



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(ΠΜΣ-ΟΔΔΥΟΕ)**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :
«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ
ΔΗΜΟ ΒΕΛΟΥ – ΒΟΧΑΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ : ΧΡΗΣΤΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ
Α.Μ. : μαρμ10002**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : Δρ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΚΟΤΤΑΡΙΔΗ

ΤΡΙΠΟΛΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2012

Επιβλέπουσα καθηγήτρια	Υπογραφή
Δρ Κωνσταντίνα Κοτταρίδη	
Συμβουλευτική επιτροπή	Υπογραφές

Πρόλογος

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, βασικό αντικείμενο της μελέτης, είναι να επιλεγεί και εν τέλει να εφαρμοστεί η καταλληλότερη στρατηγική για το δήμο Βέλου – Βόχας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, θα διερευνηθούν και θα αναλυθούν όλες εκείνες οι συνιστώσες, που αποτελούν το γενικότερο περιβάλλον του δήμου. Επίσης θα αποκρυσταλλωθούν όλα τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά και πώς αυτά επιδρούν στην πορεία και λειτουργία του δήμου. Αφού επιλεγεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, θα εξευρεθεί το πλαίσιο μέσα από το οποίο θα εφαρμοστεί το σχέδιο. Θα αναλυθεί η διαδικασία, σταδιακά και λεπτομερώς και τελικά θα εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα για το μέλλον.

Για τη συγγραφή αυτής της εργασίας στάθηκαν αρωγοί άμεσα, είτε έμμεσα αρκετοί άνθρωποι. Τους αρμόζουν λοιπόν πολλές ευχαριστίες. Πρώτα από όλα στους εργαζόμενους και συναδέλφους, στο τμήμα εξόδων, του δήμου Βέλου – Βόχας, για τη συνδρομή τους στη συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών και δεδομένων από τα αρχεία της οικονομικής υπηρεσίας. Επίσης ευχαριστίες αξίζουν, σε όλους τους συναδέλφους από την ομάδα εργασίας, του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2012 – 2014, για την δυνατότητα αξιοποίησης δεδομένων και στοιχείων του συγκεκριμένου προγράμματος. Επιπλέον θερμές ευχαριστίες προς όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, των οποίων η διδασκαλία, μου έδωσε την ευκαιρία να ξανάρθω σε επαφή με τη μελέτη, την έρευνα και τη γνώση. Ειδικότερα όλους τους καθηγητές που αποτελούν την επιτροπή αξιολόγησης της εργασίας.

Τέλος η επιβλέπουσα Κα Κωνσταντίνα Κοτταρίδη υπήρξε, όποτε κρίθηκε απαραίτητο, σημαντική συμπαραστάτης και απαραίτητη σύμβουλος. Η καθοδήγησή της σε αρκετές περιπτώσεις ήταν καταλυτικής σημασίας και η επίβλεψη της πάντα δημιουργική, ενώ οι παρατηρήσεις της, ήταν έναυσμα για πιο δημιουργική συνέχεια. Της αρμόζουν λοιπόν θερμές

ευχαριστίες για την συμπαράσταση της, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της συγκεκριμένης εργασίας.

Τελειώνοντας, ευχαριστώ θερμά όλους τους δικούς μου ανθρώπους, που μου συμπαραστέκονται πάντα υπομονετικά στα εύκολα, αλλά και στα δύσκολα και με στηρίζουν ηθικά και ψυχολογικά!!!

Περιεχόμενα.....σελ.	
Πρόλογος.....	ii
Περιεχόμενα.....	iv
Κατάλογος Χαρτών – Πινάκων – Σχημάτων.....	vii
Συντομογραφίες.....	ix
Περίληψη.....	xi
Abstract.....	xii
Εισαγωγή.....	1
1. Ταυτότητα Καλλικρατικού Δήμου Βέλου – Βόχας.....	4
1.1 Γεωγραφικά στοιχεία.....	4
1.2. Δημογραφικά στοιχεία.....	7
1.3. Οικονομία και παραγωγικοί κλάδοι του δήμου.....	10
1.4. Διοικητική δομή.....	13
1.5. Οικονομικά δεδομένα από απολογισμούς, προϋπολογισμούς, ισολογισμούς.....	17
2. Ανάλυση P.E.S.T.E.L. (εξωτερικό – μάκρο περιβάλλον).....	22
2.1 Γενικά για την ανάλυση P.E.S.T.E.L.....	22
2.2 Political (Πολιτικό περιβάλλον).....	24
2.3 Economical (Οικονομικό περιβάλλον).....	26
2.4. Social (Κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον).....	27
2.5. Technological (Τεχνολογικό περιβάλλον).....	29
2.6. Environmental (Φυσικό περιβάλλον).....	30
2.7. Legal (Νομικό περιβάλλον).....	31
3. Υπόδειγμα του Porter (κλάδος – μικρο περιβάλλον).....	33
3.1 Γενικά για το υπόδειγμα του Porter.....	33
3.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	34
3.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	35
3.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών – πελατών – πολιτών.....	36
3.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα – υπηρεσίες.....	37

3.6	<i>Ένταση υπάρχοντος ανταγωνισμού εντός του κλάδου</i>	37
4.	Ανάλυση S.W.O.T. (εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού)	39
4.1	<i>Γενικά για την ανάλυση S.W.O.T.</i>	39
4.2	<i>Strengths - Δυνατά σημεία (εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού)</i> .	40
4.3	<i>Weaknesses - Αδύνατα σημεία (εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού)</i>	41
4.4	<i>Opportunities - Ευκαιρίες (εξωτερικό περιβάλλον οργανισμού)</i> ...	42
4.5	<i>Threats - Απειλές (εξωτερικό περιβάλλον οργανισμού)</i>	42
5.	Ανάλυση V.M.O.S.T.	43
5.1	<i>Γενικά για την ανάλυση V.M.O.S.T.</i>	43
5.2	<i>Vision (Όραμα)</i>	44
5.3	<i>Mission (Αποστολή)</i>	44
5.4	<i>Objectives (Αντικειμενικοί στόχοι)</i>	44
5.5	<i>Strategies (Στρατηγικές)</i>	45
5.6	<i>Tactics (Τακτικές)</i>	46
6.	Ανάλυση προσδιοριστικών παραγόντων στρατηγικής	50
7.	Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής	52
7.1	<i>Γενικά</i>	52
7.2	<i>Βασικές Στρατηγικές</i>	53
7.3	<i>Εναλλακτικές Κατευθύνσεις</i>	54
7.4	<i>Εναλλακτικές Μέθοδοι</i>	55
7.5	<i>Σύνοψη σε ότι αφορά στο Δήμο Βέλου - Βόχας</i>	56
8	Ποιοτική αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής	60
8.1	<i>Γενικά</i>	60
8.2	<i>Καταλληλότητα - Εφικτότητα - Αποδοχή</i>	60
9	Αλλαγές στο εσωτερικό ενός οργανισμού για την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής	63
9.1	<i>Γενικά για το μοντέλο 7S</i>	63
9.2	<i>Το μοντέλο 7S στο Δήμο Βέλου – Βόχας</i>	67
9.3	<i>Δυσκολίες και χρόνος εφαρμογής της στρατηγικής</i>	71

10	Σχέδιο εφαρμογής των αλλαγών της στρατηγικής	72
10.1	Γενικά	72
10.2	Σχέδιο εφαρμογής στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	73
11.	Εμπλεκόμενοι στην εφαρμογή της στρατηγικής	78
11.1	Γενικά	78
11.2	Ο καταλύτης των αλλαγών στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	79
12.	Συστήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.Σ.) - Strategic Planning Systems (S.P.S.)	80
12.1	Συστήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.Σ.)	80
12.2	Εφαρμογή των Συστημάτων Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.Σ.) στο Δήμο Βέλου - Βόχας.....	83
	Συμπεράσματα	88
	Βιβλιογραφία	92
	Παραρτήματα	94

Κατάλογος Χαρτών – Πινάκων – Σχημάτων

Χάρτες

Χάρτης Νο 1 : Οι 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις Ελλάδας	4
Χάρτης Νο 2 : Οι 13 Περιφέρειες της Ελλάδας.....	4
Χάρτης Νο 3 : Η Περιφέρεια Πελοποννήσου μετά τον Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης».....	5
Χάρτης Νο 4 : Δήμος Βέλου – Βόχας.....	7

Πίνακες

Πίνακας Νο 1 : Έκταση δήμου Βέλου – Βόχας.....	6
Πίνακας Νο 2 : Κατανομή πληθυσμού ανά ηλικία και φύλλο.....	8
Πίνακας Νο 3: Δυναμική ενεργού οικονομικά πληθυσμού.....	9
Πίνακας Νο 4: Οικονομικά ενεργός και μη ενεργός πληθυσμός ανά δημοτική ενότητα και ανά τομέα παραγωγής.....	11
Πίνακας Νο 5: Προσωπικό ανά κατηγορία εκπαίδευσης και ειδικότητα...15	
Πίνακας Νο 6: Αριθμοδείκτης Ξένων / Ίδια Κεφάλια = σύνολο ξένων κεφαλαίων / σύνολο ιδίων κεφαλαίων.....	19
Πίνακας Νο 7 : Γενική Ρευστότητα = κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.....	20
Πίνακας Νο 8 : Άμεση Ρευστότητα = διαθέσιμο / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.....	20
Πίνακας Νο 9 : Τακτικά Έσοδα πρώην Δήμου Βόχας.....	21
Πίνακας Νο 10 : Μοντέλο P.E.S.T.E.L.....	23
Πίνακας Νο 11 : Κ.Α.Π. 2007, 2008, 2009 , 2010, 2011 & 2012.....	28
Πίνακας Νο 12 : Μοντέλο P.E.S.T.E.L. στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	32
Πίνακας Νο 13 : Υπόδειγμα Porter στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	38-39
Πίνακας Νο 14 : Ανάλυση S.W.O.T. στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	43
Πίνακας Νο 15 : Υπόδειγμα (V.) M.O.S.T. στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	49

Πίνακας Νο 16 : Ανάλυση Στρατηγικής μέσω Σεναρίων.....	51
Πίνακας Νο17 : Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης.....	53
Πίνακας Νο 18 : Επιλογή Στρατηγικής στο Δήμο Βέλου – Βόχας.....	57
Πίνακας Νο 19 : Ποιοτική Αξιολόγηση Προτάσεων Στρατηγικών.....	62-63
Πίνακας Νο 20 : Το Μοντέλο 7S στο Δήμο Βέλου – Βόχας	70
Πίνακας Νο 21: Μέθοδος Εφαρμογής Στρατηγικής	74

Σχήματα

Σχήμα Νο 1 : Μοντέλο P.E.S.T.E.L.....	23
Σχήμα Νο 2 : Υπόδειγμα του Porter.....	33
Σχήμα Νο 3 : Μοντέλο ανάλυσης S.W.O.T.....	40
Σχήμα Νο 4 : Μοντέλο 7S.....	65

Συντομογραφίες

Δ.Κ. :	Δημοτική Κοινότητα (τα πρώην δημοτικά διαμερίσματα με πληθυσμό άνω των 3000 χιλιάδων κατοίκων)
Τ.Κ. :	Τοπική Κοινότητα (τα πρώην δημοτικά διαμερίσματα με πληθυσμό κάτω των 3000 χιλιάδων κατοίκων)
ΕΛ.ΣΤΑΤ. :	Ελληνική Στατιστική Αρχή
τ. χλμ. :	τετραγωνικά χιλιόμετρα
Π.Α.Θ.Ε. :	Πάτρα - Αθήνα - Θεσ/νίκη - Εύζωνοι
Π.Ε.Ο. :	Παλαιά εθνική οδός
Ν.Ε.Ο.Α.Π. :	Νέα εθνική οδός Αθηνών - Πατρών
Ν.Π.Δ.Δ. :	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Δ.Σ. :	Δημοτικό Συμβούλιο
Δ.Ε. :	Δημοτική Ενότητα (οι πρώην Καποδιστριακοί Δήμοι)
Κ.Ε.Π. :	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
Υ.Ε. :	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Δ.Ε. :	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Τ.Ε. :	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Π.Ε. :	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Δ.Δ. :	Δημόσιου Δικαίου
Ι.Δ.Α.Χ. :	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
Κ.Υ.Α. :	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Κ.Α.Ε. :	Κωδικός Αριθμός Εξόδων
Α.Τ.Μ. :	Automated Teller Machine
Ε.Ε. :	Ευρωπαϊκή Ένωση
Κ.Α.Π. :	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
Χ.Υ.Τ.Α. :	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων
Σ.Δ.Ι.Τ. :	Σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα
Ο.Τ.Α. :	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Π.Α. :	Ενιαίο Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

I.S.O. :	International Organization for Standardization
A.H.E.P.A. :	American Hellenic Educational Progressive Association
A.X.E.Π.A.:	Αμερικανικός Ελληνικός Εκπαιδευτικός Προοδευτικός Σύνδεσμος
ΙΝ.ΕΠ. :	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΥΠ.ΕΣ. :	Υπουργείο Εσωτερικών
Κ.Α.Π.Η. :	Κέντρο Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων
C.E.O. :	Chief Executive Officer

Περίληψη

Η παρούσα εργασία είναι μία προσπάθεια, να χαραχθεί, με στόχο τελικά να εφαρμοστεί, μία συνολική στρατηγική για το δήμο Βέλου – Βόχας. Για το λόγο αυτό αρχικά πρέπει να διαγνωσθούν και να καταγραφούν όλα τα χαρακτηριστικά που αποτελούν την φυσιογνωμία του δήμου και αποτυπώνουν τη σημερινή εικόνα του δήμου. Ταυτόχρονα πρέπει να αναγνωρισθούν και να αναλυθούν όλοι οι παράγοντες που επιδρούν καταλυτικά στην πορεία του δήμου, είτε προέρχονται από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον. Πρέπει να αξιολογηθούν όλα τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση, ως δυνατά ή αδύνατα στοιχεία, ευκαιρίες ή απειλές, επίσης πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν και τα βήματα που απαιτούνται, μέσω της ανάλυσης M.O.S.T. Στη συνέχεια θα αξιολογηθεί ο βαθμός επίδρασης στο δήμο, των προσδιοριστικών παραγόντων που προαναφέρθηκαν, ώστε μετά να αξιολογηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τα ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης και τελικά να επιλεγούν οι πιο κατάλληλες στρατηγικές για εφαρμογή.

Προχωρώντας η διαδικασία προς την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, διερευνώνται οι απαιτούμενες αλλαγές στη διάρθρωση και τη λειτουργία του δήμου. Προσδιορίζεται λεπτομερώς ο χρόνος και οι πόροι που απαιτούνται, καθώς και οι άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενοι στην εφαρμογή της. Τέλος αναλύεται το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού που θα ήταν το πιο κατάλληλο, ώστε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο κατά την εφαρμογή της στρατηγικής.

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης περί των ιδιαιτεροτήτων, προβλημάτων και αντικειμενικών δυσκολιών, που αντιμετωπίζει ο δήμος Βέλου – Βόχας, ακολουθεί η επιλογή και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής. Εν τέλει εξάγονται πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, για την εν γένει πορεία του δήμου Βέλου Βόχας.

Abstract

The present essay is an effort to plan, and as a final objective, to implement, an overall strategy for the municipality of Velo – Vocha. To this direction, all the characteristics that constitute the basic features of the municipality and describe the current image of the municipality must firstly be diagnosed and registered. At the same time all the factors, originating either from the internal or the external environment and affect catalytically the course of the municipality must be recognized and analyzed. All the data resulting from the analysis must be assessed and determined as strong or weak points, opportunities or threats, and also the steps that must be followed should specified through the M.O.S.T. analysis. Next, the rate of influence on the municipality of the aforementioned defining factors will be assessed in order then to evaluate the appropriate strategies, using the qualitative criteria of assessment and eventually to choose the most suitable strategies for implementation.

As the procedure for the suitable strategy implementation continues, all the necessary changes in the structure and the operation of the municipality are being investigated. The time and the resources required are being specified in detail as well as all who are directly and indirectly involved in the strategy implementation. Finally, the strategic planning system (S.P.S.) which would be more suitable is being discussed, in order to be utilized as a tool during the implementation of the strategy.

After the conclusion of the analysis regarding the particularities, the problems and the objective difficulties, that the municipality of Velo – Vocha is facing, the selection and implementation of the suitable strategy follows. Finally, very useful conclusions for the future course of the Velo – Vocha municipality are being drawn.

Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί μία συστηματική προσπάθεια, να χαραχθεί η καταλληλότερη στρατηγική για το δήμο Βέλου – Βόχας. Ο δήμος ως φορέας τοπικής αυτοδιοίκησης και μέρος της γενικότερης δημόσιας διοίκησης, παρουσιάζει στη λειτουργία και τη δομή του, αρκετές ιδιαιτερότητες. Για το λόγο αυτό ο στόχος είναι να διερευνηθούν όλες αυτές οι ιδιαιτερότητες και αφού μελετηθούν και οι εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην όλη οντότητα του δήμου, να αποτυπωθούν όλα τα δεδομένα και να σχεδιαστεί η αντίστοιχη στρατηγική. Το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η μελέτη του είναι πραγματικά πολύ μεγάλο. Στην πραγματικότητα μέχρι σήμερα, δεν έχει επιχειρηθεί να χαραχθεί μία στρατηγική στα πλαίσια του δήμου Βέλου – Βόχας και να χρησιμοποιηθεί στην πορεία, ως βασικό εργαλείο για την διοίκηση και ανάπτυξη του δήμου. Ως τώρα ορίζονταν κάποια στελέχη, να κάνουν το επιχειρησιακό σχεδιασμό του δήμου, συνήθως με τριετή ορίζοντα. Όμως μετά τη συγγραφή μίας «έκθεσης ιδεών» και την ψήφιση της από το Δ.Σ., ξεχνιόταν σε κάποιο ράφι του δημαρχείου. Είναι λοιπόν αυτονόητο, το πόσο χρήσιμο θα ήταν να υπάρξει ένα τέτοιο εργαλείο, στη διάθεση των στελεχών του δήμου προς χρήση. Δηλαδή ένα σχέδιο στρατηγικής, που θα είναι ουσιαστικά ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του δήμου και της χρηστής διοίκησής του. Κάτι πιο εμπειριστατωμένο και πιο χρήσιμο, από τα επιχειρησιακά σχέδια που καταρτίζονται όλα αυτά τα χρόνια, καθαρά για λόγους υποχρέωσης από τη νομοθεσία, από τις υπηρεσίες των δήμων.

Κατά την ανάλυση που θα ακολουθήσει, θα δοθεί η δυνατότητα, να διερευνηθούν τα ερωτήματα και να αναζητηθούν οι αιτίες, για πολλά φλέγοντα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δήμος. Δηλαδή πρώτα από όλα θα αναγνωρισθούν και στη συνέχεια θα τεθούν στο προσκήνιο, θέματα που πιθανά μέχρι τώρα να σύρονται διαρκώς, άλυτα. Επομένως θα εξεταστούν ζητήματα όπως ο υπερδανεισμός και το μεγάλο μέγεθος των οφειλών τόσο

στο δήμο όσο και στη δημοτική επιχείρηση. Επίσης θα εξεταστούν θέματα αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα δρομολογηθούν οι διαδικασίες, για την επίτευξη της ανάπτυξης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

Για την κατάρτιση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού, έχοντας υπόψη τη διεθνή και Ελληνική βιβλιογραφία, θα εξεταστούν όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες. Όλες δηλαδή οι παράμετροι που παίζουν καθοριστικό ρόλο, στη σχεδίαση της στρατηγικής. Τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον. Θα μελετηθούν όλα τα χαρακτηριστικά του δήμου, οι πόροι και οι δεξιότητες καθώς και πιθανά ισχυρά σημεία του και θεμελιώδεις ικανότητες του. Θα διερευνηθεί ο βαθμός και το εύρος της επίδρασης, της κάθε συνιστώσας χωριστά. Στη συνέχεια θα εξειδικευτούν οι τακτικές και ο βηματισμός που θα ακολουθηθεί, για την επιτυχή και αποτελεσματική στρατηγική. Μέσω του συνόλου των εναλλακτικών στρατηγικών, θα επιλεγούν αυτές που ταιριάζουν περισσότερο στην κουλτούρα και την φυσιγνωμία του δήμου. Θα αποσαφηνιστούν όλες οι απαραίτητες αλλαγές και θα αποφασιστεί ποια στρατηγική θα εφαρμοστεί. Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων, θα γίνει μέσω των ντοκουμέντων του δήμου. Δηλαδή θα χρησιμοποιηθούν ισολογισμοί, απολογισμοί, προϋπολογισμοί, και άλλες πληροφορίες από τρέχοντα αρχεία (reports).

Η όλη εργασία θα αναπτυχθεί σε κεφάλαια και όπου είναι απαραίτητο σε υποκεφάλαια. Αρκετά συχνά θα χρησιμοποιούνται πίνακες δεδομένων με τα ανάλογα διαγράμματα, για πιο παραστατική απεικόνιση των αποτελεσμάτων. Επίσης μέσω χαρτών θα αποτυπωθεί η εικόνα του δήμου και η γεωγραφική του θέση. Αρχικά θα αναλυθούν όλα τα δεδομένα που αποτελούν τη φυσιγνωμία του δήμου. Με τη βοήθεια στοιχείων από την ΕΛ.ΣΤΑΤ. και των επιχειρησιακών σχεδίων του δήμου θα παρουσιαστεί ολοκληρωμένα η ταυτότητα του δήμου. Στα πρώτα κεφάλαια και λαμβάνοντας υπόψη τη βιβλιογραφία, θα γίνει ανάλυση όλων των

εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και υπόσταση του δήμου. Εν συνεχεία θα μελετηθούν όλα τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού του δήμου, καθώς και τα ισχυρά και αδύνατα σημεία αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε ξεχωριστό κεφάλαιο θα προσδιοριστεί η ανάπτυξη της στρατηγικής, μέσω του μοντέλου M.O.S.T. Κατόπιν από το σύνολο των προσδιοριστικών παραγόντων, θα εξεταστούν η έκταση και ο βαθμός επίδρασης τους, στη επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής., Επιπλέον θα αναφερθούν όλες οι εναλλακτικές στρατηγικές και θα επιλεγούν οι καταλληλότερες, με βάση τη φυσιογνωμία και τις ιδιαιτερότητες του δήμου. Θα αξιολογηθούν με βάση τα ποιοτικά κριτήρια και πλέον θα μπορούν να αποκρυσταλλωθούν όλες οι αναγκαίες αλλαγές στο εσωτερικό του δήμου. Δηλαδή ποιές μέθοδοι, για την εφαρμογή της στρατηγικής θα ακολουθηθούν και σε ποιά τμήματα και υπηρεσίες χρειάζονται αλλαγές, με τί πόρους και σε τί χρονικό ορίζοντα. Ποιές είναι οι δυσκολίες κατά την εφαρμογή της στρατηγικής και ποιοί από την ιεραρχική πυραμίδα ή εξωτερικοί συνεργάτες, θα εμπλακούν στην όλη διαδικασία. Εν τέλει, μέσω ποιού συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για μία επιτυχημένη στρατηγική, ώστε να καταφέρει να σταθεροποιηθεί ο δήμος οικονομικά και να ακολουθήσει στη συνέχεια αναπτυξιακή πορεία.

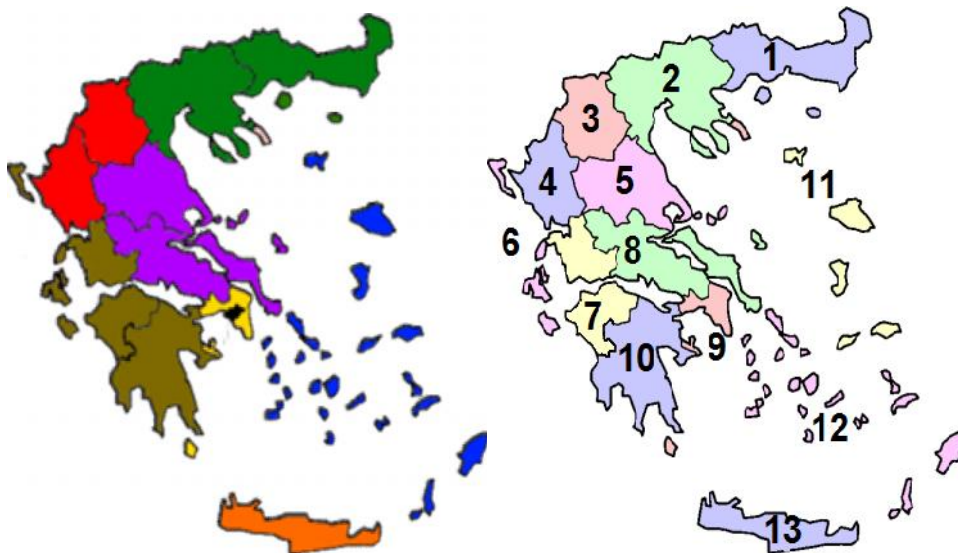
1. Ταυτότητα Καλλικρατικού Δήμου Βέλου – Βόχας

1.1 Γεωγραφικά στοιχεία

Ο Δήμος Βέλου – Βόχας ανήκει γεωγραφικά στον Νομό Κορινθίας. Διοικητικά όμως πλέον μετά το νόμο Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης» ανήκει όπως μέχρι τώρα μέσω του σχεδίου «Καποδίστριας», στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, αλλά και στην νέα διοικητική βαθμίδα, δηλαδή την αποκεντρωμένη διοίκηση Πελοποννήσου – Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου. Δηλαδή ανήκει σε μία από τις δεκατρείς περιφέρειες της χώρας, αλλά και σε μία από τις επτά νεοσύστατες αποκεντρωμένες διοικήσεις. Στους παρακάτω χάρτες, απεικονίζονται, στον πρώτο, οι επτά νέες αποκεντρωμένες διοικήσεις. Στον επόμενο απεικονίζονται οι δεκατρείς περιφέρειες και στον τελευταίο πίνακα απεικονίζονται τα γεωγραφικά όρια του Δήμου Βέλου – Βόχας, εντός της περιφέρειας Πελοποννήσου.

Χάρτης Νο 1 : Οι 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις

Χάρτης Νο 2 : Οι 13 Περιφέρειες



(Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014).

Χάρτης Νο 3 : Η Περιφέρεια Πελοποννήσου μετά τον Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης»



(Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014).

Τα όρια του Δήμου ορίζονται στα βόρεια από τον Κορινθιακό Κόλπο από τον οποίο βρέχεται, στα νότια γειτνιάζει με το δήμο Νεμέας με έδρα τη Νεμέα, στα δυτικά με το δήμο Σικωνίων με έδρα το Κιάτο και τέλος στα ανατολικά γειτνιάζει με το δήμο Κορινθίων με έδρα την Κόρινθο. Η μορφολογία του εδάφους του δήμου, είναι περίπου μοιρασμένη, ανάμεσα σε ορεινές, και πεδινές περιοχές. Υπερτερούν βέβαια τα πεδινά εδάφη έναντι των ορεινών, αλλά και του μικρού ποσοστού των ημιορεινών. Στα βόρεια του δήμου και έως τη θάλασσα, εκτείνεται η εύφορη πεδιάδα της βόχας, την οποία διαπερνούν στα δυτικά ο ποταμός Ασωπός, που αποτελεί και το φυσικό όριο με το δήμο Συκιωνίων και στα ανατολικά ο χείμαρρος Ζαπάντης. Ενώ στα νότια καταλήγουν οι απολήξεις των ημιορεινών και ορεινών όγκων της ευρύτερης περιοχής, όπως του όρους Φουκά, και της Ευαγγελίστριας και των λόφων του Προφήτη Ηλία και της Παναγίας Γιουρούτσι. Η γεωγραφική έκταση που καταλαμβάνει ο δήμος είναι 164,85 τ. χλμ. σύμφωνα με την απογραφή του 2001. Από το σύνολο αυτής τα 90,04 τ. χλμ. ποσοστό 55% είναι πεδινά, ενώ 10,17 τ. χλμ. ποσοστό 6% είναι

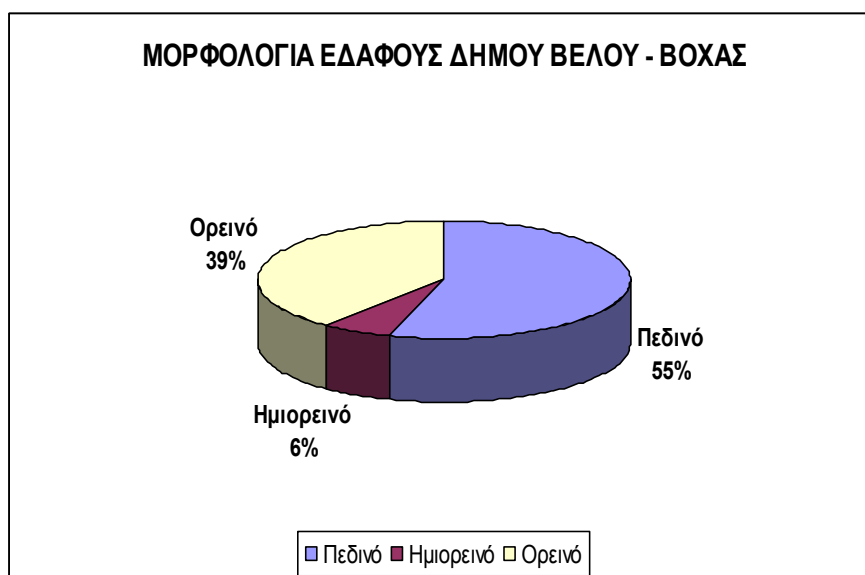
ημιορεινά και τέλος τα 64,63 τ. χλμ. και ποσοστό 39% είναι ορεινά όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

(Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014).

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 1 : ΕΚΤΑΣΗ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ – ΒΟΧΑΣ

	ΔΗΜΟΤΙΚΗ/ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	ΕΚΤΑΣΗ (km ²)	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ
Δ.Ε. ΒΕΛΟΥ	Βέλου	8,973	Πεδινή
	Ελληνοχωρίου	10,171	Ημιορεινή
	Κοκκωνίου	3,775	Πεδινή
	Κρηνών	7,198	Πεδινή
	Νεράντζης	1,6	Πεδινή
	Πουλλίτσης	5,15	Πεδινή
	Στιμάγκας	35,386	Ορεινή
	Ταρσινών	4,699	Πεδινή
	Δ.Ε. ΒΟΧΑΣ	Ζευγολατειού	41,491
Βοχαϊκού		5,426	Πεδινή
Βραχατίου		3,075	Πεδινή
Ευαγγελιστριάς		3,3	Πεδινή
Μπολατίου		5,351	Πεδινή
Σουληναρίου		8,211	Ορεινή
Χαλκείου		21,041	Ορεινή

Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014



Χάρτης Νο 4 : Δήμος Βέλου -Βόχας



(Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014).

