



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ:
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ. ΣΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ
ΜΙΑ ΕΞΥΠΙΝΗ- ΠΡΑΣΙΝΗ ΠΟΛΗ.**

Παρασκευάκης Δημήτριος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, Ιούνιος 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ:
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ. ΣΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ
ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ- ΠΡΑΣΙΝΗ ΠΟΛΗ.**

Παρασκευάκης Δημήτριος, Α.Μ.:19027

Επιβλέπων: Θεόδωρος Παπαηλίας, Ομότιμος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, Ιούνιος 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences Τμήμα
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**STRATEGIC PLANNING OF THE MUNICIPALITY OF ATHENS:
CHALLENGES, OBSTACLES, POSSIBILITIES. IN THE STEPS
FOR A SMART- GREEN CITY.**

Paraskevakis Dimitrios, R.N.:19027

Supervisor: Theodoros Papaelias, Emeritus Professor, University of West Attica, Dept. in
Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of
West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public
Economics and Policy.

Aigaleo, Greece, 2022



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ:
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ. ΣΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ
ΜΙΑ ΕΞΥΠΙΝΗ- ΠΡΑΣΙΝΗ ΠΟΛΗ.**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 12 Ιουλίου 2022

Α/α	ΟΝΟΜΑΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Θεόδωρος Παπαηλίας	Επίτιμος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επικουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

Αφιέρωση

*Την εργασία αυτή και τη συνολική διαδρομή μου
στο Μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα την αφιερώνω
εξ ολοκλήρου στις 3 γυναίκες τις ζωής μου που με
υπέμειναν και με στηρίζανε με όλη τους την Αγάπη.
Εμμανουέλα, Μαρία, Αλεξάνδρα ΣΑΣ ΑΓΑΠΩ!*

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Δημήτριος Παρασκευάκης του Χρήστου, με αριθμό μητρώου 19027 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Παρασκευάκης Δημήτριος

*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος ανέχει ζητηθείαπαγόρευση πρόσβασης στηνεργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Ευχαριστίες

Στο τέλος της εμπειρίας μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Δημόσιας Οικονομικής και Πολιτικής, με την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον καθηγητή μου, κο Παπαηλία Θεόδωρο για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που απλόχερα μου προσέφερε καθώς και για τις γνώσεις που μου μετέδωσε. Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω το συμφοιτητή και φίλο Κόσσυβα Απόστολο, που μαζί στηρίζοντας ο ένας τον άλλο καταφέραμε να φέρουμε εις πέρας το απαιτητικό αυτό πρόγραμμα, το Σαρακασίδη Νικόλαο για όλη τη βοήθεια και τις συμβουλές και φυσικά το Μιχάλη Μαγκλή τον άνθρωπο που με στηρίζει σε κάθε μου βήμα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ. ΣΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ- ΠΡΑΣΙΝΗ ΠΟΛΗ.

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας ήταν να μελετήσει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα, κάνοντας αναφορά στη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αθηναίων. Επιμέρους στόχοι ήταν να διερευνηθούν οι προκλήσεις που αναδύονται, τα εμπόδια στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και οι δυνατότητες για επιτυχή υλοποίηση των διαδικασιών του μέσα από την ψηφιοποίηση, δίνοντας έμφαση στα βήματα για να καταστεί η Αθήνα μια έξυπνη- πράσινη πόλη. Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος, με ερευνητικό εργαλείο την προσωπική συνέντευξη, η οποία απαντήθηκε ηλεκτρονικά από άτομα με ειδική γνώση πάνω στο εξεταζόμενο θέμα. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από πέντε συνεντεύξεις και η ανάλυση τους έγινε μέσω θεματικών αξόνων. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δίνουν σημαντικές κατευθύνσεις πρακτικής για τον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας του μέλλοντος, με άξονα την βιωσιμότητα, ενώ ακόμη συμβάλλουν στην ενίσχυση της υπάρχουσας γνώσης, δεδομένου ότι το ζήτημα των έξυπνων – πράσινων πόλεων είναι ένα ζήτημα που συνεχίζει να εξελίσσεται, έχει ιδιαίτερη σημαντικότητα για τις σύγχρονες πόλεις και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Σημαντικοί όροι: στρατηγικός σχεδιασμός, Δήμος Αθηναίων, έξυπνη - πράσινη πόλη.

STRATEGIC PLANNING OF THE MUNICIPALITY OF ATHENS: CHALLENGES, OBSTACLES, POSSIBILITIES. IN THE STEPS FOR A SMART- GREEN CITY

Abstract

The aim of the thesis was to study the concept of strategic planning in the public sector, referring to the case study of the Municipality of Athens. Specific objectives were to explore the emerging challenges, the obstacles to the implementation of strategic planning and the potential for successful implementation of its processes through digitalisation, emphasizing on the steps of how to make Athens a smart- green city. For the purpose of this research, qualitative method was chosen, using the personal interview as a research tool, which was answered electronically by people with special knowledge on the subject under consideration. The data was collected from five interviews and was analyzed through thematic axes. The results of the present research give important practical directions for the strategic planning of Athens of the future, focusing on sustainability. The results are further contributing to strengthening of existing knowledge, given that the issue of smart - green cities is an issue that continues to evolve, it has particular importance for modern cities and needs further investigation.

Keywords: strategic planning, Municipality of Athens, smart - green city.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	xiii
Abstract	xv
Κατάλογος πινάκων	xix
Κατάλογος διαγραμμάτων- χαρτών	xx
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	5
Βασικές έννοιες, θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	5
2.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και η εφαρμογή του στον δημόσιο τομέα	5
2.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός των πόλεων: προκλήσεις, εμπόδια και δυνατότητες.....	7
2.3 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας στον στρατηγικό σχεδιασμό των πόλεων.....	9
2.4 Ο ρόλος της ψηφιοποίησης στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού σήμερα	10
2.5 Η έννοια της έξυπνης- πράσινης πόλης: οριοθέτηση και καλές πρακτικές	13
2.6 Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στη μεταμόρφωση μιας πόλης σε έξυπνη – πράσινη πόλη	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	17
Μελέτη περίπτωσης: Ο Δήμος Αθηναίων.....	17
3.1 Γεωγραφικά στοιχεία	17
3.2 Ιστορικά στοιχεία	17
3.3 Διοίκηση.....	19
3.4 Δημογραφικά στοιχεία	21
3.5 Αστικό τοπίο	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	29
Μεθοδολογία της έρευνας.....	29
4.1 Επιλογή μεθόδου και ερευνητικά ερωτήματα.....	29

4.2	Ερευνητικό εργαλείο.....	30
4.3	Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία	32
4.4	Ανάλυση δεδομένων	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....		35
Αποτελέσματα έρευνας.....		35
5.1	Συμμετέχοντες.....	35
5.2	Θεματικός άξονας 1. Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα..	36
5.3	Θεματικός άξονας 2. Εμπόδια στην οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις και τρόποι αντιμετώπισης.....	38
5.4	Θεματικός άξονας 3. Οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου της Αθήνας και οι καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας.....	39
5.5	Θεματικός άξονας 4. Επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας του Covid στην αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη.....	41
5.6	Θεματικός άξονας 5. Ο ρόλος της ψηφιοποίησης στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης	42
5.7	Θεματικός άξονας 6. Αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη και ο ρόλος των πολιτών	43
5.8	Θεματικός άξονας 7. Το μέλλον της πόλης μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τα οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....		51
Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων.....		51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....		57
Συμπεράσματα – Προτάσεις		57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		59
Ελληνική		59
Ξένη.....		59
Διαδικτυακές πηγές.....		65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		67

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Ο μόνιμος πληθυσμός κατά οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων	21
Πίνακας 2 Ο μόνιμος πληθυσμός αρρένων κατά οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων	22
Πίνακας 3 Ο μόνιμος πληθυσμός θηλέων κατά οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων	22
Πίνακας 4 Ο μόνιμος πληθυσμός κατά επίπεδο εκπαίδευσης στον Δήμο Αθηναίων	24
Πίνακας 5 Ο μόνιμος πληθυσμός αρρένων κατά επίπεδο εκπαίδευσης στον Δήμο Αθηναίων ..	24
Πίνακας 6 Ο μόνιμος πληθυσμός θηλέων κατά επίπεδο εκπαίδευσης στον Δήμο Αθηναίων ..	25
Πίνακας 7 Ο μόνιμος πληθυσμός κατά ομάδες υπηκοοτήτων στον Δήμο Αθηναίων	25
Πίνακας 8 Οι χώροι πράσινου στον Δήμο Αθηναίων	27

Κατάλογος διαγραμμάτων – χαρτών

Διάγραμμα 1 Το οργανόγραμμα του Δήμου Αθηναίων	20
Διάγραμμα 2 Μόνιμος Πληθυσμός ανά ηλικιακές ομάδες στο Δήμο Αθηναίων	23
Χάρτης 1 Διαμερίσματα Δήμου Αθηναίων	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

Εισαγωγή

Βασικό αντικείμενο της μελέτης είναι η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα. Όπως αναφέρεται στους Bryson, Edwards και Van Slyke (2018), ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μέρος της ευρύτερης πρακτικής της στρατηγικής διαχείρισης που συνδέει τον σχεδιασμό με την υλοποίηση σε συνεχή βάση. Η αποτελεσματικότητα της φύσης του στρατηγικού σχεδιασμού στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς έχει επισημανθεί ως μείζον πρόβλημα στη βιβλιογραφία (Arasa & K'Obonyo, 2012; Dyson & Foster 1980; Foster, 1994; Greenley, 1983; Kotler, 1977; Phillips & Moutinho, 2000). Στον δημόσιο τομέα, η επίτευξη της ευθυγράμμισης των στόχων του δημόσιου οργανισμού και η αποτελεσματικότητα που σχετίζεται με τις επιδόσεις αποτελούν σημαντικούς λόγους για την ανάληψη στρατηγικού σχεδιασμού (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009).

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα, κάνοντας αναφορά στη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αθηναίων. Επιμέρους στόχοι είναι να διερευνηθούν οι προκλήσεις που αναδύονται, τα εμπόδια στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και οι δυνατότητες για επιτυχή υλοποίηση των διαδικασιών του μέσα από την ψηφιοποίηση, δίνοντας έμφαση στα βήματα για να καταστεί η Αθήνα μια έξυπνη- πράσινη πόλη.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πολλαπλές εφαρμογές, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών όσο και σε ευρύτερο επίπεδο, όπως στο πλαίσιο των πόλεων. Οι αστικές περιοχές, λόγω των ριζικών οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών, αντιμετωπίζουν τις τελευταίες δεκαετίες αυξανόμενες προκλήσεις σε διάφορα πεδία: επενδύσεις, τουρισμός, ικανότητες εργατικού δυναμικού, συνδεσιμότητα, προσβασιμότητα, παγκοσμιοποίηση, ποιότητα ζωής, καινοτομία, επιχειρηματικά περιβάλλοντα, εικόνα και ταυτότητα, ηγεσία και εφαρμογή στρατηγικής της πόλης κ.ά. Πέρα από αυτές τις προκλήσεις, υπάρχουν και προκλήσεις που είναι πολύ πιο απρόβλεπτες, όπως οι αλλαγές στη γεωπολιτική ισορροπία, η οικονομική ισορροπία, την περιβαλλοντική επιβάρυνση και οι κοινωνικές προσδοκίες (Clark, 2013). Ως εκ τούτου, καλούνται να εισαγάγουν πιο αποτελεσματικά

στρατηγικά μέσα και να υλοποιήσουν στρατηγικά έργα προκειμένου να κατευθύνουν την αστική και μητροπολιτική ανάπτυξη με αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό τρόπο (Barrionuevo, Berrone, & Ricart, 2012). Η μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί βασική πηγή ανησυχίας για τις σύγχρονες πόλεις, με τον στρατηγικό σχεδιασμό να θεωρείται κρίσιμος για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στις πόλεις σε όλο τον κόσμο. Κυβερνήσεις πόλεων σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να μετατρέψουν τις πόλεις τους σε έξυπνα οικοσυστήματα, υλοποιώντας ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών πρωτοβουλιών σε διάφορους τομείς με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πόλεων, έχοντας ως άξονα τον ολιστικό στρατηγικό σχεδιασμό (Rodriguez-Bolivar, Alcaide-Muñoz, & Alcaide-Muñoz, 2020).

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας και των επιμέρους στόχων της, οριοθετήθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία απαντήθηκαν μέσα από την διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας:

- 1) Ποια είναι η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα;
- 2) Ποιοι παράγοντες δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις και πώς μπορούν να ξεπεραστούν αυτοί;
- 3) Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου της Αθήνας και ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία του;
- 4) Κατά πόσο η οικονομική κρίση και η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;
- 5) Ποιος είναι ο ρόλος της ψηφιοποίησης στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης;
- 6) Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Πώς οραματίζονται οι πολίτες την Αθήνα ως μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια;
- 7) Πώς οριοθετείται στρατηγικά το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

Σε ότι αφορά τη δομή της εργασίας, αυτή οργανώνεται σε 7 κεφάλαια. Το κεφάλαιο της Εισαγωγής ακολουθείται από το Κεφάλαιο 2 «Βασικές έννοιες, θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση», όπου αναλύεται η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και η εφαρμογή του στον δημόσιο τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός των

πόλεων επισημαίνοντας τις βασικές προκλήσεις, εμπόδια και δυνατότητες, η επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας στον στρατηγικό σχεδιασμό των πόλεων, ο ρόλος της ψηφιοποίησης στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού σήμερα, ενώ στη συνέχεια, παρουσιάζεται η έννοια της έξυπνης- πράσινης πόλης, οι καλές πρακτικές της και η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στη μεταμόρφωση μιας πόλης σε έξυπνη – πράσινη πόλη. Ακολουθεί το Κεφάλαιο 3 «Μελέτη περίπτωσης: Ο Δήμος Αθηναίων», όπου δίνονται βασικά στοιχεία για τον Δήμο (γεωγραφικά, ιστορικά, διοίκηση, δημογραφικά, αστικό τοπίο). Έπεται η «Μεθοδολογία της έρευνας» στο Κεφάλαιο 4, όπου δίνεται η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου και διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα, περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο (συνέντευξη), η διαδικασία συλλογής δεδομένων και η δειγματοληψία, καθώς και ο τρόπος ανάλυσης δεδομένων, μέσω θεματικών αξόνων. Το Κεφάλαιο 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, με στόχο την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Η εργασία ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο 6 «Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων» και το Κεφάλαιο 7 «Συμπεράσματα - Προτάσεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Βασικές έννοιες, θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και η εφαρμογή του στον δημόσιο τομέα

Η έννοια της στρατηγικής οριοθετείται στη βιβλιογραφία ως ένα γενικό σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Nickols, 2016). Τα σχέδια δράσης έχουν πάντα δύο θεμελιώδεις πτυχές: τους σκοπούς και τα μέσα — τι πρέπει να επιτευχθεί και πώς πρέπει να επιτευχθεί. Αποτελούν ένα σύνολο επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (σκοπών) σε συνδυασμό με τις δράσεις με τις οποίες πρέπει να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα (μέσα). Ο σχεδιασμός, λοιπόν, αφορά τη διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζονται οι επιδιωκόμενοι σκοποί και τα μέσα με τα οποία πρέπει να επιτευχθούν αυτοί.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως μια «διακριτή, πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί» (Bryson, 2011: 7–9). Συνιστά μια ολοένα και πιο κοινή πρακτική σε όλο τον κόσμο (Ferlie & Ongaro, 2015), με πολλαπλές εφαρμογές σε οργανισμούς ή μέρη οργανισμών, σε ενδοοργανωτικές λειτουργίες (π.χ. χρηματοδότηση ή ανθρώπινο δυναμικό), στα οργανωτικά δίκτυα ή σε συνεργασίες που αποσκοπούν στην εκπλήρωση συγκεκριμένων λειτουργιών, όπως οι υπηρεσίες μεταφορών, υγείας, εκπαίδευσης ή έκτακτης ανάγκης, καλύπτοντας ένα εύρος από υπηρεσίες τοπικές, εθνικές και διακρατικές (Bryson 2011; Albrechts, Balducci, & Hillier, 2016).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πολυδιάστατη έννοια που καλύπτει όλους τους λειτουργικούς τομείς της εταιρείας (Mintzberg, 1990). Οι κύριες φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού είναι (Stembridge, 2001):

1. Προσδιορισμός και κατανόηση των κενών μεταξύ των προηγουμένως καθιερωμένων στόχων και των προηγούμενων επιδόσεων.
2. Προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται για τη κάλυψη του χάσματος μεταξύ των τρεχουσών επιδόσεων και των μελλοντικών στόχων.

3. Κατανομή αυτών των πόρων.

4. Παρακολούθηση της χρήσης τους για την προσέγγιση της οργάνωσης στην επίτευξη των στόχων της

Ως έννοια ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αναδειχθεί για τη σπουδαιότητα του (Hodgkinson et al, 2006; Rigby, 2003; Whittington & Cailluet, 2008). Θεωρείται ως ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία διαχείρισης στους σύγχρονους οργανισμούς. Με την πάροδο του χρόνου η έννοια και η πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού έχει υιοθετηθεί σε όλο τον κόσμο και σε όλους τους τομείς λόγω της αντιληπτής συμβολής του στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναμφισβήτητα σημαντικό συστατικό για τη διεξαγωγή της στρατηγικής διαχείρισης. Συμβάλλει στην οργανωτική απόδοση, αλλά και σε άλλα σημαντικά αποτελέσματα, έχοντας σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικής, στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαμορφώνουν σημαντικά ζητήματα, θέτουν στόχους, αναλύουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν στρατηγική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει επίσης προσδιοριστεί ως βασικός μηχανισμός ολοκλήρωσης και συντονισμού και ως βάση τόσο για τη συγκέντρωση όσο και για την αποκέντρωση της λήψης οργανωτικών αποφάσεων (Wolf & Floyd, 2017). Με βάση τη μελέτη του Grant (2003), οι εταιρείες και οι οργανισμοί που υιοθετούν μια επίσημη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού καταφέρνουν να έχουν μια αποτελεσματική αποτύπωση της αναπτυσσόμενης στρατηγικής τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται επίσης σημαντικός για την επικοινωνία της στρατηγικής ενός οργανισμού, εσωτερικά και εξωτερικά (Bartkus, Glassman, & McAfee, 2000; Beer & Eisenstat, 2000; Grant, 2003; Ketokivi & Castañer, 2004; Kotter, 1995; Lines, 2004; Mintzberg, 1994), όπως αναφέρεται στους Spee και Jarzabkowski (2011).

Η επίτευξη ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού είναι ένα ζήτημα που απασχολεί διεθνώς την έρευνα και πρακτική (Phillips & Moutinho, 2000). Σύμφωνα με τον Greenley (1993), η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει την εταιρία σε βελτιωμένες επιδόσεις, αλλά αυτό θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των διαχειριστών να αντιμετωπίσουν το φάσμα των εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών που επιδρούν στις επιδόσεις. Σήμερα οργανισμοί τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα έχουν λάβει σοβαρά υπόψη την πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού ως

εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ταχεία παρακολούθηση των επιδόσεών τους (Arasa & K'Obonyo, 2012). Στον δημόσιο τομέα, η επίτευξη της ευθυγράμμισης των στόχων του δημόσιου οργανισμού και η αποτελεσματικότητα που σχετίζεται με τις επιδόσεις αποτελούν σημαντικούς λόγους για την ανάληψη στρατηγικού σχεδιασμού (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009). Οι περισσότερες μελέτες στρατηγικού σχεδιασμού του δημόσιου τομέα έχουν επικεντρωθεί στα αποτελέσματα των επιδόσεων, και ιδίως στην επίτευξη στόχων, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, αναδεικνύοντας πως ο στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται γενικά να έχει ευεργετικό αποτέλεσμα (Poister & Streib, 2005; Ugboro, Obeng, & Spann 2010; Elbanna, Andrews, & Pollanen 2016).

2.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός των πόλεων: προκλήσεις, εμπόδια και δυνατότητες

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πολλαπλές εφαρμογές, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών όσο και σε ευρύτερο επίπεδο, όπως στο πλαίσιο των πόλεων. Οι αστικές περιοχές, λόγω των ριζικών οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών, αντιμετωπίζουν τις τελευταίες δεκαετίες αυξανόμενες προκλήσεις σε διάφορα πεδία: επενδύσεις, τουρισμός, ικανότητες εργατικού δυναμικού, συνδεσιμότητα, προσβασιμότητα, παγκοσμιοποίηση, ποιότητα ζωής, καινοτομία, επιχειρηματικά περιβάλλοντα, εικόνα και ταυτότητα, ηγεσία και εφαρμογή στρατηγικής της πόλης κ.ά. Πέρα από αυτές τις προκλήσεις, υπάρχουν και προκλήσεις που είναι πολύ πιο απρόβλεπτες, όπως οι αλλαγές στη γεωπολιτική ισορροπία, η οικονομική ισορροπία, την περιβαλλοντική επιβάρυνση και οι κοινωνικές προσδοκίες (Clark, 2013). Ως εκ τούτου, καλούνται να εισαγάγουν πιο αποτελεσματικά στρατηγικά μέσα και να υλοποιήσουν στρατηγικά έργα προκειμένου να κατευθύνουν την αστική και μητροπολιτική ανάπτυξη με αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό τρόπο (Barrionuevo, Berrone, & Ricart, 2012).

Η μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί βασική πηγή ανησυχίας για τις σύγχρονες πόλεις. Για την αντιμετώπιση αυτών των ανησυχιών, πόλεις ανά τον κόσμο υιοθετούν στρατηγικά σχέδια τα οποία βασίζονται στη συνεργασία μεταξύ των θεσμικών οργάνων και στη μεγιστοποίηση του αποθέματος κοινωνικού κεφαλαίου, παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα υιοθέτησης ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου (Percoco, 2016). Ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός

θεωρείται λοιπόν κρίσιμος για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στις πόλεις σε όλο τον κόσμο. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται η υιοθέτηση ενός ολιστικού πλάνου που ενσωματώνει στόχους οικονομικής ανάπτυξης, περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, κοινωνικής συνοχής προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει το πλήρες φάσμα των προοπτικών και των δυνατοτήτων για το μέλλον μιας πόλης. Στο πλαίσιο αυτό, ο χωροταξικός σχεδιασμός και τα στρατηγικά εργαλεία διακυβέρνησης έχουν σημαντικό ρόλο, ενώ συνάμα, είναι αναγκαία η ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών στις κυβερνήσεις της πόλης, της πολιτείας και των εθνικών κυβερνήσεων, των επιχειρηματικών ομίλων, της κοινωνίας των πολιτών, των οικονομικών φορέων, της επιστήμης. Χρειάζεται ενεργός συμμετοχή και συμμετοχική εποπτεία στο στρατηγικό σχέδιο για την ενεργοποίηση ταχείας δυναμικής με στόχο την αστική αλλαγή. Η υστέρηση ή η απουσία κάποιου ή κάποιων από τους παραπάνω παράγοντες αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού της πόλης (Clark, 2013).

Τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια διαφόρων πόλεων του κόσμου, όπως του Λονδίνου, του Παρισιού, του Όκλαντ, του Γιοχάνεσμπουργκ, του Σάο Πάολο, της Σγκαπούρης, της Νέας Υόρκης και της Βαρκελώνης είναι κάποια από τα παραδείγματα διαφορετικών τρόπων με τους οποίους οι πόλεις προσπαθούν να σχεδιάσουν το δικό τους μέλλον, στο πλαίσιο ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου (Clark, 2013). Μέσα από τα στρατηγικά τους σχέδια πόλεις ανά τον κόσμο αναδεικνύονται ως ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία, για επένδυση, για έναρξη μιας επιχείρησης, για καλύτερη ποιότητα ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, αναδύονται σημαντικές δυνατότητες όπως η ανάπτυξη εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης της καινοτομίας, η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες, καθώς και η ανάπτυξη των έξυπνων πόλεων, ανοίγοντας το δρόμο προς την επίτευξη της βιωσιμότητας. Τα παραπάνω μετασχηματίζουν το αστικό τοπίο και προσφέρουν νέους και καινοτόμους τρόπους αξιολόγησης των αστικών περιοχών, αναδεικνύοντας πως ο έξυπνος σχεδιασμός έχει μεγάλες δυνατότητες για την προώθηση της βιωσιμότητας των οικολογικών πόλεων (Bibri, 2022).

2.3 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας στον στρατηγικό σχεδιασμό των πόλεων

Σύμφωνα με τον Jimenez (2013), ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τη δυνατότητα να επιτρέψει στις πόλεις να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις των δημοσιονομικών κρίσεων. Μέσα από τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις, οι διοικήσεις των πόλεων μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές που θα ελαχιστοποιήσουν την έκθεση των πόλεων τους σε κινδύνους και να πειραματιστούν με εναλλακτικές ρυθμίσεις παροχής υπηρεσιών που θα οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους. Τα στρατηγικά σχέδια μπορούν επίσης να παρέχουν ένα πλαίσιο για στενότερη συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων για την πρόληψη της περαιτέρω επιδείνωσης της δημοσιονομικής κατάστασης της πόλης λόγω κρίσης. Διαφαίνεται λοιπόν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να συνδεθεί με την αντίληψη της βελτίωσης της δημοσιονομικής υγείας της πόλης.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 διείσδυσε σε ποικίλες γεωγραφικές περιοχές, επηρεάζοντας αγροτικές περιοχές, αστικά κέντρα, μεγάλες μητροπόλεις. Ωστόσο, οι καταστροφικές συνέπειες αυτού του φαινομένου υπήρξαν σημαντικά διαφορετικές μεταξύ των περιφερειών, των χωρών, των πόλεων και των συνοικιών. Στην περίπτωση των αστικών περιοχών, οι κύριοι μακροοικονομικοί δείκτες (απασχόληση, παραγωγή, επενδύσεις, κατανάλωση, δαπάνες του δημόσιου τομέα) υπέστησαν σημαντική επιδείνωση. Από την άλλη, ορισμένες αστικές περιοχές μπόρεσαν να μετριάσουν τις πιο δυσμενείς επιπτώσεις, ενώ άλλες βγήκαν από την κρίση σε μια πορεία βιώσιμης ανάπτυξης. Πολλοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν σε μια τέτοια ποικιλία αποτελεσμάτων οι οποίοι σχετίζονται με την οικονομική δομή και τη χρηματοπιστωτική κατάσταση των πόλεων, με τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικές κυβερνήσεις αντιδρούν στην κρίση, με τον βαθμό στον οποίο έχουν πραγματοποιήσει δράσεις που επιδιώκουν ανάκαμψη μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, με την ικανότητα τους να αναπτύξουν και να θέσουν σε εφαρμογή στρατηγικά σχέδια και προγράμματα κατά της κρίσης που θα είναι αποτελεσματικά, με το αν μπορούν να κάνουν τη διαφορά και να εξουδετερώσουν τις επιπτώσεις της ύφεσης κ.ά. Ωστόσο, δεν έχουν σημαντικό ρόλο μόνο οι τοπικές κυβερνήσεις στο να συνεισφέρουν σημαντικά στην καταπολέμηση μιας κρίσης. Κάθε πόλη έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, τους δικούς της πόρους και περιορισμούς, οπότε θα πρέπει να δημιουργήσει τη δική της απόκριση στην κρίση, μέσα από το καλύτερο ανθρώπινο

κεφάλαιο, την επένδυση σε καινοτόμα αστικά έργα και την πολιτική-θεσμική ηγεσία με μακροπρόθεσμες προοπτικές (Cohen, 2011).

Σήμερα η παγκόσμια κοινότητα βιώνει μια άλλη κρίση, αυτή του Covid-19. Η πανδημία αποτελεί μια σημαντική νέα πρόκληση για τις τοπικές κυβερνήσεις να δράσουν και να σχεδιάσουν διαφορετικά, καθώς η πανδημία αναπτύσσεται με διαφορετικό ρυθμό σε διαφορετικά μέρη και οι επιπτώσεις της είναι πολυάριθμες, τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά. Αναμφισβήτητα, η πανδημία επιδρά στον στρατηγικό σχεδιασμό των πόλεων, όπως στις εκστρατείες επικοινωνίας, στους προϋπολογισμούς, στα σχέδια χρήσης γης και στις στρατηγικές μετριασμού του κλίματος, τα οποία είναι μόνο μερικά παραδείγματα στρατηγικών προγραμμάτων που οι τοπικές κυβερνήσεις δημιουργούν και υλοποιούν σε τακτική βάση. Καθώς η κοινωνία, η οικονομία της και οι υποδομές της επηρεάζονται σοβαρά από την κρίση της πανδημίας, οι πόλεις πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές ανάκαμψης και οι επενδυτικές αποφάσεις τους ενισχύουν την ανθεκτικότητα τους, αντί να την υπονομεύουν. Σήμερα οι πόλεις απαιτούν νέες ιδέες που μπορούν να τις βοηθήσουν να διαχειριστούν την κρίση που βιώνει η διεθνής κοινότητα, με αναγκαία τη συμμετοχή των πολιτών στην υποστήριξη των δράσεων μακροπρόθεσμα και την πρόληψη των μελλοντικών πιθανών κινδύνων των αστικών συστημάτων. Η πανδημία έχει σίγουρα βαθύ αντίκτυπο στις πόλεις. Η επένδυση χρόνου και προσπάθειας για μάθηση από τις επιτυχίες και τις προκλήσεις είναι καίριας σημασίας για τις πόλεις που είναι πρόθυμες να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για μελλοντικές προκλήσεις και να αποτρέψουν τις κοινωνικές ανισότητες στους ανθρώπους τους (Resilient Cities Network, 2022).

2.4 Ο ρόλος της ψηφιοποίησης στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού σήμερα

Σήμερα οι τεχνολογικές εξελίξεις αποτυπώνονται ραγδαίες σε παγκόσμιο επίπεδο, σε ένα άκρως ανταγωνιστικό διεθνοποιημένο περιβάλλον, όπου η έννοια της ψηφιοποίησης αποκτάει ιδιαίτερα αυξημένο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ως ψηφιοποίηση συνήθως ορίζεται ο συνδυασμός της εντατικής ανάπτυξης νέων ή σημαντικά τροποποιημένων ψηφιακών τεχνολογιών και συστημάτων και συγχρόνως της εντατικοποιημένης διάχυσης και εφαρμογής τους σε διακριτά παραγωγικά επίπεδα (π.χ. ψηφιοποίηση και ανάλυση δεδομένων, ψηφιακά

επιχειρηματικά μοντέλα, ψηφιακές διαδικασίες, ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες) στους κλάδους οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας. Η ψηφιοποίηση προσφέρει καινούργιες τεχνικές δυνατότητες και επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλάζοντας τον τρόπο που οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται (Γράβαρης και συν, 2020). Η ψηφιοποίηση μπορεί για παράδειγμα να επηρεάσει σημαντικά τις αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων (Oliveira, Fleury, & Fleury, 2021), αλλά και να αποτελέσει έναν από τους κύριους παράγοντες αλλαγής του τρόπου εργασίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, εξελίσσοντας τα επιχειρηματικά μοντέλα μέσα από τις διαδικασίες των ψηφιακών δυνατοτήτων και επιδρώντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Bueechl, Härting, & Schröder, 2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει αλλαγές σε διάφορα επίπεδα:

- Σε επίπεδο διαδικασίας
- Σε επίπεδο οργανισμού
- Σε επίπεδο επιχειρηματικού τομέα
- Σε επίπεδο κοινωνίας

Η ψηφιοποίηση επηρεάζει πολλές πτυχές των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας των πληροφοριών, της στρατηγικής και των επιχειρηματικών μοντέλων, των προϊόντων και των υπηρεσιών, των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών, της οργάνωσης και της εταιρικής κουλτούρας, της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας, της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Bueechl et al., 2021; Oliveira et al., 2021; Parviainen et al., 2017). Ο εκτεταμένος αντίκτυπος της ψηφιοποίησης επηρεάζει τα πάντα, από τις σχέσεις των ανθρώπων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έως άλλες σχέσεις, όπως και τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αλληλεπιδρούν με τις υπηρεσίες στη δημόσια διοίκηση. Όπως αναφέρουν οι Bouwman et al (2018), οι ψηφιακές τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς να επανεξετάσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και να πειραματιστούν, μέσα από την καινοτομία, στοχεύοντας στο να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Ορισμένοι μελετητές στον τομέα της δημόσιας διοίκησης αναφέρονται στην ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Bekkers & Homburg, 2005) ή διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής (Margetts, 2009) και προτείνουν ότι πρόκειται για μια νέα και ιδιαίτερα σημαντική τάση στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους Plesner, Justesen και Glerup (2018), η ψηφιοποίηση των

διαδικασιών παροχής υπηρεσιών και εργασίας αλλάζει ριζικά τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, τόσο αναφορικά με τη διαχείριση των τεράστιων ποσοτήτων εγγράφων όσο και την επίτευξη ψηφιακής επικοινωνίας με τους πολίτες αλλά και την υλοποίηση κυβερνητικών μεταρρυθμίσεων. Η ψηφιοποίηση θεωρείται ως βέλτιστη λύση σε «μεγάλα ζητήματα», όπως οι υψηλές δημόσιες δαπάνες, η αναποτελεσματικότητα, η συμμετοχή των χρηστών και η ανάγκη για διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση (OECD, 2009). Για παράδειγμα, το blockchain έχει γίνει ένα αξιόπιστο εργαλείο για την εφαρμογή διαφάνειας στον δημόσιο τομέα, διασφαλίζοντας αξιόπιστα δεδομένα που μπορούν να υποστηρίξουν σαφείς και προσαρμοσμένες καθώς και καλά δομημένες διαδικασίες (Aburumman, Fraij, & Szilágyi, 2020).

Οι τεχνολογικοί μετασχηματισμοί αναδιαμορφώνουν τη δομή και τις στρατηγικές των δημόσιων διοικήσεων και έχουν τη δυναμική να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την πολιτική τους. Όπως αναφέρουν και στη μελέτη τους οι Fehér και Szabó (2018), ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών αυξάνει την οργανωτική τους αποδοτικότητα και αποτελεί παράγοντα ενίσχυσης των κινήτρων για τις δημόσιες υπηρεσίες. Μέσα από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναπτύσσονται ποικίλα θεματολόγια ψηφιακής δημόσιας διοίκησης, ηλεκτρονικοί δικτυακοί τόποι παροχής δημόσιας υπηρεσίας, πρωτοβουλίες διαλειτουργικότητας, τεχνολογίες κοινωνικών μέσων, ανοικτά δεδομένα και ανοικτές κυβερνητικές στρατηγικές, συμβάλλοντας στην καινοτομία και μεταρρύθμιση στις δημόσιες διοικήσεις (Criado, 2021). Ωστόσο, συχνά οι δημόσιοι οργανισμοί δεν βελτιστοποιούν πλήρως τη λειτουργικότητα των ψηφιακών εργαλείων και διαφαίνεται πως χρειάζεται περαιτέρω οργάνωση και ενίσχυση της συμβολής του ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα, για να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην υιοθέτηση της ψηφιοποίησης (Bakar et al., 2020). Για να είναι επιτυχής η εισαγωγή της τεχνολογίας είναι αναγκαία η κατανόηση του πλαισίου των ψηφιακών καινοτομιών και η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, παράλληλα με την ύπαρξη των κατάλληλων υποδομών που θα στηρίζουν την επιτυχή εφαρμογή και την υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα (Di Giulio & Vecchi, 2021). Συνάμα, αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση της ψηφιοποίησης στον δημόσιο τομέα είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η κατάρτιση για την αποτελεσματική χρήση ενός συστήματος ηλεκτρονικής

διακυβέρνησης από τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα (Ogonek & Hofmann, 2018).

2.5 Η έννοια της έξυπνης- πράσινης πόλης: οριοθέτηση και καλές πρακτικές

Ένα από τα παραδείγματα της ψηφιοποίησης είναι οι «έξυπνες» πόλεις (smart cities), όπου η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας διασφαλίζει καλύτερη απόδοση στο πλαίσιο του σχεδιασμού των υπηρεσιών των πόλεων και της ανάπτυξης περιβαλλοντικών υποδομών. Σύμφωνα με τους Batty et al (2012), η έξυπνη πόλη ορίζεται ως η πόλη στην οποία οι ΤΠΕ συγχωνεύονται με τις παραδοσιακές υποδομές, συντονίζονται και ενσωματώνονται με τη χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών, με στόχο την επίλυση αστικών προβλημάτων, τη χρήση αστικών δεδομένων σε χωροταξικές και χρονικές κλίμακες, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και διάδοσης, την ανάπτυξη νέων μορφών αστικής διακυβέρνησης και οργάνωσης, τον καθορισμό κρίσιμων προβλημάτων που σχετίζονται με τις πόλεις, τις μεταφορές και την ενέργεια και τον εντοπισμό κινδύνων και αβεβαιότητας στην πόλη. Η έννοια των έξυπνων πόλεων είναι μια καινοτομία που διασφαλίζει την ισότητα, τη δικαιοσύνη και την επίτευξη καλύτερης ποιότητας ζωής στην πόλη, εξασφαλίζοντας τη δημοκρατική διακυβέρνηση της πόλης, μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη κινητικότητα και πρόσβαση σε ίσες ευκαιρίες για τους αστικούς πληθυσμούς.

Σήμερα, πολλές πόλεις αναγεννιούνται ως έξυπνες, μέσα από την ανάπτυξη επιστημονικών πάρκων, την επένδυση σε υψηλές τεχνολογίες, την ανάπτυξη αστικών υπηρεσιών που χρησιμοποιούν σύγχρονες ΤΠΕ, τη χρήση ΤΠΕ για την ανάπτυξη νέων λειτουργιών αστικής νοημοσύνης και την ανάπτυξη διαδικτυακών και κινητών μορφών συμμετοχής. Παράδειγμα αποτελούν οι περιπτώσεις των πόλεων Tromsø στη Νορβηγία, Rovaniemi, Helsinki και Espoo στη Φινλανδία που συνδυάζουν την ανάπτυξη, τη βιωσιμότητα και την υψηλή ευημερία ως «έξυπνες» πόλεις, επενδύοντας σε μεγάλο βαθμό στην ψηφιοποίηση τους (Cartaxo et al., 2021; Ylipulli & Luusua, 2020). Εξαιρετικό παράδειγμα αποτελεί και η πόλη της Βαρκελώνης, η οποία έχει επιτύχει τον μετασχηματισμό της σε έξυπνη πόλη, μέσα από «έξυπνες» περιοχές, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, υποδομές και ανοικτά δεδομένα, αποτελώντας πρότυπο έξυπνης πόλης διεθνώς (Bakıcı, Almirall, & Wareham, 2013).

Οι λεγόμενες «έξυπνες – πράσινες» πόλεις αντικατοπτρίζουν τη χρήση όλης της διαθέσιμης τεχνολογίας και των πόρων με έξυπνο και συντονισμένο τρόπο για την ανάπτυξη αστικών κέντρων που είναι ταυτόχρονα ολοκληρωμένα, κατοικήσιμα και βιώσιμα. Αυτό σημαίνει «ευφυΐα» της πόλης στα εξής επίπεδα: οικονομικό (ΑΕΠ, διεθνείς συναλλαγές, ξένες επενδύσεις), απασχόληση (ταλέντο, καινοτομία, δημιουργικότητα, εκπαίδευση), κοινωνικό (παραδόσεις, συνήθειες, θρησκείες, οικογένειες), περιβαλλοντικό (ενεργειακές πολιτικές, διαχείριση αποβλήτων και υδάτων, τοπίο), καθώς και θεσμικό (συμμετοχή των πολιτών, δημόσιες υπηρεσίες). Αυτή η εικόνα του σύγχρονου αστικού συστήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω στρατηγικών που στοχεύουν στην καινοτομία, την κοινωνική συνοχή, την αειφορία και τη συνδεσιμότητα, επιφέροντας ενίσχυση της ποιότητας της αστικής ζωής, της παροχής και της διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών και της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας (Barrionuevo, Berrone, & Ricart, 2012).

2.6 Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στη μεταμόρφωση μιας πόλης σε έξυπνη – πράσινη πόλη

Κυβερνήσεις πόλεων σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να μετατρέψουν τις πόλεις τους σε έξυπνα οικοσυστήματα, υλοποιώντας ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών πρωτοβουλιών σε διάφορους τομείς με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πόλεων, έχοντας ως άξονα τον ολιστικό στρατηγικό σχεδιασμό (Rodriguez-Bolivar, Alcaide-Muñoz, & Alcaide-Muñoz, 2020). Η έξυπνη πόλη είναι σίγουρα μια ευκαιρία να ξανασκεφτούν οι άνθρωποι και οι κοινωνίες τη σύγχρονη πόλη με καινοτόμο τρόπο, με συστήματα διαχείρισης πόρων στην πόλη, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Αυτό απαιτεί την δημιουργία ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος είναι βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη της πόλης (Greco & Cresta, 2015). Ωστόσο, παρά τη διαπίστωση του ρόλου του στρατηγικού σχεδιασμού στην ανάπτυξη έξυπνων πόλεων και την εκτενή έρευνα σχετικά με τον επιτυχημένο μετασχηματισμό των πόλεων σε έξυπνες πόλεις, υπάρχει ένα χάσμα στον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες αυτών των πόλεων στρέφονται προς έξυπνες υπηρεσίες και στη μεθοδολογία που ακολουθούν οι πόλεις για τη μετατροπή αυτών των υπηρεσιών (Letaiifa, 2015). Συνεπώς, το ζήτημα αυτό χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, καθώς υπάρχει ανάγκη να προσδιοριστούν βαθύτερα οι διαδικασίες

στρατηγικού σχεδιασμού των έξυπνων πρωτοβουλιών στις κυβερνήσεις των πόλεων, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία της εφαρμογής ενός τέτοιου εγχειρήματος (Bolívar, Muñoz, & Muñoz, 2020).

Οι έξυπνες πόλεις αντιπροσωπεύουν ένα αστικό μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού των μελλοντικών πόλεων, με στόχο την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν με την εκθετική αύξηση της αστικοποίησης και του πληθυσμού. Αξιοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών σκοπό έχουν να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των πολιτών τους, την τοπική οικονομία, τις μεταφορές, τη διαχείριση της κυκλοφορίας, το περιβάλλον και την αλληλεπίδραση με την κυβέρνηση (Ismagilova et al., 2019). Ωστόσο, η έννοια της έξυπνης πόλης εξακολουθεί να εξελίσσεται και να είναι αντιμέτωπη με ένα σύνολο τεχνολογικών, οικονομικών και διοικητικών εμποδίων ανά τον κόσμο (Silva, Khan, & Han, 2018). Το θέμα των έξυπνων πόλεων εξακολουθεί λοιπόν να αποτελεί πρόκληση για τους αστικούς οικισμούς. Είναι αναγκαίο ο σχεδιασμός της αστικής περιοχής να αποτελεί ζωτικό συστατικό της πόλης, μέσα από «έξυπνους» στόχους που αφορούν τον πολεοδομικό σχεδιασμό σε μια συμμετοχική διαδικασία όλων των πολιτών προς την κατανόηση της «έξυπνης» έννοιας στη ολιστική της διάσταση (Koutra, Becue, & Ioakimidis, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

Μελέτη περίπτωσης: Ο Δήμος Αθηναίων

3.1 Γεωγραφικά στοιχεία

Ο Δήμος Αθηναίων είναι έδρα του Κεντρικού Τομέως, στο Αθηναϊκό πεδίο της Αττικής. Καταλαμβάνει έκταση 38,96 τ.χμ., η οποία χαρακτηρίζεται ως πεδινή, με ομαλό γεωμορφολογικό ανάγλυφο, με λίγες ήπιες εξάρσεις – λόφους (Λυκαβηττός, Ακρόπολη, Στρέφη, Αρδηττού κλπ.) (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων, 2015-2019). Γεωγραφικά ανήκει στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Στερεάς Ελλάδας. Η Αθήνα έχει γεωγραφικό μήκος 23.7262277504 και γεωγραφικό πλάτος 37.9815370704. Βρίσκεται σε υψόμετρο 67 μ. (e-go.gr, 2022).

3.2 Ιστορικά στοιχεία

Σύμφωνα με τα αρχαιολογικά ευρήματα, οι πρώτες προσπάθειες οργάνωσης της πόλης έγιναν το 1400 π.Χ. όταν οι κάτοικοι της άρχισαν να οχυρώνουν το βράχο της Ακρόπολης με τείχη, έως την εποχή του Χαλκού και στο 800 π.Χ., όπου έγινε η ολοκληρωτική ένωση της Αττικής σε ενιαίο κράτος. Την περίοδο αυτή οργανώνονται για πρώτη φορά τα Παναθήναια, η κορυφαία γιορτή της Αθήνας προς τιμήν της θεάς Αθηνάς.

Ο τελευταίος βασιλιάς της Αθήνας ήταν ο Κόδρος (1068 π.Χ.). Ο λαός της Αθήνας βιώνει σημαντικές ιστορικές στιγμές, όπως το «Κυλώνειο Άγος», τη νομοθεσία του Δράκοντα, την ηγεσία του Σόλωνα, την τυραννίδα του Πεισίστρατου και τις σοβαρές μεταρρυθμίσεις του Κλεισθένη το 508 π.Χ., ο οποίος έθεσε τα θεμέλια της Αθηναϊκής Δημοκρατίας. Ακολουθούν οι Περσικοί Πόλεμοι και οι γενναίες μάχες του Μαραθώνα στο 490 π.Χ. και του Αρτεμισίου 480 π.Χ., αλλά και η ανάδειξη του ηγεμονικού ρόλου της Αθήνας το 478 π.Χ., καθώς και η περίφημη νίκη του Ευρυμέδοντα φτάνοντας στην απελευθέρωση των ελληνικών πόλεων από την περσική κυριαρχία.

