

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**  
**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

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

**«Ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός  
στους Ο.Τ.Α. α΄ Βαθμού: Η περίπτωση του Δήμου  
Καβάλας»**

**Ελευθερία Πεξαρά**

**Κόρινθος, Οκτώβριος 2022**

**University of Peloponnese**  
**Faculty of Social and Political Sciences**  
**Department of Political Studies and International Relations**

**Master Program in**  
**«Local and Regional Government and Development»**

**«The Strategic and Operational Planning in OTA a  
degree: The case of the Municipality of Kavala»**

**Eleftheria Pexara**

**Corinth, October2022**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

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

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

Η δηλούσα

Πεξαρά Ελευθερία

*Αφιερωμένη στην οικογένειά μου*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω για την αμέριστη συμπαράσταση του και υποστήριξη τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ελευθέριο Σπυρομήτρο, όπως επίσης και τους καθηγητές μου στο ΔΔΠΜΣ - Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση – Τμήμα Κομοτηνής.  
Εξίσου σημαντική η υποστήριξη των συναδέλφων μου στο Δήμο Καβάλας και της οικογένειάς μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την τοπική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει τη διασαφήνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού, την ανάπτυξη του οράματός του για το μέλλον, την ανάλυση των εξωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών, την αξιολόγηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών, την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και στόχων, τον εντοπισμό στρατηγικών ζητημάτων, την ανάπτυξη και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος την ανάπτυξη τοπικών σχεδίων δράσης. Η εφαρμογή δε του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού αποτελεί μία διαδικασία που έχει ως στόχο να συμβάλει στην τοπική ανάπτυξη, εκμεταλλευόμενος το σύνολο των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων του.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρησιακός σχεδιασμός, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δήμος Καβάλας

## ABSTRACT

For local authorities strategic planning is an integrated plan for local development. It includes clarifying the mission and the values of the organization, developing its vision for the future, analyzing external challenges and opportunities, assessing internal strengths and weaknesses, developing strategic objectives and goals, identifying strategic issues, developing and evaluating alternative strategies, and finally developing local action plans. The implementation of strategic and operational planning is a process intended to contribute to local development by exploiting all the resources available to achieve its objectives.

Key words: Strategic planning, operational planning, Local Government, Municipality of Kavala

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
Κεφάλαιο 1°.....	17
Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός .....	17
1.1 Η έννοια της Στρατηγικής .....	17
1.2 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	18
1.3 Η χρησιμότητα της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού .....	22
Κεφάλαιο 2°.....	27
Ανάπτυξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.....	27
2.1 Οι Στρατηγικές Αποφάσεις και τα χαρακτηριστικά τους.....	27
2.2 Η εφαρμογή της στρατηγικής.....	29
2.3 Η έννοια του στρατηγικού κενού .....	37
Κεφάλαιο 3°.....	41
Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού.....	41
3.1 Η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός τους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού.....	41
3.1.1 Το σύστημα εφαρμογής της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους Ο.Τ.Α.....	43
3.2 Χαρακτηριστικά του Δήμου Καβάλας – Συνοπτική περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης .....	49
3.2.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά .....	50
3.2.2 Περιβάλλον και ποιότητα ζωής.....	51
3.2.3 Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Πολιτισμός, Αθλητισμός και Παιδεία.....	52
3.2.4 Τοπική οικονομία και απασχόληση.....	54
3.2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον .....	55
3.3 Στρατηγικοί τομείς ανάπτυξης του Δήμου Καβάλας .....	59
3.4 Τα χρηματοδοτικά εργαλεία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας.....	62
3.4.1 Νέα Προγραμματική Περίοδος 2021 – 2027 .....	68
3.5 Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού μέσω των χρηματοδοτικών εργαλείων στο Δήμο Καβάλας.....	69
Κεφάλαιο 4°.....	92
Μεθοδολογία Έρευνας .....	92
4.1 Ερευνητικοί στόχοι.....	93



4.2 Μελέτη περίπτωσης.....	93
4.3 Ερευνητικό εργαλείο .....	95
4.4 Συλλογή δεδομένων .....	97
4.5.1 Αναλυτική περιγραφή απαντήσεων.....	98
Κεφάλαιο 5°.....	121
Συμπεράσματα.....	121
5.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας .....	121
5.2 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία.....	124
5.3 Γενικές προτάσεις σχετικά με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στο Δήμο Καβάλας .....	126
5.4 Πολιτικές Προτάσεις .....	127
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	128
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	134

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1. Strategic Municipal Planning – Toolkit 2022 Council of Europe Center of Expertise for Good Governance.....	43
Πίνακας 3.2: Κατευθύνσεις ανάπτυξης ανά στρατηγικό τομέα. Ε.Π. Δήμου Καβάλας 2015 – 2019.....	61
Πίνακας 3.3: Πράξεις που ολοκληρώθηκαν ή υλοποιούνται και σχετίζονται με το «Περιβάλλον & την Ποιότητα Ζωής».....	70
Πίνακας 3.4: Πράξεις που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση και σχετίζονται με το «Περιβάλλον & την Ποιότητα Ζωής».....	77
Πίνακας 3.5: Πράξεις που ολοκληρώθηκαν ή υλοποιούνται και σχετίζονται με τον τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός».....	78
Πίνακας 3.6: Πράξεις που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση και σχετίζονται με τον τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός» .....	87
Πίνακας 3.7: Πράξεις που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση και σχετίζονται με τον τομέα «Τοπική Οικονομία και Ανάπτυξη».....	89
Πίνακας 4.1: Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές.....	100
Πίνακας:4.2 Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές.....	105
Πίνακας: 4.3 Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές.....	111
Πίνακας 4.4: Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές.....	115
Πίνακας 4.5: Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές.....	118

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1: Φύλο.....	98
Διάγραμμα 4.2: Ηλικία.....	98
Διάγραμμα 4.3: Βαθμίδα Εκπαίδευσης.....	99
Διάγραμμα 4.4: Έτη προϋπηρεσίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Καβάλας.....	99
Διάγραμμα 4.5: Θέση στο Φορέα.....	100
Διάγραμμα 4.6: Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δίνουν έμφαση.....	100
Διάγραμμα 4.7: Γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τι είναι ο στρατηγικός & επιχειρησιακός σχεδιασμός.....	101
Διάγραμμα 4.8: γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τη διαδικασία κατάρτισης.....	102
Διάγραμμα 4.9: Θεωρείτε χρονοβόρα τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.....	102
Διάγραμμα 4.10: Συμμετέχετε στην κατάρτιση του στρατηγικού & επιχειρησιακού σχεδιασμού.....	103
Διάγραμμα 4.11: σε ποιο στάδιο συμμετέχετε.....	103
Διάγραμμα 4.12: διαδικασίες διαβούλευσης.....	104
Διάγραμμα 4.13: Θεωρείτε πως ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου.....	104
Διάγραμμα 4.14: Προκύπτουν δυσκολίες κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;.....	105
Διάγραμμα 4.15: Δυσκολίες.....	105
Διάγραμμα 4.16: Γνωρίζετε τα οφέλη της υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;.....	108
Διάγραμμα 4.17: Υλοποιείται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Δήμου Καβάλας;.....	108
Διάγραμμα 4.18: Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού διευκολύνει την εργασία σας;.....	109
Διάγραμμα 4.19: Θεωρείτε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και της υλοποίησης;.....	109
Διάγραμμα 4.20: Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;.....	110

Διάγραμμα 4.21: Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;.....	110
Διάγραμμα 4.22: αναφορά δυσκολιών.....	111
Διάγραμμα 4.23: Γενικά είστε ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας;.....	112
Διάγραμμα 4.24: Εξειδικευμένες στρατηγικές.....	113
Διάγραμμα 4.25: Αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας.....	115
Διάγραμμα 4.26: Λόγοι μη αξιολόγησης.....	115
Διάγραμμα 4.27: Θεωρείτε πως οι στόχοι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων;.....	116
Διάγραμμα 4.28: Θεωρείτε πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;.....	117
Διάγραμμα 4.29: Κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας εντοπίζεται κάποιο από τα παρακάτω εμπόδια.....	117

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελούν ένα ολοκληρωμένο εργαλείο ανάπτυξης για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Από την υφιστάμενη νομοθεσία προκύπτει πως οι Ο.Τ.Α είναι υποχρεωμένοι να συντάσσουν ανά πέντε έτη στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό. Η στρατηγική αποτελεί ένα συνεκτικό σύνολο στόχων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματος του Δήμου. Για τη διαμόρφωση λοιπόν της στρατηγικής του οργανισμού πρέπει καταρχήν να προσδιοριστούν τα κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στην τοπική ανάπτυξη και δεύτερον είναι πολύ σημαντικό να διαμορφωθούν οι στρατηγικές επιλογές του εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την επιτυχή προσέγγιση των ανωτέρω στόχων τοπικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους (Schendel and Hatten, 1972) η στρατηγική είναι οι βασικοί στόχοι ενός οργανισμού, τα κύρια προγράμματα δράσεων που επιλέγονται για την επίτευξη των στόχων και οι πόροι που χρησιμοποιούνται για τη συσχέτιση του οργανισμού με το περιβάλλον του.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σύμφωνα με τον Bryson, (2004) αποσκοπεί στο να συνδράμει τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να ικανοποιήσουν τους στόχους τους. Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες και να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις ώστε να διαμορφωθεί η εικόνα του οργανισμού και να αποτυπωθούν οι στόχοι του. Σύμφωνα με τον Bert (2020) ο στρατηγικός σχεδιασμός παραμένει η κυρίαρχη προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και είναι ένα διαρκές θέμα έρευνας και πρακτικής της δημόσιας διοίκησης. Η επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων σαφώς επηρεάζεται από τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα σχέδια που αποτελούν και τη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού. Η συμμετοχή συμβάλλει στην ενημέρωση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, η επικαιροποιημένη διαδικασία που πιθανά να περιλαμβάνει και αποτελεσματικές συγκρούσεις συμβάλλουν στην εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων υψηλής ποιότητας η εφαρμογή των οποίων οδηγεί στην επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα.

Σύμφωνα με τον Poister (2005) η χρησιμότητα της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στο γεγονός ότι περιλαμβάνει τη διασαφήνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού, την ανάπτυξη του οράματός του για το μέλλον, την ανάλυση των εξωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών, την αξιολόγηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών, την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και

στόχων, τον εντοπισμό στρατηγικών ζητημάτων, την ανάπτυξη και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος την ανάπτυξη τοπικών σχεδίων δράσης. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης στο μεγαλύτερο ποσοστό τους έχουν αποδεχθεί τη σημαντικότητα, τη χρησιμότητα και τη σημαντικότητά τους σχετικά με το ρόλο που τελικά διαδραματίζουν στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Ακόμη σύμφωνα με τον Johnsen (2015) η αποτύπωση της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρούνται απαραίτητοι σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωτική του βελτίωση, μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική του προσαρμοστικότητα, όταν αυτό απαιτείται, βελτιώνουν τη γενικότερη απόδοσή του. Πολλοί παράγοντες είναι σημαντικοί για την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να βελτιώνουν τις υπηρεσίες, να δημιουργούν αξία και να στηρίζουν την προσπάθεια. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το περιβάλλον, τη ρύθμιση, τη χρηματοδότηση, την τεχνολογία, την οργανωτική δομή και τη στρατηγική.

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εφαρμογή της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού. Το γεγονός ότι καταγράφονται η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού αυτό από μόνο του δεν σημαίνει κάτι αν δεν εφαρμοστούν, καθώς η υλοποίησή τους αποτελεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Plant (2009) ένα από τα βασικά ζητήματα για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η εφαρμογή του σχεδίου.

Η εφαρμογή της στρατηγικής σε έναν οργανισμό μπορεί να επιτύχει ή όχι λόγω διαφόρων παραγόντων, τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών. Ο οργανισμός θα πρέπει να μελετά συνεχώς το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και να αντιδρά ανάλογα προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι στρατηγικές που έχουν καθοριστεί δεν εκτροχιάζονται.

Σύμφωνα με τον Kabeyi (2019) η χάραξη και η εφαρμογή της στρατηγικής θα πρέπει να συνδέονται με μια στρατηγική αξιολόγησης για την επίτευξη της επιτυχίας, διαφορετικά οι στρατηγικές παραμένουν άχρηστα έγγραφα. Συμπληρωματικά, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία συνεχής δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, απαιτεί την ύπαρξη σχεδίου υλοποίησης, κινητοποιείται το σύνολο του οργανισμού κατά την υλοποίηση, γίνεται χρήση του συνόλου των διαθέσιμων πόρων και σε περίπτωση αποκλίσεων δίνεται η δυνατότητα λήψης διορθωτικών αποφάσεων.

Ιδιαίτερα στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η υλοποίηση αποτελεί ένα αρκετά ενδιαφέρον πεδίο έρευνας καθώς διαχειρίζονται ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και ασκούν πολιτικές που καλύπτουν το σύνολο της λειτουργίας τους.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία έγινε προσπάθεια να απαντηθούν από την παρούσα εργασία είναι τα εξής:

- Εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό κενό στο Δήμο Καβάλας;
- Ποιοι είναι οι στόχοι οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσω της στρατηγικής και της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;
- Ποια είναι τα χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία έχουν στη διάθεσή τους οι Δήμοι προκειμένου να εξυπηρετήσουν τον στρατηγικό και επιχειρησιακό τους σχεδιασμό;
- Ποια είναι τα οφέλη αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Από τη διερεύνηση των ανωτέρω ερωτημάτων προέκυψαν σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα για τη σημαντικότητα και τα οφέλη της χάραξης της στρατηγικής σε ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και εν συνεχεία της κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Παράλληλα όμως καταγράφηκαν και πολύ σημαντικές απόψεις σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το εσωτερικό περιβάλλον τόσο στο στάδιο της χάραξης της στρατηγικής, της εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου αλλά και στην μετέπειτα εφαρμογή του.

Μέσα από την μελέτη και την προσπάθεια κατανόησης των ανωτέρω προέκυψαν προτάσεις οι οποίες θα συζητηθούν τόσο με τα αρμόδια στελέχη του Δήμου Καβάλας όσο και τους επικεφαλής του Δήμου ώστε να προκύψουν διορθωτικές κινήσεις με στόχο επίλυση όσο το δυνατόν περισσότερων δυσκολιών με απώτερο σκοπό η στρατηγική, ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός να αποτελούν βασικό εργαλείο της καθημερινότητας του Δήμου Καβάλας.

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε (5) κεφάλαια ως εξής:

Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού.

Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Βιβλιογραφική ανασκόπηση στις έννοιες της ανάπτυξης και εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού

Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης με επίκεντρο το Δήμο Καβάλας

Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Ανάλυση της μεθοδολογίας έρευνας και αποτύπωση της έρευνας πεδίου που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε στελέχη του Δήμου Καβάλας.

Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα.



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός

#### 1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η στρατηγική είναι μία έννοια η οποία αποτελεί πλέον ορόσημο στους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς παγκοσμίως. Σύμφωνα με τον Chandler (1962) στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση δράσεων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων.

Το 1972 οι Schendel and Hatten όρισαν ότι η στρατηγική είναι οι βασικοί στόχοι και αντικείμενα του οργανισμού, τα κύρια προγράμματα δράσεων που επιλέγονται για την επίτευξη αυτών των στόχων και τα κυριότερα πρότυπα κατανομής πόρων που χρησιμοποιούνται για τη συσχέτιση του οργανισμού με το περιβάλλον του.

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1987) η στρατηγική αποτυπώνεται μέσω πέντε ορισμών και συγκεκριμένα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο, ένα τέχνασμα, ένα μοτίβο, μία θέση, μία προοπτική. Σαν σχέδιο η στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών με σκοπό την αντιμετώπιση μίας κατάστασης. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο προκειμένου να εξασφαλιστεί η επίτευξη του στόχου ενώ δύναται να είναι είτε γενικά είτε συγκεκριμένα. Όμως η στρατηγική μπορεί να αποτελεί και ένα τέχνασμα με απώτερο σκοπό την υπερίσχυση έναντι των ανταγωνιστών.

Ο ορισμός της στρατηγικής ως σχέδιο δεν είναι επαρκής άρα πρέπει να συμπληρωθεί και από έναν ακόμη που να περικλείει τη συνέπεια στη συμπεριφορά άρα η στρατηγική μπορεί να αποτελεί ένα μοτίβο σε μια ροή δράσεων. Σαν θέση η στρατηγική τοποθετεί τον οργανισμό στο περιβάλλον ενώ σαν προοπτική έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι τον φορέα.

Ο Porter (1996) διατύπωσε την άποψη ότι η στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων. Είναι κατάλληλη για τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και η επιτυχία της εξαρτάται ακριβώς από την καταλληλότητα μεταξύ των δραστηριοτήτων. Εάν αυτό δεν επιτευχθεί τότε δεν επιτυγχάνεται και η βιωσιμότητα του οργανισμού με αποτέλεσμα η διαχείριση να αρκείται αποκλειστικά στην επίβλεψη των ανεξάρτητων λειτουργιών του οργανισμού και να επηρεάζεται η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητά του.

Το 1999 οι Johnson and Scholes καθόρισαν ότι η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διάταξης των πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων.

Μελετώντας τα ανωτέρω είναι δυνατή η αποτύπωση των κύριων χαρακτηριστικών της στρατηγικής ως εξής:

- Συνδέεται με το όραμα της εκάστοτε διοίκησης
- Θέτει κυρίως μακροπρόθεσμους στόχους
- Αφορά το σύνολο του οργανισμού
- Αποσκοπεί στην ικανοποίηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων του φορέα
- Λαμβάνει υπόψη τους διαθέσιμους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους ώστε να επιτύχει τους στόχους του μέσω της διασφάλισης της πλήρους αξιοποίησης αυτών.

Η στρατηγική που αναπτύσσει κάθε φορέας του επιτρέπει λοιπόν να καταστεί ανταγωνιστικός στο περιβάλλον και μέσω των στόχων που θέτει να επιτύχει τους σκοπούς του.

## 1.2 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαχειριστική διαδικασία προσδιορισμού και διατήρησης μίας βιώσιμης σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος του μέσω της χρήσης επιλεγμένων στόχων και της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων (Schendel and Hatten, 1972).

Ο Miller (1994) μετά από διεξοδική έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις ενός φορέα ενώ ο Mintzberg (1994) όρισε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι στρατηγική σκέψη καθώς το ένα αποτελεί ανάλυση και το άλλο σύνθεση.

Ο Bryson (2004) διατύπωσε την άποψή του ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποσκοπεί στο να συνδράμει τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να ικανοποιήσουν τους στόχους τους. Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να γίνει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες και να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις ώστε να διαμορφωθεί η εικόνα του οργανισμού και να αποτυπωθούν οι στόχοι του.

Αργότερα οι Bryson *et al.* (2009) όρισαν ότι ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός είναι στην πραγματικότητα μια σύνθετη γνωστική, συμπεριφορική,

κοινωνική και πολιτική πρακτική στην οποία η σκέψη, η δράση, η μάθηση καθώς και η γνώση έχουν ενισχυθεί αναγνωρίζοντας ότι ενέργειες και αποφάσεις είτε υιοθετούνται είτε απορρίπτονται κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

Επιπλέον ο Bryson (2017) επισήμανε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των δημόσιων οργανισμών αποτελεί συνηθισμένη πλέον πρακτική παγκοσμίως, μπορεί να αποτελεί μέρος της ευρύτερης πρακτικής της στρατηγικής διαχείρισης που συνδέει τον σχεδιασμό με την εφαρμογή. Τονίζει την ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτές που είναι προσανατολισμένες στις διαδικασίες, σε αυτές που είναι πιο στενά εστιασμένες στις διαδικασίες που στην ουσία αποτελούν στρατηγικές και τέλος σε εκείνες που είναι προσανατολισμένες στο περιεχόμενο.

Άρα αποτελεί μία προσέγγιση, για τη στρατηγική από οργανισμούς ή άλλες οντότητες, που ενσωματώνει τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής, συνήθως περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαμόρφωση των επιμέρους στρατηγικών, τρόπους εφαρμογής των στρατηγικών και συνεχή στρατηγική μάθηση (Bryson and George, 2020).

Σύμφωνα με τον Bert (2020) ο στρατηγικός σχεδιασμός παραμένει η κυρίαρχη προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και είναι ένα διαρκές θέμα έρευνας και πρακτικής της δημόσιας διοίκησης. Η επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων σαφώς επηρεάζεται από τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα σχέδια που αποτελούν και τη βάση του στρατηγικού σχεδιασμού. Η συμμετοχή συμβάλλει στην ενημέρωση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, η επικαιροποιημένη διαδικασία που πιθανά να περιλαμβάνει και αποτελεσματικές συγκρούσεις συμβάλλουν στην εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων υψηλής ποιότητας η εφαρμογή των οποίων οδηγεί στην επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα.

Οι υπέρμαχοι του στρατηγικού σχεδιασμού υποστηρίζουν ότι αποτελεί ένα τρόπο γνώσης που αποσκοπεί στην προώθηση της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης, καθώς και στη βελτίωση λήψης αποφάσεων και της απόδοσης του οργανισμού.

Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού αποτελεί πάγιο αίτημα πλέον των πολιτών η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και της καθημερινότητας τους

μέσα από ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο θα αξιοποιεί και θα κατανέμει το σύνολο των διαθέσιμων πόρων με βάση το σχέδιο αυτό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των οργανισμών καθώς εισάγει ένα σύστημα το οποίο μπορεί να βελτιώσει τόσο τις λειτουργίες του όσο και τα αποτελέσματα του συμπεριλαμβανομένων (UNDP, 2010):

- Της αύξησης της αποτελεσματικότητας του
- Της αύξησης της αποδοτικότητας μέσω της ορθής κατανομής και χρήσης των πόρων
- Της καλύτερης κατανόησης του περιβάλλοντος ικανότητα πρόβλεψης και προσαρμογής στις αλλαγές
- Της βελτίωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- Της βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών μέσω του συντονισμού και της επικοινωνίας
- Της δημιουργίας ενός κοινού σκοπού μεταξύ των εμπλεκόμενων στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής διαδικασίας
- Της ενίσχυσης της διαφάνειας και της αξιοπιστίας μέσω της θέσπισης ενός πλαισίου αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μία κυκλική διαδικασία δέκα βημάτων καθένα από τα οποία εφαρμόζεται ως ένα βαθμό ετησίως (UNDP, 2010):

1. Προετοιμασία Στρατηγικού Σχεδιασμού: οργάνωση, συμμετέχοντες επικοινωνία
2. Καθορισμός Στρατηγικού Πλαισίου
3. Καθορισμός του οράματος και της αποστολής
4. Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης
5. Αποτύπωση των στρατηγικών στόχων
6. Στρατηγικό πρόγραμμα
7. Προσδιορισμός του κόστους και σύνδεση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού με τον προϋπολογισμό εξόδων του οργανισμού
8. Καθορισμός δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδιασμού
9. Καθορισμός των κριτηρίων προκειμένου να τεθούν οι προτεραιότητες του οργανισμού

## 10. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης ανά τομέα και σύνταξη ετησίων προγραμμάτων δράσης.

Αυτό βέβαια δεν συνεπάγεται πως κάθε χρόνο πρέπει να αλλάζει το σύνολο του στρατηγικού σχεδιασμού. Όταν οι στρατηγικοί στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι τότε μπορούν να παραμείνουν οι ίδιοι ακόμα και όταν συμβαίνουν αλλαγές στον οργανισμό πχ συγχωνεύσεις φορέων του ίδιου οργανισμού. Δύναται να τροποποιηθούν δραστηριότητες και προγράμματα κατά τη διάρκεια του εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού όταν επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες ή ακόμη και όταν αλλάζουν και ιεραρχούνται διαφορετικά οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί (UNDP, 2010).

Σύμφωνα με τον Plant (2009) τα παρακάτω αποτελούν στοιχεία τα οποία συνθέτουν ένα ολιστικό στρατηγικό πλαίσιο σχεδιασμού στους ΟΤΑ:

- Στρατηγικός σχεδιασμός για τον καθορισμό των οργανωτικών στόχων.
- Σχεδιασμός οργανωτικών δομών και διαδικασιών για τη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων.
- Οργανωτικές διαδικασίες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων που διευκολύνουν την από κοινού επίλυση προβλημάτων και τη δράση.
- Συστήματα ανταμοιβής που παρέχουν κίνητρα για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού.
- Τεχνολογία και επαρκείς πόροι για την υποστήριξη της αναμενόμενης απόδοσης.
- Η διαδικασία του προϋπολογισμού.
- Υποστήριξη των εμπλεκόμενων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συνεχή εκπαίδευση και μάθηση.
- Μηχανισμοί για τη διευκόλυνση της συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού, των αιρετών και των πολιτών.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω μπορούν να αποτυπωθούν τα κύρια χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού ως εξής:

- Λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός
- Αφορά στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς διαφορετικού περιβαλλοντικοί παράγοντες και η μεταβολή αυτών δύναται να επηρεάζουν τα αποτελέσματα του φορέα
- Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός σχεδίου με τη μεγαλύτερη και επιτρεπτή χρονική διάρκεια. Επειδή όμως μπορεί να

συμβούν πολλές αλλαγές και ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να προσαρμοστεί σε αυτές, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός μπορεί να μειώσει την ακρίβεια ενός σχεδίου. Έτσι ιδανικό χρονοδιάγραμμα εκπόνησης ενός στρατηγικού σχεδίου θεωρούνται τρία έως πέντε χρόνια

- Αποτελεί μία δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία και αφορά στην υλοποίηση της στρατηγικής
- Για την υλοποίηση του ενεργοποιείται το σύνολο των διαθέσιμων πόρων με στόχων την εξυπηρέτηση των σκοπών του στρατηγικού σχεδιασμού
- Εντοπίζει τυχόν αλλαγές που θεωρούνται απαραίτητες να γίνουν στην οργανωσιακή δομή του φορέα προκειμένου να προσαρμοστεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

### 1.3 Η χρησιμότητα της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού

Κάθε οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους τους οποίους έχει θέσει λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, τους διαθέσιμους πόρους αλλά και την ικανότητα που διαθέτει να προσαρμόζεται στις αλλαγές γίνεται εύκολα αντιληπτό πως πρέπει να αναπτύξει μία στρατηγική. Οι Joel Ross και Michael Kami (1998) είπαν: *«χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται κάνοντας κύκλους»* και επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι παρατηρείται πως οργανισμοί που λειτουργούν στο ίδιο περιβάλλον έχουν να επιδείξουν διαφορετικά αποτελέσματα και αυτό εξαρτάται άμεσα από το αν εφάρμοσαν ή όχι ευέλικτες και επιτυχημένες στρατηγικές. Παρόλα αυτά όμως είναι διαπιστωμένο ότι η υλοποίηση μιας στρατηγικής δεν συνεπάγεται επιτυχή αποτελέσματα για τον οργανισμό σίγουρα όμως βοηθά στην επίτευξη των στόχων του.

Ο Poister το (2005) ανέφερε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης μετρούσε ήδη είκοσι χρόνια εφαρμογής χωρίς όμως έως τότε να είναι γνωστά τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του καθώς και η χρησιμότητά του. Ζητούμενο λοιπόν αποτελεί κατά πόσο οι δημοτικές αρχές συνδέουν το στρατηγικό σχεδιασμό τους με τις αρμοδιότητες και τη συνολική λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τον Eadie (2000), σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης είναι να διατηρηθεί μια ευνοϊκή ισορροπία μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του μακροπρόθεσμα.

Παρέχει μια συστηματική διαδικασία για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη χρήση του ώστε να καθιερώσει μια μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και στη συνέχεια να μεταφράσει αυτήν την κατεύθυνση σε συγκεκριμένους σκοπούς, στόχους, και δράσεις.

Συνδυάζει τη φουτουριστική σκέψη, την αντικειμενική ανάλυση και την υποκειμενική αξιολόγηση των στόχων και των προτεραιοτήτων για να χαρτογραφήσει μια μελλοντική πορεία δράσης που θα εξασφαλίσει τη ζωτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα. «Στην καλύτερη περίπτωση διαπερνά την κουλτούρα ενός οργανισμού, δημιουργώντας μια σχεδόν διαισθητική αίσθηση του πού πηγαίνει και τι είναι σημαντικό» (Osborne and Gaebler, 1992).

Η χρησιμότητα της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στο γεγονός ότι περιλαμβάνει τη διασαφήνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού, την ανάπτυξη του οράματός του για το μέλλον, την ανάλυση των εξωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών, την αξιολόγηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών, την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και στόχων, τον εντοπισμό στρατηγικών ζητημάτων, την ανάπτυξη και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος την ανάπτυξη τοπικών σχεδίων δράσης (Poister, 2005).

Για την κατάρτιση της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης απαιτείται η συμμετοχή των πολιτών ώστε να έχουν ενεργό ρόλο στην τοπική ανάπτυξη. Έτσι αναπτύσσετε η συνεργασία μεταξύ πολιτών και αιρετών διοικήσεων η οποία εξελίσσεται σε συνυπευθυνότητα. Κατά συνέπεια από κοινού συναποφασίζουν για την τοπική ανάπτυξη.

Άλλωστε η δημοκρατική διαδικασία σχεδιασμού μιας στρατηγικής δημιουργεί μια μοναδική ευκαιρία για τους κατοίκους της περιοχής και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς να συμμετάσχουν στη διαδικασία της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης (Trutwoski *et al*, 2022=)<sup>1</sup>.

Ο Bert (2017) ανέφερε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος στους δημόσιους οργανισμούς λόγω της τάσης να προσφέρει ένα αντίβαρο στη καθαρά διαισθητική ή σπασμωδική λήψη αποφάσεων από τους πολιτικούς.

Συγκεκριμένα, εξετάζουμε αν οι δημοτικές αρχές συνδέουν με τα στρατηγικά σχέδιά τους άλλα στοιχεία της συνολικής διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης.

---

<sup>1</sup> Πηγή: Council of Europe, Center of expertise for good governance.

Μέσω της στρατηγικής ο οργανισμός αναπτύσσει μία δυναμική, τίθενται οι κατευθυντήριες γραμμές και η αναπτυξιακή του πορεία, απαιτεί τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων του. Είναι πολύ σημαντικό ότι τοποθετεί τον οργανισμό στο περιβάλλον και του προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το γεγονός ότι για την αποτύπωση της στρατηγικής απαιτείται η ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός του δίνεται η δυνατότητα να καταγράψει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, τις ευκαιρίες και τις απειλές και μέσα από τα αποτελέσματα που προκύπτουν να καθορίσει τον στρατηγικό σχεδιασμό που θα υλοποιήσει, να καταγράψει τα κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης, να αναγνωρίσει τους διαθέσιμους πόρους και πώς συνδυάζοντας όλα αυτά θα επιτύχει τους σκοπούς του. Άρα η χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα δημόσιο οργανισμό έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί μία σειρά δραστηριοτήτων αρχή των οποίων αποτελεί ο καθορισμός της αποστολής του, στη συνέχεια αναπτύσσονται οι στρατηγικοί στόχοι και διαμορφώνονται οι στρατηγικές με τελικό βήμα την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης ώστε να εξασφαλιστεί το γεγονός ότι όλες οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές οδηγούν στην επίτευξη των στόχων.

Η διαδικασία αποτύπωσης της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού υποχρεώνει τους εμπλεκόμενους σε μία διαδικασία κατανόησης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση, να διασαφηνίσει όρους όπως τοπική οικονομία, τοπική ανάπτυξη, βιώσιμη αστική ανάπτυξη, να τους εξειδικεύσει, να καταγράψει τις πιθανές συνεργασίες, να ξεκαθαρίσει τους διαθέσιμους πόρους και εν τέλει να αποκτήσει μία πλήρη γνώση του συνόλου του οργανισμού καθώς και τους τομείς ανάπτυξης ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του.

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης στο μεγαλύτερο ποσοστό τους έχουν αποδεχθεί τη σημαντικότητα, τη χρησιμότητα και τη σημαντικότητά τους σχετικά με το ρόλο που τελικά διαδραματίζουν στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Είναι οι οργανισμοί που άμεσα μπορούν με τις κατάλληλες επιλογές να οδηγήσουν μια περιοχή στην ανάπτυξη εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που τους παρέχονται, μελετώντας και αντιμετωπίζοντας τις απειλές. Αντιμετωπίζοντας το θέμα της ανάπτυξης και της οικονομικής ευημερίας ολιστικά τους δίνεται η δυνατότητα μέσω της ανάπτυξης εξειδικευμένων στρατηγικών και εφαρμόζοντας στρατηγικά σχέδια να επιτύχουν τους στόχους τους.



Η έγγραφη αποτύπωση της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί μία εκ των πολλών υποχρεώσεων που απορρέουν από το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Επιτρέπει όμως τη δημόσια προώθηση του οράματος και των προτάσεων που στοχεύουν στην τοπική ανάπτυξη αλλά και την αναβάθμιση – βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Είναι πολύ πιο εύκολο να προκύψουν νέες δραστηριότητες, συμπράξεις με κοινωνικούς εταίρους ή όμορους δήμους με κοινό όραμα ανάπτυξης, να διεκδικηθούν χρηματοδοτήσεις, να υλοποιηθούν σημαντικά έργα ανάπτυξης και με αυτόν τον τρόπο τεκμηριώνει τη χρησιμότητά της στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Έτσι λοιπόν τίθενται οι βάσεις στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, για περαιτέρω ενίσχυση της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης του οργανισμού. (Trutwoski *et al*, 2022).

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από το στρατηγικό σχεδιασμό καθώς βοηθά να διασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός παραμένει συναφής και ανταποκρίνεται στο περιβάλλον (Kabeyi, 2019).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός προωθεί τα κίνητρα και την καινοτομία, καθώς διευθυντικά στελέχη σε υψηλά επίπεδα είναι προσηλωμένοι στους στόχους και τις στρατηγικές και ασχολούνται με την εφαρμογή των στρατηγικών. Παρέχει επίσης κίνητρα σε άτομα χαμηλότερων επιπέδων όταν γνωρίζουν ότι οι προσπάθειές τους συμβάλλουν στους οργανωτικούς στόχους. Μέσω της στρατηγικής διαχείρισης, οι κίνδυνοι ελαχιστοποιούνται, καθώς η διαδικασία παρέχει πληροφορίες που απαιτούνται για την αξιολόγηση των κινδύνων και των στρατηγικών πλαισίων για την ελαχιστοποίησή τους. Οι πιθανότητες γίνουν λάθη και να επιλεγθούν στόχοι και στρατηγικές, μειώνονται σημαντικά. Ο κίνδυνος είναι εγγενής σε κάθε οργανισμό και η αδυναμία πρόβλεψης του κινδύνου μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει τον οργανισμό σε αποτυχία (Kabeyi, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συμπεραίνεται ότι η χρησιμότητα ή όχι της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης δύνανται να εξαρτάται και από (Bert, 2017):

- Τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια από τους πολιτικούς κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων
- Τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων εσωτερικών και εξωτερικών κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

- Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας σχεδιασμού καθώς και οι αντιλήψεις τους περί χρησιμότητας της κατάρτισης του στρατηγικού σχεδιασμού και τα οφέλη που απορρέουν από αυτή.