1.2. Δημογραφικά στοιχεία

Τα βασικά δημογραφικά μεγέθη που θα αναφερθούν στη συνέχεια είναι ο πληθυσμός και η σύνθεση του. Ο αριθμός των κατοίκων σύμφωνα με την απογραφή του 2001 ήταν 18.323 κάτοικοι στο σύνολο του νέου Καλλικρατικού δήμου. Όμως σύμφωνα με τα προσωρινά δεδομένα από την απογραφή του 2011 ο πληθυσμός δείχνει να έχει ανοδικές τάσεις και να ανέρχεται πλέον σε 19.130 κατοίκους. Η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι περίπου ίδια. Δηλαδή αριθμός ανδρών 9.680 άτομα και γυναικών 9.450 άτομα. (Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή πληθυσμού 2001 & , πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Δελτίο Τύπου 22 Ιουλίου 2011, σελ. 7). Επίσης ο Δήμος Βέλου – Βόχας παρουσιάζει τη μεγαλύτερη πυκνότητα, σε μόνιμο πληθυσμό ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους δήμους του Νομού Κορινθίας και τη δεύτερη μεγαλύτερη μετά το Δήμο Καλαμάτας σε όλη την περιφέρεια Πελοποννήσου. (Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Δελτίο Τύπου 22 Ιουλίου 2011, σελ. 7). Το γεγονός αυτό ήταν βέβαια αναμενόμενο, λόγω της ιστορικής συνέχειας (αύξηση πληθυσμού διαχρονικά από απογραφή σε απογραφή), αλλά κυρίως λόγω της

σημαντικής βελτίωσης των υποδομών τα τελευταία χρόνια στην ευρύτερη περιοχή. Η αποπεράτωση της νέας εθνικής οδού Αθηνών – Κορίνθου. Η κατασκευή του ηλεκτροκίνητου Προαστιακού σιδηρόδρομου που συνδέει τον Πειραιά, την Αθήνα και το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος, με το Κιάτο. Η γενικότερη αναπτυξιακή πορεία της χώρας, μέχρι πριν από λίγα χρόνια και η ραγδαία αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας στην περιοχή, λόγω κυρίως εγγύτητας με την Αθήνα, αποτέλεσαν βασικό μοχλό ανάπτυξης του δήμου, γεγονός που προκάλεσε και σημαντική πληθυσμιακή αύξηση.

Εκτός από το γεγονός της σχεδόν ισορροπημένης εικόνας, μεταξύ των δύο φύλων, με 9.680 άνδρες και 9.450 γυναίκες αντίστοιχα, (Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Δελτίο Τύπου 22 Ιουλίου 2011, σελ. 7). είναι φανερό ότι υπάρχει δυναμική πορεία του πληθυσμού, στα οικονομικώς ενεργά άτομα, δηλαδή κυρίως στις ηλικίες από 20 έως 55. Στον παρακάτω πίνακα (Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή πληθυσμού 2001), αποδεικνύονται με σαφήνεια τα προαναφερθέντα, σε ότι αφορά σε εύρος ηλικιών από 20 έως 54 ετών και ειδικότερα είναι πιο ευκρινές στις ηλικίες 25 έως 35 ετών.

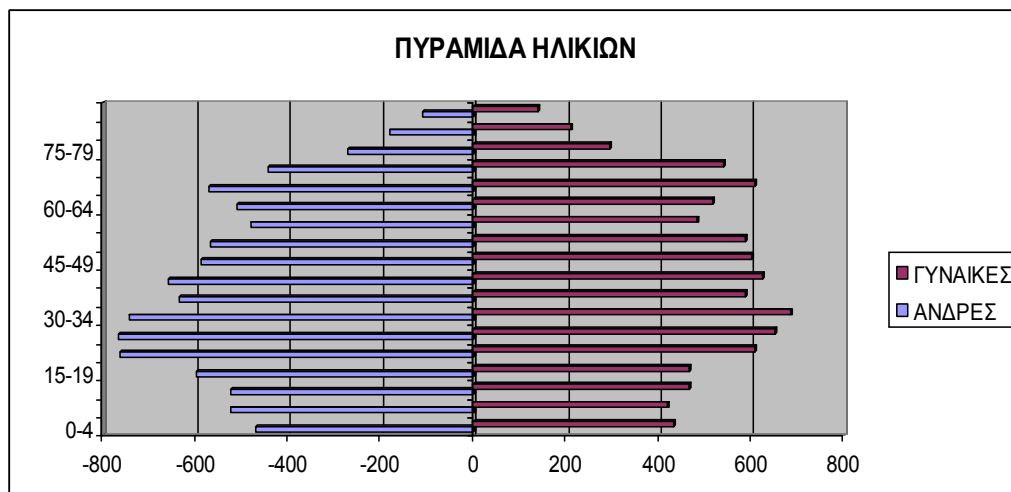
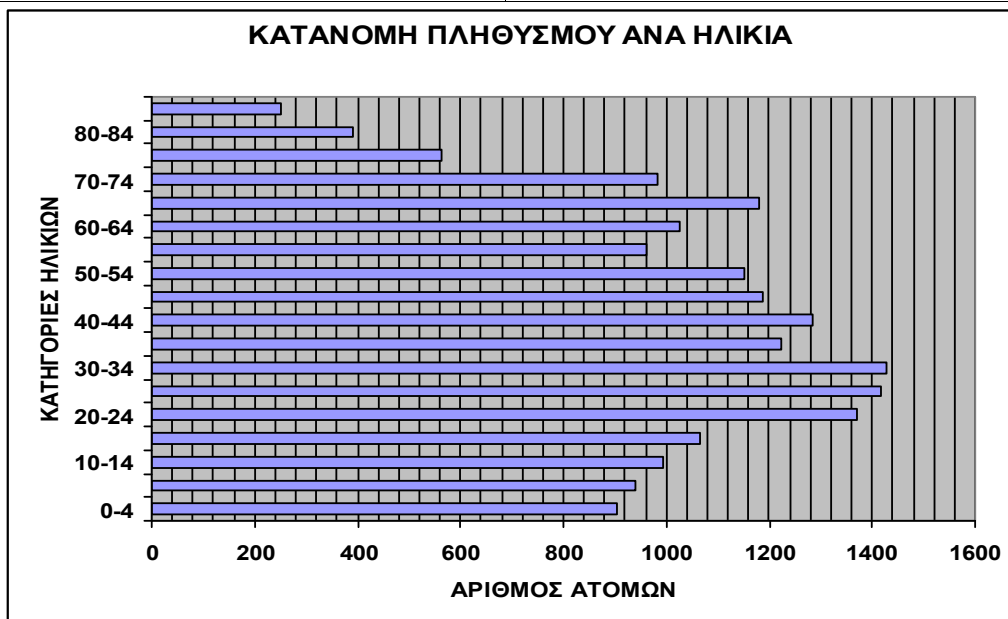
ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 2 : ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΦΥΛΛΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
0-4	904	470	434
5-9	941	522	419
10-14	992	524	468
15-19	1.065	597	468
20-24	1.372	764	608
25-29	1.418	766	652
30-34	1.429	743	686
35-39	1.222	635	587
40-44	1.283	659	624
45-49	1.188	586	602
50-54	1.152	566	586
55-59	963	480	483
60-64	1.026	509	517
65-69	1.179	570	609
70-74	984	443	541
75-79	564	270	294
80-84	391	179	212
85+	250	111	139
ΣΥΝΟΛΟ	18.323	9.394	8.929

Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 3: ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΝΕΡΓΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
20-24	1.372
25-29	1.418
30-34	1.429
35-39	1.222
40-44	1.283
45-49	1.188
50-54	1.152



Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014

Επίσης στον τελευταίο πίνακα είναι εμφανές και το γεγονός της ισορροπίας μεταξύ των δύο φύλων, αλλά και της δυναμικής του οικονομικά ενεργού μεριδίου του πληθυσμού, τόσο σε άνδρες όσο και σε γυναίκες.

1.3. Οικονομία και παραγωγικοί κλάδοι του δήμου

Ακολούθως θα γίνει αναφορά, στη σχέση του ενεργού πληθυσμού με τους τρεις τομείς της παραγωγής (πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής τομέας). Είναι φανερό, από τα δεδομένα όπως προκύπτουν, ότι ο ενεργός οικονομικά πληθυσμός του δήμου, εργάζεται κατά κύριο λόγο στον πρωτογενή και τον τριτογενή τομέα. Πιο συγκεκριμένα ο αγροτικός τομέας είναι ο βασικός παραγωγικός πυλώνας και αμέσως μετά ακολουθεί ο τριτογενής, σε ότι αφορά στις υπηρεσίες σε σχέση με τον τουρισμό και το εμπόριο. Το μικρότερο μερίδιο στον παραγωγικό τομέα του δήμου έχει ο δευτερογενής τομέας, δηλαδή ο κλάδος της μεταποίησης. Παρότι υπάρχει έντονη μεταποιητική δραστηριότητα κυρίως σε ότι αφορά στη συσκευασία αγροτικών προϊόντων (νωπών φρούτων και λαχανικών και υλικών συσκευασίας), λόγω του γεγονότος της εποχικότητας, καταλαμβάνει το μικρότερο μερίδιο στο σύνολο της παραγωγής. Από γεωγραφικής άποψης έντονη ενασχόληση με τη γεωργία και μεγάλη ανάπτυξη γεωργικών καλλιεργειών, παρατηρείται κυρίως νότια της Ν.Ε.Ο.Α.Π. Αντίθετα σε όλο το παραλιακό μέτωπο δηλαδή βόρεια της Ν.Ε.Ο.Α.Π. παρατηρείται έντονη οικιστική ανάπτυξη κυρίως παραθεριστικών κατοικιών, αλλά και ενασχόληση του πληθυσμού με την παροχή τουριστικών υπηρεσιών. Είναι ξεκάθαρο λοιπόν και από τον παρακάτω πίνακα ότι Τ.Κ. και Δ.Κ. ορεινές, ημιορεινές, αλλά και πεδινές όπως αυτές της Στιμάγκας, του Ελληνοχωρίου, των Ταρσινών, της Πουλίτσας, των Κρηνών, του Χαλκείου, του Σουληναρίου, του Ζευγολατιού, του Βοχαϊκού, της Ευαγγελίστριας, παρουσιάζουν έντονη δραστηριότητα στον αγροτικό τομέα. Ενώ κυρίως οι παραλιακές αλλά και οι γειτνιάζουσες με αυτές, Τ.Κ. και Δ.Κ. όπως το

Βέλο, η Νεράντζα, το Κοκκώνι, το Βραχάτι και το Μπολάτι παρουσιάζουν έντονη δραστηριότητα στον τριτογενή τομέα και ειδικότερα στον τουρισμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 4 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ ΚΑΙ ΜΗ ΕΝΕΡΓΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΑΝΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2011		ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ				
		ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ				
	ΣΥΝΟΛΟ ΟΙΚ. ΕΝΕΡΓΟΙ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΣΧ/ΜΕΝΩΝ	1ΓΕΝΗΣ	2ΓΕΝΗΣ	3ΓΕΝΗΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΗ ΕΝΕΡΓΟΙ
ΔΕ ΒΕΛΟΥ	3416	3231	1607	477	1110	3569
ΒΕΛΟ	1321	1249	368	270	588	1504
ΕΛΛΗΝΟΧΩΡΙ	165	162	119	7	32	136
ΚΟΚΚΩΝΙ	425	367	152	68	146	480
ΚΡΗΝΕΣ	246	238	145	22	70	322
ΝΕΡΑΝΤΖΑ	228	215	68	53	92	240
ΠΟΥΛΙΤΣΑ	324	314	204	23	87	301
ΣΤΙΜΑΓΚΑ	534	521	469	12	35	413
ΤΑΡΣΙΝΑ	173	165	82	22	60	173
ΔΕ ΒΟΧΑΣ	4217	3839	1596	607	1390	4301
ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟ	1981	1802	844	257	550	1979
ΒΟΧΑΪΚΟ	431	394	190	39	148	427
ΒΡΑΧΑΤΙ	1100	1000	192	240	512	1298
ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ	125	98	57	8	29	85
ΜΠΟΛΑΤΙ	275	257	76	52	116	328
ΣΟΥΔΗΝΑΡΙ	136	127	103	5	14	87
ΧΑΛΚΙ	169	161	134	6	21	97
ΔΗΜΟΣ ΒΕΛΟΥ-ΒΟΧΑΣ	7633	7070	3203	1084	2500	7870

Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014

Στη συνέχεια είναι χρήσιμο να γίνει πιο αναλυτική καταγραφή των συγκεκριμένων ασχολιών ανά παραγωγικό τομέα. Έτσι θα γίνουν σαφή και ξεκάθαρα τα βασικά, αλλά και ουσιαστικά χαρακτηριστικά της τοπικής οικονομίας του Δήμου. Όσον αφορά στον πρωτογενή τομέα βασική και δυναμική δραστηριότητα είναι η γεωργία. Πιο συγκεκριμένα, η καλλιέργεια αμπελοειδών αλλά κυρίως της επιτραπέζιας σουλτανίνας Κορινθίας. Ένα είδος που παράγεται εδώ και πάρα πολλά χρόνια σχεδόν αποκλειστικά, τόσο σε πανελλαδικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, στην πεδιάδα της

Βόχας του Δήμου Βέλου – Βόχας και των ημιορεινών περιοχών του νομού. Εκτός από τη σουλτανίνα και τα άλλα αμπελοειδή που καλλιεργούνται προς οινοποίηση, έντονη δραστηριότητα παρατηρείται και στην καλλιέργεια εσπεριδοειδών (πορτοκάλια – μανταρίνια – λεμόνια) και άλλων οπωροφόρων, όπως βερίκοκα αλλά και λαχανικών, κηπευτικών, ανθέων και καλλιέργεια ελιάς με στόχο την παραγωγή ελαιολάδου. Από την άλλη πλευρά όμως, αρκετά είναι τα προβλήματα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστούν. Τέτοια προβλήματα δημιουργούνται κυρίως λόγω της υπερεντατικής καλλιέργειας, της λειψυδρίας, της εκτεταμένης χρήσης φυτοφαρμάκων κ.α. Τέλος είναι πολύ μικρό το μερίδιο του πρωτογενή τομέα, που καταλαμβάνει η κτηνοτροφία, η πτηνοτροφία και η αλιεία.

Σε ότι αφορά στον τριτογενή τομέα της παραγωγής, οι τουριστικές υπηρεσίες κυρίως επικεντρώνονται, στον κλάδο της εστίασης και γενικότερα της διασκέδασης (καφέ – ταβέρνες – εστιατόρια – κλαμπ κ.α.). Μικρότερη είναι η ενασχόληση με τον κλάδο της διαμονής (ξενοδοχεία – ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.α.), καθώς πρόκειται σχεδόν αποκλειστικά για παραθεριστικό τουρισμό, μέσω εξοχικών κατοικιών κυρίως παραθεριστών από την Αθήνα. Εξάλλου έτσι εξηγείται και η μεγάλη οικιστική ανάπτυξη της περιοχής ειδικά στο παραλιακό μέτωπο, δηλαδή βόρεια της Ν.Ε.Ο.Α.Π. Όμως και στην περίπτωση του τριτογενή τομέα, αρκετά είναι τα προβλήματα που εμφανίζονται, λόγω της άναρχης δόμησης, της έλλειψης βασικών υποδομών όπως δρόμων, κοινόχρηστων χώρων, συστημάτων αποχέτευσης. Η έλλειψη νερού ύδρευσης, ειδικά κατά του καλοκαιρινούς μήνες και σε περιόδους έντονης λειψυδρίας, αλλά και η έλλειψη πόσιμου νερού είναι βασικά και σημαντικά τρέχοντα ζητήματα.

Τέλος ο δευτερογενής τομέας παραγωγής του δήμου, αποτελεί το μικρότερο ποσοστό επί του συνόλου της παραγωγικής διαδικασίας. Παρ' όλα αυτά όμως παρουσιάζεται δραστηριότητα στον μεταποιητικό κλάδο, κυρίως σε ότι έχει να κάνει με τη συσκευασία αγροτικών προϊόντων με

προσανατολισμό τις εξαγωγές. Όμως συνολικά αυτός ο τομέας, βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα κυρίως λόγω της εποχικότητας που παρατηρείται.

Είναι ξεκάθαρο λοιπόν, ότι τόσο ο κλάδος της αγροτικής παραγωγής, αλλά και η παροχή τουριστικών υπηρεσιών, αποτελούν τους δύο βασικούς πυλώνες ανάπτυξης της οικονομίας του Δήμου, παρ' ότι αρκετά είναι τα προβλήματα που προκύπτουν, όπως υπεράντληση, εκχερσώσεις, άναρχη δόμηση, έλλειψη βασικών υποδομών κ.α.

1.4. Διοικητική δομή

Διοικητικά ο νέος Δήμος Βέλου – Βόχας, μετά το νόμο «Καλλικράτη», δημιουργήθηκε την ένωση των δύο «Καποδιστριακών» δήμων του Βέλου και της Βόχας. Η συγχώνευση επέφερε τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού με την ονομασία «Δήμος Βέλου – Βόχας» και τα γεωγραφικά όρια των δύο πρώην Δήμων. Ο νέος Δήμος έχει έδρα το Ζευγολατιό, που ήταν η έδρα του πρώην Δήμου Βόχας. (Πηγή Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης») Σύμφωνα με τον «Καλλικράτη» οι έδρες των νέων δήμων ορίζονται με βάση τα πληθυσμιακά κριτήρια. Στην περίπτωση μας, ο πρώην Δήμος Βόχας με έδρα το Ζευγολατιό, υπερερούσε πληθυσμιακά έναντι του πρώην Δήμου Βέλου. Οι υπηρεσίες του νέου Δήμου, λόγω της έλλειψης ενός κεντρικού Δημοτικού καταστήματος, είναι κατακερματισμένες (είναι υπό κατασκευή νέο δημοτικό κατάστημα). Λειτουργούν ανάμεσα στις δύο πρώην έδρες των «Καποδιστριακών» Δήμων, δηλαδή στο Βέλο και στο Ζευγολατιό, αλλά και στο Βραχάτι ως κεντρικό και πιο τουριστικό, με γνώμονα την εξυπηρέτηση των δημοτών, αλλά και των παραθεριστών κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.

Στη σημερινή έδρα του νέου Δήμου, στο Ζευγολατιό, σε ιδιόκτητο κτήριο, λειτουργεί το γραφείο του Δημάρχου με τη γραμματεία του, το δημοτολόγιο, το ληξιαρχείο και το πρωτόκολλο, καθώς και το γραφείο εξυπηρέτησης των αλλοδαπών. Δηλαδή υπηρεσίες και γραφεία που είναι η αιχμή του δόρατος σε σχέση με την εξυπηρέτηση των δημοτών. Επίσης σε

παρακείμενο γειτονικό ενοικιαζόμενο κτήριο, στεγάζονται όλες οι οικονομικές υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα η ταμιακή υπηρεσία και το ταμείο για τις εισπράξεις των εσόδων. Επίσης λειτουργούν στον ίδιο χώρο το τμήμα εσόδων αλλά και εξόδων με το λογιστήριο. Τέλος στο Ζευγολατιό σε άλλο ενοικιαζόμενο κτήριο στεγάζεται το Κ.Ε.Π. Στο Ζευγολατιό ενοικιάζονται και άλλα κτήρια για την κάλυψη των αναγκών του Δήμου, όπως αίθουσα συνεδριάσεων του Δ.Σ., αποθήκες αρχείων κ.α.

Στο παλιό δημαρχείο του Βέλου, στεγάζονται κυρίως οι διοικητικές υπηρεσίες που αφορούν και πάλι το δημότη, όπως το δημοτολόγιο, το ληξιαρχείο και το πρωτόκολλο, αλλά και η γραμματεία του Δ.Σ. και το τμήμα εσόδων σε ότι αφορά τη Δ.Ε. Βέλου, με το ταμείο για τις εισπράξεις των εσόδων. Επίσης στο Βέλο στεγάζεται σε ενοικιαζόμενο κτήριο το Κ.Ε.Π. Τέλος στο Βέλο στεγάζεται και το εργοτάξιο – αμαξοστάσιο με το εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στο Βραχάτι σε ιδιόκτητο κτήριο στεγάζονται οι τεχνικές υπηρεσίες και η υπηρεσία περιβάλλοντος και μία φορά την εβδομάδα λειτουργεί ταμείο για την εξυπηρέτηση των δημοτών. Σε άλλο χώρο λειτουργεί το εργοτάξιο – αμαξοστάσιο με το εργατοτεχνικό προσωπικό. Είναι φανερό λοιπόν πόσο κατακερματισμένες συνολικά, είναι οι υπηρεσίες του Δήμου. Βέβαια σήμερα με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών οι αποστάσεις αμβλύνονται, αλλά παρ' όλα αυτά, δημιουργούνται διάφορα προβλήματα, αγκυλώσεις και δυσκαμψίες στη λειτουργία τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν βασικό και καθοριστικό παράγοντα, για την αναπτυξιακή πορεία και την καλή λειτουργία του νέου Δήμου Βέλου – Βόχας. Ο Δήμος στελεχώνεται από 94 άτομα, μετά τις τελευταίες αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδοτήσεων και άλλων λόγων. Όλοι οι παραπάνω είναι υπάλληλοι μόνιμοι Δ.Δ., ή αορίστου χρόνου Ι.Δ.Α.Χ. Υπάρχουν διάφορες ειδικότητες και βαθμίδες από εργάτες και τεχνίτες ΥΕ και ΔΕ, έως πολιτικούς μηχανικούς οικονομολόγους κ.α. ΤΕ και ΠΕ.

Αναλυτικά παρατίθενται τα δεδομένα για το ανθρώπινο δυναμικό στον παρακάτω πίνακα.

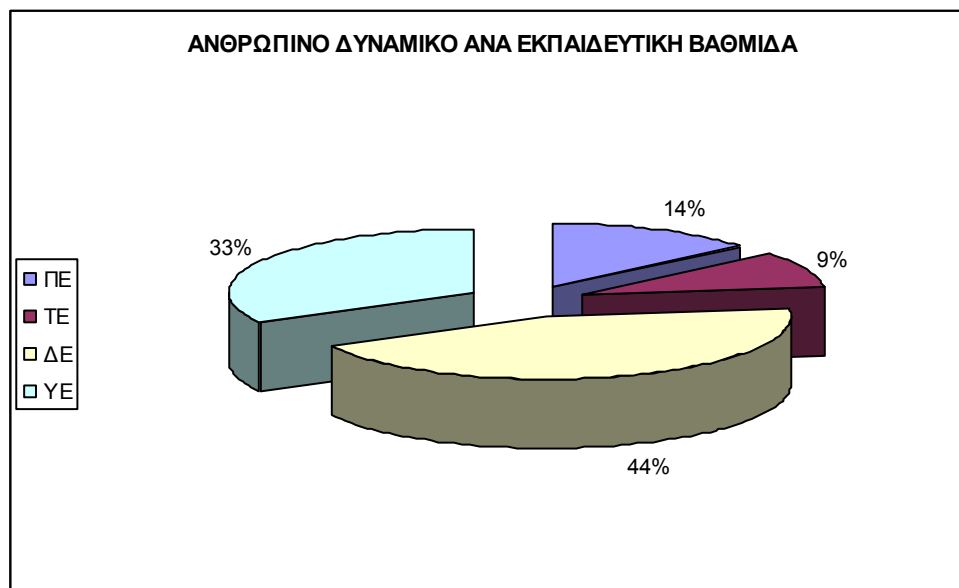
ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 5 : ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	
Διοικητικού- Οικονομικού	6	2	23		
Λογιστικού	3	4			
Μηχανικοί	3	1			
Γεωτεχνικοί	1	2			
Οδηγοί			7		
Πληροφορικής/ χειριστών			2		
Ηλεκτρολόγοι			3		
Χειριστής Μηχνημάτων			1		
Τεχνίτες			4		
Κηπουροί			1		
Εργάτες Καθαριότητας				11	
Εργάτες Ύδρευσης- Άρδευσης				5	
Εργάτες (λοιπές ειδικότητες)				5	
Καθαρίστριες Σχολείων				10	
ΣΥΝΟΛΟ	13	9	41	31	94

Πηγή : Επικαιροποιημένα στοιχεία 05/01/2012. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014, σελ. 40

Με βάση τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι βαθμίδας Δ.Ε. και αμέσως μετά ακολουθεί η βαθμίδα Υ.Ε. Άρα υπάρχει έλλειψη από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Κυρίως οι ειδικότητες που είναι πραγματικά απαραίτητες, αλλά και ταυτόχρονα σε έλλειψη είναι οι ειδικοί κοινωνικών επιστημών, σε ότι έχει να κάνει με την κοινωνική πολιτική του Δήμου, αλλά επίσης πολύ σημαντική είναι η ενίσχυση των υπηρεσιών, με ειδικούς στην πληροφορική και τις νέες τεχνολογίες, όπως και με πολιτικούς μηχανικούς, αρχιτέκτονες και άλλων τεχνικών ειδικοτήτων. Πάντως παρ' ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των

εργαζομένων ανήκουν στην Δ.Ε. ή στην Υ.Ε. βαθμίδα εκπαίδευσης, από την άλλη πλευρά υπάρχει ένα άτομο που διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα καθώς και τέσσερα άτομα που διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης. Στο ακόλουθο διάγραμμα, δίνεται με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο η εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού ανά εκπαιδευτική βαθμίδα σε ποσοστά επί τοις εκατό.



Πηγή : Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2010 – 2014, σελ .40.

Βέβαια εκτός από τον αριθμό των εργαζομένων στο Δήμο, θα πρέπει να συνυπολογιστούν και όσοι εργάζονται στα Ν.Π.Δ.Δ. Δηλαδή άτομα που εργάζονται στους Παιδικούς Σταθμούς όπως νηπιαγωγοί, βρεφονηπιοκόμοι, μάγειροι κ.α., που συνολικά είναι δεκατέσσερις μόνιμοι εργαζόμενοι. Και τέλος, πρέπει να αναφερθεί εδώ, ότι ο Δήμος ενισχύεται με προσωπικό μέσω συμβάσεων ορισμένου χρόνου εκτάκτως, με ειδικότητες τεχνικές και καθαριότητας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω αυξημένων αναγκών.

1.5. Οικονομικά δεδομένα από απολογισμούς, προϋπολογισμούς, ισολογισμούς

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν τα νέα οικονομικά δεδομένα όπως αυτά προέκυψαν από τη δημιουργία του νέου Καλλικρατικού Δήμου. Οι δύο προϋπάρχοντες δήμοι, έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, σε πολλά επίπεδα. Από γεωγραφικής πλευράς καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της πεδιάδας της Βόχας. Επίσης μοιράζονται και ένα ενιαίο παραλιακό μέτωπο, με συνεχόμενη παραλία, στον Κορινθιακό κόλπο. Σε αυτή την ενιαία γεωγραφική περιοχή, όπως προαναφέρθηκε, αναπτύσσονται κοινές επαγγελματικές δραστηριότητες, κυρίως σχετικές με τα αγροτικά αλλά και τον τουρισμό. Ειδικότερα μέχρι πριν από δύο - τρία χρόνια υπήρχε ραγδαία οικιστική ανάπτυξη, γεγονός που επέφερε πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Από πλευράς οικονομικής διαχείρισης των δύο πρώην δήμων, παρουσιάζονται τα εξής χαρακτηριστικά. Ο πρώην Δήμος Βέλου είχε αρκετά καλά οργανωμένες υπηρεσίες, επίσης σε αρκετά καλό επίπεδο ήταν και οι υποδομές του. Με έργα σε εξέλιξη τόσο σε ότι αφορά στην αποχέτευση, όσο και στο γενικό πολεοδομικό σχέδιο. Επιπλέον πολύ καλές αθλητικές εγκαταστάσεις με ένα σύγχρονο στάδιο, αλλά και ένα πολύ καλό αθλητικό κέντρο που περιλαμβάνει κλειστό γυμναστήριο (γήπεδο μπάσκετ), mini soccer, γήπεδο τένις κ.α. Όμως ταυτόχρονα είναι ένας από τους υπερχρεωμένους Δήμους της χώρας, με υψηλό ποσοστό δανεισμού σε σχέση με τα τακτικά έσοδά του και μεγάλο ποσοστό οφειλών προς προμηθευτές. Η δημοτική επιχείρηση, που για πολλά χρόνια διαχειριζόταν τον αναπτυξιακό τομέα του Δήμου και που τώρα είναι υπό εκκαθάριση είναι επίσης υπερχρεωμένη. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι μετά από την εκκαθάριση της, όλα τα χρέη της θα επιβαρύνουν το νέο Καλλικρατικό δήμο.