Πασίγνωστος είναι ο "χρυσός αιώνας" της Αθηναϊκής Δημοκρατίας τον 5ο αιώνα π.Χ., μετά τη λήξη του Πρώτου Πελοποννησιακού Πολέμου, όπου χτίστηκαν τα μνημεία της Ακρόπολης και έδρασαν περίφημες μορφές, όπως ο Σωκράτης. Ο Β' Πελοποννησιακός Πόλεμος ωστόσο διακόπτει τη μοναδική πνευματική και

καλλιτεχνική άνθιση της Αθήνας. Ακολουθεί η ταπεινωτική ήττα των Αθηναίων στη Σικελία από τους Λακεδαιμόνιους, η περίοδος της ακμής της Μακεδονικής δυναστείας και η Ρωμαϊκή κυριαρχία. Σημαντικός σταθμός ήταν το 53 μ.Χ., όπου ο Απόστολος Παύλος δίδαξε το Χριστιανισμό στον Άρειο Πάγο. Άσχημη περίοδος το 396 μ.Χ., όταν η Αθήνα έπεσε στους Γότθους επιδρομείς.

Η ιστορία της πόλης συνεχίζεται την εποχή της αυτοκρατορίας του Ιουστινιανού (482-565) και την εποχή του Αυτοκράτορα Ηράκλειου (574-640), όπου η Αθήνα βίωσε μία μακρά περίοδο αφάνειας και ληστρικών επιδρομών. Το 1204 οι Σταυροφόροι εισήλθαν στο φρούριο της Ακρόπολης. Η Φραγκοκρατία διατηρήθηκε στην πόλη μέχρι το 1308, ενώ η Καταλανική Εταιρεία έως το 1387. Ακολουθώντας την τύχη της Κωνσταντινούπολης, η Αθήνα κατελήφθη το 1456 από τους Τούρκους.

Στις αρχές του 19ου αιώνα ο Λόρδος Έλγιν, επικαλούμενος τις καταστροφές των αρχαίων μνημείων της Αθήνας, αφαίρεσε βίαια τμήματα του διακόσμου των ναών του βράχου της Ακρόπολης. Το 1834, η Αθήνα ανακηρύχθηκε πρωτεύουσα της Ελλάδας, με διάταγμα της Αντιβασιλείας, και ένα χρόνο μετά έγιναν οι πρώτες δημοτικές εκλογές, οι οποίες ανέδειξαν δήμαρχο τον Ανάργυρο Πετράκη. Στο 1843 έγινε η παραχώρηση Συντάγματος, φτάνοντας το 1862 στην κατάργηση της βασιλείας του Όθωνα. Από το 1882 και για 15 χρόνια επικρατεί η κυρίαρχη προσωπικότητα του Χαρίλαου Τρικούπη. Το 1896 αναβιώνουν στην Αθήνα οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Την επόμενη περίοδο έως το 1908 γίνονται σημαντικά στην Αθήνα από τον τότε Δήμαρχο Αθηναίων Σπύρο Μερκούρη.

Στα γεγονότα της νεότερης περιόδου ανήκει η δράση της μεγαλύτερης πολιτικής προσωπικότητας του 20ου αιώνα, του Ελευθέριου Βενιζέλου. Προχωρώντας στην περίοδο του μεσοπολέμου, Αγγλική εταιρεία αναλαμβάνει την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στην περιοχή της πρωτεύουσας. Το 1928, δημιουργήθηκε το πρώτο πολιτικό αεροδρόμιο στο Δέλτα του Φαλήρου και το αεροδρόμιο του Ελληνικού ιδρύθηκε το 1934. Ακολουθεί η επιβολή δικτατορίας το 1936 από τον Ιωάννη Μεταξά, ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος, η κατοχική περίοδος και το πολιτικό οδοιπορικό που οδήγησε στα "Δεκεμβριανά" και τη συμφωνία της Βάρκιζας, η δικτατορία της 21ης Απριλίου του '67, η εξέγερση του '73 φτάνοντας στο 1974, όπου ως πολίτευμα της Ελλάδας ανακηρύχθηκε η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική

Δημοκρατία. Από το 1981 όταν ολοκληρώθηκε η είσοδος της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση η Αθήνα έχει εξελιχθεί σε μια σύγχρονη και πολύπλευρη Ευρωπαϊκή πόλη (Δήμος Αθηναίων, 2022; (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων, 2015-2019).

3.3 Διοίκηση

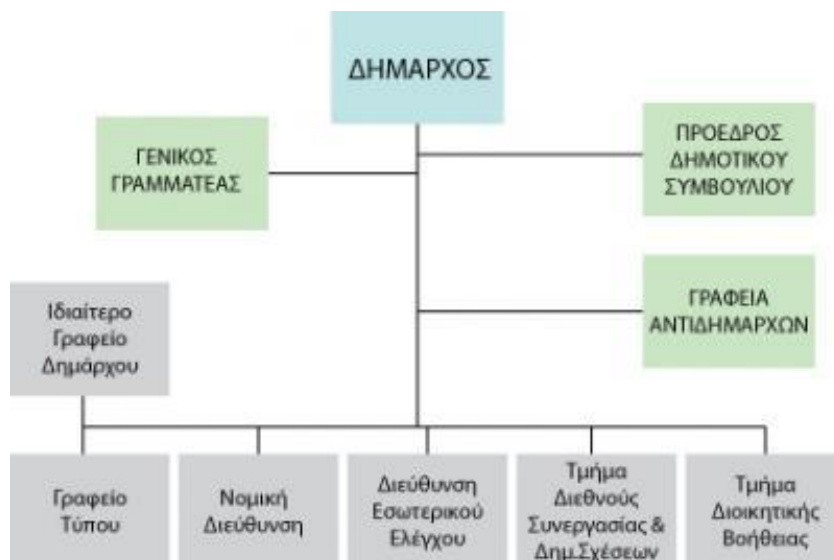
Ο Δήμος Αθηναίων είναι ένας από τους παλαιότερους δήμους της σύγχρονης Ελλάδας. Συστάθηκε για πρώτη φορά με την διοικητική διαίρεση του 1833 και αποτέλεσε έναν από τους οκτώ δήμους στους οποίους διαιρέθηκε αρχικά η επαρχία Αττικής. Με την εφαρμογή της διοικητικής διαίρεσης του 1912 ο δήμος Αθηναίων διατηρήθηκε ως διευρυμένος δήμος. Το 1925 αρχίζουν οι πρώτες αποσπάσεις οικισμών από τον Δήμο Αθηναίων. Τελευταία απόσπαση οικισμού από το Δήμο Αθηναίων ήταν αυτή του Γαλασίου, το 1954. Ο Δήμος Αθηναίων είναι έδρα του Κεντρικού Τομέως, περιλαμβάνει το κλεινόν Άστυ, γνωστό ως ιστορικό κέντρο και χωρίζεται διοικητικά σε επτά διαμερίσματα (χάρτης 1). Χωροθετείται στην καρδιά της ομώνυμης μητροπολιτικής περιοχής. Σύγχρονο πολεοδομικό κέντρο είναι η Ομόνοια, βόρεια της Ακροπόλεως.

Σε ότι αφορά την οργανωτική δομή του Δήμου Αθηναίων, απαρτίζεται από το Γραφείο του Δημάρχου, τους Αντιδημάρχους, τον Γενικό Γραμματέα, το Δημοτικό Συμβούλιο, τις Δημοτικές Κοινότητες, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, τις Υπηρεσίες, καθώς επίσης και τις Δημοτικές Επιχειρήσεις, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τους Οργανισμούς του Δήμου Αθηναίων. Με την εφαρμογή της διοικητικής διαίρεσης Καλλικράτης το 2011 καμία μεταβολή δεν έγινε στο Δήμο. Δήμαρχος της πόλης είναι σήμερα ο Κώστας Μπακογιάννης.



Χάρτης 1 Διαμερίσματα Δήμου Αθηναίων

(News1.gr, 2020)



Διάγραμμα 1 Το οργανόγραμμα του Δήμου Αθηναίων

(Δήμος Αθηναίων, 2022)

3.4 Δημογραφικά στοιχεία

Ο Δήμος Αθηναίων έχει πληθυσμό 664.046 κατοίκους, με βάση με την Απογραφή του 2011. Ο πληθυσμός αυτός ορίζεται ως εξής ανά δημοτικό διαμέρισμα (News1.gr, 2020):

- 1ο δημοτικό διαμέρισμα: 75.810 (2001: 100.936)
- 2ο δημοτικό διαμέρισμα: 103.004 (2001: 126.932)
- 3ο δημοτικό διαμέρισμα: 46.508 (2001: 54.794)
- 4ο δημοτικό διαμέρισμα: 85.629 (2001: 92.310)
- 5ο δημοτικό διαμέρισμα: 98.665 (2001: 105.539)
- 6ο δημοτικό διαμέρισμα: 130.582 (2001: 162.366)
- 7ο δημοτικό διαμέρισμα: 123.848 (2001: 146.289)

Σύμφωνα με την απογραφή του 2011, ο μόνιμος πληθυσμός κατά φύλο και οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων δίνεται ακολούθως:

Πίνακας 1 Ο μόνιμος πληθυσμός κατά οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων

Και των δυο φύλων				
Σύνολο	Άγαμοι	Έγγαμοι, με σύμφωνο συμβίωσης και σε διάσταση	Χήροι και χήροι από σύμφωνο συμβίωσης	Διαζευγμένοι και διαζευγμένοι από σύμφωνο συμβίωσης
664.046	290.577	284.272	54.770	34.427

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πίνακας 2 Ο μόνιμος πληθυσμός αρρένων κατά οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων

Άρρενες				
Σύνολο	Άγαμοι	Έγγαμοι, με σύμφωνο συμβίωσης και σε διάσταση	Χήροι και χήροι από σύμφωνο συμβίωσης	Διαζευγμένοι και διαζευγμένοι από σύμφωνο συμβίωσης
315.210	154.982	142.415	6.736	11.077

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

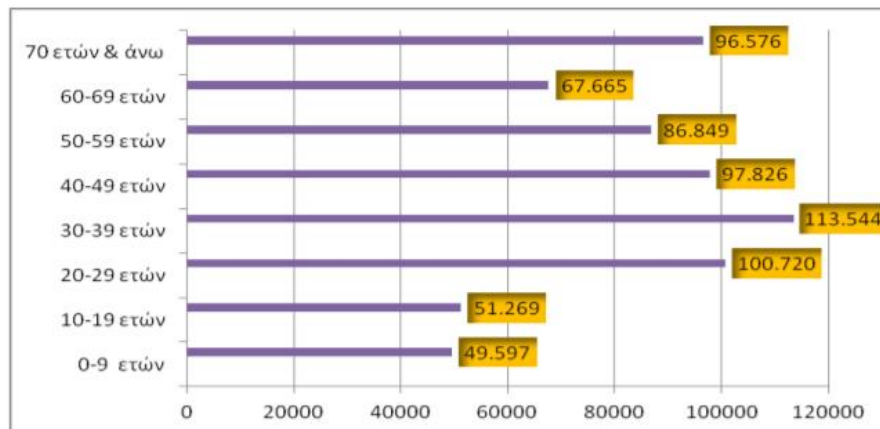
Πίνακας 3 Ο μόνιμος πληθυσμός θηλέων κατά οικογενειακή κατάσταση στον Δήμο Αθηναίων

Θήλειες				
Σύνολο	Άγαμοι	Έγγαμοι, με σύμφωνο συμβίωσης και σε διάσταση	Χήροι και χήροι από σύμφωνο συμβίωσης	Διαζευγμένοι και διαζευγμένοι από σύμφωνο συμβίωσης
348.836	135.595	141.857	48.034	23.350

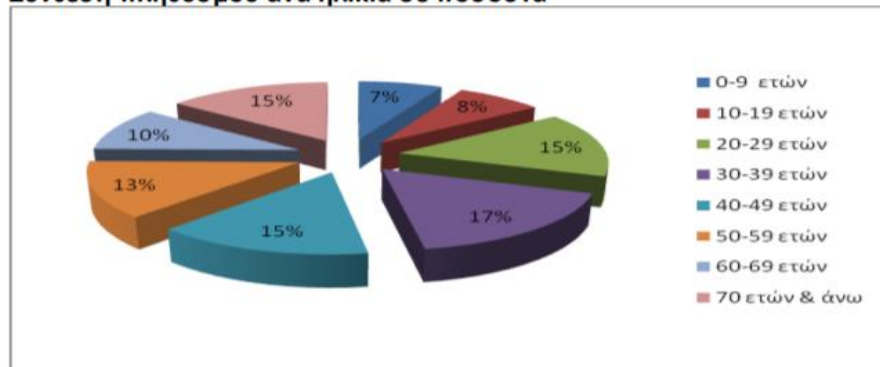
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Σε ότι αφορά τις ηλικιακές ομάδες, αυτές διαμορφώνονται όπως δείχνει το διάγραμμα που ακολουθεί:

ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ							
0-9 ΕΤΩΝ	10-19 ΕΤΩΝ	20-29 ΕΤΩΝ	30-39 ΕΤΩΝ	40-49 ΕΤΩΝ	50-59 ΕΤΩΝ	60-69 ΕΤΩΝ	70 ΕΤΩΝ & άνω
49.597	51.269	100.720	113.544	97.826	86.849	67.665	96.576



Σύνθεση πληθυσμού ανά ηλικία σε ποσοστά



Διάγραμμα 2 Μόνιμος Πληθυσμός ανά ηλικιακές ομάδες στο Δήμο Αθηναίων

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων 2015-2019

Οι επόμενοι πίνακες δηλώνουν τον μόνιμο πληθυσμό του Δήμου Αθηναίων κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 4 Ο μόνιμος πληθυσμός κατά επίπεδο εκπαίδευσης στον Δήμο Αθηναίων

Και των δυο φύλων							
Σύνολο	Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.)	Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	Απόφοιτοι Δημοτικού	Εγκατέλειψαν το Δημοτικό, αλλά γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση / Ολοκλήρωσαν την προσχολική αγωγή / Δε γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση	Μη κατατασσόμενοι (άτομα γεννηθέντα μετά την 1/1/2005)
664.046	161.997	40.460	196.705	79.860	100.672	51.890	32.462

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πίνακας 5 Ο μόνιμος πληθυσμός αρρένων κατά επίπεδο εκπαίδευσης στον Δήμο Αθηναίων

Άρρενες							
Σύνολο	Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.)	Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	Απόφοιτοι Δημοτικού	Εγκατέλειψαν το Δημοτικό, αλλά γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση / Ολοκλήρωσαν την προσχολική αγωγή / Δε γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση	Μη κατατασσόμενοι (άτομα γεννηθέντα μετά την 1/1/2005)
315.210	78.921	17.786	92.147	41.986	43.662	24.124	16.584

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πίνακας 6 Ο μόνιμος πληθυσμός θηλέων κατά επίπεδο εκπαίδευσης στον Δήμο Αθηναίων

Θήλειες							
Σύνολο	Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.)	Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	Απόφοιτοι Δημοτικού	Εγκατέλειψαν το Δημοτικό, αλλά γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση / Ολοκλήρωσαν την προσχολική αγωγή / Δε γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση	Μη κατατασσόμενοι (άτομα γεννηθέντα μετά την 1/1/2005)
348.836	83.076	22.674	104.558	37.874	57.010	27.766	15.878

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Τέλος, αναφορικά με τον μόνιμο πληθυσμό κατά ομάδες υπηκοοτήτων, δίνονται τα ακόλουθα στοιχεία:

Πίνακας 7 Ο μόνιμος πληθυσμός κατά ομάδες υπηκοοτήτων στον Δήμο Αθηναίων

		Ξένες χώρες		
Σύνολο	Ελλάδα (1)	Σύνολο	Χώρες Ε.Ε.	Λοιπές χώρες / Χωρίς υπηκοότητα ή αδιευκρίνιστη υπηκοότητα ή δε δήλωσε
664.046	512.386	151.660	29.670	121.990

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Σημείωση (1): Περιλαμβάνεται και ο πληθυσμός με διπλή υπηκοότητα (Ελληνική και άλλη)

3.5 Αστικό τοπίο

Στο σύνολο των Κοινοτήτων η συντριπτική πλειοψηφία των κατοικιών συνίσταται σε πολυκατοικίες. Οι μεγαλύτερες αναλογίες κατοικιών σε μονοκατοικίες και διπλοκατοικίες καταγράφονται στην 3η (19%) και την 4η (14,5%) Δημοτική Κοινότητα. Όσον αφορά το αστικό πράσινο, υπάρχουν περιοχές και σημεία που το πράσινο είναι αρκετά εμφανές, αλλά και άλλες όπου κυριαρχεί η υπέρμετρη δόμηση και η υψηλή οικιστική πυκνότητα. Χαρακτηριστικά, με βάση τα ισχύοντα σταθερότυπα και την υφιστάμενη κατάσταση ισχύουν τα εξής (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων 2015-2019):

- Σταθερότυπα

α) Πράσινο γειτονιάς: 1,75τ.μ./κάτοικο

β) Πάρκα: 5,50τ.μ./κάτοικο

Σύνολο: 7,25τ.μ./κάτοικο

- Υφιστάμενη κατάσταση

α) Πράσινο γειτονιάς: 1,57τ.μ./κάτοικο

β) Πάρκα: 5,27τ.μ./κάτοικο

Σύνολο: 6,84τ.μ./κάτοικο

Οι χώροι πράσινου της Αθήνας παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 8 Οι χώροι πράσινου στον Δήμο Αθηναίων

ΧΩΡΟΙ ΠΡΑΣΙΝΟΥ	ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ													
	1η		2η		3η		4η		5η		6η		7η	
	Αριθμός	Έκταση	Αριθμός	Έκταση	Αριθμός	Έκταση	Αριθμός	Έκταση	Αριθμός	Έκταση	Αριθμός	Έκταση	Αριθμός	Έκταση
ΑΛΣΗ- ΛΟΦΟΙ- ΔΑΣΥΛΙΑ- ΚΟΙΜΗΤΗΡΙΑ	11	591700	15	283000	11	851330	6	146600	4	23035	6	142200	10	172460
ΠΑΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ					1	240000								
ΠΛΑΤΕΙΕΣ	63	91409	46	52279	29	57782	27	37272	47	87923	20	57813	45	53202
ΤΡΙΓΩΝΑ & ΝΗΣΙΔΕΣ	51	11936	55	14884	21	8695	20	5357	16	5248	30	7689	57	14076
ΠΕΖΟΔΡΟΜΟΙ	63	12405	32	8315	37	8856	23	5619	26	8361	28	49617	26	4659
ΠΑΡΤΕΡΙΑ	34	5118	4	1235	9	7650	12	4524	10	2436	11	5164	12	2692
ΖΑΡΤΙΝΙΕΡΕΣ	6	48			3	430	2	29			1	50	1	30
ΚΛΙΜΑΚΕΣ	54	5926	39	3249	7	251					37	8865	60	14.395
ΣΧΟΛΕΙΑ	10	6150	16	1733	23	7000	21	6574			18	3650	14	680
ΠΑΙΔΙΚΕΣ ΧΑΡΕΣ	1	80	5	785			3	295	2	198			9	4215
ΕΚΚΛΗΣΙΕΣ	5	2005	1	82	12	4794			26	12475	6	16520	6	3370
ΛΟΙΠΟΙ ΧΩΡΟΙ			6	7615			2	4560	1	350	7	2188	2	550
ΣΥΝΟΛΟ	298	726777	219	373177	153	1186788	116	210830	132	140026	164	293756	242	270329

ΕΘΝΙΚΟΣ ΚΗΠΟΣ	154000
ΣΥΝΟΛΟ	1325 χώροι
ΕΚΤΑΣΗ	3.355 στρ.

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων 2015-2019

Ειδική κατηγορία μνημείων της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς αποτελούν τα διατηρητέα κτήρια, όπου στο σύνολο του Δήμου Αθηναίων καταγράφονται 2.862 διατηρητέα κτίρια, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι συγκεντρωμένα στην περιοχή της Πλάκας (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων 2015-2019).

Τα μνημεία και κτίσματα που μαρτυρούν την πολιτιστική κληρονομιά αλλά και την ιστορία της Αθήνας, πλατείες και πάρκα, δρόμοι και κτίρια, δεντροστοιχίες και πεζόδρομοι, όλα συνδυαστικά αποτελούν το αστικό περιβάλλον της πόλης. Σε αυτό το τοπίο, ο Δήμος Αθηναίων σχεδιάζει παρεμβάσεις αναγέννησης και ανάπλασης της πόλης με στόχο την ουσιαστική αλλαγή που θα οδηγήσει στην κοινωνική και οικονομική αναζωογόνηση κάθε γωνιάς και κάθε γειτονιάς της πόλης, όπως μέσα από το πρόγραμμα αποκατάστασης των όψεων των κτιρίων της Αθήνας, την καταγραφή των εγκαταλελειμμένων κτιρίων στο γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών (GIS), τα προγράμματα προβολής της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας στους ελεύθερους δημόσιους χώρους της πόλης, αλλά και τη δημιουργία θεματικών διαδρομών σε λόφους, πλατείες, άλση, ιστορικούς τόπους, κτίρια διαφόρων περιόδων της αρχιτεκτονικής, με ειδική σήμανση ή και φύτευση και διασφάλιση προσβασιμότητας. Οι αναπλάσεις στην πόλη είναι προτεραιότητα, σε συνδυασμό με καινοτόμα σχέδια σύμπραξης με τον ιδιωτικό τομέα και συμμετοχή των τοπικών κοινωνικών και

οικονομικών εταιρών, αλλά και με συνεργασία με πανεπιστήμια και επιστημονικούς φορείς, με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη της πόλης και των γειτονιών της. Τα παραπάνω συντονίζονται από τη Διεύθυνση Σχεδίου Πόλεως και Αστικού Περιβάλλοντος, η οποία αποτελείται από τα εξής τμήματα (Δήμος Αθηναίων, 2022):

- Τμήμα Οργάνωσης, Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού
- Τμήμα Τοπογραφίας και Περιβάλλοντος
- Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών και Απαλλοτριώσεων
- Τμήμα Πολιτιστικής Κληρονομιάς
- Τμήμα Βιώσιμης Κινητικότητας

Σε ότι αφορά το θεσμικό πλαίσιο, η χωροταξική και πολεοδομική οργάνωση του Δήμου καθορίζεται από (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων 2015-2019):

- τον Νόμο 4277 / 31-07-2014 “Νέο Ρυθμιστικό Σχέδιο Αθήνας-Αττικής και άλλες διατάξεις” (ΦΕΚ 156/Α/01-08-2014). Μέχρι την έκδοση των νέων διοικητικών πράξεων που προβλέπονται, διατηρούνται σε ισχύ οι αντίστοιχες πράξεις που έχουν εκδοθεί βάσει του ν.1515/1985 (Α’ 18).
- τον Νόμο 4269 / 28-06-2014 “ Χωροταξική και πολεοδομική μεταρρύθμιση-Βιώσιμη Ανάπτυξη” (ΦΕΚ 142/Α/28-06-2014).
- το Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο (Φ.Ε.Κ. 80/Δ/4.2.1988), το οποίο υπόκειται σε αναθεώρηση, στο πλαίσιο των ως άνω Νόμων, με τις ακόλουθες τροποποιήσεις:
 - 1.Φ.Ε.Κ. 434Δ /11.07.1991 (Ελαιώνας)
 - 2.Φ.Ε.Κ. 538Δ /27.05.1996 (Μουσείο Ακρόπολης)
 - 3.Φ.Ε.Κ. 730Δ /16.8.2004 (Γουδί)
 - 4.Φ.Ε.Κ. 1063Δ /16.11.2004 (Πειραιώς)
 - 5.Φ.Ε.Κ. 19 ΑΑΠΘ /26.01.2007 (Προμπονάς)
 - 6.Φ.Ε.Κ. 90 ΑΑΠΘ /23.03.2010 (Σεπόλια)
 - 7.Φ.Ε.Κ. 142 ΑΑΠΘ /30.04.2012 (Γκάζι)
 - 8.Φ.Ε.Κ. 167ΑΑΠΘ/20.05.2013 (Προμπονάς)
 - 9.Φ.Ε.Κ. 57ΑΑΠΘ /24.02.2014 (Ακ. Πλάτωνος)
- τον Νόμο 4067/09-04-2012 “Νέος Οικοδομικός Κανονισμός” (ΦΕΚ 79/Α/09-04-2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Επιλογή μεθόδου και ερευνητικά ερωτήματα

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποσοτικές εστιάζουν στην παρουσίαση της συχνότητας εμφάνισης ενός φαινομένου και αναλύονται με ποσοτικά δεδομένα, ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι αναφέρονται στη ποιοτική διερεύνηση και αξιολόγηση ενός φαινομένου. Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η αξιολόγηση του χαρακτήρα του φαινομένου μέσα από την μελέτη των απόψεων εξειδικευμένων σε σχέση με το αντικείμενο ατόμων (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008). Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος, καθώς κρίθηκε η καταλληλότερη για να εξεταστεί το εξεταζόμενο θέμα, το οποίο απαιτεί μια εις βάθος ανάλυση.