Ακόμη σύμφωνα με τον Johnsen (2015) η αποτύπωση της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρούνται απαραίτητοι σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωτική του βελτίωση, μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική του προσαρμοστικότητα, όταν αυτό απαιτείται, βελτιώνουν τη γενικότερη απόδοσή του. Πολλοί παράγοντες είναι σημαντικοί για την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να βελτιώνουν τις υπηρεσίες, να δημιουργούν αξία και να στηρίζουν την προσπάθεια. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το περιβάλλον, τη ρύθμιση, τη χρηματοδότηση, την τεχνολογία, την οργανωτική δομή και τη στρατηγική

Επιπλέον οι Bryson και Bert (2020) τόνισαν πως στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης συμβάλλουν στην επίτευξη σημαντικών στόχων και δημιουργούν προστιθέμενη αξία στην τοπική ανάπτυξη ενώ παράλληλα συνδέουν τις δυνατότητες με τις προσδοκίες του οργανισμού.

Είναι γενικότερα αποδεκτό πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να επιφέρει πραγματικές αλλαγές στο οργανωτικό κλίμα, με οφέλη στις επιδόσεις τους, παρέχοντας έτσι ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την άσκηση της στρατηγικής διαχείρισης.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Ανάπτυξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού

#### 2.1 Οι Στρατηγικές Αποφάσεις και τα χαρακτηριστικά τους

Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τη λειτουργία του οργανισμού καθώς αντανakλούν την αλληλεπίδραση που αναπτύσσετε μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ευθύνη λήψης τους ανήκει ξεκάθαρα στους διοικούντες του οργανισμού καθώς διαπραγματεύονται θέματα που αφορούν στην βιωσιμότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Eisenhardt and Zbarack (1992) στρατηγική απόφαση είναι η απόφαση που ορίζεται σημαντική όσον αφορά τις ενέργειες που αναλαμβάνονται, τους πόρους που διατίθενται ή ότι προηγούμενα έχει τεθεί. Αφορά σε εκείνες τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τους ηγέτες ενός οργανισμού και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία του.

Για τον Schwenk (1995) στρατηγικές είναι οι αποφάσεις όπου συχνά περιγράφονται ως «μη δομημένες», «μη προγραμματισμένες» και «μπερδεμένες», ομοίως για τους Shepherd and Rudd (2014) οι οποίοι όρισαν ότι οι στρατηγικές αποφάσεις μπορεί να είναι ανεπαρκώς δομημένες, μη συνήθεις, αβέβαιες και διαδεδομένες. Αργότερα οι Abdel-Maksoud *et al.* (2015) διατύπωσαν ότι οι στρατηγικές αποφάσεις συνδέονται τόσο με την εφαρμογή της στρατηγικής και όσο με την αξιολόγησή της.

Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται, βασίζονται στις πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και παρουσιάζονται στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σχετίζονται με τους σκοπούς και την αναπτυξιακή κατεύθυνση ενός Δήμου, έχουν άμεση σχέση τόσο με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός όσο και με τους διαθέσιμους πόρους, επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργικές αποφάσεις του οργανισμού, συνήθως έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις. Είναι πολύ σημαντικό ότι λαμβάνονται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης του οργανισμού και οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Οι στρατηγικές αποφάσεις συνδέονται άμεσα με την εφαρμογή της στρατηγικής καθώς και με την αξιολόγηση αυτής. Σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται

να τροποποιηθούν ώστε ο οργανισμός να μπορεί να προσαρμοστεί έγκαιρα και ευκολότερα σε τυχόν αλλαγές που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία του.

Προστιθέμενη αξία σε όλα τα παραπάνω η ποιότητα των στρατηγικών αποφάσεων η οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο πακέτο στρατηγικών αποφάσεων ως μονάδες ανάλυσης και αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο οι φορείς λήψης αποφάσεων αισθάνονται τη «συνολική ποιότητα» των στρατηγικών αποφάσεων, «το φάσμα των σχετικών θεμάτων» που αντιμετωπίζονται από στρατηγικές αποφάσεις και «το βάθος» των στρατηγικών αποφάσεων (Elbanna, 2006).

Το 1976 οι Mintzberg, Raisinghani, και Theoret έκαναν μία πρώτη προσπάθεια για τη μοντελοποίηση της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων και προσδιόρισαν τρεις κύριες φάσεις με υποκατηγορίες ως εξής:

Φάση 1<sup>η</sup>: Η φάση του προσδιορισμού

1.1 Η Ρουτίνα Αναγνώρισης Αποφάσεων: Ευκαιρίες, προβλήματα και κρίσεις αναγνωρίζονται με αποτέλεσμα να προκαλούν δραστηριότητα λήψης αποφάσεων.

1.2. Η Ρουτίνα Διάγνωσης: Συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες, τα προβλήματα και τις κρίσεις με αποτέλεσμα τα προβλήματα προσδιορίζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια.

Φάση 2<sup>η</sup>: Η φάση της ανάπτυξης

2.1 Η ρουτίνα αναζήτησης: Οι υπεύθυνοι του οργανισμού για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων διαμέσου ενός αριθμού ενεργειών δημιουργούν εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα

2.2 Η ρουτίνα σχεδιασμού: Οι έτοιμες λύσεις που έχουν εντοπιστεί τροποποιούνται για να καλύψουν το συγκεκριμένο πρόβλημα ή σχεδιάζονται νέες λύσεις.

Φάση 3<sup>η</sup>: Η φάση της επιλογής

3.1 Η ρουτίνα οθόνης: Αυτή η ρουτίνα ενεργοποιείται όταν η ρουτίνα αναζήτησης εντοπίζει περισσότερες εναλλακτικές λύσεις από αυτές που μπορούν να αξιολογηθούν εντατικά. Οι εναλλακτικές λύσεις ελέγχονται γρήγορα και εκείνες που προφανώς κρίνονται ανέφικτες αποκλείονται.

3.2 Η Ρουτίνα της Αξιολόγησης-Επιλογής: Μια εναλλακτική λύση επιλέγεται είτε μέσω μιας διαδικασίας ανάλυσης και κρίσης είτε μέσω μιας διαδικασίας διαπραγματεύσεως μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων.

3.3 Η Διαδικασία της Έγκρισης: Όταν το άτομο που λαμβάνει την απόφαση δεν έχει την εξουσία να δεσμεύσει τον οργανισμό σε μια πορεία δράσης, η απόφαση πρέπει να προωθείται προς την ανώτερη οργανωτική ιεραρχία.

Σύμφωνα με τους Goll and Rasheed (2005) η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων περιγράφεται ως ένα σύνολο διαφορετικών χαρακτηριστικών (ορθολογική, ολοκληρωμένη πολιτική) ή ως μία σειρά δραστηριοτήτων η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων καθώς και την επιλογή από τις εναλλακτικές λύσεις.

Οι Stokman et al. (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων απαιτεί εκτεταμένη γνώση αυτής ώστε οι αποφάσεις να μπορούν να ληφθούν μέσα από τη σωστή αποσύνθεση του προβλήματος, μια αποσύνθεση που να οδηγεί σε μερικά κύρια αμφιλεγόμενα ζητήματα και σε ένα ορθό προσδιορισμό του καθορισμού της απόφασης.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται η σημαντικότητα τόσο της διαδικασίας που ακολουθείται στον οργανισμό για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων όσο και των ίδιων των αποφάσεων και των χαρακτηριστικών που τις διέπουν ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν και δύναται να αποπροσανατολίσουν τον οργανισμό από την επίτευξη των στόχων του. Συμβάλλουν στην μακροπρόθεσμη πορεία του οργανισμού και βρίσκουν πεδίο εφαρμογής στο σύνολο των δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων του. Συμπληρωματικά εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και είναι το μέσο με το οποίο οι επικεφαλής επιτυγχάνουν την προσαρμογή του οργανισμού στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος μέσω των στρατηγικών αποφάσεων εξασφαλίζεται η ορθότερη αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων του προσωπικού ενώ δημιουργούν προσδοκίες στους επικεφαλής για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

## 2.2 Η εφαρμογή της στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής σε έναν οργανισμό αποτελεί μία διαδικασία που έχει ως στόχο να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας του, εκμεταλλευόμενος το σύνολο των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων του.

Το γεγονός ότι καταγράφονται η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού αυτό από μόνο του δεν σημαίνει κάτι αν δεν εφαρμοστούν, καθώς η υλοποίησή τους θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Η υλοποίηση είναι μια σειρά παρεμβάσεων που αφορούν οργανωτικές δομές, βασικές δράσεις προσωπικού και συστήματα ελέγχου σχεδιασμένα για τον έλεγχο της απόδοσης σε σχέση με τους επιθυμητούς σκοπούς (Hrebiniak and Joyce, 1984). Το κάθε στάδιο εφαρμογής περιλαμβάνει τη μετατροπή στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων σε ένα σχέδιο λειτουργίας (Aaker, 1988). Ομοίως, σύμφωνα με τον (Kotler, 1984) η εφαρμογή της στρατηγικής μετατρέπει τα σχέδια σε αναθέσεις ενεργειών και διασφαλίζει ότι οι αναθέσεις αυτές εκτελούνται με τρόπο που επιτυγχάνει τους δεδηλωμένους στόχους του σχεδίου.

Στο σύνολό της, η εφαρμογή αποτελεί μία πολύπλευρη και σύνθετη διαδικασία (Noble, 1999), ενώ κατά τον Schaar (2006) παρουσιάζεται ως μία ζωντανή διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις εντοπίζουν μελλοντικές ευκαιρίες. Επίσης το 2006 ο Harrington αποτύπωσε την έννοια της εφαρμογής ως μία επαναληπτική διαδικασία εφαρμογής στρατηγικών, πολιτικών, προγραμμάτων και σχεδίων δράσης που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να αξιοποιήσει τους πόρους της για να επωφεληθεί από τα ευκαιρίες στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Όμως η υλοποίηση της στρατηγικής δύναται να οριστεί και ως η βήμα – βήμα εφαρμογή των διαφόρων δραστηριοτήτων που συνθέτουν μια διατυπωμένη στρατηγική που αφορά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Singh, 1998).

Η επιτυχής εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων θεωρείται υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών του.

Σύμφωνα με τους Vinzant και Vinzant (1996) μια σημαντική δυσκολία στη μελέτη της στρατηγικής διαχείρισης στους δημόσιους οργανισμούς είναι η σχεδόν απουσία ορισμού της επιτυχούς εφαρμογής. Αν και οι συγγραφείς συχνά αναφέρονται σε επιτυχημένα παραδείγματα στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης ή σε διαδικασίες που οδηγούν σε επιτυχημένες πρακτικές, αυτό ακριβώς που αποτελεί επιτυχία απουσιάζει από αυτές τις συζητήσεις.

Προκειμένου να είναι χρήσιμος ο ορισμός της επιτυχούς υλοποίησης πρέπει πρώτον να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες και δεύτερον να είναι επαρκώς συγκεκριμένος ώστε να επιτρέπει τη συγκρισιμότητα μεταξύ οργανισμών, θα πρέπει να είναι και αρκετά ευρύς ώστε να επιτρέπει διαφοροποιήσεις στην προσέγγιση. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτών των απαιτήσεων είναι να ληφθούν υπόψη τα επίπεδα επιτυχίας. Έτσι λοιπόν κατέληξαν στη δυνατότητα εξέτασης τουλάχιστον τεσσάρων επιπέδων εφαρμογής της στρατηγικής:

#### Επίπεδο 1:

Η επιτυχής υλοποίηση ορίζεται ως η ολοκλήρωση μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού που περιλαμβάνει όλα τα ανωτέρω στοιχεία. Ένα σημαντικό αρχικό επίπεδο επιτυχίας αποτελεί η αποτύπωση μιας επίσημης σειράς αναλυτικών διαδικασιών και η επίτευξη συμφωνίας για την αποστολή και το όραμα του οργανισμού ώστε όλες οι έννοιες να είναι οικείες στο σύνολο του οργανισμού.

#### Επίπεδο 2:

Η επιτυχής υλοποίηση ορίζεται ως η ολοκλήρωση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και η εκπόνηση εγγράφου στρατηγικού σχεδιασμού. Η υποχρεωτικότητα της παραγωγής ενός εγγράφου, ιδιαίτερα ενός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επικοινωνία των έργων και υπηρεσιών του οργανισμού στους πολίτες, είναι ένα πιο εξελιγμένο επίτευγμα.

#### Επίπεδο 3:

Η επιτυχής υλοποίηση ορίζεται ως τα επιτεύγματα του επιπέδου 2, συν τις προκύπτουσες αλλαγές στη διαδικασία κατανομής πόρων. Συγκεκριμένα, η διάθεση πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, φυσικών και τεχνολογικών) στον προϋπολογισμό λειτουργίας του οργανισμού να συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών εντός συγκεκριμένων χρονικών περιόδων.

#### Επίπεδο 4:

Η επιτυχής υλοποίηση ορίζεται ως τα επιτεύγματα του επιπέδου 3, καθώς και ειδικές αλλαγές στις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης, οι οποίες παρέχουν ανάδραση όσον αφορά τα στοιχεία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να προβλέπει την εφαρμογή των στρατηγικών του οργανισμού, μέσω της κατάρτισης σχεδίων δράσης, της διαδικασίας σύνταξης του προϋπολογισμού, του συστήματος διαχείρισης επιδόσεων, αλλαγών στην οργανωτική δομή και της διαχείρισης προγραμμάτων και έργων. Όταν τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιούνται από αποτελεσματικούς διαχειριστές της στρατηγικής του οργανισμού με σκοπό την προώθηση αυτής τότε διασφαλίζεται ότι οι σημαντικές αποφάσεις σχεδιάζονται για την προώθηση αυτών των στρατηγικών ή τουλάχιστον είναι συνεπείς με αυτές (Poister, 1999).

Ο Plant (2009) τόνισε πως ένα από τα βασικά ζητήματα για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η εφαρμογή του σχεδίου. Η επιτυχής υλοποίησή του εξαρτάται από τη δομή του οργανισμού. Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται

από έντονες γραφειοκρατικές διαδικασίες προσανατολισμένες στην υφιστάμενη κατάσταση, είναι συγκεντρωτικές με σαφή προσανατολισμό στις διαδικασίες.

Αντίθετα, οργανισμοί που δεν διέπονται από χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες προσανατολίζονται στις αλλαγές, θεωρούνται αποκεντρωμένες και επικεντρώνονται στα αποτελέσματα.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται πως οι οργανισμοί που δεν χαρακτηρίζονται από έντονες γραφειοκρατικές διαδικασίες σαφώς και η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρείται πιο εύκολη και έχει και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η επιτυχία της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού συνδέεται επίσης στενά με την ικανότητα του οργανισμού να παρακολουθεί την επιτυχία στην επίτευξη των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής (Plant, 2009).

Γελικά η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα ενός οργανισμού να εφαρμόσει το σχέδιο το οποίο ο ίδιος έχει εκπονήσει (Poister *et al*, 2010).

Οι Boyne *et al*, (2004) διαπίστωσε ότι τα προβλήματα του στρατηγικού σχεδιασμού σε μεγάλο βαθμό είναι τεχνικά και σχετίζονται με την εφαρμογή και παράγοντες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Στο σημείο αυτό θεωρείται αναγκαίο να αναφερθεί πως τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται πως πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό και ότι πραγματικά μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής προς όφελος του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Plant (2009) λιγότερο από το 15% των οργανισμών παρακολουθούν σε τακτική βάση τις πραγματικές σε σχέση με τις προγραμματισμένες επιδόσεις, όπως ορίζεται στο στρατηγικό σχέδιο. Με την πάροδο του χρόνου, αναπτύσσεται ένα χάσμα στρατηγικής, το οποίο μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα ανεπαρκούς απόδοσης, επειδή η προσδοκία είναι ότι τα στρατηγικά σχέδια δεν θα εκπληρωθούν. Όταν αυτό συμβαίνει στην πραγματικότητα, η διοίκηση εστιάζει στην κάλυψη των αποτυχιών παρά στον εντοπισμό ενεργειών για τη βελτίωση της απόδοσης. Το αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης κριτικής ανάλυσης είναι ότι ο οργανισμός χάνει την ικανότητα του να εκτελέσει (Mankins and Steele, 2005).

Για να αποφευχθεί η αποτυχία του σχεδίου και να εξασφαλιστεί η εκτέλεση και η υλοποίησή του, το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να αποτελεί μέρος ενός στρατηγικού συστήματος διαχείρισης.



Σύμφωνα με τους Baroto *et al.* (2014), η εφαρμογή της στρατηγικής αποτυγχάνει όταν οι οργανισμοί δεν την συνδέουν:

- με τον προϋπολογισμό τους - ποσοστό 66%
- τα κίνητρα των εργαζομένων - ποσοστό 75%
- τη συνεχή παρακολούθηση της - ποσοστό 86%
- την αδυναμία των υπαλλήλων να κατανοήσουν τη στρατηγική και τη χρησιμότητά της - ποσοστό 95%

Επίσης επεσήμαναν ότι οι προκλήσεις της εφαρμογής της στρατηγικής περιλαμβάνουν την πολιτική παρέμβαση, τους περιορισμένους πόρους και τις παγκόσμιες οικονομικές καταστάσεις που μπορεί να είναι πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού.

Παράλληλα σημείωσαν πως το 66% των στρατηγικών σχεδίων δεν υλοποιούνται ποτέ, το 70% έως 90% των οργανισμών αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους και μόνο το 63% των οικονομικών στόχων που προβλέπονται από τις στρατηγικές των οργανισμών επιτυγχάνονται. Επιπλέον ανέφεραν ότι οι στρατηγικές συχνά αποτυγχάνουν λόγω της αναποτελεσματικής εφαρμογής τους.

Ο Heracleous (2000), τόνισε πως οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να υλοποιήσουν με επιτυχία τη στρατηγική τους μέσω της καινοτομίας και τη συνεχή προσαρμοστικότητά τους. Οι οργανισμοί που δεν προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος μακροπρόθεσμα η εφαρμογή της στρατηγικής τους αποτυγχάνει.

Το κόστος των αποτυχημένων υλοποιήσεων είναι σημαντικό και περιλαμβάνει το μειωμένο ηθικό των εργαζομένων, τη μειωμένη εμπιστοσύνη στην ανώτατη διοίκηση.

Ως εκ τούτου, η εφαρμογή της στρατηγικής σε έναν οργανισμό μπορεί να επιτύχει ή όχι λόγω διαφόρων παραγόντων, τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών. Ο οργανισμός θα πρέπει να μελετά συνεχώς το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και να αντιδρά ανάλογα προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι στρατηγικές που έχουν καθοριστεί δεν εκτροχιάζονται. Υφίστανται συνέπειες από την αποτυχημένη στρατηγική εφαρμογή τόσο για τα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό και συνεπώς πρέπει να αποφεύγονται.

Για τον Heracleous (2000) υπάρχουν δέκα λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποτύχει η εφαρμογή της στρατηγικής στους οργανισμούς:

- Η στρατηγική δεν αντιστοιχεί στην πραγματικότητα του περιβάλλοντος, διότι έχει αναπτυχθεί από στρατηγικούς σχεδιαστές χωρίς καμία συμβολή από τους αρμόδιους του οργανισμού.
- Η στρατηγική δεν χαιρεί υποστήριξης και δέσμευσης από την πλειοψηφία των εργαζομένων και των μεσαίων διευθυντικών στελεχών διότι δεν αισθάνονται ότι τους ζητείται η γνώμη τους κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής.
- Τα μεσαία στελέχη δεν πιστεύουν ότι η στρατηγική είναι η σωστή, ή δεν αισθάνονται ότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να την εφαρμόσουν, με αποτέλεσμα να σαμποτάρουν την εφαρμογή της.
- Ανεπαρκής χρόνος διαχείρισης δαπανάται για την επικοινωνία της νέας στρατηγικής κατεύθυνσης και τη διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών.
- Δεν προβλέπεται η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται από τους εργαζόμενους ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία της μετάβασης και προσαρμογής στις αλλαγές και να λειτουργούν στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής κατεύθυνσης.
- Δεν προβλέπεται η θέσπιση κατάλληλων οργανωτικών συστημάτων για την επιλογή, την παροχή κινήτρων και την ανταμοιβή των ατόμων σύμφωνα με τη νέα στρατηγική
- Δεν υπάρχει πρόβλεψη για τη δημιουργία μιας στενής προσαρμογής ή συνοχής μεταξύ της στρατηγικής σε επίπεδο οργανισμού και των διαφόρων στρατηγικών λειτουργικού επιπέδου που μπορούν να την εφαρμόσουν
- Υπάρχουν «ομάδες» στον οργανισμό που διαφωνούν με τη στρατηγική διότι εάν εφαρμοζόταν θα μείωνε τη δύναμη και την επιρροή τους, έτσι με αποτέλεσμα να τη σαμποτάρουν μέσω σκόπιμων ενεργειών ή απραξιών
- Δεν γίνεται καμία προσπάθεια να αναλυθεί η νοοτροπία του οργανισμού και να εντοπιστούν οι παράγοντες που θα αποτελούσαν εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής καθώς και οι παράγοντες που θα διευκόλυναν για την σχετική αλλαγή αλλά και τη διαχείριση αυτής.

Η χάραξη και η εφαρμογή της στρατηγικής θα πρέπει να συνδέονται με μια στρατηγική αξιολόγησης για την επίτευξη της επιτυχίας, διαφορετικά οι στρατηγικές παραμένουν άχρηστα έγγραφα (Kabeyi, 2019).

Οι προκλήσεις υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνουν πολιτικές παρεμβάσεις, περιορισμένους πόρους και παγκόσμιες οικονομικές καταστάσεις που

μπορεί να είναι πέρα από τον έλεγχο των οργανισμών και έτσι οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να κάνουν αλλαγές ή προσαρμογές για να αποτρέψουν την αποτυχία της στρατηγικής.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αποτελεσματική αξιολόγηση της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής. Ένα καλό στρατηγικό σχέδιο θα προσφέρει σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς, όπως αυξημένη κερδοφορία και καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, η στρατηγική διαχείριση είναι δαπανηρή, απαιτεί σημαντικούς πόρους και επενδύσεις στην έρευνα αγοράς και σε άλλους πόρους, αλλά δεν επιτυγχάνει πάντα.

Για να θεωρηθούν επιτυχημένοι στο στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην σωστή σύνταξη του προϋπολογισμού, στην πρόσληψη, στην κατάρτιση και στα κίνητρα του ειδικευμένου προσωπικού και να έχουν μια ολιστική προσέγγιση στη χάραξη στρατηγικής και την εφαρμογή, πείθοντας όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό να συνεισφέρουν.

Οι στρατηγικές πρέπει να είναι δημιουργικές και καινοτόμες, ενώ η εκτέλεση πρέπει να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Η ταχεία και αποτελεσματική ανάδραση θα ενισχύσει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση και θα διευκολύνει την επιτυχή στρατηγική εφαρμογή.

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου δεν εγγυάται την επιτυχία, αλλά ένα καλά δημιουργημένο, καινοτόμο και δημιουργικό σχέδιο που εκτελείται καλά θα εγγυηθεί την επιτυχία. Μια αποτελεσματική στρατηγική θα πρέπει να ξεκινά με μια ανάλυση SWOT η οποία θα επιτρέπει στον οργανισμό να αξιοποιεί τα δυνατά του σημεία και τις ευκαιρίες, ενώ παράλληλα θα ελέγχει ή θα διαχειρίζεται τις απειλές και τις αδυναμίες (Kabeyi, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για την εφαρμογή της στρατηγικής καταλήγουμε πως στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία συνεχής δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, απαιτεί την ύπαρξη σχεδίου υλοποίησης, κινητοποιείται το σύνολο του οργανισμού κατά την υλοποίηση, γίνεται χρήση του συνόλου των διαθέσιμων πόρων και σε περίπτωση αποκλίσεων δίνεται η δυνατότητα λήψης διορθωτικών αποφάσεων.

Επομένως, για τους υπεύθυνους του οργανισμού, είναι σημαντικό να εξεταστεί με ποιους τρόπους μπορεί να ενισχυθεί η σύνδεση μεταξύ χάραξης και εφαρμογής της

στρατηγικής, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές αποφάσεις ενσωματώνονται πλήρως και δεόντως στις δραστηριότητες των οργανωτικών μελών.

Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται άμεσα από την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων του οργανισμού, την μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού, τη δημιουργία και συντήρηση της κατάλληλης οργανωτικής δομής, τη θέσπιση πολιτικών, διαδικασιών και συστημάτων που να υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού, την εξασφάλιση της διαφάνειας, την παροχή κινήτρων αλλά και της ανταμοιβής του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επικεφαλής πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη και στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εργάζονται για την εξυπηρέτηση της στρατηγικής και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Ωστόσο, η υλοποίηση των στόχων παραμένει ένα ασθενέστερο μέρος της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης, πράγμα που σημαίνει ότι σε επόμενες περιόδους υλοποίησης δημιουργούνται στρατηγικά προγράμματα με ουσιαστικά παρόμοιο περιεχόμενο. Τις περισσότερες φορές, ο λόγος για την έλλειψη αποτελεσματικής εφαρμογής των αναπτυξιακών σχεδίων που είχαν εγκριθεί στο παρελθόν είναι η ανεπαρκής διαθεσιμότητα των οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή των επιχειρησιακών υποθέσεων. Σε μικρότερο βαθμό, οι λόγοι για την περιορισμένη εφαρμογή των διατάξεων της στρατηγικής φαίνονται στο ανεπαρκώς ανεπτυγμένο ανθρώπινο δυναμικό και στις δημογραφικές ή πολιτικές συνθήκες.

Φυσικά, τα ελλείμματα που αναφέρονται έχουν αντίκτυπο στην εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων, ωστόσο δεν αποτελούν τη μοναδική πηγή του προβλήματος. Ο λόγος των αποτυχιών έγκειται συχνά στη λανθασμένη προσέγγιση της διαχείρισης της ανάπτυξης και της αντιμετώπισης της στρατηγικής ως ενός είδους πανάκειας για όλα τα προβλήματα, σαν το ίδιο το έγγραφο να αποτελούσε επαρκή απάντηση στα προβλήματα που σχετίζονται με την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης.

Εν τω μεταξύ, η βασική πρόκληση στην τοπική διαχείριση είναι η οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης προσανατολισμένου στην επίτευξη των στρατηγικών αναπτυξιακών στόχων της μονάδας τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική χρήση των τοπικών πόρων για την επίτευξη των υποτιθέμενων αναπτυξιακών στόχων. Η οργάνωση των διαδικασιών εφαρμογής της στρατηγικής δεν πρέπει να καθορίζεται από την ίδια τη στρατηγική αλλά από ολόκληρο το σύστημα

στρατηγικής διαχείρισης, το οποίο σε σχέση με το γενικό σχέδιο ανάπτυξης μπορεί να αναφέρεται ως σύστημα εφαρμογής της στρατηγικής (Trutwoski et al, 2022).

### 2.3 Η έννοια του στρατηγικού κενού

Η εφαρμογή της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού κυρίως στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού αποτελεί ένα αρκετά ενδιαφέρον πεδίο έρευνας καθώς διαχειρίζονται ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και ασκούν πολιτικές που καλύπτουν το σύνολο της λειτουργίας τους.

Προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία και προς όφελος της τοπικής κοινωνίας απαιτείται να εφαρμόσουν τα κατάλληλα εργαλεία σχεδιασμού ώστε να επιτευχθεί και να εξασφαλιστεί μέσω αυτών η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τις περισσότερες φορές οι διαδικασίες του σχεδιασμού αλλά και της εφαρμογής συνοδεύονται από μία σειρά προβλημάτων που ανακύπτουν είτε μέσα από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Αυτό μπορεί να σχετίζεται και με την μεθοδολογία η οποία ακολουθείται αλλά και από το είδος των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν οι επικεφαλής προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους στόχους της στρατηγικής και του οράματός τους για την ανάπτυξη του οργανισμού. Πως ορίζεται όμως η έννοια του στρατηγικού κενού και ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του;

Οι Steiner and Miner (1977) περιγράφουν ένα χάσμα σχεδιασμού μεταξύ των δυνατοτήτων του οργανισμού και των λειτουργιών της διοίκησης ενώ ο Weber (1984) προωθεί «ένα χάσμα αβεβαιότητας» μεταξύ του τι θέλουν να επιτύχουν οι επικεφαλής και του τι αναμένουν να επιτύχουν για το σύνολο του οργανισμού. Στο πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής δεν είναι απαραίτητο τα κενά να αντιμετωπίζονται ως προβλήματα και σύμφωνα με τον Weber (1984) πρέπει να καλύπτουν δύο περιορισμούς:

- Φερεγγυότητα, δηλαδή πρέπει να είναι δυνατή η κάλυψη του κενού και
- Πρόθεση, δηλαδή οι επικεφαλής πρέπει να έχουν ως στόχο να κλείσουν το κενό.

Άρα το στρατηγικό χάσμα είναι μία κατάσταση ανισορροπίας και μία ατελής προσαρμογή μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Αυτό συνεπάγεται πως αν ο οργανισμός είχε τις δυνατότητες να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει το σύνολο των απειλών τότε αυτόματα δεν θα υπήρχε το στρατηγικό κενό ( Harrison, 1989).

Το στρατηγικό κενό θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί και ως μία ανισορροπία μεταξύ της τρέχουσας στρατηγικής θέσης του οργανισμού και της επιθυμητής θέσης του. Εδώ οι επικεφαλής κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης και επιλογής της στρατηγικής για το σύνολο του οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους κύριους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες του.

Η μη ορθή εκτέλεση των στρατηγικών σχεδίων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης έχει ως αποτέλεσμα την χαμηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών, την μη υλοποίηση των καθορισμένων στόχων καθώς και των επιδιωκόμενων οφελών προς τους πολίτες. Στρατηγική και εφαρμογή αποτελούν δύο αλληλένδετες έννοιες, η στρατηγική χωρίς την υλοποίηση είναι ανύπαρκτη και άρα η εκτέλεσή της αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτουν επτά κατηγορίες που αποτελούν εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού με αποτέλεσμα να προκύπτει το στρατηγικό κενό:

- αναποτελεσματική ηγεσία
- κακός στρατηγικός σχεδιασμός (λανθασμένος, ατελής, ασαφής, μη διαδοχικός)
- κακή διαχείριση και ελλιπής εκμετάλλευση των εργαλείων εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού
- ελλιπής ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τα υπόλοιπα οργανωτικά στοιχεία (προσωπικό, δεξιότητες, πολιτισμός, δομή, διαδικασίες, τεχνολογία και προϋπολογισμός)
- έλλειψη συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων (θεσμοθετημένος επαναλαμβανόμενος κύκλος μετρήσεων, αξιολόγησης, υποβολής εκθέσεων, βελτίωσης και μάθησης)
- αναποτελεσματική διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού (εσωτερικό κίνητρο από τους ανθρώπους) και
- μειωμένη συμμετοχή (της διοίκησης και του προσωπικού στη στρατηγική διαχείριση - τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια του εκτέλεσης της στρατηγικής) (Olivier and Schwella, 2018).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία έντονη προσπάθεια ανασχηματισμού και εξέλιξης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό την προσαρμογής τους στις σύγχρονες μορφές εκσυγχρονισμού και τεχνολογίας με σκοπό την απρόσκοπτη συνέχιση υλοποίησης της στρατηγικής τους προς όφελος των πολιτών. Βέβαια δεν

χαρακτηρίζεται από απόλυτη επιτυχία εκτός από τα όσα κατακτήθηκαν εν μέσω πανδημίας και πραγματοποιήθηκαν ελλείψει άλλης επιλογής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εφαρμογή του προφανώς και επηρεάστηκαν και πιθανότατα προσαρμόστηκαν στα νέα δεδομένα.

Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαχείριση έργων ως σημαντικό εργαλείο για την προώθηση και την ομαλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής που σχετίζεται με αυτήν τη διεργασία μετασχηματισμού.

Έτσι, όσο και περισσότερο, οι πρακτικές διαχείρισης των έργων αποκτούν θέση στο επιχειρησιακό περιβάλλον των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Yasin *et al.* (2009) σε δημόσιους οργανισμούς της Πορτογαλίας και τους διαχειριστές έργων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο διαχειριστής έργου πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, λειτουργικές γνώσεις και οργανωτικές δεξιότητες ενώ παράλληλα να μπορεί να εφαρμόζει πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον ο συντονιστής της ανάπτυξης της στρατηγικής διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Trutwoski *et al.*, 2022).

Για τη σύνταξη και υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού οι Δήμοι συγκροτούν ομάδα έργου και ορίζουν υπεύθυνο – συντονιστή έργου. Ο ρόλος του θεωρείται σημαντικός καθώς:

- Συντονίζει τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού
- Είναι επικεφαλής της προετοιμασίας για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού
- Υποστηρίζει τη διευθύνουσα ομάδα στην επίβλεψη της διαδικασίας
- Υποστηρίζει τις θεματικές ομάδες κατά τη διαδικασία
- Επιβλέπει την ανάπτυξη του κοινοτικού προφίλ
- Συντονίζει τη συμμετοχή των κατοίκων και των ενδιαφερομένων
- Συντονίζει την ανάπτυξη της ανάλυσης SWOT
- Συντονίζει την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης
- Διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία με τη Διευθύνουσα Ομάδα, τις Θεματικές Ομάδες, τους αιρετούς του Δήμου, κατοίκους και ενδιαφερόμενους φορείς καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Σαφώς και θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού σχεδιασμού, να κατανοεί τις τεχνικές συμμετοχής των πολιτών στην

διαδικασία, να κατανοεί πλήρως τον τρόπο κατάρτισης του κοινοτικού προφίλ και τέλος να γνωρίζει και να κατανοεί σε βάθος τις διαδικασίες του σχεδιασμού των έργων (Trutwoski et al, 2022).

Παρόλα αυτά όμως το ερώτημα της ύπαρξης και διαχείρισης του στρατηγικού κενού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης παραμένει καθώς παραμένουν ίδια τα κύρια χαρακτηριστικά του τα οποία είναι:

- για να εντοπιστεί προϋποθέτει της αξιολόγηση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού
- αποτυπώνει το έλλειμα μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης
- δίνει τη δυνατότητα στους επικεφαλής να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις και στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων όπου κρίνεται απαραίτητο
- δύναται να προκύψουν προτάσεις βελτίωσης, ανασχεδιασμού η και συνέχισης υλοποίησης.

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει πως δεν υπάρχουν ακόμη αξιόπιστες στατιστικές που να αφορούν τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και να επικεντρώνονται στο κενό που παρατηρείται μεταξύ σχεδιασμού της στρατηγικής και της εφαρμογής της.

Εμπειρικά ίσως το κενό αυτό θα μπορούσε να εκφραστεί συγκρίνοντας τους στόχους και τα κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης με τα έργα, δομές και υπηρεσίες που εκτελούνται ανά άξονα προτεραιότητας και τομέα ενδιαφέροντος του στρατηγικού σχεδιασμού. Με μία ανάλυση του επιχειρησιακού σχεδιασμού που να αφορά στους στόχους που επιτεύχθηκαν ή δεν επιτευχθήκαν σε ένα χρονικό ορίζοντα.



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού

#### 3.1 Η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός τους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού

Ένας σύγχρονος οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης πλήρης εναρμονισμένος με τις σύγχρονες απαιτήσεις αποτελεσματικής λειτουργίας με αναπτυξιακή πορεία πρέπει να είναι σε θέση να επιδιώκει και να μπορεί να θεμελιώσει ότι μέσω της λειτουργίας του θα συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών σε όλα τα επίπεδα.

Πέρα από την υποχρεωτικότητα σύνταξης, όπως προκύπτει από τη νομοθεσία, η στρατηγική είναι ένα σύνολο στόχων με σκοπό την επίτευξη των στόχων όπως έχουν τεθεί από τον οργανισμό.