Από την άλλη πλευρά, ο πρώην Δήμος Βόχας, παρουσίαζε αρκετές δυσλειτουργίες από υπηρεσιακής πλευράς. Έντονα ήταν τα φαινόμενα

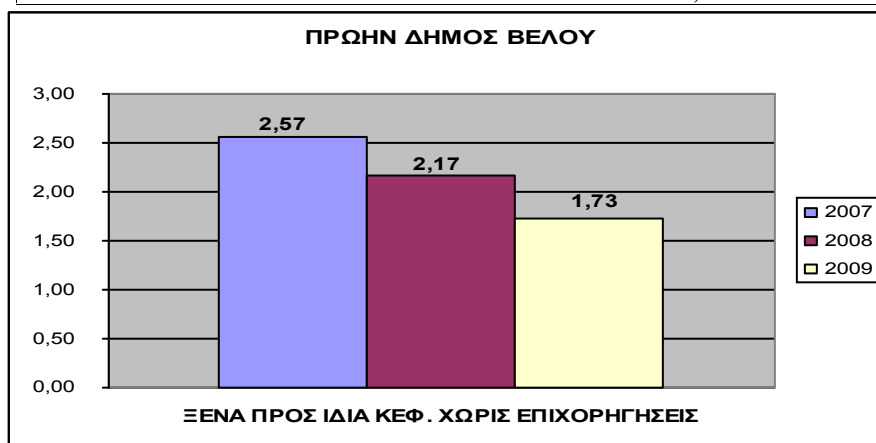
σοβαρών ελλείψεων, αγκυλώσεων και αναποτελεσματικότητας όλης της οργανωτικής δομής του. Ανθρώπινο δυναμικό χωρίς ιδιαίτερη κατάρτιση και με ελλείψεις στη στελέχωση βασικών υπηρεσιών, όπως π.χ. οι οικονομικές. Οι ελλείψεις αυτές ήταν αιτία για σοβαρές αβλειψίες και προβλήματα (όπως π.χ. απώλεια backup από το σκληρό δίσκο της οικονομικής υπηρεσίας και πιο συγκεκριμένα του τμήματος εσόδων, με αποτέλεσμα απώλεια εσόδων). Παράλληλα ελλείψεις παρουσιάζονταν και στον τομέα των υποδομών. Για παράδειγμα το ημιτελές για πολλά χρόνια κτήριο του Δημαρχιακού καταστήματος, είναι αμφίβολο αν θα ολοκληρωθεί, ειδικά μετά τα νέα οικονομικά δεδομένα. Η οικιστική αναρχία με σχεδόν μηδενικές, βασικές χωροταξικές υποδομές, κυρίως στο παραλιακό τμήμα του Δήμου και τα προβλήματα στην ύδρευση λόγω λειψυδρίας, αλλά και λόγω κακής ποιότητας του νερού, (το συγκεκριμένο πρόβλημα παρουσιάζεται επίσης έντονο και στον πρώην Δήμο Βέλου), αποτελούν τα βασικά προβλήματα ελλείψεων στις υποδομές του Δήμου Βόχας. Όμως ο πρώην Δήμος Βόχας ήταν υγιής από ταμειακής πλευράς. Δεν ήταν εκτεθειμένος δανειακά, απεναντίας είχε ταμειακή ευρωστία. Διαπιστώνονται υψηλά χρηματικά διαθέσιμα, γεγονός που από τη μία χαρακτηρίζει έναν υγιή οργανισμό, αλλά και από την άλλη δείχνει ανικανότητα των υπηρεσιών για αξιοποίηση των πάσης φύσεως πόρων του. Στη συνέχεια θα γίνει αναλυτικότερη και πιο εμπειριστατωμένη παρουσίαση όλων των προαναφερόμενων, με τη βοήθεια των προϋπολογισμών και απολογισμών αλλά και των ισολογισμών των δύο πρώην Δήμων, έτσι ώστε να γίνει σαφέστερη η εικόνα που παρουσιάζει ο νέος Καλλικρατικός Δήμος Βέλου – Βόχας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα από τους ισολογισμούς του πρώην Δήμου Βέλου, για τα έτη 2007, 2008 και 2009 (για το 2010 είναι στη διαδικασία της κατάρτισης εντός των επομένων ημερών) και με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, θα γίνει πιο κατανοητή η εικόνα στα οικονομικά στοιχεία του Δήμου. Ισολογισμοί για τον πρώην Δήμο Βόχας για τα αντίστοιχα έτη

δεν έχουν ακόμα υποβληθεί, οπότε καθίσταται πιο δυσχερής η απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης. Θα γίνει λοιπόν μία προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά εργαλεία ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα (π.χ. αριθμοδείκτες στα δεδομένα του προϋπολογισμού). Όσον αφορά λοιπόν στη δανειακή επιβάρυνση του πρώην Δήμου Βέλου, με τη χρήση του αντίστοιχου αριθμοδείκτη ξένα προς ίδια κεφάλαια θα γίνει αντιληπτό το ποσοστό της δανειακής επιβάρυνσης του Δήμου (στο συγκεκριμένο αριθμοδείκτη, για τον υπολογισμό των ίδιων κεφαλαίων έχουν αφαιρεθεί τα ποσά που αντιστοιχούν στις χρηματοδοτήσεις από κρατικές επιχορηγήσεις για επενδύσεις). Με τη βοήθεια των παρακάτω πινάκων είναι ξεκάθαρο ότι υπάρχει υψηλή δανειακή επιβάρυνση του Δήμου, αφού ο αριθμοδείκτης λαμβάνει τιμές αρκετά πάνω από τη μονάδα (τιμές έως τη μονάδα είναι αποδεκτές για έναν υγιή οικονομικά οργανισμό). Γεγονός που σημαίνει ότι μεγάλο μέρος των υποχρεώσεων του, καλύπτονται από ξένα και όχι από ίδια κεφάλαια. Βέβαια παρατηρείται φθίνουσα πορεία του δείκτη ειδικά από το 2007 στο 2009, που από 2,57 καταλήγει να λαμβάνει τιμή 1,73. Όμως και πάλι είναι αρκετά πάνω από τη μονάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 6 : ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΞΕΝΩΝ / ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ / ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

2007	2,57
2008	2,17
2009	1,73



Πηγή : Ισολογισμοί πρώην Δήμου Βέλου, ετών 2007, 2008, 2009

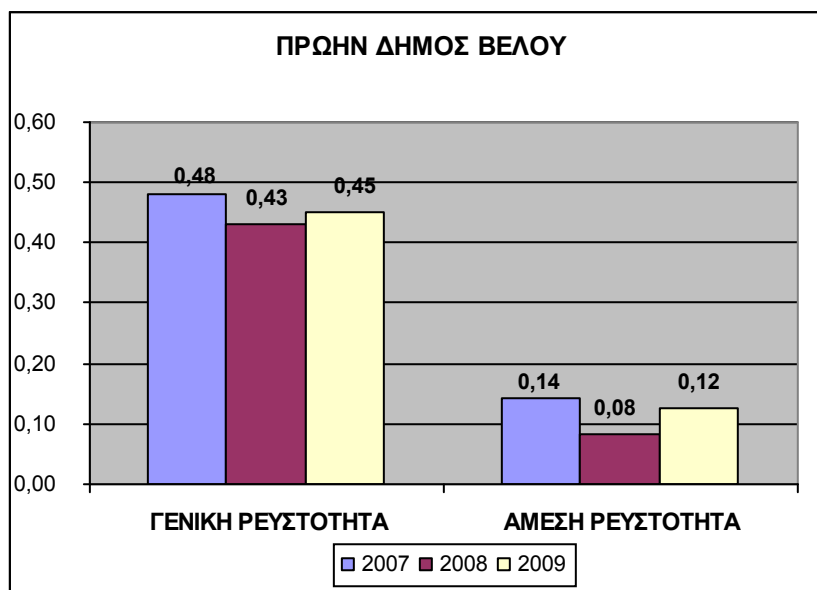
Στη συνέχεια με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών γενικής και άμεσης ρευστότητας, μπορεί να διαπιστωθεί με ακρίβεια, η ικανότητα του Δήμου να ανταπεξέλθει στις άμεσες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του. Στην περίπτωση της γενικής ρευστότητας γίνεται σύγκριση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην άμεση ρευστότητα όμως, γίνεται με μεγαλύτερη αυστηρότητα η σύγκριση, αφού λαμβάνονται υπ' όψη μόνο τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του ενεργητικού (π.χ. μετρητά στο ταμείο, αξιόγραφα, καταθέσεις όψεως κ.α.). Τα επιθυμητά αποτελέσματα των δύο αυτών αριθμοδεικτών, θα ήταν πάνω από τη μονάδα. Όμως τα δεδομένα σύμφωνα με τους ισολογισμούς των 2007, 2008 και 2009 είναι απογοητευτικά. Στην περίπτωση της γενικής ρευστότητας, οι τιμές είναι από 0,48 η καλύτερη έως και 0,43 η χειρότερη, δηλαδή το σύνολο του ενεργητικού είναι μικρότερο από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στη περίπτωση της άμεσης ρευστότητας τα αποτελέσματα, είναι, όπως αναμενόταν εξάλλου, ακόμη πιο απογοητευτικά με τιμές σχεδόν στο μηδέν και ασφαλώς πολύ χαμηλότερες της μονάδας. Αποτυπώνεται λοιπόν ξεκάθαρα το έντονο ταμειακό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο νέος Δήμος έναντι των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών του και έτσι εξηγείται και το μεγάλο ποσοστό ανεξόφλητων οφειλών προς προμηθευτές. Επομένως για τον πρώην Δήμο Βέλου, έγινε σαφές το σοβαρό οικονομικό πρόβλημα, τόσο σε επίπεδο ρευστότητας, όσο και σε σχέση με την κεφαλαιακή διάρθρωση και τη δανειακή επιβάρυνση του.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 7 : ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ = ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ / ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

2007	0,48
2008	0,43
2009	0,45

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 8 : ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ = ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ / ΒΡΑΧΥ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

2007	0,14
2008	0,08
2009	0,12

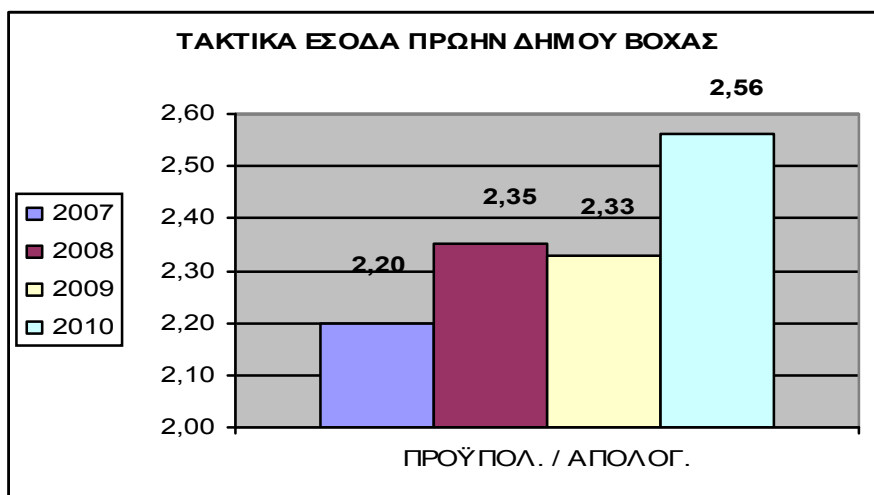


Πηγή : Ισολογισμοί πρώην Δήμου Βέλου, ετών 2007, 2008, 2009

Από την άλλη πλευρά, στον πρώην Δήμο Βόχας, στον παρακάτω πίνακα και με τη βοήθεια του λόγου των προϋπολογισμένων προς τα απολογιστικά τακτικά έσοδα, γίνεται σαφές ότι υπήρχε αδυναμία και ανεπάρκεια των υπηρεσιών, ειδικά σε σχέση, με την είσπραξη των βεβαιωμένων εσόδων. Οι τιμές που παίρνει ο λόγος είναι σταθερά πάνω από τη μονάδα και μάλιστα με αυξητικές τάσεις ανά έτος. Δηλαδή διαπιστώνεται μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στα προϋπολογισθέντα με τα πραγματοποιηθέντα, δηλαδή τα εισπραχθέντα έσοδα. Επίσης μεγάλο πρόβλημα, σχετικά με την είσπραξη των τακτικών εσόδων, παρουσιάζοταν λόγω των καθυστερήσεων και των ελλειπών βεβαιώσεων των εσόδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 9 : ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΡΩΗΝ ΔΗΜΟΥ ΒΟΧΑΣ

ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΡΟΫΠΟΛ. / ΑΠΟΛΟΓ.	2,20	2,35	2,33	2,56



Πηγή : Προϋπολογισμοί & Απολογισμοί πρώην Δήμου Βόχας, ετών 2007, 2008, 2009, 2010

2. Ανάλυση P.E.S.T.E.L. (εξωτερικό – μακρο περιβάλλον)

2.1 Γενικά για την ανάλυση P.E.S.T.E.L.

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης και στην προσπάθεια να επιλεγεί η καταλληλότερη Στρατηγική για το Δήμο Βέλου – Βόχας, έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αναλυτική παρουσίαση της ταυτότητας, του νέου Καλλικρατικού Δήμου. Από πλευράς γεωγραφίας, αλλά και δημογραφικής, χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενείς ή δευτερογενείς πηγές της ΕΛΣΤΑΤ. Κατόπιν αναφέρθηκαν στοιχεία από τις παραγωγικές διαδικασίες και γενικότερα την οικονομία του Δήμου, τη διοικητική δομή του και τέλος τα οικονομικά του Δήμου και την οικονομική κατάσταση, όπως αυτή διαμορφώνεται από τα οικονομικά δεδομένα που προκύπτουν. Στη συνέχεια και για να καταστεί δυνατό να χαραχθεί, αλλά και να ακολουθηθεί η καταλληλότερη στρατηγική στο Δήμο, πρέπει σύμφωνα με τους θεωρητικούς που έχουν ασχοληθεί με θέματα στρατηγικής, να αναλυθούν όλα τα επιμέρους ειδικά περιβάλλοντα που συνιστούν το συνολικό εξωτερικό περιβάλλον και που επηρεάζουν κάθε κλάδο, οργανισμό, ή επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτό. Το μοντέλο P.E.S.T.E.L. εξηγεί

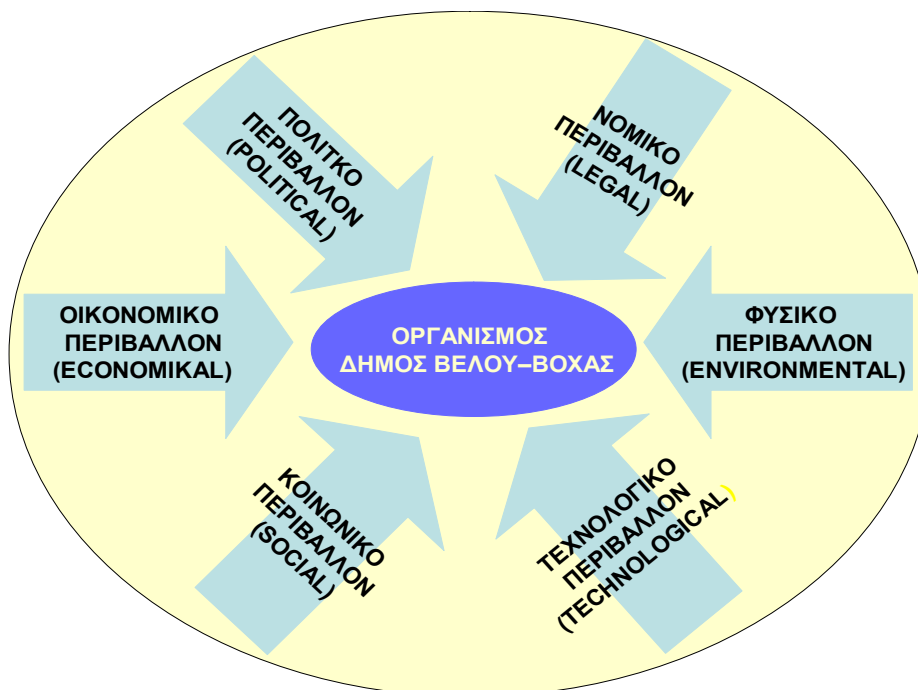
ποιά επιμέρους περιβάλλοντα, που αποτελούν το συνολικό περιβάλλον, επηρεάζουν, κάθε οργανισμό. Αυτά είναι το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικό, το Τεχνολογικό, το Φυσικό και το Νομικό περιβάλλον.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 10 : ΜΟΝΤΕΛΟ P.E.S.T.E.L.

P olitical (Πολιτικό περιβάλλον)
E conomical (Οικονομικό περιβάλλον)
S ocial (Κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον)
T echnological (Τεχνολογικό περιβάλλον)
E nvironmental (Φυσικό περιβάλλον)
L egal (Νομικό περιβάλλον)

Πηγή : Robert M. Grnat, (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd. Seventh Edition, Text Edition, σελ. 65.

Σχήμα Νο 1 : Μοντέλο P.E.S.T.E.L.



Στο τρέχον κεφάλαιο λοιπόν, θα γίνει μία προσπάθεια, να αναγνωρισθούν και να αναλυθούν περεταίρω, τα βασικά προσδιοριστικά στοιχεία, που απορρέουν από το γενικότερο περιβάλλον.

2.2 *Political (Πολιτικό περιβάλλον)*

Το πρώτο λοιπόν σημείο σύμφωνα με το μοντέλο P.E.S.T.E.L. είναι το Πολιτικό περιβάλλον. Αποτελεί ίσως το πιο καθοριστικό από όλα τα υπόλοιπα. Η πολιτική σταθερότητα, ή όχι, είναι πολύ σημαντική για τη συνολική πορεία ενός οργανισμού, που αποτελεί έναν κρίκο της οικονομικής αλυσίδας. Άρα τόσο σε τοπικό, όσο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο η πολιτική κατάσταση που επικρατεί είναι θεμελιώδους σημασίας.

Σήμερα σε εθνικό επίπεδο διαπιστώνεται μεγάλη ανασφάλεια και αβεβαιότητα. Η τελευταία κυβέρνηση συνασπισμού που δημιουργήθηκε στη χώρα, μετά από τις πιέσεις των εταίρων γενικότερα, αλλά και υπό το βάρος των οικονομικών προβλημάτων, έχει πολύ δύσκολο έργο να φέρει σε πέρας. Όμως και το γεγονός ότι αποτελεί κυβέρνηση συνασπισμού αποτελεί έναν επιπλέον αποσταθεροποιητικό παράγοντα. Ανά πάσα στιγμή μπορεί να υπάρξει διάσπαση του συνασπισμού και να βρεθεί η χώρα ακυβέρνητη. Έτσι λοιπόν ενώ αρχικά, με τη σύσταση της νέας κυβέρνησης, ήταν πολύ θετικά τα σημάδια, τελικά είναι πολύ έντονα τα προβλήματα που προκύπτουν.

Παράλληλα η διεθνής πολιτική αστάθεια δημιουργεί προβλήματα και σε εθνικό επίπεδο. Δηλαδή ανάλογες πολιτικές καταστάσεις εμφανίζουν και γειτονικές χώρες της Ε.Ε. όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Πορτογαλία κ.α. Συνεχείς εκλογικές αναμετρήσεις χωρίς ουσιαστικά αποτελέσματα, αλλά και υποχρεωτικά, σχηματισμός κυβέρνησης σωτηρίας, όπως στην Ιταλία, δημιουργούν θέματα γενικότερης ανησυχίας. Από την άλλη πλευρά στο πλαίσιο της λεκάνης της μεσογείου, έντονα είναι τα φαινόμενα πολιτικών αναταραχών, με συνεχή σφοδρά επεισόδια μεταξύ των αντιμαχόμενων

πλευρών, σε χώρες όπως η Αίγυπτος ή η Συρία και πριν λίγο καιρό η Λιβύη η Τυνησία και το Μαρόκο. Αν ληφθούν υπ' όψη και οι πολιτικές συνθήκες, που επικρατούν σε χώρες κυρίως της Αφρικής, της κεντρικής Ασίας, αλλά και της Νότιας Αμερικής, γίνεται σαφές πόσο καθοριστικό ρόλο παίζει η πολιτική αστάθεια, σε όλα τα επίπεδα, σε μία οικονομία, οργανισμό, επιχείρηση κ.ο.κ. Αντίθετα χώρες με πολιτική σταθερότητα επιδεικνύουν έντονα αναπτυξιακή πορεία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της γειτονικής Τουρκίας, στην οποία η συνεχής αναπτυξιακή πορεία της, σίγουρα έχει να κάνει και με την πολύ επιτυχημένη τρίτη θητεία του σημερινού επικεφαλής της χώρας. Τελικά στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, είναι εύκολο να καταλάβει κανείς πόσο αλληλένδετες είναι οι πολιτικές, που ακολουθούνται ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες. Πώς ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει μία χώρα σήμερα, πολύ γρήγορα μπορεί να αποτελέσουν δυσεπίλυτα προβλήματα για μία άλλη.

Σε τοπικό λοιπόν επίπεδο, αυτό δηλαδή της τοπικής αυτοδιοίκησης και του Δήμου Βέλου – Βόχας εν προκειμένω είναι αυτονόητο, ότι η γενικότερη πολιτική αστάθεια που χαρακτηρίζει τα τελευταία χρόνια, τη χώρα αλλά και διεθνώς, όχι απλώς αγγίζουν, αλλά επιπλέον επιδρούν καθοριστικά στην πορεία του Δήμου και στην περαιτέρω ανάπτυξη του. Ειδικά αν ληφθεί υπ' όψη και το γεγονός, ότι η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαρτημένη οικονομικά αλλά και διοικητικά από την κεντρική εξουσία. Ακόμη και ο νέος νόμος του «Καλλικράτη» δεν έδωσε στην τοπική αυτοδιοίκηση, την αυτονομία που χρειαζόταν, ώστε να μπορεί πραγματικά και με την κυριολεκτική έννοια της λέξης, να έχει αυτοδιοικητική πορεία ο κάθε Δήμος. Τέλος κλασσικό παράδειγμα της άμεσης και ουσιαστικής εξάρτησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης με την κεντρική εξουσία, είναι και το γεγονός ότι κάθε φορά που παρατηρούνται αλλαγές στο κυβερνητικό σχήμα, παρατηρείται παύση διαδικασιών και αναμονή των εξελίξεων, σε όλη την διοικητική πυραμίδα.

2.3 *Economical (Οικονομικό περιβάλλον)*

Συνέχεια των προαναφερθέντων, αποτελεί η οικονομική αστάθεια και η κρίση διεθνώς, καθώς και σε εθνικό επίπεδο. Σε αυτή την περίπτωση τίθεται το ερώτημα σχετικά με το «αν η κότα έκανε το αυγό ή το αυγό την κότα;». Δηλαδή η πολιτική αστάθεια και η κρίση του πολιτικού συστήματος επιφέρει και γενικότερη οικονομική κρίση; Ή αντίστροφα λόγω της οικονομικής κρίσης, επωμίζεται η πολιτική το κόστος και επέρχεται και πολιτική κρίση στη συνέχεια, λόγω της δυσαρέσκειας των πολιτών; Πάντως όποια και αν είναι η γενεσιουργός αιτία της κρίσης η οικονομία ή η πολιτική, τα προβλήματα είναι εξίσου σημαντικά και δυσεπίλυτα.

Εξάλλου στην παρούσα φάση είναι έντονη η οικονομική κρίση σε εθνικό επίπεδο. Ο δανεισμός των προηγούμενων ετών, συνεχίστηκε με πιο απλές διαδικασίες λόγω της ένταξης της Ελλάδας, στην νομισματική ενοποίηση της Ε.Ε. Κατ' επέκταση υπερβολικός δανεισμός παρατηρήθηκε και στα νοικοκυριά, σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη υπερκατανάλωση. Όμως δεν παρατηρήθηκε αντίστοιχη αναμενόμενη αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής οικονομίας. Το γεγονός αυτό έφερε σε αδιέξοδο ολόκληρη την Ελληνική οικονομία και κατά συνέπεια και τη χώρα.

Σε επίπεδο Δήμου Βέλου – Βόχας η εικόνα, είναι σχεδόν πανομοιότυπη, με αυτή της χώρας. Τηρουμένων των αναλογιών παρατηρείται έντονος υπερδανεισμός και πολλές οφειλές προς τους προμηθευτές, κυρίως σε ότι αφορά στον πρώην Δήμο Βέλου και ταυτόχρονη αδυναμία των υπηρεσιών να αυξήσουν τα τακτικά έσοδα του Δήμου και να εισπράξουν τις οφειλές ειδικά σε ότι αφορά στον Δήμο Βόχας. Όπως προαναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, βάσει στοιχείων των Ισολογισμών, Προϋπολογισμών και Απολογισμών των δύο πρώην Δήμων, εύκολα συμπεραίνει κανείς με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών που χρησιμοποιήθηκαν, το αδιέξοδο που προκύπτει από τη σημερινή εικόνα των οικονομικών, του νέου Καλλικρατικού Δήμου.

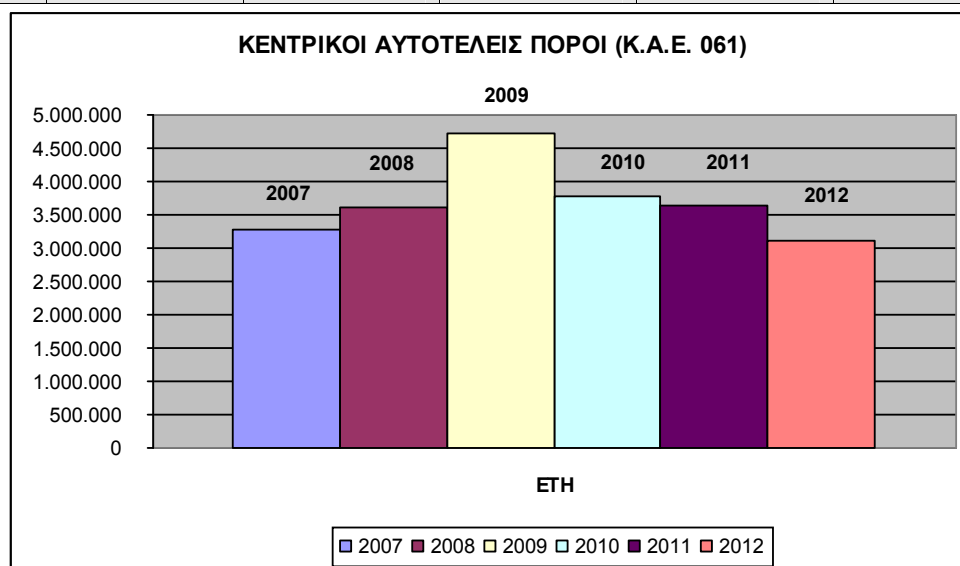
2.4. *Social (Κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον)*

Λόγω της οικονομικής κρίσης μεγάλες είναι οι επιδράσεις τόσο στον κοινωνικό ιστό, όσο και στο ευρύτερο πολιτιστικό περιβάλλον. Οι παραδοσιακοί θεσμοί της οικογένειας, του σχολείου και των άλλων φορέων αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στον βασικό τους σκοπό. Οι οικογένειες πλέον δυσκολεύονται πολύ να αντιμετωπίσουν τα νέα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η αύξηση της ανεργίας, η ακρίβεια και ο υπερδανεισμός είναι μερικά από τα βασικότερα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει, η σύγχρονη οικογένεια και ειδικότερα στην Ελλάδα. Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είχε παραδοσιακά έναν ρόλο έντονα κοινωνικό. Όμως η παρούσα οικονομική δυσχέρεια, αποτελεί τροχοπέδη για εφαρμογή αντίστοιχων κοινωνικών προγραμμάτων, προνοιακού και άλλου χαρακτήρα. Το σχολείο υποβαθμίζεται και μόλις που μπορεί να παράσχει τα στοιχειώδη στους μαθητές. Όλα τα παραπάνω γίνονται πιο κατανοητά με την παράθεση των δεδομένων όπως προέκυψαν από την Κ.Υ.Α. ΟΙΚ 50698/02/12/2011 περί σύνταξης του προϋπολογισμού του 2012 στους δήμους. Ορίζεται λοιπόν, σύμφωνα με τη πιο πάνω Κ.Υ.Α., να εγγραφεί κατά 15% μικρότερο ποσό στον Κ.Α.Ε. του προϋπολογισμού, που αφορά το έσοδο από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.). Οι Κ.Α.Π., μαζί με τα ανταποδοτικά έσοδα, αποτελούν τα βασικά έσοδα των Δήμων. Στον παρακάτω πίνακα, παρατίθενται τα ποσά από τους Κ.Α.Π. για τα έτη 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 και πρόβλεψη για το 2012. Είναι φανερό λοιπόν ότι στο 2011 και μετά από την εφαρμογή του Ν. 3852/2010, τα δεδομένα των Κ.Α.Π. είναι στα επίπεδα του έτους 2008 και με φθίνουσα πορεία για το έτος 2012, που προβλέπεται ότι θα είναι σε χαμηλότερα επίπεδα από το 2007. Σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία και λαμβάνοντας υπ' όψη, τη θεαματική αύξηση των αρμοδιοτήτων των Δήμων, μετά την εφαρμογή του Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης» λόγω της κατάργησης των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων π.χ. περί μισθωμάτων σχολικών κτηρίων, περί της μεταφοράς των μαθητών, περί του προγράμματος «βοήθεια στο σπίτι» από

ίδιους πόρους κ.α. καθίσταται με σαφήνεια η δυσμενής οικονομική κατάσταση των νέων Καλλικρατικών Δήμων. Ειδικά στην περίπτωση του Δήμου Βέλου – Βόχας τα κοινωνικά προβλήματα αρχίζουν να γίνονται πιο έντονα ειδικά λόγω της κρίσης και της επακόλουθης ανεργίας. Επίσης λόγω της γεωγραφικής θέσης του Δήμου, που αποτελεί πέρασμα προς την Πάτρα και έξοδο προς την Ιταλία και την υπόλοιπη Ευρώπη, είναι μεγάλος ο αριθμός μεταναστών που διέρχεται από την περιοχή με τα συνεπακόλουθα κοινωνικά προβλήματα. Όλα τα προαναφερόμενα λοιπόν, προβλήματα, κάνουν το μέλλον να είναι πολύ ζοφερό και ασταθές, χωρίς να διαγράφεται ελπιδοφόρο.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 11 : Κ.Α.Π. 2007, 2008, 2009 , 2010, 2011 & 2012

ΕΤΗ ΔΗΜΟΣ	2007	2008	2009	2010	2011	2012 Πρόβλεψη (-15%)
ΒΕΛΟΥ	1.595.089,93	1.765.528,49	2.375.465,18	1.905.063,68	-----	-----
ΒΟΧΑΣ	1.679.055,14	1.854.172,27	2.347.888,87	1.868.580,87	-----	-----
ΒΕΛΟΥ- ΒΟΧΑΣ	-----	-----	-----	-----	3.648.005,41	3.100.804,60
ΣΥΝΟΛΟ	3.274.145,07	3.619.700,76	4.723.354,05	3.773.644,55	3.648.005,41	3.100.804,60



Πηγή : Απολογισμοί ΚΑΕ 061, Δήμων Βέλου, Δήμου Βόχας και Δήμου Βέλου – Βόχας 2008-2009-2010-2011-2012

Τελικά φαντάζει πραγματικά δύσκολο να διατηρηθεί υγιής ο κοινωνικός ιστός, αλλά και να δημιουργηθεί το κατάλληλο κοινωνικό περιβάλλον, ώστε να αναπτυχθούν φυσιολογικά και αρμονικά, νέες οικογένειες, όταν τα σημερινά οικονομικά δεδομένα παρουσιάζουν τόσο αρνητική πορεία.

2.5. *Technological (Τεχνολογικό περιβάλλον)*

Το σύγχρονο σημερινό τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί ίσως τη μοναδική θετική επίδραση του περιβάλλοντος. Παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη σε πολλούς τομείς, κυρίως των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, των επικοινωνιών και του διαδικτύου. Τα παραπάνω αποτελούν ευκαιρίες για γενικότερη αναπτυξιακή πορεία όλων των φορέων της οικονομίας, τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Μείωση του κόστους πολλών διαδικασιών π.χ. σε τηλεπικοινωνίες μέσω του δικτύου syzefxis, μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών. Ευκαιρίες νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε ατομικό ή εταιρικό επίπεδο π.χ. ανάπτυξη δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου. Σε ότι έχει να κάνει με το Δήμο Βέλου – Βόχας αρκετές ευκαιρίες παρουσιάζονται μέσω της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Όπως προαναφέρθηκε με τη χρήση του δικτύου syzefxis στις τηλεπικοινωνίες, αλλά και μέσω των δικτύων, με τη χρήση των οπτικών ινών, επιτυγχάνονται πολύ σημαντικές οικονομίες. Επίσης επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω των νέων τραπεζικών τεχνολογιών, ειδικά σε ότι αφορά τις πληρωμές των δημοτικών τελών μέσω π.χ. Α.Τ.Μ. ή Internet Banking.

Βέβαια υπάρχουν ακόμη πολλά περιθώρια αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, σε πολλά επίπεδα της τοπικής αυτοδιοίκησης π.χ. μέσω αξιοποίησης διαδραστικών διαδικτυακών πύλων για την on line εξυπηρέτηση των δημοτών. Εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής και διεκπεραίωσης αιτημάτων μέσω διαδικτύου κ.α. Εν τέλει είναι φανερό ότι είναι πολλά τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση των νέων

τεχνολογιών, με θετικά αποτελέσματα τόσο στο φορέα π.χ. Δήμος, όσο και στον εξυπηρετούμενο πολίτη.

2.6. *Environmental (Φυσικό περιβάλλον)*

Οι κλιματικές αλλαγές αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα και επιφέρουν νέα δεδομένα σε παγκόσμιο επίπεδο. Κυρίως παρατηρούνται φαινόμενα ανομβρίας και συνεπεία αυτής λειψυδρία, αύξηση της θερμοκρασίας της γης, ερημοποίηση και λιώσιμο των πάγων κυρίως λόγω της ρύπανσης του περιβάλλοντος και της τρύπας του όζοντος στους πόλους. Τέλος αποψίλωση των δασών λόγω πυρκαγιών ή συστηματικής υλοτόμησης, είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των αλλαγών που επέρχονται στο φυσικό περιβάλλον, κυρίως λόγω της ανθρώπινης παρέμβασης. Όλα τα παραπάνω, είναι φαινόμενα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από το σύνολο των κυβερνήσεων παγκοσμίως. Όμως και σε τοπικό επίπεδο τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι το ίδιο σοβαρά και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης.

Σε ότι αφορά στο Δήμο Βέλου – Βόχας έντονα είναι τα φαινόμενα της λειψυδρίας, ειδικά μετά από χειμώνες με ανομβρία. Επίσης η κακή ποιότητα του νερού της ύδρευσης, είναι πολύ σημαντικό πρόβλημα. Το νερό είναι κατάλληλο μόνο για οικιακή χρήση και δεν είναι πόσιμο. Οι ανάγκες του πληθυσμού καλύπτονται από το ελεύθερο εμπόριο και υδροφόρα οχήματα που πωλούν πόσιμο νερό Λουτρακίου. Παράλληλα οι υπερεντατικές καλλιέργειες και η συστηματική χρήση λιπασμάτων εγκυμονεί πολλούς κινδύνους, για πιθανή μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα. Από την άλλη πλευρά η ανομβρία δημιουργεί προβλήματα στις αγροτικές καλλιέργειες, επειδή αυξάνεται το συνολικό καλλιεργητικό κόστος. Ένα άλλο φαινόμενο που έχει να κάνει με τις κλιματικές αλλαγές, είναι και η διάβρωση των ακτών του Κορινθιακού κόλπου, με συνέπεια να καταστρέφονται παράκτιες βασικές υποδομές όπως δρόμοι, πεζοδρόμια κ.α. Επιπλέον λόγω της λειψυδρίας, είναι πιθανό σε μερικά χρόνια να

ερημοποιηθούν περιοχές που σήμερα είναι καλλιεργήσιμες και προσοδοφόρες. Τέλος λόγω αρκετών πυρκαγιών του παρελθόντος ειδικά στις ημιορεινές περιοχές του όρους Φουκά και της Παναγιάς Γιουρούτσι, έχουν αποτεφρωθεί σχεδόν στο σύνολο τους τα δάση των περιοχών αυτών.

Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι και στο Δήμο Βέλου – Βόχας παρουσιάζονται έντονα προβλήματα λόγω των κλιματικών αλλαγών, που απαιτούν άμεσα και έγκαιρα λύσεις. Επομένως απαιτείται έγκαιρος προγραμματισμός ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστες συνέπειες στο μέλλον.

2.7. *Legal (Νομικό περιβάλλον)*

Το νομικό καθεστώς που διέπει μία πολιτεία, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία της. Αντίθετα, ένα ασταθές, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό και νομικό καθεστώς, δημιουργεί πολλά προβλήματα, όπως δυσχέρειες και καθυστερήσεις τόσο στους πολίτες και στη δημόσια διοίκηση, όσο και στην απονομή της δικαιοσύνης. Οι ασάφειες κατά τη νομοθέτηση, δημιουργούν αρρυθμίες στην ομαλή ροή των διαδικασιών σε όλη την ιεραρχία της διοικητικής πυραμίδας. Επίσης το μεγάλο πλήθος των νόμων και λοιπών νομοθετημάτων και η πολυπλοκότητα του νομικού συστήματος, προβάλλουν ως ανυπέρβλητα εμπόδια για τους δημόσιους λειτουργούς, που καλούνται να εφαρμόσουν νόμους, που πολλές φορές είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους.

Δυστυχώς στην Ελλάδα είναι έντονα τα φαινόμενα τόσο των ασαφών, πολύπλοκων και αντικρουόμενων νόμων, όσο και των συνεχών μεταβολών και αντικαταστάσεων νόμων, που δυσχεραίνουν πραγματικά τη λειτουργία του κράτους αλλά και της οικονομίας. Τα προβλήματα που χαρακτηρίζουν το νομικό σύστημα σε εθνικό επίπεδο, επηρεάζουν άμεσα και την τοπική αυτοδιοίκηση, που τη διέπει το ίδιο νομικό καθεστώς. Εν τέλει είναι φανερό ότι το νομικό περιβάλλον της χώρας, είναι αρκετές φορές τροχοπέδη, στην ομαλή λειτουργία της διοίκησης και της οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 12 : ΜΟΝΤΕΛΟ Ρ.Ε.Σ.Τ.Ε.Λ. ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΒΕΛΟΥ – ΒΟΧΑΣ

POLITICAL ENVIRONMENT (ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)
<ul style="list-style-type: none">- Πολιτική Αστάθεια στις χώρες της ζώνης του ευρώ (π.χ. Ιταλία : σχηματισμός κυβέρνησης τεχνοκρατών διάσωσης της χώρας).- Πολιτικές Αναταραχές σε χώρες της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής με άμεσες συνέπειες διεθνώς (π.χ. Συρία, Λιβύη, Αίγυπτος, Τυνησία, Ιράν κ.α.).- Πολιτική Ανασφάλεια – Αστάθεια λόγω του σχηματισμού κυβέρνησης συνασπισμού και των επικείμενων εκλογών σε σύντομο χρονικό διάστημα με αμφίβολο το σχηματισμό αυτοδύναμης κυβέρνησης.- Άμεση επίδραση, από την πολιτική αστάθεια σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, λόγω της εξάρτησης των Ο.Τ.Α. τόσο σε πολιτικό – διοικητικό, όσο και σε οικονομικό επίπεδο από την κεντρική εξουσία.
ECONOMICAL ENVIRONMENT (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)
<ul style="list-style-type: none">- Υπερδανεισμός της χώρας και υψηλά χρέη και ελλείμματα- Χαμηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας- Μηχανισμός διάσωσης και πιθανότητα χρεοκοπίας της χώρας- Υπερδανεισμός – Υπερχρέωση – Μεγάλες οφειλές προς προμηθευτές (Βέλο-ΔΑΕΒ)- Ανείσπρακτα Έσοδα – Ελλειπείς βεβαιώσεις εσόδων (Βόχα)
SOCIAL ENVIRONMENT (ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)
<ul style="list-style-type: none">- Επιδείνωση κοινωνικών προβλημάτων (όπως αύξηση της ανεργίας).- Προβλήματα σε βασικούς θεσμούς (όπως οικογένειας – σχολείων).- Ελλειπείς υπηρεσίες από τους Ο.Τ.Α. (όπως το πρόγραμμα βοήθεια στο σπίτι, Κ.Α.Π.Η., μείωση χρηματοδοτήσεων μέσω Κ.Α.Π.
TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)
<ul style="list-style-type: none">- Σημαντική Θετική Επίδραση μέσω των νέων τεχνολογιών.- Επίτευξη οικονομικών μέσω της χρήσης του διαδικτύου (διαδραστική ιστοσελίδα) και του δικτύου τηλεφωνίας (syzefxis).- Υψηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών μέσω των νέων τεχνολογιών (π.χ. είσπραξη εσόδων μέσω web – banking, ή μέσω Α.Τ.Μ.).
ENVIRONMENTAL (ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)
<ul style="list-style-type: none">- Κλιματικές αλλαγές (μόλυνση πλανήτη, ερημοποίηση, καταστροφή δασών κ.α.).- Προβλήματα στο φυσικό περιβάλλον σε επίπεδο δήμου (ανομβρία, λειψυδρία, ρύπανση, αλόγιστη χρήση λιπασμάτων – φυτοφαρμάκων, διάβρωση ακτών κ.α.).
LEGAL ENVIRONMENT (ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)
<ul style="list-style-type: none">- Ασταθές – Πολύπλοκο νομικό & φορολογικό πλαίσιο με καθυστερήσεις & δυσλειτουργίες στην απονομή της δικαιοσύνης και στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης .

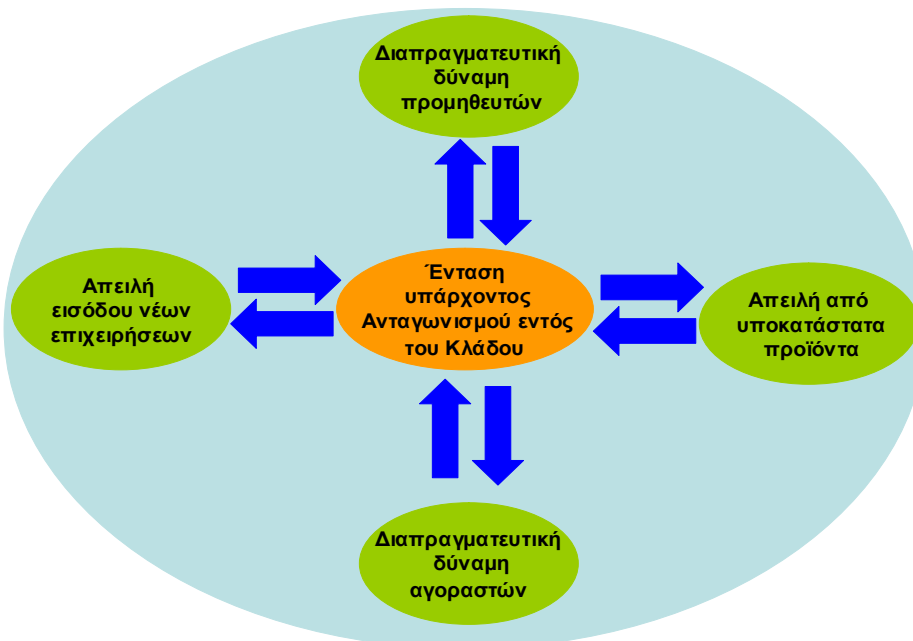
3. Υπόδειγμα του Porter (κλάδος – μικρό περιβάλλον)

3.1 Γενικά για το υπόδειγμα του Porter

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία προσπάθεια, προσέγγισης του υποδείγματος του Porter. Μέσα από τη μελέτη της συγκεκριμένης θεωρίας και μετά την ανάλυση που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο για το εξωτερικό περιβάλλον σε μακρο επίπεδο, θα εξεταστεί η σημασία που έχει για την επιλογή και χάραξη της καταλληλότερης στρατηγικής σε έναν οργανισμό και το εξωτερικό περιβάλλον σε μικρο επίπεδο. Ως τέτοιο λογίζεται ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, ή μία επιχείρηση. Ο καθηγητής Michael Porter, πρώτος είχε αναπτύξει ένα μοντέλο το οποίο δείχνει ξεκάθαρα τις βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν έναν κλάδο της οικονομίας. Στο πιο κάτω σχήμα παρουσιάζονται παραστατικά, οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter.

Πηγή :Βασίλης Μ. Παπαδάκης, (1999),*Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου. 3^η έκδοση, σελ. 70- 71.*

Σχήμα Νο 2 : Υπόδειγμα του Porter



Στη συνέχεια της ανάλυσης θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθούν και να προσαρμοστούν, οι πέντε δυνάμεις του Porter στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα στο Δήμο Βέλου – Βόχας. Θα καταβληθεί προσπάθεια, να αναγνωρισθούν οι ειδικές συνθήκες που διέπουν την τοπική αυτοδιοίκηση. Δηλαδή το αν υπάρχουν απειλές από την είσοδο νέων επιχειρήσεων – οργανισμών, αλλά και νέων προϊόντων – υπηρεσιών εντός του κλάδου. Ταυτόχρονα θα εξεταστεί η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι προμηθευτές και οι καταναλωτές – πελάτες – συναλλασσόμενοι πολίτες, κατά τη συναλλαγή τους με το Δήμο.

3.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και για τα Ελληνικά δεδομένα, θεωρείται αδιανόητο να υπάρξει απειλή από είσοδο νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Ούτως ή άλλως μέχρι σήμερα ήταν και το υφιστάμενο νομικό καθεστώς, που υποστήριζε το δημόσιο χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών, από τους Δήμους. Για παράδειγμα η καθαριότητα, ο δημοτικός ηλεκτροφωτισμός κ.α., είναι υπηρεσίες που παρέχονται ακόμη και σήμερα αποκλειστικά από τις υπηρεσίες του Δήμου.

Όμως με τα νέα δεδομένα όπως αυτά προκύπτουν από τη δυσμενή οικονομική κατάσταση, αλλά και την τάση που διαφαίνεται, σε παγκόσμιο επίπεδο, ιδιωτικές επιχειρήσεις αρχίζουν να εισχωρούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες των Δήμων. Η καθαριότητα, σε κάποιες περιπτώσεις, ανατίθεται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, ο τομέας της ανακύκλωσης επίσης, αλλά και δραστηριότητες που αφορούν στις οικονομικές υπηρεσίες όπως πχ. διάφορες οικονομοτεχνικές μελέτες, ή άλλου τύπου εργασίες, που ανατίθενται απ' ευθείας από το ΥΠ.ΕΣ. σε εταιρίες ορκωτών λογιστών. Είναι λοιπόν φανερό ότι η τάση και μάλιστα με οδηγό το ίδιο το ΥΠ.ΕΣ., αρχίζει να διαφοροποιείται. Όλο και περισσότερο οι ιδιώτες παίρνουν μερίδιο από τις υπηρεσίες που παρέχονταν έως τώρα αποκλειστικά, από τις υπηρεσίες του Δήμου. Το γεγονός αυτό αποτελεί μία απειλή, αλλά και

ταυτόχρονα μία πρόκληση για τις υπηρεσίες των Δήμων, ώστε να υπάρξει ουσιαστική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και με χαμηλότερο κόστος. Μπορεί να επιτευχθεί λοιπόν, μείωση μισθολογικού κόστους μέσω μείωσης των εποχικών προσλήψεων στον τομέα της καθαριότητας, ή καλύτερη καθαριότητα με πιο ευσυνείδητη εργασία, αλλά αξιοποιώντας και τον ανάλογο σύγχρονο εξοπλισμό, που αρκετές φορές απαξιώνεται ανενεργός.

Στην περίπτωση του Δήμου Βέλου – Βόχας ήδη έχει ανατεθεί το κομμάτι της ανακύκλωσης σε ιδιώτη, με πρωτοβουλία βέβαια του ΥΠ.ΕΣ. όπως και σε όλους τους Δήμους της χώρας, όμως έχει εκδηλωθεί και σε τοπικό επίπεδο, ενδιαφέρον από ιδιώτες να αναλάβουν το σύνολο της καθαριότητας του Δήμου. Βέβαια εξετάζεται το ενδεχόμενο αυτό, από την παρούσα Δημοτική Αρχή ώστε να υπάρξουν οι απαραίτητες εξασφαλίσεις για την καλή εκτέλεση των εργασιών, αλλά και για το ύψος του συνολικού κόστους. Εδώ βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και να συγκριθεί και με το γεγονός, ότι ο Δήμος επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος από πρόσληψη εποχικού προσωπικού, εκτάκτου χαρακτήρα, κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, για την κάλυψη του τομέα της καθαριότητας. Σε κάθε περίπτωση όμως το θέμα της εισόδου ιδιωτών, στις υπηρεσίες του Δήμου, είναι ένα θέμα που όλο και πιο συχνά, εξετάζεται ως ένα πιθανό και εφικτό πλέον σενάριο.

3.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των ιδιωτών προμηθευτών, που συναλλάσσονται με τους Δήμους, είναι ουσιαστικά χαμηλή. Οι Δήμοι ως μέρος του ευρύτερου δημόσιου τομέα αποτελούν έναν «ισχυρό παίκτη» έτσι θεωρείται εξασφαλισμένη η είσπραξη των οφειλόμενων ποσών, μετά από μία συναλλαγή με έναν Δήμο. Ειδικά όταν αφορά κονδύλια που αποδεσμεύονται από Ευρωπαϊκά προγράμματα, για κατασκευή έργων, είναι πραγματικά περιζήτητα από ιδιώτες εργολάβους και κατασκευαστές. Το

γεγονός αυτό ισχυροποιεί τη διαπραγματευτική θέση Δήμου και αντίθετα εξασθενεί τη θέση του υποψήφιου κατασκευαστή.

Όμως παρ' όλα αυτά δεν είναι λίγα τα φαινόμενα που ιδιώτες προμηθευτές ή εργολάβοι, κάνουν χρήση των ένδικων μέσων κατά Δήμων, στην προσπάθειά τους, να εισπράξουν τις απαιτήσεις τους. Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν η πληρωμή από το Δήμο γίνεται μέσω ίδιων πόρων και όχι σε περιπτώσεις εξασφαλισμένων από Ευρωπαϊκά προγράμματα, κονδύλια.

3.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών – πελατών – πολιτών

Σε ότι αφορά τους συναλλασσόμενους πολίτες που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι «πελάτες» του Δήμου, η διαπραγματευτική τους δύναμη έχει πραγματικά αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον προς αυτή την κατεύθυνση έγιναν αρκετές προσπάθειες και από την κεντρική εξουσία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αυτά του θεσμού της ανεξάρτητης αρχής, του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και του Συνηγόρου του Πολίτη, του Δημότη. Βέβαια ο δεύτερος δεν έχει χαρακτήρα υποχρεωτικό για τις υπηρεσίες, παρά μόνο ενδεικτικό. Όμως οι αποφάσεις του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης είναι αναγκαστικού χαρακτήρα και εκτελεστές, από τις υπηρεσίες. Επίσης η πολύ καλύτερη ενημέρωση που έχει σήμερα ο πολίτης, μέσω της χρήσης του διαδικτύου και άλλων μέσων, ισχυροποιεί τη θέση του σε σχέση τη συναλλαγή του, με μία δημόσια υπηρεσία.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι ο πολίτης πλέον σήμερα έχει αρκετά μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στις συναλλαγές του με τις δημόσιες υπηρεσίες, ειδικά σε σύγκριση με το παρελθόν. Σε επίπεδο Δήμων και ειδικά στο δήμο Βέλου – Βόχας, ο οποίος είναι ένας Δήμος σχετικά μικρός πληθυσμιακά, που υπάρχει προσωπική επαφή τόσο των αιρετών, όσο και των υπαλλήλων με τους συναλλασσόμενους, η διαπραγματευτική δύναμη των πολιτών είναι ακόμη μεγαλύτερη. Επίσης παρουσιάζονται και φαινόμενα, πολίτες υπό την «ψηφοθηρική αιγίδα» των αιρετών, να

αξιώνουν από υπαλλήλους του Δήμου, την υλοποίηση αιτημάτων που πολλές φορές είναι αν όχι παράνομα, αλλά φανερά παράλογα. Δηλαδή αρκετές είναι οι φορές, που ο υπάλληλος βρίσκεται μεταξύ «Σκύλας και Χάρυβδης», προσπαθώντας να υλοποιήσει υπερβολικά αιτήματα πολιτών.

3.5 *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα – υπηρεσίες*

Στην πραγματικότητα δεν υφίσταται τέτοιου τύπου απειλή στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ειδικότερα στους Δήμους. Δηλαδή δεν μπορεί να υποκαταστήσει κάποιο νέο προϊόν ή υπηρεσία, το πιστοποιητικό γέννησης ή τη ληξιαρχική πράξη γάμου, που χορηγούνται από έναν Δήμο. Βέβαια δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί σήμερα, πώς θα μπορούσε να μεταλλαχθεί στο μέλλον η χορήγηση των προαναφερομένων πιστοποιητικών. Αλλά και μέσω ηλεκτρονικού τρόπου (πχ. e-mail) να μπορεί να χορηγείται, γεγονός που είναι επιβεβλημένο σε μία σύγχρονη δημόσια διοίκηση, δεν νοείται ως απειλή από ένα νέο ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία, αλλά αντίθετα, νοείται ως βελτίωση και εκσυγχρονισμός της υπάρχουσας παρεχόμενης υπηρεσίας. Άρα αυτό που χρειάζεται είναι, εγκαίρως να αντιληφθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι στη Δημόσια Διοίκηση, ότι είναι πλέον απαραίτητο, να προωθηθεί άμεσα για τη διοίκηση, ένα σχέδιο προσανατολισμένο σε έναν καινούργιο και πιο σύγχρονο τρόπο παροχής των υπηρεσιών.

3.6 *Ένταση υπάρχοντος ανταγωνισμού εντός του κλάδου*

Ανταγωνισμός με την έννοια που δίνεται στον όρο, στον ιδιωτικό τομέα και στις επιχειρήσεις γενικότερα δεν υφίσταται και δεν θα πρέπει ποτέ να δημιουργηθεί. Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των Δήμων ειδικότερα, είναι τελείως διαφορετικός από αυτό των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Όμως σε επίπεδο γειτονικών Δήμων, που μοιράζονται κοινές γεωγραφικές περιοχές και κοινά συμφέροντα, μπορούν να υπάρξουν συνεργασίες αλλά και κοινοί στόχοι ώστε να επιτευχθεί βελτίωση στις

παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω του συναγωνισμού, μεταξύ τους. Επίσης και στις περιπτώσεις ανάληψης έργων που αντιμετωπίζουν προβλήματα μεγαλύτερα και πέρα από έναν Δήμο, όπως της αποχέτευσης, της δημιουργίας Χ.Υ.Τ.Α. της ύδρευσης κ.α., μπορούν με τη συνεργασία περισσοτέρων του ενός Δήμου, να αντιμετωπιστούν. Τέλος μπορεί να δημιουργηθεί συναγωνισμός, σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από δύο γειτονικούς Δήμους π.χ. σε επίπεδο υποδομών τουρισμού, όταν από κοινού αξιοποιείται μία συγκεκριμένη παραλία, προς όφελος των λουόμενων τουριστών και δημοτών. Ειδικά στο τελευταίο παράδειγμα υπάρχουν πολλές δυνατότητες, στο Δήμο Βέλου – Βόχας με του όμορους Δήμους.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 13 : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΒΕΛΟΥ - ΒΟΧΑΣ

ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
<ul style="list-style-type: none"> - Έως σήμερα δεν υπήρχε απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στους Ο.Τ.Α., καθώς παρέχονταν αποκλειστικά από τους δήμους συγκεκριμένες υπηρεσίες - καθαριότητα. - Όμως τα δεδομένα αλλάζουν και η τάση είναι να παρέχονται διάφορες υπηρεσίες από ιδιωτικές επιχειρήσεις (π.χ. καθαριότητα – ανακύκλωση – διάφορες εργασίες).
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ
<ul style="list-style-type: none"> - Ουσιαστικά είναι μικρή έως ανύπαρκτη η δύναμη προμηθευτών γιατί μέχρι σήμερα αποτελούσε εγγύηση η συναλλαγή με το δημόσιο ή τους Ο.Τ.Α. ειδικά μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων από την Ε.Ε. - Όμως τελευταία πληθαίνουν οι προμηθευτές που κάνουν χρήση ένδικων μέσων, για να διεκδικήσουν τις απαιτήσεις τους.
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ - ΠΕΛΑΤΩΝ
<ul style="list-style-type: none"> - Αυξημένη δύναμη των συναλλασσόμενων πολιτών – πελατών. - Δημιουργία νέων θεσμών για προστασία των πολιτών (π.χ. Συνήγορος του πολίτη ή του δημότη. - Μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη των δημοτών του δήμου Βέλου – Βόχας λόγω του ότι αποτελεί έναν μικρό σχετικά πληθυσμιακά δήμο και υπάρχουν έντονα προσωπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων, αιρετών και πολιτών.
ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> - Ουσιαστικά δεν υφίσταται τέτοιου τύπου απειλή. - Μπορεί όμως να αξιοποιηθεί η ευκαιρία για εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω

της χρήσης νέων τεχνολογιών και παροχή νέων σύγχρονων υπηρεσιών. (π.χ. παροχή ενός πιστοποιητικού μέσω on - line διαδικασίας ή εισπραξη εσόδων μέσω web – banking, ή μέσω Α.Τ.Μ.).

ΕΝΤΑΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

- Δεν υφίσταται ένταση ανταγωνισμού όπως ισχύει στον ιδιωτικό τομέα.
- Όμως μπορούν να δημιουργηθούν συνεργασίες, συναγωνισμός και από κοινού δράσεις για αξιοποίηση και εκμετάλλευση φυσικών πόρων (π.χ. κοινό παραλιακό μέτωπο Κορινθιακού κόλπου – κοινή αντιμετώπιση προβλημάτων αγροτικού τομέα – αποκομιδής απορριμμάτων, ήδη υπάρχει διαδημοτική συνεργασία στο Χ.Υ.Τ.Α.).

4. Ανάλυση S.W.O.T. (εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού)

4.1 Γενικά για την ανάλυση S.W.O.T.

Με βάση τη θεωρία για την ανάλυση S.W.O.T., γίνεται αναφορά σε τέσσερα βασικά σημεία που αφορούν έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Βέβαια απαιτείται εξακρίβωση και ανάλυση αυτών των σημείων, ώστε να χρησιμοποιηθούν περαιτέρω, ως εργαλεία, για ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής ενός οργανισμού. Αυτά τα βασικά σημεία όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα, με βάση τη θεωρία, αφορούν τόσο τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Δηλαδή τα δύο πρώτα τα οποία είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα (Weakness) σημεία που πιθανά διαθέτει ένας οργανισμός και έχουν να κάνουν με το εσωτερικό του, ενώ από την άλλη πλευρά βρίσκονται οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats) που έχουν να κάνουν τόσο με το μικρό όσο και με το μεγάλο περιβάλλον ενός οργανισμού. Σκιαγραφώντας λοιπόν, την ανάλυση S.W.O.T. σε σχέση με την τοπική αυτοδιοίκηση και ειδικότερα σε ότι αφορά στο Δήμο Βέλου – Βόχας, θα πρέπει να αποκρυσταλλωθούν όσο αυτό είναι δυνατό, τα τέσσερα σημεία της ανάλυσης S.W.O.T., ώστε να αξιοποιηθούν για τη χάραξη και εφαρμογή της καταλληλότερης στρατηγικής.

Σχήμα Νο : 3 Μοντέλο ανάλυσης S.W.O.T.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTH)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

4.2 **Strengths** - Δυνατά σημεία (εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού)

Τα δυνατά σημεία του Δήμου Βέλου – Βόχας, σύμφωνα με όλη την προηγούμενη ανάλυση που αφορούσε την σημερινή εικόνα του Δήμου, καταγράφοντας αναλυτικά τα δεδομένα που αποτελούν την ταυτότητα του, αλλά και επιπλέον λαμβάνοντας υπ' όψη, όλες τις παραμέτρους που προκύπτουν από το εξωτερικό μικρο, αλλά και μακρο περιβάλλον του Δήμου, είναι τα εξής :

- Δυναμικός πληθυσμιακά Δήμος, διαχρονικά. Παρατηρείται συνεχής αύξηση του ενεργού πληθυσμού.
- Μεγάλη και ποιοτική αγροτική παραγωγή, ειδικά στην παραγωγή επιτραπέζιου σταφυλιού σουλτανίνας.
- Οικονομική ανάπτυξη, μέσω της τουριστικής ανάπτυξης ειδικά σε επίπεδο παραθεριστικού τουρισμού.
- Ανάπτυξη μέσω τουριστικών υποδομών (π.χ. αναπλάσεις παραλιακών οδών και πεζοδρόμων, στις παραλιακές περιοχές).

- Πολύ καλές αθλητικές υποδομές και αξιοποίησης τους, όπως το νεότευκτο Δημοτικό Στάδιο Βέλου και επιπλέον τα δύο κλειστά γυμναστήρια Βέλου και Βραχατίου.

- Πιστοποίηση των υπηρεσιών του Δήμου με ISO και δυνατότητα συμμετοχής, σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα από την Ε.Ε.

4.3 *Weaknesses - Αδύνατα σημεία (εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού)*

Αδύνατα σημεία τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν, από άποψη σοβαρότητας και μεγέθους τους, είναι τα παρακάτω :

- Κακή οικονομική κατάσταση του Δήμου, λόγω υπερχρέωσης και πολλών οφειλών προς τους προμηθευτές.
- Αδυναμία των απαραίτητων ελέγχων από τις τεχνικές υπηρεσίες ειδικά, με αποτέλεσμα την άναρχη δόμηση στις παραλιακές περιοχές
- Άναρχη οικιστική δόμηση ειδικά στις παραλιακές περιοχές, λόγω ελλιπών ελέγχων από τις υπηρεσίες του Δήμου, αλλά και της κεντρικής κυβέρνησης.
- Χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες και μετά από καθυστέρηση, λόγω κυρίως κακής οργάνωσης, αλλά και έλλειψης κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις, λόγω υπερβολικής και υπερεντατικής αγροτικής εκμετάλλευσης.
- Έλλειψη βασικών υποδομών (π.χ. υπάρχει έλλειψη νερού ειδικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, δεν υπάρχει πόσιμο νερό ύδρευσης, δεν υπάρχει αποχετευτικό σύστημα σε λειτουργία, υπάρχει πρόβλημα με την αποκομιδή των οικιακών απορριμμάτων, αφού λειτουργεί μόνο κατά το ήμισυ του Δήμου ο Χ.Υ.Τ.Α. και παρουσιάζεται κατακεραματισμός των υπηρεσιών λόγω έλλειψης ενιαίου δημαρχιακού καταστήματος).

4.4 **Opportunities** - Ευκαιρίες (εξωτερικό περιβάλλον οργανισμού)

Οι ευκαιρίες που κυρίως απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρονται παρακάτω.

- Πολύ καλές υποδομές, αναπτυξιακού χαρακτήρα όπως κατασκευή του φράγματος του Ασωπού ποταμού, αυτοκινητόδρομοι Αθηνών - Κορίνθου και Κορίνθου - Τρίπολης, ο προαστιακός σιδηρόδρομος μέσω ηλεκτροκίνησης και το αλιευτικό καταφύγιο Βραχατίου κ.α.
- Στρατηγική θέση γεωγραφικά, εφόσον διαπερνάται από μεγάλους συγκοινωνιακούς οδικούς και θαλάσσιους άξονες.
- Εγγύτητα με πολύ σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους σε πανελλαδικό επίπεδο, όπως Ακρόπολη Αθηνών, Αρχαία Κόρινθος, Αρχαία Νεμέα, Μυκήνες, Επίδαυρος, Αρχαία Ολυμπία, Δελφοί κ.α.
- Γειτνίαση με την Αθήνα, γεγονός που διευκολύνει τις μετακινήσεις ανθρώπων και εμπορευμάτων, από και προς την πρωτεύουσα.
- Αξιοποίηση των συστημάτων και των δυνατοτήτων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες (π.χ. διαδίκτυο κ.α).
- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων που δίνονται μέσω των Σ.Δ.Ι.Τ. για κατασκευή μεγάλων αναπτυξιακών έργων στο Δήμο.

4.5 **Threats** - Απειλές (εξωτερικό περιβάλλον οργανισμού)

- Η οικονομική κρίση σε επίπεδο χώρας αλλά και σε διεθνές επίπεδο.
- Η κρίση λόγω του ασταθούς και ασαφούς, οικονομικού και νομικού καθεστώτος στη χώρα.
- Οι δυσλειτουργίες που δημιουργεί ο νέος νόμος Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης».
- Τα περιβαλλοντικά προβλήματα λόγω ανομβρίας και λειψυδρίας, αποψίλωσης των δασών και άναρχης δόμησης.
- Η μείωση της τουριστικής κίνησης, λόγω προσέλευσης μεριδίου της αγοράς, από άλλες γειτονικές τουριστικές περιοχές.
- Η υποβάθμιση της τοπικής αγοράς και οικονομίας, λόγω της μικρής απόστασης του Δήμου, από την Αθήνα.

- Οι χρηματοδοτήσεις των Ο.Τ.Α. από την κεντρική κυβέρνηση, βαίνουν μειούμενες.
- Απρόβλεπτοι παράγοντες (φυσικές καταστροφές).

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 14 : ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T. ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ – ΒΟΧΑΣ

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Δυναμικός πληθυσμός. ▪ Μεγάλος αγροτικός τομέας. ▪ Ανάπτυξη παραθεριστικού τουρισμού. ▪ Ανάπτυξη των τουριστικών υποδομών. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιοποίηση αθλητικών υποδομών. ▪ Πιστοποίηση υπηρεσιών με ISO. 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπερχρέωση του Δήμου. ▪ Έλλειψη υπηρεσιακών ελέγχων. ▪ Άναρχη οικιστική δόμηση. ▪ Χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες. ▪ Περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις. ▪ Έλλειψη βασικών υποδομών (π.χ. έλλειψη νερού, αποχετευτικού, μη ύπαρξη Δημαρχείου, μερική κάλυψη από Χ.Υ.Τ.Α.).
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποδομές, αναπτυξιακού χαρακτήρα. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Στρατηγική θέση γεωγραφικά. ▪ Εγγύτητα με αρχαιολογικούς χώρους. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Γειτνίαση με την Αθήνα. ▪ Αξιοποίηση των δυνατοτήτων, των νέων τεχνολογιών. ▪ Αξιοποίηση των δυνατοτήτων, μέσω των Σ.Δ.Ι.Τ. 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Η οικονομική κρίση γενικότερα. ▪ Ασάφεια οικονομικού-νομικού καθεστώτος. ▪ Δυσλειτουργίες νόμου Καλλικράτη. ▪ Ανομβρία, λειψυδρία, αποψίλωση δασών & άναρχης δόμησης. ▪ Προσέλευση μεριδίου της αγοράς από γειτονικές περιοχές. ▪ Υποβάθμιση της τοπικής αγοράς, λόγω γειτνίασης με Αθήνα. ▪ Μικρές χρηματοδοτήσεις των Ο.Τ.Α. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Φυσικές καταστροφές.

5. Ανάλυση V.M.O.S.T.

5.1 Γενικά για την ανάλυση V.M.O.S.T.