Στην παρούσα ποιοτική έρευνα τέθηκαν τα παρακάτω επτά ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποια είναι η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα;
- 2) Ποιοι παράγοντες δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις και πώς μπορούν να ξεπεραστούν αυτοί;
- 3) Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου της Αθήνας και ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία του;
- 4) Κατά πόσο η οικονομική κρίση και η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;
- 5) Ποιος είναι ο ρόλος της ψηφιοποίησης στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης;
- 6) Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Πώς οραματίζονται οι πολίτες την Αθήνα ως μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια;
- 7) Πώς οριοθετείται στρατηγικά το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

4.2 Ερευνητικό εργαλείο

Στην παρούσα μελέτη ορίστηκε ως ερευνητικό εργαλείο η προσωπική συνέντευξη. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), «η συνέντευξη αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής ποιοτικού υλικού και πληροφοριών στις κοινωνικές επιστήμες». Με βάση το εν λόγω ερευνητικό εργαλείο στόχος του ερευνητή είναι να κατευθύνει τους ερωτώμενους σε βασικά θέματα σε σχέση με το θέμα του και να τους προκαλέσει να αναπτύξουν σκέψεις και απόψεις ελεύθερα αλλά και σε βάθος σε σχέση με το επιλεγμένο θέμα προς έρευνα και μελέτη.

Για τον σκοπό της εργασίας η συνέντευξη διενεργήθηκε προς συγκεκριμένα άτομα του Δήμου Αθηναίων, με εξειδικευμένη γνώση σε ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού και σημαντική διοικητική θέση. Τα άτομα αυτά απάντησαν σε 12 ερωτήσεις ανοικτού τύπου, οι οποίες δίνονται παρακάτω:

1. Ποια είναι η θέση σας και οι αρμοδιότητες σας στο Δήμο Αθηναίων; Ποια είναι η εμπειρία σας πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού;
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα. Το ερώτημα είναι αν μπορεί να έχει εφαρμογή σε οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων; Γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής;
3. Υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις μας; Από που προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται; Μπορούν να εξαλειφθούν;
4. Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας; Ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης; Πόσο αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες (κατά πόσο δηλαδή τις επιλύουν ή τις μειώνουν);
5. Κατά πόσο η οικονομική κρίση και κατ' επέκταση η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;
6. Πιστεύετε πως η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης βοηθάει στον τομέα αυτό, δίνοντας έμφαση στη σχέση πολίτη και

δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια;

7. Η Αθήνα είναι μία από τις ελάχιστες πρωτεύουσες παγκοσμίως η οποία έχει Αρχαία ιστορία. Στο πέρασμα των αιώνων έχει ανυψωθεί αλλά και υποστεί φθορές ουκ ολίγες φορές. Παρ' όλα αυτά όμως η εικόνα της τις τελευταίες δεκαετίες είναι αποκαρδιωτική. Ως γνωστόν, είναι μία πόλη με υψηλότατο δείκτη μόλυνσης. Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Ποια πόλη ή ποιες πόλεις χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Γίνεται χρήση καλών πρακτικών;
8. Πώς επηρεάζει η πολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας αυτή τη μεταμόρφωση της πόλης; Υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος, ώστε να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή;
9. Με ποιο τρόπο έχετε σκοπό να εντάξετε στη νέα αυτή εποχή την ανάδειξη του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας;
10. Στην προσπάθεια μεταμόρφωσης της πόλης σε μια πιο πράσινη Αθήνα, κύριο λόγο έχουν οι πολίτες της. Ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνετε από τους δημότες της πόλης; Πώς οραματίζονται μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια; Από που λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών; Παίζει ρόλο η έννοια του «Συμμετοχικού Προϋπολογισμού» (εξαμηνιαίες συναντήσεις στις γειτονιές με απευθείας επαφή με τον κόσμο, για την ενεργοποίηση των πολιτών);
11. Πώς σκέφτεστε ν' αντιμετωπίσετε το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση που εμφανίζεται σε αυτό;
12. Ποια είναι τα άμεσα σχέδια σας για το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

4.3 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία

Ο τρόπος επιλογής των συμμετεχόντων ήταν η σκόπιμη δειγματοληψία. Βάση αυτής επιλέγονται άτομα που θεωρούνται από τον ερευνητή απόλυτα σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας του (Denzin & Lincoln, 1998). Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ήταν τα ακόλουθα πέντε άτομα:

- Κα Πατσιαβούρα Ανδρομάχη Υπουργείο Εσωτερικών
- Κος Αθανίτης Διευθυντής Προσωπικού Δήμου Αθηναίων
- Κος Βλάχος Διευθυντής Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Αθηναίων
- Κος Κορομάντζος Αντιδήμαρχος Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Αθηναίων
- Κα Βασ. Γαλώνη Τμηματάρχης Δήμου Αθηναίων Στρ. Σχεδ.

Μετά την δημιουργία του οδηγού συνέντευξης, όπου οι ερωτήσεις αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφική έρευνα, και αφού επιλέχθηκε το δείγμα, έγινε τηλεφωνική προσέγγιση με τους συμμετέχοντες. Λόγω πανδημίας, ο οδηγός συνέντευξης στάλθηκε ηλεκτρονικά, μέσω email, προκειμένου να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στις ερωτήσεις. Προηγήθηκε ενημερωτική συζήτηση με τον ερευνητή, με σκοπό οι συμμετέχοντες να λάβουν γνώση για την έρευνα και τους στόχους της, ενώ επίσης γνωστοποιήθηκε η τήρηση ζητημάτων ηθικής και δεοντολογίας. Τα ονόματα των συμμετεχόντων κωδικοποιήθηκαν με κωδικές ονομασίες Σ1, Σ2, Σ3, Σ4 και Σ5 για ευκολία ανάλυσης. Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε 20 μέρες. Οι απαντήσεις των συνεντεύξεων καταγράφηκαν σε έγγραφο και δίνονται στο παράρτημα.

4.4 Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας ποιοτικής έρευνας υλοποιήθηκε η τεχνική της θεματικής ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Boyatzis (1998), η θεματική ανάλυση είναι μια μέθοδος που αξιοποιείται στην ποιοτική έρευνα με στόχο τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αναφορά μοτίβων (θεμάτων) μέσα στα δεδομένα. Οργανώνει και περιγράφει το σύνολο δεδομένων και στοχεύει στο να ερμηνεύσει διάφορες πτυχές του ερευνητικού θέματος. Στην παρούσα εργασία οι θεματικοί άξονες ορίστηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα:

- Θεματικός άξονας 1. Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα
- Θεματικός άξονας 2. Εμπόδια στην οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις και τρόποι αντιμετώπισης
- Θεματικός άξονας 3. Οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου της Αθήνας και οι καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας
- Θεματικός άξονας 4. Επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας του Covid στην αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη
- Θεματικός άξονας 5. Ο ρόλος της ψηφιοποίησης στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης
- Θεματικός άξονας 6. Αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη και ο ρόλος των πολιτών
- Θεματικός άξονας 7. Το μέλλον της πόλης μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τα οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Συμμετέχοντες

Στην πρώτη ερώτηση της συνέντευξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν τη θέση τους και τις αρμοδιότητες τους στο Δήμο Αθηναίων και ποια είναι η εμπειρία τους πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η συμμετέχουσα Σ1 (κ. Πατσιαβούρα) εργάζεται στο Υπουργείο Εσωτερικών στη Διεύθυνση Προσωπικού Τοπικής Αυτοδιοίκησης και έχει εμπειρία στα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και από τη μεριά του θεσμικού πλαισίου και από τη μεριά της υλοποίησης των στόχων του Υπουργείου.

Ο συμμετέχων Σ2 (κ. Αθανίτης) είναι Διευθυντής Προσωπικού του Δήμου Αθηναίων. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εντάσσεται το Μητρώο Προσωπικού, ο διορισμός / πρόσληψη και οι κάθε λογής μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων, οι διαδικασίες της αξιολόγησης, ο προγραμματισμός προσλήψεων, η Κινητικότητα κλπ.

Ο συμμετέχων Σ3 (κ. Βλάχος) υπηρετεί από τη θέση του Διευθυντή Δημοτικής Αστυνομίας της Αθήνας. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εντάσσεται ο Έλεγχος των Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος, η Στάθμευση στην πόλη των Αθηνών και άλλες βάσει του Ν. 3731/2008. Στα πλαίσια αυτά η Δημοτική Αστυνομία αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου. Η εμπειρία του στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της Πόλης είναι αξιοσημείωτη, ιδίως στο εκτελεστικό κομμάτι και στις διαδικασίες της λήψης των αποφάσεων.

Ο συμμετέχων Σ4 (κ. Κορομάντζος) είναι ο Αντιδήμαρχος Δημοτικής Αστυνομίας και Κοινοχρήστων Χώρων στο Δήμο Αθηναίων. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εντάσσονται τα προαναφερθέντα (ο Έλεγχος των Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος, η Στάθμευση στην πόλη των Αθηνών και άλλες βάσει του Ν. 3731/2008). Ο ρόλος του στο στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου είναι ενεργός.

Τέλος, η συμμετέχουσα Σ5 (κ. Γαλώνη) προΐσταται του Τμήματος Στρατηγικού Σχεδιασμού και Προγραμματισμού της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού, Ανθεκτικότητας, Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης, με αρμοδιότητες όπως ορίζονται από

τον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών του Δήμου (ΦΕΚ 5713 Β'/19-12-2018). Η εμπειρία της στον στρατηγικό σχεδιασμό αφορά διοικητικές διαδικασίες, πηγές χρηματοδότησης αναπτυξιακών προγραμμάτων, το Τεχνικό Πρόγραμμα, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου και άλλα.

5.2 Θεματικός άξονας 1. Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα

Στη συνέχεια της συνέντευξης, οι ερωτώμενοι ρωτήθηκαν αν ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να έχει εφαρμογή σε οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Επίσης, ρωτήθηκαν γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής. Σύμφωνα με την τοποθέτηση των ερωτώμενων στο ζήτημα, ο στρατηγικός σχεδιασμός υφίσταται ως έννοια στο δημόσιο, αλλά τα βήματα που έχουν γίνει προς την υλοποίηση του είναι σχετικά αργά. Επισημαίνεται σαφώς πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί σπουδαίο εργαλείο στην μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη στόχευση της διοίκησης του οργανισμού.

«Η αλήθεια είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ενώ υπάρχει σαν έμπνευση και σαν πρόβλεψη εδώ και αρκετά χρόνια, δεν ήταν πανάκια στο δημόσιο, δειλά- δειλά έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια» (Σ1)

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάθε φορέα, αναφέρεται στην μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη στόχευση της διοίκησης του οργανισμού, έτσι ώστε να καθορίζονται οι κατευθύνσεις και οι προτεραιότητες του, καταρτίζοντας παράλληλα και τα εργαλεία με τις μεθόδους μέτρησης των αποτελεσμάτων» (Σ2)

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φάνηκε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός υιοθετείται σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη στη δημόσια διοίκηση, με την Ελλάδα να υιοθετεί το μοντέλο της Γαλλίας σε θέματα δημόσιας διοίκησης. Μάλιστα, στους ΟΤΑ, στο στρατό και στη Δημοτική Αστυνομία τα επιχειρησιακά σχέδια εμπεριέχουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως άξονα τους, αντίθετα με το λοιπό δημόσιο όπου η εφαρμογή είναι ανεπαρκής. Βασικά αίτια αυτής της ανεπάρκειας αναφέρουν οι συμμετέχοντες τις παθογένειες, την ασάφεια της στοχοθεσίας, την απουσία ή την παραμέληση των δεικτών μέτρησης επίτευξης των στόχων, την πολυπλοκότητα των

υπηρεσιών, τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς), την οργανωσιακή κουλτούρα κ.ά. Όπως τόνισαν στις απαντήσεις τους, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, αρκεί να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα.

«Υιοθετώντας η Ελλάδα το μοντέλο της Γαλλίας, διότι συνεργάζεται η Χώρα μας με τη γαλλική κυβέρνηση σε θέματα δημόσιας διοίκησης, ένα μεγάλο κομμάτι είναι αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού σε συνεργασία με την Expertise France...το πλαίσιο υπάρχει από το 2004, στους ΟΤΑ ωστόσο, παρατηρείται το ευχάριστο παράδοξο ότι, έχουν υπηρεσιακά σχέδια που συμπεριλαμβάνει κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού, σε αντίθεση με το λοιπό δημόσιο που δεν έχει εφαρμοσθεί. Ο λόγος τώρα έγκειται σε παθογένειες» (Σ1).

«Ο Δημόσιος Τομέας διαφέρει θεμελιωδώς από τον Ιδιωτικό Τομέα στην βασική τους στόχευση: Ο δημόσιος τομέας έχει ως κύρια προτεραιότητα την προστασία του δημοσίου αγαθού και την εξυπηρέτηση του πολίτη, ενώ ο ιδιωτικός τομέας την κερδοφορία. Οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης μπορούν να εφαρμόζονται σε κάθε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό. Απλώς, κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα...Η ελλιπής εφαρμογή μοντέλων στρατηγικής διοίκησης σε πολλούς δημόσιους φορείς, πιστεύω ότι οφείλεται στην ασάφεια της στοχοθεσίας και στην απουσία ή την παραμέληση των δεικτών μέτρησης επίτευξης των στόχων...υπάρχουν δημόσιες οργανώσεις, όπως πχ το στράτευμα, όπου ανέκαθεν εφαρμόζονταν συστήματα στρατηγικής διοίκησης, με επιτυχία» (Σ2)

«Ο Δημόσιος Τομέας σαφέστατα διαφέρει από τον Ιδιωτικό Τομέα... Η Δημοτική Αστυνομία είναι μία Υπηρεσία που λειτουργεί βάση σχεδιασμού, οπότε η ένταξη της στο Στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο εύκολη και την αντιλαμβάνεσαι άμεσα... Ο λόγος που δεν είχε έρθει στην επιφάνεια ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο τομέα είναι η πολυπλοκότητα των υπηρεσιών και ο όχι τόσο σωστός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων τους» (Σ3)

«Ο ιδιωτικός τομέας εξ αρχής, έχει ένα και μόνο κεντρικό σκοπό. Την αύξηση του κέρδους. Είναι μία σωστή λογική και κατεύθυνση, που μπορεί να ακολουθήσει και ο Δημόσιος Τομέας, ο οποίος όμως έχει να αντιμετωπίσει πιο σύνθετες καταστάσεις. Στο Δημόσιο πρέπει να υπάρχει ισονομία, δικαιοσύνη, ικανοποίηση του πολίτη και σταδιακή πρόοδος στην προσφορά αγαθών και ποιότητας ζωής. Στρατηγικός Σχεδιασμός στο

Δημόσιο κι ιδιαίτερα στο Δήμο της Αθήνας, υπήρχε και υπάρχει η αποτελεσματικότητά του όμως κυρίως τα προηγούμενα χρόνια οφείλεται στην πολυπλοκότητα του δημόσιου βίου» (Σ4).

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού είτε δημοσίου είτε ιδιωτικού. Φυσικά και έχει εφαρμογή σε δημόσιους οργανισμούς και δομές, άλλοτε με επιτυχία άλλοτε όχι, όπως συμβαίνει και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ωστόσο, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα διαφορετικά χαρακτηριστικά ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού οργανισμού, όπως η αποστολή του και οι αποδέκτες των υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινοι και οικονομικοί), η οργανωσιακή κουλτούρα κ.ά.» (Σ5)

5.3 Θεματικός άξονας 2. Εμπόδια στην οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις και τρόποι αντιμετώπισης

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι ζητήθηκε στην ερώτηση 3 της συνέντευξης να αναφέρουν αν υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις. Ακόμη, ζητήθηκε να απαντήσουν από πού προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται και αν μπορούν να εξαλειφθούν. Από τις απαντήσεις τους φάνηκε πως υπάρχουν παθογένειες γραφειοκρατίας και αποφάσεων πολιτικής ηγεσίας, παθογένειες που σχετίζονται με τη συνολική κοινωνικοπολιτική εξέλιξη της χώρας μας, την νοοτροπία και την αποφυγή της αξιοκρατίας γενικότερα, την απουσία ορθολογικών συστημάτων και χρήση αντικειμενικών κριτηρίων κατά την οργάνωση και τη λειτουργία φορέων ή διοικητικών μονάδων, την απουσία ανατροφοδότησης, την έλλειψη ενός κεντρικού συντονισμού σε καίρια θέματα, την πολυνομία, καθώς και τη σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών. Όπως υποστηρίζουν οι συμμετέχοντες, οι παθογένειες μπορούν να εξαλειφθούν, αρκεί να υπάρχει πολιτική βούληση κι οι ανάλογες ρυθμιστικές και κανονιστικές αποφάσεις, σωστός συντονισμός και απαλλαγή από μικροκομματικά συμφέροντα.

«Οι παθογένειες γραφειοκρατίας, αποφάσεων πολιτικής ηγεσίας που δε βοηθάνε να προχωρήσει, κάτι που φαίνεται ν' αλλάζει τα τελευταία χρόνια στα περισσότερα κομμάτια του δημοσίου» (Σ1)

«Δεν νομίζω ότι οι παθογένειες των ΟΤΑ διαφέρουν από εκείνες του στενού ή ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, ούτε καν από τον ιδιωτικό τομέα της χώρας μας. Σχετίζονται με τη συνολική κοινωνικοπολιτική εξέλιξη της πατρίδας μας, την νοοτροπία και την αποφυγή της αξιοκρατίας γενικότερα. Δεν υπάρχει διάθεση για εφαρμογή ορθολογικών συστημάτων και χρήση αντικειμενικών κριτηρίων κατά την οργάνωση και τη λειτουργία φορέων ή διοικητικών μονάδων. Η έννοια της ανατροφοδότησης δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στον τόπο μας» (Σ2)

«Οι παθογένειες του Δημόσιου Τομέα ακολουθούν και τους ΟΤΑ...Αυτές προέρχονται κυρίως από τις πελατειακές σχέσεις κυρίως του παρελθόντος κι εν συνεχεία λόγω του πολιτικού κόστους που μπορεί να έχουν κάποιες αποφάσεις. Είναι προφανές ότι μπορούν να εξαλειφθούν, αρκεί να υπάρχει πολιτική βούληση κι οι ανάλογες ρυθμιστικές και κανονιστικές αποφάσεις» (Σ3)

«Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που έχω εντοπίσει μέσα από την εμπειρία μου, είναι η έλλειψη ενός κεντρικού συντονισμού σε καίρια θέματα. Με ένα σωστό συντονισμό και απαλλαγή από μικροκομματικά συμφέροντα οι παθογένειες μπορούν να μειωθούν στο ελάχιστο» (Σ4)

«Η πολυνομία, η σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών, η υφιστάμενη γραφειοκρατία» (Σ5)

5.4 Θεματικός άξονας 3. Οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου της Αθήνας και οι καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας

Στον τρίτο θεματικό άξονα, οι ερωτώμενοι ζητήθηκε να αναφέρουν ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας, ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης και πόσο αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες. Οι απαντήσεις τους ανέδειξαν πως βασικοί πυλώνες είναι η προστασία του περιβάλλοντος και η βελτίωση της ποιότητας ζωής, η ενίσχυση της κοινωνικής μέριμνας και των μέτρων για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, η οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση, καθώς και η εσωτερική

ανάπτυξη του Δήμου. Βασικοί παράγοντες επιτυχίας για τον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης αναφέρθηκε πως είναι η στοχοθεσία, τα στελέχη και γενικά το ικανό προσωπικό, η σαφήνεια στις εντολές από πάνω προς τα κάτω, το σωστό οργανόγραμμα και η τήρηση στα χρονοδιαγράμματα, ο συντονισμός και η οργάνωση, η ορθή διαχείριση των πόρων, η απλοποίηση των διαδικασιών, καθώς και η τεχνολογία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

«Η στοχοθεσία, ο προσδιορισμός δηλαδή των σαφών και προσδιορισμένων στόχων στα πλαίσια του οργανογράμματος και φυσικά τα στελέχη. Επίσης να υπάρχει σαφήνεια στις εντολές από πάνω προς τα κάτω» (Σ1)

«Σύμφωνα με το τελευταίο 5ετές επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου μας (ΠΔΣ 2130/2016), έχουν καθοριστεί οι εξής τέσσερις (4) βασικοί πυλώνες (άξονες) ανάπτυξης της δράσης του φορέα: Άξονας 1 - Προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση της ποιότητας ζωής, Άξονας 2 - Ενίσχυση της κοινωνικής μέριμνας και των μέτρων για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, Άξονας 3 - Οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση, Άξονας 4 Εσωτερική Ανάπτυξη του Δήμου» (Σ2)

«Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός βασίζεται εν πολλοίς στη τεχνολογία, στο έμπυχο υλικό (προσωπικό) και στο σωστό οργανόγραμμα και χρονοδιάγραμμα. Πιστεύω ότι τα δύο τελευταία κρίνουν και την επιτυχία ή αποτυχία του στρ. σχεδιασμού της Πόλης. Για παράδειγμα, αυτή την περίοδο ο Δήμος Αθηναίων εφαρμόζει μέτρα για τον «Μεγάλο Περίπατο» στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας και συγκεκριμένα στην Πλατεία Συντάγματος και στην οδό Πανεπιστημίου, το έργο θα πρέπει να αποπερατωθεί εντός του 2022. Εάν επιτευχθεί εντός του χρονοδιαγράμματος ή κοντά τότε προχωράει ο σχεδιασμός κανονικά στην πορεία προς μία πράσινη πόλη, οπότε ο σχεδιασμός κρίνεται επιτυχής με αποτέλεσμα να μειώνονται οι παθογένειες» (Σ3)

«Συντονισμός και Οργάνωση- Τεχνολογία- Ικανό προσωπικό. Το τρίπτυχο αυτό μπορεί ν απογειώσει μία πόλη σαν την Αθήνα, αποφεύγοντας πολλές παθογένειες» (Σ4)

«Η βιώσιμη ανάπτυξη, η ανθεκτικότητα, η «έξυπνη» πόλη, η ασφάλεια, η καθαριότητα, η προσβασιμότητα, το πράσινο, ο φωτισμός, η επιχειρηματικότητα, η φροντίδα των ζώων. Η ορθή διαχείριση των πόρων, η απλοποίηση των διαδικασιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρώ ότι μπορούν να κρίνουν την επιτυχία» (Σ5)

5.5 Θεματικός άξονας 4. Επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας του Covid στην αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη

Στον επόμενο θεματικό άξονα, οι ερωτώμενοι σχολίασαν κατά πόσο η οικονομική κρίση και η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φάνηκε πως η επίδραση είναι εμφανής, ιδίως στον σχεδιασμό των ΟΤΑ, επιφέροντας καθυστερήσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό και αποτρέποντας επενδυτικά σχέδια, αλλά από την άλλη η πανδημία επιτάχυνε τις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού.