Για τη διαμόρφωση λοιπόν της στρατηγικής του οργανισμού πρέπει καταρχήν να προσδιοριστούν τα κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στην τοπική ανάπτυξη και δεύτερον είναι πολύ σημαντικό να διαμορφωθούν οι στρατηγικές επιλογές του εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την επιτυχή προσέγγιση των ανωτέρω στόχων τοπικής ανάπτυξης. Η στρατηγική είναι η βάση για την κατάρτιση των σχεδίων δράσης πρέπει απαραίτητως να συμβαδίζει με την αποστολή, το όραμα και τις αρχές λειτουργίας και διακυβέρνησης του Δήμου<sup>2</sup>.

Η αποτύπωση της στρατηγικής και κατ'επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν την πρώτη φάση εκπόνησης του επιχειρησιακού σχεδίου σε ένα δήμο και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει έχει ως εξής:

- Με τα άρθρα 203 - 207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α..
- Με την παρ. 1 του άρθρου 266 του Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ Α΄ 87/7.6.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», όπως αναδιατυπώθηκε με την παρ. 10 κα' του άρθρου 18 του Ν. 3870/2010 (ΦΕΚ Α΄ 138/9.8.2010) και τροποποιήθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 79 του Ν. 4172/2013 (ΦΕΚ Α΄ 167/23.7.2013).

---

<sup>2</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Καβάλας 2021\_2023

- Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) με σχετικές υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους που εξέδωσε έδωσε κατευθύνσεις στους ΟΤΑ Α' βαθμού για την κατάρτιση των Ε.Π. και πιο συγκεκριμένα με:

1. την Υπουργική Απόφαση 18183/2007 (ΦΕΚ 534/04.04.2007 τεύχος Β), περιεχόμενο, δομή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ Α' βαθμού,
2. την αρ. 45/58939/25-10-2006 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών για το σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων,
3. το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α' βαθμού», με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων,
4. το Προεδρικό Διάταγμα 89/2011 με το οποίο τροποποιείται το ΠΔ 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α' βαθμού»
5. Την υπ' αρ. 41179/4.11.2014 Υπουργική Απόφαση «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014-2019» (ΦΕΚ Β' 2970).

Για την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που θα αποτελεί εργαλείο χρήστης και αποτελεσματικής – αναπτυξιακής διοίκησης θα πρέπει να αποτυπώνονται η στρατηγική του φορέα και ο στρατηγικός σχεδιασμός που θα οδηγεί σε ένα επιχειρησιακό σχέδιο μέσω του οποίου ο οργανισμός θα προσδιορίζει με ένα ολοκληρωμένο τρόπο δύο αλληλένδετα στοιχεία: αφενός τη γενική μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ανάπτυξης για την περιοχή και το Δήμο ως οργανισμό και αφετέρου τον αντίστοιχο «οδικό» χάρτη έργων και δράσεων για την επίτευξη των στόχων.

Πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εθνικές και περιφερειακές στρατηγικές όπως αποτυπώνονται στα αντίστοιχα κείμενα ανά τομέα δραστηριότητας και να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαδικασίες εκτενούς και διαρκούς διαβούλευσης ανάμεσα σε φορείς και πολίτες έτσι ώστε οι διαφορετικές απόψεις να ενσωματώνονται στο τελικό αποτέλεσμα του σχεδιασμού. Μέσα από τη συνθετική αυτή διαδικασία προκύπτουν με σαφήνεια οι τελικές προτάσεις για τα βασικά αναπτυξιακά ζητήματα του δήμου.

### 3.1.1 Το σύστημα εφαρμογής της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους Ο.Τ.Α.

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δεν λειτουργούν μόνοι τους. Επηρεάζονται από τις διαδικασίες του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της επιταχυνόμενης οικονομικής αλλαγής. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξης κατάλληλων συστημικών μέσων που επιτρέπουν τον σύγχρονο προγραμματισμό, την τροποποίηση και τη διαχείριση της τοπικής ανάπτυξης.

Η ανάγκη εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου σχεδίου τοπικής ανάπτυξης έγκειται στα ακόλουθα στοιχεία:

- τη δυναμική των οικονομικών διαδικασιών, η οποία ανέδειξε την αδυναμία των Δήμων να προσαρμοστούν στην μεταβαλλόμενη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα.
- την αδυναμία στρατηγικής διαχείρισης των πόρων και εστίασης σε άμεσες δράσεις χωρίς εμπειρισταωμένη ανάλυση των μελλοντικών συνεπειών τους, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την εμβάθυνση των διαφορών στο επίπεδο της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης τόσο στην τοπική όσο και στην περιφερειακή προοπτική.
- τις δεκαετίες αλλαγών που δεν έχουν επιλύσει τα προβλήματα των τοπικών κοινωνιών.
- τη δημογραφική κρίση, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού για το ανθρώπινο κεφάλαιο και, κατά συνέπεια, στην πώλωση της ανάπτυξης σε πολλούς τομείς.
- τις ολοένα και πιο ορατές αρνητικές επιπτώσεις των εν εξελίξει διαδικασιών παγκοσμιοποίησης, όπου αυξάνονται
- ο ανταγωνισμός μεταξύ των περιφερειών για το κεφάλαιο, τις πρώτες ύλες και τη συρρίκνωση των εργατικών πόρων προκαλεί τη μετανάστευση ανθρώπων, κεφαλαίων και, κατά συνέπεια, τοπικών δυστροφιών.

Σύμφωνα με (Trutwoski et al, 2022) στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι βασικές αρχές της ολοκληρωμένης διαχείρισης ΟΤΑ:

Πίνακας 3.1. Strategic Municipal Planning – Toolkit 2022 Council of Europe Center of Expertise for Good Governance

Ολοκληρωμένο σύστημα					Μέθοδοι Υλοποίησης	Εργαλεία Υλοποίησης
----------------------	--	--	--	--	--------------------	---------------------

	διαχείρισης ενός Ο.Τ.Α.					
Ζώνη Στρατηγικού Σχεδιασμού	Κανονισμοί Ε.Ε/ Εθνική Στρατηγική/Περιφερειακή_Υπεροτοπική Στρατηγική/Εθνική Στρατηγική				Αρχές συμμετοχικού στρατηγικού σχεδιασμός σε 5 βήματα	Σχεδιασμός οικονομικής ανάπτυξης Χωροταξία Υποπεριφερειακές/υπεροτοπικές στρατηγικές Τοπικές στρατηγικές Τομεακές στρατηγικές

	<p>Δημοσιονομική Διαχείριση</p>	<p>Διαχείριση πόρων</p>	<p>Διαχείριση Υπηρεσιών</p>	<p>Οικονομική Ανάπτυξη</p>	<p>Αρχές της Στρατηγικής Διαχείρισης</p>	<p>Προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων</p> <p>Μακροπρόθεσμος οικονομικός σχεδιασμός</p> <p>Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός επενδύσεων</p> <p>Συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα</p> <p>Σύναψη συμβάσεων παροχής υπηρεσιών</p> <p>Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης</p> <p>Σύστημα γεωγραφικών πληροφοριών</p> <p>Εκθέσεις / Αναλύσεις</p> <p>πύλες Web</p> <p>Επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις για την εκτέλεση καθηκόντων τοπικής αυτοδιοίκησης</p> <p>Ανοικτές διαδικασίες και δίκαιο</p> <p>Συγχρηματοδότηση τοπικών πρωτοβουλιών</p> <p>Συγχρηματοδότηση υποδομών</p>
--	---------------------------------	-------------------------	-----------------------------	----------------------------	--	---

Στρατηγικός τομέας διαχείρισης	Προϋπολογισμός Μακροπρόθεσμο ς οικονομικός και επενδυτικός σχεδιασμός	Ανθρώπινοι Πόροι  Οικονομικοί Πόροι	Διαχείριση των διοικητικών διαδικασιών  Διαχείριση κοινωνικών υπηρεσιών  Διαχείριση των δημοτικών υπηρεσιών	Προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης  Διαχείριση γης και διαστήματος	Συνεργασία  Συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα  Συμπράξεις Δημοσίου- ΔΗΜΟΣΙΟΥ / συνεργασία των τοπικών αρχών  Συμμετοχή των πολιτών  Ηθική και καταπολέμηση της διαφθοράς  Σύναψη συμβάσεων παροχής υπηρεσιών  Οργάνωση της εργασίας στο γραφείο	
Τομέας παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων	Προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων  Μακροπρόθεσμο χρηματοδοτικό σχέδιο  Μακροπρόθεσμο επενδυτικό σχέδιο	Πληροφορίες  Αναφορές  Πύλη Web  Κέντρο εξυπηρέτησης κατοίκων  Καθορισμός στόχων, εργασιών και οργανικών μονάδων	Διοικητικές υπηρεσίες  Κοινωνικές υπηρεσίες  Δημοτικές υπηρεσίες	Χρηματοοικ ονομική κατάρτιση  Μέσα στήριξης των επιχειρήσεω ν  Βιομηχανικά πάρκα  Θερμοκοιτίδ ες  Τοπικά έργα	Διαχείριση έργων	Διαχείριση έργου:  - έργα υποδομής και περιβαλλοντικά έργα  - έργα στήριξης του ιδιωτικού τομέα  - έργα αγοράς εργασίας - ενεργός πολιτική απασχόλησης  - διαχείριση στην εκπαίδευση  - θεσμική ανάπτυξη των μονάδων τοπικής αυτοδιοίκησης

Πηγή: Strategic Municipal Planning – Toolkit 2022 Council of Europe Center of Expertise for Good Governance

Κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού συντάσσετε και το επιχειρησιακό σχέδιο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλα τα έργα και οι δράσεις που θα υλοποιηθούν και θα συμβάλλουν στην τοπική ανάπτυξη.

Υπάρχουν όμως και μερικά ζητήματα που σχετίζονται με τη εφαρμογή της στρατηγικής στον οργανισμό και αφορούν:

- στις δράσεις πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν εγκριθεί από τα αρμόδια όργανα
- στον αρμόδιο για τους στόχους του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού
- στην κατάλληλη εμπειρογνομosύνη για την καίρια εφαρμογή της στρατηγικής
- στην αποτύπωση των παραδοχών για τη συμβολή του προϋπολογισμού και των ανθρώπινων πόρων για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επίτευξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων
- στις θεσμικές αλλαγές που δύναται να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής
- στους μηχανισμούς και τα εργαλεία αναφοράς και κοινοποίησης των στόχων που έχουν επιτευχθεί.
- στον τρόπο παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων που έχουν υλοποιηθεί καθώς και στη μεθοδολογία αξιολόγησης.

Άρα εξ' ορισμού προκύπτει πως η εφαρμογή της στρατηγικής θα πρέπει να βασίζεται σε αρχές και μηχανισμούς που θα έχουν προκαθοριστεί.

Επιπλέον η εφαρμογή της στρατηγικής στηρίζεται στη σύμπραξη της τοπικής αυτοδιοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα για την υλοποίηση έργων που αφορούν τις υποδομές, την αναζωογόνηση υποβαθμισμένων περιοχών και την τόνωση της επιχειρηματικότητας καθώς και με τον κοινωνικό τομέα για την εφαρμογή προγραμμάτων που απευθύνονται στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής αναπτύσσονται τυπικές ή άτυπες σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και λοιπών φορέων που θεωρείται σημαντικό να διατηρηθούν και κατά την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες της επιτυχούς εφαρμογής.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει φυσικά η εξασφάλιση των πόρων οι οποίοι αποτελούν σημαντικό συστατικό επιτυχίας. Συμπληρωματικά και δίχως αυτή δεν είναι εφικτή η εφαρμογή της στρατηγικής, η στήριξη της αιρετής διοίκησης αλλά και των λοιπών πολιτικών εκπροσώπων του οργανισμού. Οι αιρετοί έχουν τη δυνατότητα μέσω των ικανοτήτων

τους και τις επαφές τους με την κεντρική διοίκηση να διεκδικήσουν πόρους για την εξυπηρέτηση των στόχων της στρατηγικής με απώτερο σκοπό την τοπική ανάπτυξη.

Έχει πράγματι αποδειχτεί πως η δημιουργία ενός ευρέως φάσματος εταίρων στην έναρξη της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού βοηθά στην πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης κατά τη διαδικασία της εφαρμογής.

Χωρίς την εξασφάλιση των πόρων δεν μπορούμε να μιλάμε για επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής άρα η πρόσβαση σε σταθερές πηγές χρηματοδότησης αποτελεί πρόκληση για κάθε δήμο. Για κάθε έργο ή δράση που έχει σχεδιαστεί και εγκριθεί πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη πηγή χρηματοδότησης ώστε να είναι εφικτή η υλοποίηση. Αυτό απαιτεί συνεχή διερεύνηση των πηγών, ωριμότητα των έργων και των δράσεων και ετοιμότητα του φορέα ώστε να εκμεταλλευτεί άμεσα την ευκαιρία και τη δυνατότητα της χρηματοδότησης.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής αποτελεί ο καθορισμός του δημοσιονομικού πλαισίου της. Αυτό συνεπάγεται πως όλα τα έργα και οι δράσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν θα πρέπει να αναφέρετε η πηγή χρηματοδότησης και να είναι αποτυπωμένη στον προϋπολογισμό του οργανισμού.

Αναμφισβήτητα η οργάνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού διευκολύνει τη σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τις μεσοπρόθεσμες αναπτυξιακές προτεραιότητες αλλά και τα ετήσια προγράμματα δράσης της εκάστοτε διεύθυνσης, τους προϋπολογισμούς αυτών αλλά και τις ανάγκες συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων. Μεταξύ τους πρέπει να επιτευχθεί η σύνδεση ώστε να είναι εφικτή η εφαρμογή της αναπτυξιακής στρατηγικής.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της στρατηγικής ανάπτυξης είναι εφικτή όταν:

- Η διαδικασία σχεδιασμού της τοπικής ανάπτυξης προκύπτει από όλους τους εμπλεκόμενους και αρμόδιους φορείς
- Σαφώς καθορίζεται το όραμα της διοίκησης και οι στρατηγικοί στόχοι
- Το σύστημα διαχείρισης βασίζεται στο γεγονός ότι το όραμα και στρατηγικοί στόχοι μεταφράζονται σε έργα και δράσεις
- Οι αρμοδιότητες κατανέμονται κατάλληλα
- Οι δείκτες βασίζονται στους στρατηγικούς στόχους αλλά στα επιθυμητά αποτελέσματα



- Επιτυγχάνεται η συσχέτιση προϋπολογισμού και επιχειρησιακού σχεδίου σε ετήσια βάση
- Εφαρμόζεται σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της στρατηγικής και του επιχειρησιακού σχεδίου
- Εφαρμόζεται σύστημα συνεχούς εξέλιξης των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Τηρούνται οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τους ΟΤΑ σχετικά με την στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Με βάση την τελευταία επισήμανση οι ΟΤΑ είναι υποχρεωμένοι ανά έτος να συντάσσουν το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, να αξιολογούν την εφαρμογή της στρατηγικής μέσω της οποίας θα έπρεπε να προσδιορίζονται οι ετήσιες προτεραιότητες του οργανισμού, να συγκεντρώνονται και να μελετώνται να επιλέγονται και τελικά να εγκρίνονται τα έργα και οι δράσεις που εξυπηρετούν τους στόχους της στρατηγικής και τέλος να ωριμάζουν οι προτάσεις για την υποβολή έργων στα διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία.

Το αρμόδιο τμήμα προγραμματισμού των Δήμων έχει την υποχρέωση τήρησης των ανωτέρω ώστε να αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού μέσω υποβολής σχετικών εκθέσεων προς τους ενδιαφερόμενους (Trutwoski et al, 2022).

### 3.2 Χαρακτηριστικά του Δήμου Καβάλας – Συνοπτική περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης

Ο Δήμος Καβάλας συστάθηκε στις 3 Δεκεμβρίου του 1918 με βασιλικό διάταγμα που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 248/3-12-1918 τ. Α. Σύμφωνα με αυτό, ο «Δήμος Καβάλας» περιλάμβανε την πόλη της Καβάλας που αριθμούσε πάνω από 10.000 κατοίκους και υπάγονταν διοικητικά μαζί με τον «Δήμο Δράμας» στον Νομό Δράμας.

Με τον υπ' αριθμ. Ν. 3852/2010 Πρόγραμμα Καλλικράτης (ΦΕΚ 87/07.06.2010) στο Νομό Καβάλας συστάθηκε ο Δήμος Καβάλας με έδρα την Καβάλα, αποτελούμενος από τους Δήμους Καβάλας και Φιλίππων οι οποίοι καταργήθηκαν. Περιλαμβάνεται στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και αποτελεί πύλη εισόδου σε αυτή μέσω του αεροδρομίου της Χρυσούπολης, της Εγνατίας Οδού και του κάθετου άξονα από την Βουλγαρία μέσω του συνοριακού σταθμού Εξοχής, και των λιμανιών (αστικό λιμάνι – εμπορευματικό λιμάνι «Φίλιππος Β΄»).

Παρουσιάζει μια πολύπλευρη ανάπτυξη μέσω του τριτογενή τομέα και του πρωτογενούς τομέα, διαθέτει εμπορικό και επιβατικό λιμάνι και βιομηχανική ζώνη. Τα τελευταία χρόνια γίνεται μία σημαντική προσπάθεια αναβάθμισης του τουρισμού κρουαζιέρας, του θρησκευτικού και πολιτιστικού τουρισμού. Η τουριστική έλξη ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό με από την ύπαρξη του αρχαιολογικού χώρου των Φιλίππων ο οποίος έχει ενταχθεί στην UNESCO.

Αποτελείται από δύο (2) Δημοτικές Ενότητες, τέσσερις (4) Δημοτικές Κοινότητες και είκοσι έξι (26) οικισμούς. Ανατολικά συνορεύει με το Δήμο Νέστου, νοτιοδυτικά με το Δήμο Παγγαίου, βόρεια με την Περιφερειακή Ενότητα Δράμας.

### 3.2.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ο πληθυσμός του Δήμου ήταν 70.501 μειωμένος κατά 3.685 κατοίκους με βάση την απογραφή του 2001. Ο πληθυσμός αυτός αντιστοιχεί στο 56,44% του πληθυσμού της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας, το 11,59% του πληθυσμού της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και το 0,65 % του πληθυσμού της Χώρας.

Ο Δήμος Καβάλας επεκτείνεται σε 351,35 τετρ. χλμ., ενώ η πυκνότητα του πληθυσμού του υπολογίζεται σε 200,66 κατοίκους ανά τετρ. χλμ. και είναι σημαντικά υψηλότερη από την αντίστοιχη των υπόλοιπων δήμων της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας,.

Το 2011 το ποσοστό του γυναικείου πληθυσμού ήταν 51,77% του αντρικού πληθυσμού στο 48,23% του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Καβάλας.

Ο Δήμος Καβάλας σύμφωνα με την απογραφή του 2011 παρουσιάζει υψηλό δείκτη γήρανσης<sup>3</sup> σε ποσοστό 149,22%, (149,22 ηλικιωμένοι αντιστοιχούν σε 100 παιδιά), το οποίο είναι υψηλότερο από αυτό της Χώρας (133,10%), και χαμηλότερο από το αντίστοιχο της Περιφερειακής Ενότητας Καβάλας (156,91%).

Ο Δείκτης Νεανικότητας<sup>4</sup> αποτυπώνει το ποσοστό των νέων ηλικίας 0-14 ετών στο συνολικό πληθυσμό. Το 2011 το ποσοστό για το Δήμο Καβάλας είναι 14,14 %, δηλαδή 14,14 παιδιά ηλικίας 0-14 ετών αντιστοιχούν σε 100 άτομα και είναι χαμηλότερο από αυτό της Χώρας (14,51%) και αυτό της Περ. Ενότητας Καβάλας (14,42%).

<sup>3</sup> Δείκτης Γήρανσης: (πληθυσμός 65+/πληθυσμό 0-14 ετών) Χ100

<sup>4</sup> Δείκτης Νεανικότητας: (πληθυσμός 0-14 ετών/ σύνολο πληθυσμού) Χ100

### 3.2.2 Περιβάλλον και ποιότητα ζωής

Στα όρια του Δήμου Καβάλας υπάρχουν πέντε (5) δάση και εννιά (9) περιοχές που ανήκουν στο Εθνικό Σύστημα Προστατευόμενων Περιοχών. Ο κόλπος της Καβάλας είναι το δεύτερο σε έκταση παράκτιο υδατικό σώμα του Θρακικού Πελάγους, στο βόρειο τμήμα της ηπειρωτικής υφαλοκρηπίδας του Βορείου Αιγαίου. Καταλαμβάνει μία έκταση  $264 \times 106$  τ.μ. και έχει συνολικό μήκος ακτογραμμής 62.800 μ. εκ της οποίας περίπου 27.700 μ ανήκουν διοικητικά στο Δήμο Καβάλας. Αυτό συνεπάγεται ένα σημαντικό αριθμό παραλιών που αποτελούν πόλο έλξης τόσο για τους ντόπιους και επισκέπτες όσο και για αλλοδαπούς τουρίστες. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον κόλπο του Παλιού χωροθετείται έκταση περίπου 11.786 στρ. που έχει χαρακτηριστεί έως περιοχή NATURA.

Σχετικά με την οικοδομική ανάπτυξη του Δήμου αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με στοιχεία του 2019 παρατηρείται χαμηλή οικοδομική δραστηριότητα.

Ο Δήμος Καβάλας έχει να επιδείξει ένα πλούσιο πολιτιστικό περιβάλλον και σε αυτό κατατάσσονται οι χώροι για τις πολιτιστικές λειτουργίες της πόλης, οι αρχαιολογικοί χώροι, τα μουσεία, οι θρησκευτικοί χώροι (εκκλησίες, μοναστήρια κλπ.), τα μνημεία και οι παραδοσιακοί οικισμοί. Αποδεδειγμένα αποτελούν πόλο έλξης για πολλούς επισκέπτες. Ένα από τα πιο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της πόλης της Καβάλας αποτελούν τα κτίρια των καπναποθηκών με ιδιαίτερο αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον, πολιτιστική και ιστορική σημασία.

Στο σημείο αυτό καλό είναι να αναφερθούν και ορισμένα χαρακτηριστικά που αφορούν στις υποδομές προσβασιμότητας των ΑΜΕΑ αλλά και του γενικού πληθυσμού στα όρια του Δήμου. Καταγράφεται ένα δίκτυο όδευσης τυφλών το οποίο όμως δεν είναι ολοκληρωμένο, υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο δίκτυο πεζοδρόμων που όμως δεν καλύπτουν στο σύνολό τους τις σύγχρονες απαιτήσεις προσβασιμότητας, η παλιά πόλη που αποτελεί και σημαντικό πόλο έλξης επισκεπτών και λόγω της μορφολογίας της παρουσιάζει έντονα προβλήματα προσβασιμότητας.

Στο Δήμο Καβάλας και στον τομέα καθαριότητας και πρασίνου γίνεται μία σημαντική δουλειά σχετικά με τη διαχείριση του ΧΥΤΑ, την ανακύκλωση, συμμετέχει στον περιφερειακό σχεδιασμό διαχείρισης αποβλήτων ενώ έχει καταρτίσει και Τοπικό Σχέδιο Διαχείρισης Απορριμμάτων.

Στον τομέα Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στον Δήμο Καβάλας μέσω του εγκατεστημένου Μητροπολιτικού Δικτύου Οπτικών Ινών μήκους

37 χλμ. Έχουν συνδεθεί 67 σημεία δημόσιου ενδιαφέροντος, ανάμεσά τους όλα τα Δημοτικά κτήρια, το νοσοκομείο, οι σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ συμβάλλει σημαντικά στην εγκατάσταση και λειτουργία πληθώρας εφαρμογών για την τουριστική προβολή αλλά και την παροχή υπηρεσιών σε επιχειρήσεις και πολίτες. Λειτουργεί Δίκτυο Ασύρματης Πρόσβασης στο Διαδίκτυο (Wi-Fi) με ότι αυτό συνεπάγεται για τη διευκόλυνση πολιτών και τουριστών ενώ δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι προτείνονται προς ένταξη σε χρηματοδοτικά εργαλεία πληθώρα πράξεων που έχουν ως στόχο τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Δήμου στους τομείς αρμοδιότητάς του.

Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τον συγκεκριμένο τομέα αποτελούν η ρύπανση του αέρα, των υδάτων και του εδάφους από τη λειτουργία των δύο εργοστασίων, η παράνομη καύση χωραφιών, η λειτουργία των λατομείων.

Η πολιτική προστασία αποτελεί πλέον ένα μεγάλο στοίχημα αποτελεσματικής αντιμετώπισης φυσικών καταστροφών και έκτακτων αναγκών και για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος μέσω αναβάθμισης εξοπλισμού και υποδομών καθώς και με τη συμμετοχή σε δράσεις και ενέργειες.

Ο Δήμος Καβάλας έχει «αδελφοποιηθεί» με έξι (6) πόλεις, ενώ έχει υπογράψει και εννιά (9) πρωτόκολλα συνεργασίας. Με σκοπό την εξυπηρέτηση των στόχων του στους τομείς αρμοδιότητάς του και την εκτέλεση έργων και προγραμμάτων συμμετέχει σε Δίκτυα Πόλεων και Εταιρικά Σχήματα.

Ολοκληρώνοντας την σύντομη αναφορά στον συγκεκριμένο τομέα που είναι ζωτικής σημασίας να αναφερθεί ότι ο Δήμος Καβάλας εντάσσει δράσεις και συμμετέχει σε ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες οι οποίες στοχεύουν στην ολοκληρωμένη βιώσιμη αστική ανάπτυξη περιοχών που χρήζουν άμεσης παρέμβασης, στην ενεργειακή αναβάθμιση δημοτικών κτηρίων και σχολείων, στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, στην ορθή διαχείριση απορριμμάτων και αύξηση του ποσοστού ανακύκλωσης.

### 3.2.3 Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Πολιτισμός, Αθλητισμός και Παιδεία

Ο εν θέματι τομέας είναι εξίσου σημαντικός διότι στοχεύει στην ευημερία των πολιτών, στην προστασία των ευπαθών ομάδων, στην προστασία παιδιών και ηλικιωμένων, στην οικονομική ενίσχυση των ευάλωτων πολιτών, στην κοινωνική

επανεένταξη, στην ισότητα των φύλων, στην αναβάθμιση των υπηρεσιών εκπαίδευσης, πολιτισμού και άθλησης.

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού φέρει την ευθύνη του σχεδιασμού και της εφαρμογής της κοινωνικής πολιτικής, των πολιτικών ισότητας των φύλων καθώς και για την προστασία και προαγωγή της δημόσιας υγείας στην περιοχή του Δήμου. Αρμοδιότητά της η συλλογή αιτήσεων, η καταγραφή, ταξινόμηση και έλεγχος αυτών που αφορούν αιτήματα δημοτών για (α) την ένταξη στις παροχές του Κοινωνικού Καταστήματος, (β) την επανασύνδεση του ηλεκτρικού ρεύματος σε νοικοκυριά (γ) τη μείωση / απαλλαγή από τα δημοτικά τέλη καθαριότητας και φωτισμού του Δήμου και (δ) τη διευκόλυνση / ανακούφιση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων στο πλαίσιο της δημοτικής κοινωνικής πολιτικής. Διαμέσου του αρμόδιου τμήματος Κοινωνικών Υπηρεσιών διενεργεί κοινωνικές έρευνες για όλα τα εφαρμοζόμενα προγράμματα, διενεργεί κοινωνικές έρευνες κατόπιν εισαγγελικής παραγγελίας σε περιπτώσεις κακοποίησης ανηλίκων.

Η κοινωνική πολιτική του Δήμου ενισχύεται από την λειτουργία των ΚΑΠΗ με στόχο την προστασία των ηλικιωμένων – επτά δομές περίπου 4.500 ωφελούμενοι, την πρότυπη λειτουργία των Βρεφονηπιακών Σταθμών – δέκα δομές – περίπου 521 εξυπηρετούμενα βρέφη, το πρόγραμμα Βοήθεια Στο Σπίτι μέσω του οποίου τα τελευταία είκοσι χρόνια υποστηρίζονται οι μοναχικοί ηλικιωμένοι και ΑΜΕΑ – έξι δομές περίπου 500 ωφελούμενοι, τα δημοτικά ιατρεία – τέσσερις δομές, το Κέντρο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Γυναικών Θυμάτων Βίας – από το 2013 έως και σήμερα έχουν εξυπηρετηθεί 1000 γυναίκες θύματα, το Κέντρο Κοινότητας, το Κοινωνικό Παντοπωλείο – περίπου 300 ωφελούμενοι, το ΚΕΠ Υγείας, το Πρόγραμμα Επισιτιστικής και Βασικής Υλικής Συνδρομής ΤΕΒΑ/FEAD περίπου 3000 ωφελούμενες οικογένειες στο σύνολο της ΠΕ Καβάλας/Θάσου, το ΚΔΑΠ – ΜΕΑ με 30 ωφελούμενους.

Έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο αλληλεγγύης και υποστήριξης μεταξύ των υπηρεσιών και δομών του Δήμου με εξωτερικούς φορείς παροχής κοινωνικών υπηρεσιών απλώνοντας ένα δίχτυ προστασίας σε όσους το έχουν ανάγκη.

Είναι αναπτυγμένο το κίνημα εθελοντισμού σε διάφορους τομείς δραστηριοτήτων και το τελευταίο χρονικό διάστημα έχει επισημοποιηθεί με απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου το Δίκτυο Εθελοντών Δήμου Καβάλας.

Στα όρια του Δήμου καβάλας χωροθετούνται πενήντα οχτώ μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, είκοσι πέντε μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,

τέσσερις μονάδες Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδα και δύο μονάδες Διά Βίου Μάθησης.

Στον τομέα του πολιτισμού καταγράφονται πλήθος αξιόλογων και ήσσονος σημασίας αρχαιολογικοί χώροι, μουσεία, αρχαία, αξιοθέατα, θρησκευτικοί χώροι, μνημεία της φύσης. Σημαντικό ρόλο στην διάσωση και διάδοση του τοπικού και όχι μόνο πολιτισμού επιτελούν τα νομικά πρόσωπα και οι υπηρεσίες του Δήμου που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα καθώς επίσης και οι πολιτιστικοί σύλλογοι της περιοχής. Κάθε χρόνο διοργανώνονται εκδηλώσεις και φεστιβάλ εκ των οποίων αρκετές εθνικής και διεθνούς εμβέλειας.

Στον τομέα του αθλητισμού υπάρχουν αθλητικές εγκαταστάσεις που ικανοποιούν εν μέρει τις αυξημένες ανάγκες άθλησης των πολιτών και συγκεκριμένα: είκοσι γήπεδα ποδοσφαίρου, τρία κλειστά γυμναστήρια, κλειστό κολυμβητήριο, γήπεδα τένις, Δημοτικό Στάδιο και στίβος. Δραστηριοποιούνται αρκετοί αθλητικοί σύλλογοι σε όλα τα αθλήματα ολυμπιακά και μη ενώ διοργανώνονται εκδηλώσεις και αθλητικές συναντήσεις που συμβάλλουν τα μέγιστα στην διάδοση του αθλητισμού.

Και στον τομέα αυτό ο Δήμος εντάσσει πράξεις και υλοποιεί προγράμματα ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των πολιτών αλλά και να αντιμετωπίσει σοβαρά κοινωνικά προβλήματα.

#### 3.2.4 Τοπική οικονομία και απασχόληση

Όπως αναφέρεται στο πρόγραμμα «Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης» 2021-2027<sup>5</sup> της Περιφέρειας ΑΜΘ, η Περιφέρεια ΑΜΘ παρουσιάζει διαχρονικά οικονομική εξειδίκευση στον αγροτικό τομέα με το ποσοστό της ΑΠΑ να είναι σχεδόν διπλάσιο του εθνικού επιπέδου. Καταγράφει έτσι σημαντική διασύνδεση του πρωτογενούς τομέα με τους άλλους δύο παραγωγικούς τομείς (μεταποίηση και τουρισμό). Η Περιφέρεια ΑΜΘ είναι η 2η της χώρας μετά την Πελοπόννησο με το υψηλότερο ποσοστό απασχολούμενων στον πρωτογενή τομέα (25%: 2019), το οποίο είναι υπερδιπλάσιο του αντίστοιχου εθνικού (11%:2019).

Παρόλα αυτά, ως προς την παραγωγικότητα του πρωτογενούς τομέα, η ΠΙ-ΑΜΘ κατέχει τη χαμηλότερη θέση στη χώρα & παράλληλα βρίσκεται κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ. Αυτό οφείλεται μεταξύ άλλων:

---

<sup>5</sup> ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ, ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ, Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία και Θράκη» 2021-2027

- στα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού (μεγάλη ηλικία, ελλιπές επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης-εξειδίκευσης),
- στην απουσία επιστημονικής & τεχνικής στήριξης της παραγωγικής διαδικασίας,
- στην απροθυμία των νέων να απασχοληθούν στον αγροτικό τομέα,
- στην έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των παραγωγών.

Μετά από τη μελέτη του σχεδίου του Ε.Π. του Δήμου Καβάλας για την περίοδο 2021\_2023<sup>6</sup> συμπεραίνεται :

- Σταδιακή μείωση του αριθμού των αιγών και σταδιακή αύξηση των κυψελών
- Ιδιαίτερα δυναμικός είναι ο κλάδος της αλιείας και των υδατοκαλλιεργειών
- Ικανοποιητικός ορυκτός πλούτος – μάρμαρα, πετρέλαιο,
- Μείωση του αριθμού έκδοσης αδειών δόμησης την περίοδο 2019 – 2021
- η οικονομική δραστηριότητα στον κλάδο των καταλυμάτων παρουσιάζει ανέκαθεν έντονη εποχικότητα
- Οι επιχειρήσεις εστίασης επλήγησαν σε μεγάλο βαθμό λόγω της πανδημίας
- Διαθέτει ένα σχετικά ικανοποιητικό αριθμό τουριστικών καταλυμάτων
- Το επιβατικό λιμάνι παρουσιάζει έντονη κινητικότητα κυρίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες
- Αυξάνεται σταθερά ο τουρισμός κρουαζιέρας
- Αύξηση παρουσιάζει η κίνηση του εμπορικού λιμανιού
- Το αεροδρόμιο «Μέγας Αλέξανδρος» έχει στο δυναμικό του τόσο πτήσεις εσωτερικού όσο και εξωτερικού. Ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες οι πτήσεις εξωτερικού αυξάνονται σημαντικά λόγω της πολύ κοντινής απόστασης του αεροδρομίου από το λιμάνι της Κεραμωτής, που έχει και τα συχνότερα δρομολόγια προς το νησί της Θάσου.

Αυξομείωση της ανεργίας από την περίοδο της οικονομικής κρίσης έως και σήμερα, συμπεριλαμβανομένης και της περιόδου της πανδημίας.

### 3.2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι αρμοδιότητες του Δήμου Καβάλας περιγράφονται στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν.3463/2006). Οι μεταβιβαζόμενες πρόσθετες αρμοδιότητες στους Δήμους αναφέρονται αναλυτικά στα άρθρα 94 και 95 του Ν.3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης».

