονιστικού πλαισίου που αφορά τη διαχείριση των αστικών στερεών αποβλήτων και να εφαρμόζουν τυχόν κυρώσεις ή μέτρα για την τήρηση των προδιαγραφών. Οι παραπάνω αρμοδιότητες των Δήμων σε σχέση με τη διαχείριση των αστικών στερεών αποβλήτων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του περιβαλλοντικού και υγειονομικού χαρακτήρα των περιοχών και την προστασία των φυσικών πόρων. Η Πολιτεία εντέλει και το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων, ορίζουν το νομικό πλαίσιο αρμοδιοτήτων και λειτουργίας των Δήμων και των ΦΟΔΣΑ με σκοπό να κατευθύνουν, ενισχύουν, υποβοηθούν αλλά και να ελέγχουν το «όλο σύστημα» διαχείρισης των αποβλήτων.

1.3. Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

Οι Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) είναι νομικά πρόσωπα με τη μορφή Συνδέσμου ή Εταιρίας, τα οποία καλούνται για την ορθολογική διαχείριση των παραγόμενων απορριμμάτων των Δήμων, να προγραμματίσουν, να υλοποιήσουν και να λειτουργήσουν τις αναγκαίες υποδομές.

Οι ΦΟΔΣΑ είναι οργανισμοί που ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή, έχουν κοινωφελή και μη κερδοσκοπική φύση/δράση και λειτουργούν για το δημόσιο συμφέρον. Ο ρόλος τους είναι σημαντικός για την υλοποίηση μέτρων και έργων που προάγουν την ιεράρχηση των δράσεων και των εργασιών διαχείρισης στερεών αποβλήτων, σύμφωνα με

το άρθρο 29 του ν. 4042/2012 (Α' 24) και τα οριζόμενα στο οικείο Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ).

Συγκεκριμένα, οι ΦΟΔΣΑ έχουν τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Εκπονούν προγράμματα για την πρόληψη και μείωση της παραγωγής αποβλήτων, προωθώντας πρακτικές που μειώνουν την ποσότητα των απορριμμάτων που παράγονται.
- Αναλαμβάνουν την κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων επεξεργασίας στερεών αποβλήτων, καθώς και σταθμών μεταφόρτωσης. Αυτό συμβαίνει εκτός από τις εγκαταστάσεις που υλοποιούνται από τους Δήμους Α' βαθμού.
- Είναι αρμόδιοι για την υγειονομική ταφή των αποβλήτων και τη παύση λειτουργίας των χώρων ανεξέλεγκτης διάθεσης αποβλήτων.
- Είναι αρμόδιοι για τη μηχανική βιολογική επεξεργασία σύμμεικτων αστικών αποβλήτων, όπως καθορίζεται από το Περιβαλλοντικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ).
- Παρέχουν επιστημονική και τεχνική υποστήριξη στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση έργων και δράσεων διαχείρισης αποβλήτων.
- Παρακολουθούν την παραγωγή και διαχείριση των αποβλήτων κατά την χωρική τους αρμοδιότητα και μέσω του (ΗΜΑ) και εκπονούν επιχειρησιακό σχέδιο δράσης.
- Επιδιώκουν την ευαισθητοποίηση και περιβαλλοντική εκπαίδευση του κοινού μέσω προγραμμάτων ενημέρωσης.
- Παρακολουθούν την πορεία υλοποίησης των στόχων και μέτρων του ΠΕΣΔΑ και εκπονούν ετήσια και πενταετή έκθεση. Οι εκθέσεις αναφέρουν τον βαθμό υλοποίησης των στόχων και των μέτρων του ΠΕΣΔΑ και την ανάγκη για αναθεώρησή του. Κοινοποιούνται στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας και στη Γ.Γ. Συντονισμού και Διαχείρισης Αποβλήτων του Υπουργείου Εσωτερικών. Οι ανωτέρω αρμοδιότητες έχουν καθοριστεί από τη νομοθεσία και το περιβαλλοντικό πλαίσιο της Ελλάδας για τη διαχείριση των αποβλήτων. Οι παραπάνω λειτουργίες των ΦΟΔΣΑ είναι κρίσιμες για τη διαχείριση και αποτελεσματική εκτέλεση των στόχων που έχουν τεθεί από το Ευρωπαϊκό και Εθνικό θεσμικό πλαίσιο σχετικά με τη διαχείριση των αστικών στερεών αποβλήτων.

Η ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων στην πραγματικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη λειτουργία των ΦΟΔΣΑ. Ωστόσο, υπάρχουν κρίσιμα σημεία που μπορεί να προκαλέσουν καθυστερήσεις και δυσκολίες στην υλοποίηση αποτελεσματικών λύσεων για τη διαχείριση των αποβλήτων. Κάποια από αυτά τα κρίσιμα σημεία περιλαμβάνουν: Την καθυστέρηση στον σχεδιασμό, στην έγκριση και στην κατασκευή των απαραίτητων εγκαταστάσεων επεξεργασίας και διάθεσης αποβλήτων που μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στην εφαρμογή των στόχων. Οι διαδικασίες αδειοδότησης, χρηματοδότησης και κατασκευής απαιτούν εξονυχιστικό προγραμματισμό και συντονισμό. Η ορθή λειτουργία του συστήματος απαιτεί από τους πολίτες να συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση των αποβλήτων. Η έλλειψη ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης της κοινότητας μπορεί να δυσκολέψει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Η ανάπτυξη και λειτουργία αποτελεσματικών υποδομών απαιτεί σημαντικές χρηματοδοτικές επενδύσεις και η απόκτηση των απαραίτητων πόρων μπορεί να αποτελεί πρόκληση. Η διαχείριση των αποβλήτων είναι υπό την επήρεια πολλών νομικών και ρυθμιστικών παραμέτρων. Η απαιτούμενη συμμόρφωση μπορεί να είναι περίπλοκη και χρονοβόρα. Η εφαρμογή νέων και βελτιωμένων τεχνολογιών είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων. Η αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής μπορεί να απαιτεί επενδύσεις και ειδίκευση. Η διαχείριση των αποβλήτων απαιτεί συνεργασία μεταξύ πολλών φορέων, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών φορέων, των τοπικών αρχών, των επιχειρήσεων και του κοινού. Η έλλειψη συντονισμού μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Για να επιτευχθεί η αυτάρκης διαχείριση των αποβλήτων και η προώθηση βιώσιμων πρακτικών, είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν αυτά τα κρίσιμα σημεία με προσοχή και συντονισμό. Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων φορέων και η συνεχής παρακολούθηση και ενημέρωση σχετικά με τις προόδους και τις προκλήσεις είναι ουσιαστική για την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων στον τομέα της διαχείρισης αποβλήτων.

Το «πολυδαίδαλο» νομικό ιστορικό σύστασης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ συντίθεται:

α) Με την Κ.Υ.Α. με αριθ. 50910/2727/2003 (ΦΕΚ Β'1909) «Μέτρα και όροι για τη διαχείριση στερεών αποβλήτων-Εθνικός και περιφερειακός σχεδιασμός διαχείρισης» νομοθετήθηκε για πρώτη φορά η διάκριση των δράσεων. Οι δράσεις σχετικά με τα αστικά στερεά απόβλητα (ΑΣΑ) χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες.

- Δράσεις συλλογής και μεταφοράς, που παραμένουν στην αρμοδιότητα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού), που συνήθως αντιστοιχούν στους Δήμους.
- Δράσεις επεξεργασίας των ΑΣΑ σε εγκαταστάσεις επεξεργασίας.

Για τη λειτουργία αυτών των εγκαταστάσεων, αρμόδιοι είναι "διακριτοί φορείς" της ΤΑ, δηλαδή οι Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ). Στο παραπάνω πλαίσιο συστάθηκαν συνολικά 111 ΦΟΔΣΑ, ένας για κάθε Διαχειριστική Ενότητα (Δ.Ε.). Κάθε ΦΟΔΣΑ είχε την ευθύνη για τη διαχείριση των αποβλήτων στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που κάλυπτε. Η επιλογή αυτού του μοντέλου συνέβαλε στην οργάνωση και βελτίωση της διαχείρισης των ΑΣΑ στην Ελλάδα, με έμφαση στην ανακύκλωση και τη μείωση των αποβλήτων που καταλήγουν σε χώρους ταφής. Η εφαρμογή αυτής της νομοθεσίας είχε ως στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων στην Ελλάδα, τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την προώθηση βιώσιμων πρακτικών σε αυτόν τον τομέα.

β) Με τον Ν. 3536/2007 (ΦΕΚ Α΄ 42) στο άρθρο 30, καθορίστηκε ότι οι ΦΟΔΣΑ είχαν αρμοδιότητες που αφορούν τη διαχείριση των αστικών στερεών αποβλήτων. Οι ΦΟΔΣΑ μπορούσαν να επιλέξουν μεταξύ δύο νομικών μορφών για την οργάνωσή τους, ως σύνδεσμοι με τη μορφή ΝΠΔΔ, ή ως ανώνυμες εταιρείες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) με μορφή ΝΠΙΔ.

γ) Με το άρθρο 104 του Ν.3852/2010 (ΦΕΚ Α΄ 87) «...-Πρόγραμμα Καλλικράτης» η Πολιτεία προσπάθησε να δημιουργήσει ΦΟΔΣΑ σε κάθε περιφέρεια, χωρίς αποτέλεσμα καθώς το άρθρο αυτό τελικά δεν εφαρμόστηκε.

δ) Με τον Ν.4071/2012 (ΦΕΚ Α΄ 85) στο κεφάλαιο Γ΄, εισηχθήσαν διατάξεις που αναφέρονται σε μια προσπάθεια της Πολιτείας να δημιουργήσει 13 Περιφερειακούς Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (Περιφερειακούς ΦΟΔΣΑ) στην Ελλάδα, έναν για κάθε Διοικητική Περιφέρεια. Αυτοί οι φορείς θα είχαν ως αρμοδιότητες τη σύνταξη, παρακολούθηση και τροποποίηση των Περιφερειακών Σχεδίων Διαχείρισης Αποβλήτων, καθώς και στο μέλλον τη λειτουργία των έργων που ανήκαν προηγουμένως στους προϋφιστάμενους ΦΟΔΣΑ, με στόχο τη σταδιακή συγχώνευση αυτών των φορέων. Παρότι αυτός ο νόμος είχε εγκριθεί και αποσκοπούσε στην βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων, δεν εφαρμόστηκε επιτυχώς και παρατάθηκε αρκετές φορές. Αυτό οφείλεται σε ποικίλους λόγους, όπως πολιτικά, οικονομικά, τεχνικά και γραφειοκρατικά εμπόδια που τελικά εμπόδισαν την υλοποίηση του σχεδίου.

ε) Με τον Ν.4555/2018 (ΦΕΚ Α' 133) και συγκεκριμένα στο Δεύτερο Μέρος του νόμου, η Πολιτεία εκ νέου θεσπίζει και ρυθμίζει τον αριθμό και τον τρόπο λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) σε κάθε Περιφέρεια, με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων. Σύμφωνα με αυτήν την προσπάθεια, η Πολιτεία έδωσε τη δυνατότητα να υπάρχει από 1 έως 3 ΦΟΔΣΑ σε κάθε Περιφέρεια, αλλά υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρχουν εγκαταστάσεις ολοκληρωμένης διαχείρισης των αποβλήτων στην περιοχή υπευθυνότητας του κάθε ΦΟΔΣΑ. Σύμφωνα με τον νόμο, αν υπάρχει μόνο ένας ΦΟΔΣΑ σε μια Περιφέρεια, τότε αυτός θα έχει την αρμοδιότητα να εκπονεί, παρακολουθεί και τροποποιεί το ΠΕΣΔΑ. Ωστόσο, αν υπάρχουν περισσότεροι από έναν ΦΟΔΣΑ, προβλέπεται η σύσταση ενός Φορέα για την Σύνταξη και Παρακολούθηση του ΠΕΣΔΑ (Φο.Σ.ΠΕ.Σ.Δ.Α.). Παρότι ο νόμος είχε εγκριθεί, φαίνεται ότι δεν έχει εφαρμοστεί πλήρως λόγω προβλημάτων και αντιφάσεων στην εφαρμογή του. Η έλλειψη εκδόσεων των απαιτούμενων διαπιστωτικών πράξεων σύστασης των αντίστοιχων φορέων, καθώς και οι νομικές διαφορές που έχουν προκύψει για την ερμηνεία και εφαρμογή των διατάξεων του νόμου, δημιούργησαν προβλήματα στην πρακτική υλοποίησή του. Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις που αναφέρθηκαν, η διαχείριση των αποβλήτων είναι ένα πολύπλοκο και σύνθετο θέμα που απαιτεί συντονισμό μεταξύ πολλών φορέων και την αντιμετώπιση ποικίλων προκλήσεων. Οι δυσκολίες που προκύπτουν μπορεί να οφείλονται σε νομικά, οργανωτικά, οικονομικά και πολιτικά ζητήματα.

Υφιστάμενη Κατάσταση-ΦΟΔΣΑ

Σε εφαρμογή του Ν.4555/2018 σήμερα, λειτουργούν στην Ελλάδα εικοσιδύο (22) ΦΟΔΣΑ με διαφορετικές νομικές μορφές: Η παρουσία 22 ΦΟΔΣΑ με διαφορετικές νομικές μορφές δείχνει την πολυπλοκότητα της κατάστασης και τις δυσκολίες στην επίτευξη ομοιομορφίας στη λειτουργία τους. Παρά τις προσπάθειες, το νομικό πλαίσιο δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα, και αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες όπως: νομικές ασάφειες, οργανωτικές δυσκολίες, και πιθανόν αντιφάσεις μεταξύ διαφόρων νομοθετικών διατάξεων. Ο πίνακας παρακάτω δείχνει την πρόοδο και την κατάσταση της υλοποίησης του νέου Εθνικού Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων (ΕΣΔΑ) για την περίοδο 2020-2030. Ο πίνακας παρουσιάζει τους ΦΟΔΣΑ, τις περιοχές υπευθυνότητάς τους, τις νομικές μορφές που λειτουργούν, και τη βαθμίδα στην οποία βρίσκονται στην εφαρμογή του νέου πλαισίου.

Πίνακας 1.1

Οι ΦΟΔΣΑ (ν. 4555/2018) ανά πληθυσμό & διοικητική Περιφέρεια

α/α	Διοικητική Περιφέρεια	Πληθυσμός απογραφή ΕΛΣΤΑΤ 2021	Νομική μορφή υφιστάμενων ΦΟΔΣΑ
1.	Αττικής	3.814.064	Διαβαθμιδικός Σύνδεσμος-ΝΠΙΔΔ
2.	Κεντρικής Μακεδονίας	1.795.669	Σύνδεσμος-ΝΠΙΔΔ
3.	Θεσσαλίας	688.255	2 Σύνδεσμοι-ΝΠΙΔΔ & 1 Ανώνυμη Εταιρεία
4.	Δυτικής Ελλάδας	648.220	3 Σύνδεσμοι-ΝΠΙΔΔ
5.	Κρήτης	624.408	1 Σύνδεσμος-ΝΠΙΔΔ & 2 Ανώνυμες Εταιρείες
6.	Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	562.201	Ανώνυμη Εταιρεία
7.	Πελοποννήσου	539.535	Σύνδεσμος-ΝΠΙΔΔ
8.	Στερεάς Ελλάδας	508.254	Ανώνυμη Εταιρεία
9.	Νοτίου Αιγαίου	327.820	Ανώνυμη Εταιρεία
10.	Ηπείρου	319.991	Σύνδεσμος-ΝΠΙΔΔ
11.	Δυτικής Μακεδονίας	254.595	Ανώνυμη Εταιρεία
12.	Ιονίων Νήσων	204.532	Ανώνυμη Εταιρεία
13.	Βορείου Αιγαίου	194.943	1 Σύνδεσμος-ΝΠΙΔΔ & 3 Ανώνυμες Εταιρείες
Σύνολο ΦΟΔΣΑ: 22 (Σύνδεσμοι-ΝΠΙΔΔ ή Ανώνυμες Εταιρείες)			

Αρμοδιότητες ΦΟΔΣΑ - Τροποποίηση άρθρου 227 ν. 4555/2018

Το άρθρο 227 του νόμου 4555/2018, όπως τροποποιήθηκε με τον νόμο 4954/2022, αναφέρει τις αρμοδιότητες των Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) στην Ελλάδα. Οι αρμοδιότητες αυτές συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

- Κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων επεξεργασίας αστικών στερεών αποβλήτων και σταθμών μεταφόρτωσης, σύμφωνα με το Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ).
- Υγειονομική ταφή των αποβλήτων της περιοχής διαχείρισης.
- Μηχανική-βιολογική επεξεργασία σύμμεικτων αστικών αποβλήτων.
- Παρακολούθηση και εξειδίκευση της υλοποίησης των στόχων και των δράσεων του ΠΕΣΔΑ.
- Εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης και προσδιορισμός της τιμολογιακής πολιτικής προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού.
- Συλλογή στοιχείων για στατιστικές αποβλήτων και αποστολή αυτών στην αρμόδια υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Διαχείρισης Αποβλήτων του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας.
- Ανάλυση της σύστασης των αστικών στερεών αποβλήτων ανά τριετία και καταχώριση των σχετικών στοιχείων.
- Διενέργεια διάφορων δράσεων και έργων που συμβάλλουν στην αειφόρο διαχείριση των αποβλήτων, συμπεριλαμβανομένης της επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης.
- Υλοποίηση μέτρων και έργων που προωθούν την ιεράρχηση των δράσεων και των εργασιών διαχείρισης αποβλήτων.
- Εκπόνηση προγραμμάτων πρόληψης-μείωσης παραγωγής αποβλήτων.
- Προετοιμασία έργων και εκπόνηση απαραίτητων μελετών.
- Υλοποίηση δράσεων για την επεξεργασία αποβλήτων της περιοχής ευθύνης τους.
- Προώθηση δράσεων που συμβάλλουν στην κυκλική οικονομία.
- Καταχώριση των σχετικών στοιχείων στην τυποποιημένη ηλεκτρονική φόρμα.
- Διαχείριση της ύλης αστικού τύπου.
- Κατασκευή και λειτουργία πράσινων σημείων.
- Κατασκευή και λειτουργία Σταθμών Μεταφόρτωσης Αποβλήτων.
- Κατασκευή και λειτουργία Κέντρων Δημιουργικής Επαναχρησιμοποίησης Υλικών (ΚΔΕΥ).
- Κατασκευή και λειτουργία Κέντρων Διαλογής Ανακυκλώσιμων Υλικών.

Επιπλέον, το άρθρο αναφέρει ότι αν λειτουργεί μόνο ένας ΦΟΔΣΑ εντός των ορίων μιας περιφέρειας, αυτός έχει την αρμοδιότητα της εκπόνησης και υλοποίησης του

Περιφερειακού Σχεδίου Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ) της εν λόγω περιφέρειας. Εάν λειτουργούν περισσότεροι από ένας ΦΟΔΣΑ στα όρια της περιφέρειας, τότε αυτοί έχουν από κοινού την αρμοδιότητα της υλοποίησης του ΠΕΣΔΑ, ενώ την εκπόνηση του ΠΕΣΔΑ αναλαμβάνει ένας εξ αυτών, μετά από προγραμματική σύμβαση. Εάν παρέλθει άπρακτη η προθεσμία για τη σύναψη της προγραμματικής σύμβασης, ο αρμόδιος ΦΟΔΣΑ επιλέγεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού Διαχείρισης Αποβλήτων του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

Οι ΦΟΔΣΑ ως αρμόδιοι φορείς είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων, συμπεριλαμβανομένων των χώρων ταφής απορριμμάτων. Έχουν αρμοδιότητες να καθορίζουν απαιτήσεις για τη διαχείριση των Χώρων Υγειονομικής Ταφής Αποβλήτων (ΧΥΤΑ), προκειμένου να διασφαλιστεί η προστασία του περιβάλλοντος και η δημόσια υγεία. Είναι ουσιαστικά η ευθύνη τους να θέσουν πρότυπα για το πώς θα λειτουργούν οι χώροι ταφής αποβλήτων, ποιες μέθοδοι διαχείρισης θα χρησιμοποιούνται και ποια μέτρα θα λαμβάνονται για την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης, μπορούν να λαμβάνουν μέτρα για την ενθάρρυνση της χωριστής συλλογής των βιοαποδομήσιμων αποβλήτων, της διαλογής, της ανάκτησης και της ανακύκλωσης. Αυτές οι δράσεις συμβάλλουν στη μείωση της ποσότητας των αποβλήτων που καταλήγουν σε χώρους ταφής, ενισχύοντας την αειφορία της διαχείρισης αποβλήτων. Ο ρόλος των ΦΟΔΣΑ να αποφασίζουν πότε και πώς πρέπει να παύσει να λειτουργεί ένας χώρος ταφής, αντανακλά την ευθύνη τους για την προστασία του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας, αλλά και κατά την περίοδο της μετέπειτα φροντίδας των χώρων ταφής. Τέλος οι ΦΟΔΣΑ μπορούν να ασκούν εποπτεία στην ρύθμιση της σχέσης της διαχείρισης των στερεών αποβλήτων και της ενθάρρυνσης βιώσιμων πρακτικών για την προστασία του περιβάλλοντος.

Υπάρχουν αρκετά προβλήματα που αναδεικνύουν τις πολυπλοκότητες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στην οργάνωση και λειτουργία των ΦΟΔΣΑ στην Ελλάδα. Η συνεχής τροποποίηση του νομικού πλαισίου δημιουργεί αβεβαιότητα και δυσκολίες στην οργάνωση και λειτουργία των ΦΟΔΣΑ. Οι συνεχείς αλλαγές δυσκολεύουν την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών και προγραμμάτων. Η έλλειψη μόνιμου και εξειδικευμένου προσωπικού σε τεχνικό, οικονομικό, νομικό και διοικητικό επίπεδο επηρεάζει αρνητικά την ορθολογική λειτουργία των ΦΟΔΣΑ. Η ανεπάρκεια προσωπικού

επηρεάζει την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών. Η απαγόρευση των προσλήψεων στον δημόσιο τομέα κατά την περίοδο μετά το 2010, έχει οδηγήσει σε έλλειψη μόνιμου προσωπικού στους ΦΟΔΣΑ. Αυτό περιορίζει την ικανότητα τους να αναλάβουν τα καθήκοντά τους με αποτελεσματικό τρόπο. Τέλος, η έλλειψη της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής δυσχεραίνει την υπηρεσιακή οργάνωση των ΦΟΔΣΑ. Η ανάπτυξη και ο εξοπλισμός με την απαραίτητη υποδομή είναι σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία των φορέων. Είναι σημαντικό να βρεθούν λύσεις που θα αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα, ώστε να διασφαλιστεί η ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων στην Ελλάδα. Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων φορέων, η βελτίωση της νομοθεσίας και η ενίσχυση της υλικοτεχνικής υποδομής μπορεί να συμβάλει στην επίλυση αυτών των προβλημάτων.

Η Ελλάδα ενσωμάτωσε, τις Ευρωπαϊκές στρατηγικές για το περιβάλλον και ειδικότερα στην διαχείριση αποβλήτων, στο Εθνικό δίκαιο συμπλέοντας ουσιαστικά στον άξονα πολιτικής και αποδέχτηκε τους Ευρωπαϊκούς στόχους ως ρεαλιστικούς και εφικτούς. Στην επόμενη ενότητα θα καταγραφούν οι συγκεκριμένοι άξονες πολιτικής η Ευρωπαϊκή και Εθνική νομοθεσία.

1.4 Νομοθετικό Πλαίσιο στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα

1.4.1. Ευρωπαϊκό Θεσμικό Πλαίσιο

Το Νέο Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (COM 98/2020), το οποίο εγκρίθηκε τον Μάρτιο του 2020, αποτελεί σημαντική πρωτοβουλία που συνάδει με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία. Η κύρια ιδέα πίσω από αυτό το σχέδιο είναι να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η οικονομία, προωθώντας την κυκλική οικονομία. Η κυκλική οικονομία αποσκοπεί στο να αντικαταστήσει τον παραδοσιακό γραμμικό τρόπο παραγωγής (παραγωγή-χρήση-απόρριψη) με έναν τρόπο που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας των πόρων, την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και τη δημιουργία βιώσιμων πρακτικών στην οικονομία. Στο πλαίσιο αυτό, το σχέδιο δράσης προτείνει μια σειρά μέτρων που καλύπτουν όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Τα προϊόντα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο που να διευκολύνει την ανακύκλωση, την επισκευή και την επαναχρησιμοποίηση των υλικών. Το σχέδιο ενθαρρύνει την δημιουργία υποδομών που στηρίζουν την ανακύκλωση και την ανακτησιμότητα των υλικών. Προωθεί την ανακύκλωση και την ενσωμάτωση

δευτερογενών υλικών στην παραγωγή, και την κυκλική οικονομία στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές, όπως η επισκευή και η ανακύκλωση, και να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα. Οι καταναλωτές ενθαρρύνονται να επιλέγουν προϊόντα με βάση την ανακυκλωσιμότητα και την αντοχή τους. Επίσης, ενθαρρύνει την εισαγωγή της κυκλικής οικονομίας σε δημόσιες προμήθειες, και συνολικά στις δημόσιες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τομείς στους οποίους δόθηκε έμφαση επειδή χρησιμοποιούν τους περισσότερους πόρους και άρα έχουν μεγάλες δυνατότητες κυκλικότητας, είναι οι εξής: Ηλεκτρονικά και ΤΠΕ, Συσσωρευτές και οχήματα, Συσκευασίες, Πλαστικά, Κλωστοϋφαντουργικά, Κατασκευές και κτήρια, Τρόφιμα, νερό & θρεπτικές ουσίες, Λιγότερα απόβλητα.

Το 2018 υιοθετήθηκαν τέσσερις σημαντικές Οδηγίες (που τροποποιούν υφιστάμενες) οι οποίες έχουν στόχο στο να ενθαρρύνουν, να ενισχύσουν και να επιταχύνουν τη μετάβαση σε μια πιο κυκλική οικονομία. Υποχρεώθηκαν τα κράτη-μέλη να τις ενσωματώσουν στα εθνικά τους δίκαια έως τις 5 Ιουλίου 2020. Ένα χρόνο μετά, το 2019, εκδόθηκε και η Οδηγία για την αντιμετώπιση της «πλαστικής ρύπανσης» και την μείωση των επιπτώσεων ορισμένων πλαστικών προϊόντων στο περιβάλλον.

Το Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο (άρθρο 4 της Οδηγίας Πλαίσιο) καθορίζει συνολικά την ιεραρχία δράσεων της διαχείρισης των απορριμμάτων που αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση για βιώσιμη ανάπτυξη και προστασία του περιβάλλοντος, συγκεκριμένα :

«Ιεράρχηση διαχείρισης αποβλήτων». Η στρατηγική της ΕΕ για τα απόβλητα προβλέπει ιεράρχηση της διαχείρισης αποβλήτων, ως μια σημαντική προσέγγιση για να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη και η προστασία του περιβάλλοντος. Η ιεράρχηση αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της περιβαλλοντικής πολιτικής και νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ιεράρχηση της διαχείρισης αποβλήτων κατατάσσει τις επιλογές διαχείρισης σε συγκεκριμένη σειρά προτεραιότητας, με στόχο τη μείωση της περιβαλλοντικής επίπτωσης των αποβλήτων και την προαγωγή της αειφορίας. Περιλαμβάνει τα εξής επίπεδα: - *Πρόληψη:* Στο ανώτερο επίπεδο της ιεράρχησης βρίσκεται η πρόληψη. Αυτό σημαίνει την αποφυγή της δημιουργίας αποβλήτων ή τη μείωσή τους στην πηγή. Περιλαμβάνει μέτρα όπως η σχεδιαστική βελτίωση των προϊόντων, η εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του κοινού, και η προώθηση της ανακύκλωσης. *Επαναχρησιμοποίηση:* Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται η επαναχρησιμοποίηση, όπου τα αντικείμενα ή τα προϊόντα ανακυκλώνονται ή

επαναχρησιμοποιούνται ώστε να μειωθεί η ανάγκη για νέα παραγωγή. *Ανακύκλωση*: Η ανακύκλωση αποτελεί το τρίτο επίπεδο και περιλαμβάνει την επεξεργασία των αποβλήτων για την επαναχρησιμοποίηση των υλικών τους. Αυτό μειώνει την ανάγκη για νέες πρώτες ύλες. *Άλλες μορφές ανάκτησης* (π.χ. ανάκτηση ενέργειας): Σε αυτό το επίπεδο, επιδιώκεται η εξαγωγή ενέργειας από τα απόβλητα, όταν δεν είναι δυνατή η ανακύκλωσή τους. *Ασφαλής διάθεση*: Το τελευταίο επίπεδο αφορά την ασφαλή διάθεση, συνήθως περιλαμβάνει επίγεια ή υπόγεια ταφή των αποβλήτων που δεν μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν, ανακυκλωθούν ή αξιοποιηθούν.

Η έννοια του κύκλου ζωής επιτρέπει στα προϊόντα την εφαρμογή των βέλτιστων διαθέσιμων τεχνικών για τη διαχείριση των αποβλήτων, προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων και η αειφόρος ανάπτυξη.

Οι αρχές της «πρόληψης και της προληπτικής δράσης». Είναι θεμελιώδεις στην περιβαλλοντική διαχείριση και πολιτική. Αυτές οι αρχές υπογραμμίζουν την προληπτική προσέγγιση για την προστασία του περιβάλλοντος και τη σημασία της λήψης μέτρων για την αποφυγή της περιβαλλοντικής ζημίας πριν αυτή συμβεί. Η *αρχή της πρόληψης* συνηγορεί υπέρ της λήψης μέτρων για την πρόληψη της περιβαλλοντικής βλάβης ή υποβάθμισης από την πρώτη θέση. Αντί να αντιδρούμε στη ρύπανση ή σε άλλες αρνητικές επιπτώσεις μετά την εμφάνισή τους, η εστίαση είναι στην εφαρμογή στρατηγικών, κανονισμών και πρακτικών που ελαχιστοποιούν την πιθανότητα εμφάνισης τέτοιας βλάβης. Η πρόληψη είναι συχνά πιο αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική από την αντιμετώπιση των συνεπειών της περιβαλλοντικής ζημίας. Η *αρχή της προφύλαξης* τονίζει την ανάγκη λήψης προληπτικών μέτρων σε καταστάσεις όπου υπάρχει επιστημονική αβεβαιότητα σχετικά με πιθανούς περιβαλλοντικούς κινδύνους. Με άλλα λόγια, ακόμη και αν τα επιστημονικά στοιχεία δεν είναι ακόμη οριστικά, θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την πρόληψη πιθανής βλάβης. Αυτή η αρχή είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν πρόκειται για αναδυόμενες τεχνολογίες, νέες ουσίες ή δραστηριότητες που ενδέχεται να έχουν σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η αρχή της προφύλαξης συμβάλλει στην πρόληψη μη αναστρέψιμων ζημιών και στην προστασία του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης υγείας. Μαζί, αυτές οι αρχές συνηγορούν υπέρ μιας προνοητικής και υπεύθυνης προσέγγισης στην περιβαλλοντική διαχείριση. Δίνοντας προτεραιότητα στην πρόληψη και λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα, οι κυβερνήσεις, οι βιομηχανίες και οι

κοινότητες μπορούν να συνεργαστούν για να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις στα οικοσυστήματα, τους φυσικούς πόρους και την ανθρώπινη υγεία.

Η αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει». Είναι μια σημαντική αρχή της περιβαλλοντικής διαχείρισης και πολιτικής. Αυτή η αρχή αναγνωρίζει τον ρόλο της οικονομικής ευθύνης και κίνητρου για την πρόληψη και τη μείωση της ρύπανσης. Στην ουσία, το κόστος της περιβαλλοντικής ζημίας πρέπει να αναλαμβάνεται από τον ρυπαίνοντα, δηλαδή το άτομο ή η επιχείρηση που προκαλεί τη ρύπανση, και όχι από το κοινό ή τις αρχές.

Η αρχή της «ευθύνης του παραγωγού». Είναι μια σημαντική προσέγγιση στον τομέα της περιβαλλοντικής διαχείρισης και των αποβλήτων. Αυτή η αρχή αναγνωρίζει την υποχρέωση των παραγωγών να φέρουν ευθύνη για τα προϊόντα τους σε όλον τον κύκλο ζωής τους και στην φάση που αυτά γίνονται απόβλητα. Η αρχή της "ευθύνης του παραγωγού" ενσωματώνεται σε νομοθεσίες και πολιτικές που προωθούν την αειφορία και την προστασία του περιβάλλοντος. Αυτή η αρχή ενθαρρύνει την καινοτομία στον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων που έχουν λιγότερη περιβαλλοντική επίπτωση και συμβάλλει στη μείωση της παραγωγής αποβλήτων.

Οι αρχές «της αυτάρκειας και της εγγύτητας». Αναφέρονται στην ανάγκη να διαχειριζόμαστε τα απόβλητα κοντά στην περιοχή παραγωγής τους, προσδιορίζοντας την εγγύτητα ως ένα σημαντικό παράγοντα για τη βιώσιμη περιβαλλοντική διαχείριση. Αυτές οι αρχές έχουν ως στόχο τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που συνδέονται με τη μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων αποβλήτων και την προώθηση της αυτάρκειας στη διαχείριση των αποβλήτων. Οι αρχές αυτές είναι σημαντικές για την προώθηση της βιώσιμης διαχείρισης των αποβλήτων, τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την ενίσχυση της αειφορίας.

Η αρχή της «επανόρθωσης των προσβολών περιβάλλοντος κατά προτεραιότητα στην πηγή τους». Η εν λόγω αρχή, αποτελεί σημαντικό κομμάτι της περιβαλλοντικής πολιτικής και διαχείρισης. Επιδιώκει την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και προσβολών από την αρχική πηγή τους, προτού εξαπλωθούν και προκαλέσουν μεγαλύτερη ζημιά. Αυτή η αρχή συνάδει με την ιδέα ότι η προληπτική δράση στην πηγή της ρύπανσης είναι πιο αποτελεσματική και οικονομική από τον ρόλο της αντιμετώπισης ή αποκατάστασης. Στο πλαίσιο αυτής, ο στόχος είναι να μειωθεί ή να εξαλειφθεί η πηγή της ρύπανσης, έτσι ώστε να προληφθούν περαιτέρω περιβαλλοντικές ζημιές. Τέλος, η αρχή

αντικατοπτρίζει τη σημασία της πρόληψης και της διαχείρισης της περιβαλλοντικής ρύπανσης από την πηγή της, με σκοπό τη διασφάλιση ενός πιο βιώσιμου και υγιούς περιβάλλοντος για τις μελλοντικές γενεές.

Μεγάλης σημασίας είναι οι κάτωθι ευρωπαϊκές οδηγίες:

Οδηγία 2018/849/ΕΕ Ειδικά ρεύματα αποβλήτων

Η "Οδηγία (ΕΕ) 2018/849" αφορά στα ειδικά ρεύματα αποβλήτων και αποτελεί μέρος του νομικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ασχολείται με τη διαχείριση των αποβλήτων, με έμφαση στα ειδικά είδη αποβλήτων που προκύπτουν από συγκεκριμένες πηγές, όπως ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη, οχήματα και άλλες κατηγορίες. Σκοπός της οδηγίας είναι να βελτιώσει τη διαχείριση αυτών των ειδικών αποβλήτων προς όφελος του περιβάλλοντος. Η οδηγία περιλαμβάνει τροποποιήσεις σε διάφορες άλλες οδηγίες που αφορούν συγκεκριμένους τύπους αποβλήτων, όπως οχήματα, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη, ηλεκτρικές στήλες και συσσωρευτές, κ.ά. Στόχος της οδηγίας είναι η προαγωγή της αειφόρου διαχείρισης αυτών των ειδικών αποβλήτων με σκοπό τη μείωση της επίδρασής τους στο περιβάλλον και την προστασία της υγείας των ανθρώπων.

Οι τροποποιήσεις αυτές αποσκοπούν στην ενίσχυση της ανακύκλωσης και ανάκτησης υλικών από τα απόβλητα, την προώθηση της βιώσιμης παραγωγής και κατανάλωσης, καθώς και στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των ειδικών αποβλήτων στο περιβάλλον. Επιπλέον, η οδηγία προάγει τη διαφάνεια και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών μελών και της Επιτροπής της ΕΕ σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης των ειδικών αποβλήτων.

Οδηγία 2018/850/ΕΕ για την υγειονομική ταφή

Η Οδηγία 2018/850/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 30ής Μαΐου 2018, αποτελεί μέρος του νομικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά τη διαχείριση και την ταφή των αποβλήτων, με έμφαση στην υγειονομική ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος.

Βασικά χαρακτηριστικά της "Οδηγίας 2018/850/ΕΕ" περιλαμβάνουν: *1. Προώθηση της Εναλλακτικής Χρήσης:* Η οδηγία ενθαρρύνει την αναζήτηση εναλλακτικών μεθόδων για τη διαχείριση των αποβλήτων, προτείνοντας λύσεις πέραν της υγειονομικής ταφής, όπως η ανακύκλωση, η ανάκτηση και η επαναχρησιμοποίηση. *2. Περιορισμός της Χρήσης Χειρισμένων Αποβλήτων:* Η οδηγία διασφαλίζει ότι η χρήση της υγειονομικής ταφής

εφαρμόζεται μόνο για απόβλητα που δεν μπορούν να υποστούν περαιτέρω επεξεργασία.

3. Προστασία του Υδάτινου Περιβάλλοντος: Η οδηγία επιδιώκει την αποφυγή ρύπανσης των υπογείων και επιφανειακών υδάτων από τα απόβλητα που διαχειρίζονται μέσω της υγειονομικής ταφής.

4. Επιτήρηση και Έλεγχος: Η οδηγία ορίζει τις προϋποθέσεις για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των χώρων υγειονομικής ταφής.

5. Αποτέλεσμα Επιτυχίας: Η οδηγία αποσκοπεί στη δημιουργία βιώσιμων και ασφαλών λύσεων για τη διαχείριση των αποβλήτων, προκειμένου να προστατευθεί το περιβάλλον και η υγεία του πληθυσμού.

Η "Οδηγία 2018/850/ΕΕ" αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προαγωγή της βιώσιμης διαχείρισης των αποβλήτων και την προστασία του περιβάλλοντος μέσω της περιορισμένης χρήσης της υγειονομικής ταφής.

Οδηγία πλαίσιο για τα απόβλητα 2018/851/ΕΕ

Οριζόντια νομική παρέμβαση είναι η Οδηγία (ΕΕ) 2018/851 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 30ής Μαΐου 2018, η οποία τροποποιεί την οδηγία 2008/98/ΕΚ για τα απόβλητα. Θεσμοθετεί εργαλεία και προβλέπει υποχρεώσεις για την μετάβαση προς την κυκλική οικονομία. Αυτή η οδηγία αντικατοπτρίζει τη νομοθεσία της ΕΕ σχετικά με τη διαχείριση των αποβλήτων και έχει σκοπό να προάγει την αειφορία στην ανάκτηση και αξιοποίηση των αποβλήτων, την προστασία του περιβάλλοντος και την πρόληψη της παραγωγής αποβλήτων.

Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της οδηγίας πλαισίου για τα απόβλητα 2018/851/ΕΕ περιλαμβάνουν:

1. Ιεραρχία Διαχείρισης Αποβλήτων: Η οδηγία προωθεί μια ιεραρχία διαχείρισης αποβλήτων που προτείνει πρώτα την πρόληψη, στη συνέχεια την προετοιμασία για την ανακύκλωση, την ανακύκλωση, την ανάκτηση και, τελικά, την απόρριψη.

2. Στόχοι Ανάκτησης και Ανακύκλωσης: Η οδηγία καθορίζει συγκεκριμένους στόχους για την ανάκτηση και την ανακύκλωση των αποβλήτων, προκειμένου να ενισχυθεί η ανακύκλωση και η βιώσιμη αξιοποίηση των πόρων.

3. Προαγωγή της Οικονομίας Κλειστού Κυκλώματος: Η οδηγία ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την προώθηση της οικονομίας κλειστού κυκλώματος, όπου τα απόβλητα θεωρούνται ως πόροι που μπορούν να ανακυκλωθούν και να αξιοποιηθούν.

4. Πρόληψη των Επικίνδυνων Ουσιών: Η οδηγία περιλαμβάνει διατάξεις για την πρόληψη της παραγωγής επικίνδυνων ουσιών στα προϊόντα που καταλήγουν ως απόβλητα.

5. Αυστηρότεροι Έλεγχοι Συμμόρφωσης: Η οδηγία

επιβάλλει αυστηρότερους ελέγχους συμμόρφωσης για τα κράτη μέλη προκειμένου να διασφαλιστεί η εφαρμογή των προβλεπόμενων μέτρων.

Αυτή η οδηγία αντιπροσωπεύει τις προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων και την προώθηση βιώσιμης διαχείρισης των αποβλήτων με στόχο την μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και την προστασία της υγείας του πληθυσμού.

Οδηγία 2018/852/ΕΕ για τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας

Η Οδηγία 2018/852/ΕΕ του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 30ής Μαΐου 2018, αποτελεί μέρος του νομικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά τη διαχείριση των συσκευασιών και των αποβλήτων συσκευασίας, με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της βιώσιμης χρήσης των πόρων. Κάποια από τα βασικά στοιχεία της οδηγίας περιλαμβάνουν: *1.Σχεδιασμός για την Ανακύκλωση:* Η οδηγία προωθεί τον σχεδιασμό των συσκευασιών με τρόπο που να διευκολύνει την ανακύκλωση και την ανάκτηση, καθιστώντας τις συσκευασίες πιο βιώσιμες και περιβαλλοντικά φιλικές. *2.Στόχοι Ανακύκλωσης:* Η οδηγία καθορίζει στόχους για την ανακύκλωση των υλικών συσκευασίας, προωθώντας την αειφόρο διαχείριση των αποβλήτων. *3.Μείωση των Επιβλαβών Ουσιών:* Η οδηγία επιδιώκει την περιορισμένη χρήση των επιβλαβών ουσιών στις συσκευασίες, με σκοπό την προστασία της υγείας των ανθρώπων και του περιβάλλοντος. *4.Προώθηση της Ανακύκλωσης:* Η οδηγία ενθαρρύνει την ανακύκλωση των συσκευασιών και των υλικών συσκευασίας μέσω μέτρων όπως η προώθηση της χρήσης ανακυκλωμένων υλικών. *5.Υπευθυνότητα των Παραγωγών:* Η οδηγία ενθαρρύνει τους παραγωγούς συσκευασιών να λαμβάνουν υπόψη την περιβαλλοντική διάσταση των προϊόντων τους και να αναλαμβάνουν υπευθυνότητα για τη διαχείριση των αποβλήτων τους. *6.Ενημέρωση του Κοινού:* Η οδηγία προβλέπει υποχρέωση πληροφόρησης προς το κοινό σχετικά με την ανακύκλωση, τη διαχείριση των αποβλήτων συσκευασίας και τα οφέλη της περιβαλλοντικής αειφορίας.

Η "Οδηγία 2018/852/ΕΕ" αποσκοπεί στην ενθάρρυνση της βιώσιμης παραγωγής, χρήσης και διαχείρισης των συσκευασιών, με σκοπό την περιβαλλοντική προστασία και τη διασφάλιση της βιώσιμης χρήσης των πόρων.

Οδηγία 2019/904/ ΕΕ για τα πλαστικά μιας χρήσης

Η Οδηγία (ΕΕ) 2019/904 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Ιουνίου 2019, αποσκοπεί στη μείωση της χρήσης και της διάθεσης πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης, με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος και την ανακύκλωση των υλικών.

Βασικά χαρακτηριστικά της "Οδηγίας 2019/904/ΕΕ" περιλαμβάνουν: *1.Απαγόρευση Ορισμένων Πλαστικών Προϊόντων:* Η οδηγία απαγορεύει την κυκλοφορία στην αγορά και τη χρήση πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης, όπως πλαστικά μαχαιροπίρουνα, πιρούνια, κουτάλια, απλά πιρούνια, αναδευτήρες, σουβλάκια και πιρούνια για τα παιδιά. *2.Μείωση Χρήσης Πλαστικών Προϊόντων:* Η οδηγία ενθαρρύνει τη μείωση της χρήσης πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης, όπως πλαστικά ποτήρια, πιάτα, απορρυπαντικά κάψουλες, σωματίδια μικροπλαστικών σε καλλυντικά και καθαριστικά προϊόντα, καθώς και προϊόντα που περιέχουν πλαστικά μικροσωματίδια. *3.Προώθηση Υπεύθυνης Χρήσης και Διάθεσης:* Η οδηγία απαιτεί την ανάληψη ευθύνης από τους παραγωγούς πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης για τη συλλογή, την αξιολόγηση και τη διάθεση των αποβλήτων των προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά. *4.Προώθηση της Ανακύκλωσης:* Η οδηγία επιδιώκει την προώθηση της χρήσης ανακυκλωμένων υλικών στην παραγωγή πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης.

Σκοπός της "Οδηγίας 2019/904/ΕΕ" είναι να μειώσει τη ρύπανση από πλαστικά στο περιβάλλον, να προστατεύσει τα ωκεάνια και ενδοχώρια ύδατα, να προωθήσει την οικονομία της ανακύκλωσης και να συμβάλει στη βιώσιμη διαχείριση των πλαστικών προϊόντων μίας χρήσης.

1.4.2 Εθνικό Θεσμικό Πλαίσιο

Ο Ν.4042/2012 (ΦΕΚ Α' 24) στο άρθρο αναφέρει στην παράγραφο 1 ότι εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2008/99/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Νοεμβρίου 2008 σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος μέσω ποινικού δικαίου. Θεσπίζονται αποτρεπτικές, αποτελεσματικές και αναλογικές κυρώσεις, μέσω του ποινικού δικαίου, για τις περιπτώσεις που προκαλείται ή ενδέχεται να προκληθεί ρύπανση ή υποβάθμιση του περιβάλλοντος, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ποινικής προστασίας του. Στην παράγραφο 2 αναφέρει ότι με τις διατάξεις των άρθρων 10 έως 48 της Ενότητας Β εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2008/98/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Νοεμβρίου 2008 για τα απόβλητα. Θεσπίζονται μέτρα για την

προστασία του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης υγείας εμποδίζοντας ή μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις της παραγωγής και της διαχείρισης αποβλήτων και περιορίζοντας το συνολικό αντίκτυπο της χρήσης των πόρων και βελτιώνοντας την αποδοτικότητά της.

Στον Περιβαλλοντικό Ν.4685/2020 (ΦΕΚ Α΄ 92), το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (ΥΠΕΝ) προβλέπει διάφορες ρυθμίσεις για το περιβάλλον και την αειφορία. Ανάμεσα σε αυτές τις ρυθμίσεις, περιλαμβάνονται η ριζική απλοποίηση των περιβαλλοντικών δανειοδοτήσεων με στόχο να μειωθεί η γραφειοκρατία και ο χρόνος που απαιτείται για την έκδοση περιβαλλοντικών αδειών. Η μείωση του χρόνου για την αδειοδότηση ΑΠΕ με την υποστήριξη και έκδοση αδειών για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ) με στόχο τη μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Το ΥΠΕΝ υιοθετεί ένα νέο μοντέλο διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών που θα συμβάλει στην προστασία της βιοποικιλότητας και του φυσικού περιβάλλοντος. Αντιμετωπίζει προβλήματα δασικών χαρτών και οικιστικών πυκνώσεων με παρεμβάσεις για την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με τους δασικούς χάρτες και τις υπερβολικές οικιστικές πυκνώσεις. Επεκτείνει το τέλος της πλαστικής σακούλας που θα επιβάλλεται για όλες τις πλαστικές σακούλες, με σκοπό τη συμβολή στην αντιμετώπιση της ρύπανσης από τα πλαστικά μιας χρήσης. Εισάγει τομές που στόχο έχουν επίλυση του προβλήματος των αποβλήτων σε περιοχές της χώρας και ιδίως στα νησιά. Απαιτεί σύννομη διάθεση μάζων πριν από την έκδοση οικοδομικής άδειας με τον νόμο πλέον δεν θα εκδίδεται οικοδομική άδεια χωρίς να έχει προβλεφθεί η σύννομη διάθεση των μάζων, σε συνεργασία με τα αδειοδοτημένα συστήματα διάθεσης απορριμμάτων, και ειδικότερα για τα απόβλητα εκσκαφών, κατασκευών και κατεδαφίσεων (ΑΕΚΚ) . Οι ρυθμίσεις συνολικά έχουν σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της αειφορίας στην Ελλάδα.