«Σίγουρη απάντηση είναι πώς την επηρέασε. Δεν είναι a la carte αν το έκανε θετικά ή αρνητικά.... Το σίγουρο όμως είναι ότι επηρέασε πάρα πολύ το planning των ΟΤΑ». (Σ1)

«Η 10ετής οικονομική κρίση όπως και η Πανδημία (πλέον, και η εξελισσόμενη γεωπολιτική κρίση στην Ευρασία), έχουν ανατρέψει τόσο τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και κάθε έκτακτο σχέδιο που προσαρμόζεται και υλοποιείται, καθιστώντας τα μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα πλάνα ανέφικτα και ανεπίκαιρα». (Σ2)

«Τόσο η δημόσιο- οικονομική κρίση όπως και η Πανδημία, έχουν καθυστερήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό». (Σ3)

«Δυστυχώς κι οι δύο κρίσεις επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τα δρώμενα της πόλης. Χτυπήθηκε ο επιχειρηματικός τομέας, το ποιοτικό βιοτικό επίπεδο των κατοίκων έφθασε σε επίπεδο κατάρρευσης και πολλές αποφάσεις για την συνολική άνοδο της πόλης αναγκαστικά καθυστέρησαν, αποτρέποντας επενδυτικά σχέδια τα οποία είχαν υπολογισθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό» (Σ4)

«Η οικονομική κρίση και η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασαν τον στρατηγικό σχεδιασμό για την πόλη, καθώς τόσο οι προτεραιότητες όσο και οι πολιτικές προσαρμόστηκαν ανάλογα με τα κρίσιμα ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του Δήμου, αναπτύχθηκαν συστηματικά ψηφιακές υπηρεσίες που διευκολύνουν την καθημερινότητα των πολιτών, μειώνουν τη γραφειοκρατία και ανταποκρίθηκαν άμεσα

στις ανάγκες που δημιουργήσαν οι περιορισμοί στην κυκλοφορία λόγω της πανδημίας»
(Σ5)

5.6 Θεματικός άξονας 5. Ο ρόλος της ψηφιοποίησης στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης

Περνώντας στον ρόλο της ψηφιοποίησης, ζητήθηκε στη συνέχεια από τους ερωτώμενους να εκφράσουν την άποψη τους αναφορικά με το αν η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4ης βιομηχανικής επανάστασης συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης, εστιάζοντας στη σχέση πολίτη και δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, τονίστηκε ο σημαντικός ρόλος της ψηφιοποίησης και των τεχνολογικών εφαρμογών, ιδίως μέσα στην πανδημία, προσφέροντας οφέλη για τους εργαζομένους, τους φορείς και τους πολίτες. Μέσα από την ψηφιοποίηση μετασχηματίζεται η σχέση πολίτη-δήμου ενισχύοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια στη συναλλαγή. Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή απαιτεί «έξυπνες» πόλεις για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Συνάμα, η τηλεργασία είναι δείγμα μετάβασης στην ψηφιακή εποχή. Επισημάνθηκε επίσης ότι η υιοθέτηση των τεχνολογικών εργαλείων εμπεριέχει κινδύνους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

«Απόλυτα. Το κομμάτι των τεχνολογικών εφαρμογών και δει της ψηφιοποίησης των δεδομένων, αφενός μεν δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους και στους φορείς να τα χρησιμοποιήσουν, ως προς την επίτευξη των στόχων του σχεδιασμού και από την άλλη στους πολίτες, χωρίς γραφειοκρατικό βάρος και ταλαιπωρία, να έχουν άμεση πρόσβαση στη πληροφορία» (Σ1)

«Σε μια κοινωνία που πάσχει από έλλειψη ή ελλειμματική εφαρμογή υφιστάμενων θεσμών και κανόνων, κάθε μέθοδος και εργαλείο που αποδίδει διαφάνεια και δυνατότητες μέτρησης δεδομένων, τήρησης χρονοπρογραμματισμού κλπ, είναι βοηθητική. Η τεχνολογία, πάντως, χρειάζεται προσοχή στην εφαρμογή και νέους ισχυρούς θεσμούς ελέγχου, διότι αφενός εμπεριέχει ποικίλους κινδύνους, αφετέρου δεν είναι πανάκεια» (Σ2)

«Η τεχνολογία είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες οπότε θεωρώ πως ναι βοηθάει τα μέγιστα σε κάθε επίπεδο» (Σ3)

«Είχα την τιμή να διατελέσω επί σειρά ετών Αντιδήμαρχος καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στο Δήμο της Αθήνας. Πρέπει να επιδιώξουμε όσο το δυνατόν λιγότερη επαφή των πολιτών με το κράτος, απλουστεύοντας τις διαδικασίες, δίνοντας τη δυνατότητα υποβολής δικαιολογητικών και αιτήσεων μέσω του διαδικτύου. Είναι κάτι που πλέον στο Δήμο της Αθήνας λειτουργεί με μεγάλη επιτυχία, καθώς εκμεταλλευτήκαμε την Covid περίοδο, ώστε να τελειοποιήσουμε τον ψηφιακό κόσμο του Δήμου μας, ακολουθώντας κατά γράμμα τον αρχικό σχεδιασμό μας. Αυτό αποδεικνύει, ότι ένας σωστός σχεδιασμός είναι ικανός να αντιπαρέλθει οποιαδήποτε δυσκολία, όσο σφοδρή και ξαφνική κι αν είναι» (Σ4)

«Θεωρώ ότι η εντατική και συστηματική ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια παίζει καθοριστικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό για τις πόλεις, καθώς μετασχηματίζεται η σχέση πολίτη-δήμου ενισχύοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια στη συναλλαγή. Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή απαιτεί «έξυπνες» πόλεις για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Και η τηλεργασία είναι δείγμα μετάβασης στην ψηφιακή εποχή» (Σ5)

5.7 Θεματικός άξονας 6. Αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη και ο ρόλος των πολιτών

Ο έκτος θεματικός άξονας εστίασε αρχικά στις αλλαγές που οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως πρέπει να γίνουν στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη. Από τις απαντήσεις φάνηκε πως γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια στο Δήμο προς την κατεύθυνση αυτή, παρά την επίδραση των δυο τελευταίων κρίσεων στο οικονομικό σκέλος. Στην παρούσα φάση φαίνεται να ενδυναμώνεται το δημιουργικό σκέλος του στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά δυστυχώς δεν είναι ολιστικά αντιληπτό από τους πολίτες. Ο Δήμος Αθηναίων σχεδιάζει τη μετάβαση σε μία πράσινη και ψηφιακή πόλη, στοχεύοντας στη μείωση αερίων του θερμοκηπίου και στην ευαισθητοποίηση των πολιτών, μέσα από σχετικές δράσεις. Επίσης, ο Δήμος συμμετέχει σε διεθνή φόρουμ και δίκτυα, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και πρακτικές με άλλες πόλεις, όπως το δίκτυο C40, το θεματικό δίκτυο Cool Cities, το δίκτυο 100 Ανθεκτικών Πόλεων 100 Resilient Cities. Η μετατροπή της πόλης σε «έξυπνη» πράσινη πόλη είναι ένα εγχείρημα που απαιτεί σχεδιασμό σε ευρύτερη,

περιφερειακή βάση και όχι μόνο από τον Δήμο. Αναμφισβήτητα, η νοοτροπία των πολιτών είναι αυτή που θα πρέπει πρωτίστως να αλλάξει για να μπορέσει να μεταμορφωθεί η Αθήνα σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη. Επίσης, σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των αλλαγών προς μία έξυπνη - πράσινη πόλη είναι η ανάδειξη της πόλης ως ιστορικό – πολιτιστικό κέντρο.

«Πιστεύω ότι γίνεται μία μεγάλη προσπάθεια ειδικά από το Δήμο Αθηναίων. Πρόκειται για μία πόλη με τεράστια ιστορία, οπότε είναι φυσικό να δίνεται τεράστιο βάρος τόσο τουριστικό κομμάτι, όσο και στο οικονομικό αλλά και στην κοινωνική και εξυπηρέτηση. Το να συγκρίνουμε το Δήμο της Αθήνας με άλλους Δήμους που ίσως φαίνεται ότι έχουν πετύχει περισσότερα, όπως ο Δήμος Τρικκαίων είναι ατυχές διότι πρόκειται για διαφορετικά μεγέθη... Ειδικά μετά τις δύο τελευταίες κρίσεις το στοίχημα ήταν εντελώς διαφορετικό. Ήταν να σταθούν οι πόλεις στα πόδια τους, η έμφαση ήταν σε οικονομικό σκέλος τώρα πλέον μπαίνουμε στο δημιουργικό. Εδώ βρίσκεται άλλη μία παθογένεια του κόσμου που δεν μπορεί να δει τα καλά που έχουν γίνει» (Σ1)

«Η αντιμετώπιση της μόλυνσης, η μετατροπή της πόλης σε «έξυπνη» πράσινη πόλη είναι στόχοι που δεν μπορούν να θεσμοθετηθούν και δρομολογηθούν από έναν Δήμο, καθόσον δεν υπάρχει Μητροπολιτικός Δήμος στην Αθήνα (που να έχει τις αναγκαίες αρμοδιότητες). Η Αθήνα είναι ένα Εθνικό Θέμα και το μέλλον της θα πρέπει να σχεδιαστεί από ένα ευρύτερο forum, μια περιφερειακή συνέλευση» (Σ2).

«Αυτό που πρέπει να αλλάξει κυρίως είναι η νοοτροπία των πολιτών... Δυστυχώς η έλλειψη παιδείας και κοινωνικής συνείδησης έχει οδηγήσει στη σημερινή κατάσταση».
(Σ3)

«Τα τελευταία χρόνια η Αθήνα ανεβαίνει και θα συνεχίσει να ανεβαίνει, κάτι που μαρτυρούν τα έργα που γίνονται καθημερινά και την αύξηση της επιχειρηματικότητας στο ιστορικό κέντρο. Έμπνευσή μας είναι κάθε Χώρα που έχει αναδείξει την πρωτεύουσά της σε πολιτιστικό κέντρο» (Σ4).

«Ο Δήμος Αθηναίων λαμβάνει μέτρα για τη μετάβαση σε μία πράσινη και ψηφιακή πόλη, με στόχο τη μείωση αερίων του θερμοκηπίου και την ευαισθητοποίηση των πολιτών. Σχετικές δράσεις είναι σε εξέλιξη μέσω του τεχνικού προγράμματος, του σχεδίου ολοκληρωμένων αστικών παρεμβάσεων, της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και της στρατηγικής ανθεκτικότητας του Δήμου. Ο Δήμος συμμετέχει σε διεθνή φόρουμ και δίκτυα, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και πρακτικές με άλλες πόλεις, όπως το δίκτυο

C40, το θεματικό δίκτυο Cool Cities, το δίκτυο 100 Ανθεκτικών Πόλεων 100 Resilient Cities» (Σ5)

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι ζητήθηκε να αναφέρουν πώς επηρεάζει η πολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας τη μεταμόρφωση της πόλης και αν υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος προκειμένου να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή. Οι απαντήσεις ανέδειξαν πως αυτό είναι εφικτό, μέσα από το εξειδικευμένο προσωπικό (μηχανικούς), την ψηφιοποίηση, τη συμβολή της ΕΕ, και φυσικά του ίδιου του Δήμου. Σημαντικό είναι να αγαπήσουν οι πολίτες την πόλη τους ώστε να μπορέσει το μέλλον της να γίνει πιο αειφόρο, μέσα από τη σωστή χρήση των χώρων και την εξοικονόμηση χώρων για τη δημιουργία πράσινου, όπως τα «πάρκα τσέπης». Χρειάζονται ριζικές αποφάσεις που θα μεταμορφώσουν πλήρως την εικόνα της πόλης.

«Είναι σίγουρο ότι μπορεί να επιτευχθεί αυτός ο στόχος...θέλει ενίσχυση οπωσδήποτε, σε εξειδικευμένο προσωπικό (μηχανικούς) και ένα τεράστιο άνοιγμα ψηφιοποίησης για να βοηθηθεί η διαδικασία. Προφανώς υπάρχουν και τα προγράμματα και από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από την εκάστοτε βούληση του Δημάρχου... Δίνονται άπειρες ευκαιρίες σε αυτό το κομμάτι, της ανάπτυξης των smart cities, των έξυπνων εφαρμογών, έτσι ώστε αυτό να φτάνει στο δημότη και στον πολίτη σαν ευκολία, πιστεύω ότι ναι υπάρχει η δυνατότητα με τα κατάλληλα εργαλεία». (Σ1)

«Δεν πιστεύω ότι το πρόβλημα της Αθήνας είναι ο χώρος. Η πόλη έχει τον δικό της χαρακτήρα, και τα σημάδια της φυσικά και πάνω σε αυτόν θεωρώ ότι θα πρέπει να διαμορφωθεί η επόμενη της ημέρα. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αγαπήσουμε αυτή την πόλη όπως είναι, με τις ομορφιές και τις ασχήμιες της και κατόπιν να καθορίζουμε το μέλλον της» (Σ2)

«Δυστυχώς η πόλη των Αθηνών δε φημίζεται για τη σωστά δομημένη ρυμοτομία της. Παρ' όλα αυτά όμως τα τελευταία χρόνια υπάρχει η διάθεση και γίνονται κινήσεις για τη σωστή χρήση χώρων (οικόπεδα, εγκαταλελειμμένα κτίρια κ.α.), όπως και την εξοικονόμηση χώρων για περισσότερο πράσινο (Μεγάλος Περίπατος, Διπλή Αναβάθμιση Λεωφ. Αλεξάνδρας- Βοτανικού)» (Σ3).

«Η διαχείριση των υδάτινων πόρων, του πρασίνου, των απορριμμάτων, η κλιματική αλλαγή και η ρύπανση είναι σημαντικά προβλήματα της καθημερινότητας...η δομή της πόλης δεν βοηθάει στην αποσυμφόρηση αυτών των προβλημάτων. Για να μεταβούμε σε

κάτι καινούριο πρέπει να παρθούν αποφάσεις οι οποίες θα μετατρέψουν ριζικά την εικόνα. Μία από αυτές τις αποφάσεις ήταν κι ο μεγάλος περίπατος κι η διπλή ανάπλαση, αποφάσεις οι οποίες μεταμορφώνουν πλήρως την εικόνα της πόλης». (Σ4)

«Ο Δήμος Αθηναίων έχει σχέδιο για την απόδοση ελεύθερου χώρου στις γειτονιές της πόλης και τη δημιουργία χώρων πρασίνου σε πυκνοκατοικημένες περιοχές όπου ο δημόσιος χώρος είναι περιορισμένος. Η δημιουργία «πάρκων τσέπης», για παράδειγμα, εντάσσεται σε αυτό τον σχεδιασμό. Μέχρι σήμερα ο Δήμος έχει δημιουργήσει οχτώ πάρκα τσέπης, χωρίς κόστος για τους δημότες, μέσω του προγράμματος «Υιοθέτησε την Πόλη σου» (Σ5)

Οι συμμετέχοντες τόνισαν στη συνέχεια τη σημασία ανάδειξης του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας. Βαρύτητα δόθηκε στην σπουδαιότητα συμπράξεων, στις στοχευμένες δράσεις, αλλά και στο ρόλο της Δημοτικής Αστυνομίας στην επίτευξη καθαριότητας, ασφάλειας και άνεσης για τον πολίτη και τον επισκέπτη της πόλης. Ακόμη, έμφαση δόθηκε στις παρεμβάσεις σε σημαντικούς τομείς για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και της εικόνας της πόλης, την προώθηση του αστικού τουρισμού, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, τη δημιουργία χώρων πρασίνου, την αστική αναζωογόνηση.

«Χρειάζεται σύμπραξη των καθ' είδη αρμόδιων υπουργείων, ΟΤΑ (Δήμων και περιφέρειας)». (Σ1)

«Η Αθήνα δεν έχει ανάγκη κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια για να αναδειχθούν τα προτερήματά της. Στοχευμένες δράσεις χρειάζονται ώστε να γίνει πιο καθαρή, τεχνολογικά προοδευμένη και πιο φιλική στον κάτοικο και τον επισκέπτη» (Σ2)

«Ο πολίτης και ο επισκέπτης θέλουν να νιώθουν καθαριότητα, ασφάλεια και άνεση μετακίνησης. Στα δύο τελευταία η Δημοτική Αστυνομία μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα, το έχει αποδείξει άλλωστε». (Σ3)

«Η ασφάλεια και η άνετη μετακίνηση μπορούν να βοηθήσουν στην ανάδειξη όλων αυτών και για τα δύο μπορώ να εγγυηθώ καθώς η Δημοτική Αστυνομία βρίσκεται καθημερινά επί ποδός και με το προσωπικό της διασφαλίζουν την καθημερινότητα των πολιτών και των επισκεπτών». (Σ4)

«Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Δήμου έχει αναπτύξει δράσεις για την οικονομική κοινωνική και αστική ανάπτυξη, αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της πρωτεύουσας με παρεμβάσεις σε σημαντικούς τομείς για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και της εικόνας της πόλης, την προώθηση του αστικού τουρισμού, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, τη δημιουργία χώρων πρασίνου, την αστική αναζωογόνηση» (Σ5)

Σημαντικό ρόλο απέδωσαν οι συμμετέχοντες της έρευνας και στο ρόλο που έχουν οι πολίτες της Αθήνας. Στο σημείο αυτό της συνέντευξης, τους ζητήθηκε να αναφέρουν ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνουν από τους δημότες της πόλης, πώς οραματίζονται οι πολίτες μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια, από πού λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών και τι ρόλο παίζει η έννοια του Συμμετοχικού Προϋπολογισμού. Από τις απαντήσεις φάνηκε πως ο κόσμος αναγνωρίζει τις ενέργειες που γίνονται, όπως για την καθαριότητα, αλλά υπάρχουν και αντιδράσεις και παράπονα, όπως για τον Μεγάλο Περίπατο. Βαρύτητα απέδωσαν οι συμμετέχοντες στην σωστή επικοινωνία με τον κόσμο, στο διάλογο και στην αλληλεπίδραση, μέσω θεματικών διαβουλεύσεων, όπως για παράδειγμα μέσω του Σχεδίου Βιώσιμης Κινητικότητας του Δήμου. Ο συμμετοχικός προϋπολογισμός μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην ενδυνάμωση της συμμετοχικότητας όλων.

«Πιστεύω ότι ο κόσμος τα καλώς καμωμένα τα επικροτεί, καθαριότητα για παράδειγμα, ένας τομέας που τελευταία στην Αθήνα έχει ξεχωρίσει, το βλέπω και ως πολίτης αλλά και ως υπάλληλος του Υπουργείου. Από την άλλη είναι θέματα που δημιουργούν πολλές αντιδράσεις όπως ο Μεγάλος Περίπατος. Είναι πάλι ανάλογα το στρατηγικό σχεδιασμό και το επικοινωνιακό κομμάτι. Πως το επικοινωνείς στον πολίτη-δημότη. Παράπονα υπάρχουν στη δεύτερη περίπτωση, θρίαμβοι στην πρώτη. Είναι ανάλογα το θέμα. Ο συμμετοχικός προϋπολογισμός θα μπορούσε να βοηθήσει, αλλά δεν πιστεύω ότι είμαστε αρκετά ώριμοι» (Σ1).

«Η υποβάθμιση της Αθήνας εδώ και πολλές δεκαετίες σχετίζεται άμεσα με την αλλοτρίωση των παλιών «γειτονιών» κλπ, τουτέστιν με την έλλειψη επικοινωνίας. Η σύνδεση των οργανώσεων της Κοινωνίας Πολιτών με τους δημόσιους (αλλά και ιδιωτικούς φορείς) σε τοπικό επίπεδο και η θεσμοθέτηση διαλόγου και αλληλεπίδρασης έχουν μεγάλη σημασία για το αύριο της πόλης» (Σ2).

«Σαν διευθυντής της Δημοτικής Αστυνομίας της Αθήνας, γίνομαι καθημερινά δέκτης καταγγελιών και παραπόνων για διάφορα θέματα, πολλά από αυτά σοβαρά και αρκετά απλές καταγγελίες ... πιστεύω ότι ο Συμμετοχικός Προϋπολογισμός βοηθάει σε μεγάλο βαθμό, άλλωστε όλοι οι δημοτικοί αστυνομικοί είμαστε σε άμεση επαφή με τον πολίτη στην καθημερινότητα μας». (Σ3)

«Ο Συμμετοχικός Προϋπολογισμός είναι ένα από τα συστατικά που ο νυν Δήμαρχος Αθηναίων χρησιμοποιεί κατά κόρων και αυτό μας βοηθά να δρούμε άμεσα στα προβλήματα των πολιτών.» (Σ4)

«Η συμμετοχή των δημοτών είναι σημαντική για την επιτυχία έργων για την πράσινη και έξυπνη πόλη και πραγματοποιείται μέσω θεματικών διαβουλεύσεων...για παράδειγμα μέσω του Σχεδίου Βιώσιμης Κινητικότητας του Δήμου. Το ίδιο ισχύει και για τον συμμετοχικό προϋπολογισμό». (Σ5)

Ένα ακόμη σημείο που θίχθηκε στο σημείο αυτό της έρευνας ήταν το πώς σκέφτονται οι ερωτώμενοι να αντιμετωπίσουν το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση του. Έμφαση δόθηκε στις δράσεις ενίσχυσης της τοπικής επιχειρηματικότητας, ιδίως μέσα από τη συμβολή των ΟΤΑ, στην αστυνόμευση και στον φωτισμό, στην ανάγκη για έναν συνολικό σχεδιασμό, στο ενδιαφέρον των πολιτών για τη γειτονιά τους, ενώ συνάμα τονίσθηκε και η σημασία της προσέλκυσης επενδύσεων.