<sup>6</sup> Ε.Π. Δήμου Καβάλας 2021\_2023

Σύμφωνα με τον Οργανισμό εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του Δήμου Καβάλας, ΦΕΚ 4645/Β/21-10-2020, στο Οργανόγραμμα των υπηρεσιών περιλαμβάνονται οι παρακάτω οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες συναφούς σκοπού και αντικειμένου:

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ**

1. Γενική γραμματεία
2. Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης Δημάρχου
3. Γραφείο επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων
4. Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας
5. Γραφείο συμπαραστάτη του δημότη
6. Γραφείο νομικής υποστήριξης
7. Γραφείο ειδικών συμβούλων
8. Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας
9. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου
10. Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας
11. Αυτοτελές Λιμενικό Γραφείο

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Β : ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

1. Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ψηφιακών Υπηρεσιών

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Γ : ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

1. Διεύθυνση Δόμησης και Πολεοδομικού Σχεδιασμού
2. Διεύθυνση Ποιότητας Ζωής

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

1. Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Ε : ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

1. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
3. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
4. Διεύθυνση Κ.Ε.Π

#### **ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΦΙΛΙΠΠΩΝ**

1. Τμήμα Κ.Ε.Π.
2. Γραφείο διοικητικών θεμάτων και εξυπηρέτησης του πολίτη
3. Γραφείο οικονομικών θεμάτων



4. Γραφείο αγροτικής παραγωγής

5. Γραφείο ζωικής παραγωγής

Ο Δήμος Καβάλας το Νοέμβριο του 2021 απарιθμούσε τριακόσιους ογδόντα τακτικούς υπαλλήλους εκ των οποίων τριακόσιοι είκοσι έξι μόνιμοι και πενήντα τέσσερις αορίστου χρόνου. Με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο το ανθρώπινο δυναμικό κατανέμεται ως εξής: εξήντα τέσσερις ΠΕ, σαράντα τρεις ΤΕ, εκατό σαράντα ένα ΔΕ και εκατό τριάντα δύο ΥΕ. Η πλειοψηφία του προσωπικού είναι μόνιμοι υπάλληλοι και ηλικιακά κυμαίνονται από τριάντα έξι έως πενήντα πέντε ετών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση του προσωπικού κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων και της κινητικότητας σε άλλες υπηρεσίες και φορείς. Οι Δ/νσεις του Δήμου συμμετέχουν στην κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου και κυρίως στον τομέα του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι πρόθυμοι να καταγράψουν τις ανάγκες στελέχωσης ανά τμήμα, τις ανάγκες του προσωπικού για συνεχή εκπαίδευση σε τομείς της αρμοδιότητάς τους αλλά και τις νέες τεχνολογίες.

Ο Δήμος Καβάλας διαθέτει διαδικτυακή πύλη<sup>7</sup> και πολλές από τις υπηρεσίες που παρείχε ηλεκτρονικά διατίθενται πλέον από το gov.gr, τη διαδικτυακή πύλη του ελληνικού κράτους που φιλοξενεί όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες των υπουργείων, φορέων, οργανισμών και ανεξάρτητων αρχών του Δημοσίου, που παρέχονται ήδη μέσω διαδικτύου. Παρόλα αυτά ο Δήμος Καβάλας εξακολουθεί να παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες μέσω της Πύλης του<sup>8</sup>. Παράλληλα με τις υπηρεσίες που προσφέρονται ηλεκτρονικά μέσω της Πύλης, μετά την επιτυχημένη εισαγωγή του υποσυστήματος υποβολής αιτημάτων για την βελτίωση της πόλης και τη θετική αντιμετώπισή του τόσο από τους πολίτες όσο και από τους εμπλεκόμενους υπηρεσιακούς παράγοντες, αλλά και από την διοίκηση του Δήμου Καβάλας, λειτουργεί η αντίστοιχη εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα με λειτουργικό σύστημα iOS ή Android. Παράλληλα, υποστηρίζεται η Γραμμή Εξυπηρέτησης Δημότη για την τηλεφωνική υποβολή αιτημάτων, στο τηλέφωνο 2513-500000.

Είναι από τους πρώτους Δήμους που συνδέθηκαν με το Κεντρικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων, Δρομολόγησης και Διαλειτουργικότητας με απομακρυσμένες ψηφιακές υπογραφές. Επίσης έχουν δημιουργηθεί χρήστες στο Δήμο Καβάλας και πραγματοποιείται με επιτυχία η Διακίνηση Αλληλογραφίας μεταξύ του Υπουργείου

---

<sup>7</sup> [www.kavala.gov.gr](http://www.kavala.gov.gr)

<sup>8</sup> <http://www.kavala.gov.gr/web/guest/e-services>

Εσωτερικών και του Δήμου Καβάλας μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΠΙΔΑ». Σημειώνεται ότι συμμετέχει σε πλήθος ηλεκτρονικών εφαρμογών με χρήστες το προσωπικό του Δήμου με άμεσο στόχο την άμεση πρόσβαση στην πληροφορία και την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ο Δήμος διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό για τις ανάγκες των εργαζομένων, φροντίζει να ανανεώνει τον στόλο και τον υλικοτεχνικό του εξοπλισμό προς όφελος των υπηρεσιακών αναγκών.

Στη συνέχεια θα γίνει μία σύντομη αναφορά στα νομικά πρόσωπα και τις επιχειρήσεις του Δήμου καθώς επιτελούν σημαντικό έργο στον τομέα αρμοδιότητας τους και συνεισφέρουν στους σκοπούς και το όραμα του Δήμου Καβάλας. Συγκεκριμένα:

**1. Ν.Π.Δ.Δ. «Δημοτική Κοινωνική Αλληλεγγύη – Προσχολική Αγωγή Δήμου Καβάλας»<sup>9</sup>**

Είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία των Βρεφονηπιακών Σταθμών, των ΚΑΠΗ, των Δημοτικών Ιατρείων, του Προγράμματός Βοήθεια στο Σπίτι. Απαριθμεί εκατόν πενήντα εφτά άτομα προσωπικό μονίμους, ΙΔΑΧ και ΙΔΟΧ. Συνεργάζεται με όλους τους φορείς άσκησης κοινωνικής πολιτικής του Δήμου Καβάλας με σκοπό την εκτέλεση των σκοπών λειτουργίας του.

**2. Ν.Π.Δ.Δ. «Δημοτικό Ωδείο Καβάλας»<sup>10</sup>**

Το Δημοτικό Ωδείο Καβάλας αποτελεί διαχρονικά ένα από τους σημαντικότερους φορείς προώθησης του πολιτισμού στο Δήμο Καβάλας. Αντικείμενό του, βάση αρμοδιοτήτων, αποτελεί η εκμάθηση μουσικής στις Σχολές Ενόργανης, Φωνητικής και Θεωρητικής κατεύθυνσης, μέσω κρατικών αναγνωρισμένων τίτλων σπουδών. Το γεγονός ότι συστάθηκε κατά το έτος 1937 και μέχρι σήμερα συνεχίζει απρόσκοπτα τη λειτουργία του αναδεικνύει τη σημαντικότητα τους ως φορέα μέσω του οποίου έχουν αναδειχθεί σπουδαίοι καλλιτέχνες που διαπρέπουν σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Η Φιλαρμονική του Δήμου Καβάλας επιτελεί και αυτή με τη σειρά της σημαντικό έργο καθώς είναι δωρεάν η εκμάθηση πνευστών και κρουστών μουσικών οργάνων σε νέους μαθητές. Με το Νόμο του Καλλικράτη διατηρείται την αυτοτέλεια

---

<sup>9</sup> [www.kapa.gr](http://www.kapa.gr)

<sup>10</sup> [www.dok.gr](http://www.dok.gr)

του. Απαριθμεί εξήντα εννιά άτομα προσωπικό και αναπτύσσει σημαντικές συνεργασίες με φορείς διάδοσης της μουσικής.

### **3. Ν.Π.Ι.Δ. – «Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Καβάλας – ΔΗΜΩΦΕΛΕΙΑ»<sup>11</sup>**

Η Κοινωφελής επιχείρηση δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα του πολιτισμού, του αθλητισμού και της ανάπτυξης του τουρισμού. Διαχειρίζεται το Πηλοθεραπευτήριο Κρηνίδων, το Κάστρο Καβάλας, το τουριστικό περίπτερο, το κτήριο της Δημοτικής Αγοράς, το Πολιτιστικό Κέντρο. Λειτουργεί τη Δημοτική Σχολή Χορού.

Με το πρόγραμμα του Καλλικράτη περιήλθε στις αρμοδιότητες της και η διαχείριση των μουσείων του Δήμου Καβάλας. Διαθέτει καταστήματα προς εκμετάλλευση και πάντα υπάρχει η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας της.

Διοργανώνει πλήθος αθλητικών γεγονότων και πολιτιστικών εκδηλώσεων με ορόσημο το πολυπολιτισμικό φεστιβάλ Cosmopolis. Συμμετέχει σε εκθέσεις του εξωτερικού με σκοπό την προώθηση του τουρισμού στο Δήμο Καβάλας.

Απαριθμεί πενήντα τέσσερα άτομα προσωπικό, αναπτύσσει σημαντικές συνεργασίες και διαθέτει σύστημα ποιότητας ISO 9001/2015

### **4. Ν.Π.Ι.Δ.- «Δημοτική Κοινωφελής Θεατρική Επιχείρηση Καβάλας»**

Η εν θέματι δημοτική επιχείρηση, βάση αρμοδιοτήτων, είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό την οργάνωση και την υλοποίηση δράσεων με σκοπό την ανάπτυξη και διάδοση του πολιτισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω πληθώρας εκδηλώσεων σχετικές με το θέατρο. Ναυαρχίδα αποτελεί η διοργάνωση του Φεστιβάλ Φιλίππων το οποίο είναι το δεύτερο σημαντικότερο της χώρας μετά της Επιδάουρου. Απαριθμεί τέσσερα άτομα προσωπικό.

## **3.3 Στρατηγικοί τομείς ανάπτυξης του Δήμου Καβάλας**

Βασικό στόχο κάθε Δήμου αποτελεί η ανάπτυξη και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς θεωρείται πλέον απαραίτητος εξαιτίας των περιορισμένων πόρων που στην ουσία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τα όσα θα ήθελαν αλλά δεν μπορούν να υλοποιήσουν για την περιοχή τους. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού οι διοικήσεις δύναται να κατευθύνουν τους διαθέσιμους

---

<sup>11</sup> [www.kavalagreece.gr](http://www.kavalagreece.gr)

πόρους σε εκείνους τους τομείς που θα αποδώσουν το μέγιστο δυνατό όφελος. Οι τομείς αυτοί παρουσιάζουν ωριμότητα και για αυτό το λόγο προηγούνται έναντι άλλων.

Η αποτύπωση του οράματος της εκάστοτε Δημοτικής Αρχής προωθεί την τοπική ανάπτυξη, με την επιδίωξη να γίνει αντιληπτή και κατανοητή από τους δημότες μέσω της δημιουργίας βιώσιμων θέσεων εργασίας, εκμεταλλευόμενοι τα πλεονεκτήματα του δήμου αλλά και κάθε χρηματοδοτικό εργαλείο. Οι Δήμοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις βασικές ανάγκες των ευπαθών κοινωνικά ομάδων, να ενισχύουν τη νέα γενιά, να επενδύουν στην παιδεία, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Η προστασία του περιβάλλοντος συνεχίζει να αποτελεί βασική προτεραιότητα και παραδοσιακή αξία για τους πολίτες ενώ παράλληλα θα πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειες προστασίας της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς, να την ενσωματώνουν στην τοπική κουλτούρα και να αναδεικνύεται με κάθε πρόσφορο μέσο στους επισκέπτες<sup>12</sup>.

Σύμφωνα με τα επιχειρησιακά σχέδια της τελευταίας δεκαετίας οι στρατηγικοί τομείς-κλειδιά για την ανάπτυξη του Δήμου Καβάλας είναι:

Ο τομέας τουρισμού και πολιτισμού καθώς η ευρύτερη περιοχή διαθέτει πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, πλούσιο φυσικό περιβάλλον, ιαματικούς πόρους και θαλάσσιο μέτωπο.

Ο αγροδιατροφικός τομέας καθώς υπάρχει δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης του πρωτογενούς τομέας και λόγω των καλλιεργειών στον κάμπο των Φιλίππων και της αλιείας.

Ο τομέας της Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας που πλέον αποτελεί από τους κύριους άξονες των χρηματοδοτικών εργαλείων.

Ο τομέας της Βιώσιμης πόλης (δήμου) καθώς ορίζει μία κατεύθυνση για την εξασφάλιση ενός ελάχιστου εγγυημένου βιοτικού επιπέδου σε περιόδους κρίσης. Κατ' αυτό τον τρόπο, αποτελεί μια κατεύθυνση-πλαίσιο ώστε να υλοποιηθούν δράσεις που έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση της κρίσης που βιώνει η περιοχή αλλά και η χώρα (υψηλή ανεργία, κοινωνικά προβλήματα, προσφυγική κρίση). Αυτό αποτελεί μια σημαντική ικανότητα των πόλεων που τελευταία περιγράφεται και ως «αστική ανθεκτικότητα» που σημαίνει, η ικανότητα όλων (πολιτών, θεσμών, επιχειρήσεων και δομών μιας πόλης να επιβιώνουν, να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται ανεξάρτητα από τις συνέπειες της έκτακτης ανάγκης που τυχόν αντιμετωπίζουν. Η κατεύθυνση του

---

<sup>12</sup> Ε.Π. Δήμου Καβάλας 2021 – 2023

Βιώσιμος δήμος (εμπνευσμένη από το μοντέλο της Βιώσιμης πόλης) περιγράφει την ανάγκη για τις εξής ενέργειες: α) κοινωνική μέριμνα και β) προστασία του περιβάλλοντος<sup>13</sup>.

Πίνακας 3.2: Κατευθύνσεις ανάπτυξης ανά στρατηγικό τομέα. Ε.Π. Δήμου Καβάλας 2015 - 2019

Στρατηγικοί Τομείς Ανάπτυξης Δήμου Καβάλας						
6 βασικές θεματικές κατευθύνσεις ανάπτυξης	Αναδιαμόρφωση αγροδιατροφικού τομέα	Αναδιαμόρφωση τουριστικού προϊόντος (+ City Branding) #Πολιτιστικός #Θρησκευτικός #Κρουαζιέρας  #Συνεδριακός  #Υπαίθρου  #City Breaks	Υπηρεσίες Φροντίδας για την Τρίτη Ηλικία & Χρόνια Ασθενείς #Τουρισμός Ευεξίας	Διαμετακομιστικό Κέντρο & Εμπόριο (Logistics)	Ιχθυο-καλλιέργειες/ Οστρακο-καλλιέργειες	ΕΤΑΚ – Επιχειρηματικότητα
4 παράλληλες χωρικές κατευθύνσεις ανάπτυξης	Ενσωμάτωση της Παλιάς πόλης στο σύγχρονο αστικό ιστό (ΟΣΔ)					
	Σύνδεση του κέντρου της πόλης με το θαλάσσιο μέτωπο (Ανάπλαση θαλάσσιου μετώπου)					
	Αρχαιολογικό Πάρκο Φιλίππων με εκτεταμένο δίκτυο πολιτιστικών, αρχαιολογικών και θρησκευτικών δομών & διαδρομών					
	Σχέδιο δομικών παρεμβάσεων και μεθόδων διαχείρισης των Καπναποθηκών / ανασυγκρότηση της περιοχής των Καπναποθηκών					
3 οριζόντιες κατευθύνσεις ανάπτυξης/ ταυτότητες πόλης	Ευφυής πόλη – Intelligent city					
	Δημιουργική πόλη – Creative city					
	Βιώσιμη πόλη (δήμος) – Sustainable city (municipality)					
4 κατευθύνσεις ανάπτυξης του Δήμου ως οργανισμού	Προώθηση της διαφάνειας (ανοιχτά δεδομένα), της δημόσιας διαβούλευσης και της ανοιχτής διακυβέρνησης (Ανοιχτή Διακυβέρνηση)					
	Βελτίωση και επέκταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δήμου & αξιοποίηση των ΤΠΕ (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση)					
	Αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας					
	Ενίσχυση της εξωστρέφειας του Δήμου και των συνεργασιών του					

<sup>13</sup> Ε.Π. Δήμου Καβάλας 2015 - 2019

### 3.4 Τα χρηματοδοτικά εργαλεία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας

Χωρίς την εξασφάλιση των πόρων δεν μπορούμε να μιλάμε για επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής άρα η πρόσβαση σε σταθερές πηγές χρηματοδότησης αποτελεί πρόκληση για κάθε δήμο. Για κάθε έργο ή δράση που έχει σχεδιαστεί και εγκριθεί πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη πηγή χρηματοδότησης ώστε να είναι εφικτή η υλοποίηση. Αυτό απαιτεί συνεχή διερεύνηση των πηγών, ωριμότητα των έργων και των δράσεων και ετοιμότητα του φορέα ώστε να εκμεταλλευτεί άμεσα την ευκαιρία και τη δυνατότητα της χρηματοδότησης.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής αποτελεί ο καθορισμός του δημοσιονομικού πλαισίου της. Αυτό συνεπάγεται πως όλα τα έργα και οι δράσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν θα πρέπει να αναφέρετε η πηγή χρηματοδότησης και να είναι αποτυπωμένη στον προϋπολογισμό του οργανισμού.

Η υλοποίηση του ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) 2014-2020 αποτέλεσε το βασικό στρατηγικό σχέδιο της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου (το τρέχον χρονικό διάστημα που εκπονείται η παρούσα έρευνα έχει ήδη εγκριθεί το ΕΣΠΑ 2021 – 2027) και συνέβαλε σημαντικά στην προσπάθεια για την ανάπτυξη της Ελλάδας καθώς αντλήθηκαν πόροι από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης και των διαφόρων προβλημάτων που προέκυψαν από αυτή η υλοποίηση του ΕΣΠΑ ήταν η λύση.

Μέσω του ΕΣΠΑ 2014-2020 ήταν εφικτή η δυνατότητα να επιτευχθούν οι στόχοι που είχε θέσει η χώρα σε σχέση με την Στρατηγική «Ευρώπη 2020».

Βασικός στόχος της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» ήταν η ανάπτυξη:

- Στις επενδύσεις για την εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία,
- μείωση των εκπομπών άνθρακα και κατ' επέκταση βιώσιμη αστική ανάπτυξη, και
- για όλους μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και τη μείωση της φτώχειας.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>

Το ΕΣΠΑ 2014-2020 αποτελείται από 7 Τομεακά και 13 Περιφερειακά προγράμματα:

- Τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα εφαρμόζονται στο σύνολο της χώρας και αφορούν ένα ή περισσότερους τομείς παρέμβασης
- Τα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, ένα για κάθε Περιφέρεια και περιλαμβάνουν δράσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εκάστοτε Περιφέρειας.

Τα τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα στα οποία είχαν τη δυνατότητα να υποβάλλουν οι Δήμοι τις προτάσεις τους ώστε να προβούν στην εφαρμογή του στρατηγικού τους σχεδιασμού αναφέρονται παρακάτω:

#### Ε. Π. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ)

Το πρόγραμμα χρηματοδοτεί δράσεις και έργα που χρηματοδοτούνται από το ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης) αλλά και από το ΕΚΤ (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) προκειμένου να εξασφαλίζεται σε συνδυασμό και με τις επενδύσεις, η κάλυψη των αναγκών κατάρτισης ανθρωπίνων πόρων και διοικητικής μεταρρύθμισης.

#### Ε. Π. «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» (ΥΜΕΠΕΡΑΑ)

Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ και το Ταμείο Συνοχής και αφορά κυρίως σε βασικές υποδομές των μεταφορών και του περιβάλλοντος.

#### Ε. Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση»

Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και αποτελεί την κύρια πηγή χρηματοδότησης της Χώρας που σε συνέργεια και συμπληρωματικότητα με τα άλλα Ε.Π. θα συμβάλλει στην οικονομική ανάκαμψη, καθώς στόχος είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας μέσω της οποίας επιτυγχάνεται και η επανένταξη των ευπαθών ομάδων, η αναβάθμιση της εκπαίδευσης και φυσικά η διασύνδεση εκπαίδευσης, κατάρτισης και δια βίου μάθησης.

#### Ε. Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»

Χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ και αφορά σε δράσεις με στόχο την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα μέσω νέων τεχνολογιών και πληροφορικής.

#### Πρόγραμμα «Αγροτική Ανάπτυξη» (ΠΑΑ) σε εθνικό επίπεδο

Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης - ΕΓΤΑΑ, και στοχεύει στην ανάπτυξη του αγροτικού τομέα.

Ε. Π. «Αλιείας και Θάλασσας»

Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας – ΕΤΘΑ και κύριο στόχο του αποτελεί η ανάπτυξη των περιοχών βασικό τομέα απασχόλησης την αλιεία.

Μέσω της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του Υπουργείου Εσωτερικών υλοποιείται το ειδικό αναπτυξιακό πρόγραμμα για τους Ο.Τ.Α. «ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ». Βασικός του σκοπός είναι η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού αναπτυξιακής προοπτικής και κοινωνικής αλληλεγγύης μέσω των φορέων της αυτοδιοίκησης.

Οι πόροι του προγράμματος προέρχονται από δανεισμό από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων καθώς και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (Ε.Τ.Ε.Π.) και περιγράφονται αναλυτικά στο υπ' αριθμ. ΦΕΚ 1386/14.04.2020 Β'.

Στόχοι του Προγράμματος «Αντώνης Τρίτσης» είναι:

- η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των βασικών υποδομών των ΟΤΑ α' και β' βαθμού με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών,
- η αντιμετώπιση των κοινωνικών και οικονομικών συνεπειών της πανδημίας,
- η ένταξη πράξεων με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής πολιτικής των δήμων,
- η εισαγωγή τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας μεταξύ τοπικής αυτοδιοίκησης και πολιτών,
- η αναβάθμιση της ικανότητας της διοίκησης να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις που προκύπτουν στους τομείς αρμοδιότητας της καθώς και ο εκσυγχρονισμός του θεσμού της πολιτικής προστασίας σε τοπικό επίπεδο.

Οι άξονες προτεραιότητας του προγράμματος οι οποίοι βρίσκονται σε αρμονία με τους άξονες προτεραιότητες και τους στόχους των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Δήμων είναι οι εξής:

- Πολιτική προστασία
- Αναβάθμιση της ποιότητας ζωής – βιώσιμη αστική ανάπτυξη.
- Περιβάλλον
- Ψηφιακή σύγκλιση
- Κοινωνική πολιτική



- Παιδεία, πολιτισμός, τουρισμός και αθλητισμός<sup>15</sup>

Με την υπ' αριθμ. 4748/20.02.2018 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών θεσμοθετήθηκε το Ειδικό Πρόγραμμα Ενίσχυσης Δήμων «ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ II».

Βασικοί στόχοι του Προγράμματος «ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ II» είναι η :

- ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα
- αναβάθμιση των υποδομών
- αύξηση της απασχόλησης
- υποστήριξη της λειτουργίας των δήμων ώστε να καταστούν ανταγωνιστικοί.

Σκοπός του Προγράμματος είναι η χρηματοδότηση έργων, προμηθειών, υπηρεσιών και μελετών των δήμων για την εξυπηρέτηση των ανωτέρω στόχων.

Οι άξονες προτεραιότητας του Προγράμματος «ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ II» που βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τους άξονες προτεραιότητας και στόχους των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Δήμων είναι:

- Η τοπική ανάπτυξη και η προστασία περιβάλλοντος μέσω της κατασκευής, βελτίωσης και συντήρησης έργων τεχνικών υποδομών, προστασίας του περιβάλλοντος και αναβάθμισης της ποιότητας ζωής, χρηματοδότηση μελετών των ανωτέρω και προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού και μηχανημάτων και

- Οι κοινωνικές και πολιτιστικές υποδομές και δραστηριότητες των δήμων μέσω της κατασκευής, βελτίωσης και συντήρησης διοικητικών, κοινωνικών, αθλητικών και πολιτιστικών υποδομών και χρηματοδότηση μελετών των ανωτέρω.

Οι πόροι του προγράμματος προέρχονται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

Ακόμη ένα χρήσιμο χρηματοδοτικό εργαλείο για τους Δήμους αποτελεί το Πράσινο Ταμείο όπου σκοπός του είναι η ενίσχυση της ανάπτυξης μέσω της προστασίας του περιβάλλοντος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της χρηματοδότησης πράξεων που στοχεύουν στην ανάδειξη και αποκατάσταση του περιβάλλοντος.<sup>16</sup> Οι πόροι του Πράσινου Ταμείου προβλέπονται στο άρθρο 3 του Ν. 3889/2010 και αφορούν αποκλειστικά δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος.

Το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας αποτελεί ακόμη μία πηγή εσόδων ώστε οι Δήμοι να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να εφαρμόσουν τον στρατηγικό και επιχειρησιακό τους σχεδιασμό. Είναι ένα ταμείο το

---

<sup>15</sup> <https://eyde.ypes.gr/tritsis>

<sup>16</sup> <https://prasinetameio.gr/>

οποίο διαφοροποιείται από τις λοιπές ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες ως προς τον χρόνο – όλα τα έργα έχουν χρόνο ολοκλήρωσης αυστηρά το 2026, ως προς την κινητοποίηση των ιδιωτικών πόρων και τρίτον ως προς το σχέδιο το οποίο συνδυάζει επενδύσεις και μεταρρυθμίσεις. Σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «ΕΛΛΑΔΑ 2.0» (02.04.2021), οι βασικοί στόχοι του προγράμματος είναι :

- Πράσινη μετάβαση
- Ψηφιακός μετασχηματισμός
- Απασχόληση, Δεξιότητες, Κοινωνική Συνοχή
- Ιδιωτικές επενδύσεις και θεσμικός μετασχηματισμός

Οι πλειοψηφία από τους δεκαοχτώ άξονες προτεραιότητας που συμπεριλαμβάνονται στους τέσσερις γενικούς στόχους του εν λόγω σχεδίου μπορούν να εξασφαλίσουν στους Δήμους την υλοποίηση του επιχειρησιακού τους σχεδιασμού.

Η διαχείριση του μεταναστευτικού αποτέλεσε πρόκληση για ορισμένους Δήμους καθώς κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν πρωτόγνωρες καταστάσεις. Στο πλαίσιο στήριξης των τοπικών κοινωνιών το Ταμείο Αλληλεγγύης του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου χρηματοδοτεί προτεινόμενα έργα των Δήμων που σχετίζονται με τη διαχείριση του μεταναστευτικού κατά την κρίση τους και βάσει των τοπικών αναγκών.

Ο Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος (ΕΟΧ) Χρηματοδοτικός Μηχανισμός 2014-2021: Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, Ενεργειακή Αποδοτικότητα, Ενεργειακή Ασφάλεια μέσω του Προγράμματος «GR-Energy» το οποίο συγχρηματοδοτείται από τις χώρες ΕΟΧ-EΖΕΣ (Ισλανδία, Λιχτενστάιν και Νορβηγία) κατά 75% και από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων της Ελληνικής Δημοκρατίας κατά 25% στοχεύει σε «ενέργεια χαμηλότερης έντασης άνθρακα και αυξημένη ασφάλεια εφοδιασμού» και επιδιώκει την «βελτίωση της Ενεργειακής Αποδοτικότητας». Ειδικότερα, οι πράξεις οι οποίες εντάσσονται στο συγκεκριμένο χρηματοδοτικό εργαλείο συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>, τη συνολική μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, την αύξηση της παραγωγής ενέργειας από ΑΠΕ, την αύξηση των θέσεων εργασίας και τη βελτίωση της δυναμικής των τοπικών κοινωνιών<sup>17</sup>. Η πλειονότητα των Δήμων έχοντας στην ιδιοκτησία τους ακίνητα (σχολεία, βρεφονηπιακοί σταθμοί, κτήρια διοίκησης, αθλητικές εγκαταστάσεις, δωρεές ιδιωτών για συγκεκριμένες χρήσεις) εκ των οποίων τα περισσότερα είναι ιδιαίτερα ενεργοβόρα έχουν τη δυνατότητα εκμεταλλευόμενοι το

<sup>17</sup> [http://eeares.cres.gr/EEA\\_GR\\_Energy.htm](http://eeares.cres.gr/EEA_GR_Energy.htm)

συγκεκριμένο χρηματοδοτικό εργαλείο να εξυπηρετήσουν ένα από τους πιο σημαντικούς στόχους των επιχειρησιακών προγραμμάτων που είναι η εξοικονόμηση ενέργειας αλλά και η προστασία του περιβάλλοντος.

Ένας από τους βασικούς στόχους του σχεδίου «ΕΥΡΩΠΗ 2020» ήταν η ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, η αύξηση της απασχόλησης, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η κατάρτιση, ο εκσυγχρονισμός της αγοράς εργασίας και η κοινωνική πρόνοια. Το ανωτέρω σχέδιο δεσμευόταν να απομακρύνει από τη φτώχεια 20.000.000 πολίτες έως το 2020.

Συστάθηκε λοιπόν το Ταμείο Ευρωπαϊκής Βοήθειας προς τους Απόρους (TEBA) το οποίο υποστηρίζει τη διανομή τροφίμων και βασικών υλικών αγαθών σε δικαιούχους που πληρούν τις προϋποθέσεις ένταξης στο συγκεκριμένο πρόγραμμα και συνδυάζεται με συνοδευτικά μέτρα τα οποία συμβάλλουν στην κοινωνική ενσωμάτωση των ωφελούμενων. Πρόκειται για μία Πράξη η οποία υλοποιείται στο σύνολο της χώρας μέσω κοινωνικών συμπράξεων που έχουν συσταθεί για το σκοπό.

Δίνεται λοιπόν η δυνατότητα στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης να ενισχύσουν την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών προς τους άπορους δημότες και ταυτόχρονα να εφαρμόσουν τους αντίστοιχους στόχους τους επιχειρησιακού τους προγράμματος παρέχοντας τα απαραίτητα είδη διατροφής και βασικά είδη υλικής συνδρομής.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούν οι υπόλοιπες των δήμων των Δήμων που οι οποίοι προορίζονται για επενδύσεις, για την κάλυψη των λειτουργικών τους εξόδων, για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ή και έκτακτων αναγκών π.χ. καταστροφές από θεομηνίες, πυρκαγιές, αντιμετώπιση των υποχρεώσεων που προέκυψαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας Covid-19 και οπωσδήποτε για την εφαρμογή της στρατηγικής τους.

Συγκεκριμένα έσοδα από<sup>18</sup>:

- τη μίσθωση ακίνητης περιουσίας.
- κινητή περιουσία
- ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα
- λοιπά τέλη δικαιώματα και παροχή υπηρεσιών
- την εκμετάλλευση έργων και την παροχή υπηρεσιών
- τέλος ακίνητης περιουσίας

---

<sup>18</sup> [www.dimosnet.gr](http://www.dimosnet.gr)

- λοιπά τέλη και δικαιώματα
- φόρους και εισφορές
- επιχορηγήσεις από Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους: γενικών αναγκών, επενδυτικών δαπανών, δαπανών πυροπροστασίας, επισκευή και συντήρηση σχολικών κτιρίων, για λοιπούς σκοπούς (πλην πιστώσεων του ΠΔΕ)
- θεσμοθετημένους πόρους για κάλυψη γενικών δαπανών
- κάλυψης μισθοδοσίας σχολικών καθαριστριών
- επιχορηγήσεις για την υλοποίηση του Προγράμματος Βοήθεια Στο Σπίτι.
- Δωρεές και κληρονομίες
- Προσαυξήσεις, πρόστιμα και παράβολα
- Εισπρακτέα υπόλοιπα από βεβαιωθέντα έσοδα κατά τα παρελθόντα έτη.
- λοιπές πηγές εσόδων

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται πως οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης πέρα από τα συγχρηματοδοτούμενα έργα τα οποία αποτελούν μία σίγουρη πηγή εσόδων για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής έχουν έσοδα και από αρκετές άλλες πηγές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τον ίδιο σκοπό. Το ερώτημα βέβαια είναι εάν εισπράττονται και έως πιο ποσοστό και κατ' επέκταση αν επαρκούν για να καλυφθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις για τις οποίες προορίζονται.

### 3.4.1 Νέα Προγραμματική Περίοδος 2021 – 2027

Η νέα προγραμματική περίοδος της οποίας η εφαρμογή αναμένεται να ξεκινήσει άμεσα αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τους Δήμους και προϋποθέτει να έχουν εκπονήσει τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό θέτοντας προτεραιότητες και στόχους προκειμένου να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις πηγές χρηματοδότησης.

Το νέο εγκεκριμένο «Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027», «ΕΣΠΑ 2021-2027» περιλαμβάνει πέντε στόχους πολιτικής και συγκεκριμένα: ΣΠ1: Μία εξυπνότερη Ευρώπη – με κύριες επιλογές πολιτικής την επιχειρηματικότητα, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη διασύνδεση των επιχειρήσεων και την υποστήριξη των δημόσιων υπηρεσιών.

ΣΠ2: Μία πιο πράσινη Ευρώπη – με κύριες επιλογές πολιτικής τον τομέα της ενέργειας, την αντιμετώπιση κινδύνων και καταστροφών, την ανακύκλωση και τους υδάτινους πόρους.

ΣΠ3: Μία πιο συνδεδεμένη Ευρώπη – με κύριες επιλογές πολιτικής τις μεταφορές και την προσβασιμότητα των ΑΜΕΑ.

ΣΠ4: Μία πιο κοινωνική Ευρώπη – με κύριες επιλογές πολιτικής το ανθρώπινο δυναμικό, την υγεία, την κοινωνική προστασία και την εκπαίδευση.

ΣΠ5: Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες – με κύριες επιλογές πολιτικές τη βιώσιμη ανάπτυξη, τις ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε αστικές περιοχές και τις ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε νησιωτικές και αγροτικές περιοχές.

Περιλαμβάνεται και ένας ειδικός στόχος που αφορά στη Δίκαιη Μετάβαση (αναφέρεται σε συγκεκριμένες δράσεις απεξάρτησης από το λιγνίτη) με κύριους άξονες παρέμβασης για καθαρή ενέργεια, έξυπνη αγροτική παραγωγή, βιώσιμο τουρισμό, βιοτεχνία – βιομηχανία – εμπόριο και τεχνολογία – εκπαίδευση.

Θα περιλαμβάνονται οχτώ τομεακά προγράμματα και δεκατρία περιφερειακά.

Οι συνολικοί διαθέσιμοι πόροι ανέρχονται στα €26,2 δισεκατομμύρια δημοσία δαπάνη εκ των οποίων €20,9 δις. Ενωσιακή συμμετοχή (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), Ταμείο Συνοχής (ΤΣ), Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ+), Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης (ΤΔΜ) και Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας, Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας (ΕΤΘΑΥ)) και €5,3 δις. Εθνική συμμετοχή.

### 3.5 Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού μέσω των χρηματοδοτικών εργαλείων στο Δήμο Καβάλας

Κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού συντάσσετε και το επιχειρησιακό σχέδιο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλα τα έργα και οι δράσεις που θα υλοποιηθούν και θα συμβάλλουν στην τοπική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τα Επιχειρησιακά Σχέδια του Δήμου Καβάλας για τις περιόδους 2015\_2019 και 2021\_2023 και λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές οδηγίες σύνταξης οι Άξονες Προτεραιότητας είναι οι εξής τέσσερις:

**Άξονας Προτεραιότητας 1 :** Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής όπου εδώ συμπεριλαμβάνονται όλα τα μέτρα και οι στόχοι που αφορούν το φυσικό περιβάλλον, το δομημένο περιβάλλον, τις υποδομές και τη διαχείριση δικτύων, τη βιώσιμη κινητικότητα, τη διαχείριση αποβλήτων και την πολιτική προστασία.

**Άξονας Προτεραιότητας 2 :** Υγεία & Κοινωνική Μέριμνα - Παιδεία & Νέα Γενιά - Πολιτισμός – Αθλητισμός όπου εδώ συμπεριλαμβάνονται όλα τα μέτρα και οι στόχοι

που αφορούν την υγεία και την κοινωνική μέριμνα, την παιδεία και τη νέα γενιά, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό.

**Άξονας Προτεραιότητας 3 :** Τοπική Οικονομία – Ανάπτυξη – Απασχόληση όπου εδώ συμπεριλαμβάνονται όλα τα μέτρα και οι στόχοι που αφορούν τον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, την επιχειρηματικότητα, απασχόληση και ανάπτυξη.

**Άξονας Προτεραιότητας 4:** Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της οικονομικής κατάστασης του Δήμου ως οργανισμού όπου εδώ συμπεριλαμβάνονται όλα τα μέτρα και οι στόχοι που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών & Ανθρώπινο Δυναμικό, την Ανοιχτή Διακυβέρνηση – Ενεργός Συμμετοχή Πολιτών – Διαφάνεια – Εξωστρέφεια και την Οικονομική Διαχείριση και Αξιοποίηση της Δημοτικής Περιουσίας.