Ο Ν.4819/2021 αφορά το ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση των αποβλήτων στην Ελλάδα και ενσωματώνει τις Οδηγίες 2018/851 και 2018/852 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, που αφορούν την τροποποίηση της Οδηγίας 2008/98/ΕΚ περί αποβλήτων και της Οδηγίας 94/62/ΕΚ περί συσκευασιών και απορριμμάτων συσκευασιών. Ο νόμος περιλαμβάνει επίσης ρυθμίσεις σχετικά με την οργάνωση του Ελληνικού Οργανισμού Ανακύκλωσης και άλλες σχετικές πτυχές της διαχείρισης αποβλήτων. Ενσωματώνει τις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν την διαχείριση των αποβλήτων, εκσυγχρονίζοντας έτσι το πλαίσιο διαχείρισης αποβλήτων

στην Ελλάδα. Περιλαμβάνει διατάξεις που αφορούν τη διοικητική και οργανωτική δομή του Ελληνικού Οργανισμού Ανακύκλωσης (ΕΟΑΝ) και την λειτουργία του ως οργανισμού που ασχολείται με την ανακύκλωση. Ο νόμος περιλαμβάνει διατάξεις για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος στο πλαίσιο της διαχείρισης των αποβλήτων. Διατάξεις που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος μέσω της ανακύκλωσης και της ορθολογικής διαχείρισης των αποβλήτων. Τέλος περιλαμβάνει διατάξεις σχετικά με τον χωροταξικό σχεδιασμό, την πολεοδομική και ενεργειακή πολιτική, και την σχέση τους με τη διαχείριση των αποβλήτων. Ο συγκεκριμένος νόμος είναι σημαντικός για την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων στην Ελλάδα, συμμορφούμενος με τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές και οδηγίες.

Η πολιτική στον τομέα του περιβάλλοντος αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων καθώς προβλέπει κανονισμούς και πρότυπα για την περιβαλλοντική προστασία, τη διαχείριση των ρύπων, τη διατήρηση της βιοποικιλότητας και την προστασία των φυσικών οικοσυστημάτων. Οι περιβαλλοντικές πολιτικές επικεντρώνονται στη μείωση της έκθεσης σε ρύπους και επικίνδυνες ουσίες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την υγεία των ανθρώπων. Καθοδηγούν την αειφόρο διαχείριση των φυσικών πόρων, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης και αποκατάστασης των οικοσυστημάτων. Αντιμετωπίζουν τα περιβαλλοντικά προβλήματα που προκύπτουν σε συγκεκριμένες περιοχές ή περιφέρειες, όπως ρύπανση των υδάτων, αποβλήτων ή αποψίλωση δασών. Οι περιβαλλοντικές πολιτικές στοχεύουν στη μείωση των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου, την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, με σκοπό την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και των αρνητικών της επιπτώσεων.

Οι πολιτικές αυτές απαιτούν συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων, οργανισμών, επιχειρήσεων και πολιτών προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι και να διασφαλιστεί ένα βιώσιμο και υγιές περιβάλλον για τις μελλοντικές γενεές. Το Εθνικό πλαίσιο σε εναρμόνιση με το Ευρωπαϊκό περιβάλλον καθορίζει θεσμικά κατευθύνσεις, και προωθεί χρηματοδοτήσεις στο πλαίσιο αυστηρών κανόνων και προϋποθέσεων για την υλοποίηση των στόχων για το περιβάλλον. Οι ανωτέρω άξονες πολιτικής έχουν στόχο την επιτάχυνση της μετάβασης προς μια κυκλική οικονομία, που θα συμβάλει σε μία κλιματικά ουδέτερη Ευρώπη μέχρι το 2050, μέσω της χρήσης πόρων που δεν συνδέονται με την οικονομική ανάπτυξη, διασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη.

Εθνική Στρατηγική για την κυκλική οικονομία :

Το σχέδιο δράσης για την κυκλική οικονομία είναι ένας σημαντικός πολιτικός χάρτης που έχει σχεδιαστεί για μια τετραετία (2021-2025) και περιλαμβάνει 71 δράσεις με σκοπό την προώθηση της κυκλικής οικονομίας στη χώρα. Τον συντονισμό για το νέο σχέδιο δράσης της Ελλάδας για την κυκλική οικονομία έχει η Γ.Γ. Φυσικού Περιβάλλοντος και Υδάτων του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας. Στο νέο σχέδιο περιλαμβάνονται δράσεις που κατανέμονται σε πέντε βασικούς άξονες που αφορούν, βιομηχανική πολιτική, την βιώσιμη παραγωγή, την βιώσιμη κατανάλωση, τα λιγότερα απόβλητα με μεγαλύτερη αξία, οριζόντιες και ειδικές δράσεις σε βασικά προϊόντα που αντιμετωπίζονται κατά προτεραιότητα. Μέσα από αυτές τις δράσεις, η Ελλάδα επιδιώκει να μειώσει τα απορρίμματα, να αυξήσει το ποσοστό ανακύκλωσης, να προωθήσει την αειφορία, και να δημιουργήσει μια οικονομία που βασίζεται σε πιο βιώσιμες και κυκλικές πρακτικές. Αυτό το σχέδιο αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Η Εθνική Στρατηγική για την Κυκλική Οικονομία της Ελλάδας αποτελεί μια προσέγγιση για τη διαχείριση των πόρων και των αποβλήτων, με στόχο τη μείωση των αποβλήτων και την αξιοποίηση των υλικών με τρόπο βιώσιμο για το περιβάλλον. Συμβαδίζει με το νέο ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την κυκλική οικονομία και επίσης είναι συμβατό με τις οδηγίες και τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική πολιτική και τη διαχείριση των αποβλήτων. Η στρατηγική περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις που καλύπτουν πολλούς τομείς και αποσκοπούν στην ενίσχυση της βιώσιμης παραγωγής, της βιομηχανίας, της κατανάλωσης και της διαχείρισης των αποβλήτων, προσαρμόζοντας τις πρακτικές στα πλαίσια της κυκλικής οικονομίας. Αυτή η προσέγγιση έχει στόχο τη δημιουργία μιας βιώσιμης οικονομίας που θα αξιοποιεί τους πόρους με πιο αποδοτικό και φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο. Αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό βήμα προς την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος.

1.5. Η έννοια-ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής

Τα τελευταία χρόνια, οι δήμοι δέχονται αυξανόμενη οικονομική πίεση ενώ παράλληλα ήρθαν αντιμέτωποι με έναν αυξανόμενο αριθμό αρμοδιοτήτων που είναι όλο και πιο περίπλοκες. Με την ανάπτυξη της γενικής οικονομικής ύφεσης ήδη από την δεκαετία του

1990, η οικονομική θέση των δήμων επιδεινώθηκε καθώς είχαν σημαντικό αριθμό διαρθρωτικών αδυναμιών. Στην πραγματικότητα είχαν φτάσει στο όριο των δυνατοτήτων τους. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες και ορισμοί για την διαχείριση της αλλαγής. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει επίσης σκοπό να αναδείξει βασικούς τους λόγους που οδηγούν σε αλλαγή, καθώς και βασικά μοντέλα που έχουν προταθεί από ερευνητές και θεωρητικούς επιστήμονες που σκοπό έχουν μια επιταχυμένη διαχείριση αλλαγής.

Οι σημερινοί οργανισμοί δεν σχεδιάστηκαν για να αλλάζουν προληπτικά και βαθιά, δημιουργήθηκαν για πειθαρχία και αποτελεσματικότητα, που επιβάλλονται μέσω της ιεραρχίας και της ρουτίνας. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ του ρυθμού αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον και του ταχύτερου δυνατού ρυθμού αλλαγής στους περισσότερους οργανισμούς, όπως συμπεραίνουν οι Hamel & Zanini (2014). Σύμφωνα με τον Filicetti (2007) η διαχείριση της αλλαγής συνιστά μια δομημένη προσέγγιση αναφορικά με τη μετατόπιση και μετάβαση ατόμων, οι ομάδων και οργανισμών από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια άλλη επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Οι διαδικασίες διοίκησης αλλαγών συχνά περιλαμβάνουν την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, τον σχεδιασμό των αλλαγών, την εμπλοκή των ενδιαφερομένων, την επικοινωνία, την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των ατόμων μέσα από τη διαδικασία αλλαγής, καθώς και την αξιολόγηση και την προσαρμογή των αλλαγών μετά την υλοποίησή τους. Η διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει μεθόδους που αλλάζουν σημαντικά μια εταιρεία ή οργανισμό, ανακατευθύνοντας ή επαναπροσδιορίζοντας την χρήση πόρων, την κατανομή προϋπολογισμού, την επιχειρηματική διαδικασία ή και άλλους τρόπους λειτουργίας σύμφωνα με τους Chen *et al.* (2010) και τους Bamford & Forrester (2003). Η διοίκηση οργανωτικών αλλαγών εξετάζει την οργάνωση και τι αυτή πρέπει να αλλάξει. Η προσοχή εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι της επιχείρησης και οι ομάδες επηρεάζονται από μια οργανωτική μετάβαση. Σύμφωνα με τους Smith *at al.* (2014) για την επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή συνεργάζονται πολλοί κλάδοι επιστημών: είτε συμπεριφοράς και κοινωνικών επιστημών μέχρι τεχνολογίας πληροφοριών και επιχειρηματικών λύσεων. Οι κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνεχιζόμενη εξέλιξη της τεχνολογίας, τις εσωτερικές αναθεωρήσεις των διαδικασιών, την αντιμετώπιση κρίσεων, τις αλλαγές ζήτησης πελατών, την ανταγωνιστική πίεση, τις

εξαγορές και συγχωνεύσεις και την οργανωτική αναδιάρθρωση, όπως συμπεραίνουν οι Gonçaves & Campos (2018).

Στο παραπάνω πλαίσιο συμπεραίνουμε ότι η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής αφορά μια συστηματική και συντονιστική διαδικασία μεταβολής και μετάβασης ενός οργανισμού, έργου, ομάδας ανθρώπων και ατόμων από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα ευκαταία μελλοντική κατάσταση. Αυτή η μεταβολή περιλαμβάνει το σχεδιασμό της αλλαγής, την υλοποίηση, και την διατήρηση των αλλαγών όπου και σε όποιο πεδίο εφαρμόζεται.

Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι καινούργια υπόθεση, απασχολεί τους επιστήμονες πολλές δεκαετίες. Πνευματικός πατέρας της οργανωσιακής αλλαγής θεωρείται ο Kurt Lewin - κοινωνικός επιστήμονας που ερεύνησε τη μάθηση, τη δυναμική των ομάδων και τις κοινωνικές συγκρούσεις. Τη δεκαετία του '40 έγραψε δύο άρθρα με τίτλο Human Relations, τα οποία αποτελούν τη βάση του μοντέλου του σε τρία βήματα σύμφωνα με τον Burnes (2020). Επίσης ο Rogers (2003) στη μελέτη του για τη διάχυση των καινοτομιών που ήταν μια θεμελιώδης συμβολή στην ανάπτυξη της έννοιας της διαχείρισης της αλλαγής, τοποθέτησε τους ανθρώπους στον πυρήνα της αλλαγής, υποστηρίζοντας ότι η αλλαγή πρέπει να γίνει κατανοητή πλήρως ως προς τη φύση της αλλά και πώς αυτή επηρεάζει τους διάφορους συμμετέχοντες. Στην μελέτη του συμπέρανε ότι ανάλογα με τον τρόπο που οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην αλλαγή υπάρχουν οι εξής ομάδες: Καινοτόμοι, Πρόωροι αποδέκτες, Πρόωρη πλειοψηφία, Καθυστερημένη πλειοψηφία και Ακόλουθοι.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, ο John Kotter δημοσίευσε το ορόσημο στην ιστορία της Διοίκησης Αλλαγών, το «*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*», στο Harvard Business Review. Ο Kotter ανέλυσε τα λάθη μεγάλων επιχειρήσεων που εφαρμόζαν αλλαγές στις επιχειρήσεις τους, οδηγώντας μέσα από τα συμπεράσματα σε διδάγματα τύπου «do it or not do it» προκειμένου οι οργανισμοί να επιτυγχάνουν καλύτερα στις αλλαγές τους. Ο Peter Senge το 1991 δημοσιεύει την «*Πέμπτη πειθαρχία: Η τέχνη και η πρακτική της οργάνωσης εκμάθησης*», η οποία αναγνωρίζεται από το Harvard Business Review ως ένα από τα σημαντικότερα βιβλία διαχείρισης της αλλαγής. Σύμφωνα με τον Senge (1991), υπάρχουν τέσσερις προκλήσεις για την έναρξη αλλαγών: α) πρέπει να υπάρχει μια επιτακτική υπόθεση για αλλαγή, β) πρέπει να υπάρχει χρόνος για αλλαγή,

γ) πρέπει να υπάρχει βοήθεια κατά τη διαδικασία αλλαγής και δ) κάποιο νέο πρόβλημα, που δεν θεωρούνταν προηγουμένως σημαντικό, να μην γίνει κρίσιμο εμπόδιο.

Οι Anderson & Ackerman (2001) δηλώνουν ότι οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν καινοτόμα αποτελέσματα στην αλλαγή μετασχηματισμού, ακόμη και σε δύσκολες εποχές. Εισάγουν την έννοια της ηγεσίας συνειδητής αλλαγής, παρέχοντας γνώσεις σχετικά με την κρίσιμη ανθρώπινη δυναμική και τη δυναμική της διαδικασίας αλλαγής που πρέπει να γνωρίζουν οι ηγέτες προκειμένου να επιτύχουν. Περιγράφουν την εξαιρετικά επιτυχημένη «πολυδιάστατη, διεργασιακή προσέγγιση» στο μετασχηματισμό, που αντιμετωπίζει την αλλαγή σε οργανωτικό, ομαδικό, σχεσιακό και προσωπικό επίπεδο, με μοντελοποίηση συμπεριφοράς, αλλαγή κουλτούρας. Οι Hamel και Zanini (2014) εστιάζοντας σε αποτυχίες των προγραμμάτων αλλαγής, αναφέρουν ότι η συνεχής βελτίωση ενός οργανισμού πέρα από την εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής, απαιτεί και τη δημιουργία πλατφορμών αλλαγής που ορίζονται και εφαρμόζονται από την ηγεσία του οργανισμού. Η πλατφόρμα αλλαγής επιτρέπει σε οποιονδήποτε να ξεκινήσει την αλλαγή, να στρατολογήσει το ανθρώπινο δυναμικό, να προτείνει λύσεις και να ξεκινήσει στοχευμένες δοκιμές. Οι Carman *at al.* (2019) στην έρευνά τους για την αλλαγή σε οργανισμούς υγείας, διαπιστώνουν ότι επειδή οι οργανισμοί είναι «ζωντανοί, κοινωνικοί οργανισμοί», η αλλαγή χωρίς σκόπιμο σχεδιασμό και ενίσχυση, δεν θα διαρκέσει. Θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σκόπιμα «μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, ειδάλλως οι παλιοί τρόποι αρχίζουν να επανέρχονται». Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η αλλαγή περιέχει τόσο περιστασιακές όσο και ψυχολογικές πτυχές, και η παράβλεψη αυτών θα οδηγήσει σε μια μη βιώσιμη κατάσταση, όπου ένας οργανισμός ενώ θα βρίσκεται σε έναν σταθερό κύκλο εφαρμογής της αλλαγής, δεν θα επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι Phillips & Klein (2023), αναφέρουν ότι οι οργανισμοί επιβιώνουν μόνο μέσα από την αλλαγή για την οποία υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις. Αυτές οι διαφορές απαιτούν να εξεταστούν οι στρατηγικές που αυξάνουν την αποδοχή της αλλαγής και μειώνουν τα εμπόδια με τρόπο που να βοηθούν τους εργαζόμενους να αποδεχτούν τις νέες οργανωτικές εξελίξεις. Επίσης, τονίζουν ότι η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει την αποδοχή της αλλαγής, επειδή η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να εμποδίσει τους εργαζόμενους να επιστρέψουν στην προηγούμενη κατάσταση. Την ευθύνη έχουν οι διαχειριστές των αλλαγών που είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την

καθοδήγηση, την αξιολόγηση, τον έλεγχο, την υποστήριξη και τη διατήρηση μιας εφαρμογής αλλαγής.

Οι τύποι αλλαγής σύμφωνα με τον Ackerman (1997) είναι τρεις: Η «**Αναπτυξιακή**» που μπορεί να είναι είτε προγραμματισμένη είτε επείγουσα, που ενισχύει ή διορθώνει υπάρχουσες πτυχές ενός οργανισμού εστιάζοντας συχνά στη βελτίωση μιας δεξιότητας ή μιας διαδικασίας. Αφορά κάθε οργανωτική αλλαγή που βελτιώνει και βελτιστοποιεί τις προηγούμενες στρατηγικές και διαδικασίες. Η «**Μεταβατική**» η οποία επιδιώκει να επιτύχει μια προσδιορισμένη επιθυμητή κατάσταση που είναι διαφορετική από την υπάρχουσα. Μπορεί να είναι επεισοδιακή, προγραμματισμένη, ή ριζοσπαστική (επιβαλλόμενη από το εξωτερικό περιβάλλον). Αφορά μια αλλαγή που γίνεται από έναν κοινωνικοοικονομικό οργανισμό, προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα σημαντικό πρόβλημα, να μεταβεί σε μια άλλη διαφορετική κατάσταση από την υφιστάμενη. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να είναι π.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές, αυτοματοποίηση. Η «**Μετασχηματιστική**» η οποία είναι ριζοσπαστική αλλαγή που μεταμορφώνει ριζικά και εκ' θεμελίων την κουλτούρα, τις αξίες και τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Ο μετασχηματισμός μπορεί να οδηγήσει σε έναν νέο οργανισμό που διαφέρει σημαντικά ως προς τη δομή, τις διαδικασίες, την κουλτούρα και τη στρατηγική. Μπορεί, επομένως, να οδηγήσει στη δημιουργία ενός οργανισμού που λειτουργεί με αναπτυξιακό τρόπο – ένας οργανισμός που μαθαίνει, προσαρμόζεται και βελτιώνεται συνεχώς.

Οι τύποι αλλαγής είναι επεξεργασίες που αναφέρονται στη διάκρισή τους μεταξύ σκόπιμων και έκτακτων στρατηγικών. Εδώ, κάνουμε διάκριση μεταξύ αναμενόμενων αλλαγών (αλλαγών που έχουν προγραμματιστεί εκ των προτέρων και συμβαίνουν όπως επιδιώκεται) και αναδυόμενων αλλαγών (αλλαγών που προκύπτουν αυθόρμητα από τοπική καινοτομία) και οι οποίες δεν ήταν αρχικά αναμενόμενες ή προβλεπόμενες σύμφωνα με τον Mintzberg (1987). Οι Marquis & Tilcsi (2013) συμπεραίνουν ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που προκαλούν αλλαγές στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Η παγκοσμιοποίηση και η επιταχυνόμενη καινοτομία στην τεχνολογία δημιουργούν ένα συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Φαινόμενα όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η τεχνολογική προσαρμοστικότητα των κινητών συσκευών έχουν προκαλέσει επανάσταση στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις και επηρεάζουν τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες, τους εργαζομένους και τον γενικότερο

περιβάλλον τους. Αυτό δημιουργεί μια συνεχή ανάγκη για αλλαγή και διαχείριση της αλλαγής στις επιχειρήσεις. Η ικανότητα διαχείρισης και προσαρμογής στις οργανωτικές αλλαγές είναι μια ουσιαστική ικανότητα που απαιτείται σήμερα στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, η μεγάλη και ταχεία οργανωτική αλλαγή είναι πολύ δύσκολη επειδή η δομή, η κουλτούρα και οι συνήθειες των οργανισμών συχνά αντικατοπτρίζουν ένα επίμονο και δύσκολο να αφαιρεθεί «αποτύπωμα» προηγούμενων περιόδων, οι οποίες είναι ανθεκτικές σε ριζικές αλλαγές, ακόμη και αν το τρέχον περιβάλλον του η οργάνωση αλλάζει γρήγορα.

Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών παρέχει έναν αριθμό θετικών επιπτώσεων που βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την ανάπτυξη και τη δυναμική κουλτούρα στον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Οι Revenio & Jalagat (2016) έχουν αντλήσει τα ακόλουθα οφέλη της διαχείρισης αλλαγών σε οργανισμούς. Έχουν δηλώσει ότι αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, τα ακόλουθα: 1) Η διαχείριση της αλλαγής δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταποκριθούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών. 2) Η διοίκηση και ο οργανισμός θα συνειδητοποιήσουν τη σημασία της αλλαγής και τα αναμενόμενα οφέλη που προέκυψαν όταν εφαρμοστούν με τον σωστό τρόπο. Επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία κάθε φορά που προκύπτουν πιέσεις για αλλαγή. 3) Η ικανότητα προσαρμογής της αλλαγής όταν συμβαίνει βοηθά τον οργανισμό να βελτιωθεί όσον αφορά τις διαδικασίες, τις δυνατότητες λήψης αποφάσεων, τις οικονομικές αποδόσεις και άλλα. 4) Εύκολος εντοπισμός του προβλήματος που απαιτεί προσπάθειες αλλαγής και επιτρέπει στον οργανισμό να εξοικειώσει εκείνα τα προβλήματα που απαιτούν σχέδιο αλλαγής. 5) Η αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς να επηρεαστούν οι καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού. 6) Παρέχει στη διοίκηση την τεχνογνωσία για την αξιολόγηση των συνολικών επιπτώσεων της αλλαγής. 7) Η κατανόηση της διαδικασίας αλλαγής από όλους τους υπαλλήλους πιθανότατα θα βελτιώνει την απόδοσή τους, επομένως, θα βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού. 8) Η διαχείριση της αλλαγής βοήθησε τον οργανισμό να εντοπίσει με ακρίβεια τα προβλήματα ή να προβλέψει τις προκλήσεις και να ανταποκριθεί σε αυτά αποτελεσματικά. 9) Η διαχείριση αλλαγών επιτρέπει στους οργανισμούς να εξοικονομήσουν κόστος και να αυξήσουν την απόδοση της επένδυσης, μειώνοντας έτσι τη σπατάλη πόρων, χρόνου και προσπάθειών. 10) Δημιουργία ευκαιριών για ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών, ανάπτυξη ηγεσίας και ανάπτυξη ομάδας.

Αν και το μοντέλο διαχείρισης αλλαγής μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα από τα καλύτερα εργαλεία διαχείρισης για να ξεπεραστούν οργανωτικά ζητήματα σε αυτόν τον δύσκολο επιχειρηματικό κόσμο, φαίνεται ότι υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις και εμπόδια σύμφωνα με τους Proctor και Doukakis (2003). Επομένως, η καλή κατανόηση τέτοιων αρνητικών θεμάτων όπως αυτά που ακολουθούν είναι επίσης πολύ σημαντική: **1) Αντίσταση στην Αλλαγή.** Αν και η αλλαγή γίνεται αποδεκτή από πολλούς, υπάρχουν επίσης ορισμένα μέλη του εργατικού δυναμικού που πιθανότατα θα αντιστέκονταν στην αλλαγή. Η αντίσταση έχει γίνει αναμφισβήτητη που δεν μπορεί να αγνοηθεί σε καμία προσπάθεια αλλαγής είτε σε ατομικό είτε σε οργανωτικό επίπεδο συμπεραίνουν οι Waddell & Sohar (1998). **2) Ανικανότητα Υπεύθυνων Αλλαγής.** Ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο αξιολόγησης της ετοιμότητας εφαρμογής των αλλαγών, καθώς η αλλαγή δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Επομένως, απαιτεί άτομα που έχουν την επαρκή γνώση και εξειδίκευση για να διαχειρίζονται και να επιβλέπουν τις διαδικασίες αλλαγής. **3) Η έννοια του Status Quo.** Όταν η διοίκηση μαζί με τους υπαλλήλους της αισθάνονται άνετα με την τρέχουσα απόδοση χωρίς κανένα σχέδιο βελτίωσης, μπορεί να προκύψουν κάποια εμπόδια στην εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών. Εάν κάποιος στον οργανισμό μπορεί να αρνηθεί να μάθει νέα πράγματα με τις αλλαγές, η προσπάθεια για αύξηση της απόδοσης μπορεί να γίνει ασήμαντη. **4) Έλλειψη Πληροφοριών.** Κατά την εφαρμογή αλλαγών, οι οργανισμοί δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν σωστά τυχόν προσπάθειες για αλλαγή. Αν και το σχέδιο αλλαγής είναι πολύ καλύτερο, αν δεν κοινοποιηθεί στο εργατικό δυναμικό και στον οργανισμό, η αποτελεσματικότητά του είναι αμφισβητήσιμη και οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να συμμετάσχουν στις προσπάθειες αλλαγής. **5) Έλλειψη Υποστήριξης Διαχείρισης.** Η επιτυχία ή η αποτυχία της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών εξαρτάται από την ανώτατη διοίκηση και την ανταπόκριση των μετόχων σε σχέση με την εφαρμογή της. Πολλές εταιρείες θεωρούν την αλλαγή ως χάσιμο χρόνου, χρημάτων και προσπάθειας, επομένως, δεν είναι πεπεισμένες για τις θετικές επιπτώσεις της αλλαγής. Παραμελούν να κατανοήσουν τη σημασία της επίτευξης έγκυρης προόδου εάν η αλλαγή ευθυγραμμίζεται με τους οργανωτικούς στόχους και στόχους.

Οι προσπάθειες για καλύτερη κατανόηση και διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ώθησαν τους ερευνητές να δημιουργήσουν μια ποικιλία μοντέλων, το καθένα με τις δικές του υποθέσεις και φιλοσοφικά θεμέλια. Στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση της αλλαγής, το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Kurt Lewin υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη

οργανωτική αλλαγή περιλαμβάνει την αποδέσμευση από την κατάσταση, την αλλαγή σε μια επιθυμητή τελική κατάσταση και, στη συνέχεια, την επαναπάγωση της αλλαγής για να γίνει μόνιμη σύμφωνα με τον Lewin (1947). Το μοντέλο διαδικασίας περιλαμβάνει τρία στάδια για οργανωτική αλλαγή. Το πρώτο στάδιο του «**ξεπαγώματος**» που είναι το αρχικό στάδιο της μετάβασης και ένα από τα πιο σημαντικά στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής. Συνεπάγεται την καλλιέργεια της συνειδητοποίησης για τη μετάβαση από την τρέχουσα ζώνη άνεσης σε μια μεταμορφωμένη κατάσταση, καθώς και την ενίσχυση της ετοιμότητας και της προθυμίας των ανθρώπων να αλλάξουν. Συνεπάγεται την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή και την αύξηση των κινήτρων των ανθρώπων να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Το δεύτερο στάδιο της «**αλλαγής**» το οποίο είναι επίσης γνωστό ως μεταβατικό στάδιο ή στάδιο πραγματικής εφαρμογής αλλαγής. Συνεπάγεται την προθυμία να υιοθετήσουμε νέους τρόπους να κάνουμε πράγματα. Τα άτομα είναι ξεπαγωμένα σε αυτό το σημείο και εφαρμόζεται η πραγματική τροποποίηση. Αυτό το βήμα απαιτεί προσεκτική προετοιμασία, καλή επικοινωνία και προώθηση της ατομικής συμμετοχής στην έγκριση της αλλαγής. Τέλος το τρίτο στάδιο της «**επανακατάψυξης**» όπου ο οργανισμός είναι έτοιμος να παγώσει ξανά μόλις διαμορφωθούν οι αλλαγές και το προσωπικό αποδεχτεί τους νέους τρόπους λειτουργίας. Μια σταθερή οργανωτική ιεραρχία, συνεπείς περιγραφές θέσεων εργασίας και ούτω καθεξής είναι ορατές αποδείξεις της ανανέωσης. Οι άνθρωποι και ο οργανισμός πρέπει επίσης να εσωτερικοποιήσουν ή να θεσμοθετήσουν τις αλλαγές κατά το στάδιο της ανανέωσης. Αυτό συνεπάγεται τη διασφάλιση ότι οι αλλαγές εφαρμόζονται με συνέπεια και ότι ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες.

Το μοντέλο αλλαγής των οκτώ βημάτων του Kotter (1995) είναι ένα άλλο εξέχον παράδειγμα. Το μοντέλο περιγράφει μια μέθοδο για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής και την αποφυγή των παγίδων που μαστίζουν τις αποτυχημένες πρωτοβουλίες αλλαγής, σε μια ίδια διαδικασία αλλαγής και περιλαμβάνει οκτώ βήματα που πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι. Τα βήματα σύμφωνα με τον Kotter είναι: **Βήμα 1 – Καθιέρωση της αίσθησης του επείγοντος αλλαγής**. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας μετασχηματισμού δίνει έμφαση στην αυξανόμενη αίσθηση του επείγοντος και στην ανάγκη για συνεργασία. Είναι δύσκολο να πειστεί σημαντικό προσωπικό να συμμετάσχει σε μια διαδικασία αλλαγής. Όταν ο επείγων χαρακτήρας είναι χαμηλός και χωρίς κίνητρο, η προσπάθεια θα αποτύχει.

Αυτή η πρώτη φάση, σύμφωνα με τον Kotter, είναι κρίσιμη, καθώς η έναρξη ενός προγράμματος οργανωτικής αλλαγής απαιτεί την επιθετική συμμετοχή πολλών εργαζομένων και ισχυρίζεται ότι οι μισοί από τους οργανισμούς που μελέτησε απέτυχαν στο πρώτο στάδιο (Kotter, 1995). **Βήμα 2 – Δημιουργία της καθοδηγητικής ομάδας.** Ενώ η αλλαγή στις επιχειρηματικές πρακτικές αναφέρεται συνήθως ως οργανωτική αλλαγή, σύμφωνα με τους Kee και Newcomer (2008), η αλλαγή δεν είναι πραγματικά οργανωτική μέχρι να προηγηθεί το άτομο και μετά η ομάδα αλλαγής. Τα μεγάλα έργα ανανέωσης, σύμφωνα με τον Kotter, συχνά ξεκινούν με ένα ή δύο άτομα και σε περίπτωση επιτυχημένων προσπαθειών μετασχηματισμού, ο συνασπισμός ηγεσίας γίνεται ακόμη μεγαλύτερος. Οι οργανισμοί είναι ιεραρχικοί αλλά πιο περίπλοκοι στον σημερινό κόσμο και οι ηγέτες χρειάζονται εσωτερική και εξωτερική υποστήριξη από τους ενδιαφερόμενους (εργάτες, συνεργάτες, επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές) για μια ποικιλία δραστηριοτήτων (Kotter, 1998). **Βήμα 3 – Δημιουργία οράματος.** Ένα όραμα είναι μια αναπαράσταση του μέλλοντος που περιλαμβάνει σε μια εικόνα, κάποιο ρητό ή σιωπηρό σχόλιο σχετικά με το γιατί οι άνθρωποι πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν αυτό το μέλλον. Επιπλέον, το όραμα εμπνέει την ανάληψη δράσης προς τη σωστή κατεύθυνση και βοηθά τους διαχειριστές αλλαγής στο συντονισμό των προσπαθειών των διαφόρων ενδιαφερομένων (Kotter, 1995). Οι Kee και Newcomer (2008) διερευνούν το ρόλο του ηγέτη στην αλλαγή, δηλώνοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο όραμα και όχι στο στόχο. **Βήμα 4 – Επικοινωνία του οράματος.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι είναι δυνατή η ευεργετική αλλαγή (Kotter, 1995) αλλιώς δεν θα κάνουν συμβιβασμούς, ακόμα κι αν είναι δυσαρεστημένοι με την υπάρχουσα κατάσταση. Η δύναμη ενός οράματος απελευθερώνεται μόνο όταν η πλειοψηφία των ανθρώπων συμφωνεί για τους στόχους και τις κατευθύνσεις του. Οι αποτυχίες στην επικοινωνία με το όραμα αποδίδονται συχνά στην αδυναμία των εργαζομένων χαμηλότερου επιπέδου να επικοινωνήσουν το όραμα, καθώς και στη γενική τάση του ανθρώπου να αντιστέκεται στην αλλαγή, με αποτέλεσμα αντίσταση στην αποδοχή πληροφοριών αλλαγής (Kotter, 1996). **Βήμα 5 – Ενδυνάμωση της δράσης και άρση εμποδίων.** Οι άνθρωποι έχουν ήδη ενδυναμωθεί ολοκληρώνοντας αποτελεσματικά τα βήματα ένα έως τέσσερα από τις διαδικασίες μετασχηματισμού. Ο κύριος στόχος του πέμπτου βήματος είναι να κινητοποιήσει έναν μεγάλο αριθμό ατόμων για να αναλάβουν δράση με την αφαίρεση των εμποδίων κατά την υλοποίηση του οράματος αλλαγής (Kotter, 1996). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων κυριολεκτικά σημαίνει ότι τους δίνεται η εξουσία να εκτελούν τις απαιτήσεις

της διαδικασίας αλλαγής. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνεπάγεται επίσης την παροχή γνώσεων, δεξιοτήτων, ευκαιριών, αυτονομίας, αυτοπεποίθησης και πόρων που χρειάζονται για να διαχειριστούν και να είναι υπεύθυνοι για την αλλαγή σύμφωνα με τον Gill (2003). Σύμφωνα με τον Kotter, υπάρχουν τέσσερα βασικά εμπόδια για την ενδυνάμωση του προσωπικού: είναι τα συστήματα πληροφοριών, η έλλειψη απαιτούμενων δεξιοτήτων, η αποθάρρυνση των υπαλλήλων να ενεργούν και οι επίσημες δομές που δυσκολεύουν τους εργαζόμενους να ενεργούν (Kotter, 1996). Οι διαχειριστές αλλαγής θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν ότι εμποδίζει τη δράση, να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες και συμπεριφορές για το έργο, να συνδέσουν συστήματα πληροφοριών και ανθρώπους με το όραμα και να προκαλούν την εξάλειψη φραγμών που υπονομεύουν την αλλαγή. **Βήμα 6 – Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών.** Λόγω του ότι ο πραγματικός μετασχηματισμός μιας εταιρείας απαιτεί χρόνο, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι και οι νίκες βοηθούν στη διατήρηση της δυναμικής. Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να τα παρατήσουν ή να γίνουν ανθεκτικοί στις αλλαγές εάν δεν δουν άμεσα αποτελέσματα (Kotter, 1995). Τα βραχυπρόθεσμα κέρδη θα πρέπει να είναι εμφανή και να συνδέονται με την προσπάθεια μετασχηματισμού. Οι εργαζόμενοι υφίστανται μεγαλύτερη πίεση για να επιτύχουν βραχυπρόθεσμες νίκες, γεγονός που μειώνει τη δέσμευσή τους στην προσπάθεια αλλαγής (Kotter, 1996). **Βήμα 7 – Ενοποίηση βελτιώσεων.** Η αλλαγή είναι ένα πολύ προσωπικό ζήτημα για πολλά άτομα και η αποδοχή της αλλαγής, ειδικά όταν αφορά το εργασιακό τους περιβάλλον, μπορεί να είναι δύσκολη. Η αντίσταση των εργαζομένων μπορεί να είναι ένα σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή, ειδικά για έργα που στοχεύουν στην τροποποίηση του τρόπου εργασίας των ανθρώπων. Προκειμένου να παγιωθούν οι βελτιώσεις, ο Kotter προτείνει μια σειρά από ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης της αξιοπιστίας στην αλλαγή συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δεν ευθυγραμμίζονται με το όραμα, την πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη εργαζομένων που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση του οράματος. Προτείνει προώθηση στη διαδικασία με υλοποίηση έργων, δράσεων και άλλους παράγοντες αλλαγής (Kotter, 1998). **Βήμα 8 – Προσάρτηση νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα και επιβολή αλλαγής.** Τα κοινά ιδανικά και οι συμβάσεις συμπεριφοράς των εργαζομένων αναφέρονται ως πολιτισμός. Δεν είναι εύκολο να ενσωματωθούν νέες προσεγγίσεις σε καθιερωμένους πολιτισμούς. Η κοινή ιδέα είναι ότι για να πετύχει μια πρωτοβουλία αλλαγής, πρέπει πρώτα να αλλάξει την εταιρική κουλτούρα. Η αλλαγή, από την άλλη πλευρά, συμβαίνει τελευταία, όχι πρώτη (Kotter 1996). Μπορεί να είναι δύσκολο να εδραιωθούν νέες τεχνικές σε

πολιτισμούς που είναι περισσότερο εστιασμένοι στο status quo συμπεραίνουν οι Kee and Newcomer (2008). Όταν ένα νέο στυλ διεξαγωγής των επιχειρήσεων γίνεται ο κανόνας και διεισδύει στην κυκλοφορία του αίματος του οργανισμού, η αλλαγή γίνεται κουλτούρα. Σύμφωνα με τον Kotter (1995) δύο βασικοί παράγοντες για την αλλαγή υπάρχουν. Η συνειδητή προσπάθεια να αναδειχτούν οι νέες προσεγγίσεις, συμπεριφορές και στάσεις για την βελτίωση της απόδοσης και η καθιέρωση ενός συστήματος προώθησης που ωθεί τους υπαλλήλους στο μέλλον, προσωποποιώντας πραγματικά τη νέα προσέγγιση. Το πρόβλημα και στα οκτώ στάδια που προτείνει ο Kotter είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων, όχι στρατηγικής, όχι συστημάτων, όχι κουλτούρας. Αυτά τα στοιχεία είναι εξαιρετικά σημαντικά, αλλά το βασικό ζήτημα είναι η συμπεριφορά. - τι κάνουν οι άνθρωποι και έτσι πρέπει να αλλάξουν σημαντικά αντιδρώντας. Τα προαναφερθέντα μοντέλα (Kurt Lewin`s – μοντέλο 3 σταδίων και John Kotter - μοντέλο 8 βημάτων) είναι απλοποιήσεις φαινομένων που χρησιμεύουν στη δημιουργία των εικόνων μας για το πώς λειτουργεί ο κόσμος.

Επίσης και οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται σε αλλαγές, είτε αυτές προέρχονται από την κυβέρνηση με την αλλαγή πολιτικής και νομοθεσίας, είτε μετά από λήψη απόφασης από τη διοίκηση του φορέα, είτε μέσα από ακραίες καταστάσεις κρίσης. Στο σημείο αυτό αναφέρουμε την πρόσφατη περίπτωση της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 που υποχρέωσε σε αλλαγή του θεσμικού πλαισίου αναφορικά με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, βάσει του οποίου όλες οι δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μας έπρεπε να αναπτύξουν ικανότητες διεκπεραίωσης του έργου τους σχεδόν αποκλειστικά μέσω τηλεργασίας των εργαζομένων και περαιτέρω ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην ολοκλήρωση των διαδικασιών. Στην τοπική αυτοδιοίκηση, θεσμικά κατοχυρωμένες αλλαγές, με συνενώσεις κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους επήλθαν το 1997 με το πρόγραμμα «Καποδίστριας». Έπειτα η διοικητική διαίρεση που προέκυψε αντικαταστάθηκε το 2010 με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» με βασικό σκοπό την μείωση του αριθμού των δήμων κατά 2/3 αλλά και των νομικών τους προσώπων. Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης εισήγαγε, ως διάδοχός του «Καλλικράτη», το 2018 με το πρόγραμμα «Κλεισθένης» που προέβλεπε μεταξύ άλλων και μέτρα για την βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των ΟΤΑ. Ειδικά για τους ΦΟΣΔΑ εκτεταμένο πρόγραμμα συγχωνεύσεων εισήγαγε ο Ν.4071/12 καθώς προέβλεπε την υποχρεωτική σύσταση ενός περιφερειακού συνδέσμου ΦΟΔΣΑ, ως

ΝΠΔΔ ή ΑΕ, στον οποίο όλοι οι δήμοι των διαχειριστικών ενοτήτων της περιφέρειας μετέχουν υποχρεωτικά. Περαιτέρω ρυθμίσεις για την βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ εισήχθησαν με το πρόγραμμα «Κλεισθένης».

Η οργανωτική αλλαγή ορίζεται σύμφωνα με τον Carnall, (1986) ως μια προσπάθεια τροποποίησης των στόχων, της δομής, της τεχνολογίας ή της εργασίας ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική εκτέλεση ενός μοντέλου αλλαγής απαιτεί επίσης την ευθυγράμμιση την τεχνολογίας και του οργανωτικού πλαισίου με το μοντέλο αλλαγής. Μια τέτοια ευθυγράμμιση δεν γίνεται αυτόματα. Απαιτεί ρητή και συνεχή εξέταση και προσαρμογή, όπου και όταν χρειάζεται, της τεχνολογίας και του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι μηχανισμοί και οι πόροι που διατίθενται για τη συνεχή υποστήριξη της διαδικασίας αλλαγής είναι κρίσιμοι. Η παρακολούθηση και η παρατήρηση γεγονότων και ζητημάτων καθώς εξελίσσονται είναι μια ευθύνη που πρέπει να ανήκει στα κατάλληλα μέλη του οργανισμού. Μαζί με την ευθύνη, αυτά τα μέλη του οργανισμού απαιτούν την εξουσία, την αξιοπιστία, την επιρροή και τους πόρους για να εφαρμόσουν τις συνεχιζόμενες αλλαγές. Η δημιουργία περιβάλλοντος, η ευθυγράμμιση της τεχνολογίας, του πλαισίου και του μοντέλου αλλαγής και η κατανομή της κατάλληλης ευθύνης και πόρων είναι κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική χρήση ενός σχεδιαστικού μοντέλου σε πολλούς οργανισμούς σήμερα που ενδεχομένως αντιπροσωπεύουν μια σημαντική (και επομένως προκλητική) απόκλιση από την πρακτική στο αποτέλεσμα.

Στην οργανωτική αλλαγή ένας οργανισμός αλλάζει τις διαδικασίες λειτουργίας, την τεχνολογία, την οργανωτική δομή, τη συνολική δομή ή τις στρατηγικές και παρακολουθεί τις συνέπειες αυτών των αλλαγών. Οι εξωτερικές ή εσωτερικές επιρροές συνήθως προκαλούν ή καταλήγουν σε οργανωτικές αλλαγές. Είναι ενδιαφέρον ότι όσο μεγαλύτερος είναι ένας δήμος, τόσο περισσότερο τείνει να αγγίζει τα όρια των δυνατοτήτων του και αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι υπάρχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των τοπικών προβλημάτων. Ως περιφερειακά κέντρα, οι μεγαλύτεροι δήμοι πρέπει επίσης να εκπληρώσουν περισσότερα καθήκοντα όμως είναι σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους μικρότερους. Η ισότιμη νομική υπόσταση, η έκταση των διοικητικών αρμοδιοτήτων των δήμων, οι τεράστιες διαφορές ως προς τις δυνατότητες, είναι βασικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όσον αφορά τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρωθούν.

1.6. Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού- ΦΟΔΣΑ

Η ενότητα αυτή επικεντρώνεται στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και πως αυτός εφαρμόζεται στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συμπεριλαμβάνει τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις, καθορισμού της πορείας ενός οργανισμού σε βάθος χρόνου. Ο τελικός σκοπός αποσκοπεί στην εκπλήρωση των στόχων μέσα από τη διαδικασία ενός στρατηγικού σχεδίου με παράλληλη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από την ηγεσία του οργανισμού. Η βιβλιογραφία της στρατηγικής περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό θεμάτων και ορισμών, και σε ορισμένους φαίνεται να είναι κατακερματισμένη και να στερείται συνεκτικής ταυτότητας. Επιπλέον, παρά την ευρεία εφαρμογή ορισμένων κεντρικών πλαισίων και εννοιών, αφθονούν πολλοί ορισμοί της στρατηγικής διοίκησης.

Η στρατηγική είναι πολύ σημαντική έννοια στον χώρο της διοίκησης και της επιχειρηματικότητας, και έχει διατυπωθεί με διάφορους τρόπους από πολλούς συγγραφείς. Οι διάφοροι ορισμοί που δίνονται από συγγραφείς και ερευνητές αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα της έννοιας και την ποικιλομορφία των προσεγγίσεων στη στρατηγική διοίκηση. Η στρατηγική περιλαμβάνει την καθορισμένη πορεία δράσης που ο οργανισμός θα ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων του, σύμφωνα με τον Chandler (1962). Περιλαμβάνει τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους της οργάνωσης, την πορεία δράσης αλλά και την κατανομή των πόρων που είναι αναγκαίοι για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ο Quinn (1980), ορίζει την στρατηγική ως ένα σχέδιο που περιλαμβάνει σε ένα ενιαίο σύνολο τους βασικούς σκοπούς ενός οργανισμού, τις πολιτικές και τις αναγκαίες πράξεις. Η στρατηγική απαιτεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, των ευκαιριών και των απειλών, καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι ικανότητες και οι αδυναμίες του οργανισμού. Η στρατηγική σύμφωνα με τον Porter (1996), είναι κατά κύριο λόγο η τοποθέτηση του οργανισμού στο περιβάλλον. Ένας άλλος ορισμός δίνεται από τον Kenneth (1981), ο οποίος ορίζει την στρατηγική ως ένα σχέδιο, στο οποίο καταγράφονται ο σκοπός του οργανισμού, οι στόχοι και οι πολιτικές που θα συμβάλλουν στην επίτευξη του σκοπού του. Η στρατηγική είναι μια σημαντική διαδικασία που καθορίζει τον προσανατολισμό και τους στόχους ενός οργανισμού και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Το πώς αλληλοεπιδρά με τον κόσμο μέσα στον οποίο λειτουργεί ένας

οργανισμός σύμφωνα με τον Lynch, (2015), ορίζεται με την στρατηγική που καθορίζει την βασική κατεύθυνση προς το μέλλον, τον σκοπό, τις φιλοδοξίες, αλλά και την κατανομή των πόρων. Η στρατηγική καθορίζεται ως κατεύθυνση σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2021), ο οποίος αναφέρει ότι στρατηγική είναι η κατεύθυνση και η προσέγγιση ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με το συνδυασμό των πόρων και των δεξιοτήτων του οργανισμού με τελικό σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών των συμμετεχόντων. Όλοι αυτοί οι ορισμοί επισημαίνουν την σημασία της στρατηγικής ως ενός πλάνου που καθορίζει τους στόχους και την κατεύθυνση ενός οργανισμού, τις δράσεις που απαιτούνται για την επίτευξή τους, και την αντιμετώπιση του περιβάλλοντος και των πόρων του οργανισμού.

Στο παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο μπορούμε να διατυπώσουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός, ενσωματώνει διατυπωμένες μεθόδους με τις οποίες θα οργανώσει τις ικανότητες του, το ανθρώπινο δυναμικό και τους οικονομικούς του πόρους, με απώτερο σκοπό να μεταβεί σε μια κατά το δυνατόν προκαθορισμένη, νέα ανταγωνιστική κατάσταση στο μέλλον. Η στρατηγική είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την καθοδήγηση της δράσης ενός οργανισμού προς την επίτευξη των στόχων του και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η κατανόηση των διάφορων προσεγγίσεων της στρατηγικής μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια στρατηγική που του επιτρέπει να επιτύχει τους στόχους του σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον.

Οι στρατηγικές ικανότητες (*strategic competences*) ενός οργανισμού περιλαμβάνουν δύο δομικά στοιχεία που είναι οι **πόροι** (*resources*) και οι **δεξιότητες** του (*capabilities*). Οι πόροι ενός οργανισμού περιλαμβάνουν τα υλικά και τα άυλα περιουσιακά του στοιχεία, όπως τα κτίρια, τα μηχανήματα, μια πατέντα κ.ά. Οι δεξιότητες του αναφέρονται στον τρόπο που αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα περιουσιακά του στοιχεία σύμφωνα με τους Thompson & Martin (2010) και Παπαδάκης (2016). Πόροι και δεξιότητες που μπορούν να αναδειχθούν ως σημαντικοί στην ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων αναφέρονται ενδεικτικά στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 1.2

Πόροι / Δεξιότητες οργανισμών

Κατηγορία	Πόροι Δεξιότητες
Φυσικοί Πόροι	Τοποθεσία, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, εξοπλισμός, πρώτες ύλες
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Μετρητά, ισοδύναμα μετρητών, υπάρχοντα κεφάλαια, πηγές άντλησης κεφαλαίων
Τεχνολογικοί πόροι	Πατέντες, διαδικασίες παραγωγής, σχέδια
Άυλοι, Εμπορικοί πόροι	Φήμη, πνευματική ιδιοκτησία, όνομα και αξία μάρκας, εικόνα επιχείρησης, εμπορικά μυστικά, συμβάσεις με άλλους οργανισμούς
Ανθρώπινοι πόροι	Ικανότητες και εμπειρία εργαζομένων, ηγεσία, κουλτούρα του οργανισμού
Διοικητικές/Οργανωσιακές δεξιότητες	Διοικητικές Πρακτικές και διαδικασίες, οργανωτική δομή, καινοτομικές δεξιότητες, επιστημονικές δεξιότητες, δεξιότητες αποτελεσματικής μετατροπής των εισροών σε εκροές, επιχειρηματικό μοντέλο, δεξιότητες μάρκετινγκ κ.λπ.