«Με δράσεις ενίσχυσης της τοπικής επιχειρηματικότητας και από την πλευρά των ΟΤΑ, όπως για παράδειγμα ο επαρκής φωτισμός και δράσεις που κρατάνε τη περιοχή ζωντανή. Πραγματικά οι πλατείες όπως πχ η πλατεία Κλαυθμώνος έχουν κατακτήσει άνδρα τοξικομανών. Θέλει δράσεις, δε είναι μόνο το κομμάτι της αστυνόμευσης, ώστε να έχουμε ανοιχτά καταστήματα και φωτισμός το σημαντικότερο όλων». (Σ1)

«Το συγκεκριμένο ζήτημα σχετίζεται με την έλλειψη ενός συνολικότερου σχεδίου αλλά και ενδιαφέροντος των απλών πολιτών για τη γειτονιά» (Σ2).

«Θα έλεγα την αύξηση του αισθήματος ασφαλείας και ποιότητας, για την προσέλκυση επενδύσεων». (Σ3)

«Τα τελευταία χρόνια με την αύξηση της αστυνόμευσης και την συνεχόμενη προβολή της πόλης και των έργων που γίνονται σε αυτή, παρουσιάζεται ένα πρόσφορο έδαφος

που έλκει επενδυτές, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην άνθηση της επιχειρηματικότητας, ξανά στο κέντρο της Αθήνας». (Σ4)

«Το πλαίσιο δράσης για την τόνωση της τοπικής ανάπτυξης και τη στήριξη της εμπορικής δραστηριότητας στην περιοχή του Δήμου εντάσσεται στις προγραμματικές επιλογές της δημοτικής αρχής» (Σ5)

5.8 Θεματικός άξονας 7. Το μέλλον της πόλης μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τα οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον

Ολοκληρώνοντας την διαδικασία της συνέντευξης, οι συμμετέχοντες τοποθετήθηκαν ως προς το πώς βλέπουν το μέλλον της πόλης μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τόνισαν τα οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον. Οι ερωτώμενοι βλέπουν το μέλλον της Αθήνας μέσα από την ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης από την πολιτική ηγεσία, την θέσπιση προτεραιοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο για την άρτια αξιοποίηση των πολλών και αξιόλογων χώρων της πόλης, με ανάγκη έμφασης στους αθλητικούς χώρους όπου υπάρχουν ελλείψεις, την αποπεράτωση των «πράσινων» έργων, την ενδυνάμωση της κοινωνικής συναίνεσης, και εν τέλει την μετατροπή της Αθήνας σε μία πράσινη- έξυπνη πόλη, την οποία ο επισκέπτης αλλά και ο μόνιμος κάτοικος θα επιθυμεί να περπατήσει, να εξερευνήσει αλλά και να επενδύσει.

«Ο σχεδιασμός του υπουργείου είναι να ενισχυθεί η τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας» (Σ1)

«Η πόλη διαθέτει ήδη πληθώρα μοναδικών παγκοσμίως αρχαιολογικών χώρων, αξιοθέατων και εκσυγχρονισμένων μουσείων. Επίσης, υφίστανται επαρκείς χώροι πολιτιστικών δράσεων, πολυχώροι, θέατρα, συνεδριακά κέντρα κλπ. Ανακαινίζονται μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και δημιουργούνται διαρκώς νέες, ενώ σχεδιάζονται αθλητικές εγκαταστάσεις (τομέα όπου όντως υπάρχουν ελλείψεις). Εφόσον οργανωθεί μια ευρύτερη συζήτηση σε περιφερειακό επίπεδο για τις προτεραιότητες των επόμενων 10ετιών, η κοινωνία θα μπορούσε να αδράξει σημαντικά οφέλη» (Σ2)

«Η συνολική αξιοποίηση και ανάδειξη των χώρων της πόλης (αρχαιολογικών, μουσείων κ.α.) σε συνδυασμό με την αποπεράτωση των «πράσινων» έργων, με αύξηση της ασφάλειας και της διευκόλυνσης της κυκλοφορίας με οικολογικούς τρόπους» (Σ3)

«Να μετατρέψουμε την Αθήνα σε μία πράσινη- έξυπνη πόλη, την οποία ο επισκέπτης αλλά και ο μόνιμος κάτοικος θα επιθυμεί να περπατήσει, να εξερευνήσει αλλά και να επενδύσει» (Σ4)

«Οι προγραμματικές επιλογές της δημοτικής αρχής διατυπώνουν την μελλοντική επιθυμητή κατάσταση για την Αθήνα, με βάση το αναπτυξιακό όραμα του Δήμου, έχοντας συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους για την πόλη και επιδιώκοντας την ευρύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση» (Σ5)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων

Η παρούσα μελέτη τόνισε τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα, ποιοι παράγοντες δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις και πώς μπορούν να ξεπεραστούν αυτοί, προκειμένου οι πόλεις να μπορέσουν σήμερα να γίνουν πιο φιλικές, πιο ποιοτικές, πιο πράσινες. Η έρευνα της παρούσας εργασίας διείσδυσε στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, αναλύοντας τους πυλώνες του για την περίπτωση του Δήμου της Αθήνας και οριοθέτησε ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία του. Ακόμη, έδωσε κατευθύνσεις ως προς την επιρροή κρίσεων όπως η οικονομική κρίση και η πανδημία του Covid στην αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη, ενώ συνάμα, ανέδειξε τον σπουδαίο ρόλο της ψηφιοποίησης ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή της Αθήνας σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη. Αναμφισβήτητα, η πορεία για αυτόν τον στόχο δεν είναι εύκολη. Όμως αυτή η αλλαγή θα αλλάξει ριζικά το μέλλον της πόλης και θα φέρει πολλαπλά οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φάνηκε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός υφίσταται ως έννοια στο δημόσιο και αναγνωρίζεται πως αποτελεί σπουδαίο εργαλείο στην μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη στόχευση της διοίκησης του οργανισμού. Οι διαπιστώσεις αυτές είναι σύμφωνες με την υπάρχουσα βιβλιογραφία που αναδεικνύει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009; Elbanna, Andrews, & Pollanen 2016; Poister & Streib, 2005; Ugboro, Obeng, & Spann 2010). Ωστόσο, φάνηκε πως τα βήματα που έχουν γίνει προς την υλοποίηση του στο δημόσιο στην Ελλάδα είναι σχετικά αργά. Οι ΟΤΑ, ο στρατός και η Δημοτική Αστυνομία περιλαμβάνουν στα επιχειρησιακά σχέδια τους τον στρατηγικό σχεδιασμό, αντίθετα με το λοιπό δημόσιο όπου η εφαρμογή είναι ανεπαρκής. Βασικά αίτια αυτής της ανεπάρκειας αναφέρουν οι συμμετέχοντες τις παθογένειες, την ασάφεια της στοχοθεσίας, την απουσία ή την παραμέληση των δεικτών μέτρησης επίτευξης των στόχων, την πολυπλοκότητα των υπηρεσιών, τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς), την οργανωσιακή κουλτούρα κ.ά. Όπως τονίσθηκε στην παρούσα έρευνα, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να

εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, αρκεί να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα.

Από την παρούσα έρευνα επιβεβαιώθηκε πως υπάρχουν διάφορες παθογένειες που εμποδίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο, όπως παθογένειες γραφειοκρατίας και αποφάσεων πολιτικής ηγεσίας, παθογένειες που σχετίζονται με τη συνολική κοινωνικοπολιτική εξέλιξη της χώρας μας, την νοοτροπία και την αποφυγή της αξιοκρατίας γενικότερα, την απουσία ορθολογικών συστημάτων και χρήση αντικειμενικών κριτηρίων κατά την οργάνωση και τη λειτουργία φορέων ή διοικητικών μονάδων, την απουσία ανατροφοδότησης, την έλλειψη ενός κεντρικού συντονισμού σε καίρια θέματα, την πολυνομία, καθώς και τη σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών. Οι παθογένειες μπορούν να εξαλειφθούν, αρκεί να υπάρχει πολιτική βούληση κι οι ανάλογες ρυθμιστικές και κανονιστικές αποφάσεις, σωστός συντονισμός και απαλλαγή από μικροκομματικά συμφέροντα.

Βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας αποτελούν η προστασία του περιβάλλοντος και η βελτίωση της ποιότητας ζωής, η ενίσχυση της κοινωνικής μέριμνας και των μέτρων για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, η οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση, καθώς και η εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου. Από την παρούσα έρευνα φάνηκε πως κύριοι παράγοντες επιτυχίας για τον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης είναι η στοχοθεσία, τα στελέχη και γενικά το ικανό προσωπικό, η σαφήνεια στις εντολές από πάνω προς τα κάτω, το σωστό οργανόγραμμα και η τήρηση στα χρονοδιαγράμματα, ο συντονισμός και η οργάνωση, η ορθή διαχείριση των πόρων, η απλοποίηση των διαδικασιών, καθώς και η τεχνολογία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Η καινοτομία, η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες επισημαίνονται και από τη βιβλιογραφία στο πλαίσιο υλοποίησης του έξυπνου σχεδιασμού και της προώθησης της βιωσιμότητας των οικολογικών πόλεων (Bibri, 2022).

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, και σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Cohen, 2011; Resilient Cities Network, 2022), επιβεβαιώθηκε η επίδραση της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας στον σχεδιασμό των ΟΤΑ, επιφέροντας καθυστερήσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό και αποτρέποντας επενδυτικά σχέδια, αλλά από την άλλη υπήρξαν και θετικές διαπιστώσεις, όπως η επιτάχυνση στις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού μέσα στην πανδημία. Στο πλαίσιο αυτό,

τονίσθηκε ο ρόλος της ψηφιοποίησης και των τεχνολογικών εφαρμογών, προσφέροντας οφέλη για τους εργαζομένους, τους φορείς και τους πολίτες. Μέσα από την ψηφιοποίηση φάνηκε πως μετασχηματίζεται η σχέση πολίτη-δήμου ενισχύοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια στη συναλλαγή. Αναμφισβήτητα, η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή απαιτεί «έξυπνες» πόλεις για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Συνάμα, η τηλεργασία είναι και αυτή ένα δείγμα μετάβασης στην ψηφιακή εποχή. Η ψηφιοποίηση έχει καθοριστικό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά η υιοθέτηση των τεχνολογικών εργαλείων εμπεριέχει και κινδύνους που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, μέσα από ισχυρούς θεσμούς ελέγχου που διασφαλίζουν την άρτια εφαρμογή των τεχνολογικών εργαλείων και την ασφάλεια των δεδομένων.

Σημαντικό σημείο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η εστίαση στις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε πως γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια στο Δήμο προς την κατεύθυνση αυτή, παρά την επίδραση των δυο τελευταίων κρίσεων στο οικονομικό σκέλος. Στην παρούσα φάση φαίνεται να ενδυναμώνεται το δημιουργικό σκέλος του στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά δυστυχώς δεν είναι ολιστικά αντιληπτό από τους πολίτες. Ο Δήμος Αθηναίων σχεδιάζει τη μετάβαση σε μία πράσινη και ψηφιακή πόλη, στοχεύοντας στη μείωση αερίων του θερμοκηπίου και στην ευαισθητοποίηση των πολιτών, μέσα από σχετικές δράσεις. Επίσης, ο Δήμος συμμετέχει σε διεθνή φόρουμ και δίκτυα, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και πρακτικές με άλλες πόλεις, όπως το δίκτυο C40, το θεματικό δίκτυο Cool Cities, το δίκτυο 100 Ανθεκτικών Πόλεων 100 Resilient Cities. Η μετατροπή της πόλης σε «έξυπνη» πράσινη πόλη είναι ένα εγχείρημα που απαιτεί σχεδιασμό σε ευρύτερη, περιφερειακή βάση και όχι μόνο από τον Δήμο. Αναμφισβήτητα, η νοοτροπία των πολιτών είναι αυτή που θα πρέπει πρωτίστως να αλλάξει για να μπορέσει να μεταμορφωθεί η Αθήνα σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη. Επίσης, σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των αλλαγών προς μία έξυπνη - πράσινη πόλη είναι η ανάδειξη της πόλης ως ιστορικό – πολιτιστικό κέντρο.

Για τη βέλτιστη διαχείριση της πολεοδομικής δομής του Δήμου της Αθήνας με στόχο τη μεταμόρφωση της πόλης σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη πόλη, χρειάζεται, όπως φάνηκε από την παρούσα έρευνα, να υπάρξει εξειδικευμένο προσωπικό (μηχανικοί), έμφαση στην ψηφιοποίηση, συμβολή της ΕΕ μέσω

χρηματοδότησης, και φυσικά η συμβολή του ίδιου του φορέα του Δήμου και των πολιτών. Σημαντικό είναι να αγαπήσουν οι πολίτες την πόλη τους ώστε να μπορέσει το μέλλον της να γίνει πιο αειφόρο, μέσα από τη σωστή χρήση των χώρων και την εξοικονόμηση χώρων για τη δημιουργία πράσινου, όπως τα «πάρκα τσέπης». Χρειάζονται σίγουρα ριζικές αποφάσεις που θα μεταμορφώσουν πλήρως την εικόνα της πόλης, συμπράξεις μεταξύ των φορέων, στοχευμένες δράσεις, εστίαση στον ρόλο της Δημοτικής Αστυνομίας καθώς και παρεμβάσεις σε σημαντικούς τομείς για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και της εικόνας της πόλης, την προώθηση του αστικού τουρισμού, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, τη δημιουργία χώρων πρασίνου, την αστική αναζωογόνηση. Η συνεργασία όλων είναι απαραίτητη για την υλοποίηση ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου, διαπίστωση που επισημαίνεται και στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Percoco, 2016).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώθηκε πόσο σημαντικό ρόλο έχουν οι πολίτες της Αθήνας για να γίνει η πόλη τους μια έξυπνη και πράσινη πόλη. Ο κόσμος αναγνωρίζει τις ενέργειες που γίνονται, όπως για την καθαριότητα, αλλά υπάρχουν και αντιδράσεις και παράπονα, όπως για τον Μεγάλο Περίπατο. Είναι αναγκαία η σωστή επικοινωνία με τον κόσμο, ο διάλογος και η αλληλεπίδραση, μέσω θεματικών διαβουλεύσεων, όπως για παράδειγμα μέσω του Σχεδίου Βιώσιμης Κινητικότητας του Δήμου. Ο συμμετοχικός προϋπολογισμός μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην ενδυνάμωση της συμμετοχικότητας όλων. Η ενεργός συμμετοχή και η συμμετοχική εποπτεία στο στρατηγικό σχέδιο επισημαίνονται και στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ως σημαντικοί παράγοντες για την ενεργοποίηση της ταχείας δυναμικής με στόχο την αστική αλλαγή (Clark, 2013).

Επίσης, τονίστηκε πως είναι επιτακτική ανάγκη να αντιμετωπισθεί το ζήτημα των άδειων καταστημάτων του κέντρου και η γκετοποίηση του. Προς την κατεύθυνση αυτή, χρειάζονται δράσεις ενίσχυσης της τοπικής επιχειρηματικότητας, ιδίως μέσα από τη συμβολή των ΟΤΑ, την αστυνόμευση και τον φωτισμό, ενώ αναδύεται η ανάγκη για έναν συνολικό σχεδιασμό, αλλά και μεγαλύτερο ενδιαφέρον των πολιτών για τη γειτονιά τους. Σημαντική είναι και η προσέλκυση επενδύσεων.

Ολοκληρώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως το μέλλον της πόλης μπορεί να βελτιωθεί μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Χρειάζεται ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης από την πολιτική ηγεσία, θέσπιση προτεραιοτήτων σε

περιφερειακό επίπεδο για την άρτια αξιοποίηση των πολλών και αξιόλογων χώρων της πόλης, με ανάγκη έμφασης στους αθλητικούς χώρους όπου υπάρχουν ελλείψεις, αποπεράτωση των «πράσινων» έργων, ενδυνάμωση της κοινωνικής συναίνεσης, παράγοντες που θα συμβάλλουν εν τέλει στην μετατροπή της Αθήνας σε μία πράσινη-έξυπνη πόλη, την οποία ο επισκέπτης αλλά και ο μόνιμος κάτοικος θα επιθυμεί να περπατήσει, να εξερευνήσει αλλά και να επενδύσει. Όπως αναφέρουν και οι Batty et al (2012), σε μια έξυπνη πόλη οι ΤΠΕ συγχωνεύονται με τις παραδοσιακές υποδομές, συντονίζονται και ενσωματώνονται με τη χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών, με στόχο την επίλυση αστικών προβλημάτων, τη χρήση αστικών δεδομένων σε χωροταξικές και χρονικές κλίμακες, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και διάδοσης, την ανάπτυξη νέων μορφών αστικής διακυβέρνησης και οργάνωσης, τον καθορισμό κρίσιμων προβλημάτων που σχετίζονται με τις πόλεις, τις μεταφορές και την ενέργεια και τον εντοπισμό κινδύνων και αβεβαιότητας στην πόλη. Όλα τα παραπάνω μπορούν συνεπώς να αλλάξουν την εικόνα της Αθήνας, παράγοντας οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Βασικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης ήταν η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα. Σκοπός της εργασίας ήταν να μελετήσει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, κάνοντας αναφορά στη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αθηναίων. Η έρευνα της παρούσας εργασίας διείσδυσε στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, αναλύοντας τους πυλώνες του για την περίπτωση του Δήμου της Αθήνας και οριοθέτησε ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία του. Ακόμη, έδωσε κατευθύνσεις ως προς την επιρροή κρίσεων όπως η οικονομική κρίση και η πανδημία του Covid στην αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη, ενώ συνάμα, ανέδειξε τον σπουδαίο ρόλο της ψηφιοποίησης ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή της Αθήνας σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη. Αναμφισβήτητα, η πορεία για αυτόν τον στόχο δεν είναι εύκολη. Όμως αυτή η αλλαγή θα αλλάξει ριζικά το μέλλον της πόλης και θα φέρει πολλαπλά οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φάνηκε πως αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγνωρίζεται ως σπουδαίο εργαλείο στην μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη στόχευση της διοίκησης ενός οργανισμού, τα βήματα που έχουν γίνει προς την υλοποίηση του στο δημόσιο στην Ελλάδα είναι σχετικά αργά, κυρίως εξαιτίας των πολλαπλών παθογενειών που εμποδίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο. Για να ξεπεραστούν αυτές οι παθογένειες, χρειάζεται πολιτική βούληση κι ανάλογες ρυθμιστικές και κανονιστικές αποφάσεις, σωστός συντονισμός και απαλλαγή από μικροκομματικά συμφέροντα.

Η προστασία του περιβάλλοντος και η βελτίωση της ποιότητας ζωής, η ενίσχυση της κοινωνικής μέριμνας και των μέτρων για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, η οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση, καθώς και η εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου αποτελούν τους βασικούς πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας, για την επιτυχία του οποίου είναι απαραίτητοι διάφοροι παράγοντες που εμπλέκουν το ανθρώπινο δυναμικό, τις υποδομές, τη διοίκηση και τα χρονοδιαγράμματα, την οργάνωση, την ψηφιοποίηση κ.ά. Για να επιτευχθεί το όραμα για μια πράσινη- έξυπνη πόλη, είναι αναγκαίες ριζικές αλλαγές στον στρατηγικό

σχεδιασμό της Αθήνας, μέσα από σχεδιασμό σε ευρύτερη, περιφερειακή βάση, αλλαγή στη νοοτροπία των πολιτών, χρηματοδότηση, συμπράξεις, στοχευμένες δράσεις και συνεργασία όλων. Οι πολίτες της Αθήνας έχουν βαρυσήμαντο ρόλο στο να γίνει η πόλη τους μια έξυπνη και πράσινη πόλη. Μέσα από σωστή επικοινωνία με τον κόσμο, διάλογο και αλληλεπίδραση, μέσω θεματικών διαβουλεύσεων, όπως για παράδειγμα μέσω του Σχεδίου Βιώσιμης Κινητικότητας του Δήμου, αλλά και μέσα από τον συμμετοχικό προϋπολογισμό, μπορεί να επιτευχθεί ενεργοποίηση της ταχείας δυναμικής με στόχο την αστική αλλαγή.

Το μέλλον της πόλης μπορεί να βελτιωθεί μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό, μέσα από τη μετατροπή της Αθήνας σε μία πράσινη- έξυπνη πόλη, την οποία ο επισκέπτης αλλά και ο μόνιμος κάτοικος θα επιθυμεί να περπατήσει, να εξερευνήσει αλλά και να επενδύσει. Η εικόνα της Αθήνας μπορεί να αλλάξει, παράγοντας οφέλη για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον.

Η παρούσα εργασία προσέφερε σημαντικές κατευθύνσεις σε πρακτικό επίπεδο για τον στρατηγικό σχεδιασμό της Αθήνας του μέλλοντος, με άξονα την βιωσιμότητα. Ακόμη, μέσα από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, ενισχύθηκε η υπάρχουσα γνώση, δεδομένου ότι το ζήτημα των έξυπνων – πράσινων πόλεων χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Από την παρούσα μελέτη τονίστηκε η ανάγκη να προσδιοριστούν βαθύτερα οι διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού των έξυπνων πρωτοβουλιών στις κυβερνήσεις των πόλεων ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της εφαρμογής ενός τέτοιου εγχειρήματος. Η έννοια της έξυπνης πόλης εξακολουθεί να εξελίσσεται και να είναι αντιμέτωπη με ένα σύνολο τεχνολογικών, οικονομικών και διοικητικών εμποδίων ανά τον κόσμο, αποτελώντας πρόκληση για τους αστικούς οικισμούς.

Προτείνεται περαιτέρω μελλοντική έρευνα αναφορικά με το ζήτημα των έξυπνων – πράσινων πόλεων, ώστε να μελετηθεί πώς είναι εφικτό να διασφαλιστεί η επιτυχία της εφαρμογής ενός τέτοιου εγχειρήματος. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί και σε πολίτες του Δήμου της Αθήνας, ώστε να αποτυπωθούν οι απόψεις τους γύρω από το εξεταζόμενο ζήτημα, δεδομένου ότι η «φωνή» τους και ο ρόλος τους είναι καθοριστικής σημασίας στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης τους. Τέλος, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να γίνει και σε άλλους δήμους της χώρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε-Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 4(1), 72-81.

Ξένη

- Aburumman, N., Fraij, J., & Szilágyi, R. (2020). Digitalization: The Use Of Blockchain In Public Sector. *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(2), 72-82.
- Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. (2016). *Situated Practices of Strategic Planning*. New York: Routledge.
- Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
- Bakar, N. A. A., Deraman, Z., Tarmiji, M. F., Yusoff, R., & Kama, N. (2020). Workplace Digitalization in Public Sector Organization Towards Operational Effectiveness: Current Landscape, Issues and Challenges. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, 4(1), 78-83.
- Bakıcı, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). A smart city initiative: the case of Barcelona. *Journal of the knowledge economy*, 4(2), 135-148.
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons*, 43, 23–28.
- Batty, M., Axhausen, K. W., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., ... & Portugali, Y. (2012). Smart cities of the future. *The European Physical Journal Special Topics*, 214(1), 481-518.