Στη μέχρι τώρα ανάλυση και στην προσπάθεια να εξευρεθεί και να εφαρμοστεί η κατάλληλη στρατηγική για το δήμο Βέλου – Βόχας, αρχικά αναλύθηκε η ταυτότητα του νέου δήμου, εξετάστηκε τόσο το εξωτερικό περιβάλλον σε μάκρο και μικρο επίπεδο, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. Δηλαδή μέσω της ανάλυσης S.W.O.T., εξετάστηκαν τα βασικά σημεία που επηρεάζουν και προσδιορίζουν τη φυσιογνωμία του δήμου, είτε προέρχονται από το εσωτερικό του οργανισμού, είτε από το εξωτερικό

περιβάλλον. Στη συνέχεια λοιπόν είναι απαραίτητο να οριστεί το Όραμα (Vision) του δήμου σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, η Αποστολή (Mission), οι Αντικειμενικοί στόχοι (Objectives) με ποσοτικές προσεγγίσεις, οι Στρατηγικές (Strategies) που θα ακολουθηθούν και τέλος οι Τακτικές (Tactics) που θα εφαρμοστούν ανά τμήμα. Στη συνέχεια λοιπόν, θα αναλυθεί το μοντέλο (V.) M.O.S.T.

5.2 *Vision (Όραμα)*

Το όραμα του Δήμου Βέλου – Βόχας, στο τόσο ασταθές και δυσοίωνα, από οικονομικής άποψης περιβάλλον, θα πρέπει να είναι η συνολική βελτίωση της εικόνας του. Η οικονομική σταθερότητα, η ανάκαμψη και η ανάπτυξη του, καθώς και η αναδιοργάνωση όλης της διοικητικής διαδικασίας με την αξιοποίηση νέων σύγχρονων, μοντέρνων μεθόδων και λειτουργιών. Η πρόθεση είναι, ο δήμος να λειτουργεί πρωτοποριακά και αποτελεσματικά, με ταχεία και ποιοτική, διεκπεραίωση των συναλλαγών με τους δημότες, μέσω ευέλικτων διαδικασιών, παρέχοντας τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες, με γνώμονα πάντα το δημότη.

5.3 *Mission (Αποστολή)*

Αποστολή του Δήμου είναι, η όσο το δυνατό πιο αποτελεσματική διοίκηση, καθώς και οι βέλτιστες δυνατές υπηρεσίες, προς τους δημότες, σε κάθε τομέα. Η οικονομική σταθερότητα και ανάκαμψη, ώστε να επιτευχθεί ανάπτυξη. Η αναθεώρηση του συνολικού προφίλ του Δήμου, με στόχο πάντα την μέγιστη δυνατή ωφέλεια προς τους δημότες, ώστε τελικά να αλλάξει συνολικά φυσιογνωμία ο νέος Δήμος.

5.4 *Objectives (Αντικειμενικοί στόχοι)*

- Να επιτευχθεί εξυγίανση των οικονομικών, λόγω του υπερδανεισμού των προηγούμενων ετών και των οφειλών σε προμηθευτές

(σταθερή και συστηματική αποπληρωμή οφειλών και δανείων, αύξηση εσόδων μέσω βελτίωσης λειτουργίας τμήματος εσόδων).

- Εκσυγχρονισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος των δημοτών, (χρήση όλων των ηλεκτρονικών διευκολύνσεων, βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών και συνεχής κατάρτιση προσωπικού).

- Βελτίωση των πάσης φύσεως υποδομών, (αναβάθμιση όλων των κτηριακών και λοιπών εγκαταστάσεων π.χ. Η/Υ, ώστε να μην παρουσιάζονται δυσκαμψίες).

- Ανάδειξη και περαιτέρω ανάπτυξη όλων των δυναμικών χαρακτηριστικών του Δήμου, (παραλιακό μέτωπο, δυναμικός αγροτικός τομέας, γεωγραφική θέση, συγκοινωνιακές υποδομές κ.α.).

5.5 *Strategies* (Στρατηγικές)

- Για να επιτευχθεί στο επόμενο διάστημα, η κατάλληλη επιλογή και εφαρμογή, του τριετούς Στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου Βέλου – Βόχας, απαιτείται να ακολουθηθούν οι αντίστοιχες στρατηγικές. Είναι δηλαδή φανερό ότι πρέπει να προσδιοριστούν οι διαδικασίες για την εφαρμογή των επιμέρους ενεργειών σε όλο το εύρος των λειτουργιών του Δήμου. Επομένως για την επίτευξη υγιών οικονομικών, με προοπτική ευημερίας στο μέλλον, πρέπει να γίνουν συστηματικές προσπάθειες, για μείωση των χρεών από δάνεια και εξόφληση, των από πολλά έτη πριν, οφειλών προς προμηθευτές. Παράλληλα απαιτείται πιο αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών, με στόχο την αύξηση των εσόδων.

- Επίσης είναι απαραίτητο να γίνει αξιοποίηση όλων των δυνατών ευκολιών και δυνατοτήτων, που παρέχονται μέσω των νέων τεχνολογιών, με στόχο τη βελτίωση των πάσης φύσεως παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπλέον επιβάλλεται πλέον, η συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και η ενθάρρυνση συμμετοχής όλων των υπαλλήλων, σε κάθε είδους εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος είναι

επιβεβλημένο να γίνει αναδιάρθρωση τόσο των υπηρεσιών όσο και απλούστευση των διαδικασιών, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη και ταχύτερη η εξυπηρέτηση των πολιτών.

- Απαραίτητη είναι και η βελτίωση όλων των υποδομών του Δήμου. Από το πολύ απλό που είναι η αγορά πάγιου εξοπλισμού χαμηλής αξίας, έως το πολύ βασικό που είναι η αποπεράτωση του ημιτελούς δημορχιακού καταστήματος. Ειδικά μετά την πιστοποίηση του συνόλου των υπηρεσιών και ειδικότερα των τεχνικών υπηρεσιών του Δήμου, με ISO, είναι δυνατό να ενταχθούν διάφορα έργα σε προγράμματα συγχρηματοδοτούμενα από την Ε.Ε. όπως π.χ. το Ε.Σ.Π.Α.

- Η ανάδειξη των δυναμικών χαρακτηριστικών του Δήμου, ειδικά σε ότι αφορά στον τουριστικό και στον αγροτικό τομέα, είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με αρκετούς τρόπους. Συμμετοχές σε αντίστοιχες κλαδικές εκθέσεις, αφού έχουν μελετηθεί όλες οι συνιστώσες που καθορίζουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, π.χ. προσέγγιση νέων τουριστικών αγορών. Επίσης εκπαίδευση των εμπλεκόμενων φορέων στους αντίστοιχους κλάδους π.χ. εργαζόμενους, επαγγελματίες κ.α.. Δηλαδή πρέπει από την πλευρά του Δήμου, να αναληφθούν οι ανάλογες πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση, ώστε τα δυνατά σημεία του Δήμου να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν ακόμη περισσότερο.

5.6 *Tactics* (Τακτικές)

Αναλυτικά οι τομείς δράσης και τα βήματα που θα ακολουθηθούν ανά υπηρεσία και τμήμα είναι τα ακόλουθα.

- Για την οικονομική εξυγίανση, σταθερότητα και τελικά ανάκαμψη απαιτούνται τα εξής :

- Επαναδιαπραγμάτευση των ήδη υπαρχόντων δανείων, με καλύτερα αν είναι δυνατό επιτόκια.

- Εντατικοί έλεγχοι των υπηρεσιών σε όλα τα κέντρα κόστους, με στόχο τη συνεχή, σταθερή μείωσή τους και μείωση γενικότερα όλου του κόστους λειτουργίας του Δήμου.
 - Συστηματική και με σειρά προτεραιότητας σταδιακή εξόφληση των οφειλών προς τους προμηθευτές.
 - Συστηματική παρακολούθηση και είσπραξη των εσόδων από το τμήμα εσόδων.
 - Βεβαίωση όλων των αβεβαίων εσόδων και παραγραφή ανεπίδεκτων είσπραξης απαιτήσεων.
- Για την βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα :
 - Αξιοποίηση από τη διοίκηση, όλων των δυνατοτήτων από τις νέες τεχνολογίες, όπως χρήση του δικτύου τηλεφωνίας syzefxis, από όλες τις υπηρεσίες σε όλα τα κτήρια του Δήμου. Επίσης πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλες τις υπηρεσίες και κτήρια του Δήμου και χρήση της τεχνολογίας GPS από τις τεχνικές υπηρεσίες.
 - Αναδιάρθρωση όλων των υπηρεσιών του Δήμου, υπό την εποπτεία του γραφείου προσωπικού, ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικές, μέσω ανακατανομής αρμοδιοτήτων και εσωτερικών μετακινήσεων.
 - Συνεχής κατάρτιση προσωπικού, μέσω σεμιναρίων, αξιοποιώντας τα δωρεάν εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.
 - Για τη βελτίωση όλων των υπαρχόντων υποδομών, χρειάζονται κυρίως ενέργειες, των τεχνικών υπηρεσιών και του τμήματος προμηθειών.
 - Ένταξη σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από την Ε.Ε. μεγάλων έργων υποδομής όπως αποχετευτικό, δίκτυο ύδρευσης, ρυμοτομικό, κ.α.

- Χρήση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων μέσω τραπεζών (π.χ. Leasing) για απόκτηση όλου του απαραίτητο πάγιου εξοπλισμού, εφόσον υπάρχουν οι δυνατότητες στη σημερινή οικονομική συγκυρία και εφόσον είναι συμφέρον οικονομικά.
- Για την ανάδειξη όλων των δυναμικών χαρακτηριστικών του Δήμου, που στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ο αγροτικός τομέας και ο τουριστικός τομέας, πρέπει να δραστηριοποιηθούν τα τμήματα γεωργικής ανάπτυξης και προγραμματισμού.
 - Συστηματικά προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης των αγροτών σε νέες μορφές καλλιεργειών, καθώς και όλων όσων ασχολούνται με τον τουριστικό τομέα, αντίστοιχα.
 - Αξιοποίηση της γεωργικής σχολής «ΑΧΕΠΑ» στο Βέλο.
 - Συμμετοχή του Δήμου σε εκθέσεις και εκδηλώσεις ενημερωτικού, πολιτιστικού και διαφημιστικού χαρακτήρα, που να αφορά τους συγκεκριμένους τομείς.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 15 : ΑΝΑΛΥΣΗ (V.)M.O.S.T. ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΒΕΛΟΥ - ΒΟΧΑΣ

VISION (ΟΡΑΜΑ)
<ul style="list-style-type: none"> - Η οικονομική σταθερότητα, ανάκαμψη & ανάπτυξη. - Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών με νέες σύγχρονες μεθόδους. - Η πρωτοποριακή, αποτελεσματική, ταχεία & ποιοτική παροχή υπηρεσιών.
MISSION (ΑΠΟΣΤΟΛΗ)
<ul style="list-style-type: none"> - Η αποτελεσματική διοίκηση. - Βέλτιστες υπηρεσίες προς τους δημότες. - Αναθεώρηση προφίλ του δήμου & εκ βάθρων αλλαγή της φυσιογνωμίας του.
OBJECTIVES (ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)
<ul style="list-style-type: none"> - Επίτευξη οικονομικής εξυγίανσης (συνολική μείωση χρεών, συστηματική αποπληρωμή δανείων – οφειλών & αύξηση εσόδων). - Βελτίωση του χρόνου & της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και εκσυγχρονισμός μέσω χρήσης νέων τεχνολογιών & κατάρτισης του προσωπικού. - Βελτίωση των υποδομών (κτηριακών, τεχνολογικού και λοιπού εξοπλισμού). - Περεταίρω ανάδειξη των δυναμικών χαρακτηριστικών του δήμου (παραλιακό μέτωπο – αγροτικός τομέας).
STRATEGIES (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ)
<ul style="list-style-type: none"> - Καθορισμός απαραίτητων διαδικασιών – λειτουργιών – βημάτων που απαιτούνται για τη σταθεροποίηση των οικονομικών. - Αξιοποίηση όλων των ευκολιών που παρέχονται από την τεχνολογία, συνεχής κατάρτιση του προσωπικού & αναδιάρθρωση διαδικασιών & υπηρεσιών γενικότερα. - Βελτίωση των απαραίτητων υποδομών (δημαρχιακό κατάστημα, I.S.O. υπηρεσιών) - Ανάδειξη τουριστικού & αγροτικού τομέα – προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των αντίστοιχων επαγγελματιών με πρωτοβουλία του δήμου.
TACTICS (ΤΑΚΤΙΚΕΣ)
<ul style="list-style-type: none"> - Επαναδιαπραγμάτευση δανείων – Έλεγχοι των κέντρων κόστους για μείωση δαπανών – Συστηματική εξόφληση οφειλών – Βεβαίωση & είσπραξη εσόδων. - Χρήση διαδικτύου – syzefxis – online υπηρεσίες κ.α. –Αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, μέσω εσωτερικών μετακινήσεων, αναδιανομή καθηκόντων κ.α. – Σεμινάρια και εκπαίδευση προσωπικού IN.ΕΠ. - Χρήση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων από Ε.Ε. μέσω I.S.O. και μέσω χρήση σύγχρονων τραπεζικών εργαλείων (π.χ. Leasing). - Σεμινάρια & δράσεις πρόωθησης & προβολής δυναμικών στοιχείων του δήμου.

6. Ανάλυση προσδιοριστικών παραγόντων στρατηγικής

Για να επιλεγεί τελικά η κατάλληλη στρατηγική, πρέπει πριν να αναλυθούν όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες, από όπου και αν προέρχονται αυτοί. Επομένως απαιτείται βαθιά γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος και ρεαλιστική αποτίμηση και εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί και η σωστή εφαρμογή στην πράξη. Απαιτείται να διατυπωθεί εξ' αρχής και με σαφήνεια ο συνολικός προσανατολισμός του οργανισμού. Είναι απαραίτητη η αφοσίωση και η δέσμευση στους μακροπρόθεσμους και στους αντικειμενικούς στόχους. Πρέπει να οριστεί, εκ των προτέρων ο τρόπος, τα απαιτούμενα βήματα, ο χρόνος και ποιοί ακριβώς θα εμπλακούν στην εφαρμογή της στρατηγικής. Τελικά γίνεται σαφές ότι μία σειρά διεργασιών συνολικά, συνιστούν μία επιτυχημένη στρατηγική, σε έναν οργανισμό.

Σε ότι έχει να κάνει με το Δήμο Βέλου – Βόχας, μέχρι τώρα εξετάστηκε διεξοδικά η παρούσα εικόνα του. Όλες οι συνιστώσες εκείνες που ουσιαστικά θα παίξουν καταλυτικό ρόλο, από εδώ και μπρος στην πορεία του και που διαμορφώνουν το όλο προφίλ και τη φυσιογνωμία του νέου Δήμου. Ειδικά μετά την ανάλυση του μοντέλου M.O.S.T., έχει πλέον αποκρυσταλλωθεί σε μεγάλο βαθμό η στρατηγική που πρέπει να εφαρμοστεί.

Αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, όλες τις επιδράσεις που προέρχονται από το εξωτερικό μικρο και μακρο περιβάλλον, όπως και από το εσωτερικό περιβάλλον. Μελετήθηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν και επομένως, συμπεραίνεται, ποιά είναι τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τις θεμελιώδεις ικανότητες του Δήμου. Μέσω του πιο κάτω πίνακα επιχειρείται μία σχηματική απεικόνιση, όλων εκείνων των προσδιοριστικών παραγόντων, που προέρχονται από το εξωτερικό μακρο περιβάλλον και το μικρο περιβάλλον, δηλαδή τον κλάδο. Αποτυπώνεται λοιπόν, το μέγεθος

της αβεβαιότητας και το μέγεθος της επίδρασης όλων αυτών των παραγόντων στο Δήμο. Επομένως με την ανάλυση μέσω σεναρίων, που αποτυπώνεται στον πιο κάτω πίνακα, καθίσταται δυνατή η μέτρηση των επιρροών, που επιδρούν πάνω στην λειτουργία και την πορεία του Δήμου.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 16 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ	ΜΕΓΑΛΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	ΥΨΗΛΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ
Πολιτικό περιβάλλον	Ασταθές πολιτικό κλίμα, αλλαγές κυβερνήσεων, πιθανές εκλογές	Άμεση εξάρτηση Ο.Τ.Α. από την κεντρική κυβέρνηση
Οικονομικό περιβάλλον	Υπερχρέωση της χώρας, ελλείμματα, υπερχρέωση του δήμου, πιθανότητα χρεοκοπίας	Αδυναμία του Δήμου, να καλύψει τις υποχρεώσεις του
Κοινωνικό περιβάλλον	Προβλήματα συνοχής θεσμού οικογένειας, ανεπαρκές σχολείο, προβλήματα των κοιν/κών θεσμών	Τα κοινωνικά προβλήματα ισούνται με προβλήματα όλου του πληθυσμού
Τεχνολογικό περιβάλλον	Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών	Μεγάλη αναπτυξιακή ευκαιρία μέσω χρήσης syzefxis - internet
Φυσικό περιβάλλον	Κλιματικές αλλαγές, ανομβρία, λειψυδρία, καταστροφή δασών, διάβρωση των ακτών.	Επίδραση στον αγροτικό και τουριστικό τομέα του Δήμου
Νομικό περιβάλλον	Συνεχής αλλαγή φορολογίας πολυπλοκότητα, ασάφεια νόμων	Επίδραση σε όλους τους τομείς της οικονομίας άμεσα ή έμμεσα
Δύναμη συναλλ/νων πολιτών	Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, δημιουργία θεσμών γενικού επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης, συνηγόρου του πολίτη	Αυξημένες απαιτήσεις, για υψηλότερης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και αυστηρότεροι έλεγχοι
Είσοδος ιδιωτών	Νέα δεδομένα από πιθανές αναθέσεις εργασιών των Δήμων, σε ιδιώτες	Ανησυχία εργαζομένων και αστάθεια στο υπηρεσιακό εργασιακό περιβάλλον
Υπάρχον ανταγωνισμός	Μερίδιο των κοινών φυσικών πόρων μεταξύ γειτονικών δήμων	Αυξημένη αξιοποίηση παραλίας & φυσικών πόρων, ειδικά στα αγροτικά.

Παράλληλα μέσα στο ίδιο το εσωτερικό του Δήμου, πρέπει να διευκρινιστεί, ποιά είναι τα στοιχεία εκείνα, που θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή, χάραξη και εφαρμογή της καταλληλότερης στρατηγικής. Δηλαδή στοιχεία εντός του εσωτερικού του οργανισμού, που είναι πιθανόν να βρίσκονται σε αδράνεια, αλλά στην ουσία αποτελούν τους πόρους και τις ικανότητες του. Τέτοια μπορεί να είναι είτε υλικά – απτά, είτε και άυλα μη απτά. Όπως ως απτά – υλικά χαρακτηριστικά, μπορούν να θεωρηθούν, οι σύγχρονες υποδομές σε τεχνολογικό εξοπλισμό (π.χ. Η/Υ εκτυπωτές κ.α.), που όμως στην πράξη είναι πιθανό να αξιοποιούνται μερικώς, αλλά τελικά πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως βασικό εργαλείο προόδου και ανάπτυξης. Ενώ ως μη απτά – άυλα μπορεί να θεωρηθούν η πιστοποίηση με I.S.O. των υπηρεσιών του Δήμου, καθώς και η άμεση και σε σύντομο χρόνο, κατά μέσο όρο, εξυπηρέτηση των πολιτών στις συναλλαγές τους με το Δήμο, παρά την εμφανή έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού, της παρωχημένης και γραφειοκρατικά δομημένης οργάνωσης του, που τελικά δημιουργούν συνεχή εμπόδια.

7. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

7.1 Γενικά

Με την μέχρι τώρα ανάλυση, αποσαφηνίστηκε η εικόνα και αναλύθηκαν τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν στην οντότητα του νέου Δήμου Βέλου – Βόχας. Στη συνέχεια για να καταστεί δυνατή η επιλογή της σωστής στρατηγικής πρέπει να προσδιοριστούν οι μέθοδοι και οι βασικές κατευθύνσεις, μέσω των οποίων θα υλοποιηθούν οι επιμέρους ενέργειες και τακτικές επίτευξης, του τελικού στόχου. Οι δυνατότητες που υπάρχουν και σύμφωνα με το πώς από τους διάφορους θεωρητικούς, έχουν διεξοδικά, εξεταστεί, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο, με απ' ευθείας εφαρμογή στον εργασιακό χώρο, ειδικά των επιχειρήσεων, ορίζονται ουσιαστικά σε τρία στάδια. Πρώτο στάδιο, που πρέπει να εξεταστεί, για την επιλογή της

κατάλληλης στρατηγικής, είναι οι Βασικές Στρατηγικές, μετά οι Εναλλακτικές Κατευθύνσεις και τέλος οι Εναλλακτικές Μέθοδοι. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται συνοπτικά οι εναλλακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν, για κάθε μία από τις στρατηγικές. Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου, θα ακολουθήσει αναλυτική παρουσίαση των επιμέρους στοιχείων τους και πως αυτά προσαρμόζονται και μπορούν να βρουν εφαρμογή στο Δήμο Βέλου – Βόχας.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο17 : ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ
Ηγεσίας Κόστους	Σταθεροποίηση	Οργανική ή Εσωτερική ανάπτυξη
Διαφοροποίησης	Διείσδυση	Εξαγορές και Συγχωνεύσεις
Εστίασης – Τμηματοποίησης	Ανάπτυξη νέων προϊόντων	Συμμαχίες
Μεικτές – Υβριδικές	Ανάπτυξη μέσω νέων αγορών	Κοινοπραξίες
	Διαφοροποίηση μέσω κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης	

7.2 Βασικές Στρατηγικές

Οι βασικές στρατηγικές για την επίτευξη αναπτυξιακής πορείας ενός οργανισμού, είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση, η στρατηγική μέσω εστίασης ή τμηματοποίησης και τέλος η μεικτή ή υβριδική μέθοδος. Στην πρώτη περίπτωση, δίνεται έμφαση στην τιμή του προς πώληση προϊόντος, ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Δηλαδή ο στόχος είναι να προωθηθεί προς την αγορά ένα προϊόν ισάξιο με αυτά του ανταγωνισμού, αλλά στη μικρότερη δυνατή τιμή. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα δηλαδή, στην προκειμένη περίπτωση είναι, να δημιουργηθούν οι συνθήκες ώστε να επιτυγχάνεται το «value for money» στο παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Η άλλη εναλλακτική είναι αυτή της διαφοροποίησης, δηλαδή ο στόχος εδώ είναι η δημιουργία ενός προϊόντος, ή μίας υπηρεσίας, τα οποία θα είναι και θα φαντάζουν ως ανώτερα στο μυαλό των καταναλωτών. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της βελτίωσης των τεχνικών - υλικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, ή και μέσω της ανάδειξης των μη απτών - άυλων χαρακτηριστικών του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου προϊόντος είναι τα αυτοκίνητα πολυτελείας που είναι πιο ποιοτικά κατασκευασμένα, αλλά και νοούνται, ως ανώτερα στο μυαλό των πελατών. Αντίστοιχο παράδειγμα σε υπηρεσίες είναι η εξυπηρέτηση από το τμήμα Private Banking, συγκεκριμένων πελατών των τραπεζών.

Η επόμενη τακτική που μπορεί να ακολουθηθεί, για την επίτευξη αναπτυξιακής στρατηγικής, μπορεί να θεωρηθεί και ως συνέχεια των προηγούμενων και είναι η εστίαση ή τμηματοποίηση. Δηλαδή γίνεται εστίαση, μέσω της τμηματοποίησης σε ένα μέρος της αγοράς. Άρα πρώτα από όλα η αγορά χωρίζεται σε τμήματα και στη συνέχεια γίνεται εστίαση στο τμήμα εκείνο που αποτελεί την αγορά στόχο.

Τέλος οι μεικτές ή υβριδικές στρατηγικές, συνήθως αποτελούν μέρος από όλες τις προηγούμενες. Συνήθως δεν εφαρμόζονται όλες μαζί αλλά σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Αρχικά ακολουθείται ηγεσία κόστους προωθώντας ένα προϊόν στην αγορά σε χαμηλή τιμή, κατόπιν γίνεται διαφοροποίηση και τέλος μέσω της τμηματοποίησης γίνεται εστίαση.

7.3 *Εναλλακτικές Κατευθύνσεις*

Πρώτη από όλες τις εναλλακτικές κατευθύνσεις είναι η σταθεροποίηση. Δηλαδή επιχειρείται αρχικά η προστασία της παρούσας κατάστασης, σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό και σε δεύτερη φάση γίνονται προσπάθειες για ανοικοδόμηση και εφαρμογή νέων τακτικών, πολιτικών και εγχειρημάτων. Αποτελεί όπως είναι φανερό μία συντηρητική τακτική, αλλά και μία τακτική που ακολουθείται υποχρεωτικά, σε περιπτώσεις που

παρουσιάζονται προβλήματα οικονομικά κ.α. Γίνονται δηλαδή προσπάθειες, πρώτα να ξεπεραστούν τα τρέχοντα προβλήματα και δυσκολίες και εφόσον επιτευχθεί η σταθερότητα και ισορροπία, αρχίζει η ανοικοδόμηση.

Η διείσδυση εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση, προτίθεται να κάνει περεταίρω εμβάθυνση σε μία αγορά, ή σε ένα προϊόν που ήδη δραστηριοποιείται. Αφορά όπως είναι φανερό την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ή την αύξηση των πωλήσεων.

Στη συνέχεια άλλες κατευθύνσεις αναπτυξιακής στρατηγικής είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και η διάθεση τους στην υπάρχουσα αγορά, καθώς και η ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, σε νέες αγορές.

Τέλος η διαφοροποίηση κάθετη ή οριζόντια, αποτελεί μία ακόμη στρατηγική εναλλακτική κατεύθυνση. Εφαρμόζεται κάθετη διαφοροποίηση όταν μία επιχείρηση στρέφεται σε άλλες δραστηριότητες, που είναι πριν ή μετά στο παραγωγικό κύκλο. Για παράδειγμα κάθετη διαφοροποίηση προς τα μπροστά είναι όταν μία επιχείρηση κατασκευής έτοιμου μετόν, δραστηριοποιείται πλέον και στον κλάδο των κατασκευών. Ενώ κάθετη διαφοροποίηση προς τα πίσω, είναι όταν δραστηριοποιείται και σε ένα λατομείο. Παράλληλα υπάρχει και η οριζόντια ολοκλήρωση, η οποία εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση δραστηριοποιείται – αποκτά άλλη επιχείρηση του ίδιου αντικειμένου (συσχετισμένη) ή αποκτά άλλη επιχείρηση άσχετου αντικειμένου δραστηριότητας (ασυσχέτιστη). Όπως είναι φανερό η δεύτερη περίπτωση, είναι πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική κίνηση.

7.4 Εναλλακτικές Μέθοδοι

Οι εναλλακτικές μέθοδοι για την επιλογή μιας αναπτυξιακής στρατηγικής, είναι η Οργανική ή Εσωτερική Ανάπτυξη, οι Εξαγορές και Συγκωνεύσεις και τέλος οι Συμμαχίες και Κοινοπραξίες.

Η οργανική ή εσωτερική ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω του ίδιου του οργανισμού. Προγραμματίζονται και εφαρμόζονται νέες μέθοδοι και διαδικασίες. Ακολουθούνται καινοτόμες λειτουργίες και επιχειρούνται μεταρρυθμίσεις στην διοικητική δομή και οργανική σύνθεση του οργανισμού, με απώτερο στόχο την επίτευξη οικονομιών εντός των υπηρεσιών και διαδικασιών, και ταυτόχρονα παροχή ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν την επόμενη μέθοδο. Στην περίπτωση των εξαγορών έχει αποδειχτεί στην πράξη, ότι πολλές καταλήγουν σε αντίθετα αποτελέσματα από τα επιδιωκόμενα. Οι συγχωνεύσεις από την άλλη πλευρά είναι μικρότερου κινδύνου, γιατί αποφασίζονται από κοινού από τις συγχωνευόμενες επιχειρήσεις, όμως και σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζονται πολλές δυσκολίες στην πράξη, όπως π.χ. η προσαρμογή διαφορετικής κουλτούρας των εργαζομένων.

Τέλος οι συμμαχίες και οι κοινοπραξίες αποτελούν άλλη μία μέθοδο αναπτυξιακής στρατηγικής. Αποτελούν πιο χαλαρή δέσμευση των μελών και κάποιες φορές είναι και για περιορισμένο χρονικό διάστημα, π.χ. μέχρι την ολοκλήρωση από κοινού ενός έργου.

7.5 Σύνοψη σε ότι αφορά στο Δήμο Βέλου - Βόχας

Όλα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, αφορούν γενικά στον τομέα των επιχειρήσεων, αλλά και ειδικότερα στους κάθε είδους οργανισμούς. Σε ότι έχει να κάνει με το Δήμο Βέλου – Βόχας, παρουσιάζονται αρκετές ιδιαιτερότητες. Το γεγονός ότι πρόκειται για Ο.Τ.Α., χρήζει ξεχωριστής μελέτης και ειδικών προσαρμογών στα δεδομένα που προκύπτουν, λόγω κυρίως του νομικού καθεστώτος που διέπει έναν Δήμο.

Έτσι λοιπόν στη συνέχεια θα αναλυθούν τα ειδικά χαρακτηριστικά των τριών βασικών στρατηγικών ανάπτυξης που προαναφέρθηκαν και πώς αυτές προσδιορίζουν την επιλογή και χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής

στο Δήμο Βέλου – Βόχας. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται συνοπτικά οι συνιστώσες επιλογής της στρατηγικής στο δήμο.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 18 : ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ - ΒΟΧΑΣ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ
Ηγεσίας Κόστους νοείται ως μείωση του κόστους των παρεχόμενων, προς τον πολίτη, υπηρεσιών	Σταθεροποίηση επιβάλλεται σταθερότητα και μετέπειτα ανάπτυξη, στα οικονομικά λόγω της υπερχρέωσης	Οργανική ή Εσωτερική ανάπτυξη επιβάλλεται με στόχο την συνολική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
Διαφοροποίησης νοείται ως βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών	Διείσδυση	Εξαγορές & Συγχωνεύσεις πιθανές συγχωνεύσεις με Ν.Π.Δ.Δ. & επιχ/σεις του Δήμου
Εστίασης-Τμηματοποίησης	Ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και υιοθέτηση νέων μεθόδων μέσω της χρήσης των νέων τεχνολογιών, περαιτέρω ανάδειξη δυνατών σημείων	Συμμαχίες
Μεικτές – Υβριδικές εφαρμογή των δύο προηγούμενων μεθόδων σε μεικτή υβριδική μορφή	Ανάπτυξη μέσω νέων αγορών προώθηση των επαγγελματιών σε νέες αγορές π.χ. μέσω εκθέσεων, κ.α. εκδηλώσεων	Κοινοπραξίες υλοποίηση μεγάλων έργων με διαδημοτικό ενδιαφέρον π.χ. αποχέτευσης, κ.α.
	Διαφοροποίηση μέσω κάθετης/οριζόντιας ολοκλήρωσης οριζόντια ολοκλήρωση μέσω Καλλικράτη	

Αναλυτικότερα, είναι απαραίτητο να γίνει λεπτομερής περιγραφή στα δεδομένα του πίνακα. Αρχικά η ηγεσία κόστους στο Δήμο μπορεί να και πρέπει να εφαρμοστεί, όχι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς την αγορά, αλλά ως επίτευγμα, με απώτερο στόχο τη σταδιακή και συνολική μείωση, των λειτουργικών δαπανών εντός των επιμέρους υπηρεσιών του. Έτσι ώστε να παταχθούν φαινόμενα σπατάλης και κακής διαχείρισης. Σε ότι αφορά στον τομέα της διαφοροποίησης, μπορούν και πρέπει να διαφοροποιηθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, προς τους πολίτες. Απαιτείται βελτίωση και εκσυγχρονισμός όλων των διαδικασιών. Τελικά οι δύο προαναφερθείσες μέθοδοι, μπορούν να εφαρμοστούν και με τη μορφή μεικτών ή υβριδικών στρατηγικών σύμφωνα πάντα με τις τρέχουσες ανάγκες.