(Πηγή: Σαρμανιώτης, 2021)

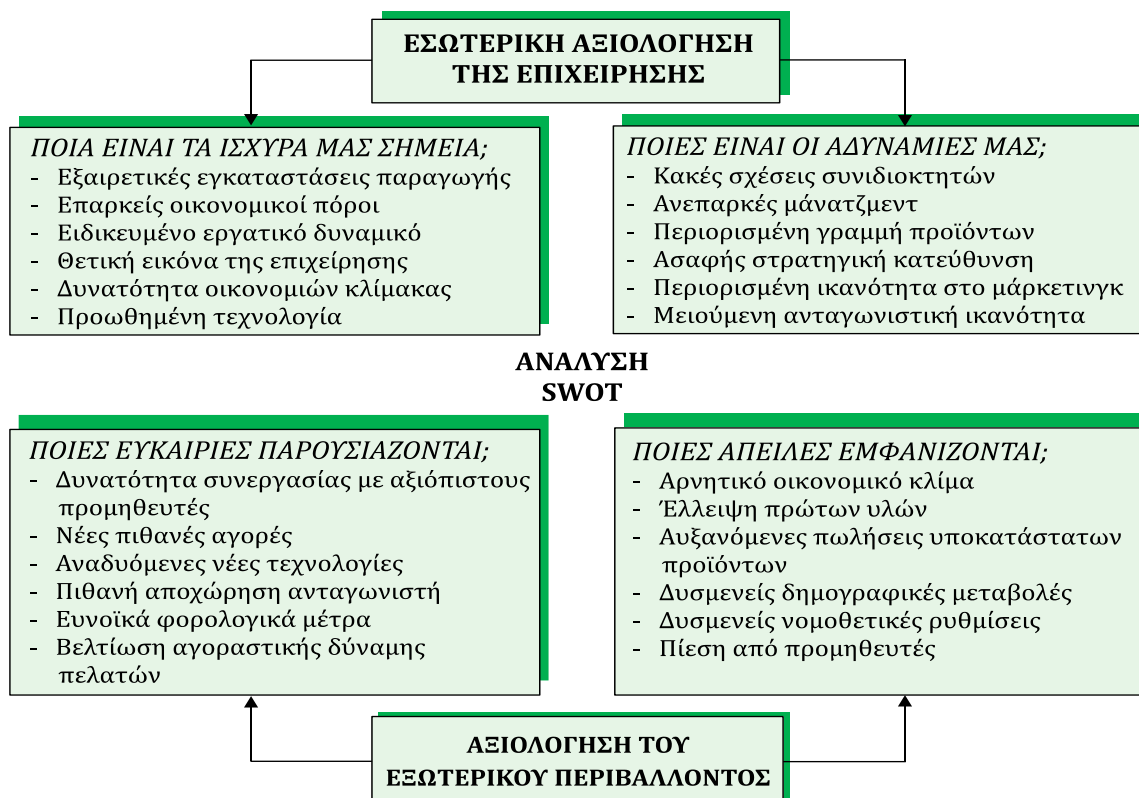
Βασικό και ίσως το πιο δημοφιλές εργαλείο για να αναλύσουμε του περιβάλλον ενός οργανισμού είναι η S.W.O.T. ανάλυση. Η ανάλυση αυτή βοηθά την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος με την εξέταση των Ισχυρών (Strengths) στοιχείων και των Αδυναμιών (Weaknesses) του οργανισμού, όπως επίσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος με την εξέταση των Ευκαιριών (Opportunities) και των Απειλών (Threats) που μπορεί να εμφανίζονται στο περιβάλλον. Μέσω της ανάλυσης SWOT, ο οργανισμός αναγνωρίζει τις ισχυρές του πλευρές για να τις εκμεταλλευτεί, αντιμετωπίζει τις αδυναμίες του για να τις βελτιώσει, αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν και αντιμετωπίζει τις απειλές προληπτικά. Αυτή η συνολική ανάλυση του περιβάλλοντος βοηθά στην εξεύρεση στρατηγικών και στον σχεδιασμό δράσεων για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού. Η ανάλυση S.W.O.T. βασίζεται στην υπόθεση ότι αν και εφόσον τα αρμόδια στελέχη του οργανισμού αξιολογήσουν σωστά και προσεκτικά τα ισχυρά σημεία (πόρους και δυνατότητες), τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, θα προκύψει μια στρατηγική που θα προδιαγράψει και θα διασφαλίζει την επιτυχία του οργανισμού. Ένας βασικός

στόχος είναι να προσδιορισθούν οι θεμελιώδεις ή ξεχωριστές ικανότητες (distinctive competences) του οργανισμού, δηλαδή τα δυνατά του σημεία που του δίνουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών του κλάδου. Τέτοια μπορεί σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2021) να είναι: η τεχνολογική υπεροχή, η ισχυρή φήμη, η ικανότητα παραγωγής, η υψηλή ποιότητα κ.λπ..

Οι Wheelen *at al.* (2015) αναφέρουν ότι για να διαμορφώσει ένας οργανισμός στρατηγική, πρωταρχικό ρόλο παίζει να διερευνήσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή το έμμεσο ή μακροπεριβάλλον και το άμεσο ή μακροπεριβάλλον. Ο οργανισμός θα πρέπει να ερευνήσει προσεκτικά το μικρο & μακρο περιβάλλον του, να εντοπίσει μελλοντικές τάσεις και τυχόν ευκαιρίες που αναδύονται από αυτές αλλά και να αντιμετωπίσει τυχόν απειλές που θα καταγραφούν στην ανάλυση. Παράδειγμα ανάλυσης με κύρια και καίρια ερωτήματα μπορεί να έχει την δομή του πίνακα που παρατίθεται παρακάτω.

Εικόνα 1.3

Δομή SWOT Analysis με κύρια ερωτήματα



(Πηγή: Σαρμανιώτης, 2021)

Η **PESTEL** ανάλυση (Political, Economic, Social, Technological, Ecological, Legal) είναι ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο για τον προσδιορισμό των μακρο (εξωτερικών) δυνάμεων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός σύμφωνα με τους Johnson et al. (2008). Οι παράγοντες που συνθέτουν την PESTEL (pestleanalysis.com) είναι: **Πολιτικοί:** καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο μπορούν να επηρεάσουν μία επιχείρηση ή έναν συγκεκριμένο κλάδο (θεσμοί, νόμοι, πολιτική σταθερότητα, καθώς και εμπορικές, δημοσιονομικές και φορολογικές πολιτικές). **Οικονομικοί:** έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης, επηρεάζοντας άμεσα την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της (επιτόκια, ποσοστά απασχόλησης ή ανεργίας, κόστος των πρώτων υλών, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες). **Κοινωνικοί:** αφορούν στον εντοπισμό των αναδυόμενων τάσεων ή περιορισμών, την κατανόηση των αναγκών, επιθυμιών των καταναλωτών σε ένα κοινωνικό περιβάλλον (δημογραφικά στοιχεία, επίπεδα εκπαίδευσης, συνήθειες, ήθη και έθιμα, αλλαγές νοοτροπίας, αλλαγές στον τρόπο ζωής). **Τεχνολογικοί:** αφορούν στην τεχνολογική καινοτομία και ανάπτυξη που θα μπορούσε να επηρεάσει μια αγορά ή έναν κλάδο (αλλαγές στην ψηφιακή ή κινητή τεχνολογία, αυτοματοποίηση, έρευνα και την ανάπτυξη). **Περιβαλλοντικοί:** αφορούν στην αλληλεπίδραση με το φυσικό περιβάλλον τη βιωσιμότητα και τις οικολογικές τάσεις (κλίμα, ανακύκλωση, αποτύπωμα άνθρακα, απορρίμματα, χρήση επιβλαβών χημικών κ.λπ.). **Νομικοί:** αφορούν στη νομιμότητα δράσης της επιχείρησης (νομικό πλαίσιο, αλλαγή στη νομοθεσία, εργατική νομοθεσία, δίκαιο των καταναλωτών, υγεία και ασφάλεια, διεθνείς κανονισμοί κ.λπ.).

Η ανάλυση αυτή βοηθάει την ηγεσία ενός οργανισμού στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, με διττό τρόπο: α) αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στο μέλλον στρέφοντας στοχευμένα την προσπάθεια του οργανισμού σε αυτή την κατεύθυνση προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω η θέση του στον κλάδο, ενώ β) ταυτόχρονα μπορούν να εντοπίσουν απειλές ώστε να ενεργήσουν έγκαιρα προς τη μείωση του αντικτύπου ή της αποφυγής αυτών στη δράση του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιγράφεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός καθορίζει τη στρατηγική του κατεύθυνση και λαμβάνει αποφάσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιήσει τους πόρους του προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, περιλαμβάνονται επίσης μηχανισμοί ελέγχου που βοηθούν στην καθοδήγηση και παρακολούθηση της εφαρμογής

της στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού εκτελείται από εξειδικευμένα στελέχη του οργανισμού, τα οποία συνήθως αναλαμβάνουν τη συγκέντρωση και ανάλυση πολλαπλών πληροφοριών που αφορούν τον οργανισμό και τη σχέση του με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι θεωρητικοί Mintzberg και Quinn (1996) έχουν εξετάσει τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και έχουν τονίσει τη σημασία της στρατηγικής σκέψης κατά τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων. Αυτός ο σχεδιασμός μπορεί να προγραμματιστεί και να ληφθεί υπόψη ως μέρος της συνολικής δραστηριότητας καθώς ο οργανισμός προσαρμόζεται στο περιβάλλον του ή ανταγωνίζεται στην αγορά. Το στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει την καθορισμένη στρατηγική κατεύθυνση, τους στρατηγικούς στόχους, τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων, το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης και την ανάθεση των αναγκαίων πόρων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- 1.Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων:** Στο αρχικό στάδιο, ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει τους βασικούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει στο μέλλον. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, εφικτοί, συναφείς και χρονολογήσιμοι.
- 2.Ενέργειες για την Επίτευξη Στόχων:** Αφού καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι, πρέπει να οριστούν οι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Αυτές οι ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν δράσεις, πρωτοβουλίες και προγράμματα.
- 3.Χρονοδιάγραμμα:** Το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει ένα χρονοδιάγραμμα που ορίζει πότε αναμένεται να υλοποιηθούν οι διάφορες ενέργειες και πότε προβλέπεται η επίτευξη των στόχων.
- 4.Κατανομή Πόρων:** Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει επίσης την κατανομή των απαιτούμενων πόρων, όπως ανθρώπινο δυναμικό, χρήματα, υλικά και τεχνολογία, για την υλοποίηση των στρατηγικών ενεργειών.

Εν ολίγοις, το στρατηγικό σχέδιο περιγράφει το «πώς» θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, με «ποιους» πόρους και μέσα, και σε «ποιο» χρονικό πλαίσιο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι συνήθως μακροπρόθεσμος και συνδέεται με τον οργανωτικό σχεδιασμό, και οι προσεγγίσεις μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό και το περιβάλλον του. Συνήθως ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μακροπρόθεσμος και τα βήματα οργανωτικής δράσης καθορίζονται από δύο έως πέντε χρόνια στο μέλλον σύμφωνα με τον Daft, (2008). Η ανώτερη ηγεσία ενός οργανισμού έχει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της στρατηγικής του. Ο οργανισμός πρέπει να είναι ετοιμοπόλεμος για τις ανατροπές και τις

αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν το περιβάλλον του, και η στρατηγική πρέπει να προσαρμόζεται κατάλληλα συμπεριλαμβάνοντας διαδικασίες διαμόρφωσης και εφαρμογής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά στο συντονισμό και των δύο. Ωστόσο, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αναλυτικό χαρακτήρα δηλαδή, περιλαμβάνει την «εύρεση των κουκκίδων». Ο ίδιος ο σχηματισμός στρατηγικής περιλαμβάνει σύνθεση δηλαδή «σύνδεση των κουκκίδων» μέσω στρατηγικής σκέψης. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός εμπεριέχεται στην δραστηριότητα διαμόρφωσης στρατηγικής σύμφωνα με τους Mintzberg & Quinn (1996).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού επομένως έχει εισροές, δραστηριότητες, εκροές και αποτελέσματα. Οι τυπικές προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού σύμφωνα με τον Ingram (2015) περιλαμβάνουν διαδικασίες που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών για τον οργανισμό. Αυτές οι προσπάθειες βοηθούν τον οργανισμό να προετοιμαστεί για τις αλλαγές και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά του και την επίτευξη των στόχων του. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η στρατηγική του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης όμως σύμφωνα με τον Rumelt (2011) της διάγνωσης του περιβάλλοντος, της ανταγωνιστικής κατάστασης, της καθοδηγητικής πολιτικής για το τι στοχεύει να επιτύχει ο οργανισμός αλλά και οι βασικές ενέργειες ή δράσεις που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη της κατευθυντήριας πολιτικής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει την ορθή επικοινωνία των συνολικών στόχων και την απόλυτη κατανόηση των ρόλων των ομάδων ή του ατόμου για την επίτευξή τους. Επιπλέον χρειάζεται σύμφωνα με τον Kerzner (2001), η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης που πρέπει να είναι εμφανής σε όλη τη διαδικασία σχεδιασμού για τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή, τη διασφάλιση της αποδοχής και την αποφυγή κοινών παγίδων.

Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού ολοκληρώνεται σύμφωνα με τους Γιοβάνη & Πάσχο (2019) στα παρακάτω έξι στάδια: **1ο Στάδιο: Αναγνώριση και καθορισμός των προβλημάτων.** Σε αυτό το στάδιο εξετάζεται η αποστολή του οργανισμού που αναφέρεται στο λόγο ύπαρξής του και προσδιορίζονται ζητήματα που χρήζουν προσοχή και επίλυση. Επίσης, σε αυτό το στάδιο γίνεται η διαδικασία καθορισμού των αρχικών στόχων που θα καθοδηγήσουν την προσπάθεια αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων. **2ο Στάδιο: Ανάλυση περιβάλλοντος (SWOT analysis).** Κατά το στάδιο αυτό, από τα στελέχη εξετάζεται το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο

οργανισμός. Συγκεκριμένα στην εσωτερική ανάλυση αναλύονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού. Ποιοι πόροι, δυνατότητες και ικανότητες διαθέτει ο οργανισμός που τον καθιστούν ανταγωνιστικό (δυνατά σημεία) και ποια αδυναμία τον περιορίζουν (αδύνατα σημεία). Στην εξωτερική ανάλυση, αναλύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Ποιες ευκαιρίες μπορεί να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός (ευκαιρίες) και ποια εξωτερικά παράγοντα μπορεί να του προκαλέσουν προβλήματα (απειλές). Η συνολική ανάλυση αυτών των παραγόντων βοηθάει στην κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και της θέσης του μέσα σε αυτό. Επιτρέπει επίσης στον οργανισμό να αναπτύξει στρατηγικές που αξιοποιούν τα δυνατά του σημεία, αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες του, αξιοποιούν τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζουν τις απειλές. **3ο Στάδιο: Καθορισμός Στόχων.** Η ανάλυση του περιβάλλοντος του προηγούμενου σταδίου παραδίδεται στην ηγεσία του οργανισμού για τη λήψη απόφασης αναφορικά με τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού και των επιμέρους στόχων που θα υλοποιήσουν την στρατηγική. **4ο Στάδιο: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης.** Αφορά στην περαιτέρω ανάλυση των στρατηγικών στόχων βάσει σχεδίων δράσης για την επιμέρους επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε όλο το εύρος της οργάνωσης. Σε αυτά περιγράφονται οι ενέργειες, τα χρονοδιαγράμματα, τα παραδοτέα, και οι πόροι που απαιτούνται. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται δείκτες απόδοσης των σχεδίων δράσης. Τα σχέδια δράσης συνθέτουν το συνολικό πρόγραμμα δράσης του οργανισμού. **5ο Στάδιο: Εφαρμογή του Προγράμματος Δράσης.** Τα σχέδια δράσης κατανέμονται ιεραρχικά στις αρμόδιες – εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες του οργανισμού προκειμένου να εφαρμοστούν όπως έχουν προκαθοριστεί στο προηγούμενο στάδιο. Το πρόγραμμα δράσης παρακολουθείται με την εξέλιξη των δεικτών μέτρησης. **6ο Στάδιο - Αξιολόγηση του προγράμματος.** Τα αρμόδια στελέχη για το Στρατηγικό Σχεδιασμό καταγράφουν την εξέλιξη των στόχων και των δεικτών και σημειώνουν το επίπεδο αποδοτικότητας στα χρονικά σημεία μέτρησης κατά τη διάρκεια υλοποίησης. Αν προκύψουν αποκλίσεις λαμβάνονται περαιτέρω αποφάσεις για την εφαρμογή μέτρων εξάλειψης των αποκλίσεων και των αιτίων τους. Το στάδιο αυτό δίνει την απαραίτητη ανατροφοδότηση στα προηγούμενα στάδια του σχεδιασμού.

Σύμφωνα με την Ανδρεοπούλου (2014) ο περιφερειακός και τοπικός σχεδιασμός αντιπροσωπεύουν σημαντικά εργαλεία για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων στην ανάπτυξη που παρουσιάζονται σε διάφορες περιοχές ενός κράτους. Αυτό το είδος

σχεδιασμού εστιάζει στη διαμόρφωση στρατηγικών και πολιτικών για την επίτευξη βελτίωσης της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής κατάστασης σε διαφορετικές περιοχές ενός κράτους. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο τομέα της Ελλάδας θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά με την καθιέρωση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ στην Ελλάδα, τα οποία περιλαμβάνουν δυο στάδια: α) το Στρατηγικό Προγραμματισμό και β) τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό. Περιλήφθηκαν με τα άρθρα 203-207 για πρώτη φορά στο Ν.3463/2006 ο οποίος προβλέπει την εκπόνηση τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) από τους Δήμους της χώρας. Στη συνέχεια με το Ν.3852/2010 στο άρθρο 203 προβλέφθηκαν τα Επιχειρησιακά Προγράμματα και έγιναν υποχρεωτικά προκειμένου να δημιουργηθούν σταθερές δομές παρακολούθησης και βελτίωσης της απόδοσης με χρήση εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και ελέγχου των αποτελεσμάτων της δράσης των ΟΤΑ της χώρας. Ο σκοπός εκπόνησης ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος στους ΟΤΑ αφορά: Στην προώθηση της ανάπτυξης στην περιοχή επικράτειας του ΟΤΑ-Στον Εσωτερικό του εκσυγχρονισμό ως οργάνωση-Στη διεύρυνση της συνέργειας του ΟΤΑ με τα ενδιαφερόμενα μέρη και με άλλους φορείς που άπτονται της δράσης του.

Τα όργανα η διαδικασία και τρόπος εκπόνησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ καθορίστηκε με το Π.Δ.185/2007 (ΦΕΚ Α' 221), (Τροποποίηση με Π.Δ. 89/2011 ΦΕΚ Α 213). Γενικά η εκπόνηση των ΕΠ υποστηρίζεται περαιτέρω και με Υπουργικές Αποφάσεις που εκδίδει η εκάστοτε κυβέρνηση. Για την δημοτική περίοδο 2014-2019 εκδόθηκε η Απόφαση του Υπουργείου Εσωτερικών 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ Β' 2970/04.11.2014) η οποία αφορά το περιεχόμενο, τη δομή και τον τρόπο υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ Α' βαθμού. Ο ορισμός του στρατηγικού σχεδιασμού που δίνεται, είναι ως: «συστηματική διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής μέσω της οποίας ο Δήμος συμφωνεί στις προτεραιότητες που είναι αναγκαίες για την αποστολή του και ανταποκρίνονται στο περιβάλλον του. Ο ρόλος του είναι να προγραμματίσει, να εφαρμόσει και να κάνει πιο λειτουργική τη στρατηγική». Περιλαμβάνει δύο βασικές ενέργειες. Την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και το Στρατηγικό Σχέδιο του Δήμου.

Το θεωρητικό πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού όπως αναπτύχθηκε μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ένας ικανός οργανισμός είναι αυτός που μπορεί να διαχειρίζεται τους

διαθέσιμους, φυσικούς, ανθρώπινους, πληροφοριακούς και οικονομικούς πόρους του. Έτσι ένα στρατηγικό σχέδιο υψηλής ικανότητας θα πρέπει να συνδυάζει ισχυρή πολιτική βούληση, διαχείριση προγραμμάτων και πόρων τα οποία με τη σειρά τους θα επιτρέψουν σε ένα οργανωτικό μοντέλο να είναι προσαρμοστικό, αποτελεσματικό και αποδοτικό. Θα πρέπει να επικεντρώνεται σε όλα τα συστήματα διαχείρισης και ειδικότερα, στην ισχυρή διαχείριση κεφαλαίου, την οικονομική διαχείριση, την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την ηγεσία, που το καθένα έχει σημαντικό ρόλο να παίζει σε έναν οργανισμό που επιδιώκει παροχή υψηλών επιδόσεων. Η υλοποίηση της στρατηγικής σε έναν δημόσιο οργανισμό πρέπει να στοχεύει στον καθορισμό στόχων, βασιζόμενη στο όραμα, την αποστολή αλλά και τις αξίες που πρεσβεύει. Το στρατηγικό σχέδιο, η ιεράρχηση του σε μέτρα και το επιχειρησιακό σχέδιο «στοχεύουν» στην έννοια της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στην επόμενη ενότητα θα αποσαφηνιστούν οι έννοιες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως εργαλεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και μοχλοί υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των οργανισμών Περιφερειακής και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

1.7 Νέο Δημόσιο μάνατζμεντ και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο, προσεγγίζοντας βασικές βιβλιογραφικές αναφορές, του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) ως εργαλείου εντοπισμού προβλημάτων με δυνατότητες που μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση τους. Επίσης περιγράφεται η νομική εξέλιξη στην Ελλάδα με σημαντικότερο προωθητικό παράγοντα την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς έχουν τεθεί σε εφαρμογή διάφορα προγράμματα στο πλαίσιο των αρχών του ΝΔΜ. Στόχος είναι: α) ο οργανωσιακός εξορθολογισμός της κατακερματισμένης οργανωτικής δομής που ως συνέπεια είχε την επικάλυψη αρμοδιοτήτων και την πολυνομία. Επίσης σημαντικά προβλήματα αποδοτικής διαχείρισης των οικονομικών πόρων και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να επιλυθούν. Ο εξορθολογισμός που επιχειρήθηκε ιδιαίτερα σε τοπικό επίπεδο τις δεκαετίες 2000 και 2010, βελτίωσε τις οικονομικές και διαχειριστικές επιδόσεις των δημοσίων υπηρεσιών και των ΟΤΑ. Βέβαια η μεγαλύτερη δυνατή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες/πολίτες πρέπει να αποτελεί τον απώτερο στόχο κάθε μεταρρυθμιστικού μοντέλου στην δημόσια διοίκηση, ακολουθώντας τον βασικό κανόνα του μάνατζμεντ για

την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Απαιτείται όμως η διασφάλιση της εσωτερικής ποιότητας, η οποία μέσω μέτρων και δράσεων μπορεί να παράγει αυτό που πραγματικά έχουν ανάγκη οι πολίτες.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) είναι μια θεωρητική προσέγγιση για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών σε μια χώρα. Ο όρος ΝΔΜ αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1980 και περιγράφει μια σειρά από πρακτικές και μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Σκοπός του ΝΔΜ ήταν σύμφωνα με τον Tolofari (2005), να επιφέρει στο δημόσιο τομέα αρχές και πρακτικές που συνδέονταν με την επιχειρηματική και ιδιωτική διαχείριση, με στόχο η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών να αυξηθούν. Σε πλήρη αντιστοίχιση με τον ιδιωτικό τομέα που επικεντρώνεται στον πελάτη και την εξυπηρέτηση των αναγκών του, οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ εστιάζουν στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με επίκεντρο τον πολίτη ως τον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών ή τον πελάτη του δημόσιου τομέα (www.managementstudyguide.com). Σύμφωνα με τον Smith, (2014) οι μεταρρυθμιστές του ΝΔΜ αρχικά εφάρμοσαν αποκεντρωμένα μοντέλα παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να δώσουν στους δημόσιους φορείς τη δυνατότητα να παρέχουν με μεγαλύτερη ελευθερία τα προγράμματα ή τις υπηρεσίες τους στους πολίτες.

Οι βασικές κινητήριες δυνάμεις που επηρεάζουν την προώθηση των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ είναι δύο κατά τον Hood (1991). Αυτές οι κινητήριες δυνάμεις επηρεάζουν την υιοθέτηση και υλοποίηση των αρχών και πρακτικών του ΝΔΜ στις δημόσιες υπηρεσίες. Πρώτον οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες επηρεάζουν τις αποφάσεις των δημόσιων αρχών και οργανισμών. Οι αυξημένες προκλήσεις στο οικονομικό περιβάλλον, η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και η απαίτηση για αυξημένη διαφάνεια και λογοδοσία μπορούν να ωθήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες προς την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων που συνδέονται με το ΝΔΜ. Δεύτερον η πραγματική επιθυμία για μεταρρύθμιση από τη διοίκηση και τους ενδιαφερόμενους φορείς που αντιλαμβάνονται την ανάγκη και τα οφέλη των μεταρρυθμίσεων. Η πραγματική δέσμευση για αλλαγή και βελτίωση συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση των αρχών του ΝΔΜ. Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνουν την ύπαρξη επαρκούς τεχνογνωσίας για την υλοποίηση των αλλαγών, τη συναίνεση και

συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων φορέων και την πολιτική βούληση για την πραγματική μεταρρύθμιση. Όλες αυτές οι παράμετροι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες προσαρμόζονται στις αρχές του ΝΔΜ, προσδιορίζοντας το αν επιτυγχάνεται η βελτίωση της αποδοτικότητας και η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών.

Το πλαίσιο ανάπτυξης του ΝΔΜ προκύπτει και από τις εκθέσεις του ΟΟΣΑ (1990, 1993) και το υπόδειγμα που προτείνει περιλαμβάνει οκτώ βασικές τάσεις: α) Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια, επιτρέποντας ευελιξία στη διαμόρφωση της στρατηγικής. β) Εξασφάλιση ποιότητας μέσω ελέγχου και υπευθυνότητας: Προωθείται η ποιότητα μέσω ελέγχου, υποχρεώσεων λογοδοσίας, και αμοιβών βασιζόμενων στην απόδοση. γ) Ανάπτυξη συνθηκών ανταγωνισμού και ελευθερίας επιλογών: Προωθείται ο ανταγωνισμός και η ελευθερία επιλογών μέσω της αγοράς. δ) Παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών. ε) Βελτίωση της διοίκησης και εκπαίδευσης του προσωπικού. στ) Αναβάθμιση της τεχνολογίας πληροφόρησης με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. ζ) Ποιοτική βελτίωση της νομοθεσίας. η) Ενδυνάμωση των λειτουργιών καθοδήγησης για την υλοποίηση πολιτικών και στρατηγικών. Αυτές οι τάσεις λιγότερο ή περισσότερο δείχνουν πώς οι χώρες μέλη του ΟΟΣΑ προσπαθούν να προσαρμοστούν και να βελτιώσουν τις δομές τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Τα κύρια ζητήματα στα οποία επικεντρώθηκε το ΝΔΜ αφορούσαν τον οικονομικό έλεγχο, τη σχέση ποιότητας-τιμής και κόστους-οφέλους, την αύξηση της αποτελεσματικότητας, την εφαρμογή στοχοθεσίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης, της λογοδοσίας, της λήψης αποφάσεων και την αποτελεσματική άσκηση εξουσίας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σύμφωνα με τον Giannetto, (2015). Η απόδοση αξιολογείται με ελέγχους, βάσει σημείων αναφοράς της επίδοσης και με δείκτες απόδοσης. Ειδικότερα το ΝΔΜ καθοδηγεί το σχεδιασμό αποτελεσματικού διαχειριστικού ελέγχου που βασίζεται σε τρεις βασικές ιδέες: (1) η βελτίωση της απόδοσης απαιτεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα δίνοντας έμφαση στις εκροές και λιγότερο στις εισροές ή στις διαδικασίες. (2) οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εισαγάγουν διαχείριση απόδοσης με βάση τιθέμενους στόχους, παρακολούθηση της εκτέλεσης και

κίνητρα επίδοσης και (3) οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αποκεντρώσουν τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων και να μειώσουν την εξάρτησή τους από κανόνες και διαδικασίες.

Παρά το γεγονός ότι προσεγγίσεις του ΝΔΜ εφαρμόστηκαν σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο, συνδέεται ιδιαίτερα με τα πιο βιομηχανοποιημένα κράτη του ΟΟΣΑ, όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία, οι ΗΠΑ. Οι υποστηρικτές του εστιάζουν στη μεταφορά πρακτικών από τον επιχειρηματικό τομέα που μπορούν να μεταφερθούν επιτυχώς στην εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα και να ενταχθούν στο πλαίσιο εφαρμογής της δημόσιας διοίκησης. Οι προσεγγίσεις του ΝΔΜ έχουν χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με τον Jouke de Vries (2013) για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, ως ένας αποτελεσματικός και περισσότερο αποδοτικός τρόπος για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της εξυπηρέτησης των πελατών - πολιτών.

Στο ΝΔΜ, οι πολίτες αντιμετωπίζονται ως «πελάτες» και οι δημόσιοι υπάλληλοι ως δημόσιοι διαχειριστές. Η σχέση μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών των δημόσιων οργανισμών ή υπηρεσιών και των πολιτικών τους προϊσταμένων επανακαθορίζεται με παράλληλη αλληλεπίδραση. Σύμφωνα με τις αρχές του ΝΔΜ, οι δημόσιοι διευθυντές έχουν κίνητρα όπως είναι η αμοιβή τους για την απόδοση βάσει στόχων και αξιολογούνται βάσει μέτρησης της απόδοσης. Το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης, που χαρακτηρίζεται από θεσμική λήψη αποφάσεων, πολιτική χάραξη και πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες, έχει αντικατασταθεί, τουλάχιστον εν μέρει, από το ΝΔΜ, που βασίζεται σε πιο ευέλικτες, ανοιχτές και επιχειρηματικές προσεγγίσεις στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, οι διευθυντές των δημόσιων οργανισμών μπορούν να επιτεύξουν τους στόχους τους με μεγαλύτερη διακριτικότητα και ελευθερία, και αντί να είναι περιορισμένοι από γραφειοκρατικές διαδικασίες και πολιτική παρέμβαση, μπορούν να επικεντρωθούν σε πρακτικές που προωθούν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα όπως έχουν αναφέρει οι Daft & Marcic (2014). Αυτό περιλαμβάνει την ανασύνθεση και αναδιοργάνωση των διαδικασιών, την πρωτοβουλία για την ικανοποίηση των πελατών (πολιτών και επιχειρήσεων), την εξατομίκευση της εξυπηρέτησης πελατών και την εισαγωγή καινοτομιών στη διαδικασία παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

Στην ουσία, το ΝΔΜ προωθεί μια πιο επιχειρηματική και προσαρμοστική προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση, που επιτρέπει στους διευθυντές και τους υπαλλήλους να αντιδρούν πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές και να προσαρμόζουν τις δράσεις τους στις συνθήκες και τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Για την υλοποίηση αυτών το ΝΔΜ επιτρέπει στον διαχειριστή της δημόσιας υπηρεσίας να έχει μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια κινήσεων, όπως έχουν μελετήσει οι Farazmand (2006) και Barzelay (2001). Επισημαίνεται ότι, η εφαρμογή του ΝΔΜ προϋποθέτει τη συνδυαστική χρήση πολλών εργαλείων και στοιχείων, καθώς καμία μεμονωμένη προσέγγιση δεν είναι αρκετή για την επιτυχή έκβαση των αλλαγών βάσει των αρχών του ΝΔΜ όπως αναφέρει ο Pollitt (2006).

Οι βασικές αρχές του ΝΔΜ επινοήθηκαν και αναπτύχθηκαν από τον Christopher Hood το 1991 και περιγράφονται διαχωρισμένες σε επτά διαφορετικές πτυχές ως εξής: **Διαχείριση:** Λόγω της πίστης της στη σημασία και τη δύναμη της ιδιωτικοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών, είναι κρίσιμο να δίνεται έμφαση στη διαχείριση με τη χρησιμοποίηση διάφορων πρακτικών μεθόδων. Η θεωρία αυτή επιτρέπει στους επικεφαλής την ελευθερία διαχείρισης με διεύρυνση της διακριτικής ευχέρειας, σύμφωνα με τον Cohen, (2016). **Πρότυπα επιδόσεων:** Είναι κρίσιμο όπως αναφέρει ο Schachter (2014) να διατηρηθούν τα πρότυπα και οι κανόνες εκτέλεσης της εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που εκτελεί τις εργασίες. Έτσι προάγεται η αποσαφήνιση των στόχων/προθέσεων σε σχέση με τους δείκτες του αποτελέσματος. **Έλεγχοι εξόδου:** Το τρίτο σημείο αναγνωρίζει τη μετάβαση από τη χρήση ελέγχων εισροών και γραφειοκρατικών διαδικασιών σύμφωνα με τον Yamamoto (2003), σε κανόνες που βασίζονται σε ελέγχους εκροών που μετρούνται με ποσοτικούς δείκτες απόδοσης. Οι δε αξιολογήσεις πρέπει να βασίζονται στην απόδοση ακόμη και όταν χρησιμοποιείται εξωτερική ανάθεση εργασίας σε ιδιωτικές εταιρείες/ομίλους. **Αποκέντρωση:** Οι υποστηρικτές του ΝΔΜ συχνά μετακινούνταν από ένα συνδεδεμένο διοικητικό πλαίσιο σε ένα αποκεντρωμένο πλαίσιο στο οποίο οι διευθυντές αποκτούν την προσαρμοστικότητα και δεν περιορίζονται σε στενές οριοθετήσεις της οργάνωσης σύμφωνα με τον Cohen (2016). **Ανταγωνισμός:** Αφορά στον τρόπο με τον οποίο το ΝΔΜ μπορεί να προωθήσει τον ανταγωνισμό εντός του δημόσιου τομέα, να ανοίξει τη συζήτηση και να επιτύχει μια καλύτερη ποιότητα προόδου/εργασίας μέσω των συμβάσεων ανάθεσης έργου. Ανταγωνισμός μπορεί επίσης να υπάρξει όταν η κυβέρνηση συμπράττει με ιδιωτικούς φορείς, όπου η σύμβαση από άποψη της ικανότητας παρέχει οφέλη και στις δυο πλευρές από την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και

δημόσιων αγαθών που παρέχονται. Η συνεργασία θα κάνει τα βήματα για να διασφαλίσει την ποιότητα και την ικανότητα που στη συνέχεια θα ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τους Draft & Marcic (2014). **Διαχείριση του ιδιωτικού τομέα:** Αφορά στη σύναψη βραχυπρόθεσμων συμβάσεων εργασίας, στη δημιουργία επιχειρησιακών σχεδίων, εντολών εκτέλεσης και δηλώσεων αποστολής. Επιπλέον, επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι ανοιχτοί εκπρόσωποι ή οι προσωρινοί εργαζόμενοι έχουν επίγνωση των στόχων και των προθέσεων που προσπαθούν να επιτύχουν οι υπηρεσίες σύμφωνα με τους Eckert και Heidelberg (2015). **Μείωση κόστους:** Το πιο αποτελεσματικό που οδήγησε στην άνοδό του ΝΔΜ διεθνώς επικεντρώνεται στη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και της αποδοτικότητας σε υψηλά επίπεδα, ήτοι «να κάνουμε περισσότερα με λιγότερους πόρους» όπως αναφέρει ο Hood (1991). Επιπλέον, η μείωση του κόστους τονώνει την αποτελεσματικότητα και είναι ένας τρόπος που διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης των υπηρεσιών.

Οι πρακτικές επαγγελματικού μανάτζμεντ αποτελούν βασικό μέσο για την επίτευξη αποτελεσματικότερης διαχείρισης και απόδοσης στο δημόσιο τομέα, συμβάλλοντας στην προώθηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Περιλαμβάνουν τη καθιέρωση προτύπων και μετρήσεις με βάση την απόδοση, οι οποίες σύμφωνα με τον Hood (1995) θα συνεισφέρουν στη μετάβαση από τον έλεγχο με βάση τις εισροές, στον έλεγχο των εκροών. Ο συγγραφέας καταλήγει ότι η «*δημιουργία αποκεντρωμένων και αυτοδιοικούμενων μονάδων, επιδιώκει να αντικαταστήσει τις ανεπαρκείς γραφειοκρατικές δομές, καλλιεργώντας συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και των ίδιων των μονάδων*»». Τέλος, ο Hood επισημαίνει ότι, οι «*πρακτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, όπως χρησιμοποιούνται στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων, ενισχύουν τη δημοσιονομική πειθαρχία, την οικονομική διαχείριση και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού*»».

Ο Ridley (1996) παρατηρεί ότι δυσφορία των πολιτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης μπορεί να δημιουργήσει ανάγκη για αλλαγές. Η αρνητική κριτική μπορεί να αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών, τη γραφειοκρατία και τη γενική οργανωτική κριτική. Οι μέθοδοι του ΝΔΜ καθορίζουν την ατζέντα για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Αυτές οι μέθοδοι για τη διαχείριση της αλλαγής συχνά

ενσωματώνουν στοιχεία από το κλασικό διαχειριστικό πρότυπο, αλλά επίσης επεκτείνονται με νέες προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών και της ψηφιακής εποχής. Αυτή η συνδυασμένη προσέγγιση είναι σημαντική για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής σε σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι μελετητές Pollitt & Summa (1997) έχουν εξετάσει αυτές τις μεθόδους και έχουν προσεγγίσει την έννοια των δημόσιων υπηρεσιών μέσω του ΝΔΜ. Αυτά τα αποσπάσματα δείχνουν την επιδίωξη για βελτίωση της δημόσιας διοίκησης μέσω της αντιμετώπισης της δυσαρέσκειας των πολιτών και της υιοθέτησης στοιχείων από το ΝΔΜ. Σύμφωνα με τους Durst & Newell (1999), ένας από τους αρχικούς στόχους του ΝΔΜ ήταν η βελτίωση της απόδοσης και η επιδίωξη μιας νέας κουλτούρας στον δημόσιο τομέα. Αυτό περιλάμβανε την προσανατολισμένη στα αποτελέσματα προσέγγιση, όπου η έμφαση θα τοποθετείτο στην αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Βασικός παράγοντας για το ΝΔΜ ήταν η ενίσχυση της ανάπτυξης στρατηγικής και οράματος για τη δημόσια διοίκηση.

Η δημιουργία σαφών στρατηγικών σχεδίων και οραμάτων είναι κρίσιμη για τον δημόσιο τομέα, όπως και για οποιοδήποτε άλλον τομέα, προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε εξωτερικές αλλαγές και παγκόσμιες εξελίξεις. Σύμφωνα με τον Pollitt (2006), το ΝΔΜ προσδίδει μεγάλη σημασία στην ευελιξία και τη δυνατότητα ανταπόκρισης του κράτους στις εξωτερικές αλλαγές. Η ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος συμβάλλει σε αυτό, ενώ ταυτόχρονα η προσέγγιση αυτή προσανατολίζεται στο να επιτυγχάνεται η ανταπόκριση με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Αυτά τα στοιχεία περιγράφουν τη φιλοσοφία και τους στόχους του ΝΔΜ, με έμφαση στην απόδοση, την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ευελιξία στην ανταπόκριση σε αλλαγές και προκλήσεις.

Αν και το ΝΔΜ είχε έντονη απόκριση στη δεκαετία του 1990 για τη διαχείριση και τη χάραξη πολιτικής, πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι το ΝΔΜ έχει φτάσει στην ακμή του. Μελετητές όπως ο Patrick Dunleavy πιστεύουν ότι το ΝΔΜ καταργείται σταδιακά λόγω της αποσύνδεσης με τους «πελάτες» και τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι μελετητές αναφέρουν ότι η συνεχής εξέλιξη της σύγχρονης Ψηφιακής Εποχής και η συμβολή της τεχνολογίας ελαττώνει την αναγκαιότητα του ΝΔΜ. Σε χώρες που είναι λιγότερο βιομηχανοποιημένες, η έννοια του ΝΔΜ εξακολουθεί να αυξάνεται και να εξαπλώνεται. Αυτή η τάση έχει να

κάνει πολύ με την ικανότητα ή την αδυναμία μιας χώρας να εναρμονίσει τον δημόσιο τομέα της με την Ψηφιακή Εποχή. Εισάχθηκε το ΝΔΜ στον δημόσιο τομέα προκειμένου να προκαλέσει αλλαγές με βάση τον διαχωρισμό, τον ανταγωνισμό και τα κίνητρα. Η χρήση κινήτρων για την παραγωγή των μέγιστων υπηρεσιών από έναν οργανισμό έχει καθυστερήσει σε μεγάλο βαθμό σε πολλές χώρες και αντιστρέφεται λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας σύμφωνα με τους Dunleavy *et al* (2006).

Άλλο ένα ζήτημα αφορά στο γεγονός ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη απομακρύνονται από την προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών σε σχέση με την απαραίτητη λογοδοσία τους στο κοινό, σύμφωνα με τον Barzelay (2001). Επίσης ζήτημα αποτελεί η τήρηση της ακεραιότητας και της συμμόρφωσης στις αρχές του ΝΔΜ κατά από τους δημόσιους διαχειριστές διότι τα συμφέροντα των πελατών και των δημόσιων λειτουργιών δεν ευθυγραμμίζονται πάντα. Προκύπτουν ερωτήματα που αφορούν την πίστη και την προσήλωση των δημόσιων λειτουργιών που μπορεί να υπονομεύουν την εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση, η οποία πρέπει να είναι υπόλογη στο ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, και όχι μόνο σε μεμονωμένους άμεσους πολίτες ή ομάδες πολιτών – καταναλωτών των κρατικών υπηρεσιών σύμφωνα με τους Denhardt & Denhardt (2000). Οι τεχνικές που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του ΝΔΜ μπορεί να οδηγήσουν στον περιορισμό του ρόλου του κράτους σε μια εσωτερική λειτουργία ελέγχου και αξιολόγησης των υπηρεσιών, ενώ οι πολίτες αντιμετωπίζονται ως πελάτες. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση του ρόλου του κράτους ως παρόχου δημόσιας υπηρεσίας προς το κοινό, στην εστίαση επίτευξης οικονομικών και λογιστικών στόχων. Επίσης, η επιλογή των εργαλείων και των πολιτικών σε αυτήν τη μεταρρυθμιστική προσέγγιση επηρεάζεται από πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή των μέτρων μπορεί να είναι υποκειμενική και να εξυπηρετεί πολιτικούς σκοπούς, με αποτέλεσμα να μην αντικατοπτρίζει πάντα τις ανάγκες και τις προτεραιότητες του κοινού. Είναι σημαντικό να ισορροπηθούν οι θετικές πτυχές του ΝΔΜ, όπως η αποτελεσματικότητα και η επιχειρηματική προσέγγιση, με τη διασφάλιση της εξυπηρέτησης των πολιτών και της διαφάνειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εφαρμογή Αρχών του ΝΔΜ στην Ελλάδα αρχικά καθιερώθηκε με τον Ν.3230/2003 το σύστημα διοίκησης με στόχους και δείκτες αποδοτικότητας. Στην συνέχεια το 2006 με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων εισήχθη με τα άρθρα 203-207 η υποχρέωση εκπόνησης

Επιχειρησιακών προγραμμάτων και στους ΟΤΑ. Ειδικότερα τα όργανα, η διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ Α΄ βαθμού καθορίστηκαν με το προεδρικό διάταγμα 185/2007 (τροποποίηση ΠΔ 89/2011). Έκτοτε μια σειρά από νόμους, προεδρικά διατάγματα και εγκύκλιους εφαρμογής εισήγαγαν οι τροποποιούσαν διατάξεις με σκοπό, την αποκέντρωση και την ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ν.3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης»), την διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Ν.4369/2016), τον εσωτερικό έλεγχο την διαφάνεια και λογοδοσία (Ν.4795/2021) στην δημόσια διοίκηση και τη τοπική αυτοδιοίκηση. Τέλος με τον Ν.4940/2022 καθιερώθηκε ενιαίο σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, και εισήχθησαν ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. Στον ίδιο νόμο δόθηκε η δυνατότητα και στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού να ορίσουν Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού με καθορισμένες αρμοδιότητες, παροχής συμβουλευτικής συνδρομής και υποστήριξης στο προσωπικό αναφορικά με θέματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και του σχεδίου ανάπτυξης των υπαλλήλων και προϊσταμένων.

Παρά τις προσπάθειες που κατά καιρούς έχουν επιχειρηθεί σε Ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπάρχει κοινή Ευρωπαϊκή πολιτική για την Δημόσια Διοίκηση. Υπάρχει συνεργασία σε θέματα διοίκησης και προσπάθεια για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που οδηγούν σε διοικητική σύγκλιση των κρατών μελών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Μια τέτοια προσπάθεια ήταν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ή *Common Assessment Framework (CAF)*. Το Κ.Π.Α. αποτελεί σήμερα ένα παραδεκτό εργαλείο αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης επειδή εκπονείται από τον ίδιο στο οργανισμό ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης και συνιστά παράγοντα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Με την εφαρμογή του σε έναν οργανισμό μπορεί να συμβάλει από την εφαρμοζόμενη διοίκηση, στη σύγχρονη διοίκηση αποτελεσμάτων. Το ΚΠΑ εισαγάγει στην δημόσια διοίκηση τις αρχές την ολικής ποιότητας και μέσω της αυτοαξιολόγησης προοδευτικά οδηγεί από έναν κύκλο προγραμματισμού, εκτέλεσης, ελέγχου και ανάδρασης. Διευκολύνει την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και στον σχεδιασμό δράσεων βελτίωσης και γεφυρώνει διαφορετικά μοντέλα διοίκησης ποιότητας προωθώντας συγκριτική μάθηση μεταξύ οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Στην Ελλάδα το έδαφος εφαρμογής του ΚΠΑ ξεκίνησε με το Ν 3230/2004 όπου εισήχθη η μέτρηση της

αποδοτικότητα. Περιορίστηκε στη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και αντιμετώπισε δυσκολίες και προβλήματα που συνδέονται κυρίων με τις διαδικασίες προώθησης μιας οργανωσιακής αλλαγής.

Με νέα νομοθετική πρωτοβουλία, και συγκεκριμένα με το Ν.4940/2022 στο ΜΕΡΟΣ Ε΄ με τίτλο ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.), επανεισαγάγει το μοντέλο στην Δημόσια Διοίκηση αλλά και στους ΟΤΑ. Δίνονται κίνητρα για την ολοκληρωμένη εφαρμογή του Κ.Π.Α. και οι φορείς καλούνται εφόσον επιθυμούν να πιστοποιηθούν για να υποβάλλουν αίτηση συμμετοχής, μελέτη εφαρμογής και δήλωση ποιότητας. Επίσης καθιερώνεται η απονομή διακρίσεων για εξαιρετικές επιδόσεις σε δημόσιες οργανώσεις. Συστήνεται κύκλος ποιότητας δημοσίων οργανώσεων που στόχο έχει τη διασύνδεση μεταξύ των μελών, σε πραγματικό χρόνο, μέσω της χρήσης εργαλείων και μεθοδολογιών ΤΠΕ, που αφορούν στο Κ.Π.Α.. Επίσης προκρίνονται θέματα ποιότητας, διάχυσης του Κ.Π.Α. και βελτίωση της εφαρμογής, για την περαιτέρω εξέλιξη του προτύπου. Η αξιολόγηση των οργανικών μονάδων και η μέτρηση της αποδοτικότητας έχει προφανή σχέση και αλληλένδετη σύνδεση με τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού και την διαχείριση του.