Για το σύνολο των αξόνων προτεραιότητας και εκμεταλλευόμενος το σύνολο των πηγών εσόδων καθώς και των χρηματοδοτικών εργαλείων τα οποία έχει στη διάθεση του ο Δήμος Καβάλας ωριμάζει, εντάσσει και υλοποιεί επενδύσεις, έργα, προμήθειες και υπηρεσίες με απώτερο σκοπό την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού του σχεδιασμού.

Ενδεικτικά παρακάτω αναφέρονται έργα που εντάχθηκαν και υλοποιούνται κατά την τελευταία πενταετία στο Δήμο Καβάλας.

Άξονας Προτεραιότητας 1:

Πίνακας 3.3: Πράξεις που ολοκληρώθηκαν ή υλοποιούνται και σχετίζονται με το «Περιβάλλον & την Ποιότητα Ζωής»

α/α	Τίτλος	Σύντομη Περιγραφή	Χρηματοδοτικό Έργαλείο	Π/Υ	Κατάσταση
1	Ανακαίνιση και κατασκευή προσθήκης κατ' επέκταση στο 21ο Δημοτικό Σχολείο Καβάλας	Αλλαγή κουφωμάτων, τοποθέτηση αντλιών θερμότητας	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	2.260.000,00	Ολοκληρώθηκε
2	Έργα προστασίας και διαμόρφωσης ακτής Ραψάνης	Δημιουργία δυο υφάλων και τοποθέτηση προειδοποιητικών φανών και αποκατάσταση του κοινοχρήστου χώρου ανάντι	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	1.250.000,00	Ολοκληρώθηκε

3	Αποκατάσταση και ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίου πρώην ΕΟΚ στο Δήμο Καβάλας	Αποκατάσταση και ενεργειακή αναβάθμιση τμήματος του κτιρίου που ανήκουν στο Δήμο Καβάλας και απόδοση αυτού προς στέγαση Υπηρεσιών του Δήμου	Ε.Π. Υ.ΜΕ.ΠΕΡ.Α. Α 2014-2020	2.860.000,00	Υλοποιείται
4	Ανάπλαση και επέκταση δικτύου πεζοδρόμων στην περιοχή της Πλατείας Καπνεργάτη	Ανάπλαση της πλατείας Καπνεργάτη, πεζοδρόμηση των οδών Αβέρωφ και Κασσάνδρου και σύνδεση αυτών με το δίκτυο πεζοδρόμων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	2.780.000,00	Υλοποιείται
5	Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας	Σύνταξη ενός Στρατηγικού σχεδίου για την βελτίωση της Αστικής κινητικότητας στη πόλη της Καβάλας, στο Παλιό, την Καρβάλη και τις Κρηνίδες.	Πράσινο Ταμείο	86.000,00	Ολοκληρώθηκε
6	Επισκευές-βελτιώσεις-εναρμόνιση παιδικών χαρών και πάρκων Δήμου Καβάλας	Παρεμβάσεις βελτίωσης σε παιδικές χαρές και πάρκα	Πράσινο Ταμείο	100.000,00	Ολοκληρώθηκε
7	Ενεργειακή αναβάθμιση 12ου Δημοτικού Σχολείου Καβάλας	Παρεμβάσεις για την ενεργειακή αναβάθμιση αλλά και τη βελτίωση προσβασιμότητας ΑμεΑ στο σχολικό συγκρότημα	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	2.060.000,00	Υλοποιείται
8	Αποκατάσταση κτιρίων στο Χερσαίο Τείχος και προμήθεια εξοπλισμού κτιρίων και ακάλυπτου χώρου, για εγκατάσταση πολιτιστικών δραστηριοτήτων.	Αποκατάσταση διατηρητέων εγκαταλελειμμένων κτιρίων και επανάχρησή τους,	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	790.000,00	Υλοποιείται
9	Μελέτη αξιοποίησης του κτιριακού αποθέματος των καπναποθηκών στην Καβάλας	Δημιουργία μητρώου των Καπναποθηκών και αναζήτηση τρόπων αξιοποίησης αυτών	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	75.000,00	Υλοποιείται

10	Προμήθεια μηχανημάτων έργου και συνοδευτικού εξοπλισμού	Προμήθεια εξοπλισμού για την καθαριότητα της πόλης	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ ΙΙ	200.000,00	Ολοκληρώθηκε
11	Προμήθεια - Τοποθέτηση εξοπλισμού για την αναβάθμιση των παιδικών χαρών.	Εξοπλισμός διάφορων παιδικών χαρών με παιχνίδια, κάδους, φωτιστικά κ.α.	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ ΙΙ	280.000,00	Υλοποιείται
12	Συστήματα διαβαθμισμένης συμπίεσης για την αναβάθμιση κοινοχρήστων χώρων	Προμήθεια και τοποθέτηση 2 υπογείων κάδων σε διάφορα σημεία του κέντρου της πόλης	Πράσινο Ταμείο	120.000,00	Ολοκληρώθηκε
13	Βελτίωση πρόσβασης σε γεωργική γή του Δήμου Καβάλας	Βελτίωση αγροτικών δρόμων για την πρόσβαση στη γεωργική γη στην Καρβάλη και τη Λυδία	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ Ι	870.000,00	Υλοποιείται
14	Εκπόνηση Μελετών αποτύπωσης και πυροπροστασίας για τα σχολικά κτίρια του Δήμου Καβάλας	Εκπόνηση Μελετών αποτύπωσης και πυροπροστασίας για τα σχολικά κτίρια του Δήμου Καβάλας	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ ΙΙ	1.530.000,00	Υπογραφή σύμβασης
15	Τοπικό Πολεοδομικό Σχέδιο Δήμου Καβάλας	Τοπικό Πολεοδομικό Σχέδιο	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	1.500.000,00	Δημοπράτηση
16	Ενεργειακή αναβάθμιση κλειστού γυμναστηρίου Αμυγδαλεώνα	Ενεργειακή αναβάθμιση κλειστού γυμναστηρίου Αμυγδαλεώνα	Ε.Π. Υ.ΜΕ.ΠΕΡ.Α. Α 2014-2020	730.000,00	Υλοποιείται
17	Κατασκευή καταφυγίου αδέσποτων ζώων συντροφιάς στο αγρόκτημα Ζυγού Καβάλας	Κατασκευή καταφυγίου αδέσποτων ζώων συντροφιάς στο αγρόκτημα Ζυγού Καβάλας	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ ΙΙ ΣΑΤΑ	1.230.000,00	Δημοπράτηση
18	Σχέδιο φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων	Στρατηγικό σχέδιο από το οποίο θα προκύψουν οι μελλοντικές θέσεις σταθμών φόρτισης των ηλ.οχημάτων	Πράσινο Ταμείο	60.000,00	Υλοποιείται
19	Ανοικτό κέντρο εμπορίου Δήμου Καβάλας	Διαμόρφωση της περιοχής πέριξ του Αγ.Νικολάου και της οδού Κουντουριώτου για τη δημιουργία	Ε.Π.ΑΝ.Ε.Κ 2014-2020	1.800.000,00	Υλοποιείται



		ανοικτού κέντρου εμπορίου			
20	Ανοικτός Αρχιτεκτονικός διαγωνισμός προσχεδίων μελέτης υλοποίησης : Ανάπλαση πλατείας Ελευθερίας	Ανοικτός Αρχιτεκτονικός διαγωνισμός για την ανάπλαση της πλατείας Ελευθερίας	Πράσινο Ταμείο	88.000,00	Δημοπράτηση
21	Παρεμβάσεις ενεργειακής αναβάθμισης κλειστού κολυμβητηρίου Καβάλας	Παρεμβάσεις ενεργειακής αναβάθμισης κλειστού κολυμβητηρίου Καβάλας	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	1.870.000,00	Δημοπράτηση
22	Προμήθεια απορριμματοφόρων οχημάτων, μηχανημάτων έργου και συνοδευτικού εξοπλισμού	Προμήθεια εξοπλισμού για την καθαριότητα της πόλης	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ ΙΙ	1.050.000,00	Υλοποιείται
23	Ανάπλαση τμήματος Χερσαίας Ζώνης Λιμένα Απόστολος Παύλος στη γωνία των οδών Εθνικής Αντίστασης και Αβέρωφ.	Ανάπλαση τμήματος Χερσαίας Ζώνης Λιμένα Απόστολος Παύλος στη γωνία των οδών Εθνικής Αντίστασης και Αβέρωφ.	ΕΠ Αλιείας και Θαλασσας 2014-2020	890.000,00	Δημοπράτηση
24	Πρότυπο σύστημα έγκαιρης ενημέρωσης αλιέων και παρακολούθησης των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής στην παράκτια ζώνη του Δήμου Καβάλας	Δημιουργία ενός έξυπνου συστήματος καταγραφής ωκεανογραφικών/μετεωρολογικών συνθηκών (δεδομένα κυματικά, ωκεανογραφικά, μετεωρολογικά, ποιότητας νερού και αέρα) σε πραγματικό χρόνο που επικρατούν στη θάλασσα και την ατμόσφαιρα κατά μήκος της παράκτιας ζώνης του Δήμου Καβάλας.	ΕΠ Αλιείας και Θαλασσας 2014-2020	256.000,00	Δημοπράτηση
25	Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για τη διαχείριση των αστικών απορριμμάτων	Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για τη διαχείριση των αστικών απορριμμάτων	ΕΠ Αλιείας και Θαλασσας 2014-2021	50.000,00	Δημοπράτηση

26	Προμήθεια και τοποθέτηση εξοπλισμού παιδικών χαρών για τη δημιουργία και αναβάθμιση των παιδικών χαρών Δήμου Καβάλας	Προμήθεια και τοποθέτηση εξοπλισμού σε παιδικές χαρές του Δήμου	Πράσινο Ταμείο & ΣΑΤΑ	378.820,00	Δημοπράτηση
27	Μελέτη αποκατάστασης των χαρακτηρισμένων μνημείων του Δήμου Καβάλας: Δημαρχείο, Μέγαρο WIX και κατοικία Μούτουλα	Μελέτη αποκατάστασης των χαρακτηρισμένων μνημείων του Δήμου Καβάλας: Δημαρχείο, Μέγαρο WIX και κατοικία Μούτουλα	Αντώνης Τρίτσης	1.050.000,00	Υλοποιείται
28	Ενεργειακή αναβάθμιση σχολικού συγκροτήματος Περιγιαλίου Δήμου Καβάλας	Ενεργειακή αναβάθμιση σχολικού συγκροτήματος Περιγιαλίου Δήμου Καβάλας	Ε.Π. "GR-Energy 2014-2021"	1.300.000,00	Υλοποιείται
29	Τοπική Μονάδα κομποστοποίησης πρασίνων στις Κρηνίδες Καβάλας	Δημιουργία Μονάδα κομποστοποίησης πρασίνων στις Κρηνίδες	Ε.Π. Υ.ΜΕ.ΠΕΡ.Α. Α 2014-2020	750.000,00	Υλοποιείται
30	Προμήθεια και τοποθέτηση στάσεων αστικών συγκοινωνιών	Προμήθεια και τοποθέτηση στάσεων στον αστικό ιστό της Καβάλας	ΦΙΛΟΔΗΜΟ Σ ΙΙ	100.000,00	Ολοκληρώθηκε
31	Μελέτη ανάπλασης οδού Φιλίππου και τμήματος οδού Κομνηνών	Μελέτη για την τακτοποίηση της στάθμευσης, την ανάπλαση των πεζοδρομίων, φύτευση, κ.λ.π	ΣΑΤΑ	27.400,00	Ολοκληρώθηκε
32	Απαλλοτρίωση ιδιοκτησίας της "Παγοποιείον-Φυγείον Καβάλας Α.Ε." στις οδούς Τενέδου & Χρυσοστόμου Σμύρνης	Απαλλοτρίωση για την απόδοση του Κ.Χ στους πολίτες.	Πράσινο Ταμείο	1.874.800,00	Υλοποιείται
33	Μελέτη ανάπλασης οδού Φιλίππου και τμήματος οδού Κομνηνών	Τακτοποίηση της στάθμευσης παρά την οδό, αναβάθμιση πεζοδρομίων, φύτευση αυτών κ.λ.π)	ΣΑΤΑ	27.000,00	Ολοκληρώθηκε
34	Μελέτη ανάπλασης πλατείας Νεαπόλεως στην περιοχή των Ποταμουδίων	Μελέτη ανάπλασης πλατείας Νεαπόλεως στην περιοχή των Ποταμουδίων	ΣΑΤΑ	40.000,00	Υλοποιείται μέσω Προγραμματικής με το ΔΕΠΙΑΝ

35	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Καβάλας	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Καβάλας	Ε.Π. Υ.ΜΕ.ΠΕΡ.Α. Α 2014-2020	8.300.000,00	Υλοποιείται
36	Μελέτη στατικής επάρκειας 2ου Δημοτικού Σχολείου Καβάλας	Μελέτη στατικής επάρκειας 2ου Δημοτικού Σχολείου Καβάλας	ΣΑΤΑ	205.000,00	Υλοποιείται
37	Μελέτη άρσης επικινδυνότητας και αποκατάστασης της οδού MOMA	Μελέτη άρσης επικινδυνότητας και αποκατάστασης της οδού MOMA	ΣΑΤΑ	200.000,00	Υλοποιείται
38	Μελέτη στατικής επάρκειας και ενεργειακής αναβάθμισης κλειστού γυμναστηρίου Αλεξάνδρα Δήμογλου	Μελέτες για την πλήρη αναβάθμιση του κλειστού Γυμναστηρίου στο Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο "Αλεξάνδρα Δήμογλου"	ΣΑΤΑ	140.000,00	Υλοποιείται μέσω Προγραμματικής με το "Βιώσιμη Πόλη"
39	Κυκλοφοριακή Μελέτη στο Παλιού	Σκοπός της μελέτης είναι η βελτίωση της προσβασιμότητας, η βελτίωση της οδικής ασφάλειας στην περιοχή και η προστασία του περιβάλλοντος.	ΣΑΤΑ	60.000,00	Υλοποιείται μέσω Προγραμματικής με το "Βιώσιμη Πόλη"
40	Μελέτη οδικού άξονα Περιγιαλίου	Η εν λόγω οδός, σύμφωνα με τη λειτουργία που της έχει αποδοθεί από το χωρικό σχεδιασμό, αποτελεί κύρια αρτηρία, η οποία πρόκειται να αντικαταστήσει την υφιστάμενη παραλιακή οδό με σκοπό την ενοποίηση του παραλιακού μετώπου	ΣΑΤΑ	105.000,00	Υλοποιείται μέσω Προγραμματικής με το "Βιώσιμη Πόλη"
41	Εκπόνηση επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης δημοτικής περιουσίας	Εκπόνηση επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης δημοτικής περιουσίας	ΣΑΤΑ	8.000,00	Υλοποιείται μέσω Προγραμματικής με το "Βιώσιμη Πόλη"

42	Κεντρική Μονάδα επεξεργασίας μη επικίνδυνων αστικών στερεών αποβλήτων Δυτικού Τομέα ΠΑΜΘ (Καβάλας)	.Η ΜΕΑ θα δέχεται προς επεξεργασία (α) τα σύμμεικτα υπολειπόμενα Αστικά Στερεά Απόβλητα των δήμων ΠΕ Δράμας και ΠΕ Καβάλας και (β) τα προδιαλεγμένα οργανικά απόβλητα των Δ. Καβάλας και Νέστου. Περιλαμβάνονται οι εργασίες και η προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού	Ε.Π. Υ.ΜΕ.ΠΕΡ.Α. Α 2014-2020	30.500.000,00	Σύνταξη τευχών δημοπράτησης
43	Βελτίωση προσβασιμότητας σε αγροτική οδοποιία του Δήμου Καβάλας	Βελτίωση προσβασιμότητας σε αγροτική οδοποιία του Δήμου Καβάλας	Αντώνης Τρίτσης	1.400.000,00	Υλοποιείται
44	URGE - Circular Building Cities	Στόχος του έργου αυτού αποτελεί ο σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την κυκλική οικονομία που αφορά στα απορρίμματα του κατασκευαστικού κλάδου  Υλοποίηση του στόχου της ΕΕ (20/20/20) για τη μείωση των εκπομπών CO2 (και ενδεχομένως άλλων αερίων του θερμοκηπίου) κατά έως το 2030	URBACT III	60.876,22 €	Υλοποιείται η Β' Φάση
45	Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας και Κλίματος (ΣΔΑΕΚ)	Η υιοθέτηση μιας κοινής προσέγγισης αναφορικά με τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και την προσαρμογή και	ΣΑΤΑ	30.000,00 €	Σύνταξη τευχών δημοπράτησης

		ανθεκτικότητα σε αυτήν			
--	--	------------------------	--	--	--

Πηγή: Δ/ση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου Καβάλας

Πίνακας 3.4: Πράξεις που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση και σχετίζονται με το «Περιβάλλον & την Ποιότητα Ζωής»

α/α	Τίτλος	Σύντομη Περιγραφή	Χρηματοδοτικό Έργαλειο	Π/Υ	Κατάσταση
1	Εξειδικευμένες δράσεις/ενέργειες και εφαρμογή ευφυών τεχνολογιών για την ανάπτυξη "Έξυπνης πόλης"	Σύστημα συλλογής και διαχείρισης μετεωρολογικών, υδρομετρικών και περιβαλλοντικών δεδομένων, Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας, Προμήθεια και εγκατάσταση Κεντρικού Συστήματος Ελέγχου Φωτεινής Σηματοδότησης και Διαχείρισης Κυκλοφορίας, Συστήματα Έξυπνης Διάβασης Πεζών, Ηχητικά Συστήματα Προειδοποίησης για ΑμεΑ, Συστήματα έγκαιρης ενημέρωσης του κοινού μέσω πινακίδων μεταβλητών μηνυμάτων επί της οδού και με infokiosks σε πεζοδρόμους και πλατείες	Αντώνης Τρίτσης	2.600.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση
2	Μελέτες εκσυγχρονισμού-αναβάθμισης της δημοτικής αγοράς	Μελέτες ενεργειακής αναβάθμισης του κτιρίου της Δημοτικής Αγοράς Καβάλας	Αντώνης Τρίτσης	1.250.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση
3	Δράσεις ηλεκτροκίνησης Δήμου Καβάλας	Δράσεις ηλεκτροκίνησης Δήμου Καβάλας	Αντώνης Τρίτσης	1.900.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση
4	Γωνιές ανακύκλωσης και εξοπλισμός διακριτής	Δημιουργία γωνιών ανακύκλωσης σε 80	Αντώνης Τρίτσης	5.220.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση

	συλλογής στο Δήμο Καβάλας	σχολεία και 21 σε διάφορα σημεία του Δήμου			
5	Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Προσεισμικού ελέγχου κρίσιμων υποδομών του Δήμου Καβάλας	Προσεισμικός Έλεγχος σχολικών κτιρίων και άλλων κρίσιμων δημοτικών κτιρίων, εκπόνηση μελέτης για 2 από αυτά που παρουσιάζουν προβλήματα και υλοποίηση των απαιτούμενων εργασιών	Αντώνης Τρίτσης	150.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση
6	Ενεργοποίηση Ενεργειακής Κοινότητας	Συνεταιρισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα μεταξύ του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων με στόχο την ενεργειακή κοινωνική πολιτική, την ενίσχυση της αποδοτικής χρήσης των πόρων και τη μετάβαση σε μια καθαρή, κυκλική οικονομία.	Ίδια έσοδα	30.000,00	Ωρίμανση για υποβολή αίτησης για άδεια λειτουργίας φωτοβολταϊκού πάρκου

Πηγή: Δ/ση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου Καβάλας

## Άξονας Προτεραιότητας 2:

Πίνακας 3.5: Πράξεις που ολοκληρώθηκαν ή υλοποιούνται και σχετίζονται με τον τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός»

α/α	Τίτλος	Σύντομη Περιγραφή	Χρηματοδοτικό Εργαλείο	Π/Υ	Κατάσταση	ΠΕΔΙΟ
1.	Ανακαίνιση και κατασκευή προσθήκης κατ'έκταση στο 21ο Δημοτικό Σχολείο Καβάλας	Ανακαίνιση του σχολείου και προσθήκη αιθουσών	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	2.260.000,00	Ολοκληρώθηκε	ΠΑΙΔΕΙΑ
2.	Κέντρο Συμβουλευτικής Υποστήριξης Γυναικών	Λειτουργία του Κέντρου συμβουλευτικής υποστήριξης	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2021	568.871,00	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

	θυμάτων βίας Δήμου Καβάλας	Γυναικών θυμάτων βίας				
3.	Αποκεντρωμένες προμήθειες τροφίμων και βασικής ύλης συνδρομής. 2015- 2016	Διανομή Τροφίμων και ειδών ΒΥΣ, Παροχή συνοδευτικών μέτρων	Ε.Π."Επισιτισ- τικής και βασικής υλικής συνδρομής" TEBA 2014- 2020	1.500.000,00	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚ Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ
4.	Αποκεντρωμένες προμήθειες τροφίμων και βασικής ύλης συνδρομής. 2018- 2019	Διανομή Τροφίμων και ειδών ΒΥΣ, Παροχή συνοδευτικών μέτρων	Ε.Π."Επισιτισ- τικής και βασικής υλικής συνδρομής" TEBA 2014- 2020	3.636.155,68	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚ Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ
5.	Αποκατάσταση Μεγάλης Λέσχης	Αποκατάσταση ενός κτιρίου χαρακτηρισμένου ως "έργο τέχνης" και "ιστορικό διατηρητέο μνημείο" και απόδοσή του στην τοπική κοινωνία προς χρήση.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014- 2020	2.100.000,00	Ολοκληρώθηκ ε	ΠΟΛΙΤΙΣΜ ΟΣ
6.	Πολιτιστικό Κέντρο Δήμου Καβάλας (διαμόρφωση εσωτερικών χώρων και προμήθεια εξοπλισμού)	Διαμόρφωση του εσωτερικού του κτιρίου της Δημοτικής Καπναποθήκης Καβάλας, προμήθεια & εγκατάσταση επίπλων & ειδικών κατασκευών, φωτιστικών σωμάτων & συστημάτων ελέγχου, πληροφορικής & επικοινωνιών, υλικού εκθέσεων & μουσειακών κουκλών, καθώς & εργασίες συντήρησης & αποκατάστασης μουσειακών αντικειμένων, για να	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014- 2020	730.000,00	Υλοποιείται	ΠΟΛΙΤΙΣΜ ΟΣ

		φιλοξενήσει τις ακόλουθες χρήσεις του Πολιτιστικού Κέντρου Δήμου Καβάλας: • Ιστορικό αρχείο Δήμου Καβάλας • Έκθεση έργων και αρχείου Πολύγνωτου Βαγή • Εικαστική Έκθεση Δήμου Καβάλας • Λαογραφική Έκθεση Δήμου Καβάλας • Αίθουσες περιοδικών εκθέσεων • Αίθουσες πολλαπλών εκδηλώσεων				
7.	Κέντρο Κοινότητας	Δημιουργία ενός τοπικού σημείου αναφοράς για την υποδοχή, εξυπηρέτηση, και διασύνδεση των πολιτών με υπηρεσίες που συνδέονται με την απασχόληση, την ανακούφιση των κοινωνικά ευάλωτων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	1.080.000,00	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
8.	Επισκευή, συντήρηση σχολικών κτιρίων & αύλειων χώρων	Παρεμβάσεις σε διάφορα σχολικά κτίρια και αυλές	ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ Π & ΣΑΤΑ	900.000,00	Υλοποιείται	ΠΑΙΔΕΙΑ
9.	Ενεργειακή αναβάθμιση 12ου Δημοτικού Σχολείου Καβάλας	Παρεμβάσεις για την ενεργειακή αναβάθμιση αλλά και τη βελτίωση προσβασιμότητας ΑμεΑ στο σχολικό συγκρότημα	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	2.060.000,00	Υλοποιείται	ΠΑΙΔΕΙΑ
10.	Αποκατάσταση κτιρίων στο Χερσαίο Τείχος και προμήθεια εξοπλισμού κτιρίων και ακάλυπτου	Δημιουργία ανοικτού κέντρου συντήρησης αρχαιοτήτων και πολιτιστικού χώρου	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	790.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ



	χώρου, για εγκατάσταση πολιτιστικών δραστηριοτήτων.					
11.	Πρόγραμμα κατάρτισης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων σε ειδικότητες του Τομέα Τουρισμού - Πολιτισμού	Εκπαίδευση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων σε τεχνικές κεραμικής και αγγειοπλαστικής, σχεδιασμού, κατασκευής και επισκευής ξύλινων σκαφών, επεξεργασίας και δεματοποίησης καπνού και γραφιστικές τέχνες	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	240.000,00	Υλοποιείται	ΠΑΙΔΕΙΑ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
12.	Σύνταξη μελέτης νέου κλειστού γυμναστηρίου Περιγαλίου	Σύνταξη όλων των απαραίτητων μελετών για τη κατασκευή νέου κλειστού Γυμναστηρίου στο Περιγαλί	Επιχορήγηση ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ Π & ΣΑΤΑ	1.100.000,00	Υλοποιείται	ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ
13.	Δημιουργία ολοκληρωμένων τουριστικών προσβάσιμων θαλάσσιων προορισμών Δήμου Καβάλας	Προμήθεια και τοποθέτηση εξοπλισμού για την αυτόνομη πρόσβαση ΑμεΑ στη παραλία της Ραψάνης, του Παληού, του Περιγαλίου και της Καρβάλης	Ε.Π.ΑΝ.Ε.Κ 2014-2020	225.000,00	Δημοπράτηση	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
14.	Κατασκευή ραμπών και χώρων υγιεινής για την πρόσβαση και την εξυπηρέτηση ΑμεΑ σε σχολικές μονάδες του Δήμου Καβάλας	Κατασκευή ραμπών και χώρων υγιεινής για την πρόσβαση και την εξυπηρέτηση ΑμεΑ σε σχολικές μονάδες του Δήμου Καβάλας	ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ Π & ΣΑΤΑ	280.000,00	Δημοπράτηση	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
15.	Αναβάθμιση υποδομών του ΔΑΚ Αλεξάνδρα Δήμογλου	Αναβάθμιση γηπέδων μπάσκετ, στίβου κ.λ.π καθώς και του φωτισμού	ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ Π & ΣΑΤΑ	1.350.000,00	Υλοποιείται	ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

		αυτών και του περιβάλλοντα χώρου				
16.	Ανακαίνιση-αναβάθμιση Γυμνασίου - Λυκείου Κρηνίδων	Ανακαίνιση-αναβάθμιση Γυμνασίου - Λυκείου Κρηνίδων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020	2.000.000,00	Δημοπράτηση	ΠΑΙΔΕΙΑ
17.	Ολοκληρωμένο σύστημα ενημέρωσης και πληροφόρησης επισκεπτών και πολιτών του Δήμου Καβάλας	Εγκατάσταση διαδραστικού τουριστικού κατάστηματος (Infopoint) για την προβολή του τουριστικού και πολιτιστικού προϊόντος της περιοχής, που θα παρέχει στους επισκέπτες καινοτόμους και εναλλακτικούς τρόπους πληροφόρησης καθώς και «βιωματική» περιήγηση στον χώρο και στον χρόνο, διαδραστικό χάρτη με τα σημεία ενδιαφέροντος, σύγχρονη ξενάγηση στην πόλη και παροχή σύγχρονων καθημερινών πληροφοριών.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	335.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
18.	Ανάγερση νέου Μουσικού Σχολείου	Μελέτες και ανέγερση νέου Μουσικού Σχολείου σε οικόπεδο στην περιοχή Περιγιαλίου			Υποβλήθηκε αίτημα στην ΚΤΥΠ Α.Ε.	ΠΑΙΔΕΙΑ
19.	Τεχνική μελέτη για τη διαμόρφωση των χώρων του Πολιτιστικού Κέντρου του Δήμου Καβάλας	Για την μετατροπή της τέταρτης πτέρυγας του πολιτιστικού κέντρου σε Μουσείο Καπνού προβλέπεται να γίνουν μια σειρά επεμβάσεων -	ΣΑΤΑ	90.000,00	Υλοποιείται	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

		τροποποιήσεων που επιφέρουν και αλλαγές στις ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις του κτιρίου.				
20.	Μελέτη εφαρμογής για το Μουσείο Καπνού	Αρχιτεκτονική, Μουσειολογική και Μουσειογραφική μελέτη για τη δημιουργία του Μουσείου Καπνού στη 4η πτέρυγα του Πολιτιστικού κέντρου του Δήμου Καβάλας	Πανελλήνιο Σύνδεσμο Βιομηχανιών Μεταποίησης και Εταιρειών Εμπορίας Καπνού	80.000,00	Ολοκληρώθηκε	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
21.	Μελέτη στατικής επάρκειας και ενεργειακής αναβάθμισης κλειστού γυμναστηρίου Αλεξάνδρα Δήμογλου	Μελέτες για την πλήρη αναβάθμιση του κλειστού Γυμναστηρίου στο Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο "Αλεξάνδρα Δήμογλου"	ΣΑΤΑ	140.000,00	Υλοποιείται μέσω Προγραμματικής με το "Βιώσιμη Πόλη"	ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ
22.	Επέκταση ηλεκτροφωτισμού και τροφοδοσίας ελλειμνισμένων σκαφών - Επίστρωση στον προσήνεμο μόλο του κεντρικού λιμένα Καβάλας	Επέκταση ηλεκτροφωτισμού και τροφοδοσίας ελλειμνισμένων σκαφών - Επίστρωση στον προσήνεμο μόλο του κεντρικού λιμένα Καβάλας	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	1.550.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ
23.	Λειτουργία Κοινωνικού Παντοπωλείου	Διανομή τροφίμων σε ευάλωτα νοικοκυριά	Τακτικά έσοδα του Δήμου	150.000,00/έτος	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
24.	ΚΕΠ Υγείας	Προληπτική Ιατρική - Προαγωγή Υγείας	Τακτικά έσοδα του Δήμου (αφορά στη συντήρηση του λογισμικού)	1.240,00/έτος	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

25.	Έκτακτες Οικονομικές Ενισχύσεις	Εφάπαξ Οικονομική ενίσχυση ευάλωτων νοικοκυριών	Τακτικά έσοδα του Δήμου	90.000,00	Υλοποιείται	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ
26.	Αποκατάσταση της βορειοανατολικής πύλης (Πλ12) στην οχύρωση της κάτω πόλης της Καβάλας και διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου	Αποκατάσταση πύλης (Πλ12) που ανοίγεται στο βορειοανατολικό σκέλος της οχύρωσης της κάτω πόλης της Καβάλας, διαμόρφωση του χώρου εξωτερικά του τείχους ως χώρου ανοικτών πολιτιστικών εκδηλώσεων, τοποθέτηση πινακίδων ενημέρωσης και για άτομα με ειδικές ανάγκες και προμήθεια και εγκατάσταση συστήματος ασφαλείας στο κτίριο του κέντρου συντήρησης.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	300.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
27.	Μελέτη αξιοποίησης του κτιριακού αποθέματος των καπναποθηκών στην Καβάλα	Εκπόνηση masterplan για την καταγραφή και αποτύπωση όλων των καπναποθηκών της Καβάλας, παραμετροποίηση των κτιρίων αυτών με βάση τα χαρακτηριστικά τους, αναζήτηση σεναρίων επανάχρησης, κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου αξιοποίησης μιας καπναποθήκης, αναζήτηση ενός βιώσιμου μοντέλου φορέα διαχείρισης για το σύνολο των καπναποθηκών της πόλης με σκοπό τη	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	74.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

		διευκόλυνση της εξεύρεσης χρηματοδοτικών εργαλείων και πιθανών επενδυτών για την ανάδειξη και αξιοποίησή τους.				
28.	Διερεύνηση χωροθέτησης υποδομών προσβασιμότητας της παλαιάς πόλης της Καβάλας	Δημιουργία συνόλου δεδομένων, τοπογραφικών, αρχιτεκτονικών, αρχαιολογικών και κτηματολογικών, τα οποία θα οδηγήσουν σε προτάσεις χωροθέτησης και τρόπους πρόσβασης της κάτω πόλης με την ιστορική συνοικία της Παναγίας (ασανσέρ, σκάλες, νέες προσβάσεις, περιμετρική διαδρομή).	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	100.00,00	Ολοκληρώθηκε	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
29.	Άρση ανισοτήτων, κοινωνική ενσωμάτωση και πληροφόρηση για όλους	Καταγραφή της προσβασιμότητας στην περιοχή παρέμβασης της Στρατηγικής ΒΑΑ Καβάλας, ψηφιοποίηση των συλλεχθέντων στοιχείων, για την περαιτέρω ενσωμάτωση και αξιοποίησή τους από τις ψηφιακές εφαρμογές της Πράξης «Ολοκληρωμένο σύστημα ενημέρωσης και πληροφόρησης επισκεπτών και πολιτών του Δήμου Καβάλας» και δημιουργία «Οδηγού για κατοίκους και επισκέπτες με μειωμένα	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	50.000,00	Ολοκληρώθηκε	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

		κινητικότητα του Δήμου Καβάλας» σε ελληνικά και αγγλικά, και σε εναλλακτικές, ισοδύναμες, ψηφιακές μορφές για αναγνώστες με αναπηρίες διαφόρων κατηγοριών.				
30.	[frúrio] 2020: Ένας σύγχρονος χώρος εμπειρίας	Περιλαμβάνεται μια σειρά παρεμβάσεων για την ανάδειξη των χώρων του Φρουρίου (Κοιτώνας Αξιοματικών, Κυκλικός Πύργος, Φυλακή, Περίβολο), τη δημιουργία περιεχομένου, τον εμπλουτισμό της εμπειρίας του επισκέπτη, καθώς και την ανάπτυξη ταυτότητας του Φρουρίου ως χώρου εμπειρίας και πολιτισμού.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	680.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
31.	Σύστημα marketing της πόλης της Καβάλας	Η στρατηγική μάρκετινγκ επιδιώκει να αναδείξει την Καβάλα ως ένα μεσογειακό ορόσημο, τουριστικού, ερευνητικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει τρία (3) υποέργα: 1) το σχέδιο μάρκετινγκ (ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, προσδιορισμός στρατηγικών στόχων, καλές πρακτικές, σχέδιο μάρκετινγκ), το τοπικό σύμφωνο	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	205.000,00	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

		ποιότητας (συναντήσεις εργασίας, εκπόνηση διερευνητικής μελέτης, συμβουλευτική επιχειρήσεων για ένταξη στο Τ.Σ.Π.), το σχέδιο branding (μακέτες, λογότυπο, εφαρμογές, σχέδιο merchandise).				
32.	CHERISH - Creating opportunities for regional growth through promoting cultural heritage of fishing communities in Europe	Ο στόχος του έργου είναι η προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς στις αλιευτικές κοινότητες προκειμένου να ενισχυθεί η ελκυστικότητα αυτών των περιοχών.	Interreg Europe	147.232 €	Υλοποιείται	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
33.	CREA CENTERS - Developing Cultural and Creative Industries in the Black Sea Basin	Στόχος του έργου είναι η εδραίωση και ανάπτυξη δομών και δικτύων για σχεδιαστές, επιχειρηματίες, ακαδημαϊκούς και καλλιτέχνες διαφορετικών ειδικοτήτων που δραστηριοποιούνται στους τομείς της πολιτιστικής και δημιουργικής βιομηχανίας.	ENI CBC Joint Operational Programme BLACK SEA BASIN 2014-2020	198.140,00 €	Υλοποιείται	ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

Πηγή: Δ/ση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου Καβάλας

Πίνακας 3.6: Πράξεις που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση και σχετίζονται με τον τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός»

α/α	Τίτλος	Σύντομη Περιγραφή	Χρηματοδοτικό Εργαλείο	Π/Υ	Κατάσταση	ΠΕΛΙΟ
-----	--------	-------------------	------------------------	-----	-----------	-------