- Beer, M., & Eisenstat, R.A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29–40.
- Bekkers, V. & Homburg, V. (2005). *E-government as an information ecology: Backgrounds and concepts*. IOS Press.
- Bibri, S. E. (2022). Eco-districts and data-driven smart eco-cities: Emerging approaches to strategic planning by design and spatial scaling and evaluation by technology. *Land Use Policy*, 113, 105830.
- Bolívar, M. P. R., Muñoz, C. A., & Muñoz, L. A. (2020). *Identifying Strategic Planning Patterns of Smart Initiatives. An Empirical Research in Spanish Smart Cities*. In International Conference on Electronic Government (pp. 374-386). Springer, Cham.
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F.J. and de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124.
- Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12 (2), 172–207.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 20(3), 317-339.
- Bueechl, J., Härting, R-C., & Schröder, M. (2021). Influence of Digitization on Employee Satisfaction in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia Computer Science*, 192, 2753-2760.
- Cartaxo, T., Castilla, J., Dymet, M., & Hossain, K. (2021). Digitalization and smartening sustainable city development: an investigation from the high

- north European cities. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal, Universul Academic Publishing House*, 5(1), 83-101.
- Clark, G. (2013). The future of cities: the role of strategic planning. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 5(1), 3-32.
- Criado, J. I. (2021). Digital Public Administration in Latin America: Digitalization, Public Innovation, and the Future of Technologies in the Public Sector. In *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America*. Emerald Publishing Limited. Bingley, pp. 343-374.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2021). Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 09520767211023283..
- Dyson, R. G., & Foster, M. J. (1980). Effectiveness in Strategic Planning. *European Journal of Operational Research*, 5, 163-70.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations. *Public Management Review*, 18 (7), 1017–1042.
- Fehér, P., & Szabó, Z. (2018). *Digitalization in the Public Sector—Findings of a Hungarian Survey*. In 2018 12th International Conference on Software, Knowledge, Information Management & Applications (SKIMA) (pp. 1-6). IEEE.
- Ferlie, E., and Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools, and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
- Foster, M. J. (1994). Calibrated Scales for Diagnosing Planning Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Operational Research*, 11, 171-85.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491–517.

- Greco, I., & Cresta, A. (2015). *A smart planning for smart city: the concept of smart city as an opportunity to re-think the planning models of the contemporary city*. In International Conference on Computational Science and Its Applications (pp. 563-576). Springer, Cham.
- Greenley, G. E. (1983). Effectiveness in Marketing Planning. *Strategic Management Journal*, 4(1), 1-10.
- Greenley, G. E. (1993). *Research on Strategic Planning and Performance: A Synthesis*. Working paper. University of Birmingham.
- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479–496.
- Ismagilova, E., Hughes, L., Dwivedi, Y. K., & Raman, K. R. (2019). Smart cities: Advances in research—An information systems perspective. *International Journal of Information Management*, 47, 88-100.
- Jimenez, B. S. (2013). Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 581–601.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49, 337–365.
- Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75.
- Kotter, P. (1995). Leading change: Transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.
- Koutra, S., Becue, V., & Ioakimidis, C. S. (2018, September). *A multiscalar approach for 'smart city' planning*. In 2018 IEEE International Smart Cities Conference (ISC2) (pp. 1-7). IEEE.
- Letaifa, S. B. (2015). How to strategize smart cities: Revealing the SMART model. *Journal of business research*, 68(7), 1414-1419.

- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4, 193–215.
- Margetts, H. (2009). Public management change and e-government: The emergence of digital-era governance. *Routledge Handbook of Internet Politics*, 114-127.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the basic premise of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171–195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–114.
- OECD (2009). *Rethinking e-Government Services*. User-centred Approaches. OECD.
- Ogonek, N., & Hofmann, S. (2018). Governments' Need for Digitization Skills: Understanding and Shaping Vocational Training in the Public Sector. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, 5(4), 61-75.
- Oliveira, L., Fleury, A., & Fleury, M.T. (2021). Digital power: Value chain upgrading in an age of digitization. *International Business Review*, 30(6), <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101850>.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Percoco, M. (2016). Strategic planning and institutional collective action in Italian cities. *Public Management Review*, 18(1), 139-158.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2000). The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness. *Journal of Travel Research*, 38, 369-379.

- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The Transformation of Work in Digitized Public Sector Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176-1190.
- Poister, T. H. & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65 (1), 45–56.
- Rigby, D. (2003). Management tools survey 2003: Usage up as companies strive to make headway in tough times. *Strategy and Leadership*, 31, 4–11.
- Rodriguez-Bolivar, M. P., Alcaide-Muñoz, C., & Alcaide-Muñoz, L. (2020). *Characterising smart initiatives' planning in Smart Cities: an empirical analysis in Spanish Smart Cities*. In Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (pp. 585-595).
- Silva, B. N., Khan, M., & Han, K. (2018). Towards sustainable smart cities: A review of trends, architectures, components, and open challenges in smart cities. *Sustainable Cities and Society*, 38, 697-713.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245.
- Stembridge, A. (2001). Strategic Planning – The Basic Steps. *International Forum*, 4(2), 17-40.
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2010). Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence from Public Transit Organizations. *Administration and Society*, 43 (1), 87–123.
- Whittington, R., & Cailluet, L. (2008). The crafts of strategy. *Long Range Planning*, 41, 241–247.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.

Ylipulli, J., & Luusua, A. (2020). Smart cities with a Nordic twist? Public sector digitalization in Finnish data-rich cities. *Telematics and Informatics*, 55, 101457.

Διαδικτυακές πηγές

Γράβαρης, Δ. και συν. (2020). *Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2020. Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις*. Πρόσβαση στις 10/1/2022 από: <https://www.naftemporiki.gr/cmsutils/downloadpdf.aspx?id=1619028>

Δήμος Αθηναίων (2022). *Ιστοσελίδα Δήμου Αθηναίων*. Πρόσβαση στις 12/1/2022 από: <https://www.cityofathens.gr/organotiki-domi-dimoy-athinaion>

e-go.gr (2022). *Αθήνα Αττικής*. Πρόσβαση στις 12/1/2022 από: <https://www.e-go.gr/%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1-%CE%B1%CF%84%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%83/>

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2011). *Δημογραφικά χαρακτηριστικά*. Πρόσβαση στις 12/1/2022 από: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM03/2011>

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αθηναίων 2015-2019. Πρόσβαση στις 12/1/2022 από: <https://theopisti.files.wordpress.com/2015/06/ceb1-cf83cf84cf81ceb1cf84ceb7ceb3ceb9cebacebfcf83-cf83cf87ceb5ceb4ceb9ceb1cf83cebccebfcf83-final.pdf>

News1.gr (2020). *Τα 7 Διαμερίσματα του Δήμου Αθηναίων*. Πρόσβαση στις 12/1/2022 από: <https://news1.gr/ta-7-diamerismata-tou-dimou-athineon/>

Cohen, M.P. (2011). *Cities in Times of Crisis: The Response of Local Governments in Light of the Global Economic Crisis: the role of the formation of human capital, urban innovation and strategic planning*. UC Berkeley: Institute of Urban and Regional Development. Retrieved 10th January 2022 from <https://escholarship.org/uc/item/3432p4rb>

Nickols, F. (2016). *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*. Πρόσβαση στις 10/1/2022 από: https://nickols.us/~nickols1/strategy_etc.pdf

Resilient Cities Network (2022). *Do cities have adequate tools to plan their recovery from the COVID-19 crisis?* Retrieved 10th January 2022 from https://resilientcitiesnetwork.org/urban_resiliences/do-cities-have-adequate-tools-to-plan-their-recovery-from-the-covid-19-crisis/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ. ΣΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ- ΠΡΑΣΙΝΗ ΠΟΛΗ.

Ονομάζομαι Παρασκευάκης Δημήτριος, είμαι Δημοτικός Αστυνομικός του Δήμου Αθηναίων του Τμήματος Ελέγχου Στάθμευσης και Γενικός Γραμματέας του Πανελληνίου Σωματείου Δημοτικών Αστυνομικών. Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, για το ΠΜΣ «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, θα ήθελα τη συνεργασία σας, απατώντας στο κάτωθι ερωτηματολόγιο.

Σ1

Ποιά είναι η θέση σας και οι αρμοδιότητες σας στο Δήμο Αθηναίων; Ποιά είναι η εμπειρία σας πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού;

Ονομάζομαι Πατσιαβούρα Ανδρομάχη και εργάζομαι στο Υπουργείο Εσωτερικών στη Διεύθυνση Προσωπικού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η αλήθεια είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ενώ υπάρχει σαν έμπνευση και σαν πρόβλεψη εδώ και αρκετά χρόνια, δεν ήταν πανάκια στο δημόσιο, δειλά- δειλά έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια, όντως έχω εμπειρία στα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και από τη μεριά του θεσμικού πλαισίου και από τη μεριά της υλοποίησης των στόχων του Υπουργείου.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα. Το ερώτημα είναι αν μπορεί να έχει εφαρμογή σε οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων; Γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής;

Ο στρατηγικός είναι ένα κομμάτι το οποίο λειτουργεί στα άλλα ευρωπαϊκά κράτη, στις δημόσιες διοικήσεις των ευρωπαϊκών πόλεων. Υιοθετώντας η Ελλάδα το μοντέλο της Γαλλίας, διότι συνεργάζεται η Χώρα μας με τη γαλλική κυβέρνηση σε θέματα

δημόσιας διοίκησης, ένα μεγάλο κομμάτι είναι αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού σε συνεργασία με την Expertise France.

Όπως ήδη ανέφερα το πλαίσιο υπάρχει από το 2004, στους ΟΤΑ ωστόσο, παρατηρείται το ευχάριστο παράδοξο ότι, έχουν υπηρεσιακά σχέδια που συμπεριλαμβάνει κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού, σε αντίθεση με το λοιπό δημόσιο που δεν έχει εφαρμοσθεί. Ο λόγος τώρα έγκειται σε παθογένειες.

Υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις μας; Από που προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται; Μπορούν να εξαλειφθούν;

Οι παθογένειες γραφειοκρατίας, αποφάσεων πολιτικής ηγεσίας που δε βοηθάνε να προχωρήσει, κάτι που φαίνεται ν' αλλάζει τα τελευταία χρόνια στα περισσότερα κομμάτια του δημοσίου.

Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας; Ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης; Πόσο αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες (κατά πόσο δηλαδή τις επιλύουν ή τις μειώνουν);

Η στοχοθεσία, ο προσδιορισμός δηλαδή των σαφών και προσδιορισμένων στόχων στα πλαίσια του οργανογράμματος και φυσικά τα στελέχη. Επίσης να υπάρχει σαφήνεια στις εντολές από πάνω προς τα κάτω.

Κατά πόσο η οικονομική κρίση και κατ' επέκταση η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;

Σίγουρη απάντηση είναι πώς την επηρέασε. Δεν είναι a la carte αν το έκανε θετικά ή αρνητικά, σε κάποια κομμάτια έτρεξαν πολύ γρήγορα οπότε τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά θετικά, υπήρχαν και καταστάσεις όπου επιβάρυνε πάρα πολύ τις διαδικασίες. Το σίγουρο όμως είναι ότι επηρέασε πάρα πολύ το planning των ΟΤΑ.

Πιστεύετε πως η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης βοηθάει στον τομέα αυτό, δίνοντας έμφαση στη σχέση πολίτη και

δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on-line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια;

Απόλυτα. Το κομμάτι των τεχνολογικών εφαρμογών και δει της ψηφιοποίησης των δεδομένων, αφενός μεν δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους και στους φορείς να τα χρησιμοποιήσουν, ως προς την επίτευξη των στόχων του σχεδιασμού και από την άλλη στους πολίτες, χωρίς γραφειοκρατικό βάρος και ταλαιπωρία, να έχουν άμεση πρόσβαση στη πληροφορία.

Η Αθήνα είναι μία από τις ελάχιστες πρωτεύουσες παγκοσμίως η οποία έχει Αρχαία ιστορία. Στο πέρασμα των αιώνων έχει ανυψωθεί αλλά και υποστεί φθορές ουκ ολίγες φορές. Παρ' όλα αυτά όμως η εικόνα της τις τελευταίες δεκαετίες είναι αποκαρδιωτική. Ως γνωστόν, είναι μία πόλη με υψηλότατο δείκτη μόλυνσης. Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Ποια πόλη ή ποιες πόλεις χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Γίνεται χρήση καλών πρακτικών;

Πιστεύω ότι γίνεται μία μεγάλη προσπάθεια ειδικά από το Δήμο Αθηναίων. Πρόκειται για μία πόλη με τεράστια ιστορία, οπότε είναι φυσικό να δίνεται τεράστιο βάρος τόσο τουριστικό κομμάτι, όσο και στο οικονομικό αλλά και στην κοινωνική και εξυπηρέτηση. Το να συγκρίνουμε το Δήμο της Αθήνας με άλλους Δήμους που ίσως φαίνεται ότι έχουν πετύχει περισσότερο, όπως ο Δήμος Τρικκαίων είναι ατυχές διότι πρόκειται για διαφορετικά μεγέθη. Πιστεύω ότι γίνονται πολλά πράγματα, ίσως η συνολικότερη εικόνα και όλο το κομμάτι της κρίσης να έχουν τη μεγαλύτερη ευθύνη. Ειδικά μετά τις δύο τελευταίες κρίσεις το στοίχημα ήταν εντελώς διαφορετικό. Ήταν να σταθούν οι πόλεις στα πόδια τους, η έμφαση ήταν σε οικονομικό σκέλος τώρα πλέον μπαίνουμε στο δημιουργικό. Εδώ βρίσκεται άλλη μία παθογένεια του κόσμου που δεν μπορεί να δει τα καλά που έχουν γίνει.

Πώς επηρεάζει ηπολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας αυτή τη μεταμόρφωση της πόλης; Υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος, ώστε να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή;

Είναι σίγουρο ότι μπορεί να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Το κομμάτι των πολεοδομιών πρέπει να το εξετάσει κάποιος στη ρίζα του, δηλαδή θέλει ενίσχυση οπωσδήποτε, σε εξειδικευμένο προσωπικό (μηχανικούς) και θέλει κι ένα τεράστιο άνοιγμα ψηφιοποίησης για να βοηθηθεί η διαδικασία. Προφανώς υπάρχουν και τα προγράμματα και από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από την εκάστοτε βούληση του Δημάρχου, τρέχει άλλωστε η διαδικασία προσλήψεων πολιτικών μηχανικών η 13K/2021, κάτι που χρειάζονται οι ΟΤΑ και πάνω στο οποίο δουλεύει το Υπουργείο στο να ενισχύσει τις κρίσιμες υπηρεσίες των ΟΤΑ, ωστόσο έχει να κάνει και με το όραμα του κάθε αιρετού. Δίνονται άπειρες ευκαιρίες σε αυτό το κομμάτι, της ανάπτυξης των smart cities, των έξυπνων εφαρμογών, έτσι ώστε αυτό να φτάνει στο δημότη και στον πολίτη σαν ευκολία, πιστεύω ότι ναι υπάρχει η δυνατότητα με τα κατάλληλα εργαλεία.

Με ποιο τρόπο έχετε σκοπό να εντάξετε στη νέα αυτή εποχή την ανάδειξη του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας;

Χρειάζεται σύμπραξη των καθ' είδη αρμόδιων υπουργείων, ΟΤΑ (Δήμων και περιφέρειας) .

Στην προσπάθεια μεταμόρφωσης της πόλης σε μια πιο πράσινη Αθήνα, κύριο λόγο έχουν οι πολίτες της. Ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνετε από τους δημότες της πόλης; Πώς οραματίζονται μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια; Από που λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών; Παίζει ρόλο η έννοια του «Συμμετοχικού Προϋπολογισμού» (εβδομαδιαίες συναντήσεις στις γειτονιές με απευθείας επαφή με τον κόσμο, για την ενεργοποίηση των πολιτών);

Πιστεύω ότι ο κόσμος τα καλώς καμωμένα τα επικροτεί, καθαριότητα για παράδειγμα, ένας τομέας που τελευταία στην Αθήνα έχει ξεχωρίσει, το βλέπω και ως πολίτης αλλά και ως υπάλληλος του Υπουργείου. Από την άλλη είναι θέματα που δημιουργούν πολλές αντιδράσεις όπως ο Μεγάλος Περίπατος. Είναι πάλι ανάλογα το στρατηγικό σχεδιασμό και το επικοινωνιακό κομμάτι. Πως το επικοινωνείς στον πολίτη- δημότη. Παράπονα υπάρχουν στη δεύτερη περίπτωση, θρίαμβοι στην πρώτη. Είναι ανάλογα το θέμα. Ο συμμετοχικός προϋπολογισμός θα μπορούσε να βοηθήσει, αλλά δεν πιστεύω ότι είμαστε αρκετά ώριμοι.

Πώς σκέφτεστε ν' αντιμετωπίσετε το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση που εμφανίζεται σε αυτό;

Με δράσεις ενίσχυσης της τοπικής επιχειρηματικότητας και από την πλευρά των ΟΤΑ, όπως για παράδειγμα ο επαρκής φωτισμός και δράσεις που κρατάνε τη περιοχή ζωντανή. Πραγματικά οι πλατείες όπως πχ η πλατεία Κλαυθμώνος έχουν καταστήσει άνδρα τοξικομανών. Θέλει δράσεις, δε είναι μόνο το κομμάτι της αστυνόμευσης, ώστε να έχουμε ανοιχτά καταστήματα και φωτισμός το σημαντικότερο όλων.

Ποια είναι τα άμεσα σχέδια σας για το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

Ο Σχεδιασμός του υπουργείου και αυτό είναι βούληση της πολιτική ηγεσίας του, είναι να ενισχυθεί η τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομικής ανάπτυξης της Χώρας και αυτό φαίνεται με την κατανομή κεντρικών αυτοτελών πόρων και με χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την επιτάχυνση του έργου και να ξεχωρίσει το παραγόμενο αποτέλεσμα, άλλωστε η τοπική αυτοδιοίκηση θα διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στο ταμείο ανάπτυξης.

Σ2

Ποιά είναι η θέση σας και οι αρμοδιότητες σας στο Δήμο Αθηναίων; Ποιά είναι η εμπειρία σας πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού;

Την παρούσα περίοδο υπηρετώ από τη θέση του Προϊσταμένου Δ/σης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας μας εντάσσεται το Μητρώο Προσωπικού, ο διορισμός / πρόσληψη και οι κάθε λογής μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων, οι διαδικασίες της αξιολόγησης, ο προγραμματισμός προσλήψεων, η Κινητικότητα κλπ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάθε φορέα, αναφέρεται στην μακροπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη στόχευση της διοίκησης του οργανισμού, έτσι ώστε να καθορίζονται οι κατευθύνσεις και οι προτεραιότητες του, καταρτίζοντας παράλληλα και τα εργαλεία με τις μεθόδους μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα. Το ερώτημα είναι αν μπορεί να έχει εφαρμογή σε

οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων; Γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής;

Ο Δημόσιος Τομέας διαφέρει θεμελιωδώς από τον Ιδιωτικό Τομέα στην βασική τους στόχευση: Ο δημόσιος τομέας έχει ως κύρια προτεραιότητα την προστασία του δημοσίου αγαθού και την εξυπηρέτηση του πολίτη, ενώ ο ιδιωτικός τομέας την κερδοφορία. Οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης μπορούν να εφαρμόζονται σε κάθε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό. Απλώς, κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα, τις οποίες ανέφερα. Η ελλιπής εφαρμογή μοντέλων στρατηγικής διοίκησης σε πολλούς δημόσιους φορείς, πιστεύω ότι οφείλεται στην ασάφεια της στοχοθεσίας και στην απουσία ή την παραμέληση των δεικτών μέτρησης επίτευξης των στόχων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν δημόσιες οργανώσεις, όπως πχ το στράτευμα, όπου ανέκαθεν εφαρμόζονταν συστήματα στρατηγικής διοίκησης, με επιτυχία. Εξ άλλου, η ίδια η στρατηγική διοίκηση ως μοντέλο διαχείρισης και ανάπτυξης, ξεκίνησε από τις ένοπλες δυνάμεις σε εποχές πολεμικών συγκρούσεων (ΗΠΑ, Β' Π.Π.).

Υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις μας; Από που προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται; Μπορούν να εξαλειφθούν;

Δεν νομίζω ότι οι παθογένειες των ΟΤΑ διαφέρουν από εκείνες του στενού ή ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, ούτε καν από τον ιδιωτικό τομέα της χώρας μας. Σχετίζονται με τη συνολική κοινωνικοπολιτική εξέλιξη της πατρίδας μας, την νοοτροπία και την αποφυγή της αξιοκρατίας γενικότερα. Δεν υπάρχει διάθεση για εφαρμογή ορθολογικών συστημάτων και χρήση αντικειμενικών κριτηρίων κατά την οργάνωση και τη λειτουργία φορέων ή διοικητικών μονάδων. Η έννοια της ανατροφοδότησης προκειμένου για αυτοβελτίωση, είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε στους επαγγελματικούς χώρους δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στον τόπο μας. Ταυτόχρονα, αυτή η ανοργανωσιά και η αδιαφάνεια αφήνουν περιθώρια για κάθε είδους συναλλαγές.

Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας; Ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης; Πόσο

αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες (κατά πόσο δηλαδή τις επιλύουν ή τις μειώνουν);

Σύμφωνα με το τελευταίο 5ετές επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου μας (ΠΔΣ 2130/2016), έχουν καθοριστεί οι εξής τέσσερις (4) βασικοί πυλώνες (άξονες) ανάπτυξης της δράσης του φορέα:

Άξονας 1 - Προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση της ποιότητας ζωής

- 1.1 Βελτίωση διαχείρισης αποβλήτων για την διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση της ποιότητας ζωής
- 1.2 Βελτίωση αποχετευτικού δικτύου για την προστασία του περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής
- 1.3 Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής σε θέματα οδικού δικτύου
- 1.4 Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος σε πολεοδομικές ενότητες και ευρύτερους κοινοχρήστους χώρους
- 1.5 Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος σε θέματα δικτύου ηλεκτροφωτισμού και ηλεκτροδότησης
- 1.6 Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος σε θέματα κτηριακού αποθέματος
- 1.7 Βελτίωση αστικού περιβάλλοντος σε θέματα πρασίνου
- 1.8 Προστασία και φροντίδα ζώων
- 1.9 Βελτίωση λειτουργικότητας και ασφάλειας της πόλης.

Άξονας 2 - Ενίσχυση της κοινωνικής μέριμνας και των μέτρων για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό

- 2.1 Ανάπτυξη και ενίσχυση των δομών προσχολικής αγωγής
- 2.2 Ανάπτυξη και ενίσχυση των δομών για την Παιδεία
- 2.3 Προάσπιση της Δημόσιας Υγείας
- 2.4 Βελτίωση και ανάπτυξη υποδομών πολιτισμού
- 2.5 Βελτίωση και ανάπτυξη υποδομών-ενεργειών αθλητισμού
- 2.6 Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας και κάθε διάκρισης
- 2.7 Ανάπτυξη κοινωνικών παροχών ευπαθών ομάδων
- 2.8 Προώθηση της Ισότητας των Φύλων
- 2.9 Εθελοντισμός
- 2.10 Αντιμετώπιση της παραβατικότητας

- 2.11 Θεσμική αντιμετώπιση της υψηλής συγκέντρωσης παρανόμων μεταναστών στο κέντρο της Αθήνας
- 2.12 Βελτίωση της πρόσβασης σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), της χρήσης και της ποιότητας τους
- 2.13 Βελτίωση υπηρεσιών για την Τρίτη Ηλικία.