Η στρατηγική για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των ανθρώπων σε έναν οργανισμό, προκειμένου ο ίδιος να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ασχολείται κυρίως με τη διαχείριση ατόμων εντός των οργανισμών, σύμφωνα με τους Collings & Wood (2009), εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα. Τα δε συστήματα που εφαρμόζει ο οργανισμός στοχεύουν στη αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων και την οργάνωση, σύμφωνα με τον Johnason (2009). Το (HR) Human Resources (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού) ασχολείται επίσης με την εξισορρόπηση των οργανωτικών πρακτικών και αλλαγών με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τους κυβερνητικούς νόμους και από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, σύμφωνα με τον Klerck (2009). Ο σκοπός του (HR) είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει μέσω των ανθρώπων σύμφωνα με τον Armstrong (2009). Η λειτουργία της ανθρώπινης διαχείρισης (ανθρώπινου δυναμικού) σε έναν οργανισμό επικεντρώνεται στη διαχείριση των πτυχών που σχετίζονται με τους εργαζομένους του οργανισμού, με σκοπό να διασφαλίσει ότι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, πόρους και

συνθήκες για να εργάζονται αποτελεσματικά και να αναπτύσσονται στο περιβάλλον του οργανισμού. Οι ειδικοί της ανθρώπινης διαχείρισης αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους, συμπεριλαμβανομένων της πρόσληψης και επιλογής νέων εργαζομένων, της παροχής εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της δημιουργίας προγραμμάτων κατάρτισης, της αξιολόγησης της απόδοσης και της εφαρμογής προγραμμάτων επιβράβευσης. Επιπλέον, αναλαμβάνουν τη διατήρηση των σχέσεων με τους εργαζομένους, αντιμετωπίζοντας θέματα όπως η επίλυση διαφορών, η αντιμετώπιση της παρενόχλησης και η προώθηση της καλής εργασιακής σχέσης. Συνολικά, οι ειδικοί επαγγελματίες της ανθρώπινης διαχείρισης είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την αποτελεσματικότητα, την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα σέβονται τα δικαιώματα και την ανθρώπινη αξιοπρέπεια τους.

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση η ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών των Δημόσιων Υπηρεσιών της χώρας μας, επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τον επαγγελματισμό, την επάρκεια, και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτές. Σύμφωνα με τις διατάξεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα (Ν. 3528/2007) οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι εργαζόμενοι με σταθερότητα, να έχουν ικανά επαγγελματικά προσόντα και να επιδεικνύουν αφοσίωση κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους με αποτελεσματικότητα, αντικειμενικότητα. Στα άρθρα 103 «*Δημόσιοι υπάλληλοι*» και 104 «*Περιορισμοί Δημοσίων υπαλλήλων*» του Συντάγματος, περιγράφονται τα ζητήματα σχετικά με την κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τις θέσεις, τη μονιμότητα, τις προσλήψεις και τους περιορισμούς αυτών. Από τους κώδικες κατάστασης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, από το προσοντολόγιο, από τις οργανικές διατάξεις των δημοσίων οργανισμών, και άλλα θεσμικά κείμενα αναφοράς, προκύπτει ότι με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διακριθούν σε πολλές κατηγορίες: π.χ. αν το κριτήριο είναι ο οργανισμός στον οποίο υπηρετούν (Υπουργείο, Περιφέρειες, Δήμοι, ΝΠΔΔ κ.λπ.) τότε μπορούμε να αναφερθούμε σε προσωπικό των υπηρεσιών του Κράτους, των ΝΠΔΔ, των ΟΤΑ, των ΝΠΙΔ και του δημοσίου τομέα.

Η στελέχωση όμως των δημοσίων υπηρεσιών διέπεται από τις παρακάτω αρχές σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2010): α) η διαδικασία βάσει της οποίας προσλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, πρέπει να είναι αδιάβλητη από τυχόν επιρροές πελατειακού ή

πολιτικού χαρακτήρα με βάση την **αρχή της αξιοκρατίας**, β) οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται με βάση θέσεις οργανικές, νομοθετημένες και προϋφιστάμενες, οι οποίες δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν τις πάγιες και διαρκείς ανάγκες των δημόσιων υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές υπάγονται στην **αρχή της μονιμότητας** και δεν εξυπηρετούν ευκαιριακά τις ανάγκες της υπηρεσίας, γ) κατ' εξαίρεση προβλέπεται μη μόνιμη-ευκαιριακή απασχόληση η οποία πραγματοποιείται μόνον για να καλυφθούν επείγουσες μη προβλέψιμες ανάγκες. Εάν από αυτήν την εξαιρούμενη περίπτωση αποδειχθεί ότι οι εν λόγω θέσεις καλύπτουν πάγιες και διαρκείς ανάγκες, τότε η απασχόληση θα πρέπει να παρέχεται από **οργανικές θέσεις και να είναι εντός της αρχής της αξιοκρατίας**.

Ο δημόσιος υπάλληλος είναι όργανο του Κράτους με το οποίο είναι σε ιεραρχική σχέση. Διεκπεραιώνει τις αρμοδιότητές του βάσει της προσωπικότητάς του, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του και αμείβεται με σταθερότητα για τις υπηρεσίες του που προσφέρει κατά τον εργασιακό του βίο. Κύριος σκοπός του είναι να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον βάσει των θεσμικών διατάξεων και της χρηστής διοίκησης που αφορούν τη δράση του ως δημόσιος λειτουργός. Στο πλαίσιο αυτό εκτελεί τα καθήκοντά του βάσει των αρχών ηθικής και δεοντολογίας με σεβασμό τόσο ως προς την κατεύθυνση της διασφάλισης του οικονομικού δημόσιου συμφέροντος, όσο και ως προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης των πολιτών με προσήλωση στην επίτευξη άμεσων αποτελεσματικών προς αυτούς, σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρης (2006), Καρκατσούλης (2004) και Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος (2000).

Η λειτουργία του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα άπτεται προβλημάτων και δυσλειτουργιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό που δεν έχουν αντιμετωπιστεί ή έχουν αντιμετωπιστεί πλημμελώς. Ένα από αυτά είναι η κυριαρχία της συμμόρφωσης της διοικητικής δράσης με σειρά νόμων και κανονισμών όχι σπάνια αντιφατικών ή επικαλυπτόμενων. Αυτό το φαινόμενο απομάκρυνε το στόχο των δημόσιων υπηρεσιών στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών. Επέβαλλε πολύπλοκες όχι πάντα απαραίτητες διαδικασίες, δίχως τακτικές αξιολογητικές διαδικασίες για τα παραγόμενα αποτελέσματα και δίχως τις απαραίτητες προτάσεις βελτίωσης. Ο Αναστόπουλος (1987) επισημαίνει τις παρακάτω εγγενείς διοικητικές δυσλειτουργικές περιοχές του δημόσιου τομέα που αποπροσανατόλισαν την εκλογίκευση των λειτουργιών του και σχετίζονται άμεσα με τη

δράση των δημόσιων λειτουργών στελεχών και αιρετών: (1).**Διοικητική ασυνέχεια:** αφορά στη συχνή εναλλαγή των επικεφαλής των δημόσιων υπηρεσιών που δημιουργεί διοικητική αβεβαιότητα και αποπροσανατολισμού από στόχους που είχαν τεθεί από τους διοικητικούς προκάτοχους. Σε αυτό συνέβαλλε οι μη οριοθετημένες απαιτήσεις των θέσεων αυτών σε γνώσεις, εμπειρίες και διοικητικές ικανότητες να διοικούν σε συνάρτηση με τις επιλογές της αιρετής διοίκησης. (2).**Απουσία στοχοθεσίας:** λόγω αδυναμίας ποσοτικού, χρονικού, οικονομικού και ποιοτικού προσδιορισμού των στόχων και αξιοποίησης της κατάλληλης γνώσης στο ζήτημα αυτό. (3).**Χαοτική λειτουργία:** λόγω απουσίας της στοχοθεσίας που οδηγούσε συχνά σε καταστάσεις σύγχυσης και διαχείρισης της καθημερινότητας και των αναδυόμενων κρίσεων κατά περίπτωση (4). **Μη εντοπισμός της απόδοσης:** λόγω της αδυναμίας συσχέτισης των εισροών και των παραγόμενων εκροών-αποτελεσμάτων, που οδήγησε στην ανεξέλεγκτη αύξηση των συντελεστών παραγωγής που οδήγησε στην ανεξέλεγκτη αύξηση του προσωπικού, ως το κυρίαρχο συντελεστή παραγωγής στην παροχή υπηρεσιών που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα. (5).**Αδράνεια της πολιτικής εξουσίας:** λόγω της εξάρτησής της από τους ψηφοφόρους κατέληξε σε αποφάσεις διορισμών άσχετους με τις πραγματικές ανάγκες που σε συνδυασμό με την αδυναμία καθορισμού του επιπέδου απόδοσης υποβάθμισε την παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα καθώς και την ορθή ανταμοιβή των στελεχών των δημόσιων υπηρεσιών λόγω του περιορισμού των οικονομικών πόρων και (6).**Αδυναμία προσέλκυσης στελεχών υψηλών προσόντων:** λόγω της μη παροχής ικανοποιητικών αμοιβών αλλά και της μη αξιοποίησής τους μέσα στην υπηρεσία ως αποτέλεσμα της κατεστημένης θεσμικής νοοτροπίας και κουλτούρας.

Περαιτέρω η σχέση που αφορά στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού-Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, περιορίστηκε σε δυο πρακτικές εφαρμογές που νομοθετήθηκαν και εντάσσονται στις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η πρώτη αφορά τον Ν.3230/2004 με τον οποίο καθιερώθηκε ένα σύστημα διοίκησης με στόχους, και μέτρησης της αποδοτικότητας. Η δεύτερη, στην προσπάθεια μείωσης του προσωπικού του δημόσιου τομέα ως μνημονιακή υποχρέωση της χώρας μας υπό τον έλεγχο των δανειστών της. Στην πρώτη περίπτωση, στις διατάξεις του Ν. 3230/2004 εισάγονται έννοιες όπως είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, η διοίκηση μέσω στόχων, η αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, η θέσπιση δεικτών απόδοσης, η συνεχής μέτρηση και η εστίαση στις εκροές των δημόσιων υπηρεσιών. Η μέτρηση της

απόδοσης αφορούσε ιεραρχικά όλες τις οργανικές μονάδες αλλά και το βαθμό επίτευξης των στόχων σε επίπεδο υπαλλήλων. Ο νόμος προέβλεπε την σύσταση μονάδων «ποιότητας και αποτελεσματικότητας» στις κεντρικές και στις περιφερειακές δημόσιες υπηρεσίες, ενώ οι αρμοδιότητές τους προωθήθηκαν στα πρότυπα σχέδια κατάρτισης οργανισμών εσωτερικής υπηρεσίας της ΕΕΤΑΑ, για την υλοποίηση του Ν.3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης», στους νέους δήμους και τις περιφέρειες της χώρας. Επισημαίνεται ότι η υποχρεωτικότητα της λειτουργίας τους καταργήθηκε με την εφαρμογή του Ν. 4940/2022. Στη δεύτερη περίπτωση αναφορικά με τη μείωση του προσωπικού του δημόσιου τομέα, στο πλαίσιο της οικονομικής επιτήρησης της χώρας, αναδείχθηκε ως μείζον θέμα η αναποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, η διαφθορά των δημόσιων λειτουργών και η κακή διαχείριση των δημόσιων πόρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά και σε άλλους τομείς. Στις συνόδους κορυφής της Ε.Ε. τα θέματα αυτά πρωτοστατούν με ανάλογη δημοσιότητα και κατεύθυνση στην υιοθέτηση προγράμματος λιτότητας. Ένα από τα ζητήματα που εντοπίστηκε ήταν ότι έπρεπε να συρρικνωθεί ο υπεράριθμος αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που στην απογραφή του 2010 είχε καταγραφεί ότι έφτανε τα 700.000 άτομα με καθεστώς μονιμότητας. Έτσι, θεσπίστηκαν μέτρα διαθεσιμότητας και κινητικότητας 25.000 δημοσίων υπαλλήλων στα έτη 2013 και 2014 που αποτέλεσαν τις πρώτες μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα της χώρας. Το μέτρο αυτό λόγω του υποχρεωτικού του χαρακτήρα προκάλεσε σύγχυση και ανασφάλεια τους δημόσιους υπαλλήλους διότι ήταν εμφανής ο στόχος της μείωσης του δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών σύμφωνα με την Georgiadou (2014). Στο πνεύμα του εξορθολογισμού της κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα θεσπίστηκε ο Ν. 4440/2016. Σκοπός του νόμου είναι η καθιέρωση Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) για τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους, από μία δημόσια υπηρεσία σε άλλη με μετάταξη ή απόσπαση, με στόχο αφενός την καλύτερη αξιοποίηση και τον ορθολογικό διαμοιρασμό του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, και αφετέρου την διευκόλυνση των υπαλλήλων στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και την προώθηση της εξέλιξής τους.

Σε γενικές γραμμές όμως οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις που έχουν επιχειρηθεί στο πλαίσιο του ΝΔΜ, μοιάζουν να έχουν περισσότερο συμβολικό χαρακτήρα ως προς τις θεσμικές διατάξεις, διότι δεν ενισχύθηκαν ούτε περιέλαβαν μέτρα που αφορούν στην αλλαγή της κουλτούρας, στην προετοιμασία του περιβάλλοντος στις υπηρεσίες και στην προσαρμογή

στη νέα φιλοσοφία που εξέφραζαν, σύμφωνα με τους Spanou & Sotiropoulos (2011). Ο δημόσιος τομέας όπως έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα παρά τις θεσμικές προβλέψεις σε σειρά νόμων, αποτελεί εδώ και δεκαετίες πεδίο ευρείας συζήτησης τόσο σε πολιτικό όσο και σε επιστημονικό επίπεδο λόγω του μεγέθους, του κόστους, της πολυσχιδούς γραφειοκρατίας που τον διέπει, της μη καθορισμένης παραγωγικότητας, της μη αντιπροσωπευτικής οργάνωσης των νομικών προσώπων που τον συνθέτουν. Η συζήτηση καταλήγει πάντα στη χαμηλή απορρόφηση και στη σπατάλη του δημόσιου χρήματος, ιδίως στο δημόσιο επιχειρηματικό τομέα σύμφωνα με τον Παυλόπουλο (1989). Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων αναδεικνύεται και στην πορεία ολοκλήρωσης της ευρωπαϊκής εσωτερικής αγοράς που δημιουργούν περιθώρια σύμφωνα με τον Παπούλια (1991) για τη δημιουργία νέας ισορροπίας στην οικονομία μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Αξίζει να αναφερθεί το πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων στη δεκαετία του 2000 όπως καταγράφηκε στην έκθεση του ΟΟΣΑ (2010), αλλά και ως αποτέλεσμα των μνημονίων που υποχρεώθηκε να υλοποιήσει η χώρα μας από την τελευταία οικονομική κρίση.

Έχει διαπιστωθεί ότι η μεταφορά εφαρμογών από τον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα ενδέχεται να έχει αντιπαραγωγικό αποτέλεσμα στο δημόσιο τομέα. Χώρες που δεν έχουν εδραιωμένες αρχές του κράτους δικαίου, ελεγχόμενης γραφειοκρατίας και της πολιτικής λογοδοσίας, έχουν δυσκολίες στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης στο πλαίσιο του ΝΔΜ. Χώρες με μεγάλα προβλήματα διαφθοράς ή ελλείψεις εργασιακής ηθικής μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, θα πρέπει να προσαρμοστούν με μεταρρυθμίσεις στο ΝΔΜ για την ενδυνάμωση του συστήματος σύμφωνα με τον Kelman (1990).

Στην ενότητα αυτή από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας αλλά και την επισκόπηση της Ελληνικής νομοθετικής παραγωγής μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι μεγάλες οικονομικές και τεχνολογικές προκλήσεις της εποχής, καθιστούν αναγκαία μια ικανή δέσμη αλλαγών στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Επιδιωκόμενες προσδοκίες η επίδραση στην εκπαίδευση, στην αγορά εργασίας, στην κοινωνία, αλλά και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας..

Τέλος η θεώρηση της κρατικής διοικητικής δόμησης θα πρέπει τελικά να μπορεί να ενσωματώσει τους κανονισμούς και τις οδηγίες της Ε.Ε., με σαφείς και πρακτικά εφαρμόσιμους νόμους, που να μπορούν να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που

εμφανίζονται στην Ε.Ε. ή άλλους διεθνείς οργανισμούς. Ωστόσο, η κριτική και οι επιφυλάξεις που διατυπώνονται δεν πρέπει να απορρίπτουν επ' ουδενί τις θετικές προθέσεις των μεταρρυθμίσεων, που οφείλουν να προσεγγίζουν τις διεθνείς τάσεις αλλά και να περιορίζουν τις ανεπιθύμητες δραστηριότητες και τα φαινόμενα που προκαλούν.

1.8. Η Τεχνολογική οργανωσιακή αλλαγή και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η σχέση μεταξύ της τεχνολογικής αλλαγής και της περιβαλλοντικής πολιτικής έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή από φορείς χάραξης πολιτικής τα τελευταία χρόνια. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η εθνική προσπάθεια τεχνολογικής αλλαγής στον τομέα διαχείρισης αποβλήτων και το νομικό πλαίσιο που οι δήμοι καλούνται να εφαρμόσουν. Εν μέρει οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις οφείλονται στην κοινωνική δραστηριότητα η οποία αφενός επηρεάζεται σημαντικά από την τεχνολογική αλλαγή και αφετέρου επειδή οι ίδιες οι παρεμβάσεις περιβαλλοντικής πολιτικής, δημιουργούν νέους περιορισμούς και κίνητρα, που επηρεάζουν τη διαδικασία των τεχνολογικών εξελίξεων. Στην αρχή της ενότητας παρέχουμε μια επισκόπηση του πλαισίου της τεχνολογικής αλλαγής εστιάζουμε σε θέματα που σχετίζονται με την εμπειρική ανάλυση της καινοτομίας και της διάδοσης της τεχνολογίας. Κατόπιν στρέφουμε την προσοχή μας στη θεωρητική ανάλυση των επιπτώσεων της τεχνολογικής αλλαγής της περιβαλλοντικής πολιτικής.

Η διαχείριση των πληροφοριών ήταν πάντα μια βασική λειτουργία των κυβερνήσεων. Για παράδειγμα, ένας από τους αρχαιότερους πολιτισμούς στον κόσμο, η αρχαία πόλη Σούμερ στη Μεσοποταμία (περίπου 4500 – περ. 1900 π.Χ.) χρησιμοποίησε σφηνοειδείς πινακίδες (Charpin και Todd, 2010) για την καταγραφή συμβολαίων και μεταβιβάσεων περιουσίας. Μάλιστα, οι περισσότερες από τις πήλινες πλάκες που ανακαλύφθηκαν, χρησιμοποιήθηκαν για την υποστήριξη μιας δημόσιας λειτουργίας. Έκτοτε, νέες τεχνολογίες αναπτύχθηκαν για να βελτιώσουν τη συλλογή και τη διανομή πληροφοριών, δημιουργώντας νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για τον πολιτισμό και επίσης για το πώς οι κυβερνήσεις παρέχουν δεδομένα και πληροφορίες σύμφωνα με τον Ackoff (1989).

Οι πληροφορίες είναι ένας βασικός πόρος και απαιτεί διακυβέρνηση διαχρονικά, από το τυπογραφείο σύμφωνα με τους Adelman (2012) και McLuhan (1962), τον τηλεγράφο σύμφωνα με τον Howe (2007), ως και σήμερα από το Διαδίκτυο σύμφωνα με τον Castells

(2001). Όπως το τυπογραφείο, ο τηλεγράφος και το Διαδίκτυο, σήμερα οι έξυπνες πόλεις έχουν κατασκευαστεί από πολλές προηγούμενες τεχνολογίες αλλά διαφέρουν στο ότι η τεχνολογία της έξυπνης πόλης έχει επίσης και γεωγραφικό σημείο αναφοράς. Οι παραδοσιακές θεωρίες της δημόσιας διοίκησης έχουν επικεντρωθεί στις αποτελεσματικές λειτουργίες της συγκεντρωτικής γραφειοκρατικής κυβέρνησης όπως συμπεραίνουν οι Simon (1947), Weber (1973) και White (1926). Η πραγματικότητα, ωστόσο, είναι ότι η κεντρική κυβέρνηση δεν είναι πλέον ο μόνος τρόπος παροχής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών. Σε έναν όλο και πιο περίπλοκο κόσμο, υπάρχουν τώρα πολλοί περισσότεροι τρόποι για την επίτευξη δημόσιων αποτελεσμάτων (π.χ. αγορές, δίκτυα και γραφειοκρατίες) σύμφωνα με τον Powell (1991) και πολλά περισσότερα είδη οργανισμών που λειτουργούν συλλογικά σε πολλές δικαιοδοσίες όπως συμπεραίνει ο Frederickson (1999). Με τόσα πολλά είδη οργανισμών να εργάζονται πλέον συνεργατικά, υποστηρίζεται ότι τα «κυβερνητικά δίκτυα» απαιτούν νέες δεξιότητες διαχείρισης καθώς και μια ανανεωμένη ματιά στην τεχνολογία της πληροφορίας ως «δεσμούς που δεσμεύουν» όπως αναφέρουν οι Goldsmith & Eggers (2004) και Goldsmith & Crawford (2014).

Η μελέτη του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται καλύτερα οι δημόσιοι στόχοι και υπηρεσίες έχει μετακινηθεί από τη μελέτη της γραφειοκρατίας και της κυβέρνησης σε μια ευρύτερη μελέτη της «διακυβέρνησης» από τους Ansell & Torfing (2016). Είναι η διαδικασία της «σύνδεσης μιας πλειάδας πληροφοριών διαφορετικών τύπων προς κάποιο συλλογικό στόχο» όπως συμπεραίνουν οι Peters & Pierre (2016). Οι «έξυπνες πόλεις» είναι η πιο πρόσφατη ιδέα για το πώς η τεχνολογία ορίζει τις έξυπνες πόλεις ως εκείνες που «χρησιμοποιούν την πληροφορική και την τεχνολογία πληροφοριών για να λάβουν καλύτερες αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής» αναφέρουν οι Nam & Pardo (2011). Εάν η καλή δημόσια διαχείριση είναι η σωστή λήψη αποφάσεων καταλήγει ο Simon (1947), τότε η πληροφόρηση είναι η ψυχή της διακυβέρνησης. Η δημιουργία, η αποθήκευση και η ανάλυση πληροφοριών δεν είναι μόνο μια βασική κυβερνητική λειτουργία, αλλά είναι επίσης θεμελιώδης για την υπόλοιπη κοινωνία. Όσον αφορά την τοπική διακυβέρνηση, η λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων ή δεδομένων είναι το κλειδί για να αναγνωριστεί ως «έξυπνη» μια πόλη. Εάν οι πληροφορίες είναι θεμελιώδεις για τις έξυπνες πόλεις, η διακυβέρνηση αυτών των πληροφοριών είναι απαραίτητη για την επιτυχία τους. Εξετάζοντας τις έξυπνες πόλεις από την άποψη της διακυβέρνησης της πληροφορίας, υπάρχουν δύο σημαντικά γενικά στοιχεία στις έξυπνες πόλεις. Πρώτο

συστατικό στοιχείο είναι τα μεμονωμένα έργα, για παράδειγμα, για τη βελτίωση της υγείας και της ευημερίας, την περαιτέρω περιβαλλοντική βιωσιμότητα, τη μείωση της εγκληματικότητας ή την ενθάρρυνση της οικονομικής ανάπτυξης. Αυτά τα έργα απαιτούν πληροφορίες για να είναι επιτυχή και η επιτυχία τους δικαιολογεί στους πολίτες γιατί οι τοπικές αρχές πρέπει να χρησιμοποιούν καλύτερα τις πληροφορίες συνεχίζοντας να υποστηρίζουν τις προσπάθειες για έξυπνες πόλεις. Η επιτυχία αυτών των έργων είναι συχνά ο κύριος τρόπος για να αποφασιστεί πόσο «έξυπνη» είναι μια πόλη. Ωστόσο, πολύ λιγότερη προσοχή δίνεται στις πληροφορίες που η ορθή διακυβέρνησή τους καθιστά δυνατά αυτά τα έργα. Το δεύτερο συστατικό είναι το σύνολο των πληροφοριών που διαθέτει και έχει πρόσβαση μια πόλη. Όλο αυτό το απόθεμα πληροφοριών υπερβαίνει τις πληροφορίες για το τι χρειάζονται μεμονωμένα έργα και περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες που χρησιμοποιούν οι πόλεις για να γίνουν πιο έξυπνες. Είναι οι πληροφορίες αυτές που μπορούν να μοιραστούν μεταξύ των έργων τώρα και στο μέλλον. Αυτό το στοιχείο είναι κεντρικό στην «επιχειρηματική άποψη» Gallegos-Baeza *et al.*, (2020) των πληροφοριών επειδή οι πληροφορίες δεν ανήκουν σε ένα έργο αλλά ανήκουν σε μια ολόκληρη επιχείρηση, σε αυτήν την περίπτωση την επιχείρηση έξυπνης πόλης Janssen, (2012), Gallegos-Baeza *et al.*,(2020). Αυτή η αποθήκευση πληροφοριών είναι ο βασικός πόρος μιας έξυπνης πόλης και είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της.

Οι πληροφορίες που είναι διάσπαρτες μεταξύ διαφορετικών έργων καθιστά δύσκολη τη μόγλευση όλων των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την επεξεργασία σύνθετων προβλημάτων. Η λογική του ολοκληρωμένου περιβάλλοντος δεδομένων για αποτελεσματική διαχείριση πληροφοριών απαιτεί ενοποίηση. Η ενσωμάτωση πληροφοριών αντιλαμβάνεται πλήρως την αξία αυτών των πληροφοριών. Οι πληροφορίες πρέπει να ενσωματωθούν σε κυβερνητικές πλατφόρμες και στα πολλά έργα της. Σκεπτόμενος πώς διαχειρίζεται κανείς και κυβερνά τις πληροφορίες, είναι σημαντικό να θυμάται ότι οι έξυπνες πόλεις είναι κοινωνικο-τεχνικά συστήματα, σύμφωνα με τους Jiang *et al.* (2022) και Meijer & Thaens (2018), που ενσωματώνουν τις δυνατότητες της τεχνολογίας πληροφοριών με τις κοινωνικές ανάγκες και ικανότητες. Για να γίνει αυτό, μια έξυπνη πόλη χρειάζεται ένα πλαίσιο για να ενσωματώσει το έργο πολλών κλάδων και επαγγελματιών για να λειτουργήσει. Η συλλογή, η επεξεργασία και η διανομή πληροφοριών ήταν πάντα μια βασική λειτουργία της κυβέρνησης. Αυτή η βασική λειτουργία έχει εξελιχθεί από τις πρώτες αρχαίες κυβερνήσεις που χρησιμοποιούν πήλινες

ταμπλέτες έως τις σημερινές έξυπνες πόλεις που βασίζονται σε ολοκληρωμένες ανταλλαγές δεδομένων, στη βιβλιογραφία της πλατφόρμας δεδομένων καταλήγει ο O'Reilly (2011), ενσωματώνοντας συστήματα διακυβέρνησης για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων μιας έξυπνης πόλης. Το πλαίσιο που θα επιλεγεί προσδιορίζει πώς οι πόλεις μπορούν στην προσπάθειά τους να γίνουν έξυπνες επιλέγουν τους κατάλληλους κανόνες διακυβέρνησης για να διευκολύνουν την πολιτική, οικονομική και λειτουργική βιωσιμότητα τους.

Οι δήμοι ως μοντέλο παροχής δημόσιας υπηρεσίας είναι υπεύθυνοι σχεδιασμού και λειτουργίας έργων μιας έξυπνης πόλης. Ουσιαστικά, υπάρχουν πολλές λειτουργίες που λειτουργούν σε τρεις τομείς τον πολιτικό, τον οικονομικό και τον λειτουργικό αλλά και αξίες που επιδιώκουν απάντηση στο ερώτημα τί σχεδιάζει να κάνει η πόλη. Η σαφήνεια σχετικά με τους κανόνες διακυβέρνησης είναι απαραίτητη για τον καλό σχεδιασμό, την καλή εφαρμογή σε ένα σύστημα διαχείρισης που τελικά προδιαγράφει τη βιωσιμότητά του.

Ένας περιφερειακός συνεταιρισμός (σύνδεσμος) είναι επίσης ένα μοντέλο δημόσιας διακυβέρνησης. Διαφέρει από το δημοτικό μοντέλο στο ότι περιλαμβάνει, σύνολο δήμων και άλλους φορείς (πανεπιστήμια κ.λ.π.), τα οποία ως «στρατηγικοί εταίροι» εργάζονται με πρωτοβουλίες για έξυπνες πόλεις. Η περιφερειοποίηση των πρωτοβουλιών έξυπνων πόλεων σε έναν αριθμό τοπικών κυβερνήσεων είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης των αυξανόμενων απαιτήσεων σε πόρους σύμφωνα με τους Kitchin & Moore-Cherry (2021). Ενώ οι οικονομίες κλίμακας και η αποτελεσματικότητα μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της περιφερειοποίησης, ο κατακερματισμός και η πολιτική εδαφικότητα παραμένουν ισχυρά αντικίνητρα μεταξύ των τοπικών αρχών στις ΗΠΑ όπως αναφέρουν οι Morandi *et al.* (2016). Τα πλεονεκτήματα διαμορφώσεων σε περιφερειακούς συνεταιρισμούς όπου μια μεγάλη πόλη για παράδειγμα, με πόρους και τεχνογνωσία, παρέχει ηγεσία και στη συνέχεια εμπλέκει μικρότερες τοπικές κυβερνήσεις ή ένα άλλο παράδειγμα με ένα ομαδοποιημένο σύστημα δημοτικών αρχών στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Ένας χαρακτηριστικός παράγοντας είναι η περιφερειοποίηση των έξυπνων πρωτοβουλιών σύμφωνα με τους Morandi *et al.* (2016) με πολλές τοπικές αρχές σε συνεργατικό ρόλο για την επιτυχία της έξυπνης πόλης.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις διακυβέρνησης φέρνουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες κατά την εκτέλεση της καθοδήγησης και της λειτουργίας επίβλεψης. Το μοντέλο της δημοτικής διακυβέρνησης προσανατολίζεται προς μια σχέση διοίκησης και ελέγχου όπου οι αποφάσεις του ακολουθούνται από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο περιφερειακός συνεταιρισμός εισάγει διάχυτη ευθύνη και πλευρικές σχέσεις μεταξύ των γειτονικών δήμων, δημιουργώντας κοινές αρμοδιότητες για καθοδήγηση και εποπτικές λειτουργίες. Ταυτόχρονα, το μοντέλο περιφερειακών συνεταιρισμών μπορεί να διευκολύνει τον συντονισμό των προσπαθειών πολλών τοπικών αρχών περισσότερο από ένα μοντέλο διακυβέρνησης δημοτικής διοίκησης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν το γεωγραφικό ενδιαφέρον βρίσκεται πέρα από τα όρια μιας πόλης, αλλά στα όρια μιας περιφέρειας. Τέλος η προσέγγιση της περιφερειακής συνεταιριστικής διακυβέρνησης θα μπορούσε να συγκεντρώσει πόρους και να επιτρέψει στους ενδιαφερόμενους να κάνουν πράγματα που ενδέχεται να μην είναι σε θέση να κάνουν μεμονωμένα. Ακόμα κι αν οι στόχοι της έξυπνης πόλης είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας ή η αύξηση του ρυθμού καινοτομίας, η παρακολούθηση του δημόσιου χαρακτήρα αυτών των δράσεων και έργων μπορεί να γίνει καλύτερα όταν ακολουθείται μια προσέγγιση περιφερειακής διακυβέρνησης.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αγκαλιάσει την τεχνολογία πληροφοριών (IT) ως πηγή αυξημένης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Η υιοθέτηση αυτής της τεχνολογίας έχει σημαντικές επιπτώσεις στον επανασχεδιασμό των οργανωτικών δομών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των ιεραρχιών των εργαζομένων σύμφωνα με τον Hall (2002). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τη τελευταία γενιά πληροφορικής, η οποία ενσωματώνει πληροφορίες εντός των επιχειρήσεων, καθώς περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν αυτήν την τεχνολογία. Η πρόοδος στη νέα τεχνολογία πληροφοριών και οι αλλαγές στο παγκόσμιο περιβάλλον έχουν καταστήσει όλο και πιο δύσκολο για τους οργανισμούς να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την υιοθέτηση της τεχνολογίας της πληροφορίας. Ένας κοινωνικοοικονομικός οργανισμός είναι ένα ενεργό σύστημα, το οποίο επιδιώκει την επιβίωση, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η διατήρησή στο χρόνο είναι βασική επιδίωξη κάθε οργανισμού, μέσα από τη συνεχή προσαρμογή. Πρέπει ανταποκρινόμενος στις εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις, να μεταβάλλεται, να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται. Η έννοια της εξέλιξης εμπεριέχει την έννοια της

αλλαγής σύμφωνα με τους Burke & Church & Waclawski (1993). Επομένως, η αλλαγή είναι συνυφασμένη με την επιβίωση, την ανάπτυξη και την επιτυχία κάθε συστήματος καταλήγει ο Siegal (1996).

Επιπλέον, τα συστήματα πληροφοριών σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον επηρεάζονται από διαφορετικούς πολιτισμούς, νόμους, υποδομές τεχνολογίας πληροφοριών, τη διαθεσιμότητα και το ρόλο του ειδικευμένου προσωπικού. Μία από τις συνέπειες της ταχείας αστικοποίησης και του αυξανόμενου πληθυσμού είναι η αυξανόμενη ποσότητα αστικών στερεών αποβλήτων. Οι πόλεις σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν το ίδιο παγκόσμιο δίλημμα διαχείρισης απορριμμάτων. Η αυξανόμενη ποσότητα απορριμμάτων έχει δημιουργήσει τις ανάγκες για ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης που παρέχει αξιόπιστες υπηρεσίες, καθώς τα υπάρχοντα συστήματα δεν ανταποκρίνονται στη ζήτηση. Από την πλευρά των υπηρεσιών, η διαχείριση απορριμμάτων είναι μια περιβαλλοντική δημόσια υπηρεσία. Η εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας θεωρείται πιθανή λύση για την αύξηση της απόδοσης διαχείρισης απορριμμάτων. Οι τεχνολογικές προκλήσεις είναι ένας πιθανός τρόπος για να μετριαστούν οι επιπτώσεις των αναποτελεσματικών υπηρεσιών διαχείρισης απορριμμάτων. Οι παράγοντες επιτυχίας για να ξεπεραστούν τα τεχνολογικά κενά που μπορούν να προκύψουν κατά μήκος της αλυσίδας διαχείρισης προσδιορίζονται με βάση την έννοια της υπηρεσίας και πως η ίδια αντιμετωπίζει προβλήματα που προκαλούνται στην διαχείριση απορριμμάτων.

Το αποτέλεσμα ενός μοναδικού συνδυασμού, σύνεσης, θεσμικής μεταρρύθμισης και τεχνολογιών, καταδεικνύει μια μεγάλη δυναμική, όπου η αστική περιβαλλοντική διαχείριση μπορεί στο μέλλον να μην βρίσκεται συνεχώς ένα βήμα πίσω από την οικονομική πρόοδο. Η ταχεία αστικοποίηση υπογραμμίζει την πίεση που ασκούν οι πυκνοί πληθυσμοί στο περιβάλλον. Όλο και περισσότερο, υπάρχει ανησυχία για το «οικολογικό αποτύπωμα» που δημιουργούν οι πόλεις, δηλαδή για τον αντίκτυπο που έχει ο αστικός πληθυσμός στο φυσικό περιβάλλον και τη μακροπρόθεσμη υποβάθμιση που συχνά συνεπάγεται. Δεδομένου ότι η δημόσια υγεία και η οικονομική ανάπτυξη, συνδέονται στενά με τις περιβαλλοντικές συνθήκες, οι κυβερνήσεις πρέπει να λαμβάνουν όλο και περισσότερο υπόψη αυτά τα ζητήματα. Οι περιβαλλοντικοί νόμοι ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν στις αναπτυσσόμενες χώρες και ίσως το πιο σημαντικό, η ταχεία ανάπτυξη έχει δημιουργήσει κοινωνικές παθολογίες που τείνουν να επιδεινώνουν και να

επικεντρώνουν τα προβλήματα ρύπανσης. Η απλή λύση είναι ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις θα προσφέρουν στις πόλεις μέσα καθαρότερο αέρα, καθαρότερο νερό, πιο αποδοτική παραγωγή ενέργειας και μια σειρά από άλλες υπηρεσίες που δεν ήταν διαθέσιμες τα προηγούμενα χρόνια. Ωστόσο στο αστικό περιβαλλοντικό πλαίσιο συνεχίζουμε να βασιζόμαστε στις πιο βασικές υπηρεσίες όπως το νερό, τα λύματα, τα αεροδρόμια και η διαχείριση στερεών αποβλήτων. Αυτές είναι οι ίδιες υπηρεσίες που είχαμε εδώ και δεκαετίες και θα συνεχίσουμε να απαιτούμε στο μέλλον. Η ανάγκη για υπηρεσίες και επιχειρησιακούς οργανισμούς δεν έχει μειωθεί μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών, αν και έχουν προστεθεί νέα στρώματα ανθρώπων για τη διαχείρισή τους. Στην περίπτωση της διαχείρισης αποβλήτων υπάρχει ανησυχία και συζήτηση για το ποιοι τύποι νέων τεχνολογιών μπορούν να εφαρμοστούν και το πιο σημαντικό, θα αντισταθμίσουν τη θεσμική αποτυχία ή τους περιορισμένους πόρους που συνήθως διατίθενται. Η έξυπνη εφαρμογή της τεχνολογίας στις αστικές προκλήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών απαιτεί ιδιαίτερη εκτίμηση ως προς τους τύπους προβλημάτων που αντιμετωπίζει η τεχνολογία, το σύνολο των απαιτούμενων δεξιοτήτων και το θεσμικό περιβάλλον.

Η οδηγία (ΕΕ) 2018/851 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου αναφέρεται στη βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ορθή διαχείριση των αποβλήτων αποτελεί κρίσιμο θέμα για την προστασία του περιβάλλοντος και τη δημόσια υγεία, και γι' αυτό η ΕΕ επιδιώκει την ενίσχυση των μηχανισμών για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της διαχείρισης αποβλήτων. Η οδηγία αυτή επισημαίνει τις αδυναμίες στη συλλογή στοιχείων σχετικά με τα παραγόμενα απόβλητα και προωθεί την ιχνηλασιμότητα και τη διαφάνεια στη διαχείριση των αποβλήτων. Για να επιτευχθεί αυτό, κρίθηκε αναγκαίο να δημιουργηθούν ηλεκτρονικά μητρώα για τα απόβλητα από τα κράτη μέλη. Αυτά τα μητρώα παρέχουν μια ηλεκτρονική πλατφόρμα για την καταγραφή και διαχείριση πληροφοριών σχετικά με τα απόβλητα, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών δημιουργίας, μεταφοράς, επεξεργασίας και απόρριψης. Η οδηγία επίσης καταργεί τις εκθέσεις εφαρμογής που εκπονούνται από τα κράτη μέλη, καθώς αυτές δεν έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές για τον έλεγχο της συμμόρφωσης ή την εξασφάλιση της ορθής εφαρμογής των κανονισμών για τη διαχείριση αποβλήτων. Αντ' αυτού, η παρακολούθηση της συμμόρφωσης βασίζεται σε στοιχεία που υποβάλλονται από τα κράτη μέλη ετησίως στην ΕΕ. Με την εισαγωγή ενιαίου σημείου εισόδου για τα στοιχεία σχετικά με τα απόβλητα, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η συγκρισιμότητα των πληροφοριών

βελτιώνονται, καθιστώντας τη διαχείριση των αποβλήτων πιο αποτελεσματική και διαφανή. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στην αξιολόγηση της συμμόρφωσης των κρατών μελών ως προς το ευρωπαϊκό δίκαιο για τα απόβλητα.

Σε εθνικό επίπεδο το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας με την ΚΥΑ Οικ. 43942/4026/14.09.2016 (ΦΕΚ 2992 τεύχος Β'), εγκατέστησε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 42 του Ν. 4042/2012, πληροφοριακό σύστημα με την ονομασία «ΗΜΑ» Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων. Προβλέφθηκε επίσης η οργάνωση και η λειτουργία του διαδικτυακού τύπου ΗΜΑ το οποίο είναι πλήρως συμμορφωμένο με τους εθνικούς κανονισμούς, τα πρότυπα σχεδιασμού, ανάπτυξης και λειτουργίας όπως αυτά προβλέπονται στην ΥΑ/Φ.40.4/1/989/2012 (Β' 1301) για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Το ΗΜΑ είναι μία online διαδικτυακή πλατφόρμα στην οποία εγγράφονται υποχρεωτικά, κάθε οργανισμός, επιχείρηση ή ΟΤΑ Α' βαθμού, αλλά και κάθε εγκατάσταση ή δραστηριότητα. Παράλληλα, στο ΗΜΑ καταχωρούνται δραστηριότητες και δηλώνονται τα απόβλητα που παράγουν και διαχειρίζονται. Επίσης υποστηρίζει την καταχώρηση των αδειών που έχουν λάβει. Ταυτόχρονα, καλύπτει την υποχρέωση υποβολής της έκθεσης αποβλήτων και παρέχει την δυνατότητα αναζήτησης εγκαταστάσεων επεξεργασίας, αποθήκευσης καθώς και δραστηριοτήτων συλλογής & μεταφοράς και εμπορίας/μεσιτείας για τα απόβλητα. Επίσης στις λειτουργίες του περιλαμβάνεται και η διασύνδεση και διαλειτουργικότητα με μητρώα άλλων δημοσίων υπηρεσιών, ιδίως δε με το Ηλεκτρονικό Περιβαλλοντικό Μητρώο (ΗΠΜ) του Ν. 4014/2011 (Α' 209).

Το Ηλεκτρονικό Περιβαλλοντικό Μητρώο (ΗΠΜ) αποτελεί μια πρωτοβουλία που στοχεύει στη βελτίωση της διαδικασίας περιβαλλοντικής αδειοδότησης και της διαχείρισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων για έργα και δραστηριότητες, με τη χρήση της τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Στόχος του ΗΠΜ είναι η διευκόλυνση και επιτάχυνση της διαδικασίας αδειοδότησης, καθώς και η δημιουργία ενός διαφανούς και αποτελεσματικού συστήματος για την παρακολούθηση και διαχείριση των περιβαλλοντικών πτυχών των έργων. Ο βασικός στόχος του ΗΠΜ είναι η εξοικονόμηση χρόνου και πόρων, καθώς η ηλεκτρονική πλατφόρμα επιτρέπει την ηλεκτρονική υποβολή των απαιτούμενων δικαιολογητικών και την παρακολούθηση της εξέλιξης της διαδικασίας. Επιπλέον, διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αρμόδιων φορέων και

ενισχύει τη διαφάνεια της διαδικασίας αδειοδότησης. Το ΗΠΜ συμβάλλει στην αποτελεσματική εφαρμογή των περιβαλλοντικών πολιτικών και νομοθεσιών, ενισχύοντας την προστασία του περιβάλλοντος και την βιώσιμη ανάπτυξη. Επιπλέον, διευκολύνει τη συμμόρφωση με τις ευρωπαϊκές και εθνικές προδιαγραφές και προάγει την αξιοποίηση της τεχνολογίας για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών διαδικασιών. Συνολικά, το ΗΠΜ συνιστά ένα βήμα προς την ψηφιακή μεταρρύθμιση των διαδικασιών αδειοδότησης και περιβαλλοντικής διαχείρισης, με στόχο την απλοποίηση, τη διαφάνεια και τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερομένων φορέων.

Τα παραπάνω αποτελούν δύο μόνο παραδείγματα υιοθέτησης καλών πρακτικών αξιοποίησης των ΤΠΕ με θεσμοθέτηση των ΗΜΑ & ΗΠΜ όπου καταχωρούνται ηλεκτρονικά, με ευθύνη των υπόχρεων (οργανισμοί, επιχειρήσεις, ΟΤΑ Α΄ βαθμού), στοιχεία σχετικά με το είδος και την ποσότητα των παραγομένων αποβλήτων. Η πλήρης αποτύπωση της παραγωγής και διακίνησης αποβλήτων βοηθά στον πλήρη εντοπισμό και την καταγραφή της παραγωγής και διακίνησης αυτών των αποβλήτων. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει στη συγκέντρωση και τη διαχείριση αυτών των δεδομένων και έχει πολλά οφέλη. Επιτρέπει την ακριβή και αποτελεσματική καταγραφή των αποβλήτων καθώς μειώνει τον κίνδυνο ανθρώπινων λαθών και εξασφαλίζει ότι οι πληροφορίες είναι αξιόπιστες. Η τεχνολογία επιτρέπει τη διασταύρωση των δεδομένων και την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές και διευκολύνει τη διενέργεια ελέγχων που βελτιώνουν την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών παραβάσεων. Η τήρηση μητρώου επιτρέπει την ιχνηλασιμότητα των αποβλήτων από την πηγή τους έως την τελική διάθεση διασφαλίζοντας της υγεία και την ασφάλεια του περιβάλλοντος. Επίσης επιτρέπει την αυτοματοποιημένη παραγωγή αναφορών και εκθέσεων, κάτι που εξοικονομεί χρόνο και πόρους αλλά και μεγαλύτερο επιστημονικό και ερευνητικό έργο σχετικά με την διαχείριση των αποβλήτων και τις επιπτώσεις τους. Συνολικά, η χρήση της τεχνολογίας στη διαχείριση των αποβλήτων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την επιστημονική κατανόηση σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα.

Η εθνική στρατηγική για την ψηφιακή διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ελλάδα καθορίστηκε πρόσφατα με δύο νομικά κείμενα στα οποία πρέπει να αναφερθούμε καθώς η εφαρμογή τους μπορεί να οδηγήσει την Ελλάδα σε υψηλότερο

επίπεδο ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις και σε καλύτερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ο νόμος 4727/2020 με τίτλο «Ψηφιακή Διακυβέρνηση...και άλλες διατάξεις», ρυθμίζει όλα τα θέματα που άπτονται της ψηφιακής διακυβέρνησης και θεσπίζει πλαίσιο για τη ρύθμιση των ψηφιακών διαδικασιών και της χρήσης της ΤΠΕ στις επικοινωνίες των φορέων του δημόσιου τομέα, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας. Συγκεκριμένα, ο νόμος αυτός ενσωματώνει στο ελληνικό δίκαιο οδηγίες της ΕΕ σχετικά με τη ψηφιακή διακυβέρνηση και την ηλεκτρονική επικοινωνία, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα εναρμονισμένο πλαίσιο για τη λειτουργία των δημόσιων φορέων στην ψηφιακή εποχή. Ορίζει την υποχρέωση των φορέων του δημόσιου τομέα να χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την παροχή υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Διευκολύνει την ψηφιακή υποβολή και επεξεργασία δικαιολογητικών, εγγράφων και αιτήσεων από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Προωθεί την ανάπτυξη και χρήση ψηφιακών υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών και την επίτευξη της εσωτερικής αγοράς των ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην ΕΕ. Ο βασικός σκοπός αυτού του νόμου είναι να προσαρμόσει τον δημόσιο τομέα στην ψηφιακή εποχή, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που επιτρέπει την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών διαδικασιών για την παροχή υπηρεσιών και τη διακυβέρνηση. Μέσω αυτού του νόμου, επιδιώκεται η εξοικονόμηση χρόνου, η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των φορέων και των πολιτών, καθώς και η αύξηση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στις διοικητικές διαδικασίες.