1.	Προμήθεια εξοπλισμού και εφαρμογή "Εξυπνης βιβλιοθήκης"	Εφαρμογή διαδικτυακών υπηρεσιών και δυνατότητα πρόσβασης στο δημόσιο κατάλογο μέσω έξυπνων συσκευών, με ίσες δυνατότητες προς όλους (AMEA) και με διευκόλυνση των πολιτών στην επικοινωνία τους με τη βιβλιοθήκη και χρήση των υπηρεσιών της μέσω ανέπαφων συναλλαγών.	Αντώνης Τρίτσης	140.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση	ΠΑΙΔΕΙΑ
2.	Δημιουργία Κήπου Ηρώων στην πόλη της Καβάλας: ανάδειξη και ψηφιακή προβολή του αγώνα, της δράσης και της συμβολής τους στην Εθνική Παλιγγενεσία	Δημιουργία του «Κήπου Ηρώων» στον Δημοτικό Κήπο Καβάλας με ο φωτισμό του Μνημείου Ηρώων του Δημοτικού Κήπου, την παραγωγή και προβολή επετειακού ντοκιμαντέρ της ιστορίας των ηρώων στην τηλεόραση και σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τη δημιουργία, εγκατάσταση και λειτουργία διαδραστικού πολυμεσικού οδηγού για φορητές συσκευές, καθώς και διαδραστικών εκπαιδευτικών παιχνιδιών	Αντώνης Τρίτσης	200.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
3.	Καβάλα μια πόλη Μουσείο	Ανάπτυξη μίας σειράς διαδραστικών και πολυμεσικών εφαρμογών που θα παρέχουν στο κοινό μια ιδιαίτερη προσωπική και βιοματική εμπειρία «επίσκεψης» στην	Ε.Π.ΑΝ.Ε.Κ 2014-2020	535.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ



		Καβάλα του 19ου και των αρχών του 20ου αιώνα.				
4.	Βελτίωση υποδομών προσχολικής εκπαίδευσης Δήμου Καβάλας	Εργασίες πυροπροστασίας στους παιδικούς σταθμούς	Αντώνης Τρίτσης	890.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση	ΠΡΟΝΟΙΑ
5.	Εκπόνηση μελετών για την ανέγερση κτιρίων ΕΝ.Ε.Ε.ΓΥ.Λ. και Ε.Ε.Ε.Ε.Κ. στο Δήμο Καβάλας	Εκπόνηση μελετών για την ανέγερση 2 συστεγαζόμενων ειδικών σχολείων σε οικόπεδο του Περιγαλιού	Αντώνης Τρίτσης	1.200.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση	ΠΑΙΔΕΙΑ

Πηγή: Δ/ση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου Καβάλας

### Άξονας Προτεραιότητας 3:

Πίνακας 3.7: Πράξεις που υποβλήθηκαν για χρηματοδότηση και σχετίζονται με τον τομέα «Τοπική Οικονομία και Ανάπτυξη»

α/α	Τίτλος	Σύντομη Περιγραφή	Χρηματοδοτικό Εργαλείο	Π/Υ	Κατάσταση
1	Ανοικτό κέντρο εμπορίου Δήμου Καβάλας	Διαμόρφωση της περιοχής πέριξ του Αγ.Νικολάου και της οδού Κουντουριώτου για τη δημιουργία ανοικτού κέντρου εμπορίου	Ε.Π.ΑΝ.Ε.Κ 2014-2020	1.800.000,00	Υλοποιείται
2	Εξειδικευμένες δράσεις/ενέργειες και εφαρμογή ευφυών τεχνολογιών για την ανάπτυξη "Εξυπνης πόλης"	Δημιουργία εργαστηρίου τεχνολογιών STEM, μια δράση που στοχεύει στην προώθηση της νεανικής επιχειρηματικότητας σε μαθητές της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και σε φοιτητές, εγκατάσταση Πλατφόρμας αναπτυξιακής δικτύωσης επιχειρήσεων, Πληροφοριακού δίκτυου επιχειρήσεων με τον Δήμο Καβάλας, Ανάπτυξη Πλατφόρμας εύρεσης εργασίας	Αντώνης Τρίτσης	180.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση

3	Μελέτες εκσυγχρονισμού-αναβάθμισης της δημοτικής αγοράς	Μελέτες εκσυγχρονισμού-αναβάθμισης του κτιρίου της Δημοτικής Αγοράς Καβάλας	Αντώνης Τρίτσης	1.250.000,00	Υποβλήθηκε προς χρηματοδότηση
4	Πρόγραμμα κατάρτισης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων σε ειδικότητες του Τομέα Τουρισμού - Πολιτισμού	Εκπαίδευση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων σε τεχνικές κεραμικής και αγγειοπλαστικής, σχεδιασμού, κατασκευής και επισκευής ξύλινων σκαφών, επεξεργασίας και δεματοποίησης καπνού και γραφιστικές τέχνες	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	240.000,00	Δημοπράτηση
5	Κέντρο στήριξης Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας στους τομείς του Τουρισμού- Πολιτισμού και των δημιουργικών βιομηχανιών (creative industries)	Ανάπτυξη προϋποθέσεων για απόκτηση επιχειρηματικών δεξιοτήτων και επαγγελματικής εμπειρίας σε τελειόφοιτους ή νέους απόφοιτους μέσω κατάλληλων μηχανισμών	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	310.000,00	Υλοποιείται
6	Μελέτη αξιοποίησης του κτιριακού αποθέματος των καπναποθηκών στην Καβάλα	Εκπόνηση masterplan για την καταγραφή και αποτύπωση όλων των καπναποθηκών της Καβάλας, παραμετροποίηση των κτιρίων αυτών με βάση τα χαρακτηριστικά τους, αναζήτηση σεναρίων επανάχρησης, κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου αξιοποίησης μιας καπναποθήκης, αναζήτηση ενός βιώσιμου μοντέλου φορέα διαχείρισης για το σύνολο των καπναποθηκών της πόλης με σκοπό τη διευκόλυνση της εξεύρεσης χρηματοδοτικών εργαλείων και πιθανών επενδυτών για την ανάδειξη και αξιοποίησή τους.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 ΒΑΑ	74.000,00	Υλοποιείται

7	Σύστημα marketing της πόλης της Καβάλας	Η στρατηγική μάρκετινγκ επιδιώκει να αναδείξει την Καβάλα ως ένα μεσογειακό ορόσημο, τουριστικού, ερευνητικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει τρία (3) υποέργα: 1) το σχέδιο μάρκετινγκ (ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, προσδιορισμός στρατηγικών στόχων, καλές πρακτικές, σχέδιο μάρκετινγκ), το τοπικό σύμφωνο ποιότητας (συναντήσεις εργασίας, εκπόνηση διερευνητικής μελέτης, συμβουλευτική επιχειρήσεων για ένταξη στο Τ.Σ.Π.), το σχέδιο branding (μακέτες, λογότυπο, εφαρμογές, σχέδιο merchandise).	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΜΘ 2014-2020 BAA	205.000,00	Υλοποιείται
8	Making Spend Matter	Σκοπός του έργου είναι να αναδείξει τις δυνατότητες των δήμων να επιλέγουν τοπικούς προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών, όπου αυτό είναι δυνατό με βάση το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο, ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο την τοπική οικονομία	Urbact III	50.518,72 €	Ολοκληρώθηκε
9	CHERISH - Creating opportunities for regional growth through promoting cultural heritage of fishing communities in Europe	Ο στόχος του έργου είναι η προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς στις αλιευτικές κοινότητες προκειμένου να ενισχυθεί η ελκυστικότητα αυτών των περιοχών.	Interreg Europe	147.232 €	Υλοποιείται

Πηγή: Δ/ση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Ψηφιακών Υπηρεσιών Δήμου Καβάλας

Στους παραπάνω πίνακες συμπεριλαμβάνονται και όλα τα έργα των παράλληλων στρατηγικών που υλοποιεί ο Δήμος Καβάλας με στόχο μια προσπάθεια ολοκληρωμένης εφαρμογής της στρατηγικής του – Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, Στρατηγική Έξυπνης Πόλης.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι για την υλοποίηση των στόχων του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού ο Δήμος Καβάλας συμμετέχει σε δίκτυα πόλεων, εταιρικά σχήματα, συνάπτει προγραμματικές συμβάσεις, υπογράφει μνημόνια συνεργασίας με ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις

διεθνείς σχέσεις με πόλεις του εξωτερικού ώστε μέσω της ανταλλαγής εμπειριών κι τεχνογνωσίας να προσθέτει ακόμη ένα εργαλείο στην προσπάθεια για τη επίτευξη των στόχων του.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνετε πως πράγματι γίνεται μία συνολική προσπάθεια να εφαρμοστεί ο σχεδιασμός ανάπτυξης του Δήμου Καβάλας σύμφωνα με τα όσα περιλαμβάνονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό του σχεδιασμό και ότι οι εμπλεκόμενοι συμβάλλουν τα μέγιστα προς αυτή την κατεύθυνση. Υπάρχουν όμως και δεδομένα τα οποία πρέπει να αποτυπωθούν διότι επηρέασαν και επηρεάζουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και αποτέλεσαν αλλαγές στις οποίες τάχιστα έπρεπε να προσαρμοστεί ο οργανισμός.

Η οικονομική κρίση, το μεταναστευτικό, η πανδημία του Covid – 19, η ενεργειακή κρίση, ο πόλεμος στην Ουκρανία και οι συνέπειές του στην οικονομία και τέλος η κινητικότητα των υπαλλήλων είχαν ως αποτέλεσμα την ανάγκη του οργανισμού να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες με γρήγορους ρυθμούς, να απορροφήσει τους κραδασμούς που προήλθαν από τα παραπάνω και να προσπαθήσει να συνεχίσει τη λειτουργία του προς όφελος του Δήμου.

Παρόλα τα παραπάνω προβλήματα που κατά γενική ομολογία επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου, έχει ήδη ξεκινήσει η χάραξη της στρατηγικής για τη νέα προγραμματική περίοδο δίνοντας αρχικά έμφαση στο Σχέδιο της Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, προσανατολισμένη στην ένταξη μιας ολόκληρης περιοχής που θα αλλάξει ολοκληρωτικά τη μορφή της, θα αναβαθμίσει το αστικό περιβάλλον, θα ενισχύσει τη βιώσιμη αστική κινητικότητα, θα συμβάλλει στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος. Μια περιοχή που έχει ενταχθεί στο σχέδιο πόλεως και αναμένεται να αναπτυχθεί προς όφελος του ευρύτερου δήμου.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθούν οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού καθώς επίσης και η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Στη εν λόγω έρευνα επιλέχθηκε ο Δήμος Καβάλας ως μελέτη περίπτωσης και μέσα από την επεξεργασία ερωτηματολογίων να γίνει προσπάθεια να αναδειχθεί εάν εντοπίζεται το στρατηγικό κενό ή όχι.

## 4.1 Ερευνητικοί στόχοι

Βασικό ερευνητικό στόχο της παρούσης αποτελεί η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και συγκεκριμένα στο Δήμο Καβάλας με βασικό ερευνητικό ερώτημα εάν εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό Κενό στον συγκεκριμένο Δήμο.

Πέρα όμως από το κεντρικό ερευνητικό στόχο καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της έρευνας και στα αποτελέσματα αυτής παίζουν και οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι οι οποίοι και αποτυπώνονται παρακάτω:

- Επισκόπηση των στόχων όπως αυτοί έχουν τεθεί από το αρμόδιο Υπουργείο, για τους στόχους τους οποίους εξυπηρετεί η αποτύπωση της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και η εφαρμογή τους στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού.
- Επισκόπηση των χρηματοδοτικών εργαλείων που έχουν στη διάθεσή τους οι Δήμοι προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους στόχους του στρατηγικού και επιχειρησιακού τους σχεδιασμού.
- Επισκόπηση των ωφελειών αλλά και των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω προκύπτουν το κεντρικό και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα τα οποία διαπραγματεύεται η συγκεκριμένη έρευνα και αποτυπώνονται ως εξής:

- Εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό κενό στο Δήμο Καβάλας;
- Ποιοι είναι οι στόχοι οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσω της στρατηγικής και της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;
- Ποια είναι τα χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία έχουν στη διάθεσή τους οι Δήμοι προκειμένου να εξυπηρετήσουν τον στρατηγικό και επιχειρησιακό τους σχεδιασμό;
- Ποια είναι τα οφέλη αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

## 4.2 Μελέτη περίπτωσης

Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στους Δήμους καθώς και ο εντοπισμός ή όχι του στρατηγικού κενού αποτελεί το αντικείμενο της

παρούσης έρευνας. Προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο μέσα από τη σύνδεσή τους με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και την ανάλυση ερωτηματολογίων επιλέχθηκε ο Δήμος Καβάλας ως μελέτη περίπτωσης.

Σύμφωνα με τον Stake (1995) η μελέτη περίπτωσης είναι η μελέτη της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας μιας μεμονωμένης περίπτωσης, κατανοώντας τη δραστηριότητά της μέσα σε σημαντικές συνθήκες.

Ο Yin (2009) αποτυπώνει τρεις κατηγορίες που αφορούν στη μελέτη περίπτωσης:

- Η πρώτη αφορά στη μέθοδο η οποία εξαρτάται από τη χρήση των πληροφοριών από πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων. Τα αποδεικτικά στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν άμεσες παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, έγγραφα, και αρχεία. Τα στοιχεία και τα συμπεράσματα της περιπτωσιολογικής μελέτης θα βασίζονται στη συνέπεια των στοιχείων από αυτές τις πηγές και αυτά τα στοιχεία και τα συμπεράσματα μπορούν να εκφράζονται τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς όρους.
- Η δεύτερη αφορά στη μέθοδο η οποία υποθέτει έμμεσα έναν πλούτο δεδομένων, επειδή μια μελέτη περίπτωσης προορίζεται να εξετάσει ένα φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής του. Μια σημαντική ταυτόχρονη διερευνητική λειτουργία, που συνήθως θεωρείται δεδομένη, είναι η ανάγκη συλλογής δεδομένων περιπτωσιολογικών μελετών στον τομέα, συλλέγοντας δεδομένα σχετικά με το πλαίσιο, αν και κάτω από ασυνήθιστες συνθήκες μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να διεξαχθεί μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και τις δευτερεύουσες πηγές. Μια σημαντική τεχνική συνέπεια είναι ότι οι περιπτωσιολογικές μελέτες θα έχουν πάντα περισσότερες μεταβλητές ενδιαφέροντος από ότι τα σημεία δεδομένων, αποπλίζοντας αποτελεσματικά τις περισσότερες παραδοσιακές στατιστικές μεθόδους, οι οποίες απαιτούν την αντίστροφη κατάσταση.
- Η τρίτη αφορά στη μέθοδο η οποία περιλαμβάνει έρευνα που περιέχει μελέτες μεμονωμένων περιπτώσεων καθώς και μελέτες πολλαπλών περιπτώσεων. Η διαδικασία της γενίκευσης των αποτελεσμάτων των δύο τύπων περιπτωσιολογικής μελέτης εξαρτάται από την ανάπτυξη, τον έλεγχο, και την αναπαραγωγή των θεωρητικών προτάσεων (αναλυτική γενίκευση) - και όχι οποιεσδήποτε έννοιες που βασίζονται στην επιλογή των αριθμητικών

δειγμάτων και την προέκταση σε έναν πληθυσμό (στατιστική γενίκευση). Ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η εξειδίκευση και η δοκιμή των αντιμαχόμενων θεωριών ή εξηγήσεων, η οποία μπορεί να λάβει χώρα ακόμη και μέσα σε μια μελέτη περίπτωσης.

Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο καθώς διευκολύνει τον ερευνητή και σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ώστε να μπορέσει να εντοπίσει τη θεωρία στην οποία βασίζεται η έρευνά του.

Βέβαια αυτό δεν συνεπάγεται πως τα τελικά συμπεράσματα θα είναι εναρμονισμένα με τη θεωρία καθώς υφίσταται η πιθανότητα να διαψευστεί.

Τα κύρια λοιπόν χαρακτηριστικά αλλά και τα πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης είναι:

- Αποτελεί μια εις βάθος εξέταση του κεντρικού ερευνητικού ερωτήματος για το οποίο θεωρεί ο ερευνητής ότι τεκμηριώνεται από μία θεωρητική προσέγγιση
- Η έρευνα καταλήγει σε συμπεράσματα που να μην αφορούν την περίπτωση που έχει επιλεγεί αλλά δύναται να έχει και μεγαλύτερο εύρος εφαρμογής.
- Πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική
- Δίνει τη δυνατότητα να κατανοηθεί εις βάθος το φαινόμενο το οποίο ερευνάται.
- Δημιουργεί τη δυνατότητα της περαιτέρω εφαρμογής των συμπερασμάτων.

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί αν μέσω της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό κενό σύμφωνα με τη θεωρητική ανάλυση και την αποτύπωση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων.

Στόχος να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και πως αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να είναι αποτελεσματική να συμβάλλει ουσιαστικά στην τοπική ανάπτυξη, στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών αλλά και στη βέλτιστη λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος προς όφελος όλων.

### 4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων έγινε χρήση ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε για το σκοπό αυτό.

Επιλέχθηκε ως βασικό εργαλείο έρευνας διότι αποτελεί την πιο συνήθη μέθοδο συλλογής ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων.

Δομήθηκε σε τέσσερις ενότητες, με την πρώτη ενότητα να αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, τη δεύτερη στη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, την τρίτη στην υλοποίηση και την τέταρτη στα αποτελέσματα της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις:

- κλειστού τύπου
- ανοιχτού τύπου
- Διχοτομικές
- πολλαπλών απαντήσεων
- κλίμακας ιεράρχησης ανάμεσα από πέντε προκαθορισμένες εναλλακτικές απαντήσεις - Κλίμακα Likert

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα από 01 έως 09 Σεπτεμβρίου 2022 και το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στην ομάδα σύνταξης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Καβάλας η οποία αποτελείται από προϊσταμένους διευθύνσεων και προϊσταμένους τμημάτων τόσο του Δήμου Καβάλας όσο και των νομικών προσώπων και επιχειρήσεων αυτού καθώς επίσης και υπαλλήλους τμημάτων που συμμετέχουν τουλάχιστον σε ένα από τα στάδια κατάρτισης αλλά και εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Θεωρήθηκε ως δεδομένο ότι σε όσους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο έχουν άμεση σχέση με το καθορισμό του οράματος και τη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού, συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή και έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις ώστε να επιτυγχάνεται η προσαρμογή του οργανισμού στις αλλαγές, να επιλύουν τυχόν συγκρούσεις, να παρεμβαίνουν καίρια με τις κατάλληλες αποφάσεις ώστε να αντιμετωπίζονται ζητήματα τα οποία προκύπτουν, να αναθέτουν εργασίες, να θέτουν τις προτεραιότητες και τέλος να γνωρίζουν σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού και το νομικό πλαίσιο το οποίο διέπει του οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού.

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας εντοπίστηκαν θετικά στοιχεία όπως η εύκολη πρόσβαση στην ομάδα των ερωτώμενων αλλά και αρνητικά στοιχεία όπως η διαπίστωση ότι υπάρχουν υπηρεσιακοί παράγοντες που δεν γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό όχι μόνο τη χρησιμότητα της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού αλλά και τη συνολική διαδικασία που αφορά το σύνολο



των σταδίων εκπόνησης ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου στο Δήμο Καβάλας.

#### 4.4 Συλλογή δεδομένων

Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε απαραίτητο να αξιολογηθεί και να εγκριθεί από τον επιβλέποντα καθηγητή ώστε να υπάρχει η βεβαιότητα ότι οι τελικοί αποδέκτες δεν θα είχαν να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη συμπλήρωσή του.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε 35 υπαλλήλους του Δήμου Καβάλας, συμπεριλαμβανομένων των νομικών προσώπων και των επιχειρήσεων, μέσω google form.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω περιλάμβανε τέσσερις ενότητες και συγκεκριμένα:

Πρώτη Ενότητα: Πληροφορίες σχετικές τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, την εκπαιδευτική βαθμίδα, τη θέση τους στο φορέα καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Δεύτερη Ενότητα: Σχετική με τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού με έντεκα ερωτήσεις που είχαν ως στόχο να διερευνήσουν τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά το στάδιο εκπόνησης αλλά και τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διάρκειά του.

Τρίτη Ενότητα: Σχετική με την εφαρμογή με εννιά ερωτήσεις που είχαν ως στόχο να διερευνήσουν τις απόψεις των στελεχών σχετικά με την εφαρμογή, τη χρησιμότητά της αλλά και τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια υλοποίησης.

Τέταρτη Ενότητα: Αποτελέσματα εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού με έξι ερωτήσεις που είχαν ως στόχο να διερευνήσουν τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την εσωτερική αξιολόγηση και τη χρησιμότητας αυτής, καθώς επίσης και τον εντοπισμό προβλημάτων στο στάδιο αυτό.

Στις τρεις τελευταίες ενότητες εισήχθη και μια ερώτηση ανοιχτού τύπου ώστε να δοθεί η δυνατότητα στον ερωτώμενο να αναπτύξει τις απόψεις τους με σκοπό της εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων.

#### 4.5.1 Αναλυτική περιγραφή απαντήσεων

Με την ολοκλήρωση της έρευνας και τη συλλογή των δεδομένων όπως αυτά προέκυψαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω:

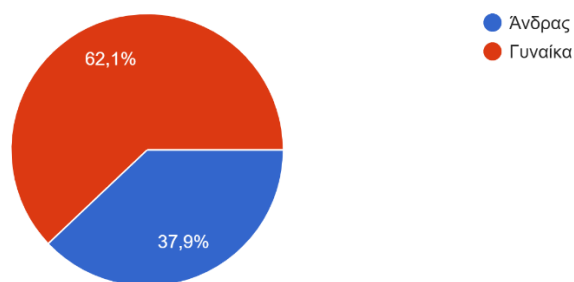
##### Ενότητα Πρώτη: Δημογραφικές Ερωτήσεις

Το σύνολο του δείγματος διαμορφώθηκε τελικώς στα 29 άτομα από τα 35 στα οποία εστάλη το ερωτηματολόγιο.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων οι 11 (37,9%) ήταν άνδρες ενώ οι 18 (62,1%) γυναίκες.

Διάγραμμα 4.1: Φύλο

Φύλο  
29 απαντήσεις

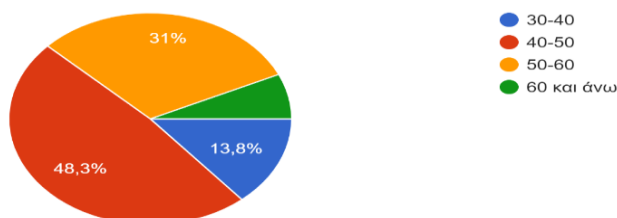


Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Το σύνολο των ερωτώμενων κατατάχθηκε στις ηλικίες μεταξύ 30-40 το 13,8%, 40-50 το 48,3%, 50-60 το 31% και από 60 ετών και άνω το 6,9%.

Διάγραμμα 4.2: Ηλικία

Ηλικία  
29 απαντήσεις



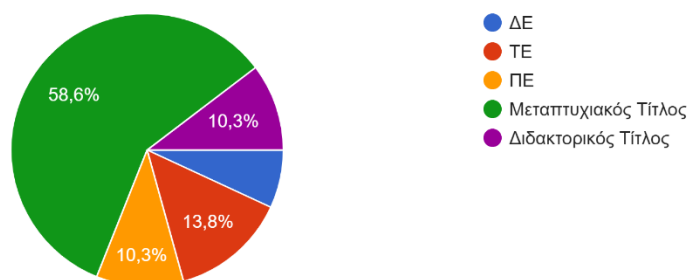
Πηγή: ερωτηματολόγιο

Σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης το 6,9% των ερωτώμενων είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 13,8% Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, το 10,3% Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, το 58,6% είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου και το 10,3% κάτοχος

Διδακτορικού Τίτλου. Στο σημείο αυτό παρατηρείται ότι είναι αρκετά υψηλό το επίπεδο των στελεχών που ασχολείται με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στο Δήμο Καβάλας.

Διάγραμμα 4.3: Βαθμίδα Εκπαίδευσης

Βαθμίδα Εκπαίδευσης  
29 απαντήσεις

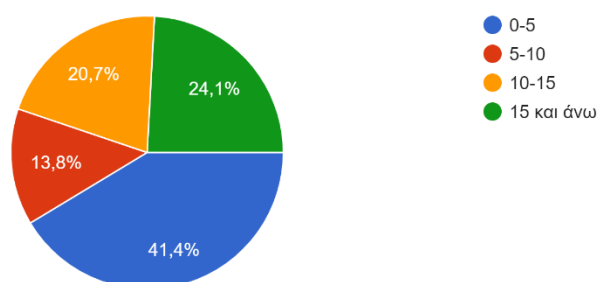


Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του Δήμου Καβάλας το 41,4% έχει από 0-5 έτη, το 13,8% από 5-10 έτη, το 20,7% από 10-15 έτη και 24,1% από 15 έτη και πάνω.

Διάγραμμα 4.4: Έτη προϋπηρεσίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Καβάλας

Έτη Προϋπηρεσίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Καβάλας  
29 απαντήσεις

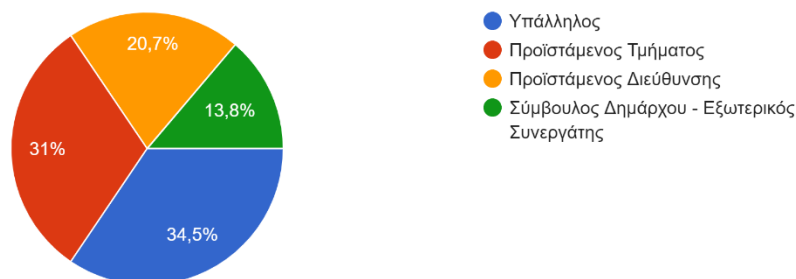


Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην τελευταία ερώτηση των δημογραφικών ερωτήσεων καταγράφεται η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στον φορέα το 34,5% είναι υπάλληλοι, το 31% Προϊστάμενοι Τμημάτων, το 20,7% Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και το 13,8% Σύμβουλοι – Εξωτερικοί Συνεργάτες του Δημάρχου.

Διάγραμμα 4.5: Θέση στο Φορέα

Θέση στο Φορέα  
29 απαντήσεις



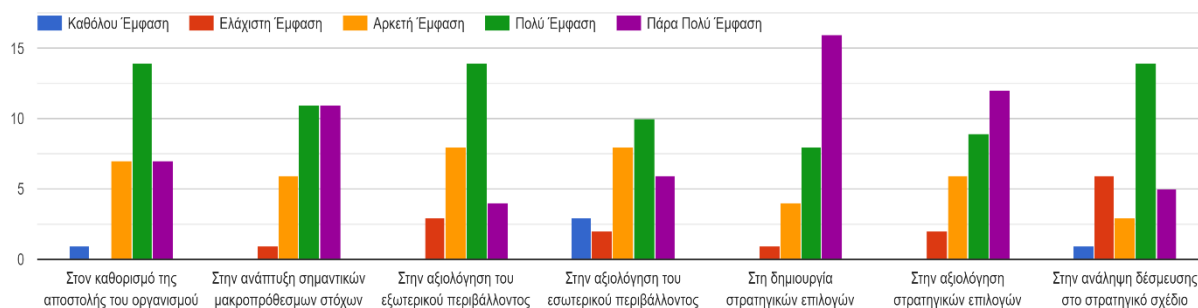
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

## Ενότητα Δεύτερη: Διαδικασία Κατάρτισης Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

### Ερώτηση 1<sup>η</sup> : Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δίνουν έμφαση:

Διάγραμμα 4.6: Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δίνουν έμφαση

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δίνουν έμφαση:



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων:

Πίνακας 4.1: Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές

	Καθόλου Έμφαση	Ελάχιστη Έμφαση	Αρκετή Έμφαση	Πολύ Έμφαση	Πάρα Πολύ Έμφαση
Στον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού	1	0	7	14	7
Στην ανάπτυξη σημαντικών μακροπρόθεσμων στόχων	0	1	6	11	11

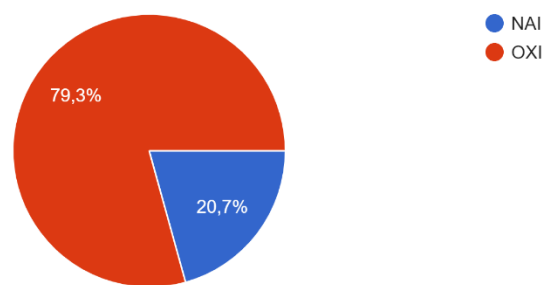
Στην αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος	0	3	8	14	4
Στην αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος	3	2	8	10	6
Στη δημιουργία στρατηγικών επιλογών	0	1	4	8	16
Στην αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών	0	2	6	9	12
Στην ανάληψη δέσμευσης στο στρατηγικό σχέδιο	1	6	3	14	5

Παρατηρείται ότι η άποψη που κυριαρχεί είναι ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δίνουν πολύ έμφαση στον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, ότι συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη σημαντικών μακροπρόθεσμων στόχων, στην αξιολόγηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος και στην ανάληψη δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ενώ πάρα πολύ έμφαση δίνει επίσης στην ανάπτυξη σημαντικών μακροπρόθεσμων στόχων, στη δημιουργία στρατηγικών επιλογών και στην αξιολόγηση αυτών.

### **Ερώτηση 2<sup>η</sup> : Γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τι είναι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός;**

Διάγραμμα 4.7: γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τι είναι ο στρατηγικός & επιχειρησιακός σχεδιασμός

Γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τι είναι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός;  
29 απαντήσεις



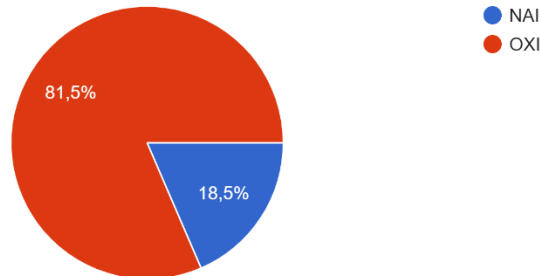
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 79,3% των ερωτώμενων απάντησε πως όχι δεν γνωρίζουν ενώ το 20,7% πως ναι γνωρίζουν.

### **Ερώτηση 3<sup>η</sup>: Γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

Διάγραμμα 4.8: γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τη διαδικασία κατάρτισης

Γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;  
27 απαντήσεις



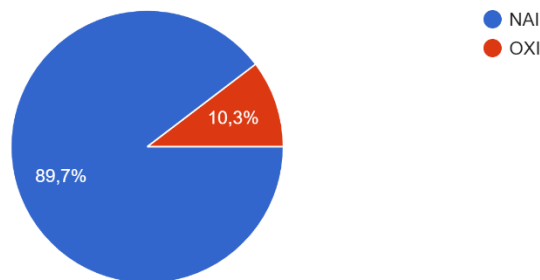
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 81,5% των ερωτώμενων απάντησε πως όχι δεν γνωρίζουν ενώ το 18,5% πως ναι γνωρίζουν.

**Ερώτηση 4<sup>η</sup> : Θεωρείτε χρονοβόρα τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

Διάγραμμα 4.9: Θεωρείτε χρονοβόρα τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

Θεωρείται χρονοβόρα τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;  
29 απαντήσεις



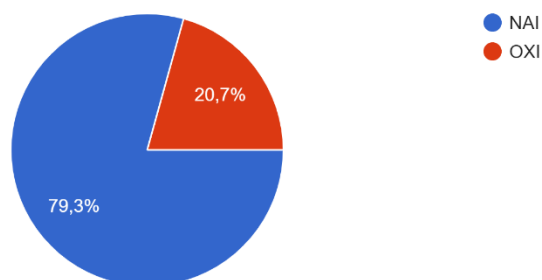
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 89,7% των ερωτώμενων απάντησε πως ναι είναι χρονοβόρα η σχετική διαδικασία ενώ το 10,3% απάντησε πως όχι δεν είναι.

**Ερώτηση 5<sup>η</sup> : Συμμετέχετε στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

Διάγραμμα 4.10: Συμμετέχετε στην κατάρτιση του στρατηγικού & επιχειρησιακού σχεδιασμού

Συμμετέχετε στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;  
29 απαντήσεις



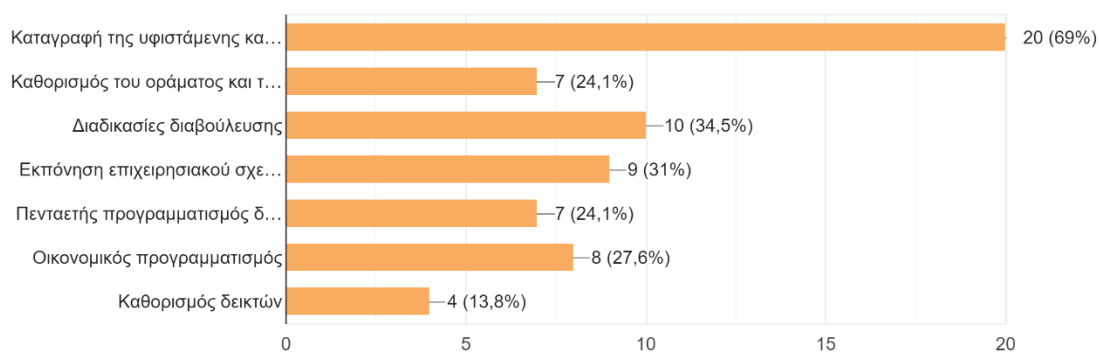
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 79,3% των ερωτώμενων απάντησε πως ναι συμμετέχει ενώ το 20,7% απάντησε πως όχι δεν συμμετέχει.

#### Ερώτηση 6<sup>η</sup> : Αν ναι, σε ποιο στάδιο συμμετέχετε;

Διάγραμμα 4.11: σε πιο στάδιο συμμετέχετε

Αν ναι, σε ποιο στάδιο συμμετέχετε;  
29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

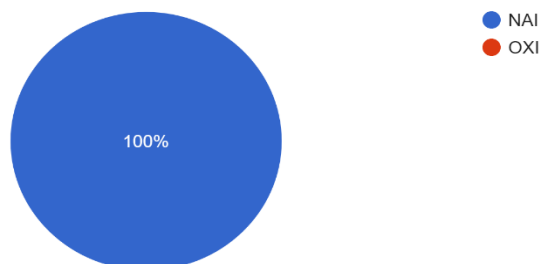
Στην ανωτέρω ερώτηση το 69% των ερωτώμενων απάντησε πως συμμετέχει στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, το 24,1% στον καθορισμό του οράματος και της στρατηγικής, το 34,5% στις διαδικασίες διαβούλευσης, το 31% στην εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου, το 24,1% στον πενταετή προγραμματισμό δράσεων, το 27,6% στον οικονομικό προγραμματισμό και μόλις το 13,8% στον καθορισμό των δεικτών.

Από τα ανωτέρω προκύπτει πως οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους συμμετέχουν κυρίως στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης ενώ μόλις τέσσερις από τους ερωτώμενους συμμετέχουν στον καθορισμό των δεικτών. Παράλληλα ορισμένοι από τους ερωτώμενους συμμετέχουν σε παραπάνω από ένα από τα στάδια κατάρτισης.