Παράλληλα πρέπει να γίνουν συστηματικές προσπάθειες σε σχέση με τα οικονομικά του Δήμου. Είναι αναγκαίο να σταθεροποιηθούν τα οικονομικά τόσο από πλευράς εσόδων, έντασης της είσπραξής τους, όσο και από πλευράς εξόδων, μείωση των δαπανών και σταδιακή αποπληρωμή των δανείων, ή ευνοϊκότερη ρύθμιση τους, για να επέλθει τελικά η ανάκαμψη. Επιβάλλεται αξιοποίηση, με το πιο αποτελεσματικό τρόπο, των διευκολύνσεων που παρέχονται από τις νέες τεχνολογίες. Το e-government πρέπει να γίνει ο βασικός και πρωταρχικός στόχος για τα επόμενα χρόνια. Δηλαδή πρέπει όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες να προσφέρονται ηλεκτρονικά στους πολίτες, ώστε να μην χρειάζεται η φυσική παρουσία τους, στις υπηρεσίες για την ολοκλήρωση μίας συναλλαγής. Πολύ σημαντικό είναι ο Δήμος να πρωτοπορεί μέσω της εξωστρέφειας. Πρέπει να σταθεί αρωγός στους επαγγελματίες, μέσω συνεχούς υποστήριξής τους, με σεμινάρια, ενημερωτικές εκδηλώσεις εκθέσεις κ.α. ώστε να προσεγγιστούν νέες αγορές. Ανάδειξη ακόμη περισσότερο των ισχυρών του σημείων, περεταίρω αξιοποίηση των μεγάλων έργων και εγκαταστάσεων του π.χ. αθλητικά κέντρα.

Σχετικά με τις εναλλακτικές μεθόδους που αφορούν στο Δήμο, αυτές έχουν να κάνουν πρώτα από όλα με την οργανική ή εσωτερική ανάπτυξη. Αφορά το σύνολο των υπηρεσιών και ειδικότερα στα οργανογράμματα. Η ριζική αναδιάρθρωση τους, στα πλαίσια πάντα του «Καλλικράτη» είναι επιβεβλημένη. Εσωτερικές μετακινήσεις υπαλλήλων, αλλαγή καθηκόντων, αλλαγές στις διαδικασίες, με γνώμονα την άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, είναι ουσιαστικής σημασίας για το Δήμο Βέλου – Βόχας. Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω του ΙΝ.ΕΠ. είναι απαραίτητη, σε συνεχή και τακτική βάση. Αξιοποίηση της πιστοποίησης των υπηρεσιών με Ι.Σ.Ο. και ένταξη έργων σε επιδοτούμενα από την Ε.Ε. προγράμματα. Όλα τα προαναφερθέντα, που αφορούν την οργανική ανάπτυξη του Δήμου έχουν ένα ακόμη πλεονέκτημα, απαιτούν πολύ χαμηλό κόστος υλοποίησής τους. Επιπλέον σημείο που πρέπει να δοθεί έμφαση, είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις. Είναι πραγματικά χρήσιμο να επιδιωχθούν τέτοιου τύπου κινήσεις, με γνώμονα και απώτερο στόχο τη μείωση των λειτουργικών δαπανών. Επίσης παρουσιάζονται ευκαιρίες από τις οικονομίες κλίμακας που θα δημιουργηθούν. Έτσι λοιπόν πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο συγχωνεύσεων των Ν.Π.Δ.Δ. που διαχειρίζονται τους Παιδικούς Σταθμούς, τα Κ.Α.Π.Η. και άλλες κυρίως πολιτιστικού τύπου δραστηριότητες, καθώς και των δημοτικών επιχειρήσεων, με το Δήμο. Τέλος είναι εφικτές και διάφορων τύπων συμμαχίες και συνεργασίες με άλλους γειτονικούς Δήμους για την υλοποίηση μεγάλων έργων. Τέτοιες περιπτώσεις έργων, είναι το αποχετευτικό του πρώην Δήμου Βέλου, σε συνεργασία με τον Δήμο Σικωωνίων που είναι ήδη σε εξέλιξη, επίσης μία πιθανή εκμετάλλευση έργων ύδρευσης και άρδευσης, μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής του φράγματος του Ασωπού ποταμού. Σίγουρα πάντως υπάρχουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης, μέσω τέτοιων κοινών δραστηριοτήτων και όπως είναι ευνόητο τέτοιες συνεργασίες επιτυγχάνουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας και ενθαρρύνουν, συχνότερες συνεργασίες μεταξύ γειτονικών Δήμων.

8 Ποιοτική αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής

8.1 Γενικά

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών, μέσα στο ρευστό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός δεν μία απλή διαδικασία. Δεν υπάρχει ένα κριτήριο σύμφωνα με το οποίο θα μπορούσε να αξιολογηθεί η επιλογή μίας στρατηγικής. Υπάρχουν πολλαπλές μεταβλητές που θα πρέπει να συμπεριληφθούν ώστε να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος που θα ακολουθηθεί. Ξεκινώντας από το εξωτερικό περιβάλλον, ύστερα απαιτείται συνυπολογισμός των παραγόντων που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου του οργανισμού, δηλαδή τους πόρους, τις δεξιότητες του και τις θεμελιώδεις αξίες του. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι τα κριτήρια για την αξιολόγηση μίας στρατηγικής, είναι πολλαπλά και πολύπλοκα. Οι Θεωρητικοί Johnson και Scholes ταξινόμησαν αυτά τα κριτήρια σε τρία, σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσε με ασφάλεια να αξιολογηθεί μία εναλλακτική στρατηγική. Μίλησαν λοιπόν για την Καταλληλότητα (Suitability), την Εφικτότητα (Feasibility) και την Αποδοχή (Acceptability), το μοντέλο S.F.A. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι έννοιες και σε σχέση πάντα, με τις πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές στο Δήμο Βέλου – Βόχας.

8.2 Καταλληλότητα - Εφικτότητα - Αποδοχή

Η Καταλληλότητα δίνει τη δυνατότητα να εξεταστεί το κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη στρατηγική, στο δεδομένο περιβάλλον, αν δηλαδή ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού. Εφόσον τηρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, θεωρείται κατάλληλη και επιλέξιμη η στρατηγική για την εφαρμογή της σε έναν οργανισμό.

Η Εφικτότητα έχει να κάνει κυρίως με το κατά πόσο, είναι δυνατό και εφικτό να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη στρατηγική. Δηλαδή εξετάζεται, αν αξιοποιούνται οι δεδομένοι πόροι, που διαθέτει ένας συγκεκριμένος

οργανισμός. Παράλληλα εξετάζεται αν μέσω των δεδομένων πόρων και δεξιοτήτων του οργανισμού, είναι δυνατό να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη στρατηγική.

Τέλος σχετικά με την Αποδοχή, είναι απαραίτητο να συμπεριληφθεί και να ληφθεί σοβαρά υπόψη, το κατά πόσο χαίρει της αποδοχής όλων, εντός του οργανισμού. Κατά πόσο καλύπτει τις προσδοκίες όλων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζόμενων, της διοίκησης και των μετόχων όταν αφορά ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Όλα τα προαναφερθέντα πρέπει να εξεταστούν υπό το πρίσμα της δημόσιας διοίκησης και πιο συγκεκριμένα της τοπικής αυτοδιοίκησης, σε ότι αφορά στο Δήμο Βέλου – Βόχας. Τα δεδομένα που προκύπτουν από τις στρατηγικές που έχουν ήδη επιλεγεί, πρέπει τώρα να αξιολογηθούν σύμφωνα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του μοντέλου SFA. Τα κριτήρια όπως αυτά προσαρμόστηκαν στις συνθήκες του Δήμου Βέλου – Βόχας είναι τα ακόλουθα. Στην Καταλληλότητα τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται, είναι αν ταιριάζει στο περιβάλλον και αν ταιριάζει στην κουλτούρα του Δήμου. Σε ότι αφορά στην Εφικτότητα τα κριτήρια είναι, αν είναι εφικτή προς υλοποίηση η συγκεκριμένη στρατηγική και αν αξιοποιεί όλες τις ικανότητες και τους πόρους του Δήμου. Τέλος σε ότι αφορά στην Αποδοχή, τα κριτήρια πρέπει να είναι αποδεκτά από όλους και να καλύπτουν τις προσδοκίες όλων.

Οι αποδεκτές επιμέρους στρατηγικές σύμφωνα με τα κριτήρια που επιλέχθηκαν, είναι αυτές που θα έχουν συνολική βαθμολογία από 15 και άνω σταυρούς. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα τρεις είναι οι εναλλακτικές στρατηγικές που έχουν συνολική βαθμολογία 14 και άνω. Επομένως τα ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης πληρούν, οι υβριδικές ή μεικτές στρατηγικές, δηλαδή ή ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Ο στόχος είναι η μείωση των λειτουργικών δαπανών, που είναι επιβεβλημένη λόγω της άσχημης οικονομικής κατάστασης, που βρίσκεται ο Δήμος, αλλά και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω των διευκολύνσεων

που παρέχονται από την ανάπτυξη και αξιοποίηση των τεχνολογιών. Η επόμενη είναι η σταθεροποίηση, ειδικά σε ότι αφορά στα οικονομικά σε σχέση με τον υπερδανεισμό και τις οφειλές, αλλά και την αύξηση των εσόδων. Τέλος η οργανική – εσωτερική ανάπτυξη, που αφορά κυρίως στην αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και διαδικασιών, μέσω ανακατατάξεων και εσωτερικών μετακινήσεων του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισής του. Τελικός στόχος της οργανικής ανάπτυξης είναι ο εκσυγχρονισμός και η αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

Άρα σύμφωνα με ότι συμπεραίνεται από τα προαναφερόμενα και απεικονίζεται και στον παρακάτω πίνακα, είναι σαφές ποιες στρατηγικές προκρίνονται προς υλοποίηση. Έτσι λοιπόν, έχοντας αναλύσει έως τώρα όλες τις προσδιοριστικές παραμέτρους που καθορίζουν την επιλογή, αξιολόγηση και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής στο Δήμο Βέλου – Βόχας, στα επόμενα κεφάλαια, θα εξεταστεί ο τρόπος εφαρμογής της στρατηγικής αυτής.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 19 : ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ (SUITABILITY)		ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ (FEASIBILITY)		ΑΠΟΔΟΧΗ (ACCEPTABILITY)		ΣΥΝΟΛΟ
	S1 : Ταιριάζει στο περιβάλλον;	S2 : Ταιριάζει στην κουλτούρα;	F1: Είναι εφικτό;	F2: Αξιοποιεί ικανότ. & πόρους;	A1 :Είναι αποδεκτό;	A2 : Καλύπτει τις προσδοκίες όλων;	
	S1	S2	F1	F2	A1	A2	
Μικτές – Υβριδικές Ηγεσίας Κόστους Μείωση λειτ. δαπανών Διαφοροποίησης Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	+++	++	+++	+++	++	++	15
Σταθεροποίηση Σταθερότητα & ανάπτυξη οικονομικών. Ρύθμιση δανείων & σταδιακής εξόφληση των	+++	++	++	+++	+++	+++	16

οφειλών. Επίσης αύξηση εσόδων							
Ανάπτυξη νέων προϊόντων Νέες μέθοδοι, νέες υπηρεσίες μέσω νέων τεχνολογιών. Περεταίρω ανάδειξη δυνατών σημείων	+++	+	++	+++	++	++	13
Ανάπτυξη μέσω νέων αγορών Διοργάνωση - Συμμετοχή εκδηλώσεων, εκθέσεων, σεμιναρίων	++	+	++	+	++	++	10
Οργανική ή Εσωτερική ανάπτυξη Αναδιάρθρωση υπηρεσιών, απλούστερες δομές και διαδικασίες, Συνεχής κατάρτιση & εκπαίδευση προσωπικού	+++	++	++	+++	++	+++	15
Εξαγορές & Συγχωνεύσεις Συγχωνεύσεις με Ν.Π.Δ.Δ. και επιχειρήσεις του Δήμου	++	+	++	++	+	+	9
Κοινοπραξίες Κοινοπραξίες σε μεγάλα έργα με διαδημοτικό ενδιαφέρον πχ αποχέτευση Ενεργοποίηση Σ.Δ.Ι.Τ.	+++	+++	++	++	+	++	13

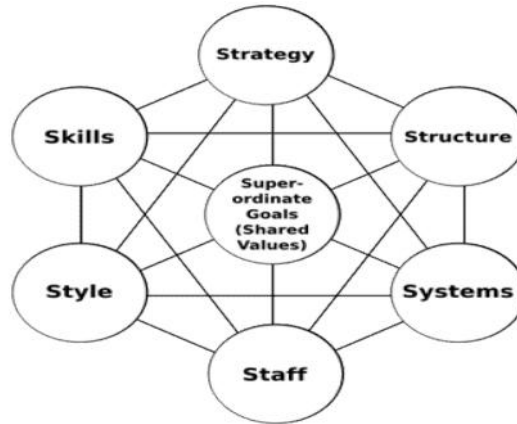
9 Αλλαγές στο εσωτερικό ενός οργανισμού για την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής

9.1 Γενικά για το μοντέλο 7S

Για να προχωρήσει κάποιος, στην εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη μία ακόμη παράμετρο.

Πρέπει να εξεταστεί διεξοδικά το εσωτερικό του ίδιου του οργανισμού, στον οποίο θα εφαρμοστεί η στρατηγική. Δηλαδή πρέπει να αναλυθούν τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό ενός οργανισμού και μετά να αναγνωρισθούν οι ανάγκες που προκύπτουν και οι μεταβολές που απαιτούνται ώστε να εφαρμοστεί η στρατηγική. Ένα συνηθισμένο εργαλείο για την παρακολούθηση, τη μελέτη και την αξιολόγηση, των μεταβολών στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι αυτό των 7S. Το συγκεκριμένο μοντέλο διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τους Peters και Waterman στο βιβλίο τους “In search of excellence”, 1982. Παρακολουθεί και αναλύει τα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και αξιολογεί τις αλλαγές που πρέπει να προγραμματιστούν και να δρομολογηθούν, ώστε να εφαρμοστεί με επιτυχία μία στρατηγική. Η ανάλυση λοιπόν είναι βασισμένη σε ένα λεκτικό πλέγμα επτά λέξεων, που το αρχικό γράμμα όλων των λέξεων του συμπλέγματος είναι το S ή (7S). Τα επιμέρους στοιχεία αυτού του μοντέλου, που προσδιορίζουν τη συνολική δομή του εσωτερικού ενός οργανισμού, είναι το Strategy (Στρατηγική), Structure (Δομή), Systems (Συστήματα), Staff (Προσωπικό), Style of management (Είδος της διοίκησης), Skills (Δεξιότητες) και Shared Values (Κοινές αξίες). Σχηματικά το μοντέλο της McKinsey φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα και αναπαρίσταται με σαφήνεια η πολλαπλή διασύνδεση που υπάρχει μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών στοιχείων ενός οργανισμού. Στο κεντρικό σημείο του μοντέλου από το οποίο περνούν όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά είναι οι κοινές αξίες, που ουσιαστικά αποτελούν τον οδηγό και δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές, για την επίτευξη των στόχων.

Σχήμα Νο : 4 Μοντέλο 7S



Ένα προς ένα τα παραπάνω στοιχεία του μοντέλου 7S, πρέπει να εξεταστούν, έτσι ώστε να εξευρεθούν οι αντίστοιχες αλλαγές που απαιτούνται για την κατάλληλη στρατηγική. Αναλυτικότερα θα εξεταστούν στη συνέχεια.

Strategy, η έννοια της Στρατηγικής, έχει να κάνει με το σύνολο των κοινά αποδεκτών, θέσεων, προσδοκιών, φιλοδοξιών και οραμάτων όλων, εντός του οργανισμού. Δηλαδή εξετάζεται η παρούσα στρατηγική, αν υπάρχει τέτοια και κατά πόσο είναι κοινός τόπος εφαρμογής και δράσης όλων των εμπλεκόμενων εντός του οργανισμού. Επίσης εξετάζεται αν πράγματι η εκφρασμένη, από τη διοίκηση, στρατηγική, εφαρμόζεται και αν είναι προς τη σωστή κατεύθυνση για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Structure, η Δομή μαρτυρά την οργάνωση του οργανισμού. Το οργανόγραμμα και τον καθορισμό των διαδικασιών. Πώς είναι η διάρθρωση των υπηρεσιών και αν αυτή εξυπηρετεί τους σκοπούς και στόχους που κάθε φορά τίθενται. Σε διαφορετική περίπτωση πρέπει να μεταβληθούν, ώστε να εναρμονιστούν με την κοινή στρατηγική.

Systems, τα Συστήματα τα οποία είναι τα βασικά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους, ο εργαζόμενοι για επιτελέσουν τα καθήκοντά τους. Συνήθως πρόκειται για συστήματα Η/Υ, ή επικοινωνιών, αλλά και διαφόρων άλλων μέσων, όπως π.χ. ένα εγχειρίδιο οδηγιών διεκπεραίωσης μίας διαδικασίας, ή η νομοθεσία, που χρησιμοποιούνται από το προσωπικό του οργανισμού, για την επίτευξη των στόχων.

Staff, το Προσωπικό αποτελεί το στυλοβάτη ενός οργανισμού, ειδικά αν πρόκειται για οργανισμό παροχής υπηρεσιών. Πολύ σημαντικό σε αυτή την περίπτωση είναι κυρίως η κατάρτιση και η επάρκεια του προσωπικού, σε σχέση με τα συνολικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του.

Style of management, το Είδος της διοίκησης δηλαδή αν πρόκειται π.χ. για συγκεντρωτική ή πιο συμμετοχική διοίκηση, αν διευθύνεται από ένα διευθύνοντα σύμβουλο, ή από διοικητικό συμβούλιο. Είναι πολύ βασικό λοιπόν για έναν οργανισμό και για την επίτευξη της στρατηγικής του, ο τρόπος που διοικείται. Επίσης είναι σημαντικό η διοίκηση να στηρίζει, να συμπορεύεται και να προσπαθεί συστηματικά για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Skills, Δεξιότητες που είναι σημαντικό να διαθέτει το προσωπικό αλλά και οι ασκούντες τη διοίκηση. Τέτοιες είναι τα ειδικά προσόντα, τυχόν ειδικεύσεις και άλλες ξεχωριστές γνώσεις, π.χ. γνώση ξένων γλωσσών, του προσωπικού.

Shared Values, Κοινές αξίες είναι το σύνολο των αξιών που χαρακτηρίζουν και διέπουν έναν οργανισμό. Ουσιαστικά είναι αξίες οι οποίες προσανατολίζονται με την βασική στρατηγική και υποστηρίζουν την εφαρμογή της.

9.2 Το μοντέλο 7S στο Δήμο Βέλου – Βόχας

Σχετικά με το Δήμο Βέλου – Βόχας, τα δεδομένα όπως προκύπτουν με βάση το μοντέλο 7S, παρουσιάζουν για άλλη μία φορά κάποιες ιδιαιτερότητες. Ειδικά λόγω της ιδιαίτερης κατάστασης που προκύπτει από το γεγονός, ότι πρόκειται για έναν φορέα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Δηλαδή τα επτά σημεία της 7S ανάλυσης, διαφοροποιούνται σε αρκετά σημεία.

Στην περίπτωση της Στρατηγικής (Strategy) στις περισσότερες περιπτώσεις Δήμων, αλλά και δημόσιων υπηρεσιών γενικότερα δεν υφίσταται η έννοια. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να προσεγγίζεται από κάποιους φορείς, αλλά στη πράξη υπάρχει μεγάλη απόσταση, συγκρίνοντας με τον ιδιωτικό τομέα. Στην περίπτωση του Δήμου Βέλου – Βόχας, για πρώτη φορά συντάσσεται επιχειρησιακό σχέδιο, με την έννοια της χάραξης στρατηγικής. Παρ' όλα αυτά είναι αναγκαία περισσότερο από κάθε άλλη φορά, ειδικά στην παρούσα φάση με τα δεδομένα οικονομικά προβλήματα, η χάραξη και εφαρμογή μίας στρατηγικής. Έτσι λοιπόν σε συνάρτηση και με όλα τα προαναφερθέντα, είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί ή να μεταβληθεί αν χρειαστεί, η στρατηγική του Δήμου. Η κατεύθυνση πρέπει να οδηγεί στην οικονομική εξυγίανση, τη σταθερότητα και κατόπιν την ανάπτυξη.

Ταυτόχρονα όμως χρειάζεται να δοθεί έμφαση και στην αναδιάρθρωση των λειτουργιών και υπηρεσιών με στόχο τη βελτίωση τους και την αλλαγή της συνολικής εικόνας και φυσιογνωμίας του Δήμου. Δηλαδή σε ότι αφορά τη Δομή του Δήμου, (Structure) επιβάλλεται να γίνουν αλλαγές ειδικά σε σχέση με την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών αλλά και των διαδικασιών, αξιοποιώντας όσο είναι δυνατό τις νέες τεχνολογίες. Όμως χρειάζεται οι υπηρεσίες να γίνουν πιο ευέλικτες και σύγχρονες όπως προστάζουν οι καιροί. Χαρακτηριστικό σε αυτή την περίπτωση, είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση που τόσο πολύ ακούγεται τελευταία. Όμως στην περίπτωση του Δήμου Βέλου – Βόχας υπάρχουν οι δυνατότητες και

πλέον και η τεχνογνωσία, ώστε να υλοποιηθούν τέτοιου τύπου, τακτικές. Μέσω του διαδικτύου αλλά και των ηλεκτρονικών ευκολιών μέσω των τραπεζών, αλλά και άλλων δημόσιων υπηρεσιών π.χ. αυτόματη αναζήτηση φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας, ή αυτόματες πληρωμές τελών από δημότες μέσω web- banking κ.α., υπάρχουν οι δυνατότητες να βελτιωθούν κατά πολύ οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

Στη συνέχεια ότι αφορά στα Συστήματα, Systems η τοπική αυτοδιοίκηση γενικότερα και ο Δήμος Βέλου – Βόχας ειδικότερα, είναι σε αρκετά προχωρημένο στάδιο, συγκρινόμενος με την ευρύτερη δημόσια διοίκηση. Έχει αρκετά σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, που ανταποκρίνεται, σε γενικές γραμμές, στις απαιτήσεις. Παρόλα αυτά είναι αναγκαίο το προσωπικό να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις και να ενημερώνεται, όσο αυτό είναι δυνατό, για τις αλλαγές που συμβαίνουν στη νομοθεσία. Δυστυχώς όμως αυτές είναι συχνές και αντικρουόμενες μεταξύ τους και δημιουργούν διαρκώς νέα προβλήματα, κυρίως μη έγκαιρης ενημέρωσης των εργαζομένων, αλλά και εκ των υστέρων προσαρμογής των ηλεκτρονικών συστημάτων (καθυστερημένες αναβαθμίσεις λογισμικού).

Το Προσωπικό, Staff είναι ο βασικότερος και σημαντικότερος άξονας ανάπτυξης σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών. Στο Δήμο Βέλου - Βόχας, υπάρχει ικανός αριθμός εργαζομένων με βάση τις πληθυσμιακές ανάγκες, όμως παρατηρείται χαμηλό επίπεδο κατάρτισης. Είχε αναφερθεί στα αρχικά κεφάλαια ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι των εκπαιδευτικών βαθμίδων Δ.Ε. και Υ.Ε. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι επιβάλλεται, συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Αξιοποίηση όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνονται μέσω του ΙΝ.ΕΠ. και κυκλικά να συμμετάσχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης θα ήταν πολύ χρήσιμο να εφαρμοστεί κάποιο σύστημα στοχοθεσίας και μέτρησης της αποδοτικότητας, με ανάλογες ανταμοιβές, ώστε να υπάρξει και υποκίνηση του προσωπικού.

Σε σχέση με τον Είδος της Διοίκησης, Style of Management τα πράγματα είναι αρκετά περιορισμένα. Η διοίκηση ασκείται πάντα από αιρετή ηγεσία, που πολλές φορές έχει αποδειχτεί, ότι δεν είναι καθόλου εξοικειωμένη με τη διοίκηση και ειδικότερα με την τοπική αυτοδιοίκηση. Τα κριτήρια της αιρετής ηγεσίας, πολλές φορές είναι τελείως διαφορετικά και άκρως αντίθετα ακόμα και από τον κοινό νου, καθώς η ψηφοθηρική πελατεία πρωτοστατεί. Άρα σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν πολλές δυνατότητες προσαρμογής, στα δεδομένα μίας νέας στρατηγικής. Στο δήμο Βέλου – Βόχας, αν και η νέα δημοτική αρχή έχει δείξει αρκετά θετικά σημεία, σε σχέση με τις καινοτόμες, σύγχρονες και πιο αποτελεσματικές διαδικασίες.

Οι Δεξιότητες, skills, κυρίως του προσωπικού, αλλά και αιρετών είναι σε μέτριο επίπεδο. Απαιτείται να διανυθεί μεγάλη απόσταση, μέχρι να προσεγγιστεί ένα αρκετά καλό επίπεδο. Ευτυχώς υπάρχουν και νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι με αρκετά τυπικά προσόντα. Όμως απαιτείται πολύς χρόνος για να αλλάξουν νοοτροπίες και αντιλήψεις μιας ζωής, από αρκετούς εργαζόμενους, ώστε να κατανοήσουν τη σημασία της διαρκούς απόκτησης, όλο και περισσότερων δεξιοτήτων. Ειδικά πολύ ουσιαστικό είναι το θέμα της εκμάθησης ξένων γλωσσών, αλλά και της κατάρτισης στη χρήση των Η/Υ.

Τέλος Κοινές Αξίες, Shared Values, είναι αμφίβολο αν υπάρχουν εντός του Δήμου Βέλου – Βόχας. Αυτές κυρίως θα γίνουν κατανοητές, μόνο μέσα από συστηματικές διατυπώσεις περί του Οράματος της Αποστολής και της Στρατηγικής του Δήμου. Μόνο έτσι και εφόσον τεθούν οι κατευθυντήριοι άξονες από τη διοίκηση και σε συνεννόηση με όλους τους εμπλεκόμενους, θα είναι εφικτό τελικά να πρεσβεύουν οι πάντες εντός του οργανισμού του Δήμου κοινές αρχές, αξίες και κοινούς στόχους, προς υλοποίηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 20 : ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ 7S ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΒΕΛΟΥ - ΒΟΧΑΣ

STRATEGY (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ)
<ul style="list-style-type: none"> - Ουσιαστική ανυπαρξία στρατηγικής μέχρι σήμερα. - Πρώτη προσπάθεια χάραξης και εφαρμογής στρατηγικής για το νέο δήμο Βέλου – Βόχας, μέσω οικονομικής εξυγίανσης & ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. - Απαραίτητος ο έλεγχος της εφαρμογής των κοινά αποδεκτών αρχών, προσδοκιών.
STRUCTURE (ΔΟΜΗ)
<ul style="list-style-type: none"> - Παραδοσιακή δομή υπηρεσιών με αυστηρό οργανόγραμμα, μέχρι σήμερα. - Απαιτείται ευελιξία των υπηρεσιών & προσαρμογή στα νέα δεδομένα (π.χ. σύσταση ομάδων εργασίας, αξιοποίηση ηλεκτρονικών διευκολύνσεων). - Αναδιανομή καθηκόντων και εσωτερικές μετακινήσεις όπου χρειάζεται.
SYSTEMS (ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ)
<ul style="list-style-type: none"> - Πολύ καλό επίπεδο ηλεκτρονικού εξοπλισμού & συστημάτων, όμως υπάρχουν αρκετά σημεία που απαιτούν βελτιώσεις, ειδικά στην εναρμόνιση των συστημάτων με τη συνεχώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία & τις νέες ανάγκες & δεδομένα. - Εκπαίδευση προσωπικού για άμεση ανταπόκριση στα νέα νομοθετικά & λειτουργικά δεδομένα που προέκυψαν ειδικά μετά την εφαρμογή του «Καλλικράτη».
STAFF (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ)
<ul style="list-style-type: none"> - Ικανό ή και υπεράριθμο πλήθος εργαζομένων όμως με χαμηλή κατάρτιση. - Απαιτείται συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού (π.χ. σεμινάρια). - Στοχοθεσία για υποκίνηση, μέτρηση της αποδοτικότητας & επιβράβευση.
STYLE OF MANAGEMENT (ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)
<ul style="list-style-type: none"> - Νομική κατοχύρωση διοίκησης στους Ο.Τ.Α. από αιρετή ηγεσία. - Προβλήματα γενικά από την αιρετή ηγεσία κυρίως λόγω αδυναμίας προσαρμογής στα δεδομένα των πραγματικών αναγκών των Ο.Τ.Α. και σύγχρονων προβλημάτων. - Η αιρετή ηγεσία πρέπει να στηρίζει τη στρατηγική & να συμπορεύεται με αυτή.
SKILLS (ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ)
<ul style="list-style-type: none"> - Χαμηλό επίπεδο του προσωπικού αλλά και της ηγεσίας, σε ειδικές γνώσεις. - Απαιτείται συνεχής ενθάρρυνση του προσωπικού για απόκτηση δεξιοτήτων.
SHARED VALUES (ΚΟΙΝΕΣ ΑΞΙΕΣ)
<ul style="list-style-type: none"> - Ανύπαρκτες οι κοινά αποδεκτές αξίες και αρχές στο σύνολο του δήμου. - Μέσω της αποσαφήνισης και κατανόησης των στόχων της στρατηγικής, είναι δυνατό να υπάρξει καθολική στήριξη και απόλυτος προσανατολισμός με τη καθορισμένη στρατηγική, από όλους.

9.3 Δυσκολίες και χρόνος εφαρμογής της στρατηγικής

Η εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής είναι μία χρονοβόρα και μακράς διαρκείας υπόθεση. Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι συνθήκες που προκύπτουν, είναι κάθε φορά διαφορετικές και απαιτούν και νέους τρόπους διαχείρισης. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στις δύο προηγούμενες ενότητες, έγινε κατανοητό το πόσο πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία είναι η εφαρμογή της στρατηγικής και λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει ο κάθε οργανισμός στο εσωτερικό του.

Κυρίως τα εντονότερα προβλήματα της προσαρμογής ενός οργανισμού, στην σωστή στρατηγική εμφανίζονται, κατά τις προσπάθειες προσαρμογής των άυλων - μη άπτων, ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και λιγότερο από την προσαρμογή των υλικών – άπτων χαρακτηριστικών. Δηλαδή η κουλτούρα, επίσης οι νοοτροπίες που χαρακτηρίζουν όλη την ιεραρχική πυραμίδα του ανθρώπινου δυναμικού και οι ειδικές γνώσεις και δεξιότητες είναι τα πιο δύσκαμπτα σημεία. Απαιτούν πολύ χρονοβόρες διαδικασίες και συνεχείς και επίμονες προσπάθειες, με αιώτερο στόχο την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής. Έτσι φαντάζει πραγματικά δύσκολο να πείσεις έναν εργαζόμενο, μίας συγκεκριμένης ηλικίας και νοοτροπίας, να εξοικειωθεί με τη χρήση των Η/Υ και όλων των παραλειπόμενων με αυτούς τεχνολογίες, π.χ. e-mail, χρήση του διαδικτύου για on-line αιτήσεις κ.α. Τέτοιου τύπου προβλήματα, είναι συχνά και στο πλαίσιο της λειτουργίας του Δήμου Βέλου – Βόχας. Ταυτόχρονα αρκετά δύσκολο είναι να πεισθεί ένας εργαζόμενος να παρακολουθήσει μία σειρά σεμιναρίων ή άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με στόχο την ενημέρωσή του πάνω σε τρέχοντα θέματα, που άπτονται των καθηκόντων του, στην εργασία του. Το γεγονός αυτό εντείνει την σημαντική έλλειψη ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων, του προσωπικού, με περαιτέρω προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία και αποδοτικότητα της υπηρεσίας.