Η Υπουργική Απόφαση με αριθμό 120301 ΕΞ 2021 (ΦΕΚ 2894/Β'5.7.2021) με τίτλο «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού», με την οποία εγκρίθηκε η εθνική ψηφιακή στρατηγική 2020-2025, με πενταετή ορίζοντα. Η στρατηγική επικαιροποιείται ετησίως, αναλόγως των ιδιαίτερων συνθηκών και την τεχνολογική εξέλιξη. Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού εκδόθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης το 2020 και περιγράφει το όραμα, τη φιλοσοφία αλλά και καθορίζει το πλαίσιο, τις βασικές αρχές, και τις κατευθύνσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Επίσης καθορίζει τις ειδικότερες αρχές για κάθε οριζόντια ή τομεακή πρωτοβουλία προς τον σκοπό αυτό. Καταγράφει δράσεις και σχετικές διαδικασίες που υλοποιούν τον ψηφιακό

μετασχηματισμό. Περιλαμβάνει έργα, δράσεις και παρεμβάσεις στις τεχνολογικές υποδομές σε όλους τους τομείς της οικονομίας, στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Η προσέγγιση του μέσου όρου των χωρών της ΕΕ προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και της οικονομίας είναι μια φιλόδοξη και απαιτητική πρόκληση. Το μέλλον βέβαια έρχεται η εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN) στον τομέα της διαχείρισης αποβλήτων και στη γενικότερη προσπάθεια αντιμετώπισης κρίσιμων κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων προσφέρει πολλές ευκαιρίες. Οι προοπτικές που προκύπτουν από την TN μπορούν να είναι εξαιρετικά επωφελείς, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες σημαντικές αρχές και προσεκτική προσέγγιση. Κεντρικά ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν κατά την υιοθέτηση της TN στη διαχείριση αποβλήτων πρέπει να περιλαμβάνουν την ανθρωποκεντρική προσέγγιση καθώς η TN πρέπει να βρίσκεται στην υπηρεσία του ανθρώπου και της κοινωνίας. Οι εφαρμογές της θα πρέπει να προάγουν την ευημερία των πολιτών, να ανταποκρίνονται σε πραγματικές ανάγκες και να σέβονται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Η εισαγωγή της TN πρέπει να επιδιώκει τη βιώσιμη ανάπτυξη, διασφαλίζοντας την προστασία του περιβάλλοντος και την αειφόρο χρήση των πόρων. Οι αλγόριθμοι και η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι διαφανείς και δίκαιοι. Η TN θα πρέπει να λειτουργεί με δεοντολογικά πλαίσια, αποφεύγοντας τις διακρίσεις και τις παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας. Οι εφαρμογές της TN πρέπει να τηρούν υψηλά πρότυπα ασφαλείας και απορρήτου. Οι πολίτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της TN στη διαχείριση αποβλήτων. Τέλος σίγουρα πρέπει να αξιολογηθούν και να διαχειριστούν τυχόν αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις της αυτοματοποίησης και της TN, όπως η απώλεια θέσεων εργασίας.

Όπως αναφέρεται στη ευρωπαϊκή στρατηγική για τα δεδομένα, οι πολιτικές σε αυστηρό νομικό πλαίσιο που μοναδικό σκοπό έχουν την ευημερία των πολιτών, την προστασία προσωπικών δεδομένων και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας πρέπει να προκριθούν. Η ενσωμάτωσή της TN απαιτεί συντονισμό, διάλογο και στρατηγική προσέγγιση, προκειμένου να εξασφαλιστούν τα οφέλη της χωρίς να παραβλέπονται τα ηθικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.

1.9 Ανακεφαλαίωση

Στο περιοριστικό πλαίσιο εξυπηρέτησης του σκοπού της έρευνας, της αξιολόγησης και εξαγωγής συμπερασμάτων για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος που έχει τεθεί, στο κεφαλαίο αυτό ερευνήθηκε και παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο και η

ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του ρόλου αρχικά και των αρμοδιοτήτων των Δήμων και των νομικών προσώπων των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος και ειδικότερα στην διαχείριση των στερεών αποβλήτων που παράγουν. Αναλύθηκε το νομικό πλαίσιο και οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, και η ενσωμάτωση του πλαισίου αυτού στο εθνικό δίκαιο. Παρουσιάστηκαν οι στρατηγικοί στόχοι για την διαχείριση των στερεών αποβλήτων σε Εθνικό, Περιφερειακό και Τοπικό επίπεδο. Αναλύθηκε η εθνική πολιτική συγχώνευσης των κατακερματισμένων των φορέων που είναι αρμόδιοι για την διαχείριση αποβλήτων. Η διοικητική μεταρρύθμιση στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού που αφορά την συγχώνευση των υφιστάμενων ΦΟΔΣΑ σε έναν Περιφερειακό Σύνδεσμο Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων για την προστασία του περιβάλλοντος. Εννοιολογικά μελετήθηκε και αναλύθηκε η οργανωσιακή αλλαγή στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, εστιάζοντας στους τομείς του στρατηγικού σχεδιασμού, του νέου δημόσιου μανάτζμεντ και της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών.

Κατά την διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας εργασίας διαπιστώνεται σημαντική επίδραση των πολιτικών και των διοικητικών εργαλείων που αναλύθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, ως δυνάμεις αλλαγής σε έναν δημόσιο οργανισμό. Τέλος η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου, αφενός θα αποτελέσει τη βάση για την εξαγωγή συμπερασμάτων και αφετέρου σε συνδυασμό με τη μελέτη περίπτωσης που αφορά τον Περιφερειακό Σύνδεσμο Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων της Κεντρικής Μακεδονίας (ΦΟΔΣΑ ΚΜ), θα οδηγήσουν στην απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος που είναι και ο σκοπός της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Περίπτωση Μελέτης ΦΟΔΣΑ Κ.Μ.

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, η εμπειρική έρευνα θα επικεντρωθεί στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο διαχείρισης των αστικών αποβλήτων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και θα προσεγγισθούν οι στρατηγικοί στόχοι για την μετάβαση στην Κυκλική Οικονομία. Σκοπός είναι να γίνει κατανοητό πως θα περάσουμε στο επίπεδο που δεν θα οδηγούνται τελικά στην ταφή τα αστικά απορρίμματα αλλά θα αξιοποιούνται με τέτοιους τρόπους και μεθόδους ώστε να έχουμε ελαχιστοποίηση στερεών αποβλήτων και ιδανικά (Zero Waste) μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

Θα αναλυθούν νομικά κείμενα που περιλαμβάνουν τον Εθνικό και τον Περιφερειακό σχεδιασμό για την διαχείριση αποβλήτων. Θα μελετηθεί η περίπτωση του Περιφερειακού Συνδέσμου ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας με την ανάλυση της συστατικής πράξης και τις αρμοδιότητες που έχει ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, την διοικητική του διάρθρωση, την παρουσίαση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου που έχει αναλάβει να υλοποιήσει και τέλος την τεχνολογική αναβάθμιση του φορέα. Αναλύονται οι πολιτικές διαχείρισης, το σύνολο των νομοθετικών κανόνων και οι στόχοι της επιχειρούμενης αλλαγής. Παρουσιάζονται τα συστήματα που μπορούν να εφαρμοστούν από τους ΟΤΑ στην διοίκηση ολικής ποιότητας και αναλύονται οι έννοιες του δημόσιου μάνατζμεντ. Παράλληλα εξετάζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του φορέα στον τομέα της διαχείρισης των αστικών αποβλήτων.

Τέλος, γίνεται παρουσίαση και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού με κύριο σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για την συνεισφορά των ΦΟΔΣΑ στην επίτευξη των εθνικών και ενωσιακών στόχων που αφορούν την διαχείριση αποβλήτων.

2.2 Ευρωπαϊκό στρατηγικό πλαίσιο-Κυκλική Οικονομία

Η κυκλική οικονομία θεωρείται ως μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση που βοηθά στην μείωση των παγκόσμιων πιέσεων για βιωσιμότητα. Η αναγνώριση των ορίων στη χρήση των πλανητικών πόρων και της ενέργειας και η σημασία του να βλέπουμε τον κόσμο ως

ένα «σύστημα» όπου η ρύπανση και τα απόβλητα θεωρούνται περιβαλλοντική ήττα, βρίσκονται στα θεμέλια της σκέψης της κυκλικής οικονομίας. Όπως σημειώνει ο Commoner (1971) «Πρέπει να μάθουμε πώς να επαναφέρουμε στη φύση τον πλούτο που δανειζόμαστε από αυτήν». Η ιδέα της κυκλικής οικονομίας δεν είναι νέα καθώς η θεωρητική βάση εντοπίζεται στον τομέα της βιομηχανικής οικολογίας στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ο Ayres (1994) αναφέρει ότι το επίπεδο φιλοδοξίας μια βιομηχανικής οικολογίας είναι να επιτύχει μια ιδανική κατάσταση που μοιάζει περισσότερο με τη φύση. Ένα τέτοιο σύστημα θα χαρακτηριζόταν από πλήρη ή σχεδόν πλήρως εσωτερική ανακύκλωση υλικών. Η μεταγενέστερη εργασία των Mc Donough και Braungart (2002) αναγνώρισε την σημασία του κύκλου των πόρων από το γραμμικό μοντέλο σε μια πιο κυκλική οικονομία. Επιπλέον, ο Stahel (2010) διέκρινε την διαφορά μεταξύ του κύκλου της ανακύκλωσης υλικών και της επαναχρησιμοποίησης αγαθών. Η δουλειά των ερευνητών για την ανακύκλωση των πόρων βασίστηκε σε προηγούμενες βασικές εργασίες όπως το «Silent Spring» της Carson (2002) που δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά το 1962, το δοκίμιο του Boulding (1966) «The Economics of the coming spaceship earth» και του Commoner (1971) «Τέσσερις Νόμοι της Οικολογίας» η οποία αναφέρεται στον κύκλο κλεισίματος της φύσης στον οποίο ενεργά συμμετέχουν η φύση ο άνθρωπος και η τεχνολογία.

Με βάση τους Stahel (1994,2010), McDonough and Braungart (2002) και Braungart *et al.* (2008) εισάγονται δύο θεμελιώδεις στρατηγικές για την ανακύκλωση των πόρων. Η πρώτη στρατηγική αφορά την επιβράδυνση της χρήσης των πόρων μέσω του σχεδιασμού αγαθών μεγάλης διάρκειας και παράτασης διάρκειας ζωής προϊόντος για παράδειγμα μέσω επαναχρησιμοποίησης, επισκευής, ανακατασκευής με αποτέλεσμα την επιβράδυνση της ροής των πόρων. Η δεύτερη στρατηγική αφορά την ανάκτηση των πόρων μέσω της ανακύκλωσης όπου ο κύκλος μετά την χρήση και την παραγωγή κλείνει, με αποτέλεσμα μια κυκλική ροή πόρων.

Το Ίδρυμα Ellen MacArthur βοήθησε να δημοσιοποιηθεί η μετάβαση σε μια κυκλική οικονομία με τις επιχειρήσεις έχοντας παγκόσμιους εταίρους όπως: η Renault, η Cisco, Kingfisher, η Unilever και η Philips. Επίσης συνεργάζεται και με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το πλαίσιο της πολιτικής που βασίζεται σε τρεις τομείς: τις επιχειρήσεις, την επικοινωνία και την εκπαίδευση σε συνεργασία με πανεπιστήμια και σχολεία στην

Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο, για να εμπνεύσει τις επόμενες γενιές.

Η Ευρώπη έχει υιοθετήσει τις αρχές της κυκλικής οικονομίας ως μέρος των μελλοντικών στρατηγικών τους. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θέσει την κυκλική οικονομία στο επίκεντρο των μελλοντικών της στρατηγικών. Οι προσπάθειες για την ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας στην πολιτική και την οικονομία της ΕΕ αντανακλούν τον σοβαρό αντίκτυπο που έχει η καλύτερη διαχείριση των πόρων και των αποβλήτων στην αειφορία, την οικονομική ανάπτυξη και το περιβάλλον. Η ΕΕ θεωρεί την κυκλική οικονομία ως έναν κεντρικό στόχο των στρατηγικών της. Αυτό σημαίνει ότι η ανακύκλωση, η πρόληψη της απώλειας πολύτιμων υλικών και η μείωση της σπατάλης είναι θεμελιώδεις πτυχές που καθοδηγούν την πολιτική και οικονομική δράση. Η κυκλική οικονομία δεν προσφέρει μόνο περιβαλλοντικά οφέλη αλλά και οικονομικά και κοινωνικά. Η δημιουργία θέσεων εργασίας, η ενθάρρυνση της καινοτομίας, καθώς και η αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών, όλα αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Η μετάβαση σε μια κυκλική οικονομία απαιτεί συνεκτική προσέγγιση και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, από τη νομοθεσία και την πολιτική μέχρι την επιχειρηματικότητα και την καθημερινή συμπεριφορά των ανθρώπων.

Η θέση νομικά δεσμευτικών στόχων από την ΕΕ αναδεικνύει τη σοβαρότητα της προσπάθειας για τη βελτίωση της διαχείρισης των αποβλήτων. Αυτό προσφέρει κίνητρα για την εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών και την προσαρμογή της συμπεριφοράς των πολιτών. Η αλλαγή σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα και οι οικολογικοί σχεδιασμοί μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτόμες προσεγγίσεις. Οι επιχειρήσεις έχουν έναν καίριο ρόλο στην επίτευξη των στόχων της κυκλικής οικονομίας. Συνοψίζοντας, η προσέγγιση της κυκλικής οικονομίας αντιπροσωπεύει μια πολυδιάστατη στρατηγική για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ενθαρρύνει την αειφορία, την οικονομική ανάπτυξη και την καινοτομία, βασιζόμενη σε αρχές όπως η ανακύκλωση, η πρόληψη και η αποδοτική χρήση των πόρων. Η επίτευξη των νομικά δεσμευτικών στόχων και η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα θα αποτελέσουν τα βήματα προς μια πιο βιώσιμη και αποδοτική οικονομία.

Η μετάβαση από το γραμμικό μοντέλο προς μια κυκλική οικονομία είναι ένας σημαντικός στρατηγικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό το μοντέλο ανταποκρίνεται καλύτερα στις προκλήσεις της βιώσιμης ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής προστασίας, καθώς προάγει την αποτελεσματική χρήση των πόρων, τη μείωση της περιβαλλοντικής

επιβάρυνσης και τη δημιουργία οικονομικών ευκαιριών. Η ουσία της κυκλικής οικονομίας βρίσκεται στη μείωση της σπατάλης και της απώλειας πόρων, με την ανακύκλωση, την ανανέωση και την επαναχρησιμοποίηση των υλικών και των προϊόντων να αποτελούν τον πυρήνα της διαδικασίας. Αυτό διασφαλίζει ότι τα υλικά παραμένουν στην οικονομία όσο το δυνατόν περισσότερο, αντί να απορρίπτονται μετά από μία μόνο χρήση. Συγκεκριμένα, η κυκλική οικονομία ενθαρρύνει:

1. Τα προϊόντα να σχεδιάζονται έτσι ώστε τα υλικά τους να μπορούν να ανακυκλωθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν μετά τη λήξη της ζωής τους.
2. Την επισκευή και ανανέωση ώστε αντί να πετάμε προϊόντα όταν χαλάνε, να επισκευάζονται για επιπλέον χρήση.
3. Την ανακύκλωση ώστε τα υλικά από παλιά προϊόντα να διαχωρίζονται και να ανακυκλώνονται για τη δημιουργία νέων προϊόντων.
4. Την εκμίσθωση και μοιρασιά καθώς η κοινή χρήση προϊόντων μπορεί να μειώσει την ανάγκη για αγορά νέων προϊόντων και η διαμοιραστική οικονομία και οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να διευκολύνουν την επαναχρησιμοποίηση και την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Με την εφαρμογή των αρχών της κυκλικής οικονομίας, η ΕΕ επιδιώκει να μειώσει την εξάρτηση από τους περιορισμένους φυσικούς πόρους, να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και να προωθήσει μια πιο βιώσιμη και ανθεκτική οικονομία. Η μετάβαση στην κυκλική οικονομία αποτελεί έναν πολυδιάστατο τρόπο να αντιμετωπιστούν πολλές περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η υιοθέτηση της κυκλικής οικονομίας έχει αρκετά οφέλη:

1. Η προστασία του περιβάλλοντος καθώς η μείωση της χρήσης φυσικών πόρων μέσω της επαναχρησιμοποίησης, της ανακύκλωσης και του επισκευασμού μειώνει την πίεση στο περιβάλλον. Η αποτροπή της χρήσης πρώτων υλών μειώνει την ανάγκη για εξόρυξη και εκμετάλλευση φυσικών πόρων, με τις αρνητικές επιπτώσεις που συνεπάγονται.
2. Η κυκλική οικονομία συμβάλλει στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τις βιομηχανικές διεργασίες και τη χρήση προϊόντων. 3. Η επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση μειώνουν την ανάγκη για νέα παραγωγή, η οποία συχνά συνοδεύεται από εκπομπές αερίων.

3. Η κυκλική οικονομία μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για οικονομική ανάπτυξη μέσω της ανάπτυξης νέων τομέων όπως η ανακύκλωση, η ανανέωση, ο επισκευασμός και οι υπηρεσίες κοινής χρήσης.
4. Η ανάγκη για εργασία στους τομείς της επισκευής, της ανακύκλωσης και της ανανέωσης μπορεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας.
5. Η μετάβαση σε νέες μεθόδους παραγωγής, σχεδιασμού και χρήσης προϊόντων απαιτεί καινοτομία και τεχνολογική ανάπτυξη.

Όπως υποδεικνύεται από την ΕΕ, ο σχεδιασμός προϊόντων με σκοπό τη βιωσιμότητα και η αποφυγή της παραγωγής περιττών αποβλήτων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η μεγάλη πλειονότητα των επιπτώσεων στο περιβάλλον προέρχεται από τον τρόπο παραγωγής και σχεδιασμού των προϊόντων.

Το νέο Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία που παρουσίασε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Μάρτιο του 2020 (COM 98/2020), αποτελεί μια στρατηγική προσπάθεια για την προώθηση της βιώσιμης παραγωγής και κατανάλωσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το σχέδιο αυτό είναι συνδεδεμένο με την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (COM 640/2019), που αποτελεί μια σειρά πολιτικών και νομοθετικών μέτρων με στόχο τη μετάβαση σε μια πιο βιώσιμη, πράσινη και αειφόρο οικονομία. Το νέο σχέδιο δράσης στοχεύει σε συγκεκριμένους τομείς που έχουν υψηλή χρήση πόρων και δυναμικό για βελτιωμένη κυκλικότητα, με σκοπό την προώθηση της αειφορίας και την μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Τα θεματικά πεδία που καλύπτονται από το νέο σχέδιο δράσης περιλαμβάνουν ευρεία γκάμα τομέων όπως τα οχήματα, οι μπαταρίες, τα ηλεκτρονικά, οι συσκευασίες, οι κατασκευές, τα πλαστικά, τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, τα τρόφιμα, τα ύδατα και οι θρεπτικές ύλες. Οι δράσεις του σχεδίου περιλαμβάνουν μέτρα όπως ο οικολογικός σχεδιασμός προϊόντων, η προώθηση πράσινων δημόσιων συμβάσεων, η αναβάθμιση της ανακύκλωσης και πολλά άλλα.

Το νέο εθνικό σχέδιο δράσης για την κυκλική οικονομία που είχε αρχικά δημοσιευθεί τον Δεκέμβριο του 2018 από το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, και έπειτα αναθεωρήθηκε τον Νοέμβριο του 2021 (<https://ypen.gov.gr>), αποτελεί την εθνική προσπάθεια της Ελλάδας προς την επίτευξη των στόχων της κυκλικής οικονομίας. Επίσης, το εθνικό σχέδιο δράσης για την κυκλική οικονομία της Ελλάδας είναι μια προσπάθεια της χώρας να προσαρμοστεί και να συμβάλει στους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης

Συμφωνίας και του νέου ευρωπαϊκού σχεδίου δράσης για την κυκλική οικονομία. Ενσωματώνει τις ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές, το εθνικό νομικό πλαίσιο και τις ανάγκες της Ελληνικής οικονομίας. Οι δράσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό το σχέδιο αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των αρχών της κυκλικής οικονομίας στις δραστηριότητες της χώρας και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Συνολικά, αυτές οι πρωτοβουλίες αποτελούν σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, της αειφορίας και της ανταπόκρισης στις περιβαλλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ελλάδα. Αυτές οι πρωτοβουλίες και σχέδια αποτελούν σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της αειφορίας στον τομέα της οικονομίας.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η ΕΕ έχει θεσπίσει νομοθεσία (2008/98/EK και 1999/31/EK, 94/62/EK) και πολιτικές που καθοδηγούν τη διαχείριση των αποβλήτων των κρατών μελών. Αυτές οι προσπάθειες περιλαμβάνουν:

- **Προώθηση της Κυκλικής Οικονομίας:** Η ΕΕ έχει εστιάσει στην προώθηση μιας κυκλικής οικονομίας, όπου τα προϊόντα ανακυκλώνονται, επισκευάζονται και αξιοποιούνται για περισσότερο χρόνο προτού φθαρούν και γίνουν απόβλητα.
- **Μείωση των Στερεών Αποβλήτων:** Η ΕΕ έχει θέσει στόχους για τη μείωση των στερεών αποβλήτων που καταλήγουν σε χώρους διάθεσης. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση της πρόληψης των αποβλήτων και τη χρήση της ιεραρχίας της διαχείρισης αποβλήτων, που περιλαμβάνει τη μείωση, την επαναχρησιμοποίηση, την ανακύκλωση και την ανάκτηση ενέργειας.
- **Προαγωγή της Ανακύκλωσης:** Η ΕΕ έχει θέσει στόχους για την ανακύκλωση διαφόρων υλικών, όπως πλαστικά, χαρτί, γυαλί και μέταλλα. Αυτό βοηθά στη μείωση της χρήσης πρώτων υλών και της εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου.
- **Ανάπτυξη Υποδομών:** Η ΕΕ υποστηρίζει την ανάπτυξη υποδομών για τη διαχείριση των αποβλήτων, συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων ανακύκλωσης και επεξεργασίας.
- **Επιβολή Κυρώσεων:** Η ΕΕ έχει θεσπίσει κυρώσεις για την παράνομη απόρριψη αποβλήτων και την μη συμμόρφωση με την νομοθεσία αποβλήτων.

Συνολικά, ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια βιώσιμη και αειφόρο προσέγγιση στη διαχείριση των αποβλήτων, προωθώντας την κυκλική οικονομία, την ανακύκλωση και την

ανανεώσιμη ενέργεια. Η Ευρωπαϊκή οδηγία για τη διαχείριση των αποβλήτων θεσπίζει μακροπρόθεσμους στόχους για τη διαχείριση των αποβλήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες για τις αναγκαίες επενδύσεις που θα επιτρέψουν την επίτευξη αυτών των στόχων. Τα κράτη μέλη πρέπει να ακολουθήσουν την ιεραρχία της διαχείρισης αποβλήτων και να χρησιμοποιήσουν τα διαρθρωτικά και επενδυτικά ταμεία της ΕΕ με σύνεση και αποδοτικότητα για να υποστηρίξουν την προετοιμασία για επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση αποβλήτων. Συγκεκριμένα, για την ανακύκλωση των πλαστικών απορριμμάτων συσκευασίας, η οδηγία έχει καθορίσει στόχους για το 2025. Οι στόχοι αυτοί λαμβάνουν υπόψη τις τεχνικές δυνατότητες κατά την αναθεώρηση της οδηγίας και την εξέλιξη της αγοράς πλαστικών. Επιπλέον, η Επιτροπή έχει τη δυνατότητα να προτείνει αναθεωρημένα επίπεδα στόχων για το 2030 βάσει της προόδου που έχει επιτευχθεί από τα κράτη μέλη και τις εξελίξεις στα πλαστικά προϊόντα και τεχνολογίες ανακύκλωσης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για ευελιξία ώστε οι στόχοι να προσαρμόζονται στην τρέχουσα κατάσταση και τις τεχνολογικές εξελίξεις, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη και χρήση νέων τεχνολογιών ανακύκλωσης και την αποδοτική χρήση των πόρων.

Επίσης η θέσπιση κοινών κανόνων για την υποβολή εκθέσεων αποτελεί σημαντικό μέτρο για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των στοιχείων που συγκεντρώνονται σχετικά με την προετοιμασία για επαναχρησιμοποίηση. Η ύπαρξη κοινών κανόνων εξασφαλίζει την ομοιογένεια στη συλλογή και αναφορά των δεδομένων, επιτρέποντας την αξιόπιστη ανάλυση και σύγκρισή τους. Η θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων για την καταγραφή των υλικών που πραγματικά ανακυκλώνονται και μπορούν να προσμετρηθούν στην επίτευξη των στόχων της ανακύκλωσης, διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες που παρέχονται είναι ακριβείς και διαφανείς. Οι κοινοί κανόνες και σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την καταγραφή και αναφορά των υλικών που ανακυκλώνονται είναι κρίσιμοι για να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι αξιόπιστα και συγκρίσιμα, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη στη διαχείριση των αποβλήτων. Αυτό επιτρέπει την αξιολόγηση της προόδου και την ενδεδειγμένη προσαρμογή των πολιτικών και μέτρων για την επίτευξη των στόχων της ανακύκλωσης και της προστασίας του περιβάλλοντος.

Αυτή η πολιτική προσέγγιση στοχεύει στην επίτευξη μιας βιώσιμης και κυκλικής οικονομίας, η οποία είναι κρίσιμη για την αειφορία του περιβάλλοντος και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της κλιματικής αλλαγής. Η μετάβαση προς μια κυκλική

οικονομία αποσκοπεί στη μείωση της εξάρτησης από τους πεπερασμένους πόρους, τη μείωση των αποβλήτων, την αξιοποίηση των υλικών και πόρων με πιο βιώσιμο τρόπο και τη δημιουργία κλειστών οικονομικών κύκλων. Στόχος είναι να επιτευχθεί μια κλιματικά ουδέτερη Ευρώπη μέχρι το 2050, προωθώντας τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και την ανάπτυξη αειφόρων τεχνολογιών και πρακτικών. Η αποσύνδεση της οικονομικής ανάπτυξης από την υπερβολική χρήση φυσικών πόρων συμβάλλει στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας της οικονομίας έναντι των διακυμάνσεων της παγκόσμιας αγοράς και των περιβαλλοντικών προκλήσεων. Ταυτόχρονα, η πολιτική αυτή αναζητά την προώθηση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας και τη δημιουργία μιας κοινωνίας που προάγει την ισότητα, την κοινωνική συνοχή και την αειφόρο ανάπτυξη. Οι προσπάθειες αυτές αποσκοπούν στη δημιουργία μιας ισχυρής οικονομίας που είναι βιώσιμη, ανθεκτική και εξισορροπημένη από περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική άποψη.

2.3 Ελαχιστοποίηση στερεών αποβλήτων-ZERO WASTE

Για την υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης η Ευρώπη υιοθέτησε ένα πρόγραμμα μηδενικών αποβλήτων εστιάζοντας σε μια κυκλική οικονομία. Η Ευρώπη μπορεί να ωφεληθεί οικονομικά και περιβαλλοντικά από την καλύτερη χρήση των πόρων σε έναν κόσμο όπου η ζήτηση θα συνεχίσει να αυξάνεται και η πίεση θα προκαλεί μεγαλύτερη περιβαλλοντική υποβάθμιση και ευθραυστότητα. Η κυκλική οικονομία αποτελεί μια στρατηγική η οποία οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη χωρίς όμως αύξηση της κατανάλωσης πόρων. Μετασχηματίζει σε βάθος τις αλυσίδες παραγωγής και τις καταναλωτικές συνήθειες και επανασχεδιάζει σε επίπεδο συστήματος, βιομηχανικά συστήματα. Βασίζεται στην καινοτομία τεχνολογικά, κοινωνικά και οργανωτικά. Οι οικονομίες έχουν αναπτύξει ένα μοτίβο ανάπτυξης «παίρνω-φτιάχνω-καταναλώνω και απορρίπτω» σε ένα γραμμικό μοντέλο που θεωρεί ότι οι πόροι είναι άφθονοι, διαθέσιμοι, εύκολοι στην πηγή και φθινοί στη διάθεση, υπονομεύοντας όμως την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για έξυπνη, βιώσιμη ανάπτυξη, η μετάβαση προς μια πιο κυκλική οικονομία είναι απαραίτητη για την υλοποίηση ενός σχεδίου για την αποδοτικότητα των πόρων. Τα συστήματα κυκλικής οικονομίας ενώ διατηρούν την αξία των προϊόντων, εξαλείφουν τη σπατάλη και ταυτόχρονα διατηρούν πόρους εντός της οικονομίας. Έτσι οι πόροι διατηρούνται και μπορούν να χρησιμοποιηθούν παραγωγικά

ξανά και ξανά με συνέπεια να δημιουργούν περαιτέρω αξία. Φυσικά η μετάβαση αυτή, σε μια πιο κυκλική οικονομία απαιτεί αλλαγές σε πολλά επίπεδα και σε όλες τις αλυσίδες αξίας. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να αφορούν από το σχεδιασμό προϊόντων έως τα μοντέλα επιχειρήσεων και αγοράς, αλλά και αλλαγή με εισαγωγή νέων τρόπων μετατροπής των απορριμμάτων σε πόρους και καταναλωτικές συμπεριφορές. Αυτό μπορεί να γίνει με αλλαγές στο σύστημα και καινοτομία στις τεχνολογίες, αλλά και στην κοινωνία. Ενδέχεται ακόμη όμως και σε μια πολύ κυκλική οικονομία, να υπάρχουν κάποια γραμμικά στοιχεία, όπως η ανάγκη για παρθένους πόρους σε ορισμένες περιπτώσεις. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η βιομηχανία και οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει το οικονομικό αλλά και περιβαλλοντικό όφελος της βελτίωσης της παραγωγικότητας των πόρων. Μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής, της ανακύκλωσης, της εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων, καθώς και της ανάπτυξης προϊόντων που είναι πιο ανθεκτικά και ευκαιρούν σε ανακύκλωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν κατά 17%-24% έως το 2030, την εξάρτησή τους από παρθένους πόρους και να εξοικονομήσουν κόστος. Επιπλέον, η κυκλική οικονομία δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης και καινοτομίας. Η ανάκτηση, η ανακύκλωση και η επαναχρησιμοποίηση υλικών δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας στους τομείς της ανακύκλωσης και της αειφόρου παραγωγής. Ταυτόχρονα, η κυκλική οικονομία προάγει την καινοτομία, καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν νέες τεχνολογίες και διαδικασίες για την ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση υλικών. Συνολικά, η μείωση της γραμμικότητας στην οικονομία και η προώθηση της κυκλικότητας είναι σημαντικά βήματα προς την αειφορία, τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την ενίσχυση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας.

Η βιώσιμη εκβιομηχάνιση της οικονομίας της ΕΕ και η διασφάλιση της πρόσβασης στις πρώτες ύλες, με ταυτόχρονη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου με κινητήρια δύναμη τις αγορές για την αποδοτικότητα των πόρων και την κυκλική οικονομία θα μπορούσαν να αποφέρουν στην ένωση εξοικονόμηση δισεκατομμυρίων ευρώ. Η κυκλική οικονομία προσεγγίζει τα «σχεδιαστικά» απόβλητα και συνήθως περιλαμβάνει καινοτομία σε όλη την αλυσίδα αξίας, αντί να βασίζεται αποκλειστικά σε λύσεις στο τέλος της ζωής ενός προϊόντος. Έτσι οι πρακτικές και οι πολιτικές της ένωσης εστιάζουν και ενθαρρύνουν ενδεικτικά την:

1. Μείωση της ποσότητας των υλικών (ελαφρύ βάρος). Αυτό περιλαμβάνει την

αναζήτηση ελαφρύτερων υλικών και τη μείωση της ποσότητας υλικού που χρησιμοποιείται σε προϊόντα και συσκευασίες.

2. **Επιμήκυνση της ωφέλιμης ζωής των προϊόντων (ανθεκτικότητα).** Η αύξηση της ανθεκτικότητας των προϊόντων και η δυνατότητα επισκευής τους μπορεί να μειώσει την ανάγκη για αγορά νέων προϊόντων.
3. **Μείωση της χρήσης ενέργειας και υλικών στις φάσεις παραγωγής και χρήσης (απόδοση).** Η αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και των υλικών μπορεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
4. **Μείωση της χρήσης υλικών που είναι επικίνδυνα ή δύσκολο να ανακυκλωθούν (υποκατάσταση).** Η χρήση υλικών που είναι πιο φιλικά προς το περιβάλλον και ευκολότερο να ανακυκλωθούν μπορεί να μειώσει την εκπομπή επικίνδυνων αποβλήτων.
5. **Δημιουργία αγορών για δευτερογενείς πρώτες ύλες (ανακύκλωση).** Η προώθηση της χρήσης υλικών που έχουν ήδη ανακυκλωθεί μειώνει την ανάγκη για παρθένους πόρους.
6. Παραγωγή προϊόντων με **οικολογικό σχεδιασμό** που είναι πιο ευκολότερο να συντηρηθούν, επισκευαστούν, αναβαθμιστούν, ανακατασκευαστούν ή να ανακυκλωθούν, συμβάλει στον στόχο να μειωθούν οι πόροι που διαφεύγουν από τον κύκλο.

Η στρατηγική βιοοικονομία επικεντρώνεται στη βιώσιμη χρήση βιολογικών πόρων και ρευμάτων αποβλήτων. Αυτό σημαίνει ότι προωθεί τη χρήση των φυσικών πόρων με τρόπο που διατηρεί την ισορροπία τους και δεν εκθέτει το περιβάλλον σε κίνδυνο. Η πολιτική της ΕΕ για το κλίμα στοχεύει στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, τα οποία συνδέονται με την αλλαγή του κλίματος. Αυτό μπορεί να συμπεριλάβει κίνητρα για την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Το πρόγραμμα έρευνας και καινοτομίας "Ορίζοντας 2020" αποτελεί μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που χρηματοδοτεί έρευνα και καινοτομία. Σκοπός του είναι να προωθήσει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και προϊόντων που συνάδουν με τους στόχους της βιοοικονομίας, της προστασίας του κλίματος και της κυκλικής οικονομίας. Αυτές οι πολιτικές προσεγγίσεις αποσκοπούν στη δημιουργία μιας βιώσιμης και περιβαλλοντικά φιλικής οικονομίας, που θα επιφέρει οφέλη τόσο για το περιβάλλον όσο και για την οικονομία και την κοινωνία. Η στρατηγική για την κατανάλωση προωθεί μοντέλα συλλογικής κατανάλωσης που βασίζονται σε δανεισμό,

ανταλλαγή, ανταλλαγή και ενοικίαση προϊόντων και συστήματα εξυπηρέτησης προϊόντων για να αποκομίσουν περισσότερη αξία από υποχρησιμοποίητα περιουσιακά στοιχεία ή πόρους (π.χ. αυτοκίνητα, εργαλεία, καταλύματα).

Οι εθνικές, περιφερειακές και τοπικές αρχές μπορούν να έχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη συντονισμένων και στοχευμένων πολιτικών υπό τη μορφή επενδύσεων, υποδομών, τεχνολογίας και δεξιοτήτων. Θα πρέπει επίσης να διευκολύνουν τους καταναλωτές στη στροφή των επιλογών τους σε προϊόντα και υπηρεσίες και αλλαγή συμπεριφοράς που μετατρέπουν τα απόβλητα σε πόρο, συμβάλλοντας στο κλείσιμο του κύκλου της κυκλικής οικονομίας. Οι στόχοι που τέθηκαν στην ευρωπαϊκή νομοθεσία υπήρξαν καθοριστικοί για τη βελτιωμένη διαχείριση των αποβλήτων καθώς προωθούν την καινοτομία στην ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση, με συνέπεια να περιορίζουν την υγειονομική ταφή. Η υγειονομική ταφή στην ΕΕ όλων των αποβλήτων που μπορούν να ανακυκλωθούν θα πρέπει να αποτραπεί έως το 2025. Τα κράτη μέλη θα πρέπει να μηδενίσουν ουσιαστικά την υγειονομική ταφή έως το 2030. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει την πολιτική δέσμευση της Ελλάδας να ενσωματώσει στο εθνικό δίκαιο νομοθετικά κείμενα και να πάρει τις αποφάσεις που χρειάζεται για να μειώσει τη δημιουργία αποβλήτων, να ανακυκλώσει τα απόβλητα ώστε να καταστεί η ανακύκλωση αξιόπιστη πηγή πρώτων υλών, να ανακτήσει ενέργεια από μη ανακυκλώσιμα υλικά εξαλείφοντας ουσιαστικά την υγειονομική ταφή στα επόμενα χρόνια.

2.4 Εθνικός και Περιφερειακός σχεδιασμός στην διαχείριση αποβλήτων

Το Εθνικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΕΣΔΑ) καθορίζει τη στρατηγική, τις πολιτικές και τους στόχους που αφορούν την διαχείριση των αποβλήτων σε επίπεδο εθνικό. Με την ΠΥΣ 39 της 31.8.2020 (ΦΕΚ 185/Α/2020) εγκρίθηκε το νέο ΕΣΔΑ το οποίο είναι ο στρατηγικός και πολιτικός σχεδιασμός για τη διαχείριση των αποβλήτων στην Ελλάδα. Αφορά περίοδο δέκα ετών και σύμφωνα με τον Ν.4685/2020, αξιολογείται κάθε πέντε χρόνια και αναθεωρείται εφόσον κριθεί απαραίτητο.

Το νέο ΕΣΔΑ, θέτει στόχο να μειωθεί η υγειονομική ταφή των Αστικών Στερεών Αποβλήτων, σε ποσοστό 10% το έτος 2030. Οι στόχοι του ΕΣΔΑ και τα μέτρα που περιλαμβάνει βοηθούν στη μείωση της περιβαλλοντικής επίπτωσης, στην εξοικονόμηση πόρων και στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Τα μέτρα πιο αναλυτικά αφορούν:

- Την πρόληψη αποβλήτων ως την αποτελεσματικότερη προσέγγιση για τη διαχείριση των αποβλήτων, δηλαδή την μείωση της παραγωγής αποβλήτων από την αρχή.
- Την επαναχρησιμοποίηση με ενθάρρυνση στο ότι πρέπει να προσπαθήσουμε να χρησιμοποιούμε προϊόντα και υλικά περισσότερες φορές προτού τα απορρίψουμε.
- Την ανακύκλωση η οποία συμβάλλει στη μείωση της χρήσης πρώτων υλών και της ενεργειακής κατανάλωσης που σχετίζεται με την παραγωγή νέων υλικών.
- Τα βιοαπόβλητα ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή βιοενέργειας ή να μπουν σε κυκλικές διαδικασίες όπως η κομποστοποίηση για τη δημιουργία καλλιεργητικού εδάφους.
- Την ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση του κοινού σχετικά με την ανακύκλωση και τη βιωσιμότητα καθώς είναι σημαντική η συμμετοχή των πολιτών σε αυτές τις προσπάθειες.
- Τις υποδομές για τη διαχείριση αποβλήτων με την δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων διαχείρισης αποβλήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επεξεργασία και ανακύκλωση των αποβλήτων.
- Την ενεργειακή αξιοποίηση με την χρήση δευτερογενών καυσίμων και υλικών από την επεξεργασία των αποβλήτων συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση ενέργειας και τη μείωση της εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου.

Αυτά τα μέτρα απαιτούν συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών αρχών, της βιομηχανίας και των πολιτών, για να επιτευχθούν οι στόχοι της βιοοικονομίας και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.

Το νέο ΕΣΔΑ προτάσσει την ανακύκλωση, τη διαλογή στην πηγή και την ξεχωριστή συλλογή βιοαποβλήτων σε όλες τις Περιφέρειες της χώρας με οριζόντια δέσμευση για την επίτευξη των ποσοτικών ή/και χρονικών στόχων μέχρι το 2030. Προβλέπει δίκτυο συλλογής υλικών με ξεχωριστή συλλογή 4 ρευμάτων ανακύκλωσης. Μέχρι το 2025 η προετοιμασία για επαναχρησιμοποίηση και ανακύκλωση καθορίστηκε σε ποσοστό 55 % τουλάχιστον και 60% μέχρι το 2030. Ειδικά για ανακύκλωση συσκευασιών μέχρι το 2025 καθορίστηκε σε ποσοστό 65% και 70% ως το 2030. Προβλέπει ειδικούς στόχους για:

Χωριστή Συλλογή Βιολογικών Αποβλήτων: Η υποχρεωτική χωριστή συλλογή των

βιολογικών αποβλήτων, με έμφαση στους μεγάλους παραγωγούς, είναι σημαντική για τη μείωση του όγκου των αποβλήτων που καταλήγουν στην ταφή. Η χρήση Μονάδων Επεξεργασίας Βιοαποβλήτων (ΜΕΒΑ) επιτρέπει τη μετατροπή τους σε κομπόστ ή άλλες χρήσιμες ουσίες.

Οικιακή Κομποστοποίηση: Η οικιακή κομποστοποίηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα βιολογικά απόβλητα που προέρχονται από νοικοκυριά υποβάλλονται σε διαδικασία κομποστοποίησης για τη δημιουργία κομπόστ, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως φυσικό λίπασμα. Αυτό είναι ένα οικολογικό και βιώσιμο μέτρο.

Μηχανικοί Κομποστοποιητές: Για τους μεγαλύτερους παραγωγούς ή οικιστικές ενότητες, είναι πιθανό να χρησιμοποιούνται μηχανικοί κομποστοποιητές. Αυτές οι συσκευές επιτρέπουν τη γρήγορη μετατροπή των βιολογικών αποβλήτων σε κομπόστ ή άλλα προϊόντα.

Ανακύκλωση Άλλων Υλικών: Πέρα από τα βιολογικά απόβλητα, η προτεινόμενη πολιτική προωθεί επίσης την χωριστή συλλογή για άλλα ρεύματα αποβλήτων, όπως επικίνδυνα απόβλητα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, συσκευασίες φυτοπροστατευτικών, στρώματα, έπιπλα, πλαστικές φιάλες ποτών, κ.λπ.

Το νέο ΕΣΔΑ προβλέπει επίσης :

- Χαμηλά ποσοστά ταφής, κάτω του 10% μέχρι το 2030. Ο στόχος για όλες τις Περιφέρειες είναι δεσμευτικός με δυνατότητα σχετικής απόκλισης μόνο από τις τρεις νησιωτικές Περιφέρειες (Ιονίων Νήσων, Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου).
- Δημιουργία του απαραίτητου δικτύου μονάδων επεξεργασίας αποβλήτων (ΜΕΑ) και εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων.
- Πρόβλεψη κάλυψης περιοχών με νέους χώρους υγειονομικής ταφής.
- Παύση λειτουργίας μέχρι το τέλος του 2022 και αποκατάσταση όλων των υφιστάμενων (ΧΑΔΑ).
- Προετοιμασία για επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση και ανάκτηση, συμπεριλαμβανομένων των αποβλήτων κατασκευών και κατεδαφίσεων σε ποσοστό 70 % που είναι στόχος της οδηγίας 2008/98/ΕΚ.

Αυτά τα μέτρα συμβάλλουν στη μείωση της ποσότητας των αποβλήτων που καταλήγουν στην υγειονομική ταφή, στην προστασία του περιβάλλοντος, και στην προώθηση της ανακύκλωσης και της βιώσιμης διαχείρισης των πόρων. Επιπλέον, συμμορφώνονται με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη διαχείριση των αποβλήτων και τη μείωση των αρνητικών

περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Εξειδίκευση του ΕΣΔΑ αποτελεί το Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ) της Κεντρικής Μακεδονίας το οποίο λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες, αποτελεί το ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης αποβλήτων της περιφέρειας. Προσδιορίζει κατευθύνσεις για τη διαχείριση, σε συμφωνία με τον ΕΣΔΑ και το Εθνικό Πρόγραμμα Πρόληψης Αποβλήτων. Υποδεικνύει μέτρα που προωθούν: α) την πρόληψη, β) την προετοιμασία για επαναχρησιμοποίηση, γ) την ανακύκλωση, δ) άλλου είδους ανάκτηση, όπως ανάκτηση ενέργειας, και ε) την ασφαλή τελική διάθεση σε επίπεδο περιφέρειας. Καλύπτει την ολοκληρωμένη στρατηγική που περιλαμβάνει συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, και ανάλυση κόστους - οφέλους των παρεμβάσεων που προβλέπει. Για την έγκριση του ΠΕΣΔΑ απαιτείται η γνώμη του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας ως προς τη συμβατότητα με το Εθνικό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων. Με απόφαση του περιφερειακού συμβουλίου εγκρίνεται εντός δύο μηνών ή εφόσον παρέλθει η προθεσμία με ΚΥΑ των Υπουργών Εσωτερικών και Περιβάλλοντος και Ενέργειας. Η τελική απόφαση έγκρισης του ΠΕΣΔΑ δημοσιεύεται σε ΦΕΚ. Στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ο αναθεωρημένος ΠΕΣΔΑ εγκρίθηκε με την 220/2016 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου και δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως τ.Β΄ αρ.4010/2016. Αποτελεί το σχέδιο διαχείρισης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας στο σύνολο των παραγομένων αποβλήτων, που εκπίπτουν στον Ν. 4042/2012, και προσδιορίζει τις κατευθύνσεις σε συμφωνία τον ΕΣΔΑ. Περιλαμβάνει επίσης σχέδιο πρόληψης για τη δημιουργία αποβλήτων καλύπτοντας τις Περιφερειακές Ενότητες (ΠΕ) Θεσσαλονίκης, Ημαθίας, Κιλκίς, Πέλλας, Πιερίας, Σερρών και Χαλκιδικής. Η Αρχή του σχεδιασμού και υλοποίησης, του ΠΕΣΔΑ ΠΚΜ είναι ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) Κεντρικής Μακεδονίας.

Οι ποσοστιαίοι στόχοι του ΠΕΣΔΑ ΚΜ είναι σύμφωνοι με τους αντίστοιχους στόχους του ΕΣΔΑ, και οι εκτιμήσεις επίτευξης στόχων προβλέπεται να επικαιροποιούνται με βάση την τελικώς πραγματοποιούμενη παραγωγή αποβλήτων με σταθμούς τα έτη-ορόσημα 2025 και 2030, κατ' αντιστοιχία με το ΕΣΔΑ 2020-2030 ως προς την επίτευξη των στόχων της χώρας. Το συνολικό σχέδιο σε επίπεδο περιφέρειας αποσκοπεί, στο να επικεντρωθεί ο ΦΟΔΣΑ στις μεγάλες απαιτήσεις των επόμενων χρόνων εμβαθύνοντας στην μελέτη και επιλογή των πιο αξιόπιστων και εφαρμόσιμων προτάσεων από όλες τις πλευρές. Επίσης

επιδιώκει τον εξορθολογισμό του λειτουργικού διαχειριστικού κόστους με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση. Κεντρικός στόχος είναι ο ΦΟΔΣΑ να οργανώσει έγκαιρα και τον προγραμματισμό του ώστε, η ΠΚΜ και όλες οι Περιφέρειες μαζί, να ανταποκριθούν στην επίτευξη των εθνικών στόχων.

Στην ΠΚΜ εντοπίζονται είκοσι εννέα (29) υποδομές οι οποίες περιλαμβάνουν έντεκα (11) ΧΥΤΑ, έντεκα (11) ΣΜΑ, και επτά (7) ΚΔΑΥ. Προτείνονται έργα διαχείρισης, κυρίως για την μεταφορά και επεξεργασία απορριμμάτων, με 40 νέες υποδομές οι οποίες αφορούν πέντε (5) ΣΜΑ/ΚΔΑΥ, δέκα έξι (16) ΣΜΑ, τρία (3) ΚΔΑΥ, δώδεκα (12) ΜΕΒΑ, τρεις (3) ΜΕΑ και έναν (1) νέο ΧΥΤΑ/Υ. Επίσης αναφέρονται οι δράσεις που πρέπει γίνουν σε επίπεδο Περιφέρειας όσον αφορά τις μονάδες επεξεργασία απορριμμάτων για μια ολοκληρωμένη και συμβατή διαχείριση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ΕΣΔΑ. Προτείνονται τρεις (3) ΜΕΑ, οι οποίες θα διαχειρίζονται τα απόβλητα της Διαλογής στην Πηγή (ΔσΠ), τα υπολείμματα των ΚΔΑΥ και των ΜΕΒΑ. Πιο συγκεκριμένα προβλέπεται η υλοποίηση των ΜΕΑ Σερρών (Δυναμικότητα:46.400 tn/έτος.), ΜΕΑ Δυτικού Τομέα ΠΚΜ (Δυναμικότητα: 262.700 tn/έτος) και ΜΕΑ Ανατολικού Τομέα ΠΚΜ (Δυναμικότητα: 128.200 tn/έτος). Επιπλέον των ανωτέρω προβλέπεται η ολοκλήρωση όλων των έργων που αφορούν την αποκατάσταση μη αποκατεστημένων ΧΑΔΑ της ΠΚΜ.