**Ερώτηση 7<sup>η</sup> : Θεωρείτε πως οι διαδικασίες διαβούλευσης τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλουν θετικά στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

Διάγραμμα 4.12: διαδικασίες διαβούλευσης

Θεωρείτε πως οι διαδικασίες διαβούλευσης τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλουν θετικά στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;  
29 απαντήσεις



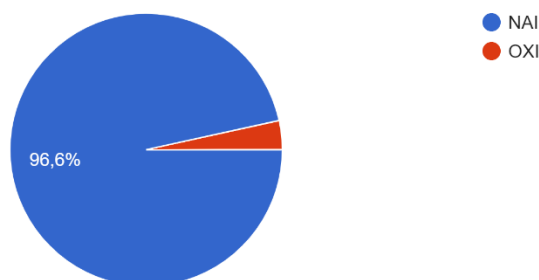
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 100% των ερωτώμενων θεωρεί πως η διαδικασία της διαβούλευσης συμβάλει θετικά στην κατάρτιση του του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Καβάλας.

**Ερώτηση 8<sup>η</sup> : Θεωρείτε πως ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου;**

Διάγραμμα 4.13: Θεωρείτε πως ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου

Θεωρείτε πως ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου;  
29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

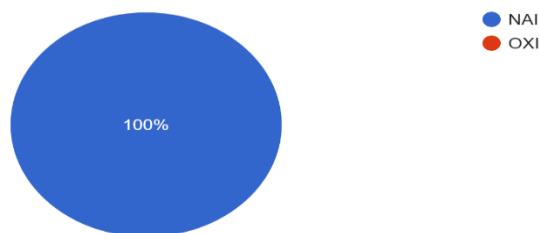


Στην ανωτέρω ερώτηση το 96,6% των ερωτώμενων θεωρεί πως ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του Δήμου ενώ μόλις το 3,4% θεωρεί πως όχι δεν συμβάλει.

**Ερώτηση 9<sup>η</sup> : Προκύπτουν δυσκολίες κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

Διάγραμμα 4.14: Προκύπτουν δυσκολίες κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Προκύπτουν δυσκολίες κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;  
29 απαντήσεις



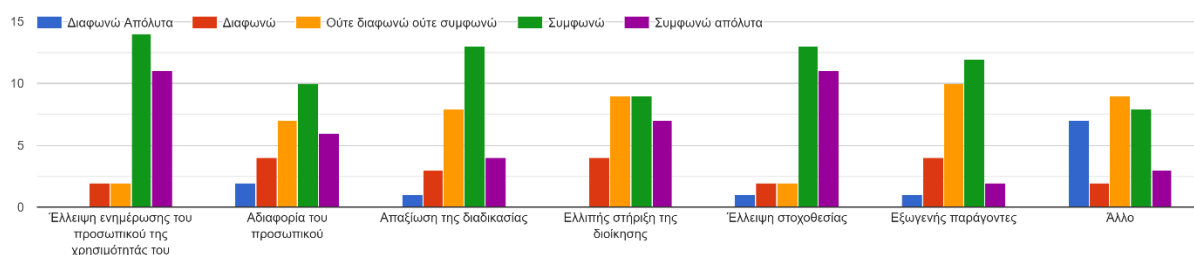
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 100% των ερωτώμενων θεωρεί πως ναι προκύπτουν δυσκολίες κατά τη σχετική διαδικασία.

**Ερώτηση 10<sup>η</sup> : Αν ναι, πιστεύετε ότι οφείλονται στην:**

Διάγραμμα 4.15: Δυσκολίες

Αν ναι, πιστεύετε ότι οφείλονται στην:



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων:

Πίνακας:4.2 Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Έλλειψη ενημέρωσης του προσωπικού της χρησιμότητάς του	0	2	2	14	11
Αδιαφορία του προσωπικού	2	4	7	10	6
Απαξίωση της διαδικασίας	1	3	8	13	4
Ελλιπής στήριξη της διοίκησης	0	4	9	9	7
Έλλειψη στοχοθεσίας	1	2	2	13	11
Εξωγενείς παράγοντες	1	4	10	12	2
Άλλο	7	2	9	8	3

Σχετικά με τις δυσκολίες που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού παρατηρείται ότι οι δύο σημαντικότερες είναι η έλλειψη ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τη χρησιμότητά του και η έλλειψη στοχοθεσίας, ενώ ακολουθεί η αδιαφορία του προσωπικού και η απαξίωση της διαδικασίας, η ελλιπής στήριξη της εκάστοτε διοίκησης, και λοιποί εξωγενείς παράγοντες. Αξίζει να σημειωθεί ότι ψηλά στις επιλογές είναι και οι απαντήσεις των ερωτώμενων που ούτε διαφωνούν αλλά ούτε και συμφωνούν σχετικά με τις επιλογές που τους δόθηκαν και αυτό αποτελεί ένα θέμα για περαιτέρω έρευνα.

**Ερώτηση 11<sup>η</sup> : Παρακαλώ περιγράψτε εάν θεωρείτε ότι υπάρχουν και άλλες δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού:**

Η ανωτέρω είναι ανοιχτή και επιλέχθηκε ώστε να δοθεί η ευκαιρία στους ερωτώμενους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με τις δυσκολίες που ανακύπτουν κατά τη σχετική διαδικασία. Οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Οι δέκα από τους είκοσι εννιά ερωτώμενους απάντησαν πως δεν γνωρίζουν περαιτέρω δυσκολίες
- Δεν αποτελεί προτεραιότητα για το εσωτερικό περιβάλλον (1 απάντηση)
- Το γεγονός ότι δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη αποθαρρύνει στο να ασχοληθεί κάποιος επισταμένα

- Έλλειψη προτεραιοτήτων & προγραμματισμού και πάνω από όλα έλλειψη οράματος
- Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και η υπερφόρτωση καθηκόντων στο προσωπικό, όπως επίσης και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτό και η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Έλλειψη χρόνου από άτομα με θέση ευθύνης
- Αδυναμία μακροπρόθεσμης σύνδεσης στόχων με οικονομικούς πόρους
- Έλλειψη καλής επικοινωνίας
- Επιμόρφωση προσωπικού
- Έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης
- Έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού και εμπειρίας στον στρατηγικό σχεδιασμό
- Έλλειψη οράματος και φαντασίας
- Έλλειψη διαθέσιμου χρόνου, για την απασχόληση με αντικείμενα που δεν είναι της άμεσης και επείγουσας καθημερινότητας. Αυτά τα αντικείμενα, στην πλειονότητα των απασχολούμενων της υπηρεσίας μου, είναι περισσότερα από αυτά που μπορούν να αντιμετωπίσουν. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει χρόνος για θέματα που είναι πιο αόριστα και μελλοντικά.
- Ναι, εσωτερικές δεσμεύσεις και εξαρτήσεις
- Ασταθές γεωπολιτικό περιβάλλον
- Συνεχείς αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο
- Οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στις διαδικασίες εκπόνησης του στρατηγικού σχεδιασμού δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο, λόγω των αυξημένων αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στους Δήμους και της έλλειψης προσωπικού (2 απαντήσεις)
- Δεν έχει επικοινωνηθεί η σημασία και η σημαντικότητα της εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού
- Μεγάλες καθυστερήσεις στην ανταπόκριση υπηρεσιών σε ζητούμενα στοιχεία και έλλειψη αναγκαίου χρόνου και εξειδίκευσης στην εκπόνηση στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι πράγματι τα στελέχη που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη διαδικασία πράγματι αντιμετωπίζουν δυσκολίες και αυτό θα μπορούσε

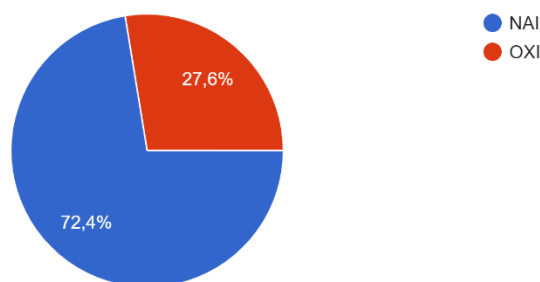
να αποτελέσει ένα προβληματισμό τόσο για την εκάστοτε διοίκηση όσο και την ομάδα σύνταξης και κατά πόσο κάποιο από αυτά θα μπορούσε να επιλυθεί.

### Ενότητα Τρίτη: Υλοποίηση ή εφαρμογή στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

#### Ερώτηση 12<sup>η</sup> : Γνωρίζετε τα οφέλη της υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Διάγραμμα 4.16: Γνωρίζετε τα οφέλη της υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Γνωρίζετε τα οφέλη της υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;  
29 απαντήσεις



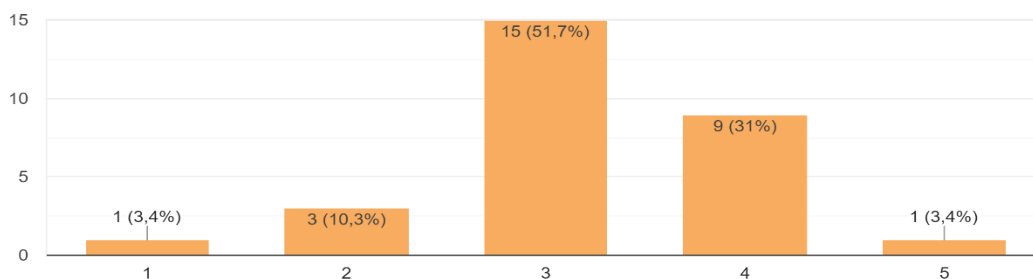
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 72,4% των ερωτώμενων απάντησαν πως γνωρίζουν τα οφέλη υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού ενώ το 27,6% απάντησε πως όχι δεν γνωρίζει.

#### Ερώτηση 13<sup>η</sup> : Υλοποιείται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Δήμου Καβάλας;

Διάγραμμα 4.17: Υλοποιείται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Δήμου Καβάλας;

Υλοποιείται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Δήμου Καβάλας;  
29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

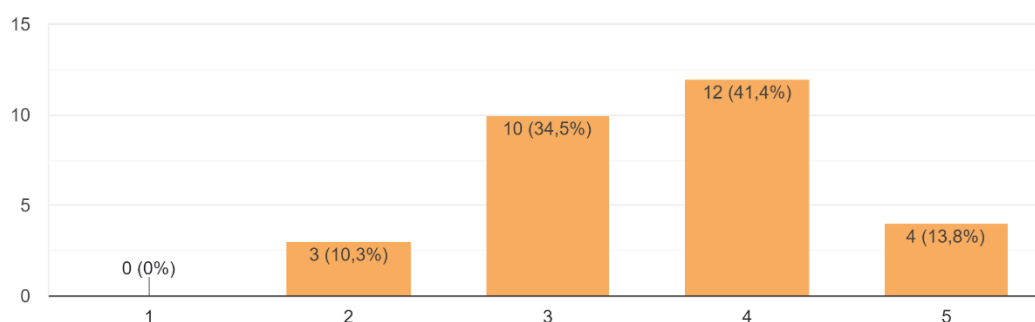
Στην ανωτέρω ερώτηση το 51,7% των ερωτώμενων ούτε συμφωνεί ούτε και διαφωνεί σχετικά με το εάν υλοποιείται ή όχι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο Δήμο Καβάλας. Το

31% συμφωνεί ότι υλοποιείται ενώ το 3,4% συμφωνεί απόλυτα. Από την άλλη πλευρά το 3,4% των ερωτώμενων διαφωνεί απολύτως ότι υλοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός και το 10,3% απλώς διαφωνεί.

#### **Ερώτηση 14<sup>η</sup> : Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού διευκολύνει την εργασία σας;**

Διάγραμμα 4.18: Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού διευκολύνει την εργασία σας;

Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού διευκολύνει την εργασία σας;  
29 απαντήσεις



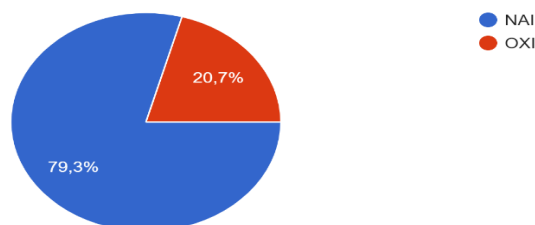
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 41,4% των ερωτώμενων συμφωνεί πως η εφαρμογή διευκολύνει την εργασία τους, ενώ το 34,5% ούτε διαφωνεί αλλά ούτε και συμφωνεί για το αν διευκολύνει την εργασία τους.

#### **Ερώτηση 15<sup>η</sup> : Θεωρείτε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και της υλοποίησης;**

Διάγραμμα 4.19: Θεωρείτε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και της υλοποίησης;

Θεωρείτε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και της υλοποίησης;  
29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

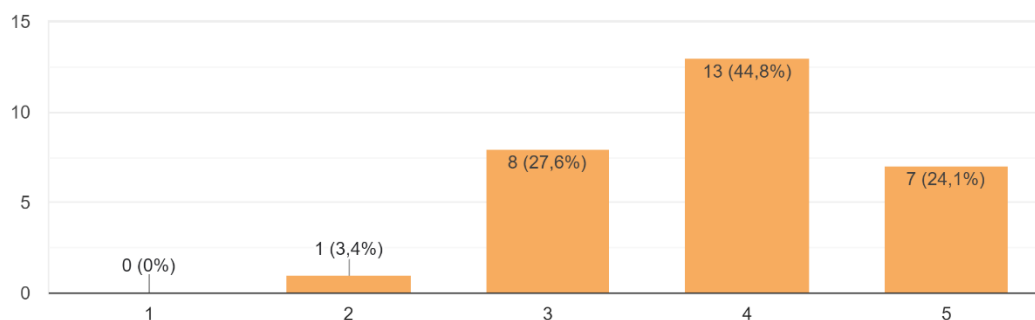
Στην ανωτέρω ερώτηση το 79,3% των ερωτώμενων θεωρεί πως υφίσταται θετική σχέση ενώ το 20,7% θεωρεί πως δεν υφίσταται θετική σχέση.

### Ερώτηση 16<sup>η</sup> : Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;

Διάγραμμα 4.20: Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;

Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;

29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

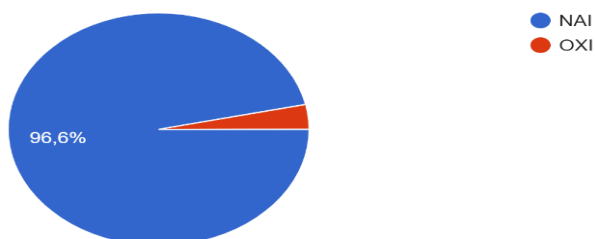
Στην ανωτέρω ερώτηση το 44,8% των ερωτώμενων συμφωνεί πως κάθε έργο που υλοποιείται είναι σημαντικό για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του Δήμου Καβάλας, το 24,1% συμφωνεί απόλυτα ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 27,6% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Μόλις το 3,4% που αντιστοιχεί σε μία απάντηση διαφωνεί ότι είναι σημαντικό.

### Ερώτηση 17<sup>η</sup> : Υπάρχουν δυσκολίες κατά την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Διάγραμμα 4.21: Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;

Υπάρχουν δυσκολίες κατά την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

29 απαντήσεις



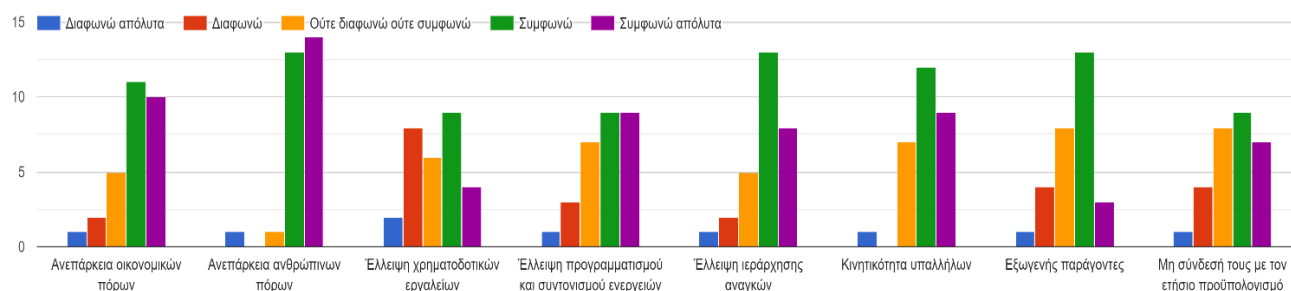
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 96,6% των ερωτώμενων θεωρεί πως ναι υπάρχουν δυσκολίες κατά την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού ενώ το 3,4% θεωρεί πως όχι δεν υπάρχουν.

**Ερώτηση 18<sup>η</sup> : Αν ναι, θεωρείτε ότι οφείλονται στην:**

Διάγραμμα 4.22: αναφορά δυσκολιών

Αν ναι, θεωρείτε ότι οφείλονται στην:



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων:

Πίνακας: 4.3 Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές

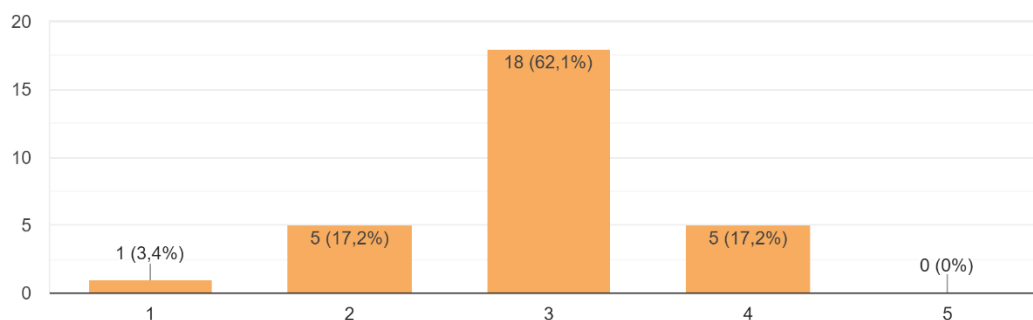
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ανεπάρκεια οικονομικών πόρων	1	2	5	11	10
Ανεπάρκεια ανθρώπινων πόρων	1	0	1	13	14
Έλλειψη χρηματοδοτικών εργαλείων	2	8	6	9	4
Έλλειψη προγραμματισμού και συντονισμού ενεργειών	1	3	7	9	9
Έλλειψη ιεράρχησης αναγκών	1	2	5	13	8
Κινητικότητα υπαλλήλων	1	0	7	12	9
Εξωγενείς παράγοντες	1	4	8	13	3
Μη σύνδεσή τους με τον ετήσιο προϋπολογισμό	1	4	8	9	7

Σχετικά με τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας, στην πρώτη θέση των απαντήσεων βρίσκεται η ανεπάρκεια οικονομικών πόρων, και ακολούθως παρατηρούμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων συμφωνεί για την έλλειψη χρηματοδοτικών εργαλείων, την έλλειψη προγραμματισμού και συντονισμού ενεργειών, την έλλειψη ιεράρχησης αναγκών, την κινητικότητα των υπαλλήλων, τους εξωγενείς παράγοντες και τη μη σύνδεσή τους με το ετήσιο προϋπολογισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι εξίσου μεγάλος αριθμός των ερωτώμενων διαφωνεί με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν τα απαραίτητα χρηματοδοτικά εργαλεία για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

### **Ερώτηση 19<sup>η</sup> : Γενικά είστε ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας;**

Διάγραμμα 4.23: Γενικά είστε ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας;

Γενικά είστε ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας;  
29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

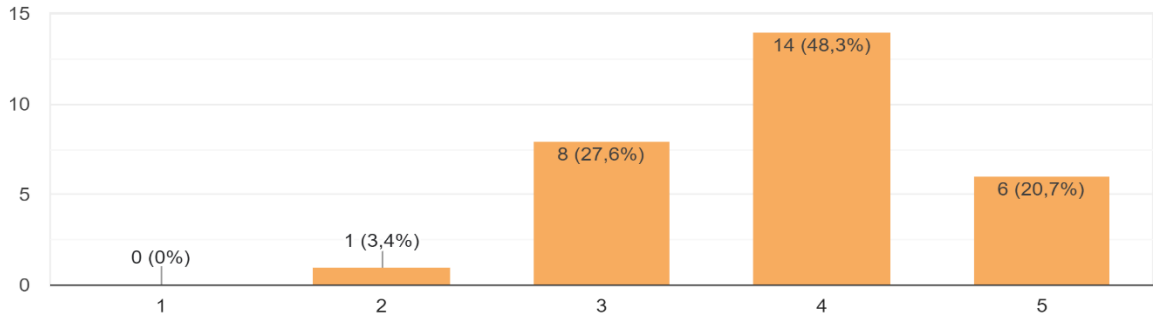
Στην ανωτέρω ερώτηση το 62,1% των ερωτώμενων είναι και δεν είναι ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

**Ερώτηση 20<sup>η</sup> : Οι εξειδικευμένες στρατηγικές που καταρτίζονται και υλοποιούνται (Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων, Ψηφιακή Στρατηγική Καβάλας, Σχέδιο Δράσης Αειφόρου Ενέργειας κ.α.) θεωρείτε πως συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Καβάλας;**



Διάγραμμα 4.24: Εξειδικευμένες στρατηγικές

Οι εξειδικευμένες στρατηγικές που καταρτίζονται και υλοποιούνται (Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλή...επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Καβάλας; 29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 48,3% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι οι εξειδικευμένες στρατηγικές που υλοποιούνται από το Δήμο Καβάλας συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη εφαρμογή. Ένα ποσοστό της τάξεως του 27,6% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν και ένα 20,7% συμφωνεί απόλυτα.

**Ερώτηση 21<sup>η</sup> : Παρακαλώ καταγράψτε σας παρατηρήσεις σας σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας:**

Η ανωτέρω είναι ανοιχτή και επιλέχθηκε ώστε να δοθεί η ευκαιρία στους ερωτώμενους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Οι εννιά από τους είκοσι εννιά ερωτώμενους δεν έχουν να προσθέσουν κάτι επιπλέον.
- Αν και δεν λαμβάνεται υπόψη ως κείμενο, τελικά υλοποιείται έμμεσα
- Γίνεται μια αξιόλογη προσπάθεια που δεν τυγχάνει εφαρμογής καθώς η εναλλαγή διοίκησης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα συνέχισης του έργου.
- Δεν υπάρχει σύνδεση του με τον ετήσιο προγραμματισμό (Τεχνικό Πρόγραμμα) και με δείκτες που οδηγούν στο όραμα-αποστολή
- Να δημιουργηθεί μία διαδικτυακή πλατφόρμα διαβαθμισμένης προσβασιμότητας πάνω στην οποία θα καταγράφονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό, παρατηρήσεις από τους ενδιαφερόμενους αλλά και χρονοδιάγραμμα σε μορφή Gantt.

- Αποτελεί σπουδαία ευκαιρία συνεργιών, ομαδικότητας, επικοινωνίας και επίλυσης διαφορών. Κινητοποιεί διαδικασίες οράματος και σχεδιασμού, ακόμη κι αν εν πολλοίς κατηγορείται ότι αποτελεί μια έκθεση ιδεών και τίποτε παραπάνω. Εντός του δύναται να εμπεριέχονται ακόμη και πρωτογενούς χαρακτήρα σκέψεις και προτάσεις οι οποίες αποτελούν μελλοντική παρακαταθήκη.
- Θα έπρεπε να λαμβάνεται η γνώμη περισσότερων υπαλλήλων και από περισσότερα τμήματα πρώτης γραμμής με το κοινό.
- Η εφαρμογή του είναι αποσπασματική και ελλιπής.
- Η σημαντικότητα της εφαρμογής δεν έχει γίνει κατανοητή από τους εμπλεκόμενους. Η εφαρμογή του σχεδίου και η εξασφάλιση αυτής από τις διοικήσεις που αλλάζουν οδηγούν τον οργανισμό μακροπρόθεσμα στην επίτευξη των στόχων προς όφελος του Δήμου.
- Πολιτικοί λόγοι δεν επιτρέπουν τη συνέχιση και συνεπή εφαρμογή του
- Συμβάλλουν στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό των δράσεων και στην επίτευξη του οράματος που θέτει ο Δήμος.
- Δεν είναι κάτι με το οποίο ασχολείται το προσωπικό της υπηρεσίας μου ή που έχει αίσθηση της σπουδαιότητάς του.
- Έχει αδυναμίες.
- Καθυστέρηση στην εκπόνηση του.
- Δεν λαμβάνεται υπόψη από την εκάστοτε διοίκηση.
- Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του δήμου Καβάλας εφαρμόζεται στο μεγαλύτερο μέρος του με επιτυχία
- Δεν τον δίνει σημασία η πολιτική ηγεσία.
- Θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει μεγαλύτερη ενημέρωση στις Υπηρεσίες του Δήμου για τον στρατηγικό σχεδιασμό εν γένει και την εφαρμογή του ειδικότερα.
- Δεν έχει επικοινωνηθεί στο εσωτερικό περιβάλλον η σημαντικότητα της εφαρμογής
- Η υλοποίηση του εξαρτάται από την στελέχωση των υπηρεσιών, η οποία την συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι στο χαμηλότερο επίπεδο με αποτέλεσμα να είναι ανέφικτη η υλοποίησή τους

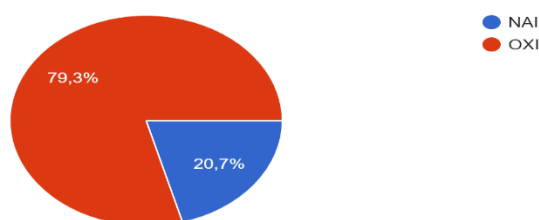
- Η γραφειοκρατία, η εφαρμογή της κινητικότητας των υπαλλήλων, η έλλειψη ικανοποιητικών πόρων αλλά και η έλλειψη ωριμότητας πράξεων πχ. έλλειψη μελετών έχουν αρνητική επίπτωση στην υλοποίηση του σχεδιασμού.

### Ενότητα Τέταρτη: Αποτελέσματα εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

#### Ερώτηση 22<sup>η</sup> : Αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας;

Διάγραμμα 4.25: Αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας

Αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας  
29 απαντήσεις



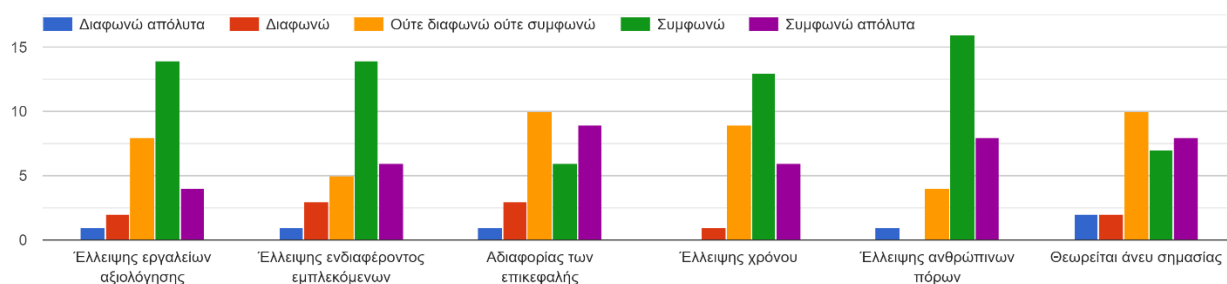
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 79,3% απάντησε πως όχι δεν αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και το 20,7% πως ναι αξιολογείται

#### Ερώτηση 23<sup>η</sup> : Αν όχι, θεωρείτε πως δεν γίνεται λόγω:

Διάγραμμα 4.26: Λόγοι μη αξιολόγησης

Αν όχι, θεωρείτε πως δεν γίνεται λόγω:



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων:

Πίνακας: 4.4 Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

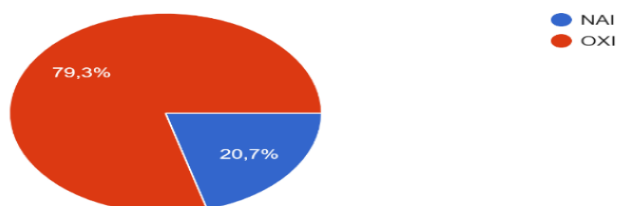
			ούτε συμφωνώ		
Έλλειψης εργαλείων αξιολόγησης	1	2	8	14	4
Έλλειψης ενδιαφέροντος εμπλεκόμενων	1	3	5	14	6
Αδιαφορίας των επικεφαλής	1	3	10	6	9
Έλλειψης χρόνου	0	1	9	13	6
Έλλειψης ανθρώπινων πόρων	1	0	4	16	8
Θεωρείται άνευ σημασίας	2	2	10	7	8

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμφωνούν πως δεν αξιολογείται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Δήμου λόγω έλλειψης εργαλείων αξιολόγησης, έλλειψης ενδιαφέροντος των εμπλεκόμενων, έλλειψης χρόνου και ανθρώπινων πόρων. Το ότι θεωρείται άνευ σημασίας και η αδιαφορία των επικεφαλής συγκεντρώνει τις περισσότερες απαντήσεις ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ. Στη συγκεκριμένη ερώτηση γενικά παρατηρείται πως σχετικά με την αξιολόγηση οι περισσότερες απαντήσεις τείνουν να είναι σύμφωνες και απόλυτα σύμφωνες με τις αιτιολογίες που παρατέθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

**Ερώτηση 24<sup>η</sup> : Θεωρείτε πως οι στόχοι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων;**

Διάγραμμα 4.27: Θεωρείτε πως οι στόχοι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων;

Θεωρείτε πως οι στόχοι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων;  
29 απαντήσεις



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

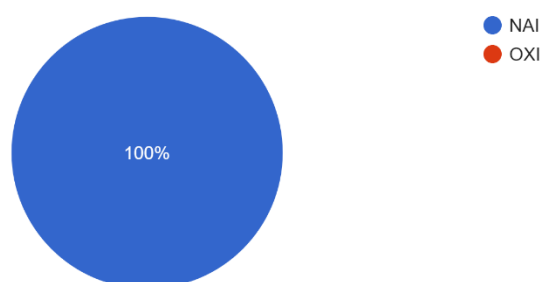
Στην ανωτέρω ερώτηση το 79,3% των ερωτώμενων θεωρεί πως οι στόχοι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού δεν βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους των υπαλλήλων ενώ το 20,7% θεωρεί πως ναι βρίσκονται σε αρμονία.

**Ερώτηση 25<sup>η</sup> : Θεωρείτε πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

Διάγραμμα 4.28: Θεωρείτε πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

Θεωρείτε πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

29 απαντήσεις



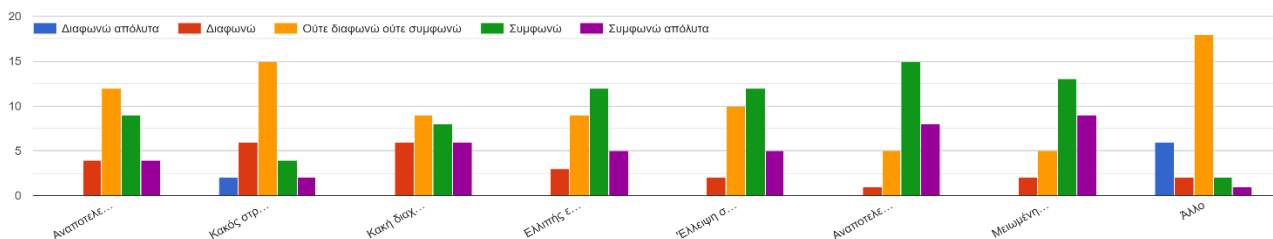
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στην ανωτέρω ερώτηση το 100% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Καβάλας.

**Ερώτηση 26<sup>η</sup> : Κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας εντοπίζεται κάποιο από τα παρακάτω εμπόδια:**

Διάγραμμα 4.29: Κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας εντοπίζεται κάποιο από τα παρακάτω εμπόδια:

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας εντοπίζεται κάποιο από τα παρακάτω εμπόδια:



Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων:

Πίνακας 4.5: Κατανομή απαντήσεων στις επιμέρους επιλογές

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
αναποτελεσματική ηγεσία	0	4	12	9	4
κακός στρατηγικός σχεδιασμός	2	6	15	4	2
κακή διαχείριση και ελλιπής εκμετάλλευση των εργαλείων εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού	0	6	9	8	6
ελλιπής ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τα υπόλοιπα οργανωτικά στοιχεία	0	3	9	12	5
έλλειψη συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων (θεσμοθετημένος επαναλαμβανόμενος κύκλος μετρήσεων, αξιολόγησης, υποβολής εκθέσεων, βελτίωσης και μάθησης)	0	2	10	12	5
αναποτελεσματική διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού (εσωτερικό κίνητρο από τους ανθρώπους)	0	1	5	15	8
μειωμένη συμμετοχή (της διοίκησης και του προσωπικού στη στρατηγική διαχείριση - τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια του εκτέλεσης της στρατηγικής)	0	1	6	15	8
Άλλοι παράγοντες	6	2	18	2	1

Μελετώντας τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκύπτει ότι σχετικά με τα εμπόδια τα οποία εντοπίζονται κατά τη διαδικασία υλοποίησης οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την ελλιπή ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τα υπόλοιπα οργανωτικά στοιχεία, την έλλειψη συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων (θεσμοθετημένος επαναλαμβανόμενος κύκλος μετρήσεων, αξιολόγησης, υποβολής εκθέσεων, βελτίωσης και μάθησης), την αναποτελεσματική διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού (εσωτερικό κίνητρο από τους ανθρώπους) και την μειωμένη συμμετοχή (της διοίκησης και του προσωπικού στη

στρατηγική διαχείριση - τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια του εκτέλεσης της στρατηγικής). Πολύ σημαντικό πως ούτε διαφωνούν αλλά ούτε και συμφωνούν με την αναποτελεσματική ηγεσία και τον κακό στρατηγικό σχεδιασμό αλλά και με την ύπαρξη άλλων παραγόντων. Είναι σαφές πως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, η επιβάρυνση των στελεχών με πολλαπλά αντικείμενα εργασίας έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου επισταμένης απασχόλησης τόσο με τη διαδικασία κατάρτισης όσο και με τη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

**Ερώτηση 27<sup>η</sup> : Παρακαλώ περιγράψτε εάν έχετε εντοπίσει και άλλα εμπόδια κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού:**

Η ανωτέρω είναι ανοιχτή και επιλέχθηκε ώστε να δοθεί η ευκαιρία στους ερωτώμενους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με το αν έχουν εντοπίσει άλλα εμπόδια κατά τη διαδικασία υλοποίησης. Οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Οι είκοσι από τους είκοσι εννιά ερωτώμενους δεν είχαν να προσθέσουν κάτι άλλο σχετικά με τον εντοπισμό εμποδίων.
- Η έλλειψη ευελιξίας, έλλειψη ανθρώπινων πόρων, έλλειψη δεξιοτήτων και εκπαίδευσης προσωπικού, σαφή και απλοποιημένη επικοινωνία της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα, μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, μακροχρόνιος ορίζοντας, ενημέρωση του προσωπικού για τα αποτελέσματα και αξιοποίηση αυτών.
- Δεν πραγματοποιούνται συχνά ενημερώσεις.
- Αδιαφορία αιρετών και υπαλλήλων
- Έλλειψη προσωπικού και αναγνώριση της σημασίας του σχεδιασμού
- Ελλιπές θεσμικό πλαίσιο επιβολής του.
- Δεν συντάσσετε ετήσιος προγραμματισμός δράσεων ώστε να τίθενται οι προτεραιότητες ανά έτος και τμηματικά να εφαρμόζεται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός ώστε να οδηγείται ο οργανισμός δια μέσου αυτής στην επίτευξη των στόχων του για την ανάπτυξη και την ευημερία.
- Πολιτικές αντιπαραθέσεις
- Μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον
- Γραφειοκρατία, αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Πράγματι υπήρξε η καταγραφή και άλλων εμποδίων που έχουν εντοπιστεί από τα στελέχη του Δήμου κατά τη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και

μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό στοιχείο για την επόμενη περίοδο σύνταξης νέου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου για το Δήμο Καβάλας.