Από την άλλη πλευρά, χαρακτηριστικά πιο απτά και κυρίως θέματα πιο τεχνικά είναι ευκολότερο να συνταχθούν με τις κατευθυντήριες γραμμές της νέας επιλεγμένης στρατηγικής. Όμως εδώ παρουσιάζονται κυρίως προβλήματα κόστους. Δηλαδή οι μεταρρυθμίσεις στα συστήματα δεν απαιτεί ιδιαίτερα χρονοβόρες διαδικασίες. Έτσι είναι άμεσα υλοποιήσιμη η απόφαση για αλλαγή, ή για αναβάθμιση, ενός λογισμικού συστήματος σε μία υπηρεσία, αλλά απαιτεί να διατεθεί ένα κονδύλι για την προμήθεια και του και την εκπαίδευση του προσωπικού. Επίσης άμεσα αποφασίζεται η εφαρμογή μίας δεδομένης στρατηγικής ή ενός συγκεκριμένου ύφους – τρόπου διοίκησης, ή η αλλαγή στην οργανωτική δομή ενός οργανισμού, όμως στην πράξη και κατά την εφαρμογή, πολλές μπορεί να είναι οι δυσκολίες που θα εμφανιστούν. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις ατολμίας στο να εφαρμοστούν τα όσα έχουν ήδη αποφασιστεί, ή αδιαφορίας και απραξίας, των άμεσα εμπλεκόμενων. Οπότε πολλές εξαγγελίες και πολλά φιλόδοξα σχέδια παραμένουν σχέδια, χωρίς πρακτικό αντίκρισμα για την αναπτυξιακή πορεία ενός οργανισμού.

10 Σχέδιο εφαρμογής των αλλαγών της στρατηγικής

10.1 Γενικά

Το σχέδιο και το πρόγραμμα για την εφαρμογή των αλλαγών, ώστε να επιτευχθεί η νέα στρατηγική, είναι απαραίτητο. Το είδος του σχεδίου αλλά και το σε τί βάθος και σε ποιά κλίμακα θα εφαρμοστεί το σχέδιο, είναι πάλι συνάρτηση, της όλης οργανωτικής δομής ενός οργανισμού. Αν δηλαδή πρόκειται για αλλαγές πολύ σημαντικές αλλά και σε πολύ ευρεία κλίμακα, γεγονός που αναδιαρθρώνει εκ βάθρων τον οργανισμό, απαιτείται ένα σχέδιο ανάλογου μεγέθους. Χρειάζεται να υπάρξουν οι αντίστοιχες συνέργειες τόσο με το ετήσιο πρόγραμμα, όσο και με τον προϋπολογισμό. Επίσης πρέπει να περιγραφούν στο αρχικό στάδιο, όλες οι αλλαγές που απαιτούνται και να μεταφραστούν αυτές σε συγκεκριμένες ενέργειες και

εργασίες, ανά υπηρεσία ή τμήμα. Να καθοριστούν οι απαιτούμενοι πόροι, ανθρώπινοι ή υλικοί. Επιπλέον πολύ βασικό είναι, να τεθούν οι προτεραιότητες και οι χρόνοι υλοποίησης, καθώς και να ορισθούν τα επείγοντα και τα σημαντικά σημεία ώστε να υλοποιηθούν με την αντίστοιχη σειρά. Τέλος πρέπει να εξευρεθεί ο τρόπος, μέσω το οποίου θα εφαρμοστούν οι αλλαγές της στρατηγικής και να τεθούν τα ακριβή χρονοδιαγράμματα και ορόσημα.

10.2 Σχέδιο εφαρμογής στο Δήμο Βέλου – Βόχας

Το σχέδιο εφαρμογής που απαιτείται να εφαρμοστεί στην περίπτωση του Δήμου Βέλου – Βόχας, εξειδικεύεται σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Ειδικά από τις αλλαγές στο 7S, από την επιλογή των εναλλακτικών στρατηγικών και από την ανάλυση της M.O.S.T., αλλά και νωρίτερα στα κεφάλαια που εξετάστηκαν οι παράγοντες επιρροής από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον στην ανάλυση S.W.O.T. Επομένως είναι σαφές ότι το προτεινόμενο σχέδιο εφαρμογής για το Δήμο Βέλου – Βόχας και λόγω των ιδιαιτεροτήτων από οικονομικής άποψης, πρέπει να είναι αυστηρά προσανατολισμένο στις αλλαγές που θα επιφέρουν την οικονομική εξυγίανση, σταθερότητα και ανάπτυξη. Παράλληλα όμως απαιτείται προσανατολισμός και στις αλλαγές που θα επιτύχουν βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και μεγαλύτερη αποδοτικότητα στο Δήμο.

Πιο συγκεκριμένα και πιο αναλυτικά, όλες οι δράσεις που απαιτούνται ανά επιλεγμένη στρατηγική, θα αναλυθούν στον ακόλουθο πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο 21 : ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ				
	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΕΡΓΑΣΙΕΣ - ΕΡΓΑ	ΤΡΟΠΟΙ – ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΠΟΡΟΙ ΥΛΙΚΟΙ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ - ΟΡΟΣΗΜΑ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ (Διαβάθμιση 1 - 3 με αύξουσα σειρά)
Μεικτές – Υβριδικές Ηγεσίας Κόστους Μείωση των λειτουργικών δαπανών Διαφοροποίησης Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών	Συστηματική μείωση δαπανών (καύσιμα, ενοίκια, δημόσιες σχέσεις). Αξιοποίηση τεχνολογίας Ηλεκτρονικές αιτήσεις Επέκταση syzefxis. Αυτεπάγγελτες αναζητήσεις . Τοπογραφικά GPS	Παρακολούθηση – κοστολόγηση υπηρ.-outsourcing. Χρήση διαδικτύου (syzefxis, GPS, Skype, e- gov, on-line αιτήσεις, αναζήτηση φορολ. – ασφαλ. ενημεροτήτων).	Υπάρχον προσωπικό Υπάρχον υπάλληλος τεχνικός Η/Υ. Απόκτηση 3 νέων Η/Υ και 1 GPS, μέσω αξιοποίησης κονδυλίων Ε.Σ.Π.Α.	Κοστολόγηση και μείωση δαπανών : χρονοβόρα διαδικασία > 3μήνου. Αξιοποίηση τεχνολογίας : εφαρμογή = 3μηνο όλων των καινοτομιών	2
Σταθεροποίηση Σταθερότητα & ανάπτυξη οικονομικών. Ρύθμιση δανείων, εξόφληση οφειλών & αύξηση εσόδων	Επαναδιαπραγμάτευση όλων των δανείων. Σταδιακή εξόφληση οφειλών. Συστηματική βεβαίωση και είσπραξη με στόχο την αύξηση εσόδων.	Επιμήκυνση δόσεων μείωση επιτοκίων. Βεβαίωση και είσπραξη παλαιών ανενεργών Κ.Α. εσόδων, διαγραφή ανεπίδοκτων είσπραξης απαιτήσεων, αξιοποίηση κάθε είδους φυσ πόρων	Δεν απαιτούνται επιπλέον υλικοί και ανθρώπινοι πόροι	Επαναδιαπραγμάτευση δανείων : = 2μηνο. Σταδιακή εξόφληση οφειλών : χρονοβόρα διαδικασία > 3μήνου Βεβαίωση & είσπραξη εσόδων : χρονοβόρα διαδικασία > 3μήνου	3
Οργανική ή Εσωτερική ανάπτυξη Αναδιάρθρωση υπηρεσιών, απλούστερες δομές και διαδικασίες, Συνεχής κατάρτιση & εκπαίδευση προσωπικού	Ριζική ανασύνταξη υπηρεσιών - σεμινάρια - κατάρτιση - εκπαίδευση.	Εσωτ. μετατάξεις, Αναβαθμίσεις διαδικασιών - Αναδιανομή καθηκόντων και ενίσχυση τμημάτων όπου απαιτείται. Σύσταση ομάδων εργασίας Ευελιξία διαδικασιών. Σεμινάρια και συνεχή εκπαίδευση ανά υπηρεσία	Δεν απαιτούνται επιπλέον ανθρώπινοι πόροι Πιθανή συνεργασία εξωτερικού συνεργάτη – benchmarking.	Αναδιάρθρωση υπηρεσιών: = 3μηνο. Εκπαίδευση – κατάρτιση : < 3μήνου	2

Μέσω των δεδομένων του ανωτέρω πίνακα, περιγράφονται με σαφήνεια οι ενέργειες και οι εργασίες, που είναι απαραίτητες, καθώς και ο τρόπος, δηλαδή οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν. Επίσης αναφέρθηκαν οι απαιτούμενοι πόροι, υλικοί και μη, ανά επιλεγμένη στρατηγική. Τέλος τέθηκαν τα ανάλογα χρονοδιαγράμματα και οι προτεραιότητες, για την υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών στις στρατηγικές, που πρέπει να εφαρμοστούν στο Δήμο Βέλου – Βόχας.

Πιο συγκεκριμένα σε ότι αφορά στην εφαρμογή της Μεικτής ή Υβριδικής εναλλακτικής στρατηγικής, με στόχο την μείωση των λειτουργικών και λοιπών δαπανών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της διαφοροποίησης, απαιτούνται δύο βασικές ενέργειες. Πρώτα από όλα η συστηματική μείωση των δαπανών και δεύτερο η αξιοποίηση όλων των διευκολύνσεων που παρέχονται από τις νέες τεχνολογίες. Οι τρόποι και οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν είναι μέσω της κοστολόγησης και μέσω της χρήσης κυρίως του διαδικτύου και των άλλων τηλεπικοινωνιών. Δηλαδή πρέπει να γίνει συστηματική παρακολούθηση και κοστολόγηση, των πιο κοστοβόρων υπηρεσιών, λειτουργιών και προμηθειών και η πιθανή εξωτερίκευση διαδικασίας (outsourcing), αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Η προμήθεια καυσίμων ειδικά σε ότι αφορά στα απορριμματοφόρα του Δήμου και τα μισθώματα που πληρώνει ο Δήμος, είναι δύο βασικές πηγές κόστους. Παράλληλα με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, όπως το διαδίκτυο, την τηλεφωνία μέσω δικτύου syzefxis, και όλων των άλλων δυνατοτήτων, on-line αιτήσεις πολιτών μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου, ή αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από την υπηρεσία, επιτυγχάνεται πιο βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών. Οι πόροι που είναι αναγκαίοι, σε ανθρώπινο δυναμικό, δεν χρειάζεται κάτι επιπλέον από τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους της οικονομικής υπηρεσίας και της υπηρεσίας προγραμματισμού Η/Υ. Ενώ σε χρόνο απαιτείται διάστημα μεγαλύτερο του τριμήνου ειδικά σε ότι αφορά στην παρακολούθηση και κοστολόγηση των κέντρων κόστους. Από άποψη προτεραιοτήτων η

συγκεκριμένη εναλλακτική στρατηγική με την Οργανική ή Εσωτερική ανάπτυξη θεωρούνται μεσαίας προτεραιότητας με την Σταθεροποίηση των οικονομικών, μέσω της οικονομικής εξυγίανσης, που θεωρείται άμεσης προτεραιότητας.

Η Οικονομική Σταθεροποίηση λοιπόν, και βελτίωση και η ανάπτυξη των οικονομικών σε δεύτερο χρόνο, είναι ότι πιο επείγον αυτή τη στιγμή για το Δήμο Βέλου – Βόχας. Ως ένας από τους υπερχρεωμένους δήμους της χώρας, πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλίες προς την εξυγίανσή και την πρόοδό του. Δηλαδή πρέπει άμεσα να γίνει επαναδιαπραγμάτευση όλων των δανείων και προγραμματισμός για την τμηματική αποπληρωμή των οφειλών. Η συγκεκριμένη ενέργεια δεν απαιτεί ιδιαίτερα μεγάλο χρόνο υλοποίησης και ούτε επιπλέον πόρους υλικούς ή άλλους. Παράλληλα πρέπει από την υπηρεσία εσόδων άμεσα να βεβαιωθούν παλιές οφειλές, οι οποίες για διάφορους τεχνικούς λόγους, παραμένουν αβεβαίωτες. Επίσης κάποια, τέλη δεν βεβαιώνονται και βεβαίως δεν εισπράττονται εδώ και χρόνια και έχουν καταλήξει να είναι ανενεργοί αρκετοί Κ.Α.Ε. του προϋπολογισμού. Πρέπει να βεβαιωθούν τέλη παράνομης τοποθέτησης διαφημιστικών πινακίδων, πρόστιμα περί μη τήρησης των κανονισμών καθαριότητας, ύδρευσης κ.α. (π.χ. παράνομη σύνδεση με το δίκτυο ύδρευσης κ.α). Τέλος πρέπει να διαγραφούν απαιτήσεις που είναι ανεπίδεκτες είσπραξης, αλλά ταυτόχρονα να αξιοποιηθούν όλοι οι φυσικοί πόροι και τα περιουσιακά στοιχεία του δήμου. Για παράδειγμα έως σήμερα ο δήμος εκμισθώνει ακίνητα με πολύ χαμηλό μίσθωμα, που αρκετές φορές δεν εισπράττεται ποτέ. Σε αυτή την περίπτωση ο απαιτούμενος χρόνος είναι αρκετά πιο μεγάλος από το τρίμηνο, αλλά δεν απαιτείται επιπλέον προσωπικό, εκτός από το υπάρχον στην υπηρεσία εσόδων.

Τελειώνοντας, στην τρίτη εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης του Δήμου Βέλου – Βόχας, δηλαδή την Οργανική ή Εσωτερική Ανάπτυξη χρειάζονται δύο βασικές ενέργειες, η ριζική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και λειτουργιών και από την άλλη πλευρά προγραμματισμός στην

κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Σχετικά με την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών, πρέπει να γίνουν εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων, με στόχο να ενισχυθούν τμήματα και υπηρεσίες αιχμής, όπου απαιτείται. Αναδιανομή καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων με ορθολογικά κριτήρια και ισότητα, λαμβάνοντας όμως υπόψη τυχόν ιδιαιτερότητες κάποιων. Μεταρρυθμίσεις και συστημικές αλλαγές σε διαδικασίες, αξιοποιώντας όπως προαναφέρθηκε και τις νέες τεχνολογίες, με στόχο την ευελιξία, την ταχύτητα και γενικότερα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης θα ήταν χρήσιμο σε αρκετές περιπτώσεις, να συσταθούν ομάδες εργασίας πέρα από τμήματα και υπηρεσίες, που θα αποτελούνται από ειδικούς και επιστήμονες από διάφορες υπηρεσίες του δήμου. Ο στόχος είναι η διεκπεραίωση ειδικών εργασιών και έργων τύπου projects, όπως για παράδειγμα η υλοποίηση της κοστολόγηση των υπηρεσιών που χρειάζεται να συνεργαστούν οικονομολόγοι, λογιστές, τεχνικοί, μηχανικοί κ.α. Ταυτόχρονα είναι πολύ σημαντικό να οργανωθούν, κεντρικά, από το γραφείο προσωπικού σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων σε ετήσια βάση, με γνώμονα το ΙΝ.ΕΠ., που ούτως ή άλλως διοργανώνει καθ' όλη τη διάρκεια του έτους σεμινάρια δωρεάν για τους φορείς. Πρέπει λοιπόν, να καταγράφονται από το γραφείο προσωπικού και σε συνεννόηση με τους εργαζομένους, τα ενδιαφέροντα αλλά και τα καθήκοντα στο αντικείμενο του καθενός, και τελικά να αποφασίζεται η συμμετοχή, όλων αν είναι δυνατό, σε τέτοιου τύπου εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι απαιτούμενοι πόροι εδώ, είναι μηδενικοί σε ανθρώπινο δυναμικό, εκτός αν απαιτηθεί η συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη, για την υλοποίηση της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών, σε πιθανή εφαρμογή της μεθόδου benchmarking, ή λόγω της διεξαγωγής κάποιου ειδικού σεμιναρίου που δεν παρέχεται από το ΙΝ.ΕΠ. Το χρονοδιάγραμμα εδώ είναι μικρότερο ή περίπου ίσο με ένα τρίμηνο.

11. Εμπλεκόμενοι στην εφαρμογή της στρατηγικής

11.1 Γενικά

Για την υλοποίηση των αλλαγών σε μία στρατηγική, είναι πολύ βασικό να καθοριστεί ποιός θα εμπλακεί στην όλη διαδικασία. Επειδή η διαδικασία, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια είναι πολύπλοκη, είναι πολλοί αυτοί και από πολλές θέσεις εντός του οργανισμού, που εμπλέκονται με την εφαρμογή της διαδικασίας. Ο ρόλος τους μπορεί να είναι συντονιστικός και ελεγκτικός, επίσης μπορεί να θεωρηθούν ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων και υπηρεσιών, στο εσωτερικό του οργανισμού.

Αυτοί που κατά κύριο λόγο επιφορτίζονται με την υλοποίηση των αλλαγών, συνήθως είναι η υπάρχουσα ανώτατη διοίκηση (C.E.O.), η νέα ανώτατη διοίκηση, πιθανά κάποιος εξωτερικός σύμβουλος, η ήδη υπάρχουσα διοικητική ιεραρχία. Τέλος είναι δυνατό να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας. Ο ρόλος όλων των εμπλεκόμενων, διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και το ύφος των αλλαγών. Παράλληλα ουσιαστικό σημείο είναι το πόσο στηρίζουν και πόσο αφοσιωμένοι είναι οι εμπλεκόμενοι με τη στρατηγική. Καθοριστικό σημείο για το ποιός τελικά θα αναλάβει σημαίνοντα ρόλο στη διαδικασία είναι ο τρόπος της διοίκησης. Δηλαδή αν ένας οργανισμός διοικείται από ένα συγκεντρωτικό ή αυταρχικό ανώτατο διοικητή, τότε είναι αναμενόμενο οι αλλαγές να μην φθάνουν στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας, αλλά ούτε καν στα μεσαία στελέχη. Είναι φανερό λοιπόν, ότι παίζει πολύ ουσιαστικό ρόλο ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, για το πώς τελικά θα εφαρμοστεί η στρατηγική των αλλαγών μέσα στον οργανισμό.

11.2 Ο καταλύτης των αλλαγών στο Δήμο Βέλου – Βόχας

Οι αλλαγές που είναι προγραμματισμένες να εφαρμοστούν, στο πλαίσιο της γενικότερης εφαρμογής της στρατηγικής, στο Δήμο Βέλου – Βόχας, πραγματοποιούνται από ένα σύνθετο σχήμα και οργανόγραμμα. Αρχικά οι αλλαγές εκφράζονται και μεταφέρονται προς τα κάτω ιεραρχικά, από ειδική επιστημονική ομάδα εργασίας, η οποία έχει συσταθεί ειδικά για το σκοπό αυτό. Η ομάδα εργασίας απαρτίζεται από ειδικούς και επιστήμονες υπαλλήλους του Δήμου. Μετά τον ορισμό και με τη σύμφωνη γνώμη της αιρετής ηγεσίας, η εκφρασμένη πλέον στρατηγική και οι αλλαγές που απαιτούνται, μεταφέρονται στους υπόλοιπους εργαζομένους σύμφωνα με το οργανόγραμμα του δήμου. Επομένως, όπως είναι ευνόητο, οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην υλοποίηση της στρατηγικής είναι η υπάρχουσα ανώτατη αιρετή ηγεσία και η υπάρχουσα διοικητική ιεραρχία και η ειδική ομάδα έργου. Η διατμηματικά οργανωμένη ομάδα έργου όπως προαναφέρθηκε, αποτελείται από διαφόρων ειδικοτήτων επιστήμονες, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερο πλουραλισμό και πρωτοτυπία στην δημιουργία της στρατηγικής. Επίσης χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του brainstorming γίνεται πιο αποδοτική και συμμετοχική η διαδικασία. Σε ότι αφορά λοιπόν στο Δήμο Βέλου – Βόχας είναι φανερό ότι η στρατηγική και οι απαιτούμενες αλλαγές της, προωθούνται με αρκετά σύγχρονο, συλλογικό και συμμετοχικό τρόπο, ειδικά για τα δεδομένα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η στρατηγική όχι μόνο, σχηματίζεται από διαφορετικών ειδικοτήτων εργαζομένους και εγκρίνεται από την αιρετή ηγεσία, πάντα με τη σύμφωνη γνώμη όλης της υπόλοιπης ιεραρχικής πυραμίδας, αλλά επιπλέον τίθεται και σε δημόσια διαβούλευση, όπως ορίζεται εξάλλου και από τον Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης». Αν ληφθεί υπόψη ότι σε αρκετές περιπτώσεις σε άλλους δήμους, η συγκεκριμένη εργασία ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη, συνήθως σε εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, με μεγάλο κόστος υλοποίησης που επιβαρύνει το δήμο, τότε γίνεται κατανοητό το πόσο καινοτόμα, σχηματίζεται η στρατηγική σε επίπεδο Δήμου Βέλου -

Βόχας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί τις καλύτερες δυνατές συνθήκες, για την αποδοχή της στρατηγικής, από το σύνολο της ιεραρχικής και οργανωτικής δομής του δήμου.

12. Συστήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.Σ.) - Strategic Planning Systems (S.P.S.)

12.1 Συστήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.Σ.)

Στην μέχρι τώρα ανάλυση μελετήθηκαν όλες οι συνιστώσες και οι παράμετροι, που αποτελούν μία επιτυχημένη στρατηγική. Όμως θα βοηθούσε στην παρούσα φάση, να αναλυθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και τα συστήματα μέσω των οποίων υλοποιείται, στο σύνολο του. Η εφαρμογή της στρατηγικής, επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω των μεταρρυθμίσεων που πρέπει να συντελεστούν στα συστατικά στοιχεία ενός οργανισμού, σύμφωνα με την εφαρμογή της θεωρίας των 7S. Όμως είναι απαραίτητο η έννοια της εφαρμογής μίας επιτυχημένης στρατηγικής, να προσεγγιστεί συνολικά, στο πλαίσιο ενός ευρύτερου συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού. Δηλαδή, πρέπει η στρατηγική να εξεταστεί σε μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Να επισημανθούν οι στόχοι και οι σκοποί, καθώς και τα προβλήματα που συνήθως εμφανίζονται, κατά τις προσπάθειες εφαρμογής της στρατηγικής. Επιπλέον πρέπει να αναζητηθούν και να εξεταστούν, όλα τα σημεία εκείνα που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Μετά από όλα αυτά πρέπει να δοθεί έμφαση, στο τρόπο που συγκροτείται ένα τέτοιο σύστημα, καθώς και πώς αξιολογούνται οι διαδικασίες που ακολουθούνται εντός του συστήματος. Τελικά συμπερασματικά, θα πρέπει να γίνει ενδελεχής μελέτη των προαναφερθέντων, στα πλαίσια του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής στο Δήμο Βέλου – Βόχας.

Όταν εξετάζεται η εφαρμογή της στρατηγικής σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ουσιαστικά αφορά τον σχεδιασμό σε στρατηγικό επίπεδο. Δηλαδή

πρόκειται για την ανώτατη διοίκηση, που χαράσσει την βασικές πολιτικές και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, σύμφωνα με τις οποίες θα ακολουθηθεί και η αντίστοιχη πορεία για την εφαρμογή της στρατηγικής. Έχει να κάνει δηλαδή κυρίως, με μία αρχική διερευνητική διαδικασία, από τα υψηλά επιτελικά επίπεδα προς τα κατώτερα. Σε αυτή τη φάση οι προτάσεις τίθενται σε διάλογο και είναι υπό διαπραγμάτευση, ώστε να μελετηθούν από όλους και τελικά να συγκεκριμενοποιηθούν. Το μεσοπρόθεσμο επίπεδο, είναι αυτό που καλείται και εταιρική στρατηγική και αναπτύσσονται ολοκληρωμένες προτάσεις από τα τμήματα και τις διευθύνσεις. Τέλος το βραχυπρόθεσμο επίπεδο, αφορά το ετήσιο πρόγραμμα που υλοποιείται από τα επιμέρους τμήματα και ουσιαστικά είναι αυτό που δεσμεύει τη λειτουργία τους, αφού σε αυτό το στάδιο διανέμονται οι διαθέσιμοι πόροι και υλοποιείται ο προϋπολογισμός. Όλα τα προαναφερόμενα τίθενται υπό παρακολούθηση, ώστε να διαπιστωθούν η πρόοδος και το κατά πόσο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα. Ανάλογα με την οργάνωση και τη δομή του οργανισμού, που εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική, τα συστήματα του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να εφαρμόζονται ως αυτόνομα ειδικά σχέδια, πέρα από το συνολικό επιχειρησιακό σχέδιο. Υπάρχει όμως το ενδεχόμενο να ενσωματώνεται στο σύνολο του σχεδιασμού του οργανισμού.

Οι στόχοι που τίθενται μέσω ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, είναι πρώτα από όλα, η ανάλυση όλων των δυνατοτήτων και εναλλακτικών προτάσεων στρατηγικής. Επιπλέον προωθούνται διαδικασίες μέσω διαφόρων τρόπων επικοινωνίας και διαλόγου. Δηλαδή δημοσιοποιούνται, εντός τους οργανισμού, οι εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής και τίθενται προς διαβούλευση, ώστε να εξευρεθούν οι καταλληλότερες. Στη συνέχεια οι επιλεγμένες προτάσεις μετά από συντονισμένες ενέργειες προχωρούν προς υλοποίηση. Βασική προϋπόθεση όμως είναι να υπάρχει συνοχή και η κοινή πολιτική εντός όλων των τμημάτων και υπηρεσιών. Τέλος εφαρμόζοντας τέτοιου τύπου στρατηγικό

σχεδιασμό, ορίζονται και επιδιώκονται στόχοι για την επίτευξη της στρατηγικής, επίσης δρομολογούνται και ελεγκτικοί μηχανισμοί, για την πρόοδο και τον έλεγχο των διαδικασιών, σε όλες τις υπηρεσίες και τα τμήματα.

Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, αρκετές φορές δημιουργούνται προβλήματα. Κάποιες φορές η στρατηγική παραμένει σχέδιο επί χάρτου και θεωρητική ανάλυση. Απέχοντας από την πρακτική εφαρμογή. Επίσης παρατηρείται σε αρκετές περιπτώσεις τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης και ειδικότερα τα εκτελεστικά στελέχη να ασχολούνται με την καθημερινή ρουτίνα, η οποία απέχει από τις δράσεις της στρατηγικής. Ταυτόχρονα η ίδια η ενασχόληση με τη στρατηγική παραμένει καθήκον των επιτελικών στελεχών, εκτός των καθημερινών προβλημάτων. Ακόμη ένα συνηθισμένο πρόβλημα που παρατηρείται, είναι ότι τα σχέδια που μελετώνται, για την υλοποίηση της στρατηγικής, παραμένουν σε θεωρητικό επίπεδο χωρίς να υπάρχουν προοπτικές εφαρμογής στην πράξη, πρόκειται δηλαδή για εθιμοτυπικές ανενεργείς διαδικασίες.

Όλα τα συστήματα στρατηγικής δεν είναι δυνατό να είναι πανομοιότυπα, αλλά πρέπει να προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Όμως μπορούν να ομαδοποιηθούν οι βασικές παράμετροι, που προσδιορίζουν το σχεδιασμό των εναλλακτικών στρατηγικών ανάπτυξης. Παράμετροι λοιπόν που πρέπει να ληφθούν υπόψη, είναι σε σχέση με την πληρότητα και τις διασυνδέσεις των προγραμμάτων. Δηλαδή κατά πόσο τα σχέδια που τίθενται προς εφαρμογή, είναι μεταξύ τους σε άμεση σχέση και συνέργεια, αλλά και κατά πόσο αναπτύσσονται σε μακροπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα – ετήσια προγράμματα. Αυτό έχει να κάνει βέβαια και με τη μορφή του οργανισμού, δηλαδή πόσο πολύπλοκος και μεγάλος είναι, ώστε να αναπτύσσεται ο σχεδιασμός σε όλα τα επίπεδα, ή απλά σε μικρότερους οργανισμούς υπάρχει εμπειρικά κάπου στο μυαλό του επιχειρηματία. Μία

ακόμη παράμετρος είναι το σε ποιο βάθος και σε τι εύρος αναπτύσσεται ο σχεδιασμός. Δηλαδή πόσο ευρεία είναι η ανάλυση ή αντιθέτως πόσο συνθετική μπορεί να είναι. Πάντως σε κάποιες περιπτώσεις είναι πιθανό λόγω της μεγάλης ανάλυσης, να δημιουργούνται στρεβλώσεις και δυσνόητες καταστάσεις, σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής του σχεδιασμού στην πράξη. Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί εδώ και το κατά πόσο ένας σχεδιασμός κινείται από πάνω προς τα κάτω, ή αντίστροφα εντός της ιεραρχικής πυραμίδας. Δηλαδή κατά πόσο λειτουργεί συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά. Ακόμη η τυποποίηση είναι μία βασική παράμετρος. Κυρίως τυποποιημένα μοντέλα, εφαρμόζονται σε πολύ μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Τέλος η παρακολούθηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων είναι πολύ σημαντικό σημείο.

Σε συνέχεια της προηγούμενης παραγράφου, η αξιολόγηση του προτεινόμενου συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, είναι το τελευταίο αλλά πολύ βασικό στάδιο της όλης διαδικασίας. Ουσιαστικά ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του συστήματος και όπου απαιτούνται προσαρμογές, προωθούνται προς υλοποίηση. Στην πραγματικότητα θα έπρεπε πρακτικά, η αξιολόγηση της στρατηγικής να θεωρείται και γενικότερα ως αξιολόγηση της όλης διοίκησης της επιχείρησης, ή του οργανισμού. Γίνεται σαφές δηλαδή πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η εφαρμογή της σωστής στρατηγικής, για την ανάπτυξη και την επιτυχημένη διοίκηση.

12.2 Εφαρμογή των Συστημάτων Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.Σ.) στο Δήμο Βέλου - Βόχας

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του κατάλληλου Συστήματος Στρατηγικού Σχεδιασμού, στο Δήμο Βέλου – Βόχας παρατηρούνται αρκετές ιδιαιτερότητες. Πρώτα από όλα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι πρόκειται για ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτό σημαίνει πολλά για την όλη οργάνωση και λειτουργία του δήμου. Επίσης έχει να κάνει άμεσα με τους διαθέσιμους πόρους. Παράλληλα υπάρχει και το

δεδομένο της υπερχρέωσης του δήμου, με ότι αυτό σημαίνει για τη λειτουργία και ανάπτυξή του.

Σε ότι αφορά λοιπόν στα τρία επίπεδα ανάπτυξης, των συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού, δηλαδή το μακροπρόθεσμο, το μεσοπρόθεσμο και το βραχυπρόθεσμο, παρατηρούνται τα εξής. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική του δήμου, περιορίζεται από τα δεδομένα της υπερχρέωσης και των οφειλών. Επομένως τόσο σε μακροπρόθεσμο όσο και σε μεσοπρόθεσμο – εταιρικό σχεδιασμό τα δεδομένα είναι συγκεκριμένα. Απαιτείται πρώτα από όλα, εξυγίανση των οικονομικών και σταθεροποίηση. Όταν αυτό επιτευχθεί μετά από την παρούσα – διανύσιμη τριετία, νωρίτερα δεν είναι εφικτό, αλλά και το σενάριο της τριετίας είναι φιλόδοξο, τότε θα μπορούσε να σχεδιαστεί μία πραγματικά αναπτυξιακή στρατηγική. Παράλληλα διαφοροποίηση παρατηρείται σε επίπεδο βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού και αυτό συμβαίνει γιατί στον ετήσιο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, πραγματοποιείται η υλοποίηση του προϋπολογισμού και του τεχνικού προγράμματος, που αποτελούν το ετήσιο πρόγραμμα δράσης του δήμου. Δηλαδή το σύστημα εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, εντάσσεται μέσα στο γενικότερο σχεδιασμό και λειτουργία του δήμου. Ειδικότερα υλοποιείται, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό σύμφωνα με τους περιορισμούς από οικονομικής κυρίως πλευράς που προαναφέρθηκαν, εντός του ετήσιου προγράμματος δράσης.