Η Περιφέρεια γεωγραφικά θεωρείται σαν μία Ενότητα Διαχείρισης, όπου κάθε Περιφερειακή Ενότητα είναι μία υποενότητα. Η συγκεκριμένη δομή σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενός Περιφερειακού ΦΟΔΣΑ, θέτει κανόνα εξασφάλισης συνολικής και εποπτικής εφαρμογής του ΠΕΣΔΑ. Ο φορέας διαχείρισης, πέραν του γενικού σχεδιασμού θα μπορεί να χρησιμοποιεί και τις υποδομές των Δήμων, ώστε συνολικά να εξασφαλιστεί η υλοποίηση, λειτουργία και διοίκηση των έργων. Τέλος, αντιμετωπίζονται και οι ιδιαιτερότητες της Περιφέρειας, στην οποία περιλαμβάνονται μεγάλα αστικά κέντρα, αγροτικές και τουριστικές περιοχές σε σχετικά μεγάλη έκταση. Η θεώρηση της Περιφέρειας σαν μία ενότητα με υποενότητες διευκολύνει την αντιμετώπιση τοπικών ιδιαιτεροτήτων.

Αναφορικά με τον Φορέα Διαχείρισης Κεντρικής Μακεδονίας οι απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας έχουν υλοποιηθεί. Η σύσταση του Περιφερειακού ΦΟΔΣΑ έχει ολοκληρωθεί και σε αυτόν υποχρεωτικά και οι 14 υφιστάμενοι ΦΟΔΣΑ έχουν συγχωνευθεί. Υπό την εποπτεία του νέου φορέα, η ΠΚΜ αντιμετωπίζεται ως ενιαίο

σύνολο με στόχο την σωστή ιεράρχηση, την ταυτόχρονη υλοποίηση όλων των έργων και την ορθή λειτουργία των υποδομών τόσο όσων υφίστανται όσο και των νέων προτεινόμενων.

Οι Δήμοι σε κάθε Π.Ε. συντάσσουν τα Τοπικά Σχέδια Διαχείρισης Αποβλήτων (ΤΣΔΑ) για τη διαχείριση των ΑΣΑ που παράγουν, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους οικείους ΠΕΣΔΑ. Το ΤΣΔΑ μετά από παροχή γνώμης του οικείου ΦΟΔΣΑ εγκρίνεται με απόφαση της Επιτροπής Ποιότητας Ζωής του δήμου, και είναι πενταετούς διάρκειας με ετήσια επικαιροποίηση η οποία υποβάλλεται στο ηλεκτρονικό μητρώο αποβλήτων (ΗΜΑ) του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας. Η υποβολή του ΤΣΔΑ στο ΗΜΑ αποτελεί προϋπόθεση κατά την αξιολόγηση προτάσεων του Δήμου που αφορούν χρηματοδότηση και υλοποίηση προγραμμάτων στον τομέα διαχείρισης αποβλήτων. Η διαδικασία εκπόνησης των Τοπικών Σχεδίων Διαχείρισης Αποβλήτων δεν αφορά απλώς την καταγραφή, αποτύπωση και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αλλά θα πρέπει να προωθείται η ανάπτυξη συγκεκριμένων δράσεων, να διαμορφώνονται στόχοι και προτάσεις πολιτικής για τη βιώσιμη διαχείριση των απορριμμάτων υποχρεωτικά σύμφωνα με τις προβλέψεις και τις απαιτήσεις του ΕΣΔΑ και του οικείου ΠΕΣΔΑ. Οι ενδιαφερόμενοι, οι αρχές και οι πολίτες συμμετέχουν κατά την εκπόνηση των τοπικών σχεδίων για την πρόληψη της δημιουργίας αποβλήτων, των προγραμμάτων και για τις απαιτούμενες ενέργειες και δράσεις που έχουν σχεδιαστεί για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από τον οικείο Δήμο.

Σε αυτό το νομικό πλαίσιο περιλαμβάνεται και ο σκοπός του Συνδέσμου για την διαχείριση των απορριμμάτων στην Κεντρική Μακεδονία, ως κρίκος μιας αλυσίδας που στόχο έχει την μείωση του ποσοστού ταφής των απορριμμάτων σε ποσοστό 10% ως το 2030 σύμφωνα και με την ευρωπαϊκή οδηγία που έχει ενσωματωθεί στο εθνικό Δίκαιο.

2.5 Αρμοδιότητες και Διοικητική διάρθρωση

Ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ «Περιφερειακός Σύνδεσμος Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Κεντρικής Μακεδονίας» δημιουργήθηκε ως ΝΠΔΔ στις 15 Ιουνίου 2012 (ΦΕΚ 1908 Β'), στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που ξεκίνησαν με τον νόμο 3852/2010 ("Πρόγραμμα Καλλικράτης") και ολοκληρώθηκαν με τον νόμο 4071/2012. Η σύσταση αυτού του φορέα είχε ως σκοπό την ενοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση των απορριμμάτων στην

περιοχή της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Η δημιουργία αυτού του φορέα επιτεύχθηκε μέσω της συγχώνευσης δεκατεσσάρων (14) φορέων διαχείρισης απορριμμάτων, που λειτουργούσαν στους επτά (7) Νομούς στην Περιφέρεια ΚΜ (ΦΕΚ 3426/Β'/31.12.2013).

Συγκεκριμένα, η συγχώνευση περιλάμβανε τους παρακάτω φορείς:

1. «Ενιαίος Σύνδεσμος Διαχείρισης Απορριμμάτων Ν. Ημαθίας».
2. «Σύνδεσμος Ο.Τ.Α. Ν. Θεσσαλονίκης».
3. «Ανώνυμη Εταιρία Διαχείρισης Απορριμμάτων Ν. Κιλκίς».
4. «Σύνδεσμος Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων 1ης Διαχειριστικής Ενότητας Ν. Πιερίας».
5. «Σύνδεσμος Διαχείρισης Αποβλήτων 2ης Διαχειριστικής Ενότητας Ν. Πιερίας».
6. «Σύνδεσμος Καθαριότητας Αλμωπίας».
7. «Διαδημοτική Συνεργασία Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων 2ης Διαχειριστικής Ενότητας Ν. Πέλλας».
8. «Διαδημοτική Συνεργασία Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων 3ης Διαχειριστικής Ενότητας Ν. Πέλλας».
9. «Εταιρία Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Ν. Σερρών».
10. «Διαδημοτική Επιχείρηση Δήμων Κασσάνδρας και Παλλήνης - ΔΙΑΚΑΠ (1ης Διαχειριστικής Ενότητας) Ν. Χαλκιδικής».
11. «Διαδημοτική Επιχείρηση με την επωνυμία ΔΕΔΑ (2ης Διαχειριστικής Ενότητας) Ν. Χαλκιδικής».
12. «Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων της 3ης Διαχειριστικής Ενότητας Ν. Χαλκιδικής».
13. «Σύνδεσμος Δ. Αρναίας - Δ. Σταγείρων- Ακάνθου - Δ. Παναγίας Ν. Χαλκιδικής».
14. «Σύνδεσμος Δ. Σιθωνίας - Δ. Τορώνης - Δ. Ορμυλίας Ν. Χαλκιδικής».

Με τη συγχώνευση αυτή, ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ ανέλαβε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συγχωνευμένων φορέων και απέκτησε την περιουσία τους, συμπεριλαμβανομένων των κινητών και ακινήτων περιουσιακών τους στοιχείων.

Ο ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας λειτουργεί ως ΝΠΔΔ την μορφή Σύνδεσμού και έχει υποχρεωτικά μέλη τους τριανταοκτώ (38) Δήμους της περιοχής. Οι αρμοδιότητές του καλύπτουν όλη την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και αφορούν τη διαχείριση των

στερεών αποβλήτων σε αυτήν την περιοχή. Σκοπός αυτού του φορέα είναι να διασφαλίσει την αποτελεσματική και βιώσιμη διαχείριση των απορριμμάτων στην περιοχή και να συντονίσει τις προσπάθειες όλων των Δήμων στον τομέα αυτόν. Ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ έχει ως αρμοδιότητα την ολοκληρωμένη διαχείριση των ΑΣΑ των σύμφωνα με το ΠΕΣΔΑ. Αυτό συμπεριλαμβάνει την προσωρινή αποθήκευση, μεταφόρτωση, θαλάσσια μεταφορά ΑΣΑ (Απόβλητα Στερεά Αστικά), επεξεργασία, ανάκτηση και διάθεση των στερεών αποβλήτων που εμπίπτουν στη χωρική του αρμοδιότητα. Το ΠΕΣΔΑ της Κεντρικής Μακεδονίας είναι ένα εξειδικευμένο σχέδιο που λαμβάνει υπόψη τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της περιοχής. Έχει σκοπό να αναπτύξει συγκεκριμένες δράσεις και πολιτικές για τη διαχείριση των αποβλήτων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του ΕΣΔΑ και να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των απορριμμάτων σε αυτήν την περιοχή.

Αυτή η οργανωσιακή αλλαγή με την συγχώνευση φορέων αποτέλεσε μια προσπάθεια να διασφαλιστεί η συντονισμένη και αποτελεσματική διαχείριση των στερεών αποβλήτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας, με την ενοποίηση των πόρων και των δραστηριοτήτων που είχαν αναλάβει προηγούμενοι φορείς. Συγκεκριμένα, ο νέος φορέας κατέστη καθολικός διάδοχος σε όλη την κινητή και ακίνητη περιουσία των συγχωνευόμενων φορέων. Αυτή η διαρθρωτική αλλαγή κατέστη απαραίτητη για τη βελτίωση της διαχείρισης των απορριμμάτων, τη μείωση του κόστους και την προστασία του περιβάλλοντος. Η σύσταση ενός μοναδικού φορέα που να αναλαμβάνει αυτήν τη διαχείριση μπορεί να επιτύχει αποτελεσματικότερες λύσεις και καλύτερο συντονισμό των προσπαθειών. Ο σκοπός ήταν να δημιουργηθεί ένας ισχυρός και οργανωμένος φορέας που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και τους Εθνικούς στόχους.

Αποστολή του Φορέα σύμφωνα με την πράξη σύστασης του είναι *«Η ολοκληρωμένη διαχείριση των στερεών αποβλήτων, σύμφωνα με το Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων (ΠΕΣΔΑ), και ειδικότερα η εξειδίκευση και η υλοποίηση των στόχων και των δράσεων αυτού για την προσωρινή αποθήκευση, μεταφόρτωση, θαλάσσια μεταφορά ΑΣΑ, επεξεργασία, ανάκτηση και διάθεση των στερεών αποβλήτων της χωρικής τους αρμοδιότητας»*. Για την επίτευξη της Αποστολής εφαρμόζει τις αρμοδιότητες που

προβλέπονται στο άρθρο 227 «Αρμοδιότητες ΦΟΔΣΑ» του ν. 4555/2018 όπως ισχύουν κάθε φορά. Συνολικά, η αποστολή του Φορέα εστιάζει στη διαχείριση των αποβλήτων με τρόπο που να προωθεί την βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας έτσι στην αειφόρο ανάπτυξη της περιοχής.

Ο Περιφερειακός Σύνδεσμος ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας διαθέτει τα ακόλουθα όργανα διοίκησης τα οποία είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η Εκτελεστική Επιτροπή και ο Πρόεδρος του.

Διοικητικό Συμβούλιο: Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 67 αντιπροσώπους, οι οποίοι εκλέγονται υποχρεωτικά από τα Δημοτικά Συμβούλια των 38 δήμων που υποχρεωτικά συμμετέχουν στον Σύνδεσμο, ανάλογα με τον πληθυσμό τους. Στο ΔΣ ισότιμα συμμετέχει και ένας εκπρόσωπος των εργαζομένων, ο οποίος ορίζεται από την συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζομένων του φορέα. Το ΔΣ αναλαμβάνει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και τον καθορισμό των γενικών κατευθύνσεων και στρατηγικής του ΦΟΔΣΑ ΚΜ.

Εκτελεστική Επιτροπή: Η Εκτελεστική Επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και πέντε (5) μέλη του διοικητικού συμβουλίου που εκλέγονται μεταξύ των μελών του. Έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες όπως η διαχείριση των οικονομικών, η εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, και γενικά την διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας του φορέα.

Πρόεδρος: Ο Πρόεδρος του ΦΟΔΣΑ ΚΜ είναι υπεύθυνος για την ηγεσία και την εκπροσώπηση του Συνδέσμου. Έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες στη διοίκηση και λειτουργία του ΦΟΔΣΑ που ορίζονται από τον νόμο.

Τα παραπάνω όργανα συνεργάζονται για την εφαρμογή της στρατηγικής και της πολιτικής διαχείρισης αποβλήτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4555/2018 και τις απαιτήσεις του ΕΣΔΑ. Συνολικά, η αποστολή του Φορέα εστιάζει στη διαχείριση των αποβλήτων με τρόπο που να προωθεί την βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. Για την επίτευξη της αποστολής του, ο Φορέας διαθέτει τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) που αποτελεί το οργανωτικό του πλαίσιο αναφοράς. Αυτός ο οργανισμός καθορίζει τη δομή του, τις αρμοδιότητες των διαφόρων οργανικών μονάδων του, και παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες προς το προσωπικό του για τη διαχείριση όλων των υποθέσεων και την παροχή υπηρεσιών. Αυτό συμβάλλει στη χρηστή διακυβέρνηση και στην παροχή σύγχρονων δημόσιων αγαθών και

υπηρεσιών, προωθώντας την αειφόρο κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανάπτυξη.

Η δομή του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας (4189 Β΄ 29.6.2023) έχει διαμορφωθεί ως εξής :

ΜΕΡΟΣ 1: «ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

Άρθρο 1: Προοίμιο

Άρθρο 2: Αποστολή

Άρθρο 3: Βασικές Αρχές Διακυβέρνησης

Άρθρο 4: Αξίες Διακυβέρνησης του Φορέα

Άρθρο 5: Η Διακυβέρνηση και η Οργανωτική Δομή του Φορέα

Άρθρο 6: Διοίκηση και Όργανα Λήψης Αποφάσεων

ΜΕΡΟΣ 2: «ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»

Άρθρο 7: Διάρθρωση των Υπηρεσιών

ΜΕΡΟΣ 3: «ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»

Άρθρο 8: Οριζόντιες ρυθμίσεις

Ενότητα Α. Υπηρεσίες που υπάγονται Απευθείας στον Πρόεδρο

Άρθρο 9: Α.1. Αρμοδιότητες Γενικού Γραμματέα

Άρθρο 10: Α.2. Αυτοτελές Τμήμα Ευθύνης Προέδρου

Άρθρο 11: Α.3. Αυτοτελές Τμήμα Οργάνωσης, Διαχείρισης Κινδύνων, Αποδοτικότητας και Καινοτομίας

Άρθρο 12: Α.4. Αρμοδιότητες Αυτοτελούς Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Άρθρο 13: Α.5. Αρμοδιότητες Γραφείου Νομικής Υποστήριξης

Άρθρο 14: Α.6. Αρμοδιότητες Γραφείου Ειδικών Συνεργατών

Ενότητα Β. Επιτελικές Υπηρεσίες

Άρθρο 15: Β.1. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Παρακολούθησης, & Πληροφορικής

Β.1.1. Μη Αυτοτελές Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης

Β.1.2. Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Ερευνητικών

Β.1.3. Τμήμα Πληροφορικής, Τηλεπικοινωνιών και Ασφάλειας Συστημάτων

Β.1.4. Τμήμα Παρακολούθησης και Τεκμηρίωσης

Ενότητα Γ. Υποστηρικτικές Υπηρεσίες

Άρθρο 16: Γ.1. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών

Γ.1.1. Μη Αυτοτελές Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης

Γ.1.2. Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας και Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων

Γ.1.3. Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μισθοδοσίας

Γ.1.4. Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου - Αρχείου και Διεκπεραίωσης

Άρθρο 17: Γ.2. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών

Γ.2.1. Μη αυτοτελές Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης

Γ.2.2. Τμήμα Προμηθειών και Αποθηκών - Διαχείρισης Υλικού

Γ.2.3. Τμήμα Λογιστηρίου

Γ.2.4. Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας – Προϋπολογισμού

Γ.2.5. Τμήμα Εσόδων – Περιουσίας

Ενότητα Δ. Κύριες Υπηρεσίες

Άρθρο 18: Δ.1. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διάθεσης Στερεών Αποβλήτων (Σ.Α.)

Δ.1.1. Μη αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Δ.1.2. Τμήμα Διάθεσης Σ.Α. Π.Ε. Θεσσαλονίκης

Δ.1.3. Τμήμα Διάθεσης Σ.Α. Περιφερειακών ΧΥΤΑ

Δ.1.4. Τμήμα Ανενεργών ΧΥΤΑ και Μεταφροντίδας ΧΥΤΑ/ΧΑΔΑ

Δ.1.5. Τμήμα Διαχείρισης βιομηχανικών αποβλήτων και Ιλύος Αστικού Τύπου –
Γραφείου Κίνησης και Τεχνικής Υποστήριξης

Άρθρο 19: Δ.2. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών

Δ.2.1. Μη Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης

Δ.2.2. Τμήμα Τεχνικών Μελετών Έργων

Δ.2.3. Τμήμα Διοίκησης και Επίβλεψης Τεχνικών Έργων - Τεχνικών Μελετών

Προμηθειών και Υπηρεσιών

Δ.2.4. Τμήμα Υποστήριξης Λειτουργίας Κινητού Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Άρθρο 20: Δ.3. Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Μεταφοράς και Αξιοποίησης Στερεών
Αποβλήτων

Δ.3.1. Τμήμα ΣΜΑ Δυτικής Θεσσαλονίκης

Δ.3.2. Τμήμα Αξιοποίησης Στερεών Αποβλήτων

Δ.3.3. Τμήμα Περιφερειακών ΣΜΑ και Προγραμματισμού

ΜΕΡΟΣ 4: «ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΕΠΟΠΤΕΙΑ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ»

Άρθρο 21: Πλαίσιο Λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού του Φορέα

Άρθρο 22: Διοίκηση - Εποπτεία - Συντονισμός

Άρθρο 23: Κανονισμοί Λειτουργίας των Υπηρεσιών του Φορέα

ΜΕΡΟΣ 5: «ΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ»

Άρθρο 24: Ειδικές Θέσεις

Άρθρο 25: Διάκριση Θέσεων και Κατηγορίες

Άρθρο 26: Προσόντα Διορισμού

Άρθρο 27: Κατανομή Θέσεων και Προσωπικού

Άρθρο 28: Οργανικές Θέσεις με Σχέση Εργασίας Δημοσίου Δικαίου

Άρθρο 29: Προσωποπαγείς Θέσεις με Σχέση Εργασίας Δημοσίου Δικαίου

Άρθρο 30: Οργανικές Θέσεις με Σχέση Εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

Άρθρο 31: Προσωποπαγείς Θέσεις με Σχέση Εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

Άρθρο 32: Θέσεις με Σχέση Εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου

ΜΕΡΟΣ 6: «ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Άρθρο 33: Προϊστάμενοι Υπηρεσιών

ΜΕΡΟΣ 7: «ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ»

Άρθρο 35: Τελικές Διατάξεις

Άρθρο 36: Ακροτελεύτιο: Κάλυψη Δαπάνης

Ο αρχικός ΟΕΥ ψηφίστηκε από το ΔΣ και δημοσιεύθηκε τρεις μήνες μετά την πράξη συγχώνευσης στις 20-03-2014 (ΦΕΚ 707 Β΄).

Μετάπειτα τροποποιήθηκε στις 17/08/2021 μερικώς με προσθήκη άρθρων (3805 Β΄):

Άρθρο 4: Αυτοτελές Γραφείο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων

Άρθρο 5: Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

α) Γραφείο Οργάνωσης, Παρακολούθησης και Σχεδιασμού Ελέγχων

β) Γραφείο Διενέργειας Ελέγχων

Άρθρο 8: Διεύθυνση Προγραμματισμού, Παρακολούθησης, Οργάνωσης και Πληροφορικής

1. Τμήμα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού και Ερευνητικών Προγραμμάτων

α) Γραφείο Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

β) Γραφείο Παρακολούθησης Αναπτυξιακών και Ερευνητικών Προγραμμάτων

2. Τμήμα Πληροφορικής, Τηλεπικοινωνιών και Ασφάλειας Συστημάτων

α) Γραφείο Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων

β) Γραφείο Τηλεπικοινωνιών και Ασφάλειας

3. Τμήμα Οργάνωσης, Παρακολούθησης και Τεκμηρίωσης

- α) Γραφείο Παρακολούθησης της Παραγωγής και Διαχείρισης των Αποβλήτων
 - β) Γραφείο Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας
- Άρθρο 10: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

10.5. Τμήμα Εσόδων - Περιουσίας

Στην τελευταία τροποποίηση (ΦΕΚ 4189 Β΄) προστέθηκαν τα άρθρα:

- Άρθρο 3: Βασικές Αρχές Διακυβέρνησης
 - Άρθρο 4: Αξίες Διακυβέρνησης του Φορέα
 - Άρθρο 5: Η Διακυβέρνηση και η Οργανωτική Δομή του Φορέα
 - Άρθρο 11: Α.3. Αυτοτελές Τμήμα Οργάνωσης, Διαχείρισης Κινδύνων, Αποδοτικότητας και Καινοτομίας
- α) Γραφείο Οργάνωσης, Διαδικασιών και Διαχείρισης Κινδύνων
 - β) Γραφείο Αποδοτικότητας και Καινοτομίας
 - γ) Γραφείο Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

Στην σημερινή του μορφή ο ΟΕΥ φαίνεται να εξυπηρετεί τον σκοπό του, που είναι η επίτευξη επιμέρους στόχων που περιλαμβάνουν την βελτίωση της οργανωτικής δομής και της λειτουργίας του φορέα. Η ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή και καλύτερο προγραμματισμό οδήγησε στην πρώτη τροποποίηση του ΟΕΥ. Το αρμόδιο γραφείο αναδιοργανώθηκε σε επίπεδο διεύθυνσης και συγκεκριμένα στην διεύθυνση αναπτυξιακού προγραμματισμού, παρακολούθησης, & πληροφορικής. Η λειτουργία αυτής της διεύθυνσης είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση και τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης περιλαμβάνουν σε επίπεδο προγραμματισμού, την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων και προγραμμάτων που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης περιλαμβάνουν την παρακολούθηση της υλοποίησης των προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων του οργανισμού, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και προτάσεις βελτίωσης. Την ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών διοικητικών διαδικασιών και δομών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Την διαχείριση των τεχνολογικών υποδομών και συστημάτων πληροφορικής του οργανισμού, καθώς και ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων πληροφορικής για την υποστήριξη των διαδικασιών και των επιχειρησιακών αναγκών. Η δεύτερη τροποποίηση είχε ως κύριο σκοπό τη διαχείριση και τη βελτίωση των διαδικασιών, τη διαχείριση κινδύνων, την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την προώθηση της καινοτομίας εντός του οργανισμού. Η αρμοδιότητα

ανατέθηκε στο αυτοτελές τμήμα οργάνωσης, διαχείρισης κινδύνων, αποδοτικότητας και καινοτομίας. Οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος περιλαμβάνουν την οργάνωση, και βελτίωση των διαδικασιών και της δομής του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση και τον σχεδιασμό των διαδικασιών εργασίας, την οργανωτική ανάπτυξη, και τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Επίσης έχει αρμοδιότητα την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την διαχείριση των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη σχεδίων για την αντιμετώπιση των κινδύνων και την προστασία των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού. Την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των διαφόρων τομέων του οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Την προώθηση και την υλοποίηση νέων ιδεών και διαδικασιών που μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και προσεγγίσεων. Συνολικά και για τις δύο νέες οργανικές μονάδες μπορούμε να πούμε ότι οι αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει θεωρούνται κρίσιμες, για τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά, αποδοτικά, να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει προκλήσεις και να επιτυγχάνει τους στόχους του.

Εξετάζοντας αναλυτικότερα το κείμενο του ΟΕΥ μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι επιλογές στοχεύουν στην προώθηση του πνεύματος συνεργασίας καθώς ο φορέας επιδιώκει να δημιουργήσει μια κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και των διαφόρων οργανικών μονάδων. Η συνεργασία είναι ουσιώδης για την επίτευξη των στόχων. Θεμελιώνεται μία σύγχρονη δομή στον ΟΕΥ και φαίνεται ότι ο φορέας διασφαλίζει ότι η οργανωτική δομή και η διάρθρωση των υπηρεσιών είναι προσαρμοσμένες στις μελλοντικές ανάγκες και αναπτυξιακές προοπτικές του. Επίσης η οργάνωση βάσει ρόλων και στόχων των υπηρεσιών βοηθάει στην εκπλήρωση του ρόλου που καλούνται να επιτελέσουν και των στόχων που πρέπει να εξυπηρετήσουν. Αυτό βοηθά στην αποτελεσματική λειτουργία. Τέλος ο φορέας έχει θεσπίσει συγκεκριμένες αρχές, αξίες και προτεραιότητες που καθοδηγούν τον οργανισμό. Αυτές οι αρχές και αξίες αποτελούν το πνεύμα του φορέα και παρέχουν κοινές κατευθύνσεις.

Η διασύνδεση της αποστολής του φορέα με την οργάνωση και τη δράση των υπηρεσιών του στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης προωθείται μέσω πολλών στοιχείων όπως

αναφέρονται στο κείμενο του ΟΕΥ. Εξετάζοντας αυτά τα στοιχεία μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

1. Η οργανωτική δομή του φορέα συμβάλλει στην ικανοποίηση γενικών αρχών δημοσιονομικής διαχείρισης όπως η χρηστή διαχείριση, η λογοδοσία, η διαφάνεια και η ακεραιότητα. Επίσης, προωθεί την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και επικοινωνίας εντός των οργανικών μονάδων-υπηρεσιών και υιοθετεί πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς σε όλα τα ιεραρχικά του επίπεδα συμπεριλαμβανομένης της αιρετής ηγεσίας.
2. Η καινοτομία, η συνεργασία, η εξωστρέφεια και η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι σημαντικές για τη βελτίωση της οργάνωσης, των λειτουργιών και των διεργασιών.
3. Η εύρυθμη λειτουργία των οργανικών μονάδων είναι ουσιώδης για τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας και την καθημερινή βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας του φορέα. Η εστίαση στους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του φορέα κατά την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων, των τεχνικών προγραμμάτων και μέτρων, ενισχύει την αποτελεσματικότητα.
4. Η αναγνώριση όλων των εύλογων παραγόντων που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την αποστολή του φορέα και η λήψη αναγκαίων μέτρων για την αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων είναι ουσιώδης για τη διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας.
5. Η προσήλωση στη βιώσιμη ανάπτυξη και την αειφορία διασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος και συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, ενέργειας και περιβαλλοντικής αειφορίας για τις επόμενες γενιές.

Ο ΟΕΥ του φορέα αναπτύσσεται πάνω σε ένα αξιακό πλαίσιο που βασίζεται στην καλή διακυβέρνηση και διασφαλίζει ότι η διοίκηση του Φορέα λειτουργεί προς το κοινό καλό και το συμφέρον της τοπικής κοινωνίας. Οι αρχές και τα μέτρα που ενσωματώνει συμβάλλουν στην ενίσχυση της χρηστής διακυβέρνησης και της αποτελεσματικότητας του φορέα, καθώς καθιστούν τη διοίκηση πιο αποτελεσματική, ενισχύουν τη συνεργασία και τη διαφάνεια, προστατεύουν το περιβάλλον και εξυπηρετούν τα συμφέροντα των πολιτών. Επίσης διασφαλίζουν ότι ο Φορέας λειτουργεί προς το κοινό καλό, με διαφάνεια και δημοκρατική συμμετοχή, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και εφαρμόζοντας αρχές και κανόνες που προάγουν τη διακυβέρνηση και την κοινωνική ευημερία.

Οι όροι «οργανωσιακή αλλαγή», «ΝΔΜ», «οργάνωση υπηρεσιών» και «ανθρώπινοι πόροι» συνδέονται στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Αν εξετάσουμε πώς συνδέονται αυτοί οι όροι με τον «ΟΕΥ» του ΦΟΔΣΑ ΚΜ συνδέοντας με το θεωρητικό μέρος, μπορούν να πούμε ότι ο αναθεωρημένος ΟΕΥ του ΦΟΔΣΑ ΚΜ είναι μια οργανωσιακή αλλαγή στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης, διότι στοχεύει στην αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και αναφέρεται στις διαδικασίες και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την αναδιοργάνωση και τη βελτίωση οργανωτικής δομής. Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα καθήκοντα, λειτουργίες ή υπηρεσίες που παρέχουν υποστήριξη οργάνωσης αλλά και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των υπηρεσιών (διευθύνσεων, τμημάτων, γραφείων). Η αναδιάρθρωση της υπηρεσίας σε επίπεδο ΟΕΥ έχει σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης, την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ευελιξίας. Οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή αυτοί που απασχολούνται σε μια οργάνωση είναι κρίσιμοι για την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα του φορέα και συχνά υπόκεινται μέσω των υπηρεσιών του συνδέσμου σε κατάρτιση και ανάπτυξη για την απόκτηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων.

Συνοψίζοντας, ο ΟΕΥ που αναλύθηκε συνδέεται με τις αρχές του ΝΔΜ και την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ οι αξίες που προτάσσει διασφαλίζουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι ουσιώδεις για τη λειτουργία και την υποστήριξη της μεταρρυθμιστικής προοπτικής του οργανισμού. Η αλλαγή και η αναδιάρθρωση μπορεί να απαιτεί την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και πρακτικών για το προσωπικό, ενώ οι αποτελεσματικές μετρήσεις απόδοσης είναι κρίσιμες για την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων της μεταρρύθμισης.

2.6 Διοίκηση ολικής ποιότητας -SWOT ανάλυση

Η στελέχωση ενός οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί το θεμέλιο για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και υποστήριξη. Οι οργανισμοί εσωτερικής υπηρεσίας πρέπει να έχουν εξειδικευμένο προσωπικό που να γνωρίζει τις διαδικασίες και τις ανάγκες των τμημάτων που εξυπηρετούν. Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Το καλά εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό μπορεί να εκτελεί τις εργασίες του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας αποτελεσματικά. Οι οργανισμοί εσωτερικής υπηρεσίας υποστηρίζουν άλλα τμήματα ή μονάδες της οργάνωσης. Χωρίς κατάλληλα στελέχη, η

υποστήριξη αυτή μπορεί να παρακωλύεται, και οι επιπτώσεις μπορεί να διαχέονται σε όλη την οργάνωση. Οι οργανισμοί εσωτερικής υπηρεσίας αναλαμβάνουν συχνά κρίσιμο ρόλο στη διαμεσολάβηση της επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της οργάνωσης. Εξειδικευμένο προσωπικό μπορεί να διασφαλίσει την αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών. Καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική διαχείριση των χρόνων και των πόρων της οργάνωσης. Συνολικά, η στελέχωση ενός οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας είναι ουσιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία του και για την εξυπηρέτηση των αναγκών της οργάνωσης συνολικά. Ο στόχος της ποιοτικής βελτίωσης μπορεί να επιτευχθεί με την συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και της εσωτερικής δομής (ιεραρχία, ρόλοι, διαδικασίες). Πρόκειται για ένα σύστημα που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του που σκοπό έχει να πετύχει τους στόχους του.

Στον ΦΟΔΣΑ ΚΜ από την συλλογή και καταγραφή δημοσιευμένων στο διαδίκτυο αποφάσεων, πράξεων ή άλλων δημόσιων εγγράφων, προέκυψε ότι είναι καλυμμένη η θέση του μετακλητού Γενικού Γραμματέα. Την νομική υπηρεσία στελεχώνουν δύο νομικοί και τέσσερις εξειδικευμένοι ειδικοί συνεργάτες υποστηρίζουν τον Προέδρου στον έργο του. Τις υπηρεσίες του συνδέσμου στελεχώνουν συνολικά 303 τακτικοί υπάλληλοι διαφόρων ειδικοτήτων. Από τους οποίους 69 υπηρετούν στις κατηγορίες ΠΕ/ΤΕ με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (διοικητικοί, μηχανικοί κ.α), 145 στην ΔΕ κατηγορία με τίτλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 89 στην ΥΕ με τίτλο υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Παροδικές ή κατεπείγουσες ανάγκες καλύπτονται με προσωπικό ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου σύμφωνα με τον ΟΕΥ και τις διατάξεις του Κώδικα Δημοτικών Υπαλλήλων.

Ο νέος φορέας κατά την συγχώνευση είχε παραλάβει, στη συντριπτική πλειοψηφία, υπηρεσίες και εγκαταστάσεις υποστελεχωμένες με σοβαρά τεχνικά προβλήματα, έλλειψη αδειοδοτήσεων και χωρίς την απαιτούμενη διαχειριστική επάρκεια για την υλοποίηση έργων. Με την σχετική απόφαση κατά την συγχώνευση διαπιστώθηκε ότι υπηρετούσαν συνολικά 97 υπάλληλοι μόνο, στους τέσσερις από τους 14 φορείς. Στον Σύνδεσμο Ο.Τ.Α. Ν. Θεσσαλονίκης υπηρετούσαν ανά εκπαιδευτική κατηγορία, ΠΕ 14 άτομα, ΤΕ 3 άτομα, ΔΕ 54 άτομα και ΥΕ 19 άτομα. Στην Διαδημοτική Επιχείρηση Δήμων Κασσάνδρας και Παλλήνης - ΔΙΑΚΑΠ (1ης Διαχειριστικής Ενότητας) Ν. Χαλκιδικής, τέσσερις ΔΕ και

ένας ΥΕ. Στην Διαδημοτική Επιχείρηση με την επωνυμία ΔΕΔΑ (2ης Διαχειριστικής Ενότητας) Ν. Χαλκιδικής, ένας ΠΕ μηχανικός. Στην Εταιρία Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Ν. Σερρών μία ΔΕ διοικητική υπάλληλος.

Με αξιοποίηση των διαθέσιμων νομοθετικών εργαλείων για φορείς του δημοσίου που αφορούν προσλήψεις, μετατάξεις, μεταφορές, αποσπάσεις και κύκλους κινητικότητας τακτικών υπαλλήλων, ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ κατόρθωσε να τριπλασιάσει το διαθέσιμο προσωπικό του. Η ίδια αυξητική τάση μπορεί να διαπιστωθεί και ανά κατηγορία εκπαίδευσης, κάτι που συμβάλει στην οργάνωση και διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανότητας και απόδοσης, προσφέροντας ταυτόχρονα ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης στο προσωπικό. Η επιμόρφωση επίσης, που αφορά την κατάρτιση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες είναι προτεραιότητα του φορέα και για αυτό χρηματοδοτεί μέσω του προϋπολογισμού του και οργανώνει προγράμματα που περιλαμβάνουν εκπαίδευση, σεμινάρια, προγράμματα πιστοποίησης και άλλες μεθόδους εκπαίδευσης. Ο στόχος του φορέα είναι η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και η βελτίωση των επιδόσεών τους.

Ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ για να μπορέσει να εκπληρώσει τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει, ήδη από το 2016 έχει λάβει και κατέχει πιστοποιητικό επιβεβαίωσης συστήματος διαχειριστικής επάρκειας οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα (ΕΛΟΤ 1429:2008 & ΕΛΟΤ 1431-1:2008 2, ΕΛΟΤ 1431-2:2008 2). Η οργανωτική δομή του φορέα και η στελέχωση των υπηρεσιών, επιθεωρήθηκαν και ικανοποιούν τις απαιτήσεις του παραπάνω προτύπου το οποίο είναι απαραίτητο για την υλοποίηση έργων και συμβάσεων. Το πεδίο εφαρμογής αφορά τον προγραμματισμό, σχεδιασμό, ωρίμανση, διαχείριση, παρακολούθηση, ολοκλήρωση έργων δημοσίου με ή χωρίς τεχνικό αντικείμενο, και την υλοποίηση δημόσιων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών. Η πιστοποίηση (ΑΜ 046 16 0001) πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις διαδικασίες επιθεώρησης και πιστοποίησης της TUV HELLAS (TUV NORD) A.E.

Προκειμένου η διοίκηση και το επιτελικό προσωπικό του φορέα να λάβουν αποφάσεις για τους στόχους και την επίτευξη τους χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση SWOT ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για τα έτη 2020-2023. Βάσει αυτής της ανάλυσης, που έγινε στο επιχειρησιακό σχέδιο του ΦΟΔΣΑ ΚΜ 2020-2023 (ΑΔΑ:90ΧΛΟΞΧΝ-Α3Ζ) προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα και στρατηγικές που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων.

Τα συμπεράσματα της ανάλυσης αυτής έχουν ως εξής:

- **Ηγεσία:** Η ηγεσία του Οργανισμού αξιολογήθηκε ως ένα από τα δυνατά σημεία, με αξιόπιστη και αποτελεσματική διοίκηση που διαθέτει εμπειρία και γνώση στον τομέα της λειτουργίας του Οργανισμού.
- **Σαφήνεια Οράματος / Αποστολής:** Το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού έχουν διατυπωθεί σαφώς και συνάδουν με τον κύριο σκοπό του. Αυτό θεωρείται θετικό σημείο.
- **Αξίες:** Ο Οργανισμός υιοθετεί αξίες όπως η διαφάνεια, η συμμετοχή, η υπευθυνότητα, η ισότιμη μεταχείριση και η ισοτιμία στις σχέσεις του, προσδίδοντας κοινωνικό χαρακτήρα στη λειτουργία του.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Ο Οργανισμός διαθέτει καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό με διάθεση βελτίωσης και ευχέρεια στη χρήση τεχνολογιών.
- **Χρηματοδότηση:** Η χρηματοδότηση του Οργανισμού προέρχεται κυρίως από δημοτικούς πόρους και εθνικά και ευρωπαϊκά κονδύλια, με επικεντρωμένη χρήση σε συγκεκριμένα έργα.
- **Θεσμικό Πλαίσιο:** Το θεσμικό πλαίσιο περιγράφεται ως συγκεκριμένο αλλά πολυπληθές και με πολλές τροποποιήσεις, δημιουργώντας ανάγκη για συνεχή προσαρμογή.
- **Οργανωτική Δομή:** Υπάρχει καταγεγραμμένη οργανωτική δομή, αλλά έχουν διαπιστωθεί αδυναμίες που απαιτούν αναθεώρηση.
- **Υλικοτεχνική Υποδομή:** Ο εξοπλισμός και η τεχνολογική υποδομή περιγράφονται ως ικανοποιητικά με διαρκή βελτίωση.
- **Διαθέσιμοι Πόροι:** Υπάρχει υποστελέχωση σε όλα τα επίπεδα και οικονομικές δυσκολίες.
- **Εσωτερικές Διαδικασίες:** Η καταγραφή των διαδικασιών περιγράφεται ως χρήσιμη αλλά δεν είναι καθολική και ομοιόμορφη.
- **Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας:** Οι εσωτερικοί διάυλοι επικοινωνίας κρίνονται από ικανοποιητικούς έως καλούς.
- **Συνεργασίες:** Η ανάπτυξη συνεργασιών ενθαρρύνεται και υπάρχει ικανοποιητική εφαρμογή.

Στον τομέα του εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνονται οι εξής παρατηρήσεις:

- Χρηματοδοτικά Προγράμματα: Υπάρχει σημαντική ευκαιρία για ενίσχυση των χρηματοδοτικών πόρων που μπορεί να αξιοποιήσει ο Οργανισμός, με ενδεχόμενη μείωση των δημοτικών εισφορών.
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία: Ο προσανατολισμός στη διαχείριση αποβλήτων και την ψηφιακή μετάβαση είναι θετικός, καθώς αυτοί οι τομείς έχουν μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης και αύξησης των εσόδων.
- Τεχνολογικές Εξελίξεις: Οι τεχνολογικές εξελίξεις στη διαχείριση αποβλήτων μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αειφορίας. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες ψηφιακής διακυβέρνησης μπορούν να βελτιώσουν την εσωτερική λειτουργία του Οργανισμού.
- Απαιτήσεις - Ανάγκες "Πελατών": Η δυσκολία στην ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα καταγραφής και ανταπόκρισης που θα βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Δημογραφικές Μεταβολές: Οι δημογραφικές μεταβολές μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για υπηρεσίες διαχείρισης αποβλήτων, καθώς και την επίτευξη στόχων σχετικά με την ανακύκλωση και την κυκλική οικονομία.
- Κοινωνικές Συνθήκες - Τάσεις: Η αυξημένη ευαισθητοποίηση της κοινωνίας σε θέματα περιβάλλοντος και κυκλικής οικονομίας μπορεί να δημιουργήσει στήριξη για περιβαλλοντικά προγράμματα.
- Νομικό Πλαίσιο: Η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την αποτελεσματική εφαρμογή των περιβαλλοντικών προγραμμάτων και να απαιτήσει αναθεώρηση και απλοποίηση.
- Πολιτικές Συγκυρίες - Πολιτική Βούληση: Η αλλαγή στην πολιτική προτεραιότητα μπορεί να επηρεάσει τους στόχους και τη χρηματοδότηση που διατίθεται για τη διαχείριση αποβλήτων.

Τα παραπάνω στοιχεία δίνουν μια εικόνα του περιβάλλοντος και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός. Συνολικά, αυτά τα στοιχεία υπογραμμίζουν τη σημασία της προσαρμογής και της στρατηγικής προετοιμασίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που επηρεάζουν τον Οργανισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων, της περιβαλλοντικής προστασίας και της οικονομικής βιωσιμότητας. Αυτά τα συμπεράσματα προσφέρουν μια εικόνα για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού και

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσανατολισμό και τη βελτίωση της λειτουργίας του.

Η ανάλυση και η σύγκριση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του ΦΟΔΣΑ ΚΜ, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύνταξη ενός σχεδίου μελλοντικής πορείας που θα βοηθήσει τον οργανισμό να εξελιχθεί και να προσαρμοστεί στον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Μερικές βασικές πτυχές αυτής της μελλοντικής πορείας μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνουν: Την ενίσχυση της ηγεσίας, καθώς η ηγεσία θεωρείται ένα από τα δυνατά σημεία του φορέα, η μελλοντική πορεία πρέπει να επικεντρωθεί στη διατήρηση και ενίσχυση αυτού του προτερήματος. Οι ηγετικές ικανότητες πρέπει να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω. Το όραμα και η αποστολή του φορέα είναι σαφώς καθορισμένα, αλλά πρέπει να διατηρηθούν και να ενισχυθούν για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός παραμένει προσηλωμένος στον πρωταρχικό του σκοπό. Επίσης η ενίσχυση των αξιών που υιοθετεί ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ, όπως η διαφάνεια, η συμμετοχή, η υπευθυνότητα και η ισοτιμία, πρέπει να διατηρηθούν και να προωθηθούν στην εσωτερική και εξωτερική λειτουργία του οργανισμού. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να προσεγγισθεί με επένδυση στην εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και στην ενίσχυση της ορθολογικής στελέχωσης. Αυτό θα βοηθήσει τον ΦΟΔΣΑ να ανταποκριθεί καλύτερα στις αρμοδιότητές του. Όσον αφορά την βελτίωση των διαδικασιών οι εντοπισμένες αδυναμίες στην καταγραφή και ενημέρωση των διαδικασιών πρέπει να διορθωθούν και να βελτιωθούν. Η τυποποίηση των διαδικασιών είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Η επικοινωνία επίσης θεωρείται σημαντικό στοιχείο καθώς οι διάλογοι επικοινωνίας πρέπει, να υπάρχουν και να παραμένουν ανοιχτοί. Η εσωτερική επικοινωνία πρέπει να ενισχυθεί περαιτέρω χρησιμοποιώντας σύγχρονα μέσα και εφαρμογές. Η βελτίωση της εξωτερικής επικοινωνίας είναι επίσης σημαντική για την ενίσχυση των συνεργασιών.

Το θεσμικό πλαίσιο και η διαρκής προσαρμογή που χρειάζεται, απαιτούν προσοχή και επενδύσεις στον τομέα αυτό. Δεδομένων των αλλαγών της νομοθεσίας απαιτείται διαρκής προσαρμογή από τον φορέα. Η δυναμική αναθεώρηση της οργανωτικής δομής συμβάλει ώστε ο φορέας και μελλοντικά να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στις αρμοδιότητές του. Τέλος βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής η οποία πρέπει να

αναβαθμιστεί, και ειδικά όπως αναφέρεται, οι κτηριακές εγκαταστάσεις πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες του φορέα. Οι παραπάνω κατευθυντήριες γραμμές μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να επιτύχει τους στόχους του, με αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικό τρόπο. Η μελλοντική πορεία του ΦΟΔΣΑ ΚΜ πρέπει να στηρίζεται σε έναν συνεχή κύκλο παρακολούθησης και βελτίωσης.

2.7 Επιχειρησιακό σχέδιο - άξονες – δράσεις

Το επιχειρησιακό σχέδιο του ΦΟΔΣΑ αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τον προγραμματισμό, τη διαχείριση και την υλοποίηση των δράσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση αποβλήτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας. Το επιχειρησιακό σχέδιο, οι ενδιάμεσες/τελικές εκθέσεις, και τα ετήσια προγράμματα δράσεις είναι διαθέσιμα στην επίσημη ιστοσελίδα του φορέα. Το σχέδιο αυτό αναπτύσσει μια στρατηγική προσέγγιση και ορίζει μια σειρά δράσεων με στόχο την επίτευξη της αποστολής του ΦΟΔΣΑ. Στο πλαίσιο αυτό, προβλέπονται 127 δράσεις για την περίοδο 2020-2023, με στόχο τη συμβολή στην υλοποίηση των προβλέψεων του ΠΕΣΔΑ και τη μετάβαση της κοινωνίας προς μια πιο βιώσιμη κατεύθυνση. Οι δράσεις αυτές έχουν καταρτιστεί με βάση τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και την απαιτούμενη επίτευξη των εθνικών στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του φορέα. Το σχέδιο επίσης λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα προηγούμενων δράσεων και προγραμματικών περιόδων. Οι δράσεις καλύπτουν μια ευρεία γκάμα θεμάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση αποβλήτων, όπως η υποδομή, η ευαισθητοποίηση του κοινού, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των δράσεων, κ.α.. Το σχέδιο παρέχει σαφείς πληροφορίες σχετικά με τη χρονική διάρκεια, τον προϋπολογισμό και τις αρμόδιες οργανικές μονάδες για κάθε δράση. Επιπλέον, το σχέδιο αναφέρει ότι είναι ένα δυναμικό εργαλείο που μπορεί να τροποποιείται και να εμπλουτίζεται ανάλογα με τις εξελίξεις και τις ανάγκες, προκειμένου να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του φορέα.

Το επιχειρησιακό σχέδιο διαρθρώνεται σε 2 άξονες που αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό βήμα προς τη βιώσιμη διαχείριση των αποβλήτων στην περιοχή και την προσέγγιση των προκλήσεων που σχετίζονται με την αειφορία και το περιβάλλον.