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Συμπεράσματα

#### 5.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας

Μέσα από τη διαδικασία τόσο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και από τη διαδικασία της έρευνας πεδίου προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα για τη σημαντικότητα και τα οφέλη της χάραξης της στρατηγικής σε ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης και εν συνεχεία της κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Οι στόχοι που θέτει το αρμόδιο Υπουργείο είναι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός να αποτελέσουν ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης, προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού δίνοντας έμφαση στις υποδομές, τις τοπικές επενδύσεις αλλά και τη βελτίωση της καθημερινότητας και της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός συμβάλλουν σημαντικά ώστε ο οργανισμός να διασαφηνίσει το ποια είναι η θέση του σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, ποια είναι η αποστολή του, να αναπτύξει το όραμα του, να αξιολογήσει και να αναλύσει τις ευκαιρίες που του δίνονται, να αντιμετωπίσει τους κινδύνους και να τους μετατρέψει σε ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη εκμεταλλεύομενος χρηματοδοτικά εργαλεία. Παράλληλα του δίνεται η δυνατότητα να εντοπίσει τα στρατηγικά ζητήματα που τον αφορούν και να αναπτύξει παράλληλες στρατηγικές με τελικό στόχο την τοπική ανάπτυξη. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να καταφέρει να εμπλέξει σε διαδικασίες διαβούλευσης τους πολίτες και τους λοιπούς κοινωνικούς φορείς και να αναπτύξει ένα δίκτυο συνεργασιών το οποίο θα τον συνδράμει στην επίτευξη των στόχων του.

Στον τομέα αυτό ο Δήμος Καβάλας έχει επιτύχει τον συμμετοχικό σχεδιασμό καθώς θεωρεί υψίστης σημασίας τη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση αλλά και την εφαρμογή της στρατηγικής του. Έχει θέσει σε λειτουργία εξειδικευμένη διαδικτυακή πλατφόρμα διαβούλευσης δίνοντας τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους και να προτείνουν νέες ιδέες αλλά και να σχολιάσουν επί των αναρτημένων προτάσεων και σχεδίων. Η πλατφόρμα αυτή αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της λειτουργίας του Kavala Urban Center, το οποίο ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 2015 και αποτελεί μια άτυπη (μη θεσμική) πολυδιάστατη κοινοτική δομή που λειτουργεί στο πλαίσιο της συνεργατικής δικτύωσης θεσμικών και μη

συλλογικοτήτων και ατόμων με σκοπό την ανταλλαγή πληροφορίας για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής του Δήμου Καβάλας.

Οι δημότες λαμβάνουν μέρος στις προσκλήσεις του Δήμου Καβάλας για συμμετοχή στο σχεδιασμό των μεγάλων έργων και παρεμβάσεων καθώς και σε σχέδια που αφορούν τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη, τη βιώσιμη κινητικότητα, την προσβασιμότητα και άλλα.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε στελέχη του Δήμου Καβάλα σχετικά με τους τομείς στους οποίους δίνεται έμφαση μέσα από την κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού προέκυψε πως συμφωνούν ότι στοχεύει στον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, ότι συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη σημαντικών μακροπρόθεσμων στόχων καθώς και στην αξιολόγηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος και στην ανάληψη δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ενώ πάρα πολύ έμφαση δίνει επίσης στην ανάπτυξη σημαντικών μακροπρόθεσμων στόχων, στη δημιουργία στρατηγικών επιλογών και στην αξιολόγηση αυτών.

Παράλληλα αποδέχονται απόλυτα πως οι διαδικασίες διαβούλευσης με τους πολίτες και τους λοιπούς κοινωνικούς φορείς συμβάλλουν θετικά στην εκπόνηση του αλλά και στην μετέπειτα εφαρμογή του. Πολύ σημαντικό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων γνωρίζουν και αποδέχονται τα οφέλη για τον οργανισμό για το ευρύτερο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σαφώς και διευκολύνει την εργασία των στελεχών και απαντούν πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση του καθώς τα οφέλη που προκύπτουν είναι πολλαπλά.

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σύνολο των έργων, προμηθειών και υπηρεσιών που αποτυπώνονται στον επιχειρησιακό σχεδιασμό ανά άξονα προτεραιότητας, τομέα παρέμβασης και πάντα σε αρμονία με τις θεσμοθετημένες αρμοδιότητες του Δήμου οπότε σύμφωνα με τους ερωτώμενους η υλοποίηση κάθε έργου θεωρείται σημαντική για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό του σχεδιασμό.

Παράλληλα οι λοιπές στρατηγικές που υλοποιούνται από το Δήμο Καβάλας πχ Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης, Ψηφιακή Στρατηγική, Σχέδιο Αειφόρου Ενέργειας συμβάλλουν θετικά στην ολοκληρωμένη εφαρμογή της στρατηγικής του Δήμου.

Από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού προκύπτουν πολλαπλά οφέλη και στους τέσσερις άξονες προτεραιότητας που έχουν καθοριστεί στον στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου καθώς το όραμα και η στρατηγική μεταφράζονται σε επενδύσεις, έργα, προμήθειες και υπηρεσίες που συνδέονται με συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης, χρηματοδοτικά εργαλεία ή εθνικοί πόροι.

Όμως μέσα από την έρευνα πεδίου καταγράφηκαν και πολύ σημαντικές απόψεις σχετικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το εσωτερικό περιβάλλον τόσο στο στάδιο της χάραξης της στρατηγικής, της εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου αλλά και στην μετέπειτα εφαρμογή του.

Οι ερωτώμενοι θεωρούν πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν γνωρίζει τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και κατά συνέπεια ποια τα οφέλη του οργανισμού και του ευρύτερου Δήμου από την εφαρμογή του. Επίσης πολύ σημαντικό πως πιστεύουν ότι οι διαδικασίες ολοκλήρωσής του είναι αρκετά χρονοβόρες. Οι περισσότερες δυσκολίες στο στάδιο αυτό εντοπίζονται στην έλλειψη ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τη χρησιμότητα του που πιθανά οδηγεί στην αδιαφορία και την απαξίωση της όλης διαδικασίας. Όπως και έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο εξωγενείς παράγοντες και απρόοπτες συνθήκες αποτελούν σημαντικές δυσκολίες, όπως επίσης και η έλλειψη προσωπικού που το τελευταίο χρονικό διάστημα έχει μειωθεί ακόμη περισσότερο λόγω κινητικότητας των υπαλλήλων και συνταξιοδοτήσεων, ενώ παραμένουν οι περιορισμοί περί προσλήψεων στους ΟΤΑ. Αυτό έχει ως συνέπεια την υπερφόρτωση του προσωπικού με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολο να τεθούν οι προτεραιότητες. Τα δύο βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι δεν έχει επικοινωνηθεί επαρκώς η σημαντικότητα της εκπόνησης του στρατηγικού σχεδιασμού με αποτέλεσμα να μην θεωρείται προτεραιότητα και η σημαντική πλέον έλλειψη προσωπικού και διαθέσιμου χρόνου.

Οι ερωτώμενοι αποκρίθηκαν πως εντοπίζουν δυσκολίες και στο στάδιο της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού με κυρίαρχες την έλλειψη ανθρώπινων πόρων, στην έλλειψη ιεράρχησης αναγκών, σε εξωτερικούς και απρόβλεπτους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή ή οδηγούν σε προσαρμογή της εφαρμογής σε νέα δεδομένα όπως συνέβη με την πανδημία του Covid -19.

Στοχευμένες οι απόψεις πως δεν συνδέετε με τον ετήσιο προγραμματισμό και το τεχνικό πρόγραμμα, ότι λανθασμένα θεωρείτε ότι αποτελεί ένα απλό κείμενο ιδεών ενώ περιλαμβάνει σοβαρές και εφικτές στην υλοποίηση τους προτάσεις για την τοπική

ανάπτυξη, ότι δεν υπάρχει συνέχεια λόγω της εναλλαγής των διοικήσεων και κυρίως δεν αποτελεί εργαλείο εφαρμογής για τις ίδιες.

Σχετικά με τα αποτελέσματα της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού οι ερωτώμενοι θεωρούν πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του ώστε να αποτελεί πράγματι ένα χρήσιμο εργαλείο. Τα κύρια εμπόδια τα εντοπίζουν στην ελλιπή διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος, στη μειωμένη συμμετοχή τόσο των υπαλλήλων όσο και της εκάστοτε διοίκησης καθώς και στην ελλιπή ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τα υπόλοιπα οργανωτικά στοιχεία του οργανισμού. Πολύ σημαντικό εμπόδιο το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο με τις συνεχείς αλλαγές του και οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που μεσολαβούν από τη σύλληψη της ιδέας έως την έναρξη της υλοποίησης του και την ολοκλήρωση του έργου.

Στις περισσότερες απαντήσεις σχετικά με τα εμπόδια που εντοπίζονται κατά τη διαδικασία εφαρμογής οι ερωτώμενοι φάνηκε να αμφιταλαντεύονται σχετικά με τις απαντήσεις τους. Αυτό πιθανόν πηγάζει από το γεγονός ότι οι περισσότεροι αναγνωρίζουν πως τα τελευταία χρόνια το σύνολο των Δήμων της χώρας αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα, όχι απαραίτητα οικονομικά, που δυσκολεύουν όμως την καθημερινή εύρυθμη λειτουργία τους και επηρεάζουν την προσήλωση στην επίτευξη των στόχων τους.

Μπορεί να κυριαρχεί γενικότερα η άποψη ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί απλά ένα κείμενο όμως όπως έχει αποτυπωθεί και παραπάνω αλλά υλοποιείται, όχι εύκολα λόγω των προβλημάτων που έχουν ήδη καταγραφεί παραπάνω, αλλά υλοποιείται στους βασικούς του άξονες προτεραιότητας μέσα από ένα πλήθος έργων που αφορούν ένα μεγάλο μέρος των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων του Δήμου και έχουν αντίκρισμα στο αστικό περιβάλλον, σε όλες τις κατηγορίες πολιτών, στο φυσικό περιβάλλον, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού κ.λ.π.

## 5.2 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μελέτη και ανάλυση του περιεχομένου των απαντήσεων του ερωτηματολογίου από στελέχη του Δήμου Καβάλας σχετικά τα οφέλη και τη σημαντικότητα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο δήμο βρίσκονται σε θετική σχέση με τη βιβλιογραφία για το συγκεκριμένο τομέα έρευνας.

Ειδικότερα, οι απόψεις των Bryson (2004), Poister, (2005) και Bryson and George (2020) ότι αποτελεί μία προσέγγιση που ενσωματώνει τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής, που συνήθως περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαμόρφωση των επιμέρους στρατηγικών, τρόπους εφαρμογής των στρατηγικών και συνεχή στρατηγική μάθηση επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Όσον αφορά τον τομέα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με τα οφέλη της, η ανάλυση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου δείχνει πως συμβαδίζουν με τη βιβλιογραφία και κυρίως με τις απόψεις των Kotler (1984) πως η εφαρμογή της στρατηγικής μετατρέπει τα σχέδια σε αναθέσεις ενεργειών και διασφαλίζει ότι οι αναθέσεις αυτές εκτελούνται με τρόπο που επιτυγχάνει τους δεδηλωμένους στόχους του σχεδίου και Plant (2009) ο οποίος τόνισε πως ένα από τα βασικά ζητήματα για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η εφαρμογή του σχεδίου.

Επιπλέον συμφωνούν με τις απόψεις των Poister (2005) και Bryson and Bert (2020) πως η χρησιμότητα της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στο γεγονός ότι περιλαμβάνει τη διασαφήνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού, την ανάπτυξη του οράματός του για το μέλλον, την ανάλυση των εξωτερικών προκλήσεων και ευκαιριών, την αξιολόγηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών, την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων και στόχων, τον εντοπισμό στρατηγικών ζητημάτων, την ανάπτυξη και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος την ανάπτυξη τοπικών σχεδίων δράσης τους.

Τις περισσότερες φορές, ο λόγος για την έλλειψη αποτελεσματικής εφαρμογής των αναπτυξιακών σχεδίων που είχαν εγκριθεί στο παρελθόν είναι η ανεπαρκής διαθεσιμότητα των οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή των επιχειρησιακών υποθέσεων (Trutwoski et al, 2022). Σε μικρότερο βαθμό, οι λόγοι για την περιορισμένη εφαρμογή των διατάξεων της στρατηγικής φαίνονται στο ανεπαρκώς ανεπτυγμένο ανθρώπινο δυναμικό και στις δημογραφικές ή πολιτικές συνθήκες.

Τα ανωτέρω επιβεβαιώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων καθώς αποτέλεσαν επιμέρους επιλογές σε σχετική ερώτηση που αφορούσε τις δυσκολίες που έχουν εντοπίσει κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας.

Στην τελευταία ενότητα έγινε μία προσπάθεια μέσω ερωτήσεων που προέκυψαν από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας να αναδειχθεί εάν εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό κενό στο Δήμο Καβάλας. Οι ερωτώμενοι φάνηκε πως

αμφιταλαντευθήκαν αρκετά καθώς στα κρίσιμα ερωτήματα οι απαντήσεις ήταν πως «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», όπως επίσης δεν προέκυψε ξεκάθαρα ότι δεν εφαρμόζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στον οργανισμό. Τελικά δεν κατέστη δυνατό να διαφανεί ένα ακριβές συμπέρασμα για το αν εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό κενό στο Δήμο Καβάλας. Επιπλέον ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αξιολογείται, όπως και στην πλειοψηφία των Δήμων της χώρας, με αποτέλεσμα και για αυτόν τον λόγο να μην εφικτό να απαντηθεί το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα.

Παραμένει όμως ένα κρίσιμο ερώτημα η ύπαρξη και διαχείριση του στρατηγικού κενού στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς παραμένουν ίδια τα κύρια χαρακτηριστικά του τα οποία είναι:

- για να εντοπιστεί προϋποθέτει της αξιολόγηση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού
- αποτυπώνει το έλλειμα μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης
- δίνει τη δυνατότητα στους επικεφαλής να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις και στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων όπου κρίνεται απαραίτητο
- δύναται να προκύψουν προτάσεις βελτίωσης, ανασχεδιασμού η και συνέχισης υλοποίησης.

### 5.3 Γενικές προτάσεις σχετικά με τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στο Δήμο Καβάλας

Το σύνολο των συμπερασμάτων που προέκυψαν τόσο από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας όσο και από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για προβληματισμό στο εσωτερικό περιβάλλον.

Καταρχήν θεωρείται εξαιρετικής σημασίας να επικοινωνηθεί η σημασία και η αξία στο σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου Καβάλας και των νομικών προσώπων και επιχειρήσεων η αξία της από κοινού χάραξης του οράματος και της στρατηγικής με την εκάστοτε διοίκηση. Εν συνεχεία πολύ σημαντικό να επικοινωνηθεί η αξία της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού σχετικά με τα οφέλη που αποφέρει τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για το εξωτερικό του περιβάλλον.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να εμπλακεί και να συμμετέχει μεγαλύτερος αριθμός στελεχών και στο σχεδιασμό αλλά και στην υλοποίηση.

Παραμένει υψίστης σημασίας να γίνει απολύτως κατανοητή η χρησιμότητα και η αξία της εφαρμογής της στρατηγικής που η εκάστοτε διοίκηση χαράσσει και αυτό

μπορεί να επιτευχθεί με το να είναι υποστηρικτική σε όσους εμπλέκονται τόσο με την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού, με την εφαρμογή αλλά και την αξιολόγηση του.

Επίσης πρέπει να ληφθούν πολύ σοβαρά υπόψη οι δυσκολίες που αναδείχθηκαν μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων σχετικά με τη διαδικασία αλλά και την εφαρμογή και να γίνει μία σοβαρή προσπάθεια αντιμετώπισης των περισσότερων από αυτών.

Η αξιολόγηση αποτελεί μείζον θέμα για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Άλλωστε σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιτυχία της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού συνδέεται επίσης στενά με την ικανότητα του οργανισμού να παρακολουθεί την επιτυχία στην επίτευξη των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η συνεχής παρακολούθηση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού σε ετήσια βάση θα πρέπει να αποτελεί βασικό αντικείμενο εργασίας ενός τουλάχιστον στελέχους της αρμόδιας υπηρεσίας του Δήμου Καβάλας.

#### 5.4 Πολιτικές Προτάσεις

Μελλοντικά το αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών θα πρέπει καταρχήν το ίδιο να κατανοήσει τη χρησιμότητα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού που έχει επιβάλλει στους ΟΤΑ να εκπονούν και στη συνέχεια να δρα υποστηρικτικά ως προς την ορθή υλοποίηση και παρακολούθηση αυτού πάντα προς όφελος της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Θεωρείται σημαντικό να συνεχιστεί η έρευνα μελλοντικά υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών στο σύνολο των Δήμων της χώρας σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού ώστε να γίνει μία συνολική προσπάθεια για το εάν εντοπίζεται όχι το στρατηγικό κενό και πως μπορεί να αντιμετωπιστεί με σκοπό της επίτευξη των στόχων που θέτουν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης.

Απαραίτητα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι Δήμοι ως προς τη μορφολογία τους, τον πληθυσμό, τη γεωγραφική τους θέση και οποιαδήποτε συμπεράσματα προκύψουν να λειτουργήσουν θετικά προς όφελος της τοπικής ανάπτυξης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Aaker, D. A. 1988. *Strategic Market Management* (2nd Ed.). *New York: John Wiley and Sons, Inc.*
- Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H. & Pollanen, R. (2015), "The use of performance information in strategic decision making in public organizations", *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 528-549
- Baroto M. B., Arvand N, & Ahmad, F.S. (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 50-54.
- Berlin L., Brooks J., McCarton C., & McCormick M. (1998). «The effectiveness of early intervention: examining risk factors and pathways to enhanced development», *Journal of Preventive Medicine*, (27), 238–245.
- Bert G, (2017). Does strategic planning ‘work’ in public organizations? Insights from Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 37(7), 527-530.
- Bert G, (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, 1-6
- Boyne A. G. & Walker R.M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231–252
- Bryson M. J., Crosby C. B. & Bryson K. J. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 11(21), 172-207
- Bryson J. & Bert G. (2020). Strategic Management in Public Administration. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1396#acrefore-9780190228637-e-1396-bibliography-0001>  
(πρόσβαση στις 01.08.2022)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Garden City, N.Y: DoubleDay. *Journal of Economic Studies*, 32(3), 20-24.
- Dhaafri A. H. & Alosani M. (2020). Measuring Business Excellence, 1-21.
- Eisenhardt K. M. & Zbaracki M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37
- Elbanna S., (2006). Strategic decision making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20



- Elbanna S., Andrews R., & Pollanen R. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 23(23), 2-22
- Goll I. & Rasheed A. A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023
- Harrington J. R. (2006). The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. *Hospitality Management*, 25(3), 373–397
- Harrison E. F. (1989). The concept of strategic gap. *Journal of General Management*, 15(2), 57-72.
- Hrebiniak L.G. & Joyce W.F. (1984). Implementing strategy. *New York: Macmillan Publishing Company*.
- Heracleous L. (2000). The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18(3), 75-86
- Houghton C, Casey D, Shaw D, & Murphy K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse researcher*, 12-17.
- Johnsen A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 0267-4424
- Johnson G, Scholes K. (1999). Exploring Corporate Strategy. *Prentice Hall: London*
- Kabeyi J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research* 2019, 5(6), 27-32
- Kotler P. & Rath A.G. (1984). Design: A powerful but neglected strategic tool. *Emerald backfiles 2007*.
- Mankins M.C. & Steele R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 121-131.
- Miller C. Chet. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

- Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept IT: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 3 (1), 25-32.
- Mintzberg H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Noble C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134
- Nurmandi A. & Purnomo E. P. (2011). Making the Strategic Plan Work in Local Government: a Case Study of Strategic Plan Implementation in Yogyakarta Special Province (YSP). *International Review of Public Administration*, 16(2), 143-164.
- Olivier A. J. & Erwin S. (2018). Closing the strategy execution gap in the public sector. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 6-32.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parashkevova E., Chipriyanov M. Sirashki H., Lazarova E. & Veselinova N. (2022). Methodical Aspects of the Planning Processes in the Public Sector. Proceedings of INTCESS 2022- 9th International Conference on Education & Education of Social Sciences 17-18 January 2022- Online Conference, 99-111.
- Plant T. (2009). Holistic Strategic Planning in the Public Sector. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43.
- Poister H. T. Streib D. G. (1999). Strategic Management in the Public. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325
- Poister H. T. & Streib G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56
- Poister H. T., Pitts W. D., & Edwards L. H. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522– 545
- Porter E. M., (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 37-55
- Schaap J. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 3-27
- Schendel E. D. & Hatten J. K., (1972). BUSINESS POLICY OR STRATEGIC MANAGEMENT: A Broader View for an Emerging Discipline, 99-102, [online],

available at: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.1972.4981324> (πρόσβαση 21.03.2022)

Schwenk R. C., (1995). Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 21(3), 471-493

Shepherd, N. & Rudd, J. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340-364.

Singh t. D. (1998). Incorporating cognitive aids into decision support systems: the case of the strategy execution process. *Decision Support Systems*, 24(2), 145–163.

Steiner, G.A. & Miner J.B. (1977). *Management Policy (Ind Strategy, New York, Macmillan.*

Stewart J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 16–21

Stake R., (1995) *The art of case study research*, Sage, London. [https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=ApGdBx76b9kC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Stake+R.,+The+art+of+case+study+research,+Sage,+London,+1995&ots=KwLMi5Ijcl&sig=Pv8fA\\_bCrP8S4JkogFwDgFTpMc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Stake%20R.%2C%20The%20art%20of%20case%20study%20research%2C%20Sage%2C%20London%2C%201995&f=false](https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=ApGdBx76b9kC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Stake+R.,+The+art+of+case+study+research,+Sage,+London,+1995&ots=KwLMi5Ijcl&sig=Pv8fA_bCrP8S4JkogFwDgFTpMc&redir_esc=y#v=onepage&q=Stake%20R.%2C%20The%20art%20of%20case%20study%20research%2C%20Sage%2C%20London%2C%201995&f=false) (πρόσβαση στις 22.07.2022).

Stokman N. F. et al, (2015). Strategic Decision Making. *Advances in Group Processes*, 17, 131-153.

Trutwoski et al, (2022). Strategic Municipal Planning – Toolkit 2022 Council of Europe Center of Expertise for Good Governance <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise> (πρόσβαση στις 28.07.2022)

UNDP (2010). *Strategic Planning Manual*. [online], available at: [https://www.google.com/search?q=UNDP+\(2010\).+Strategic+Planning+Manual&rlz=1C1GCEA\\_enGR879GR879&oq=UNDP+\(2010\).+Strategic+Planning+Manual&aqs=chrome..69i57.436j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#](https://www.google.com/search?q=UNDP+(2010).+Strategic+Planning+Manual&rlz=1C1GCEA_enGR879GR879&oq=UNDP+(2010).+Strategic+Planning+Manual&aqs=chrome..69i57.436j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#) (πρόσβαση στις 22.06.2022)

Vinzant H. D., Vinzant C. J. (2016). Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, 2(2), 139-157

Weber C. E. (1984). Strategic Thinking – Dealing With Uncertainty. *Long Range Planning*, 17(5), 60 – 70.

Yasin M. M., Gomes C. F., & Miller E. P., (2009). Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers: Toward Closing the Effectiveness Gap. *Project Management Journal*, 40(3), 47–55

Yin K. R. (1997). Case Study Evaluation: A Decade of Progress? *New Directions for Evaluation*, 186-193.

Yin K. R. (2009). Case Study Research: Design and Methods, *Sage Publications, California*. Berlin L., Brooks-Gunn J., McCarton C., & McCormick M., «The effectiveness of early intervention: examining risk factors and pathways to enhanced development», *Journal of Preventive Medicine*, 27(2), 238–245.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Δήμος Καβάλας Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Καβάλας 2015\_2019

Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΚΕΔΕ). (2021). «Ανάπτυξη και Τοπική Αυτοδιοίκηση»: Βασικές παραδοχές για το στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση παρεμβάσεων των Ο.Τ.Α. με στόχο την ανάπτυξη. <https://www.ita.org.gr/el/index.php/e-periodiko/272-anaptyksi-kai-topikiaftodioikisi-vasikes-paradoxes-gia-to-stratigiko-sxediasmo-kai-tin-ylopoiisi-%E2%80%A661/4>

(πρόσβαση στις 20.06.2022)

Ισάρη Φ. και Πούρκος Μ. (2015). Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας; Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα

Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ, 09\_2007. «Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης»

Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ, 09\_2011. «Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης και ΤΕΚ Σύμβουλοι Οργανισμών και επιχειρήσεων Α.Ε.»

Οδηγός παρακολούθησης, αξιολόγησης, επικαιροποίησης και αναθεώρησης των Ε.Π. των ΟΤΑ Α' Βαθμού, 09\_2011 «Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης και ΤΕΚ Σύμβουλοι Οργανισμών και επιχειρήσεων Α.Ε.»

Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης, Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία και Θράκη» 2021-2027

### **Πρωτογενείς Πηγές**

Νόμος 3463/2006, ΦΕΚ 114 Α' 08.06.2006 «Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων»

Νόμος 3852/2010, 87 Α' 07.06.2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Διοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»

### **Προεδρικά Διατάγματα**

Π.Δ. 185/2007, ΦΕΚ 221 Α' 12.09.2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α' βαθμού», με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων

Π.Δ. 89/2011, ΦΕΚ 213, Α' 29.09.2011 «Τροποποίηση του υπ' αριθμ. 185/2007 Π.Δ.»

### **Υπουργικές Αποφάσεις**

Υπουργική Απόφαση 18183/2007 (ΦΕΚ 534/04.04.2007 τεύχος Β), «Περιεχόμενο, δομή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ Α' βαθμού»

Υπουργική Απόφαση 41179/4.11.2014 (ΦΕΚ 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».

Υπουργική Απόφαση 4748/20.02.2018

Υπουργική Απόφαση 6302/08.04.2021 (ΦΕΚ 1399/08.04.2021 Β')

### **Διαδικτυακοί τόποι**

[www.kavala.gov.gr](http://www.kavala.gov.gr) Ιστοσελίδα Δήμου Καβάλας (πρόσβαση 22.08.2022)

[www.kapa.gr](http://www.kapa.gr) Ιστοσελίδα Ν.Π.Δ.Δ. Δήμου Καβάλας (πρόσβαση 22.08.2022)

[www.dok.gr](http://www.dok.gr) Ιστοσελίδα Ν.Π.Δ.Δ. Δήμου Καβάλας (πρόσβαση 22.08.2022)

[www.kavalagreece.gr](http://www.kavalagreece.gr) Ιστοσελίδα Ν.Π.Ι.Δ. Δήμου Καβάλας (πρόσβαση 22.08.2022)

<https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx> Ιστοσελίδα ΕΣΠΑ (πρόσβαση 07.09.2022)

<https://eyde.ypes.gr/tritsis> Ιστοσελίδα Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Υπουργείου Εσωτερικών (πρόσβαση 07.09.2022)

<https://prasinotameio.gr/> Ιστοσελίδα Πράσινο Ταμείο (πρόσβαση 07.09.2022)

[http://eeares.cres.gr/EEA\\_GR\\_Energy.htm](http://eeares.cres.gr/EEA_GR_Energy.htm) Ιστοσελίδα Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (πρόσβαση 07.09.2022)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Ερωτηματολόγιο:

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εμπλεκόμενων στελεχών του Δήμου Καβάλας στη διαμόρφωση της στρατηγικής, του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού καθώς και στην εφαρμογή /υλοποίηση αυτών. Κεντρικό ερευνητικό ερώτημα αποτελεί η διαπίστωση εάν εντοπίζεται ή όχι το στρατηγικό κενό στο Δήμο Καβάλας.

Αποτελείται από 4 ενότητες. Η ενότητα Α αφορά σε δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, η Β ενότητα εστιάζει στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, η Γ ενότητα στην εφαρμογή/υλοποίηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και η Δ ενότητα αφορά στα αποτελέσματα της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν συνδέονται άμεσα στις ανωτέρω ενότητες.

Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις καθώς η συμβολή σας είναι σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα. Σας ευχαριστώ πολύ

### Ενότητα Α: Δημογραφικές ερωτήσεις – Βάλτε $\surd$ στο κατάλληλο κουτάκι

Φύλο: Α. Άνδρας  B. Γυναίκα

Ηλικία:

Εκπαιδευτικό Επίπεδο: Α. ΔΕ  B. ΤΕ  Γ. ΠΕ

Δ. Μεταπτυχιακός Τίτλος  E. Διδακτορικός Τίτλος

### Έτη Προϋπηρεσίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Καβάλας:

Α.0-5 , B. 5-10 , Γ. 10-15 , Δ. 15-20 , E. 20 και άνω

### Θέση στο Φορέα:

Α. Υπάλληλος , B. Προϊστάμενος Τμήματος , Γ. Προϊστάμενος Δ/νσης ,

Δ. Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης , E. Σύμβουλος ,

ΣΤ. Εξωτερικός Συνεργάτης

## Ενότητα Β: Κατάρτιση στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

- **Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός δίνουν έμφαση:**

Το 1 σημαίνει Ελάχιστη Έμφαση και το 5 μεγάλη Έμφαση

Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1	Στον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού	1 2 3 4 5
2	Στην ανάπτυξη σημαντικών μακροπρόθεσμων στόχων	1 2 3 4 5
3	Στην αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος	1 2 3 4 5
4	Στην αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος	1 2 3 4 5
5	Στη δημιουργία στρατηγικών επιλογών	1 2 3 4 5
6	Στην αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών	1 2 3 4 5
7	Στην ανάληψη δέσμευσης στο στρατηγικό σχέδιο	1 2 3 4 5

- **Γνωρίζουν οι υπάλληλοι το Δήμου Καβάλας τι είναι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός;**

A. Ναι

B. Όχι

- **Γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Καβάλας τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

A. Ναι

B. Όχι

- **Θεωρείτε χρονοβόρα τη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

A. Ναι

B. Όχι

- **Συμμετέχετε στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

A. Ναι

B. Όχι

- **Αν ναι, σημειώστε σε πιο στάδιο συμμετέχετε:**

- Καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης

- Καθορισμός του οράματος και της στρατηγικής

- Διαδικασίες διαβούλευσης
- Εκπόνηση επιχειρησιακού σχεδίου
- Πενταετής προγραμματισμός δράσεων
- Οικονομικός προγραμματισμός
- Καθορισμός δεικτών
- **Θεωρείτε πως οι διαδικασίες διαβούλευσης τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλουν θετικά στην κατάρτιση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**  
 A. Ναι  B. Όχι
- **Θεωρείτε πως ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου;**  
 A. Ναι  B. Όχι
- **Προκύπτουν δυσκολίες κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**  
 A. Ναι  B. Όχι
- **Αν ναι, πιστεύετε ότι οφείλονται στην:**

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα

Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

<b>1</b>	Έλλειψη ενημέρωσης του προσωπικού της χρησιμότητάς του	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>2</b>	Αδιαφορία του προσωπικού	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>3</b>	Απαξίωση της διαδικασίας	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>4</b>	Ελλιπής στήριξη της διοίκησης	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>5</b>	Έλλειψη στοχοθεσίας	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>6</b>	Εξωγενής παράγοντες	<b>1 2 3 4 5</b>



7	Άλλο	1 2 3 4 5
---	------	-----------

**Παρακαλώ περιγράψτε εάν θεωρείτε ότι υπάρχουν και άλλες δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εκπόνησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού:**

.....

.....

.....

.....

**Ενότητα Γ: Υλοποίηση ή εφαρμογή στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού**

- **Γνωρίζετε τα οφέλη της υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;**

A. Ναι

B. Όχι

- **Υλοποιείται ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός του Δήμου Καβάλας;**

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα  
 Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1 2 3 4 5
-----------

- **Η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού διευκολύνει την εργασία;**

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα  
 Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1 2 3 4 5
-----------

- **Θεωρείτε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και της υλοποίησης;**

A. Ναι

B. Όχι

- **Πόσο σημαντικό ήταν κάθε έργο που υλοποιήθηκε για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;**

Το 1 σημαίνει Ελάχιστα Σημαντικό και το 5 Πολύ Σημαντικό  
 Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1 2 3 4 5
-----------

- Υπάρχουν δυσκολίες κατά την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

A. Ναι

B. Όχι

- Αν ναι, θεωρείτε ότι οφείλονται στην:

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα  
 Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1	Ανεπάρκεια οικονομικών πόρων	1 2 3 4 5
2	Ανεπάρκεια ανθρώπινων πόρων	1 2 3 4 5
3	Έλλειψη χρηματοδοτικών εργαλείων	1 2 3 4 5
4	Έλλειψη προγραμματισμού και συντονισμού ενεργειών	1 2 3 4 5
5	Έλλειψη ιεράρχησης αναγκών	1 2 3 4 5
6	Κινητικότητα υπαλλήλων	1 2 3 4 5
7	Εξωγενής παράγοντες	1 2 3 4 5
8	Μη σύνδεσή τους με τον ετήσιο προϋπολογισμό	1 2 3 4 5

- Γενικά είστε ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας;

Το 1 σημαίνει Καθόλου Ικανοποιημένος και το 5 Πολύ Ικανοποιημένος  
 Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1 2 3 4 5
-----------

- Οι εξειδικευμένες στρατηγικές που καταρτίζονται και υλοποιούνται (ΣΒΑΑ, ΣΒΑΚ, Έξυπνη Πόλη κ.α.) θεωρείτε πως συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου Καβάλας

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα  
 Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

--

1 2 3 4 5

Παρακαλώ καταγράψτε τις παρατηρήσεις σας σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας:

.....  
.....  
.....  
.....

**Ενότητα Δ: Αποτελέσματα εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού**

- Αξιολογείται η εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας

A. Ναι

B. Όχι

- Αν όχι, θεωρείτε πως δεν γίνεται λόγω:

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα  
Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1	Έλλειψης εργαλείων αξιολόγησης	1 2 3 4 5
2	Έλλειψης ενδιαφέροντος εμπλεκόμενων	1 2 3 4 5
3	Αδιαφορίας των επικεφαλής	1 2 3 4 5
4	Έλλειψης χρόνου	1 2 3 4 5
5	Έλλειψης ανθρώπινων πόρων	1 2 3 4 5
6	Θεωρείται άνευ σημασίας	1 2 3 4 5

- Θεωρείτε πως οι στόχοι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Δήμου βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων;

A. Ναι

B. Όχι

- Θεωρείτε πως είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού;

A. Ναι

B. Όχι

- **Κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στο Δήμο Καβάλας εντοπίζεται κάποιο τα παρακάτω εμπόδια:**

Το 1 σημαίνει Διαφωνώ Απόλυτα και το 5 Συμφωνώ Απόλυτα

Βάλτε σε κύκλο ένα αριθμό της κλίμακας 1-5 για να δείξετε τον βαθμό

1	αναποτελεσματική ηγεσία	1 2 3 4 5
2	κακός στρατηγικός σχεδιασμός	1 2 3 4 5
3	κακή διαχείριση και ελλιπής εκμετάλλευση των εργαλείων εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού	1 2 3 4 5
4	ελλιπής ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τα υπόλοιπα οργανωτικά στοιχεία	1 2 3 4 5
5	έλλειψη συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων (θεσμοθετημένος επαναλαμβανόμενος κύκλος μετρήσεων, αξιολόγησης, υποβολής εκθέσεων, βελτίωσης και μάθησης)	1 2 3 4 5
6	αναποτελεσματική διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού (εσωτερικό κίνητρο από τους ανθρώπους)	1 2 3 4 5
7	μειωμένη συμμετοχή (της διοίκησης και του προσωπικού στη στρατηγική διαχείριση - τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια του εκτέλεσης της στρατηγικής)	1 2 3 4 5
8	Άλλοι παράγοντες	1 2 3 4 5

**Παρακαλώ περιγράψτε εάν έχετε εντοπίσει και άλλα εμπόδια κατά τη διαδικασία υλοποίησης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού**

.....

.....