Εξετάζοντας τους σκοπούς οι οποίοι επιδιώκονται και πρέπει να ολοκληρωθούν μέσω του σχεδιασμού στο δήμο, αξίζει να αναφερθεί, ότι σχετικά περιορισμένη, είναι η οργάνωση και η ανάλυση του συγκεκριμένου σχεδιασμού, που μπορεί να επιτευχθεί εντός της ιεραρχικής πυραμίδας. Αυτό κυρίως συμβαίνει λόγω της έλλειψης κατάρτισης των εργαζομένων, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης. Συνήθως παρατηρείται αδιαφορία από τους εργαζομένους να συμμετάσχουν σε παρόμοιες διαδικασίες και το θεωρούν άσκοπο και πολυτέλεια, για να ασχοληθούν. Τελικά ο πιο εφικτός τρόπος εφαρμογής είναι μέσω ομάδων

εργασίας, που θα απαρτίζονται από εργαζόμενους με συγκεκριμένα τυπικά προσόντα, αλλά και διάθεση να προσφέρουν. Παράλληλα όλες οι διαδικασίες, άσχετα αν αποτελούν καθήκον συγκεκριμένης ομάδας εργασίας, είναι απαραίτητο να τεθούν σε δημόσια διαβούλευση και διάλογο. Οι δημότες από τη μία πλευρά, όσο και οι υπάλληλοι και η αιρετή ηγεσία από την άλλη, πρέπει να λάβουν γνώση για τον προγραμματισμένο σχεδιασμό στρατηγικής. Εξάλλου η αιρετή ηγεσία τελικά εγκρίνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον ψηφίζει το Δ.Σ. Σε ότι έχει να κάνει με το γενικότερο συντονισμό, στην πράξη δεν απαιτείται ιδιαίτερος συντονισμός εφόσον η αρμοδιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού θα ανατεθεί σε συγκεκριμένη ομάδα εργασίας. Βέβαια είναι όλες οι πληροφορίες διαθέσιμες προς όλα τα τμήματα, αλλά συνήθως υπάρχει απροθυμία, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα. Η στοχοθεσία, στη συνέχεια, είναι πολύ σημαντική λειτουργία ενός οργανισμού, γενικότερα και πέρα από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Όμως σε ότι αφορά στην τοπική αυτοδιοίκηση και το Δήμο Βέλου – Βόχας ειδικότερα, είναι ακόμα σε θεωρητικό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει, γιατί μέχρι σήμερα οριζόταν κεντρικά, εφαρμόζοντας τη νομοθεσία (Ν. 3230/2004) περί καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους και μέτρηση της αποδοτικότητας και (Ν. 3584/2007) περί κατάστασης δημοτικών και κοινοτικών υπαλλήλων, ο τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων, αλλά τελικά δεν υπήρχε εφαρμογή στην πράξη. Όμως παράλληλα δίνεται η δυνατότητα, μέσω της παρακολούθησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων στρατηγικής, να εφαρμοστεί πιο συστηματικός και ουσιαστικός έλεγχος, στην όλη οργάνωση και λειτουργία του δήμου.

Τα προβλήματα που παρουσιάζονται συνήθως κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιου τύπου συστημάτων, είναι αυτά που περιγράφονται και στη θεωρία. Δηλαδή εφαρμόζεται και στο Δήμο Βέλου – Βόχας σχεδιασμός και ανάλυση των στρατηγικών, αλλά όμως τελικά, πολύ λίγα από τα σχεδιαζόμενα, βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στη λειτουργία

του οργανισμού. Επίσης σύνηθες είναι το φαινόμενο και στο Δήμο Βέλου – Βόχας, η εφαρμογή συστημάτων σχεδιασμού στρατηγικής, να αποτελεί ένα «ευχάριστο διάλειμμα» από τη ρουτίνα της καθημερινότητας για τα εμπλεκόμενα στελέχη. Στην πραγματικότητα, σε καθημερινή βάση ασχολούνται με θέματα ρουτίνας και διεκπεραιώσεις διαδικαστικού τύπου, ξεχνώντας τα σχεδιαζόμενα για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι βασικές παράμετροι που εναλλακτικά μπορούν, να εφαρμοστούν και στο πλαίσιο του Δήμου Βέλου – Βόχας, με απώτερο στόχο την εφαρμογή συνολικά επιτυχημένης στρατηγικής, είναι αρχικά η εφικτότητα των προτεινόμενων σχεδίων και η δυνατότητα αξιοποίησης συνεργειών μεταξύ των υπηρεσιών και τμημάτων του δήμου. Δηλαδή αν είναι εύκολο τα προγραμματισμένα σχέδια, μέσα από ένα πολύπλοκο διοικητικό μηχανισμό να υλοποιηθούν πλήρως και σε χρονικό ορίζοντα τριετίας που ολοκληρώνεται ένας στρατηγικός σχεδιασμός. Στην περίπτωση του δήμου, η εφαρμογή της στρατηγικής της εξυγίανσης των οικονομικών δεν δημιουργεί προβλήματα μεταξύ των υπηρεσιών, απεναντίας υπάρχει σύμπνοια στη συγκεκριμένη επιλογή. Μεγαλύτερο πρόβλημα είναι πιθανό να δημιουργήσει η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη μείωση των δαπανών. Αυτή η επιλογή επηρεάζει άμεσα του εργαζόμενους, οπότε είναι αναμενόμενο να παρουσιαστούν συγκρουσιακά φαινόμενα. Σχετικά με το εύρος και το βάθος της ανάλυσης δεν δημιουργούνται ζητήματα εξ' αίτιας κάποιας πιθανής υπερανάλυσης και αποπροσανατολισμού από το βασικό στόχο. Τα δεδομένα για το δήμο, είναι συγκεκριμένα, ειδικά σε ότι αφορά στην υπερχρέωση και τις οφειλές. Ενώ στην αναδιάρθρωση του οργανισμού και στην διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, θεωρείται πιθανό να εμφανιστούν φαινόμενα υπερανάλυσεων και πολύπλοκων διαδικασιών, καθώς το θέμα είναι εσωτερικά πιο επώδυνο για τους εργαζόμενους. Όσον αφορά στο τρόπο εφαρμογής του συστήματος του σχεδιασμού, αναφέρθηκε και πιο πάνω, ότι μπορεί να θεωρηθεί ότι γίνεται με αποκεντρωτικό και

συμμετοχικό τρόπο. Στην πράξη παρουσιάζεται αδιαφορία, από μεγάλο μέρος της διοικητικής ιεραρχίας, αν και δίνεται η δυνατότητα να συμμετάσχουν όλοι, μέσω ερωτηματολογίων, ή μέσω διαδικτύου. Τελικά λοιπόν η εφαρμογή συνήθως, ανατίθεται σε μία ομάδα εργασίας. Σχετικά με την παράμετρο της τυποποίησης, εδώ υπάρχει ιδιαιτερότητα για το δήμο Βέλου – Βόχας, όπως και για όλη των τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς προσδιορίζεται σε κεντρικό επίπεδο η μορφή και η δομή του στρατηγικού σχεδιασμού και η μέθοδος που θα ακολουθηθεί. Σχετικά με το πώς και αν γίνεται έλεγχος και παρακολουθείται η επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων στα πλαίσια του δήμου, είναι δύσκολο να υπάρξει σαφής εικόνα. Όπως προαναφέρθηκε μέχρι σήμερα, μόνο σε θεωρητικό επίπεδο υπήρξε συνολικά στο δημόσιο τομέα, η έννοια της αξιολόγησης και της στοχοθεσίας. Η νομοθεσία προβλέπει την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και μέτρηση της αποδοτικότητας, με το Ν. 3230/2004. Μέτρηση όμως του ποσοστού της επιτυχίας των προκαθορισμένων στόχων και της αποτελεσματικής εφαρμογής της χαρασσόμενης στρατηγικής, δεν έχει εφαρμοστεί ουσιαστικά στην πράξη ποτέ, έως σήμερα.

Κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής στο δήμο Βέλου – Βόχας και καθ' όλη την προηγούμενη ανάλυση, έγινε σαφές ότι οι δυνατότητες για μεγάλες αλλαγές και ριζικές μεταρρυθμίσεις, στην παρούσα φάση είναι δύσκολα πραγματοποιήσιμες, αν όχι ουτοπικές. Λόγω της υπάρχουσας δυσμενούς οικονομικής κατάστασης, αλλά και ειδικότερα των δυσοίωνων οικονομικών του δήμου, ουσιαστικά περιορίζονται θεαματικά οι δυνατότητες μίας φιλόδοξης στρατηγικής. Είναι λοιπόν επιβεβλημένο να δρομολογηθούν στόχοι που σύντομα και με πολύ μικρό κόστος, θα επαναφέρουν το δήμο στην πρότερη κατάσταση υγιούς πορείας. Εκτός όμως από τις μικρές αλλά καιρικές μεταρρυθμίσεις, σε τομείς που προαναφέρθηκαν, που είναι απαραίτητο να δρομολογηθούν άμεσα, πρέπει επιπλέον να εφαρμοστεί ουσιαστικό πρόγραμμα ελέγχου. Όποτε διαπιστώνονται εκτροπές από την αρχική και προγραμματισμένη πορεία

των στόχων, να υπάρχει άμεση παρέμβαση και αξιολόγηση των αιτίων της εκτροπής. Επομένως είναι απαραίτητο όλες οι δράσεις σε έναν οργανισμό, να εφαρμόζονται υπό το πρίσμα του συνεχούς ελέγχου και ανατροφοδότησης με νέα δεδομένα ώστε, να μην παρουσιάζονται παρεκκλίσεις από τους προγραμματισμένους στόχους.

Συμπεράσματα

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης που προηγήθηκε, σχετικά με το Δήμο Βέλου - Βόχας και την προσπάθεια να καθοριστεί να σχεδιαστεί και εν τέλει να εφαρμοστεί μία επιτυχημένη στρατηγική, τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν αρκετά και πραγματικά ενδιαφέροντα. Βεβαία ήταν περίπου τα αναμενόμενα, αν ληφθεί υπόψη και η γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στο ευρύτερο περιβάλλον.

Πρώτα από όλα αναφέρθηκαν αναλυτικά όλα τα στοιχεία εκείνα που προσδιορίζουν την εικόνα και την ταυτότητα του δήμου Βέλου – Βόχας. Δηλαδή περιγράφηκαν τα δεδομένα που αφορούν στα γεωγραφικά, δημογραφικά, οικονομικά και λοιπά επιμέρους στοιχεία. Εξετάστηκαν όλοι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε μακρο (P.E.S.T.E.L.) και μικρο (Υπόδειγμα του Porter) επίπεδο, και διαμορφώνουν την πορεία του δήμου. Επίσης μελετήθηκε το εσωτερικό περιβάλλον του ίδιου του δήμου καθώς, από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. Στη συνέχεια αφού συνυπολογίστηκαν όλες οι συνιστώσες που προέκυψαν από την ανωτέρω ανάλυση, ορίστηκαν όλες οι αλλαγές που απαιτούνται στο δήμο και χαράχθηκε βήμα προς βήμα η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί μέσω της ανάλυσης (V.)M.O.S.T. Επιπλέον, από τους παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση που προηγήθηκε, εξετάστηκε μέσω της θεωρίας των σεναρίων, ο βαθμός της επίδρασης τους, στην οντότητα συνολικά του δήμου και το μέγεθος της αβεβαιότητας που είναι πιθανό να του προκαλούν. Κατόπιν αυτών παρουσιάστηκαν όλες οι εναλλακτικές

στρατηγικές ανάπτυξης και ποιές από αυτές είναι δυνατό να επιλεγούν ως οι πιο κατάλληλες για το δήμο Βέλου – Βόχας. Αναλύθηκαν όλες οι δυνατές εναλλακτικές που προέκυψαν μέσω των βασικών στρατηγικών, των εναλλακτικών κατευθύνσεων και των εναλλακτικών μεθόδων, όπως αυτές έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία. Ακολουθώντας από το σύνολο όλων των διαθέσιμων εναλλακτικών στρατηγικών, έγινε μία καταγραφή και τελική επιλογή αξιολογώντας τις, με βάση τα ποιοτικά κριτήρια της καταλληλότητας, της εφικτότητας και της αποδοχής. Εφόσον είχαν επιλεγεί οι επικρατέστερες στρατηγικές, με τη βοήθεια της θεωρίας των 7S, καταγράφηκαν λεπτομερώς όλες οι απαραίτητες αλλαγές στο εσωτερικό του δήμου. Παράλληλα εξετάστηκαν όλες οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος. Μετά σχεδιάστηκαν βήμα προς βήμα όλες οι απαιτούμενες ενέργειες ανά υπηρεσία και τμήμα σε όλη τη διοικητική δομή του δήμου. Καταγράφηκαν οι απαιτούμενες αλλαγές για την επίτευξη των επιλεχθέντων στρατηγικών. Προσδιορίστηκε αναλυτικά το σχέδιο της εφαρμογής, με ειδικές αναφορές στους απαιτούμενους πόρους, υλικούς και ανθρώπινους, σε χρονοδιαγράμματα και στο ποιοί είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι, από τα ανάλογα τμήματα και υπηρεσίες της ιεραρχικής δομής του δήμου.

Από την συνοπτική παρουσίαση που προηγήθηκε, έγιναν κατανοητές οι θεωρίες που μελετήθηκαν μέσω της διεθνούς και Ελληνικής βιβλιογραφίας και οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν. Μέσω της διεξοδικής μελέτης διαπιστώθηκαν οι αντικειμενικές δυσκολίες που απορρέουν από τον ίδιο το δήμο, όπως είναι τα οικονομικά προβλήματα λόγω της υπερχρέωσης, το μεγάλο ύψος οφειλών προς τους προμηθευτές, τα υψηλά χρέη και πρόστιμα της δημοτικής επιχείρησης, που μετά την λύση και εκκαθάριση της θα ενσωματωθούν στο δήμο, αλλά και η έλλειψη κατάρτισης στην πλειοψηφία του προσωπικού και η χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά διαπιστώθηκαν και προβλήματα που προκύπτουν από το ευρύτερο περιβάλλον. Τέτοια είναι η

διεθνής οικονομική κρίση, η πολιτική αστάθεια, τα προβλήματα της κλιματικής αλλαγής κ.α που συνολικά, είναι παράγοντες που καθορίζουν την μετέπειτα πορεία του δήμου. Εξάλλου με τη χρήση των ανάλογων εργαλείων (αριθμοδεικτών κ.α.) και με την αξιοποίηση δεδομένων του δήμου (Ισολογισμοί, Προϋπολογισμοί, Απολογισμοί), τα προβλήματα που αφορούν στο εσωτερικό του δήμου, είναι αυταπόδεικτα. Βεβαία στην προκειμένη περίπτωση, παρουσιάστηκαν αντικειμενικές δυσκολίες στην προσέγγιση και εξέταση των δεδομένων που διατίθενται από τις υπηρεσίες του δήμου. Δηλαδή δεν κατέστη δυνατό να αξιοποιηθούν δεδομένα από τους Ισολογισμούς του πρώην δήμου Βόχας, αφού δεν έχουν κατατεθεί Ισολογισμοί για τα έτη 2007, 2008 και 2009. Επομένως χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τους Προϋπολογισμούς και Απολογισμούς, αποδεικνύοντας το πρόβλημα που υπάρχει με την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας εσόδων, στην ελλιπή βεβαίωση και είσπραξη των εσόδων.

Πραγματικό ενδιαφέρον, για παρόμοιες μελέτες στο μέλλον, θα παρουσίαζε η έρευνα και η εξέταση στοιχείων από τα οικονομικά δεδομένα του δήμου. Κυρίως δεδομένα από τους Ισολογισμούς του δήμου, τα οποία ήταν ελλιπή στην παρούσα εργασία. Ειδικά μετά την εφαρμογή της ανάλογης στρατηγικής περί περιστολής των δαπανών, εξυγίανσης των οικονομικών λόγω του υπερδανεισμού και των υπέρογκων οφειλών και τέλος της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να αξιολογηθούν τα νέα στοιχεία που θα προέκυπταν, ώστε να διαπιστωθεί η βελτίωση της γενικότερης εικόνας και φυσιογνωμίας του δήμου.

Εν τέλει διαπιστώθηκαν τα βασικά προβλήματα του δήμου που προαναφέρθηκαν, αλλά και τα δυναμικά στοιχεία που διαθέτει και αναγνωρίστηκαν πρωτίτερα μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. Επομένως είναι φανερό ότι πρόκειται για ένα δήμο με αρκετά δυναμικά χαρακτηριστικά. Από τα πληθυσμιακά και τα παραγωγικά, με δυναμικό αγροτικό και τουριστικό τομέα, μέχρι τη γεωγραφική του θέση και το μεγάλο παραλιακό

μέτωπο. Όμως στην παρούσα φάση, αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα τόσο οργανικά, που αφορούν στη εσωτερική οργάνωση του, όσο και οικονομικά. Συμπερασματικά λοιπόν είναι αυτονόητο, ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στη πιστή εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών. Απαιτείται άμεση ενεργοποίηση, με βάση το σχεδιασμό που αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, ώστε με το συντομότερο τρόπο και με το ελάχιστο δυνατό κόστος να επιτευχθούν οι στόχοι. Ξεκινώντας από το ετήσιο πρόγραμμα δράσης και με ορίζοντα τριετίας, με συντονισμένες προσπάθειες από όλους τους εμπλεκόμενους και την ουσιαστική συνδρομή ης αιρετής ηγεσίας. Εφόσον επιτευχθεί ο έλεγχος του υπερδανεισμού και των οφειλών και βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, μέσω της μείωσης των δαπανών και της συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού, είναι δυνατό ο δήμος στο τέλος της τριετίας που απομένει, να καταστεί βιώσιμος. Θα μπορεί να αξιοποιήσει με πιο αποδοτικό τρόπο όλα τα δυνατά σημεία του και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Όμως προς το παρόν, είναι σε δυσμενή θέση οικονομικά και κατά συνέπεια και σε άλλους τομείς. Για το λόγο αυτό απαιτείται απόλυτη συνοχή και αφοσίωση προς τις επιλεγμένες στρατηγικές. Πρέπει όλοι να συστρατευτούν και να συμβάλουν στην εξυγίανση που είναι συνυφασμένη με τη διάσωση και αυτή καθ' αυτή την ύπαρξη του δήμου Βέλου – Βόχας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική & Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Δημήτριος Χ. Γκίκας (1997) Η Ανάλυση και οι Χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων Αθήνα : Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.
2. Robert M. Grant (2010) Contemporary Strategy Analysis Seventh Edition Text Edition John Wiley and Sons Ltd.
3. Βασίλης Μ. Παπαδάκης (1999) Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική & Διεθνής εμπειρία Αθήνα : Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.

Άλλες Πηγές

4. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Βέλου – Βόχας 2012 – 2014, Ά Φάση Στρατηγικός Σχεδιασμός (Ιούλιος 2011).
5. Δήμος Βόχας – Νομού Κορινθίας 4-ετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ζευγολατιό – Ιούλιος 2008).
6. Κοτταρίδη Κωνσταντίνα (2011) Διδακτικές Σημειώσεις : Strategy Implementation (1) Υλοποίηση της Στρατηγικής, Τρίπολη.
7. Κοτταρίδη Κωνσταντίνα (2011) Διδακτικές Σημειώσεις : Strategy Implementation (2) Διαδικασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού, Τρίπολη.
8. Κοτταρίδη Κωνσταντίνα (2011) Διδακτικές Σημειώσεις : Alternative Strategies, Generating and Evaluating Strategic Options, Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές, Τρίπολη.
9. Κοτταρίδη Κωνσταντίνα (2011) Διδακτικές Σημειώσεις : Alternative Strategies, Evaluating Alternative Strategic Options, Αξιολόγηση Εναλλακτικών Στρατηγικών, Τρίπολη.
10. Ελληνική Στατιστική Αρχή, Δελτίο Τύπου, Πειραιάς 22 Ιουλίου (2011) Ανακοίνωση προσωρινών αποτελεσμάτων Απογραφής Πληθυσμού 2011, (http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1602/PressReleases/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_01_F_GR.pdf).

Νομοθεσία

11. Νόμος 3852/2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», ΦΕΚ Α' 87/07-06-2010.
12. Νόμος 3463/2006, «Νέος Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων», ΦΕΚ Α' 114/08-06-2006.
13. Νόμος 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α' 44/11-02-2004.
14. Νόμος 3584/2007, «Κώδικας κατάστασης δημοτικών και κοινοτικών υπαλλήλων», ΦΕΚ Α' 143/28-06-2007.
15. Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α.) ΟΙΚ. 50698/02-12-2011.
16. Υπουργική Απόφαση 18183, «Δομή και περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των ΟΤΑ», ΦΕΚ Β' 534/13-4-2007.
17. Προεδρικό Διάταγμα 113/2010, «Ανάληψη Υποχρέωσης από τους Διατάκτες», ΦΕΚ Α' 194/22-11-2010.

Ντοκουμέντα Δήμου Βέλου, Δήμου Βόχας, Δήμου Βέλου – Βόχας

18. Ισολογισμοί πρώην δήμου Βέλου ετών 2007, 2008, 2009.
19. Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Προϋπολογισμών / Απολογισμών Εσόδων – Εξόδων πρώην Δήμου Βόχας ετών 2007, 2008, 2009, 2010.
20. Προϋπολογισμοί πρώην δήμου Βέλου, πρώην δήμου Βόχας και δήμου Βέλου – Βόχας ετών 2007 έως 2011 και πρόβλεψη για το 2012. (στοιχεία του Κ.Α.Ε. 061 που αφορά του Κ.Α.Π.).

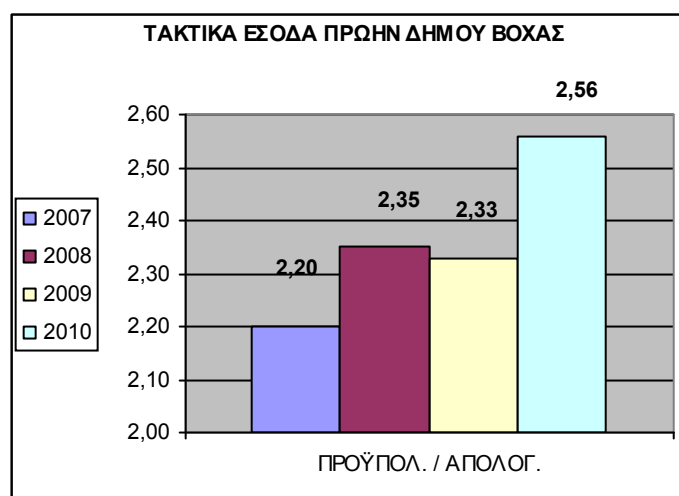
Παράρτηματα

Παράρτημα 1

ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΡΩΗΝ ΔΗΜΟΥ ΒΟΧΑΣ

	Κ.Α.Ε.	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΠΡΟΫΠΟΛ. / ΑΠΟΛΟΓ.
2007	0	3.943.166,53 €	2.499.990,77 €	
	21	1.210.885,30 €	185.438,34 €	
	32	1.172.566,75 €	190.378,65 €	
	ΣΥΝΟΛΟ	6.326.618,58 €	2.875.807,76 €	2,20
2008	0	5.440.689,16 €	2.932.832,15 €	
	21	1.294.892,20 €	410.171,72 €	
	32	1.361.156,57 €	104.705,94 €	
	ΣΥΝΟΛΟ	8.096.737,93 €	3.447.709,81 €	2,35
2009	0	5.843.938,07 €	3.407.727,17 €	
	21	2.180.886,71 €	163.226,30 €	
	32	938.216,44 €	270.026,44 €	
	ΣΥΝΟΛΟ	8.963.041,22 €	3.840.979,91 €	2,33
2010	0	5.707.274,73 €	3.022.700,89 €	
	21	1.914.335,63 €	359.175,83 €	
	32	1.633.269,62 €	230.626,68 €	
	ΣΥΝΟΛΟ	9.254.879,98 €	3.612.503,40 €	2,56

	2007	2008	2009	2010
ΠΡΟΫΠΟΛ./ΑΠΟΛΟΓ.	2,20	2,35	2,33	2,56



Παράρτημα 2

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΠΡΩΗΝ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ

	2007	2008	2009
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	701.532,96	727.546,29	977.267,04
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ	207.832,76	143.125,05	270.512,71
ΒΡΑΧΥ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.457.146,66	1.697.267,62	2.175.095,77
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7.021.048,11	8.624.851,00	9.752.416,85
ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.484.366,67	5.407.576,97	5.752.641,00
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	2.137.845,71	2.494.902,55	3.316.902,77

**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦ.
ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

2007	2008	2009
1.581.097,51 €	1.581.097,51 €	1.581.097,51 €
5.442,02 €	911.797,04 €	1.735.805,26 €
549.299,18 €		
2.137.845,71 €	2.494.902,55 €	3.316.902,77 €

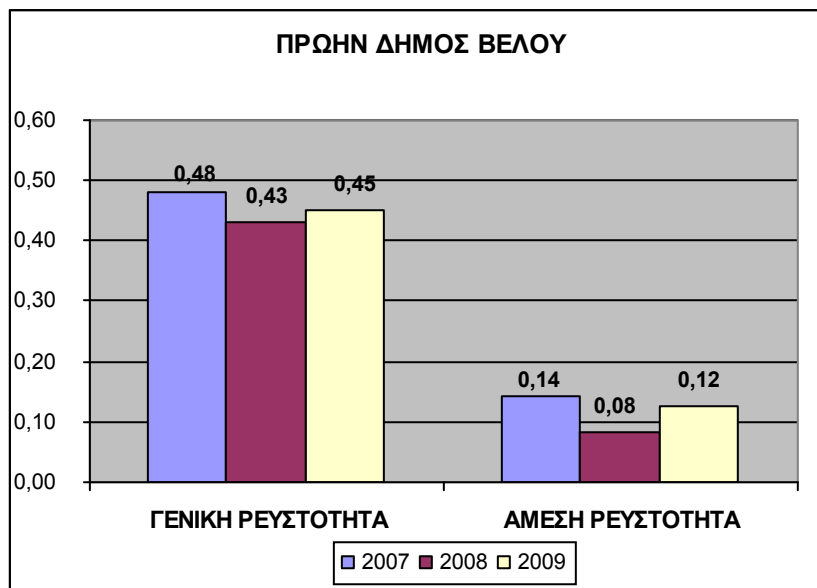
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΠΡΩΗΝ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ

ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ = ΚΥΚΛ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ / ΒΡΑΧΥ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
2007	0,48	
2008	0,43	
2009	0,45	

ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ = ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ / ΒΡΑΧΥ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
2007	0,14	
2008	0,08	
2009	0,12	

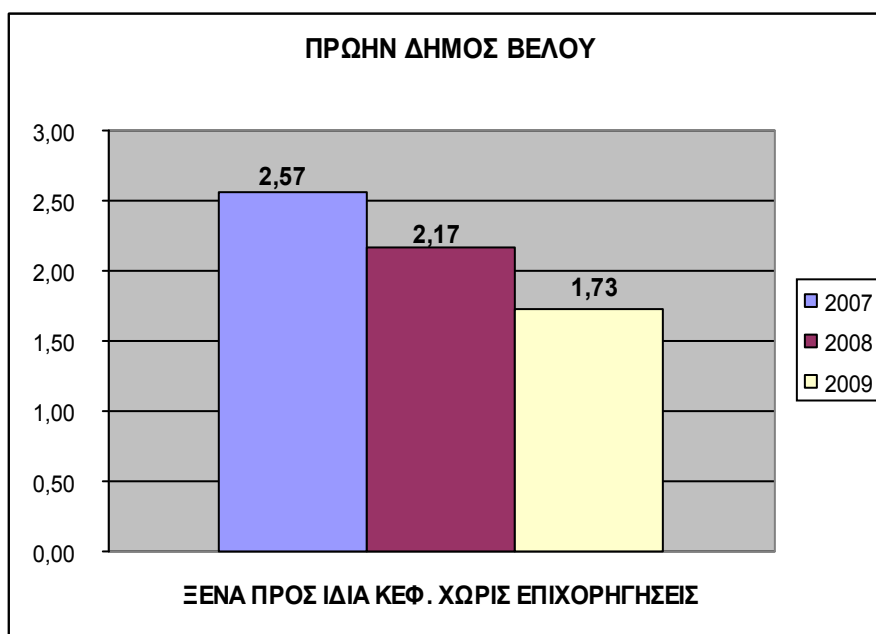
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΩΗΝ ΔΗΜΟΥ ΒΕΛΟΥ

	2007	2008	2009
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,48	0,43	0,45
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,14	0,08	0,12



ΑΡΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΞΕΝΩΝ / ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ / ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓ. ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

2007	2,57
2008	2,17
2009	1,73



Παράρτημα 3

Ισολογισμοί πρώην δήμου Βέλου ετών 2007 – 2008 – 2009.
(Επισυνάπτονται).

Σημείωση : Ο δείκτης Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια χωρίς τις επιχορηγήσεις φαίνεται διαχρονικά να έχει πτωτική πορεία, γεγονός ενθαρρυντικό. Όμως σύμφωνα και με τις παρατηρήσεις των ορκωτών ελεγκτών της Grant Thornton, στον Ισολογισμό του 2009 εμφανίζονται αυξημένα τα Ίδια Κεφάλαια σε σχέση με τα Ξένα Κεφάλαια, λόγω του ότι έχουν συνυπολογιστεί ποσά στα Ίδια Κεφάλαια → Αποτελέσματα εις νέο → Πλεόνασμα χρήσης εις νέον, που προέρχονται από τον Πίνακα Αποτελεσμάτων Χρήσης ως Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα. Τα συγκεκριμένα Ανόργανα Έσοδα όπως αναλύονται στην έκθεση των Ορκωτών Ελεγκτών προέρχονται από αναλογούσες στη χρήση επιχορηγήσεις πάγιων επενδύσεων (που δεν απορροφήθηκαν) και έκτακτες επιχορηγήσεις Κ.Α.Π.

Παράρτημα 4

Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Προϋπολογισμών / Απολογισμών
Εσόδων – Εξόδων πρώην δήμου Βόχας ετών 2007 – 2008 – 2009 – 2010.
(Επισυνάπτονται).

Σημείωση : οι Κ.Α.Ε. που αντιστοιχούν στα Τακτικά Έσοδα είναι οι 0, 21 και 32. Για τον υπολογισμό των τακτικών εσόδων χρησιμοποιούνται αυτούσια τα δεδομένα από τις Συνοπτικές Καταστάσεις του δήμου, στους Κ.Α.Ε. 0 και 32, όμως στον Κ.Α.Ε. 2 αποδεσμεύονται μόνο τα ποσά που αφορούν στα τακτικά έσοδα δηλαδή στον Κ.Α.Ε. 21.

Παράρτημα 5

Εισπραχθέντα ποσά στον Κ.Α.Ε. 061 «Έσοδα από Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους» (Κ.Α.Π.), του πρώην δήμων Βέλου και του πρώην δήμου Βόχας για τα έτη 2007 – 2008 – 2009 και 2010 και για το νέο δήμο Βέλου – Βόχας για το έτος 2011. (Επισυνάπτονται οι αντίστοιχες εκτυπώσεις από το σύστημα μηχανογράφησης της οικονομικής υπηρεσίας).