Ο άξονας 1 του επιχειρησιακού σχεδίου του ΦΟΔΣΑ ΚΜ επικεντρώνεται στην ολοκληρωμένη διαχείριση των στερεών αποβλήτων με στόχο την προώθηση της κυκλικής

οικονομίας. Συγκεκριμένα, αυτός ο άξονας στοχεύει σε διάφορα σημαντικά αποτελέσματα. Ένας από τους βασικούς στόχους είναι η μείωση, σε ποσοστό μικρότερο του 10% έως το έτος 2030 της υγειονομικής ταφής των ΑΣΑ της περιφέρειας. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης δικτύων συλλογής βιοαποβλήτων, καθώς και της δημιουργίας σύγχρονων εγκαταστάσεων διαχείρισης αποβλήτων. Το σχέδιο στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών που θα ενθαρρύνουν την αγορά δευτερογενών υλικών, όπως το πιστοποιημένο εδαφοβελτιωτικό (compost) και ανακυκλωμένα υλικά. Αυτό συμβάλλει στην προώθηση της βιώσιμης χρήσης των πόρων και στην ανάκτηση αξίας από τα απόβλητα. Η επιτυχία της διαχείρισης αποβλήτων απαιτεί τη συμμετοχή και την κατανόηση του κοινού. Ο άξονας 1 περιλαμβάνει δράσεις για την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με τη διαχείριση των αποβλήτων. Αυτό είναι σημαντικό για να δημιουργηθεί συνείδηση στους πολίτες για τη σημασία της διαχείρισης αποβλήτων και της ανακύκλωσης. Ο άξονας 1 προάγει την επαναχρησιμοποίηση προϊόντων μέσω δράσεων που προωθούν την επαναχρησιμοποίηση στην κοινωνία. Η επαναχρησιμοποίηση προϊόντων συμβάλλει στη μείωση των αποβλήτων και την εξοικονόμηση πόρων. Συνολικά, ο άξονας 1 σχεδιάζει μια σειρά από δράσεις και μέτρα που θα βοηθήσουν στη μετάβαση προς μια πιο βιώσιμη και αποδοτική διαχείριση των αποβλήτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας.

Ο Άξονας 2 του επιχειρησιακού σχεδίου επικεντρώνεται στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του ΦΟΔΣΑ ΚΜ με σκοπό την εξέλιξη του σε έναν σύγχρονο οργανισμό που θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις. Οι βασικοί στόχοι αυτού του άξονα περιλαμβάνουν τον εκσυγχρονισμό πληροφορικών συστημάτων. Ο οργανισμός δεσμεύεται ότι θα εκσυγχρονίζει συνεχώς τις εφαρμογές και τα πληροφοριακά συστήματα του, συμμετέχοντας στον ευρύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Αυτό θα συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των διοικητικών διαδικασιών. Ο Άξονας 2 προτείνει την ψηφιοποίηση και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών προκειμένου να διευκολυνθεί η αλληλεπίδραση με το κοινό και να μειωθεί η γραφειοκρατία. Στοχεύει στην ψηφιοποίηση και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την ευκολία χρήσης των υπηρεσιών. Ο Άξονας 2 προβλέπει την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και των υποδομών του ΦΟΔΣΑ ΚΜ, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των περιφερειακών υπηρεσιών. Στοχεύει στην ορθολογική στελέχωση

και την άρτια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αρμοδιότητές του. Είναι σημαντικό για την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των υποδομών. Αυτό περιλαμβάνει την αναβάθμιση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό. Συνολικά οι δράσεις του άξονα 2 έχουν σκοπό να διασφαλίσουν ότι ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ θα είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προκλήσεις του περιβάλλοντος, προωθώντας την αποτελεσματική διοίκηση και υλοποίηση των στόχων του. Με αυτές τις δράσεις, αναμένεται ότι ο φορέας θα είναι πιο αποτελεσματικός και προσαρμοσμένος στο σύγχρονο περιβάλλον, έτοιμος να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προκύπτουν στον τομέα της διαχείρισης αποβλήτων.

Από την μελέτη του επιχειρησιακού σχεδίου των ετήσιων προγραμμάτων δράσης αλλά και την πορεία υλοποίησης του όπως φαίνεται από τις ενδιάμεσες και τις τελικές εκθέσεις αξιολόγησης, το σχέδιο στο σύνολο του προσφέρει μια συνολική στρατηγική για την ανάπτυξη της περιοχής ευθύνης του ΦΟΔΣΑ στον τομέα των αποβλήτων. Αυτό σημαίνει ότι προσπαθεί να καλύψει όλες τις πτυχές της διαχείρισης αποβλήτων, από τη συλλογή μέχρι την ανακύκλωση και την απόρριψη. Οι δράσεις που περιλαμβάνονται στο σχέδιο είναι ρεαλιστικές αλλά και φιλόδοξες. Αυτό σημαίνει ότι είναι εφικτές να υλοποιηθούν, αλλά ταυτόχρονα στοχεύουν σε ουσιαστικές αλλαγές. Το σχέδιο περιλαμβάνει μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης που επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου και την τροποποίηση των δράσεων όπου αυτό είναι αναγκαίο. Επίσης έχει προϋπολογισμό που διασφαλίζει την διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση των δράσεων. Τέλος το σχέδιο λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινωνίας της Κεντρικής Μακεδονίας, στοχεύοντας στη βελτίωση του περιβάλλοντος και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για την επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου και την επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, η δυναμικότητα του σχεδίου να παρακολουθείται και να ενημερώνεται, όπως αναφέρεται, είναι σημαντική για την προσαρμογή των δράσεων στις αλλαγές και τις ανάγκες του περιβάλλοντος και της κοινωνίας.

Συνδέοντας τα δομικά χαρακτηριστικά του ΦΟΔΣΑ ΚΜ όπως αναπτύχθηκαν παραπάνω με το θεωρητικό πλαίσιο του πρώτου κεφαλαίου μας δίνεται η δυνατότητα να

επισημάνουμε ότι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης αποβλήτων στην Κεντρική Μακεδονία, το οποίο είναι προϊόν συλλογικής προσπάθειας και διαβούλευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποτελεί προϋπόθεση για την αναβάθμιση του αστικού ιστού των πόλεων και την περιβαλλοντική ευημερία έτσι ώστε οι πολίτες να ζουν καλύτερα και οι επισκέπτες να απολαμβάνουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως διεργασία συμβάλλουσα στη λήψη αποφάσεων για την αστική διαχείριση των αποβλήτων, μπορεί να λειτουργήσει με όφελος έχοντας απώτερο σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και τις τοπικές ιδιαιτερότητες, για μια βιώσιμη (αιεφόρα) ανάπτυξη και την ευημερία των πολιτών. Οι δεσμεύσεις που η χώρα μας έχει αναλάβει με την πράσινη συμφωνία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την διαχείριση του χώρου και την αειφορία είναι μοχλοί ανάπτυξης για την τοπική και περιφερειακή διαχείριση. Χωρίς όμως τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό και την κατάλληλη πολιτική δράση, υπάρχουν κίνδυνοι καθώς ενδέχεται νέες οικονομικές, κοινωνικές και εδαφικές ανισότητες να εμφανιστούν. Οι διάφορες περιοχές δεν έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και δεν αναπτύσσονται με την ίδια δυναμική καθώς υπάρχουν γεωγραφικές, κοινωνικές και οικονομικές διαφορές. Έτσι ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε περιοχές που απαιτούν ειδικό σχεδιασμό επειδή παρουσιάζουν ιδιαίτερα προβλήματα και χρειάζονται σχέδια ολοκληρωμένων παρεμβάσεων. Ομοίως σε περιοχές μικρών πόλεων ή ευρύτερες αστικές περιοχές που έχουν προβλήματα αστικής ανάπτυξης, κοινωνικής συνοχής ή περιβαλλοντικής υποβάθμισης.

Η ενίσχυση του ρόλου της τοπικής κοινωνίας και η προώθηση επενδύσεων στους τομείς διαχείρισης αποβλήτων αλλά και ο χωρικός σχεδιασμός υποδομών είναι στόχος πρόκληση για την ισορροπημένη ανάπτυξη σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Η ισορροπημένη ανάπτυξη αποτελεί στοιχείο της πολιτικής σε οικονομικό, κοινωνικό επίπεδο και συνεκτικό στόχο για τον στρατηγικό σχέδιο που αφορά την αστική διαχείριση αποβλήτων. Ο πυρήνας του κράτους (υπουργεία κτλ) και ο πυρήνας της χώρας που είναι η Τοπική Αυτοδιοίκηση πρέπει να μπορούν μαζί με τους πολίτες, να διαμορφώνουν τις πόλεις που θέλουν να ζήσουν, με στοχευμένες δράσεις σε θέματα υψηλής προτεραιότητας όπως είναι η διαχείριση αποβλήτων.

2.8 Τεχνολογική αναβάθμιση και Πληροφοριακά συστήματα

Η ενότητα αυτή προς εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας για την περίπτωση του

ΦΟΔΣΑ ΚΜ, περιλαμβάνει την συλλογή και καταγραφή στοιχείων τα οποία κρίθηκαν σημαντικά, και θα βοηθήσουν στην απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος μέσω της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης. Η καταγραφή αφορά το τεχνολογικό υποσύστημα αναφορικά με τις γνώσεις, τεχνικές και τεχνολογίες που διαθέτει και χρησιμοποιεί ο φορέας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Επειδή δεν πρόκειται για τεχνική μελέτη τα απόλυτα στοιχεία μπορεί να μην συγκλίνουν με τα πραγματικά αλλά στο σύνολο τους εξυπηρετούν τον σκοπό της έρευνας αυτής.

Όσον αφορά την υγειονομική ταφή απορριμμάτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας με βάση τα δεδομένα υπάρχουν δώδεκα (12) εγκαταστάσεις ΧΥΤΑ. Ο ενεργός Χώρος Υγειονομικής Ταφής (ΧΥΤΑ) είναι εννιά και βρίσκονται ανά Περιφερειακή ενότητα, ένας στην ΠΕ Θεσσαλονίκης, ένας στην ΠΕ Κιλκίς, τρεις στην ΠΕ Πέλλας, δύο στην ΠΕ Χαλκιδικής, ένας στην ΠΕ Σερρών. Ένας καινούργιος ΧΥΤΑ στην ΠΕ Χαλκιδικής βρίσκεται σε τελική φάση λειτουργίας σύμφωνα με τον οικείο ΠΕΔΣΑ ΚΜ. Τέλος υπάρχουν και δύο ανενεργές εγκαταστάσεις, μία στην ΠΕ Χαλκιδικής και μία στην ΠΕ Πιερίας. Ο ΧΥΤΑ Μαυροράχης στην ΠΕ Θεσσαλονίκης συγκέντρωσε το 63,3% του συνόλου των απορριμμάτων της Κεντρικής Μακεδονίας το 2019, ενώ το υπόλοιπο διατέθηκε στις άλλες εγκαταστάσεις της περιοχής.

Οι υπηρεσίες υγειονομικής ταφής απαιτούν τη συνεχή λειτουργία και συντήρηση των ΧΥΤΑ για τη διαχείριση των απορριμμάτων. Αυτό περιλαμβάνει τόσο τη λειτουργία όσο και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων. Όσον αφορά την λειτουργία περιλαμβάνουν την αποδοχή, την αποθήκευση και την ταφή των απορριμμάτων σύμφωνα με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και τις αδειοδοτημένες διαδικασίες. Επίσης η λειτουργία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη διαχείριση της φυσικής υποδομής του ΧΥΤΑ, τον έλεγχο της συμπίεσης των απορριμμάτων, καθώς και τη διαχείριση των υγρών λυμάτων που παράγονται. Τέλος περιλαμβάνει την ταξινόμηση των απορριμμάτων, τον έλεγχο της ροής τους μέσα στο ΧΥΤΑ, και την παρακολούθηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον, τον έλεγχο της αποδοτικότητας των διαδικασιών, και την αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Όσον αφορά τη συντήρηση ΧΥΤΑ η λειτουργία περιλαμβάνει την συντήρηση του εξοπλισμού, των οδών πρόσβασης και την προμήθεια και την αντικατάσταση εξαρτημάτων και ανταλλακτικών για τον εξοπλισμό του ΧΥΤΑ, καθώς και την επισκευή βλαβών. Επίσης περιλαμβάνει τη διατήρηση των πράσινων χώρων και την

αποκατάσταση του περιβάλλοντος μετά την ολοκλήρωση των λειτουργιών. Ο σκοπός του φορέα για την παροχή αυτών των υπηρεσιών είναι να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία των ΧΥΤΑ, η συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και ο περιορισμός των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον και τη δημόσια υγεία.

Η τεχνολογία των Σταθμών Μεταφόρτωσης Απορριμμάτων (ΣΜΑ) αποτελούν κρίσιμο τμήμα της διαδικασίας διαχείρισης απορριμμάτων και χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των απορριμμάτων από τα σημεία συλλογής σε τελικούς προορισμούς, όπως τους χώρους υγειονομικής ταφής. Ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ λειτουργεί συνολικά πέντε εγκαταστάσεις ΣΜΑ στην Κεντρική Μακεδονία. Έναν στην ΠΕ Θεσσαλονίκης που ενεργεί το μεγαλύτερο ποσοστό του μεταφορικού έργου και σε μικρή διάσταση ένα στην ΠΕ Κιλκίς, έναν στην ΠΕ Σερρών και δύο στην ΠΕ Χαλκιδικής. Είναι σημαντικό ότι η μεταφορά των απορριμμάτων σε αυτούς τους σταθμούς αποτελεί σημαντικό κομμάτι της αλυσίδας διαχείρισης απορριμμάτων και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και λειτουργία για την αποφυγή αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η μεταφόρτωση αποτελεί το μέρος της διαδικασίας διαχείρισης απορριμμάτων το οποίο προορίζεται να διευκολύνει την αποτελεσματική και αποδοτική μεταφορά των απορριμμάτων από τα μέσα συλλογής σε άλλα μέσα συγκέντρωσης ή προς τελική διάθεση. Οι σταθμοί μεταφόρτωσης (ΣΜΑ) παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτήν τη διαδικασία, καθώς επιτρέπουν τη σωστή οργάνωση και αποτελεσματική μεταφορά των απορριμμάτων. Η τοποθεσία των ΣΜΑ είναι κρίσιμη για αυτό πρέπει να τοποθετούνται κοντά στις πηγές παραγωγής απορριμμάτων, ώστε τα απορριμματοφόρα οχήματα να διανύουν την ελάχιστη δυνατή απόσταση. Αφού γίνει η μεταφόρτωση, τα απορρίμματα μεταφέρονται προς την τελική διάθεση ή την επεξεργασία τους. Συνολικά, οι ΣΜΑ αποτελούν σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας διαχείρισης απορριμμάτων, επιτρέποντας την οργανωμένη, ασφαλή και αποδοτική μεταφορά τους προς τις επόμενες φάσεις της διαχείρισης, όπως η επεξεργασία ή η τελική διάθεση.

Ο ΠΕΣΔΑ ΚΜ περιλαμβάνει την κατασκευή τριών (3) ΜΕΑ-ΜΕΒΑ, μία στον νομό Σερρών, και δύο στον νομό Θεσσαλονίκης (Ανατολικού & Δυτικού τομέα). Οκτώ (8) ΜΕΒΑ στην Ανατολική & Δυτική Χαλκιδική, Πιερία, Πέλλα, Ημαθίας, Κιλκίς, 2η Ανατολικού τομέα και 1^η Δυτικού τομέα Θεσσαλονίκης. Η δυναμικότητα επεξεργασίας που προβλέπεται για την ΜΕΑ Σερρών είναι 46.400 tn/έτος για την ΜΕΑ Δυτικού Τομέα Θεσσαλονίκης 262.700 tn/έτος και για την ΜΕΑ Ανατολικού Τομέα Θεσσαλονίκης

128.200 tn/έτος). Ο οριστικός σχεδιασμός των δρομολογημένων ΜΕΒΑ λαμβάνει υπόψη πολλούς παράγοντες προκειμένου να εξορθολογιστεί το επενδυτικό και λειτουργικό κόστος και να εξασφαλιστεί η βέλτιστη διαχείριση των διακριτών ρευμάτων αποβλήτων. Η ολοκληρωμένη διαχείριση όλων των διακριτών ρευμάτων είναι βασική για τον σχεδιασμό των ΜΕΒΑ με τρόπο που να επιτρέπει την ευελιξία στη χρήση των υποδομών, ανάλογα με τις ανάγκες διαχείρισης των αποβλήτων. Η ενσωμάτωση ευέλικτων συστημάτων επεξεργασίας προδιαλεγμένων οργανικών αποβλήτων είναι σημαντική για τη χρήση εξοπλισμού που να μπορεί να προσαρμοστεί για την επεξεργασία διαφορετικών τύπων αποβλήτων. Η επένδυση σε προηγμένο εξοπλισμό που μπορεί να αυξήσει την απόδοση και την ευελιξία των ΜΕΒΑ. Η επιλογή της πιο σύγχρονης τεχνολογίας για την επεξεργασία και αξιοποίηση των αποβλήτων μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσης και της αειφορίας του συστήματος. Η υλοποίηση των ΜΕΒΑ για την επεξεργασία προδιαλεγμένων οργανικών αποβλήτων είναι ένα σημαντικό βήμα για τη βελτίωση της διαχείρισης αποβλήτων και την εξορθολόγιση των δαπανών.

Στην ΠΚΜ προκειμένου να εξασφαλιστεί η ελάχιστη εγγυημένη ποσότητα εισερχόμενων προδιαλεγμένων βιοαποβλήτων στις ΜΕΒΑ, η οποία εκτιμάται σε 13.000 t/έτος, κρίθηκε απαραίτητη η άμεση ανάπτυξη του Δικτύου Διαλογής στην Πηγή από τους Δήμους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας που εξυπηρετούν συνολικά 1.838.727 κατοίκους. Με την 3209/17-6-2020 (ΑΔΑ:ΩΜΜΛ7ΛΛ-7ΒΞ) Πράξη με τίτλο «Διαχείριση Βιοαποβλήτων Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας» και με Κωδικό ΟΠΣ 5049422, εντάχθηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη 2014-2020», η προμήθεια εξοπλισμού συλλογής βιοαποβλήτων (καφέ κάδοι, απορριματοφόρα, κλαδοτεμαχιστές). Η προμήθεια ολοκληρώθηκε από τον Περιφερειακό Σύνδεσμο ΦοΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας (ως δικαιούχο μέσω προγραμματικών συμβάσεων με τον κάθε Δήμο ξεχωριστά), ο οποίος στη συνέχεια παρέδωσε τον αντίστοιχο εξοπλισμό σε κάθε ΟΤΑ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, ανάλογα με τις καταγεγραμμένες ανάγκες του καθενός. Η προμήθεια περιλάμβανε 34.937 καφέ κάδους χωρητικότητας 240L, 1.003 καφέ κάδους χωρητικότητας 660L, 37 απορριματοφόρα χωρητικότητας 5 m³, 11 απορριματοφόρα χωρητικότητας 14 m³, 37 κλαδοτεμαχιστές.

Η πράξη αφορούσε και την υποστήριξη του δικαιούχου και κατά συνέπεια και των ωφελούμενων Δήμων κατά τη φάση οργάνωσης και αρχικής έναρξης του προγράμματος

της διαλογής στην πηγή των προδιαλεγμένων βιοαποβλήτων. Η υποστήριξη περιλάμβανε εργασίες για την εξειδίκευση των σχεδίων ανάπτυξης δικτύων χωριστής συλλογής βιοαποβλήτων, την παρακολούθηση της λειτουργίας του συστήματος και την τεχνική υποστήριξη προσαρμογής στη λειτουργία του νέου συστήματος χωριστής συλλογής βιοαποβλήτων. Επίσης η πράξη αφορούσε την οργάνωση και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης του κοινού. Η συμμετοχή του κοινού σε δράσεις οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση της ποσότητας των αποβλήτων, στην ανακύκλωση, και στη γενικότερη ευαισθητοποίηση σε θέματα περιβάλλοντος. Τέλος εγκρίθηκε η δημιουργία ενιαίας καμπάνιας ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης.

Η ΜΕΑ Σερρών υλοποιήθηκε στην Κεντρική Μακεδονία και είναι η πρώτη μονάδα από τις τρεις που σχεδιάστηκαν και περιλαμβάνονται στο ΠΕΣΔΑ ΚΜ. Η επιτυχημένη υλοποίηση της ΜΕΑ Σερρών αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα για την αποδοτική διαχείριση των απορριμμάτων στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας. Ο συνδυασμός δημόσιων πόρων και ιδιωτικής χρηματοδότησης, όπως στην περίπτωση αυτή, μπορεί να αποτελέσει αποδοτική λύση για την ανάπτυξη υποδομών αποκομιδής και διάθεσης απορριμμάτων. Η διεθνής τιμητική διάκριση που απέσπασε η ΜΕΑ Σερρών στα πλαίσια των *"Partnership Awards"* το 2019 στο Λονδίνο είναι μια εξαιρετική αναγνώριση της επιτυχημένης υλοποίησης του έργου και της κοινής ωφέλειας που προσφέρει στην περιοχή των Σερρών. Συγκεκριμένα η ΜΕΑ Σερρών κατατάχθηκε στα 6 καλύτερα έργα κοινής ωφέλειας σε διεθνές επίπεδο, στην κατηγορία *"Best Utilities Projects in 2019"* για Ευρώπη, Αφρική και Μέση Ανατολή, γεγονός που δείχνει την αξιοσημείωτη πρόοδο και αναδεικνύει την πρωτοποριακή φύση του έργου. Είναι σημαντικό να συνεχίσει η ΜΕΑ να λειτουργεί με υψηλά πρότυπα ως υποδειγματική μονάδα αποτελεσματικής διαχείρισης των απορριμμάτων, συμβάλλοντας και την προστασία του περιβάλλοντος.

Η συμπερίληψη της ΠΚΜ στον σχεδιασμό της "ΕΓΝΑΤΙΑΣ διαχείρισης απορριμμάτων" όπου προβλέπεται η δημιουργία μονάδας ενεργειακής αξιοποίησης δευτερογενών καυσίμων και των 13 ΜΕΑ των 5 Περιφερειών (Θεσσαλίας, Ηπείρου, Δυτικής Μακεδονίας, Κεντρικής Μακεδονίας & Ανατολικής Μακεδονίας –Θράκης) στην Κοζάνη είναι ένα σημαντικό βήμα προς την βελτίωση της διαχείρισης των απορριμμάτων και την ενεργειακή αειφορία. Η ενεργειακή αξιοποίηση των υπολειμμάτων από τις μονάδες

επεξεργασίας απορριμμάτων (ΜΕΑ) είναι μια σημαντική πρακτική που συμβάλλει στη μείωση της ανάγκης για ΧΥΤΑ και στην παραγωγή βιώσιμης ενέργειας.

Είναι σημαντικό ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ να αναπτύξει αυτόν τον σχεδιασμό και να εξετάσει την ενεργειακή αξιοποίηση όχι μόνο των υπολειμμάτων της ΜΕΑ Σερρών αλλά και όλων των ΜΕΑ της περιοχής, καθώς και τη συνολική διαχείριση των αστικών απορριμμάτων (ΑΣΑ). Η δημιουργία μονάδων ενεργειακής αξιοποίησης μπορεί να συμβάλει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της αποτίμησης απορριμμάτων σε χωματερές και να παράγει ενέργεια που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους σκοπούς. Επιπλέον, οι προσπάθειες για την ενεργειακή αξιοποίηση των υπολειμμάτων των ΜΕΑ πρέπει να εξεταστούν σε συνδυασμό με τις επιταγές της περιβαλλοντικής αειφορίας και τις τοπικές ανάγκες. Η ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων για τη διαχείριση των απορριμμάτων είναι ένας σημαντικός στόχος που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος και την παραγωγή βιώσιμης ενέργειας.

Στην ΠΚΜ λειτουργούν επτά (7) ΚΔΑΥ όπου οδηγούνται τα προς ανακύκλωση υλικά όλων των Δήμων. Τα ΚΔΑΥ και οι ΜΕΑ πρέπει να είναι τεχνικά ικανές να διαχειρίζονται τα ανακυκλώσιμα υλικά με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι Δήμοι και ο ΦΟΔΣΑ πρέπει να αξιολογήσουν το κόστος της λειτουργίας των ΚΔΑΥ σε σύγκριση με τις ΜΕΑ ώστε να διαπιστωθεί ποια από τις δύο επιλογές θα παρέχει την καλύτερη αξία, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η επιλογή θα είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του ΠΕΣΔΑ και τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές. Η απόφαση πρέπει να ληφθεί σε συνεργασία με τους Δήμους και τον ΦΟΔΣΑ, και πρέπει να υπάρξει συντονισμός μεταξύ των ενδιαφερομένων φορέων. Συνοψίζοντας, η απόφαση για τον τρόπο διαχείρισης των ανακυκλώσιμων υλικών πρέπει να βασιστεί σε μια λεπτομερή αξιολόγηση των παραπάνω παραγόντων. Η συμβολή όλων των ενδιαφερομένων φορέων και η τήρηση των νομικών απαιτήσεων και προδιαγραφών είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη διαχείριση των ανακυκλώσιμων υλικών σύμφωνα με το ΠΕΣΔΑ.

Η παραγωγή βιοαερίου σε χώρους υγειονομικής ταφής απορριμμάτων είναι μια σημαντική πρακτική για την αξιοποίηση των αέριων εκπομπών που προκύπτουν από την αποσύνθεση των οργανικών απορριμμάτων. Αυτή η διαδικασία παράγει βιοαέριο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πηγή ενέργειας. Στον ΦΟΔΣΑ ΚΜ υπάρχουν δύο εγκαταστάσεις παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από το βιοαέριο των χώρων υγειονομικής ταφής:

A. Σταθμός Ηλεκτροπαραγωγής (Η/Π) στον ΧΑΔΑ Ταγαράδων Θεσσαλονίκης. Αυτός ο σταθμός αναλαμβάνει την αξιοποίηση του βιοαερίου που παράγεται στο ΧΑΔΑ Ταγαράδων για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Λειτουργεί με αεριοκινητήρες και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εγκατάσταση ενεργειακής αξιοποίησης βιοαερίου από χώρους υγειονομικής ταφής στην Ελλάδα. Η ηλεκτρική ενέργεια που παράγεται διανέμεται στο δίκτυο διανομής.

B. Σταθμός Ηλεκτροπαραγωγής (Η/Π) στον ΧΥΤΑ Μαυροράχης Θεσσαλονίκης. Αυτός ο σταθμός παράγει ηλεκτρική ενέργεια από το βιοαέριο του ΧΥΤΑ Μαυροράχης. Είναι η πιο σύγχρονη εγκατάσταση ενεργειακής αξιοποίησης βιοαερίου από χώρους υγειονομικής ταφής στην Ελλάδα. Και αυτός ο σταθμός λειτουργεί με αεριοκινητήρες και η παραγόμενη ηλεκτρική ενέργεια διανέμεται στο δίκτυο διανομής.

Και οι δύο σταθμοί λειτουργούν συνεχώς και αξιοποιούν το βιοαέριο για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτή η πρακτική είναι σημαντική, καθώς συνδυάζει την διαχείριση απορριμμάτων με την παραγωγή βιώσιμης ενέργειας, συμβάλλοντας έτσι στην ελάφρυνση του περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών στη λειτουργία του ΦΟΔΣΑ, αυτός ανέπτυξε το «*WasteCloud*» που αποτελεί ένα καινοτόμο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ). Το «*WasteCloud*» αναγνωρίστηκε και καταχωρήθηκε στην ηλεκτρονική πλατφόρμα καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών με τον τίτλο «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην διαχείριση απορριμμάτων στην Κεντρική Μακεδονία». Ο σκοπός του ΟΠΣ είναι η συλλογή και η διαχείριση ζυγιστικών δεδομένων των Αστικών Στερεών Αποβλήτων. Το «*WasteCloud*» αποτελεί έναν σημαντικό εξελιγμένο μηχανισμό για τη διαχείριση και παρακολούθηση των υφιστάμενων και νέων υποδομών διαχείρισης αποβλήτων από το ΦΟΔΣΑ ΚΜ. Το ΟΠΣ επιτρέπει την ομοιομορφία και την αξιοπιστία της καταγραφής και διαχείρισης των δεδομένων. Αυτό μειώνει τα σφάλματα και εξασφαλίζει τη σωστή και αξιόπιστη επεξεργασία των δεδομένων σχετικά με τα αστικά στερεά απόβλητα. Με τον αυτοματοποιημένο χειρισμό δεδομένων και τη μείωση των ανθρώπινων σφαλμάτων, το ΟΠΣ μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να μειώσει τον χρόνο επεξεργασίας των δεδομένων σχετικά με τα απόβλητα. Η ανάπτυξη του ΟΠΣ μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του ΦΟΔΣΑ ΚΜ. Το ΟΠΣ παρέχει υποστήριξη στη θεσμική υποχρέωση υποβολής εκθέσεων στο Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων (ΗΜΑ). Αυτό μπορεί να βοηθήσει τον φορέα να

συμμορφωθεί με τους κανονισμούς και τις υποχρεώσεις που ισχύουν. Η εφαρμογή των τεχνολογιών της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης, όπως το *Internet-of-Things (IoT)* και το *Big Data Analytics*, μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση και την αξιοποίηση των δεδομένων αποβλήτων. Το ΟΠΣ μπορεί να βοηθήσει στην προληπτική διαχείριση προβλημάτων και στην ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών. Αυτό είναι σημαντικό για τη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Το «WasteCloud» είναι μία καινοτομία που μπορεί να προσφέρει στον φορέα τη δυνατότητα για πιο αποτελεσματική, οικονομική, και περιβαλλοντικά βιώσιμη διαχείριση αποβλήτων, ενισχύοντας παράλληλα την διαφάνεια και την εποπτεία της διαχείρισης των αποβλήτων. Για την ιδέα και την εφαρμογή της, απονεμήθηκε στον φορέα, με την Α.Π.:24958ΕΞ2023 (ΑΔΑ:ΨΤΑΥ46ΜΤΛΠ-ΩΛΟ) απόφαση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης το πρώτο βραβείο του Διαγωνισμού Βραβείων Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2023 στην κατηγορία με τίτλο «Καλύτερη Εφαρμοσμένη Ιδέα».

Η δημιουργία περιβαλλοντικών πάρκων σε πρώην Χώρους Ανεξέλεγκτης Διάθεσης Απορριμμάτων (ΧΑΔΑ) αποτελεί μια εξαιρετική πρωτοβουλία που έχει ωφελήσει την περιβαλλοντική και κοινωνική ανάπτυξη των περιοχών που έχουν υλοποιηθεί. Τα Περιβαλλοντικά Πάρκα της Θέρμης και του Δερβενιού αποτελούν σημαντικές πρωτοβουλίες του ΦΟΔΣΑ ΚΜ, για την αξιοποίηση και ανακατάσταση πρώην χώρων ανεξέλεγκτης διάθεσης απορριμμάτων προς όφελος του περιβάλλοντος και της κοινότητας. Αυτά τα πάρκα αποτελούν παραδείγματα διαδημοτικής συνεργασίας και πρωτοβουλίες για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Τα πάρκα δημιουργήθηκαν μέσω της ανάπλασης και αποκατάστασης πρώην χώρων ανεξέλεγκτης διάθεσης απορριμμάτων, προσφέροντας έτσι έναν χώρο αναψυχής και αθλητισμού για τους κατοίκους της περιοχής. Στα πάρκα έχουν εγκατασταθεί διάφορες υποδομές όπως γήπεδα αθλητικών δραστηριοτήτων, παιδικές χαρές, όργανα γυμναστικής και άλλες δομές που παρέχουν ευκαιρίες για αναψυχή και άθληση προσφέροντας έναν ιδανικό χώρο για δραστηριότητες και αναψυχή. Η δημιουργία πράσινου χώρου είναι σημαντική για την αισθητική του περιβάλλοντος και την προστασία της βιοποικιλότητας. Τα δέντρα, οι θάμνοι και οι φυτικές επιφάνειες παρέχουν μια πιο φιλική περιβαλλοντική ατμόσφαιρα. Εντός του χώρου των πάρκων διοργανώνονται εκπαιδευτικές δραστηριότητες και περιβαλλοντικές ενημερώσεις για σχολεία και κοινό γενικότερα. Τα πάρκα δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετούν όλους τους πολίτες και είναι

προσβάσιμα για ανθρώπους όλων των ηλικιών και ικανοτήτων. Έχουν γίνει πόλος έλξης και δέχονται επισκέψεις από πολίτες όλων των νομών τη Περιφέρειας, συμβάλλοντας στην περιβαλλοντική, κοινωνική και τουριστική ανάπτυξη της περιοχής.

Η δημιουργία του Περιβαλλοντικού Πάρκου Θέρμης με ανάπλαση της παλαιάς χωματερής αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα μετατροπής ενός χώρου που χρησιμοποιούνταν για την ανεξέλεγκτη διάθεση απορριμμάτων σε έναν περιβαλλοντικά φιλικό και χρήσιμο χώρο για την τοπική κοινότητα. Λειτουργεί κέντρο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης για τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Το έργο αυτό αντιπροσωπεύει μια σημαντική επένδυση στην ανακατασκευή και ανάπλαση του περιβάλλοντος, δημιουργώντας έναν χώρο πρασίνου που προωθεί την υγεία, την αναψυχή, την αθλητική δραστηριότητα και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Ομοίως η ανάπλαση της παλαιάς χωματερής στο Δερβένι αντιπροσωπεύει ένα ακόμα παράδειγμα του πώς ένας χώρος που χρησιμοποιήθηκε για ανεξέλεγκτη ταφή απορριμμάτων μπορεί να αναστραφεί σε έναν φιλικό και χρήσιμο χώρο για τους πολίτες. Το έργο αυτό αποτελεί ένα παράδειγμα μετατροπής μιας χωματερής σε ένα χώρο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το κοινό για αναψυχή, αθλητισμό, και περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Τέλος η αποκατάσταση του Χώρου Διάθεσης Απορριμμάτων (ΧΔΑ) Ταγαράδων είναι έργο που αναδεικνύει την δυνατότητα αναστροφής ενός χώρου που είχε χρησιμοποιηθεί για ανεξέλεγκτη ταφή απορριμμάτων σε έναν περιβαλλοντικά φιλικό χώρο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορες χρήσεις. Συνολικά, αυτές οι πρωτοβουλίες του ΦΟΔΣΑ ΚΜ αποτελούν ένα θετικό παράδειγμα πώς η αποκατάσταση περιβαλλοντικά επιβαρυσμένων περιοχών μπορεί να έχει θετική επίδραση στο περιβάλλον και την κοινωνία, προσφέροντας ποιοτικούς χώρους για την κοινότητα. Αποτελούν σημαντικά βήματα προς την προστασία, τη βελτίωση του περιβάλλοντος και προς τη δημιουργία δημοτικών χώρων που προάγουν την υγεία, την αναψυχή και την εκπαίδευση.

Η σύνταξη ενός οδικού χάρτη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τομέα διαχείρισης στερεών αποβλήτων είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την προώθηση της αποτελεσματικής και βιώσιμης διαχείρισης αποβλήτων. Αυτός ο οδικός χάρτης μπορεί να περιλαμβάνει τους παρακάτω στόχους και δράσεις: Το πρώτο βήμα είναι να καθοριστούν σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τομέα διαχείρισης αποβλήτων. Η εξειδίκευση των κατευθύνσεων και ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί

να περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως το Ίντερνετ των Πραγμάτων (IoT), την τεχνητή νοημοσύνη, την αυτοματοποίηση διαδικασιών και πολλά άλλα. Ο οδικός χάρτης πρέπει να προσδιορίζει πώς αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση της διαχείρισης αποβλήτων. Η μετάβαση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό πρέπει να σχεδιαστεί σε στάδια, με καθορισμένες χρονικές προθεσμίες και υπεύθυνους για την εκτέλεση. Ο οδικός χάρτης πρέπει να περιλαμβάνει ένα πλαίσιο για την υλοποίηση των δράσεων και την παρακολούθηση της προόδου. Οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι φορείς, όπως οι τοπικές αρχές, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, και οι κοινότητες, πρέπει να συνεργαστούν για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Συνοψίζοντας, η δημιουργία ενός οδικού χάρτη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τομέα διαχείρισης στερεών αποβλήτων είναι ένα σημαντικό βήμα για την εξέλιξη του τομέα προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικότητας.

2.9 Ανακεφαλαίωση

Η εργασία χαρακτηρίζεται «μη τεχνική» συνεπώς τα στοιχεία που παρατίθενται μπορεί να διαφοροποιούνται ως προς την ακριβή και λεπτομερή καταγραφή, καθώς η έρευνα επικεντρώθηκε πέρα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην δευτερογενή έρευνα κυρίως σε νομικά κείμενα, αποφάσεις και εγκυκλίους σχετικά με το αντικείμενο του θέματος, αλλά και σε επίσημες ιστοσελίδες σχετιζόμενων φορέων του Ελληνικού και Ευρωπαϊκού χώρου. Αντλήθηκαν επίσης στοιχεία από δημοσιοποιημένες μελέτες και κείμενα τα οποία έχουν υποχρεωτικά αναρτηθεί σε διαδικτυακές βάσεις δεδομένων όπως ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΕΣΗΔΗΣ, ΚΗΜΔΗΣ κ.α.. Μέσω της μεθόδου της μελέτης περίπτωσης, σκοπός είναι να παρουσιαστούν οι άξονες πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η εναρμόνιση της Ελλάδας και η ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών οδηγιών στο Εθνικό Δίκαιο αλλά και η Εθνική στρατηγική σχετικά με τα απόβλητα. Η συνεισφορά της εργασίας έγκειται στο ότι, μέσα από παρατηρήσεις επιχειρεί να προσθέσει πληροφορίες για την στρατηγική που μπορεί να υλοποιηθεί από αρμόδιους φορείς σε τοπικό και αθροιστικά σε Εθνικό επίπεδο, ούτως ώστε οι εθνικοί στόχοι να συμβάλλουν στην επίτευξη των Ευρωπαϊκών στόχων για την κυκλική οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αξιολόγηση-Συμπεράσματα-Προτάσεις

3.1 Αξιολόγηση-Συμπεράσματα

Συνεχής εξέλιξη της τοπικής αυτοδιοίκησης

Όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, οι ΟΤΑ την τελευταία 20ετία καλούνται να προσαρμόζονται οργανικά και διοικητικά σε διαρκώς μεταβαλλόμενο θεσμικό περιβάλλον. Η οργανωσιακή αλλαγή που προκαλείται από τα διάφορα μεταρρυθμιστικά μέτρα κυμαίνεται μεταξύ των αρχών της νέας δημόσιας διοίκησης, την διοικητική οργάνωση στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, έως τον εκσυγχρονισμό στη διαδημοτική συνεργασία. Επομένως οι εσωτερικές μεταρρυθμίσεις που προκαλούνται επηρεάζουν το σύστημα λήψης πολιτικών αποφάσεων με τη στενή έννοια (τοπική αυτοδιοίκηση), και σχετίζονται με το συνολικό σύστημα λήψης αποφάσεων (κεντρική κυβέρνηση, νομοθετικό σώμα, εκλογικό σώμα). Οι εσωτερικές μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση (μείωση, επέκταση, αναδιοργάνωση) είτε προέρχονται από εθνικές και διεθνείς τάσεις στις δημόσιες πολιτικές (π.χ. ΝΔΜ) είτε με θεσμικές προβλέψεις που προωθούν τις οριζόντιες μορφές συνεργασίας (συνεργασία μεταξύ δήμων και ιδιωτικών επιχειρήσεων). Αναφορικά με το πεδίο δράσης στη μελέτη περίπτωσης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι ΟΤΑ μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη δομή και διοικητική τους μορφή, ώστε να εκτελούν ανεξάρτητα τις αρμοδιότητες τους στον τομέα του περιβάλλοντος και συγκεκριμένα στην διαχείριση των αποβλήτων που παράγουν. (ενοτ.1.2 σελ.2, βιβλ. Μπεσίλα-Βήκα, 1994).

Ο κύριος στόχος των μεταρρυθμίσεων που περιγράφηκαν στην εν λόγω εργασία, είναι η βελτίωση της απόδοσης των δήμων, δηλαδή η αποτελεσματικότητα και η αποδοτική λειτουργία τους. Η απόδοση ενός δήμου δεν συνιστά απόλυτη αξία, μπορεί να μετρηθεί μόνο σε σχέση με συγκεκριμένους πολιτικούς και κοινωνικούς στόχους. Τέτοιοι στόχοι για παράδειγμα είναι, η αποτελεσματική χρήση των οικονομικών πόρων, ο προσανατολισμός προς τον δημότη/πελάτη, η άσκηση της διοίκησης βάσει συγκεκριμένων αρχών, η ποιότητα και ο χρόνος ανταπόκρισης από τις δημόσιες υπηρεσίες, η πολιτική συμμετοχή και η δημοκρατική συνδιάθεση, η νομιμότητα και η νομιμοποίηση, η νομική ισότητα, η διαδημοτική συνεργασία κ.λ.π. Αυτοί οι στόχοι είναι αλληλεξαρτώμενοι και ως εκ τούτου θα πρέπει να εμπεριέχονται στις μεταρρυθμίσεις, οι οποίες χωρίς τη συνέργεια και την

αποδοχή από τους δήμους, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύχουν.

Οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος και η σαφής ένδειξη ότι το κράτος σε κάθε μεταρρύθμιση, ενισχύει το ρόλο των τοπικών αρχών ώστε να μπορούν να εκπληρώνουν πολλά δημόσια καθήκοντα στις τοπικές κοινωνίες (ενοτ.1.2, σελ.2, βιβλ. Σαρκόπουλος,1993). Αυτό οφείλεται αφενός ότι ορισμένες αποφάσεις λαμβάνονται καλύτερα από τους δημόσιους λειτουργούς που βρίσκονται σε άμεση σχέση με το περιβάλλον υλοποίησης τους σε συνδυασμό με τη γνώση και εμπειρία τους σε συγκεκριμένες πολιτικές. Αξίζει να αναφερθεί ότι στο γεγονός αυτό προστίθεται και ο περιορισμός των οικονομικών και οργανωτικών πόρων για κεντρική εφαρμογή και έλεγχο (ενοτ. 1.2, σελ.4, βιβλ. Μακρής, 2018).

Οργανωσιακή αλλαγή

Σημαντικό είναι να εντοπιστεί το κατάλληλο μοντέλο που να βασίζεται στη θεωρία διαχείρισης της αλλαγής, δηλαδή σε μια διαδικασία βελτίωσης από μέσα, που να έχει την πλήρη υποστήριξη της «οικογένειας» της τοπικής αυτοδιοίκησης και να χρησιμοποιεί το κατάλληλο πλαίσιο ικανοτήτων. Επιπλέον το μοντέλο «Μεταβατικής αλλαγής» (ενοτ.1.5, σελ.27, βιβλ. Ackerman, 1997) θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την πολιτική διάσταση που είναι μοναδική στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης και να έχει ενσωματωμένη δυναμική σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κυβερνητικής ατζέντας εκσυγχρονισμού. Η δομή, η λειτουργία και η διαχείριση των μηχανισμών αλλαγής που στοχεύουν στην επιτυχημένη εισαγωγή καινοτομιών δεν μπορούν να εκπληρωθούν υπό «θεσμικό κενό», αντίθετα το θεσμικό υπόστρωμα σε κάθε επίπεδο δομής και λειτουργίας αποτελεί ταυτόχρονα την ατμομηχανή της δυναμικής αναδιάρθρωσης.

Αναφορικά με τη μελέτη περίπτωσης, η «Μετασχηματιστική» (ενοτ.1.5, σελ.27, βιβλ. Ackerman, 1997) οργανωσιακή αλλαγή που επιτεύχθηκε έως σήμερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός που ενσωματώθηκε από το 2017, η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού του ΦΟΔΣΑ ΚΜ, η συνεχής ενσωμάτωση της τεχνολογίας, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των φορέων διαχείρισης απορριμμάτων, το εθνικό σχέδιο για τα απορρίμματα ΕΣΔΑ και το αντίστοιχο περιφερειακό ΠΕΣΔΑ, αλληλοσυνδέονται στην εκτεταμένη προσπάθεια για βελτίωση της διαχείρισης απορριμμάτων και την επίτευξη περιβαλλοντικών και αειφόρων στόχων στην Ελλάδα. Η ενσωμάτωση και χρήση των τεχνολογικών εξελίξεων και η

αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ενοτ.1.5, σελ.34 βιβλ. Carnall, 1986) είναι κρίσιμες παράμετροι για την επίτευξη αυτών των στόχων, όπως επίσης είναι και η προσαρμογή των φορέων διαχείρισης απορριμμάτων στις περιβαλλοντικές πολιτικές που ορίζονται σε εθνικό, και περιφερειακό επίπεδο.

Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ Α΄ - ΦΟΔΣΑ

Το ΕΣΔΑ αντιπροσωπεύει το στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαχείριση απορριμμάτων στην Ελλάδα και το ΠΕΣΔΑ αντιπροσωπεύει τον σχεδιασμό σε περιφερειακό επίπεδο. Η ευθυγράμμιση των εν λόγω στρατηγικών με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων διαχείρισης αποβλήτων απαιτεί συχνά οργανωτικές αλλαγές στους φορείς διαχείρισης προκειμένου να προσαρμοστούν στους νέους στόχους και τις προτεραιότητες που τίθενται. Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση αλλά και στον τρόπο που οι ΦΟΔΣΑ διοικούνται και λειτουργούν. Για παράδειγμα μια αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει αρχές που εφαρμόζονται στο ΝΔΜ όπως, η προσθαφαίρεση οργανικών μονάδων, η δημιουργία νέων, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η αναδιοργάνωση του προσωπικού, η αλλαγή στις πρακτικές διαχείρισης απορριμμάτων, με σκοπό να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι του Φορέα. Αναφορικά με τη μελέτη περίπτωσης, ο ΦοΔΣΑ ΚΜ κατά την κατάρτιση του Επιχειρησιακού του Προγράμματος καθορίζει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς του στόχους όπως είναι π.χ. η συνεχής βελτίωση της διαχείρισης απορριμμάτων, η αειφορία των πόρων που χρησιμοποιούνται, η αύξηση της ανακύκλωσης, και η μείωση των αποβλήτων. Αυτοί οι στόχοι συνδυάζονται με τις πολιτικές που προτείνονται στο ΕΣΔΑ και το ΠΕΣΔΑ με ένα φάσμα μικρότερων ή μεγαλύτερων οργανωσιακών αλλαγών.

Ειδικότερα, ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ ανέλαβε πρωτοβουλία στρατηγικής και επιχειρησιακής «Αναπτυξιακής» αλλαγής (ενοτ.1.5, σελ.27, βιβλ. Ackerman, 1997) που περιλαμβάνει τη χρήση δομημένων πλαισίων ενσωματώνοντας στην ουσία τις αρχές διαχείρισης απόδοσης. Η διαχείριση της αλλαγής (ενοτ. 1.5, σελ. 28, βιβλ. Revenio & Jalagat, 2016) με όρους οικονομίας δημιούργησαν οφέλη και σε μεγάλο βαθμό αύξουσες οικονομίες κλίμακας. Οι αλληλοεπιδρούσες, στρατηγική – τεχνολογία - διοίκηση/διαχείριση, επιβεβαιώνουν την θετική δυναμική ως προς τα αποτελέσματα του φορέα. Η κλίμακα παραγωγής του φορέα (πχ επεξεργασία, μεταφορά, ταφή απορριμμάτων κ.λπ.) αυξήθηκε ενώ παράλληλα έμφαση δόθηκε στην εξειδίκευση του προσωπικού με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η εργασιακή

επίδοση. Ενσωματώθηκε στην παραγωγή πιο σύγχρονη τεχνολογία αυτοματισμού στην διαχείριση των απορριμμάτων επαληθεύοντας την αρχή ότι ο διπλασιασμός των διαστάσεων υπερδιπλασιάζει τη δυναμικότητα. Όταν η κλίμακα παραγωγής έχει μικρό μέγεθος τα εργαλεία ενώ μπορεί να έχουν μεγαλύτερη δυναμικότητα, ουσιαστικά υπολειπόμενα. Η αύξηση αυτή επέφερε μεγαλύτερη αξιοποίηση και πιο δυναμικά αποτελέσματα λειτουργίας καθώς οδήγησε σε αποδοτική οργάνωση με εξειδίκευση στα επίπεδα των οργανικών μονάδων, ήτοι των διευθύνσεων και των επιμέρους τμημάτων.

Συνοψίζοντας για τη μελέτη περίπτωσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζει τους στόχους, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού επιτρέπει την υλοποίησή τους, η τεχνολογία βελτιώνει την αποδοτικότητα, το μητρώο αποβλήτων επιτρέπει τον έλεγχο και την παρακολούθηση, και η οργανωσιακή αλλαγή προσαρμόζει τις δομές και τις διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων. Όλα αυτά απορρέουν και από το προγραμματικό πλαίσιο του ΕΣΔΑ και του ΠΕΣΔΑ που στοχεύουν στην καλύτερη διαχείριση των απορριμμάτων στην Ελλάδα.

Η συμμετοχή των δημοτών είναι σημαντικό ορόσημο στη διαχείριση των αποβλήτων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετάσχουν στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου, καθώς αυτό θα συμβάλει στη διαμόρφωση στοχευμένων σχεδίων δράσης που θα είναι αποδεκτά και κοντά στην πραγματική κατάσταση και θα μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των δημοτών-χρηστών των υπηρεσιών.

Δημόσιο μανάτζμεντ και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται στο κύμα διοικητικών μεταρρυθμίσεων που απλώθηκε σε όλο τον κόσμο τη δεκαετία του '80 και διαρκεί έως σήμερα. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν τόσο τις δημόσιες πολιτικές όσο και τους τρόπους λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών στις χώρες που τις εφαρμόζουν. Δεν υπάρχει ένα de facto μοντέλο ΝΔΜ καθώς η εφαρμογή του διαφέρει από τόπο σε τόπο και εξαρτάται επίσης από τις κυβερνητικές προτεραιότητες. Ωστόσο, σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ενσωματώνεται και ο εσωτερικός εκσυγχρονισμός των δημόσιων υπηρεσιών που εστιάζει σε στοιχεία του ελέγχου απόδοσης, του προϋπολογισμού και την διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Η διαμόρφωσης ενός ορθολογικού σχεδιασμού και προγραμματισμού στην τοπική

αυτοδιοίκηση συνιστά ένα φάσμα σχετικών τεχνικών όπως: η συγκριτική αξιολόγηση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, η ανάλυση του περιβάλλοντος, οι τιθέμενοι στόχοι που στρέφουν την προσπάθεια του φορέα σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις (ενοτ.1.6 σελ. 38, βιβλ. Wheelen *at. Al*, 2015) και η διαχείριση της απόδοσης με εντοπισμό των αποκλίσεων και λήψη μέτρων επίλυσης, προδιαγράφουν μια διαδρομή προς υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Η διαχείριση των απορριμμάτων απαιτεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ για την εφαρμογή των στρατηγικών σε επίπεδο εκτέλεσης. Οι διαχειριστές πρέπει να επιβλέπουν και να μετρούν στα στάδια της συλλογής, της ανακύκλωσης, της επεξεργασίας και της διάθεσης των απορριμμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού συμβάλει στην επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών. Η σύγχρονη διαχείριση των αποβλήτων απαιτούν εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό στη χρήση νέων τεχνολογιών ταφής, στην προαγωγή της ανακύκλωσης, και στη συμμόρφωση με τις νέες περιβαλλοντικές κανονιστικές απαιτήσεις. Οι δε εργαζόμενοι υποστηρίζονται στην επικαιροποίηση της γνώσης ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που μπορεί να φέρει η αλλαγή στρατηγικής και η χρήση νέας τεχνολογίας.

Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας δημιουργήθηκε με σκοπό να οριοθετήσει την οργανωτική δομή και να υποστηρίξει την εσωτερική διοίκηση και λειτουργία του φορέα στην προώθηση της διαχείρισης στερεών αποβλήτων. Επίσης, στόχος του είναι η προώθηση της κουλτούρας, της καινοτομίας και της μάθησης εντός και εκτός του φορέα (ενοτ. 1.7, σελ. 45, βιβλ. Hood, 1991).

Η προσέλευση και η διατήρηση προσωπικού υψηλής ποιότητας είναι κρίσιμη για την επιτυχία του οργανισμού. Όσο πιο ισχυρό και υψηλό είναι το πλαίσιο ικανοτήτων μέσα σε έναν οργανισμό, τόσο πιθανότερο είναι να επιτυγχάνονται υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Από την άλλη αξίζει να τονίσουμε ότι η εναλλαγή προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσης καθώς ο οργανισμός χάνει τη ζωτική τεχνογνωσία που προσφέρει το έμπειρο προσωπικό. (ενοτ. 1.7, σελ. 48, βιβλ. Schachter, 2014) και (ενοτ. 1.7, σελ. 53, βιβλ. Armstrong, 2009).

Αναφορικά με την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινότητας, ο φορέας διοργανώνει συστηματικά στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα κυκλικής οικονομίας και ανακύκλωσης για επιχειρήσεις και σχολεία. Στα προγράμματα αυτά παρουσιάζονται οι στόχοι και η λειτουργία του φορέα εστιάζοντας στις ισχυρές μεθόδους επεξεργασίας και συλλογής απορριμμάτων σε συνδυασμό με μια σειρά προσεγγίσεων για την «προώθηση του περιβαλλοντικού μηνύματος». Παράλληλα, καθιερώθηκαν ισχυροί μηχανισμοί διάδοσης με έμφαση στην αλλαγή, καθώς οι νέες υπηρεσίες πληροφόρησης διατίθενται με διαφάνεια στο διαδίκτυο.

Η πολιτική διαχείρισης των απορριμμάτων του φορέα λαμβάνει υπόψη τις οικονομικές, θεσμικές, νομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και τοπικές πτυχές, για να δώσει την απαιτούμενη ώθηση στην αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων. Η αποτελεσματική διαχείριση των απορριμμάτων απαιτεί τη συνοχή μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, όπως είναι η τοπική αυτοδιοίκηση, πολίτες, επιχειρήσεις απορριμμάτων, τοπικές οργανώσεις, κ.λ.π.. Για να οικοδομηθεί αυτή η συνοχή απαιτούνται εκτενείς εκστρατείες ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης.

Τεχνολογική οργανωσιακή αλλαγή και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της διαχείρισης απορριμμάτων. Οι νέες τεχνολογίες ταφής και ανακύκλωσης μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της διαχείρισης απορριμμάτων και να μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Το ηλεκτρονικό μητρώο αποβλήτων που εφαρμόζει ο ΦΟΔΣΑ αποτελεί τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την καταγραφή, τον έλεγχο και την παρακολούθηση της διαχείρισης απορριμμάτων, διευκολύνοντας τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. (ενοτ. 1.8, σελ.62, βιβλ. O'Reilly, 2011). Συνδέεται με τις τεχνολογικές προσεγγίσεις και ad hoc αλλαγές πολιτικής για την αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τα προηγμένα συστήματα ανακύκλωσης, τις εφαρμογές διαχείρισης απορριμμάτων και τα συστήματα παρακολούθησης της ποσότητας απορριμμάτων. Η εφαρμογή τεχνολογίας μπορεί να συμβάλει στην ταχύτερη και ποιοτικότερη επίτευξη των στόχων του ΕΣΔΑ και του ΠΕΣΔΑ. Συνδυάζοντας όλους αυτούς τους όρους, μπορούμε να δούμε πώς συσχετίζονται και επηρεάζουν τη διαχείριση απορριμμάτων στην Ελλάδα, κυρίως μέσω του ΕΣΔΑ, του ΠΕΣΔΑ, και των ΦΟΔΣΑ. (ενοτ. 1.8, σελ.62, βιβλ. Morandi *et al.*, 2016).

Οι Θεσμικές αλλαγές στους Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων

Οι ΦΟΔΣΑ είναι αρμόδιοι (Ν.4555/2018) για την υλοποίηση δράσεων και έργων που προωθούν την αποτελεσματική διαχείριση των στερεών αποβλήτων που περιλαμβάνουν τη συλλογή, την ανακύκλωση, την επεξεργασία και τη διάθεση των απορριμμάτων. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να προσαρμόσουν τη διαχείρισή τους στις αλλαγές στρατηγικής, την τεχνολογία και τις απαιτήσεις του ΕΣΔΑ και του ΠΕΣΔΑ. Οι αρμοδιότητες τους περιλαμβάνουν την κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων επεξεργασίας, την υλοποίηση προγραμμάτων και μέτρων για τη μείωση των αποβλήτων, καθώς και τη διαχείριση των αποβλήτων με βιώσιμο και περιβαλλοντικά φιλικό τρόπο. Οι αρμοδιότητες των ΦΟΔΣΑ καθορίζονται από την νομοθεσία και περιλαμβάνουν την οργάνωση και λειτουργία των δομών της διαχείρισης αποβλήτων, την εκπόνηση και υλοποίηση περιφερειακών σχεδίων διαχείρισης αποβλήτων, και την παρακολούθηση της τήρησης των περιβαλλοντικών προδιαγραφών.

Ο Φορέας Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) Κεντρικής Μακεδονίας είναι υπεύθυνος για την ολοκληρωμένη διαχείριση των στερεών αποβλήτων στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Μέσω της συγχώνευσης (Ν.4071/2012) πολλών φορέων, ο ΦΟΔΣΑ δημιουργήθηκε το 2014 για την αποτελεσματική και βιώσιμη διαχείριση των αποβλήτων, με γνώμονα την περιβαλλοντική αειφορία και την ανάπτυξη. Η διαχείριση αποβλήτων αποτελεί πρόκληση, αλλά και ευκαιρία για ευρύτερη ανάπτυξη με προοπτική, την οποία ο ΦΟΔΣΑ Κεντρικής Μακεδονίας επιτυγχάνει με σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης αποβλήτων και ενσωμάτωσης διοικητικών εργαλείων στη λειτουργία του.

Ο ΦΟΔΣΑ ΚΜ ως οργανισμός παράγει καινοτόμο εξελικτικό και δυναμικό σχεδιασμό, με στόχο την επιβίωση και την ανάπτυξή του, μέσα στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Στον επιχειρησιακό σχεδιασμό του περιλαμβάνει χρήσιμο και επεξηγηματικό αναλυτικό πλαίσιο που μπορεί να συνδυάσει αποτελεσματικά τις αναλυτικές διαστάσεις της οργανωτικής στρατηγικής, της τεχνολογίας και της διαχείρισης, στην προσπάθεια δημιουργίας καινοτομίας και αποτελεσματικότερης διοίκησης της αλλαγής.

Τέλος, η συνεχής προσαρμοστικότητα του φορέα σε νέες καταστάσεις, αναφορικά με την επίτευξη και εφαρμογή της οργανωσιακής καινοτομίας κατά την διαδικασία της διαχείρισης αλλαγής, επαληθεύουν την γενική παραδοχή ότι η ικανότητα σύνθεσης των

διαστάσεων της στρατηγικής, της τεχνολογίας, του μανάτζμεντ και της μεθοδικής εφαρμογής ελέγχου των διοικητικών δράσεων, αλληλοεπιδρούν. Η δυναμική αυτή συνδυαστικά είναι ικανή και αναγκαία κατά την διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής με την εισαγωγή οποιασδήποτε καινοτομίας σε κάθε οργανισμό. Εστιάζοντας σε αυτό, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το υποσύστημα στόχων και αξιών, το διοικητικό υποσύστημα και το τεχνικό υποσύστημα που αντιστοιχεί στις γνώσεις, τις τεχνικές και τις τεχνολογίες που απαιτούνται από έναν οργανισμό για να λειτουργήσει, είναι οι δυνάμεις που αλληλοσυνδέονται, αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους. (ενοτ. 1.5, σελ.24, βιβλ. Smith *at al.* 2014). Το αποτέλεσμα της συνέργειας αυτής συχνά αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία των ΦΟΔΣΑ στην Ελλάδα και του σκοπού που κλήθηκαν να υπηρετήσουν.

Η αξία αυτής της εργασίας είναι ότι οι άνθρωποι που εργάζονται για την διαχείριση αποβλήτων έχουν ένα πλαίσιο αναφοράς που περιλαμβάνει τα συστήματα διακυβέρνησης και τους τρόπους να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν μια ολοκληρωμένη διαχείριση. Οι προσεγγίσεις διακυβέρνησης δημοτικών, περιφερειακών και ΣΔΙΤ έχουν πλεονεκτήματα και αδυναμίες όσον αφορά την επίλυση ορισμένων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Οι προσεγγίσεις περιφερειακής διακυβέρνησης (ΦΟΔΣΑ) έχουν πλεονεκτήματα και αδυναμίες σε σύγκριση με την πιο κοινή προσέγγιση δημοτικής διακυβέρνησης. Εν μέρει, αυτές οι επιλογές ως προς την προσέγγιση διακυβέρνησης, επηρεάζονται από τους στόχους και δεδομένων των άμεσων πιέσεων που ασκούνται προκειμένου τα έργα να εμφανίζουν απόδοση των επενδύσεων, χρειάζεται τελικά εδραιωμένη δημόσια υποστήριξη. Είναι εύκολα κατανοητό ότι οι πηγές χρηματοδότησης είναι συχνά προσωρινές και τα παράθυρα ευκαιριών είναι ανοικτά για σύντομο χρονικό διάστημα λόγω των αλληλοεπικαλυπτόμενων οικονομικών, διαχειριστικών, ηγετικών, πολιτικών και τεχνικών κύκλων, που επηρεάζουν το αν και τον τρόπο κατασκευής των συστημάτων. Απαιτούνται νέες δεξιότητες διαχείρισης καθώς και μια ανανεωμένη ματιά στην τεχνολογία της πληροφορίας. Η μελέτη του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται καλύτερα οι δημόσιοι στόχοι και οι υπηρεσίες, έχει μετακινηθεί από τη γραφειοκρατία σε μια ευρύτερη διαδικασία σύνδεσης μιας πλειάδας ανθρώπινων ρόλων διαφορετικών τύπων, προς έναν συλλογικό στόχο.

Περαιτέρω γραμμές έρευνας

Το πεδίο της διαχείρισης αποβλήτων στην Ελλάδα, η προοπτική των ΦΟΔΣΑ αλλά και η συμβολή τους στην κυκλική οικονομία αποτελεί πρόσφορο μελετητικό έδαφος για περαιτέρω γραμμές έρευνας. Πρώτον: μελέτες που αφορούν τις άλλες διοικητικές περιφέρειες και το πώς οι φορείς διαχείρισης αποβλήτων υποστήριξαν και ενσωμάτωσαν την οργανωτική αλλαγή. Δεύτερον: μελέτες για τα αποτελέσματα της δράσης των ΦΟΔΣΑ ανά διοικητική περιφέρεια στην Ελλάδα. Τρίτον, η μετέπειτα συγκριτική αξιολόγηση των μελετών αυτών θα ήταν πολύτιμη και θα συνέβαλλε στην εξαγωγή συμπερασμάτων απαραίτητων για την λήψη αποφάσεων, ώστε η χώρα τελικά να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει για μία πιο Κυκλική Οικονομία. Ο στόχος αυτός αποτελεί το σημείο επαφής της κοινωνίας με το μέλλον, οδεύοντας προς μια κλιματικά ουδέτερη Ευρώπη, με την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στην διαχείριση αποβλήτων και με την παροχή περιβαλλοντικά ουδέτερων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ιστορία του αυτοδιοικητικού μηχανισμού στην διαχείριση των αποβλήτων αναδεικνύει πράγματι τη σημασία της εμπιστοσύνης στον θεσμό των ΦΟΔΣΑ αλλά και της συμμετοχής των πολιτών στην δημόσια διακυβέρνηση. Οι ΦΟΔΣΑ ως αυτοδιοικητικός θεσμός αποτελούν ένα σημαντικό μέσο για την αποκεντρωμένη διαχείριση των τοπικών θεμάτων σχετικά με την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση των αποβλήτων. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται κάτι περισσότερο από απλές νομοθετικές μεταρρυθμίσεις. Απαιτείται αλλαγή στην νοοτροπία και στην πολιτική κουλτούρα της χώρας. Οι πολίτες πρέπει να αντιληφθούν τη σημασία του ρόλου τους σε τοπικό και εθνικό επίπεδο και να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στη δημόσια διακυβέρνηση για μια πιο κυκλική οικονομία που στόχο έχει να γίνει πραγματικότητα η ιδέα της πόλης μηδενικών αποβλήτων.

3.2 Προτάσεις

Κατά τη ανάλυση στα πλαίσια της παρούσας εργασίας εντοπίστηκαν σημεία, η ενίσχυση των οποίων θα συνέβαλλε στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των αλλαγών που συντελούνται στους φορείς διαχείρισης αποβλήτων στο πλαίσιο της επίτευξης των Εθνικών και Ευρωπαϊκών στόχων στην περιοχή ευθύνης τους, όπως:

- Καθίσταται απαραίτητη η επένδυση στην στοχευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού των φορέων διαχείρισης απορριμμάτων για την ανάπτυξη των γνώσεων

και των απαιτούμενων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες στην αποτελεσματική διαχείριση και την εφαρμογή των πολιτικών. Είναι απαραίτητη η στενότερη συνεργασία και η σύνδεση της έρευνας με την παραγωγή και την ανάπτυξη νέων μεθόδων και εφαρμογών. Η σύνδεση της έρευνας με την πραγματική υλοποίηση εφαρμογών είναι καθοριστική για να δούμε πώς οι νέες ιδέες μπορούν να ενσωματωθούν στην καθημερινή ζωή και στις παραγωγικές διαδικασίες.

- Ενημέρωση του κοινού σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους για τη διαχείριση απορριμμάτων, προάγοντας την ευαισθητοποίηση και τη συμμετοχή τους. Προωθώντας την εκπαίδευση και τη συνείδηση του κοινού, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια πιο υπεύθυνη και βιώσιμη κοινωνία. Η προώθηση της ιδέας των περιβαλλοντικών πάρκων κυκλικής οικονομίας είναι ένα παράδειγμα ολοκληρωμένου καινοτόμου σχεδιασμού που συνδυάζει τη βιομηχανική ενοποίηση των αποβλήτων με τη βελτίωση της ποιότητας των υλικών αλλά και την εκπαιδευτική διάσταση.
- Η εφαρμογή της κυκλικής οικονομίας δημιουργεί ευκαιρίες για καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη σε τομείς όπως η ανακύκλωση, η ενεργειακή αποδοτικότητα και η περιβαλλοντική τεχνολογία. Περαιτέρω ενίσχυση της έρευνας και ανάπτυξης των τεχνολογιών θα μπορούσε να βελτιώσει τη διαχείριση απορριμμάτων. Η εισαγωγή έξυπνων συστημάτων συλλογής και ανακύκλωσης μπορούν να μειώσουν την ποσότητα των απορριμμάτων και να βελτιώσουν την ανακύκλωση. Η δημιουργία ερευνητικών κέντρων εντός των περιβαλλοντικών πάρκων παρέχει το πεδίο για τη δοκιμή και τη βελτίωση των νέων τεχνολογιών και μεθόδων, καθώς και για τη συλλογή δεδομένων που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων στην κυκλική οικονομία.
- Η δημιουργία νέων επενδύσεων στον τομέα της περιβαλλοντικής βιομηχανίας είναι θεμελιώδης για την προώθηση της κυκλικής οικονομίας. Η επένδυση σε πράσινες τεχνολογίες και περιβαλλοντικά φιλικές διαδικασίες δεν προωθεί μόνο τη βιωσιμότητα, αλλά δημιουργεί επίσης νέες θέσεις εργασίας και προάγει την καινοτομία. Η δημιουργία χρηματιστήριου ανακυκλώσιμων αξιών είναι μια εξαιρετική ιδέα που θα συμβάλει στη δημιουργία μιας νέας αγοράς. Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει και να προωθήσει τη ροή κεφαλαίων σε βιώσιμα έργα αλλά

και να προσελκύσει επενδυτές που ενδιαφέρονται για την περιβαλλοντική αειφορία.

- Η ανάγκη για περισσότερους ελέγχους από τους αρμόδιους φορείς για την αυστηρή εφαρμογή των πολιτικών που θέτει το ΕΣΔΑ και το ΠΕΣΔΑ με κανόνες βεβαιότητας ότι εφαρμόζονται σωστά και αυστηρά, με αντίστοιχες κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση από όλους τους εμπλεκόμενους.
- Η συνεργασία μεταξύ όλων των σχετιζόμενων φορέων, είναι κρίσιμη για την συνδιαμόρφωση συνεργικών και αποδεκτών λύσεων κατά την εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών. Σημαντική είναι η προώθηση του διαλόγου και της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των φορέων διαχείρισης απορριμμάτων, της κεντρικής διοίκησης του κράτους, της αυτοδιοίκησης αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Ο συντονισμός και η ενίσχυση της επικοινωνίας είναι ουσιαστικοί παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση των σχεδίων κυκλικής οικονομίας.

Αυτές οι προτάσεις πολιτικής μπορούν να βοηθήσουν στην αειφόρο διαχείριση των απορριμμάτων στην Ελλάδα, συνδυάζοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό, την τεχνολογία, τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και την οργανωσιακή αλλαγή. Η συνδυασμένη χρήση αυτών των προτάσεων μπορεί να ενισχύσει την ευαισθητοποίηση και τη συμμετοχή του κοινού σε περιβαλλοντικά θέματα συνεισφέροντας στην περιβαλλοντική αειφορία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Αναστόπουλος, Ι. (1987). *Οι δημόσιες επιχειρήσεις:(νομική, θεσμική θεώρηση)*. Αθήνα-Κομοτηνή : εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας
2. Ανδρεοπούλου, 2014. *Περιφερειακή Ανάπτυξη*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις- Διαλέξεις του ΑΠΘ. Διαθέσιμο στο :
https://www.for.auth.gr/uploads/pages/B11_γ_A_A_A_E_I_2014_γ_γ_A_E_A.pdf
[Πρόσβαση στις 02.08.2023]
3. Γιοβάνης, Ν., Πάσχος Γ. (2019). *Σύγχρονη Διοίκηση και Οργάνωση Επιχειρήσεων - Νέες τάσεις του μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος Εκδοτική.
4. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2020-2023 Περιφερειακού Συνδέσμου ΦΟΔΣΑ ΚΜ
<https://fodsakm.gr/custom-post/επιχειρησιακο-σχεδιο-περιφερειακου/>
[Πρόσβαση 02.08.2023]
5. ΕΥΡΩΠΑΪΑΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, (2020) ΛΕΥΚΗ ΒΙΒΛΟΣ-Τεχνητή νοημοσύνη - Η ευρωπαϊκή προσέγγιση της αριστείας και της εμπιστοσύνης COM(2020) 65 final, 19.2.2020, Βρυξέλλες.
6. Κάππας, Θ. (2017). *Το σύγχρονο μάνατζμεντ στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση και η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη»: το παράδειγμα του Δήμου Αθηναίων*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.
7. Καρκατσούλης Π., (2004). *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα, εκδόσεις Σιδέρης
8. ΚΥΑ Οικ. 43942/4026/14.09.2016 (ΦΕΚ Β΄ 2992/19.09.2016): Οργάνωση και λειτουργία Ηλεκτρονικού Μητρώου Αποβλήτων (ΗΜΑ), σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 42 του Ν.4042/2012 (Α' 24), όπως ισχύει.
9. Μακρής Ι. (2018). *Ευθύνη Οργάνων Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους - Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα -Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
10. Μακρυδημήτρης Α. & Μιχαλόπουλος Ν. (2000). *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998*. Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήσης
11. Μακρυδημήτρης Α. (2006). *Κράτος των πολιτών, Προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Σάκκουλας
12. Μακρυδημήτρης Α. (2010). *Δημόσια διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Σάκκουλας

13. Μπεσίλα-Βήκα, Ε. (1994). *Το Συνταγματικό πλαίσιο του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης*. Αθήνα: Αφοί Σάκκουλα.
14. Ν.3230/2004 (ΦΕΚ Α΄ 44/11.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
15. Ν.3463/2006 (ΦΕΚ Α΄ 114/8.6.2006): «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».
16. Ν.3528/2007 (ΦΕΚ Α΄ 29/9.2.2007): «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».
17. Ν. 3536/2007 (ΦΕΚ Α΄ 42/23.2.2007) «Ειδικές ρυθμίσεις θεμάτων μεταναστευτικής πολιτικής και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης»
18. Ν.3852/2010 (ΦΕΚ Α΄ 87/07.06.2010): «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.».
19. Ν.4014/2011 (ΦΕΚ Α΄ 209/21.9.2011): «Περιβαλλοντική αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων, ρύθμιση αυθαιρέτων σε συνάρτηση με δημιουργία περιβαλλοντικού ισοζυγίου και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Περιβάλλοντος».
20. Ν.4042/12 (ΦΕΚ Α΄ 24/13.02.2012): «Ποινική προστασία του περιβάλλοντος - Εναρμόνιση με την Οδηγία 2008/99/ΕΚ - Πλαίσιο παραγωγής και διαχείρισης αποβλήτων - Εναρμόνιση με την Οδηγία 2008/98/ΕΚ - Ρύθμιση θεμάτων Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής.».
21. Ν.4071/12 (ΦΕΚ Α΄ 85/11.04.2012): «Ρυθμίσεις για την τοπική ανάπτυξη, την αυτοδιοίκηση και την αποκεντρωμένη διοίκηση Ενσωμάτωση Οδηγίας 2009/50/ΕΚ.».
22. Ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α΄ 33/27.2.2016): «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».
23. Ν.4440/2016 (ΦΕΚ Α΄ 224/2.12.2016): «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.».
24. Ν.4555/18 (ΦΕΚ Α΄ 133/19.07.2018): «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και

- λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.»
25. Ν.4685/2020 (ΦΕΚ Α΄ 92/07.05.2020): «Εκσυγχρονισμός περιβαλλοντικής νομοθεσίας, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία των Οδηγιών 2018/844 και 2019/692 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και λοιπές διατάξεις.»
 26. Ν.4727/2020 (ΦΕΚ Α΄ 184/23.9.2020) : «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.»
 27. Ν.4795/2021 (ΦΕΚ Α΄ 62/17.4.2021):«Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.»
 28. Ν.4819/2021 (ΦΕΚ Α΄ 129/23.7.2021) «Ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση των αποβλήτων Ενσωμάτωση των Οδηγιών 2018/ 851 και 2018/852 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 30ής Μαΐου 2018 για την τροποποίηση της Οδηγίας 2008/98/ΕΚ περί αποβλήτων και της Οδηγίας 94/62/ΕΚ περί συσκευασιών και απορριμμάτων συσκευασιών, πλαίσιο οργάνωσης του Ελληνικού Οργανισμού Ανακύκλωσης, διατάξεις για τα πλαστικά προϊόντα και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, χωροταξικές πολεοδομικές, ενεργειακές και συναφείς επείγουσες ρυθμίσεις.»
 29. Ν.4936/2022 (ΦΕΚ Α΄ 105/27.5.2022): «Εθνικός Κλιματικός Νόμος - Μετάβαση στην κλιματική ουδετερότητα και προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, επείγουσες διατάξεις για την αντιμετώπιση της ενεργειακής κρίσης και την προστασία του περιβάλλοντος.»
 30. Ν.4940/2022 (ΦΕΚ Α΄ 112/14.6.2022): «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».
 31. ΟΔΗΓΙΑ (ΕΕ) 2018/849 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 30ής Μαΐου 2018 «για την τροποποίηση των οδηγιών 2000/53/ΕΚ για τα οχήματα στο τέλος του κύκλου ζωής τους, 2006/66/ΕΚ σχετικά με τις ηλεκτρικές στήλες και τους συσσωρευτές και τα απόβλητα ηλεκτρικών στηλών και

- συσσωρευτών, και 2012/19/ΕΕ σχετικά με τα απόβλητα ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού».
32. ΟΔΗΓΙΑ (ΕΕ) 2018/850 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 30ής Μαΐου 2018 «για την τροποποίηση της οδηγίας 1999/31/ΕΚ περί υγειονομικής ταφής των αποβλήτων».
 33. ΟΔΗΓΙΑ (ΕΕ) 2018/851 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 30ής Μαΐου 2018 «για την τροποποίηση της οδηγίας 2008/98/ΕΚ για τα απόβλητα».
 34. ΟΔΗΓΙΑ (ΕΕ) 2018/852 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 30ής Μαΐου 2018 «για τροποποίηση της οδηγίας 94/62/ΕΚ για τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας».
 35. ΟΔΗΓΙΑ (ΕΕ) 2019/904 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 5ης Ιουνίου 2019 «σχετικά με τη μείωση των επιπτώσεων ορισμένων πλαστικών προϊόντων στο περιβάλλον».
 36. Π.Δ.185/2007 (ΦΕΚ Α΄ 221/12.9.2007): «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α΄ βαθμού».
 37. Παπαδάκης Β., (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
 38. Παπούλιας Δ.Β., (1991). *Ο δημόσιος τομέας σε κρίση*. Αθήνα, εκδόσεις Γνώση
 39. Παυλόπουλος Π.Γ., (1989). *Ιδιωτικοποίηση στις αναπτυσσόμενες χώρες*. Αθήνα, ΙΟΒΕ
 40. Π.Υ.Σ.11/29.04.2022 (ΦΕΚ Α΄ 83/03.05.2022): «Έγκριση του Εθνικού Προγράμματος Πρόληψης Δημιουργίας Αποβλήτων.».
 41. Σαρκόπουλος, Γ. (1993). *Η Τοπική Αυτοδιοίκηση σε συνάρτηση με τη Διοικητική Αποκέντρωση στην Ελλάδα*. Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
 42. *Σαρμανιώτης Χ., (2021). Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη
 43. Σπανού Κ.(επιμ.) (2010), Πρόσβαση στα έγγραφα και διαφάνεια διοικητικής δράσης, συνήγορος του πολίτη , Αθήνα - Κομοτηνή ,εκδόσεις Σάκκουλας
 44. Υπουργείο Εσωτερικών Απόφαση 41179/23.10.2014 (ΦΕΚ Β' 2970/04.11.2014): «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019».

45. Χλέπας, Ν.-Κ. (1994). *Η Πολυβάθμια Αυτοδιοίκηση, Θεωρητικές Αναζητήσεις και Θεσμικές Μεταμορφώσεις*. Αθήνα- Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ξενόγλωσση

1. Ackerman, L. (1997), *Development, transition or transformation: the question of change in organisations*. In: Van Eynde, D., Hoy, J. and Van Eynde, D. (eds) *Organisation Development Classics*. San Francisco, Jossey Bass.
2. Ackoff, R. (1989), From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.
3. Adelman, B., & Adelman. (2012), The Internet: The Gutenberg press significantly altered the future of knowledge and freedom throughout the world. The Internet promises an even greater effect. *The New American*, 28(6). p. 17+.
4. Administration in the UK", *Comparative Public Administration: The Essential Readings Research in Public Policy Analysis and Management*, Volume 15, 777–792.
5. Anderson Dean, Ackerman Anderson Linda. (2001), *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. Jossey-Bass/Pfeiffer. ISBN: 0-7879-5645-7. Διαθέσιμο στο :
<https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/9998/Beyond%20Change%20Management%20-%20Advanced%20Strategies%20for%20Today%27s%20Transformational%20Leaders.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Πρόσβαση στις 02.03.2023]
6. Ansell, C., & Torfing, J. (2016), *Handbook of theories of governance*. Eds. Cheltenham, UK:Edward Elgar Publishing, Inc.
7. Armstrong, Michael. (2009), *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Armstrong, Michael, 1928- (Eleventh ed.). London: Kogan Page ISBN 9780749457389. OCLC 435643771.
8. Ayres, R. U. (1994), "Industrial metabolism; theory and policy," in B. R. Allenby and D. J. Richards (eds), *The Greening of Industrial Ecosystems*, National Academy Press, Washington, DC, 23–37.

9. Bamford, D. R. & Forrester, P. L. (2003), *Managing planned and emergent change within an operations management environment*. International Journal of Operations & Production Management. 23 (5). p. 546-564.
10. Boulding, K. E.(1966), "The economics of the coming Spaceship Earth," in H. Jarrett (ed), *Environmental Quality in a Growing Economy: Essays from the Sixth RFF Forum*, John Hopkins University Press, Baltimore, MD, 3–14.
11. Braungart, M., P. Bondesen, A. Kälin and B. Gabler. (2008), "Specific Public Goods for Economic Development: With a Focus on Environment." in British Standards Institution (eds),*Public Goods for Economic Development. Compendium of Background papers*, United Nations Industrial Development Organisation, Vienna.
12. Burke,W.W., Church,A.H. & Waclawski, J. (1993),What do OD practitioners know about managing change? *Leadership and Organization Denelopment Journal* , 14(6), 46-58.
13. Burnes, Bernard (2020), *The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change*. The Journal of Applied Behavioral Science. 56(1): 32–59.
14. Carman AL, Vanderpool RC, Stradtman LR, Edmiston EA. (2019), *A Change-Management Approach to Closing Care Gaps in a Federally Qualified Health Center: A Rural Kentucky Case Study*. *Prev Chronic*. 19; 16:180589. DOI: <https://dx.doi.org/10.5888/pcd16.180589>external icon
15. Carnall C.A. (1986), "Managing strategic change: An integrated approach", *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 6, pp. 105-11.
16. Carson, R. (2002), *Silent Spring*, Houghton Mifflin Company, New York, NY.
17. Castells, M. (2001), *The internet galaxy: Reflections on the internet, business and society*. Oxford: Oxford University Press.
18. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston (USA).
19. Charpin, D., & Todd, J. M. (2010), *Writing, law, and kingship in old Babylonian Mesopotamia*. Chicago: University of Chicago Press.
20. Chen, J. M., Suen, M. W., Lin, M. J. & Shieh, F. A. (2010), *Organizational Change and Development*. *Organization Science*. 12, p.1-13.
21. Cohen, Nissim. (2016), "*Forgoing New Public Management and Adopting Post-New Public Management Principles: The On-Going Civil Service Reform in Israel*". *Public Administration and Development*. 36 (1): 20–34.

22. Collings, D. G., & Wood, G. (2009), Human resource management: A critical approach. (pp. 1-16). London: Routledge.
23. COM/2019/640 final, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS The European Green Deal
24. COM/2020/98 final, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe.
25. Commoner, B. (1971), The Closing Circle. Nature, Man and Technology. Alfred A. Knopf, Inc., New York, NY.
26. Corrigan, P., and Joyce, P. (1997), Reconstructing public management- A new responsibility for the public and a case study of local government. *International Journal of Public sector Management*, 10,(6). 417-420.
27. Daft, R., & Marcic, D. (2014), *Building management skills: An action-first approach*. South-Western Cengage Learning.
28. Daft, Richard (2008), *Management (8th ed.)*. Singapore: South-Western. p.214. ISBN 978-981-4232-42-5.
29. Dunleavy, Patrick & Margetts, Helen & Bastow, Simon & Tinkler, Jane. (2006), *New Public Management Is Dead — Long Live Digital-Era Governance*. Journal of Public Administration Research and Theory. 16. 10.1093/jopart/mui057.
30. Durst, S. & Newell, C. (1999), "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol. 29 (No. 1), pp. 61-75.
31. Farazmand, Ali. (2006), "New Public Management". *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration: page 883, 888*.
32. Filicetti, John. (2022), *PMO and Project Management Dictionary*. Δικτυακός τόπος γνώσης και τεχνολογίας για το Project Management. Διαθέσιμο στο <https://project-management.com/pmo-and-project-management-dictionary> [πρόσβαση στις 01.08.2023].
33. Frederickson, H. G. (1999), The repositioning of american public administration. *PS: Political Science and Politics*, 32(4), 701–711. <https://doi.org/10.2307/420159>

34. Gallegos-Baeza, D., Vel' asquez, I., & Rodríguez, A. (2020), Enterprise architectures in the local e-government context: A systematic literature mapping. In A. Sieben (Ed.), *Egovernment: Perspectives, challenges and opportunities*. New York: Nova Science Publishers. Ed.
35. Georgiadou, P. (2014, Ιανουάριος 8). *Public sector job cuts gather pace*. Διαθέσιμο στο: <https://www.eurofound.europa.eu/sr/publications/article/2014/public-sector-job-cuts-gather-pace> [Πρόσβαση στις 08.08.2023].
36. Giannetto, L. (2015), *Myths of Accountability and European Agencies*. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(4), 1307-1310.
37. Gill, Roger. (2003), *Change management- or change leadership?* Journal of Change Management 3, no.4: 307–318.
38. Goldsmith, S., & Crawford, S. P. (2014), *The responsive city: Engaging communities through data-smart governance / Stephen goldsmith and Susan Crawford*. San Francisco: JosseyBass.
39. Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004), *Governing by network: The new shape of the public sector*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
40. Gonçalves V., Campos C. (2018), *The Human Change Management Body of Knowledge –HCMBOK*. 3rd Edition, CRC Press Taylor & Francis Group. Διαθέσιμο στο <https://hucmi.com/en/hcmbok/Hcmbok.aspx> [πρόσβαση στις 01.08.2023].
41. Hall, R. (2002), Enterprise resource planning systems and organizational change: Transforming work organization? *Strategic Change*, 11, 263-270.
42. Hamel Gary & Zanini Michele. (2014), *Build a change platform, not a change program*. McKinsey and Associates. Διαθέσιμο στο <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/build-a-change-platform-not-a-change-program> [Πρόσβαση στις 2.3.2023].
43. Hood C. (1995), "The New Public Management in the 1980: variations on the theme", *Accounting, Organization and Society*, v.20, p. 94.
44. Hood, C. (1991), "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*, v.69, p.3-19.
45. Hood, C. (1991), in "A Public Management for all seasons?". *Public Administration Review*, Vol 69, Spring 1991 (3-19). <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf> [πρόσβαση στις 28.07.2023]

46. Hood, Christopher. (1991), *A Public Management for all Seasons? Public Administration*. 69(1): 3–19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
47. Howe, D. W. (2007), *What god hath wrought*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685> [πρόσβαση στις 26.08.2023].
48. Ingram, Richard (2015), *Ten basic responsibilities of nonprofit boards (third ed.)*. Washington D.C.: BoardSource. p. 42. ISBN 978-1-58686-148-3.
49. Janssen, M. (2012), Sociopolitical aspects of interoperability and enterprise architecture in e-government. *Social Science Computer Review*, 30(1), 24–36. <https://doi.org/10.1177/0894439310392187>
50. Jiang, H., Geertman, S., & Witte, P. (2022), A Sociotechnical framework for smart urban governance: Urban technological innovation and urban governance in the realm of smart cities. *International Journal of E-Planning Research*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/IJEPR.202001010, 1>.
51. Johnason, P. (2009), HRM in changing organizational contexts. In D. G.Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.
52. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., (2008), *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. 8th Edition .Prentice Hall International, United Kingdom.
53. Jouke de Vries.”*Is New Public Management Dead?*” oecd.org. OECD, June 2013. Web. 10 March 2015.
54. Kee, James E. and Kathryn E. Newcomer, (2008). *Transforming public and nonprofit organizations: Stewardship for leading change*. Vienna, VA: Management Concepts.
55. Kelman Steven,(1990): *Procurement and Public Management:The Fear of Discretion and the Quality of Government Performance*, Washington, page 213
56. Kenneth A.R. (1981), *Corporate strategy as a vital function of the board*, Harvard Business Review, vol. 59, no. 6, pp. 174-180.
57. Kerzner, Harold. (2001), *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. United States of America: John Wiley & Sons. pp. 15–40. ISBN 0-471-40039-4.
58. Kitchin, R., & Moore-Cherry, N. (2021), Fragmented governance, the urban data ecosystem and smart city-regions: The case of metropolitan Boston. *Regional Studies*,55(2), 1913–1923.

59. Klerck, G. (2009), Industrial relations and human resource management. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.
60. Kotter, John P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> [Πρόσβαση στις 02.03.2023].
61. Kotter, John P. (1996), *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
62. Kotter, John P. (1998), *Winning at change*. Reprinted with permission from Leader to Leader, a publication of the Drucker Foundation and Jossey-Bass, Inc., Publishers. Διαθέσιμο στο:
63. Lewin, K. (1947), *Frontiers in group dynamics*. In Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Harper and Row.
64. Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*. Harper and Row: New York.
65. Lynch R. (2015), *Strategic Management. 7th edition*, Pearson Education Limited, London (UK).
66. MacMillan H., Tampoe M. (2001), *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. 1st Edition, Oxford University Press (UK).
67. Marquis, Christopher; Tilcsik, András. (2013), *Imprinting: Toward A Multilevel Theory*. *Academy of Management Annals*: 193–243. SSRN 2198954.
68. McDonough, W. and M. Braungart.(2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, New York, NY.
69. McLuhan, M. (1962), *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*. Toronto:University of Toronto Press.
70. Meijer, A., & Thaens, M. (2018), Urban technological innovation: Developing and testing a sociotechnical framework for studying smart city projects. *Urban Affairs Review*, 54 (2), 363–387. <https://doi.org/10.1177/1078087416670274>
71. Mintzberg, H. (1987), *The Strategy Concept 1:5 Ps for Strategy*. *California Management Review*, 30, 11-21. <http://dx.doi.org/10.2307/41165263>
72. Mintzberg, Henry; Quinn, James B. (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.

73. Morandi, C., Rolando, A., & DiVita, S. (2016), *From smart city to smart region: Digital services for an internet of places*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17338-2>
74. Nam, T., & Pardo, T.A. (2011), "Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context," *Tallinn, Estonia*, pp. 185–194. [Online]. Available: 10.1145/2072069.2072100.
75. O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1), 13–40. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056
76. Obedgiu, Vincent. (2017), Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*. 36. 00-00. 10.1108/JMD-12-2016-0267. Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/318709265_Human_resource_management_historical_perspectives_evolution_and_professional_development [Πρόσβαση στις 04.08.2023].
77. OECD (1990), *Public Management Developments Survey*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
78. OECD (1993), *Public Management Developments Survey*, OECD Paris.
79. OECD (2010), *Survey on Strategic Human Resource Management in Central/Federal Governments of OECD Countries 2010*. OECD Publishing, Paris.
80. Organizational Governance: *What Can a Corporate Issue Tell us About Public Sector Management?*" *Public Organization Review*. Vol. 14 Issue 4, (Dec 2014) p517-531. Web. 10 March 2015.
81. Paauwe, J., & Boon, C. (2009), Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach* (pp. 38-54). London: Routledge.
82. Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *Comparative governance: Rediscovering the functional dimension of governing*. Cambridge: Cambridge University Press.
83. Phillips, J., Klein, J.D. (2023), *Change Management: From Theory to Practice*. *TechTrends* 67, 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
84. Pollitt, C. & Summa, H. (1997), "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries", *Public Money & Management*, V7, pp. 18-25.
85. Porter E.M. (1996), Nov-Dec. "What is Strategy?", *Harvard Business Review*.
86. Powell, W. (1991). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, & J. Mitchell (Eds.), *Markets, hierarchies and*

- networks: The coordination of social life* (pp. 265–277). London: Sage Publications. Eds.
87. Proctor, T. and Doukakis, I. (2003), *Change management: the role of internal communication and employee development*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8 No. 4, pp. 268-277.
 88. Quinn J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Inc. Publisher, Illinois (USA).
 89. Revenio C., & Jalagat J.R. (2016), *The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective*. International Journal of Science and Research (IJSR). 5. 1233-1239.
 90. Rogers, Everett (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th Edition, Simon and Schuster Free Press. ISBN 978-0-7432-5823-4. Διαθέσιμο στο https://books.google.gr/books?id=9U1K5LjUOwEC&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [πρόσβαση στις 2.8.2023].
 91. Rumelt, Richard P. (2011), *Good Strategy / Bad Strategy*. Crown Business. ISBN 978-0-307-88623-1. Διαθέσιμο στο: <https://archive.org/details/goodstrategybads00rume> [Πρόσβαση στις 02.08.2023].
 92. Senge Peter M. (1991), *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. Performance + Instruction, Vol. 30 (1991) No. 5, p.37-37. DOI: <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>
 93. Siegal, W.(1996), “Understanding the management of change. An overview of managers perspectives and assumptions in the 1990’ s” .Journal of organizational change management, Vol 9, No 6,pp.54-80.
 94. Simon, H. A. (1947), *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan Co.. with a foreword by chester I. Barnard.
 95. Simon, H. A. (1947), *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan Co.. with a foreword by chester I. Barnard.
 96. Smith R., King D., Sidhu R., Skelsey D. (2014), *The Effective Change Manager's Handbook*. The APM Group Limited. ISBN 9780 7494 7307 5. Διαθέσιμο στο <https://archive.org/details/the-effective-change-managers-handbook-essential->

[guidance-to-the-change-management-body-of-knowledge/page/n3/mode/2up](#)

[Πρόσβαση στις 02.03.2023].

97. Smith, D. (2014), *Under New Public Management: Institutional Ethnographies of Changing Front-line Work*. Toronto: University of Toronto Press.
98. Spanou, C. (1996), "Penelope's suitors: administrative modernization and party competition in Greece", *West European Politics*, Vol. 19 (No. 1), pp. 98-125.
99. Spanou, C. (1998), "European integration in administrative terms. A framework for analysis and the Greek case", *Journal of European Public Policy* 5 (3) p. 467-484.
100. Spanou, C. (1999), "Reshaping the politics-administration nexus in Greece: a new era of administrative reform?", *paper presented at the Workshop Politicians, Bureaucrats and Institutional Reform*, ECPR Joint Sessions of Workshops, Mannheim.
101. Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A. (2011), The odyssey of administrative reforms in Greece, 1981–2009: a tale of two reform paths. *Public Administration*, 89(3), 723–737. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01914.x
102. Stahel, W. R.(1994), "The utilization focused service economy: Resource efficiency," in B. R. Allenby and D. J. Richards (eds), *The Greening of Industrial Ecosystems*, National Academy Press, Washington, DC, 178–190.
103. Stahel, W. R.(2010), *The Performance Economy*, Palgrave Macmillan Hampshire, Hampshire UK.
104. Thompson J. & Martin F. (2010), *Strategic Management: Awareness & Change*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
105. Tolofari S. (2002), Policy futures in education, 2005 - journals.sagepub.com
106. Waddell, D. and Sohal, A. S. (1998), *Resistance: a constructive tool for change management*. *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp. 543–548.
107. Weber, M. (1973), *From max weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
108. Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C.(2015), *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education, Inc.
109. White, L. D. (1926). *Introduction to the study of public administration*. New York: The Macmillan Company. by Leonard D.White.
110. Yamamoto, Hiromi.(2003), *New public management: Japan's practice*. Tokyo: Institute for International Policy Studies. IIPS Policy Paper 293e.

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

1. Η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2008/98/EK για τα απόβλητα:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0098&from=EL>
2. Εθνικό σχέδιο διαχείρισης αποβλήτων, διαθέσιμο
<https://www.opengov.gr/minenv/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=200>
3. Έκθεση έγκαιρης προειδοποίησης της Επιτροπής για την Ελλάδα (2018), διαθέσιμη
https://ec.europa.eu/environment/waste/framework/early_warning.htm
4. Η Ευρωπαϊκή Οδηγία 1999/31/EK περί υγειονομικής ταφής αποβλήτων, διαθέσιμο
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A31999L0031>
5. Η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2018/850/EK «Για την τροποποίηση της οδηγίας 1999/31/EK περί υγειονομικής ταφής των αποβλήτων»: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L0850&from=EL>
6. Η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2018/851/EK «Για την τροποποίηση της οδηγίας 2008/98/EK για τα απόβλητα»: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32018L0851>
7. Η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2018/852/EK «Για την τροποποίηση της οδηγίας 94/62/EK για τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας»: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L0852>
8. Ίδρυμα Ellen MacArthur (2012) Towards the Circular Economy: Οικονομική και επιχειρηματική λογική για μια επιταχυνόμενη μετάβαση.
http://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/re_platform/index_en.htm.
9. Circular economy action plan, (διαθέσιμο στο)
https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
10. COM(2014) 130 της 19.3.2014· Απολογισμός της στρατηγικής Ευρώπη 2020 για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/ree_scoreboard.
11. Ellen MacArthur Foundation, Ellen MacArthur foundation – Rethink the future. Available online at:

- <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/> (ανακτήθηκε Αύγουστος 2023).
12. European Commission, Moving towards a circular economy. Available online at: <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/> (ανακτήθηκε Αύγουστος 2023)
 13. Meyer, B. et al (2011) «Μακροοικονομική μοντελοποίηση της αειφόρου ανάπτυξης και οι δεσμοί μεταξύ οικονομίας και περιβάλλοντος». Μελέτη για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΓΔ Περιβάλλοντος), διαθέσιμη στη διεύθυνση http://ec.europa.eu/environment/enveco/studies_modelling/pdf/report_macro_economic.pdf
 14. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/>
 15. <https://diktiofodsa.gr>
 16. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-30318-1_1
 17. https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment_en
 18. <https://pestleanalysis.com> (16.09.2020). *What is a Simplified SWOT Analysis Definition in 4 Steps*. Διαθέσιμο στο <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-definition/> [Πρόσβαση στις 01.08.2023]
 19. <https://pestleanalysis.com> (18.02.2022). *What is Environmental Analysis? 2 Tools to Help Conduct One*. Διαθέσιμο στο <https://pestleanalysis.com/what-is-environmental-analysis/> [Πρόσβαση στις 01.08.2023]
 20. <http://ypeka.gr>
 21. <https://ypen.gov.gr>
 22. <https://zerowasteurope.eu/>