Άξονας 3 - Οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση

- 3.1 Αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και του φυσικού κεφαλαίου της Αθήνας
- 3.2 Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων
- 3.3 Βελτίωση της επιχειρηματικότητας στο τομέα του Τουρισμού
- 3.4 Πρόσβαση στην κατάρτιση και στην απασχόληση
- 3.5 Βελτίωση της πρόσβασης σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Άξονας 4 Εσωτερική Ανάπτυξη του Δήμου

- 4.1 Βελτίωση της θεσμικής ικανότητας και της αποδοτικότητας του Δήμου Αθηναίων
- 4.2 Κτιριακή συντήρηση
- 4.3 Ασφάλεια κτηριακών εγκαταστάσεων.

Η επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδιασμού σχετίζεται με την ώσμωση που επιχειρείται μεταξύ υπηρεσιών, διοίκησης και Κοινωνίας Πολιτών (στάδιο διαβούλευσης), έτσι ώστε να διαμορφώνεται Σχέδιο το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας, λαμβάνοντας όμως υπόψη τις δυνατότητες (οικονομικές, διοικητικές, οργανωτικές, ανθρωπίνων πόρων κλπ) του φορέα και το ευρύτερο κοινωνικό και λοιπό περιβάλλον. Η προσπάθεια για άμβλυνση της όποιας παθογένειας δεν είναι εύκολη ούτε μπορεί να μετρηθεί με ευχέρεια και ακρίβεια, καθόσον και το περιβάλλον, οι συνθήκες μεταβάλλονται ταχύτατα στην εποχή μας.

Κατά πόσο η οικονομική κρίση και κατ' επέκταση η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;

Η 10ετής οικονομική κρίση όπως και η Πανδημία (πλέον, και η εξελισσόμενη γεωπολιτική κρίση στην Ευρασία), έχουν ανατρέψει τόσο τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και κάθε έκτακτο σχέδιο που προσαρμόζεται και υλοποιείται, καθιστώντας τα μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα πλάνα ανέφικτα και ανεπίκαιρα.

Πιστεύετε πως η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης βοηθάει στον τομέα αυτό, δίνοντας έμφαση στη σχέση πολίτη και

δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on-line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια;

Σε μια κοινωνία που πάσχει από έλλειψη ή ελλειμματική εφαρμογή υφιστάμενων θεσμών και κανόνων, κάθε μέθοδος και εργαλείο που αποδίδει διαφάνεια και δυνατότητες μέτρησης δεδομένων, τήρησης χρονοπρογραμματισμού κλπ, είναι βοηθητική. Η τεχνολογία, πάντως, χρειάζεται προσοχή στην εφαρμογή και νέους ισχυρούς θεσμούς ελέγχου, διότι αφενός εμπεριέχει ποικίλους κινδύνους, αφετέρου δεν είναι πανάκεια.

Η Αθήνα είναι μία από τις ελάχιστες πρωτεύουσες παγκοσμίως η οποία έχει Αρχαία ιστορία. Στο πέραςμα των αιώνων έχει ανυψωθεί αλλά και υποστεί φθορές ουκ ολίγες φορές. Παρ' όλα αυτά όμως η εικόνα της τις τελευταίες δεκαετίες είναι αποκαρδιωτική. Ως γνωστόν, είναι μία πόλη με υψηλότατο δείκτη μόλυνσης. Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Ποια πόλη ή ποιες πόλεις χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Γίνεται χρήση καλών πρακτικών;

Αναφέρεστε σε ζητήματα που υπερβαίνουν το γνωστικό μου αντικείμενο αλλά και την υπηρεσιακή μου ιδιότητα. Μάλιστα, η αντιμετώπιση της μόλυνσης, η μετατροπή της πόλης σε «έξυπνη» πράσινη πόλη είναι στόχοι που δεν μπορούν να θεσμοθετηθούν και δρομολογηθούν από έναν Δήμο, καθόσον δεν υπάρχει Μητροπολιτικός Δήμος στην Αθήνα (που να έχει τις αναγκαίες αρμοδιότητες). Η Αθήνα είναι ένα Εθνικό Θέμα και το μέλλον της θα πρέπει να σχεδιαστεί από ένα ευρύτερο forum, μια περιφερειακή συνέλευση.

Πώς επηρεάζει η πολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας αυτή τη μεταμόρφωση της πόλης; Υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος, ώστε να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή;

Δεν πιστεύω ότι το πρόβλημα της Αθήνας είναι ο χώρος. Η πόλη έχει τον δικό της χαρακτήρα, και τα σημάδια της φυσικά και πάνω σε αυτόν θεωρώ ότι θα πρέπει να διαμορφωθεί η επόμενη της ημέρα. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αγαπήσουμε αυτή την

πόλη όπως είναι, με τις ομορφιές και τις ασχήμιες της και κατόπιν να καθορίζουμε το μέλλον της.

Με ποιο τρόπο έχετε σκοπό να εντάξετε στη νέα αυτή εποχή την ανάδειξη του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας;

Δεν είναι στην αρμοδιότητά μου (ούτε διαθέτω την απαραίτητη κατάρτιση) ο καθορισμός των βασικών στοιχείων του Master Plan στο οποίο προφανώς αναφέρεστε. Ως απλός πολίτης φρονώ ότι η Αθήνα από μόνη της διαφημίζεται και δεν έχει ανάγκη κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια για να αναδειχθούν τα προτερήματά της. Στοχευμένες δράσεις χρειάζονται ώστε να γίνει πιο καθαρή, τεχνολογικά προοδευμένη και πιο φιλική στον κάτοικο και τον επισκέπτη.

Στην προσπάθεια μεταμόρφωσης της πόλης σε μια πιο πράσινη Αθήνα, κύριο λόγο έχουν οι πολίτες της. Ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνετε από τους δημότες της πόλης; Πώς οραματίζονται μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια; Από που λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών; Παίζει ρόλο η έννοια του «Συμμετοχικού Προϋπολογισμού» (εβδομαδιαίες συναντήσεις στις γειτονιές με απευθείας επαφή με τον κόσμο, για την ενεργοποίηση των πολιτών);

Η υποβάθμιση της Αθήνας εδώ και πολλές δεκαετίες σχετίζεται άμεσα με την αλλοτρίωση των παλιών «γειτονιών» κλπ, τουτέστιν με την έλλειψη επικοινωνίας. Η σύνδεση των οργανώσεων της Κοινωνίας Πολιτών με τους δημόσιους (αλλά και ιδιωτικούς φορείς) σε τοπικό επίπεδο και η θεσμοθέτηση διαλόγου και αλληλεπίδρασης έχουν μεγάλη σημασία για το αύριο της πόλης.

Πώς σκέφτεστε ν' αντιμετωπίσετε το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση που εμφανίζεται σε αυτό;

Δεν έχω οποιαδήποτε σχετική δικαιοδοσία. Ως πολίτης θα έλεγα ότι και το συγκεκριμένο ζήτημα σχετίζεται με την έλλειψη ενός συνολικότερου σχεδίου αλλά και ενδιαφέροντος των απλών πολιτών για τη γειτονιά.

Ποια είναι τα άμεσα σχέδια σας για το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

Η πόλη διαθέτει ήδη πληθώρα μοναδικών παγκοσμίως αρχαιολογικών χώρων, αξιοθέατων και εκσυγχρονισμένων μουσείων. Επίσης, υφίστανται επαρκείς χώροι πολιτιστικών δράσεων, πολυχώροι, θέατρα, συνεδριακά κέντρα κλπ. Ανακαινίζονται μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και δημιουργούνται διαρκώς νέες, ενώ σχεδιάζονται αθλητικές εγκαταστάσεις (τομέα όπου όντως υπάρχουν ελλείψεις). Εφόσον οργανωθεί μια ευρύτερη συζήτηση σε περιφερειακό επίπεδο για τις προτεραιότητες των επόμενων 10ετιών, η κοινωνία θα μπορούσε να αδράξει σημαντικά οφέλη.

Σ3

Ποιά είναι η θέση σας και οι αρμοδιότητες σας στο Δήμο Αθηναίων; Ποιά είναι η εμπειρία σας πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού;

Ονομάζομαι Βλάχος Γεώργιος και την παρούσα περίοδο υπηρετώ από τη θέση του Διευθυντή Δημοτικής Αστυνομίας της Αθήνας. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας μας εντάσσεται ο Έλεγχος των Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος, η Στάθμευση στην πόλη των Αθηνών και άλλες βάσει του Ν. 3731/2008, οι οποίες λειτουργούν προς όφελος των πολιτών και της ευταξίας κι ευκοσμίας της πόλης των Αθηνών.

Στα πλαίσια αυτά λοιπόν η Δημοτική Αστυνομία αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου. Μέσω της Δημοτικής Αστυνομίας λοιπόν, την οποία υπηρετώ από το 2004, τόσο ως λοιπός Δημοτικός Αστυνομικός, μετέπειτα ως Προϊστάμενος του 1^{ου} Δημοτικού Αστυνομικού Τμήματος και πλέον ως Διευθυντής μετέχω στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της Πόλης ενεργά, αρχικά στο εκτελεστικό κομμάτι και πλέον στο επίκεντρο της λήψης των αποφάσεων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα. Το ερώτημα είναι αν μπορεί να έχει εφαρμογή σε οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων; Γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής;

Ο Δημόσιος Τομέας σαφέστατα διαφέρει από τον Ιδιωτικό Τομέα. Ο δημόσιος τομέας έχει μία δαιδαλώδη και ποικιλόμορφη ύπαρξη. Δε λειτουργούν όλα στο ίδιο μοτίβο, έχουν όλα όμως τον ίδιο αυτοσκοπό. Την προστασία του δημοσίου αγαθού και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Η Δημοτική Αστυνομία είναι μία Υπηρεσία που λειτουργεί

βάση σχεδιασμού, οπότε η ένταξη της στο Στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο εύκολη και την αντιλαμβάνεσαι άμεσα. Στον ιδιωτικό τομέα ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι βασικό συστατικό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων μιας και ο αντικειμενικός στόχος είναι ένας και απλός. Λιγότερο κόστος, μεγαλύτερο κέρδος. Ο λόγος που δεν είχε έρθει στην επιφάνεια ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (διότι έστω και επιδερμικά υπήρχε) στο Δημόσιο τομέα είναι η πολυπλοκότητα των υπηρεσιών και ο όχι τόσο σωστός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων τους.

Υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις μας; Από που προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται; Μπορούν να εξαλειφθούν;

Οι παθογένειες του Δημόσιου Τομέα ακολουθούν και τους ΟΤΑ. Το πρόβλημα γίνεται πιο οφθαλμοφανές λόγω του μεγέθους. Αυτές προέρχονται κυρίως από τις πελατειακές σχέσεις κυρίως του παρελθόντος κι εν συνεχεία λόγω του πολιτικού κόστους που μπορεί να έχουν κάποιες αποφάσεις. Είναι προφανές ότι μπορούν να εξαλειφθούν, αρκεί να υπάρχει πολιτική βούληση κι οι ανάλογες ρυθμιστικές και κανονιστικές αποφάσεις.

Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας; Ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης; Πόσο αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες (κατά πόσο δηλαδή τις επιλύουν ή τις μειώνουν);

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός καθότι δύναμαι να γνωρίζω βασίζεται εν πολλοίς στη τεχνολογία, στο έμπυχο υλικό (προσωπικό) και στο σωστό οργανόγραμμα και χρονοδιάγραμμα. Πιστεύω ότι τα δύο τελευταία κρίνουν και την επιτυχία ή αποτυχία του στρ. σχεδιασμού της Πόλης. Για παράδειγμα, αυτή την περίοδο ο Δήμος Αθηναίων εφαρμόζει μέτρα για τον «Μεγάλο Περίπατο» στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας και συγκεκριμένα στην Πλατεία Συντάγματος και στην οδό Πανεπιστημίου, το έργο θα πρέπει να αποπερατωθεί εντός του 2022. Εάν επιτευχθεί εντός του χρονοδιαγράμματος ή κοντά τότε προχωράει ο σχεδιασμός κανονικά στην πορεία προς μία πράσινη πόλη, οπότε ο σχεδιασμός κρίνεται επιτυχής με αποτέλεσμα να μειώνονται οι παθογένειες.

Κατά πόσο η οικονομική κρίση και κατ' επέκταση η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;

Τόσο η δημόσιο- οικονομική κρίση όπως και η Πανδημία, έχουν καθυστερήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και αναγκάζει τους μηχανισμούς σε αλχημείες, ώστε να έρθει κοντά στα επιθυμητά επίπεδα.

Πιστεύετε πως η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης βοηθάει στον τομέα αυτό, δίνοντας έμφαση στη σχέση πολίτη και δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on-line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια;

Όπως ανέφερα και πριν η τεχνολογία είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες οπότε θεωρώ πως ναι βοηθάει τα μέγιστα σε κάθε επίπεδο.

Η Αθήνα είναι μία από τις ελάχιστες πρωτεύουσες παγκοσμίως η οποία έχει Αρχαία ιστορία. Στο πέρασμα των αιώνων έχει ανυψωθεί αλλά και υποστεί φθορές ουκ ολίγες φορές. Παρ' όλα αυτά όμως η εικόνα της τις τελευταίες δεκαετίες είναι αποκαρδιωτική. Ως γνωστόν, είναι μία πόλη με υψηλότατο δείκτη μόλυνσης. Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Ποια πόλη ή ποιες πόλεις χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Γίνεται χρήση καλών πρακτικών;

Αυτό που πρέπει ν' αλλάξει κυρίως είναι η νοοτροπία των πολιτών. Οι υπηρεσίες και στο 100% να δουλέψουν αν οι πολίτες δεν αλλάξουν νοοτροπία και δε βοηθήσουν δεν πρόκειται να γίνουν σημαντικά βήματα προόδου. Αν οι εργαζόμενοι της καθαριότητας κάνουν τα πεζοδρόμια ν' αστράφτουν και αμέσως εσύ πετάς τη γόπα από το τσιγάρο κάτω και επεμβαίνει ένας Δημοτικός Αστυνομικός κάνοντας σύσταση, για την πράξη σου αυτή και η απάντηση είναι «Ποιος είσαι εσύ που θα μου πείς τι να κάνω», τότε οτιδήποτε πηγαίνει στον κάλαθο των αγρήστων. Η λύση ποια είναι να μην πεταχτεί η γόπα στο πεζοδρόμιο, ούτε σύσταση, ούτε πρόστιμο, ούτε φασαρία. Δυστυχώς η έλλειψη παιδείας και κοινωνικής συνείδησης έχει οδηγήσει στη σημερινή κατάσταση.

Πώς επηρεάζει η πολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας αυτή τη μεταμόρφωση της πόλης; Υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος,

ώστε να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή;

Δυστυχώς η πόλη των Αθηνών δε φημίζεται για τη σωστά δομημένη ρυμοτομία της. Παρ' όλα αυτά όμως τα τελευταία χρόνια υπάρχει η διάθεση και γίνονται κινήσεις για τη σωστή χρήση χώρων (οικόπεδα, εγκαταλελειμμένα κτίρια κ.α.), όπως και την εξοικονόμηση χώρων για περισσότερο πράσινο (Μεγάλος Περίπατος, Διπλή Αναβάθμιση Λεωφ. Αλεξάνδρας- Βοτανικού).

Με ποιο τρόπο έχετε σκοπό να εντάξετε στη νέα αυτή εποχή την ανάδειξη του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας;

Δεν είναι στην αρμοδιότητά μου θεωρώ όμως ότι ο πολίτης και ο επισκέπτης θέλουν να νιώθουν καθαριότητα, ασφάλεια και άνεση μετακίνησης. Στα δύο τελευταία η Δημοτική Αστυνομία μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα, το έχει αποδείξει άλλωστε.

Στην προσπάθεια μεταμόρφωσης της πόλης σε μια πιο πράσινη Αθήνα, κύριο λόγο έχουν οι πολίτες της. Ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνετε από τους δημότες της πόλης; Πώς οραματίζονται μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια; Από που λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών; Παίζει ρόλο η έννοια του «Συμμετοχικού Προϋπολογισμού» (εβδομαδιαίες συναντήσεις στις γειτονιές με απευθείας επαφή με τον κόσμο, για την ενεργοποίηση των πολιτών);

Σαν διευθυντής της Δημοτικής Αστυνομίας της Αθήνας, γίνομαι καθημερινά δέκτης καταγγελιών και παραπόνων για διάφορα θέματα, πολλά από αυτά σοβαρά και αρκετά απλές καταγγελίες έτσι για το φαίνεσθε. Δουλειά μας είναι να φιλτράρουμε και να επιλύουμε κάθε σοβαρό πρόβλημα, οπότε ναι πιστεύω ότι ο Συμμετοχικός Προϋπολογισμός βοηθάει σε μεγάλο βαθμό, άλλωστε όλοι οι δημοτικοί αστυνομικοί είμαστε σε άμεση επαφή με τον πολίτη στην καθημερινότητα μας.

Πώς σκέφτεστε ν' αντιμετωπίσετε το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση που εμφανίζεται σε αυτό;

Δεν έχω σχετική δικαιοδοσία. Ως πολίτης θα έλεγα ν την αύξηση του αισθήματος ασφαλείας και ποιότητας , για την προσέλκυση επενδύσεων.

Ποια είναι τα άμεσα σχέδια σας για το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

Η συνολική αξιοποίηση και ανάδειξη των χώρων της πόλης (αρχαιολογικών, μουσείων κ.α.) σε συνδυασμό με την αποπεράτωση των «πράσινων» έργων, με αύξηση της ασφάλειας και της διευκόλυνσης της κυκλοφορίας με οικολογικούς τρόπους.

Σ4

Ποιά είναι η θέση σας και οι αρμοδιότητες σας στο Δήμο Αθηναίων; Ποιά είναι η εμπειρία σας πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού;

Ονομάζομαι Κορομάντζος Βασίλειος και την παρούσα περίοδο είμαι Αντιδήμαρχος Δημοτικής Αστυνομίας και Κοινοχρήστων Χώρων στο Δήμο Αθηναίων. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας μας εντάσσεται ο Έλεγχος των Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος, η Στάθμευση στην πόλη των Αθηνών και άλλες βάση του Ν. 3731/2008, οι οποίες λειτουργούν προς όφελος των πολιτών, της ευταξίας κι ευκοσμίας της πόλης των Αθηνών.

Από το 1986 εκλέγομαι Δημοτικός Σύμβουλος στο Δήμο Αθηναίων κι έχω διατελέσει Αντιδήμαρχος στις περισσότερες διευθύνσεις του Δήμου Αθηναίων και Πρόεδρος του Δημοτικού Συμβουλίου, λαμβάνοντας ενεργό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου ανάλογα με τις περιστάσεις.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα. Το ερώτημα είναι αν μπορεί να έχει εφαρμογή σε οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων; Γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής;

Ο ιδιωτικός τομέας εξ αρχής, έχει ένα και μόνο κεντρικό σκοπό. Την αύξηση του κέρδους. Στο πλαίσιο αυτό κάθε κίνηση πρέπει να είναι ισχυρά δομημένη και να τηρεί αυστηρές προδιαγραφές για την επίτευξη του σκοπού αυτού. Είναι μία σωστή λογική και κατεύθυνση, που μπορεί να ακολουθήσει και ο Δημόσιος Τομέας, ο οποίος όμως έχει ν αντιμετωπίσει πιο σύνθετες καταστάσεις. Στο Δημόσιο πρέπει να υπάρχει ισονομία, δικαιοσύνη, ικανοποίηση του πολίτη και σταδιακή πρόοδος στην προσφορά αγαθών και ποιότητας ζωής. Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο κι ιδιαίτερα στο

Δήμο της Αθήνας, υπήρχε και υπάρχει η αποτελεσματικότητά του όμως κυρίως τα προηγούμενα χρόνια οφείλεται στην πολυπλοκότητα του δημόσιου βίου, όπου τα προβλήματα είναι σαν τη Λερναία Ύδρα. Λύνεις ένα πρόβλημα και δημιουργούνται αυτόματα τα διπλάσια.

Υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις μας; Από που προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται; Μπορούν να εξαλειφθούν;

Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που έχω εντοπίσει μέσα από την εμπειρία μου, είναι η έλλειψη ενός κεντρικού συντονισμού σε καίρια θέματα. Με ένα σωστό συντονισμό και απαλλαγή από μικροκομματικά συμφέροντα οι παθογένειες μπορούν να μειωθούν στο ελάχιστο.

Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας; Ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης; Πόσο αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες (κατά πόσο δηλαδή τις επιλύουν ή τις μειώνουν);

Συντονισμός και Οργάνωση- Τεχνολογία- Ικανό προσωπικό. Το τρίπτυχο αυτό μπορεί να απογειώσει μία πόλη σαν την Αθήνα, αποφεύγοντας πολλές παθογένειες.

Κατά πόσο η οικονομική κρίση και κατ' επέκταση η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;

Δυστυχώς κι οι δύο κρίσεις επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τα δρώμενα της πόλης. Χτυπήθηκε ο επιχειρηματικός τομέας, το ποιοτικό βιοτικό επίπεδο των κατοίκων έφθασε σε επίπεδο κατάρρευσης και πολλές αποφάσεις για την συνολική άνοδο της πόλης αναγκαστικά καθυστέρησαν, αποτρέποντας επενδυτικά σχέδια τα οποία είχαν υπολογισθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Πιστεύετε πως η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης βοηθάει στον τομέα αυτό, δίνοντας έμφαση στη σχέση πολίτη και δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on-line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια;

Είχα την τιμή να διατελέσω επί σειρά ετών Αντιδήμαρχος καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στο Δήμο της Αθήνας. Πρέπει να επιδιώξουμε όσο το δυνατόν λιγότερη επαφή των πολιτών με το κράτος, απλουστεύοντας τις διαδικασίες, δίνοντας τη δυνατότητα υποβολής δικαιολογητικών και αιτήσεων μέσω του διαδικτύου. Είναι κάτι που πλέον στο Δήμο της Αθήνας λειτουργεί με μεγάλη επιτυχία, καθώς εκμεταλλευτήκαμε την Covid περίοδο, ώστε να τελειοποιήσουμε τον ψηφιακό κόσμο του Δήμου μας, ακολουθώντας κατά γράμμα τον αρχικό σχεδιασμό μας. Αυτό αποδεικνύει, ότι ένας σωστός σχεδιασμός είναι ικανός να αντιπαρέλθει οποιαδήποτε δυσκολία, όσο σφοδρή και ξαφνική κι αν είναι.

Η Αθήνα είναι μία από τις ελάχιστες πρωτεύουσες παγκοσμίως η οποία έχει Αρχαία ιστορία. Στο πέρασμα των αιώνων έχει ανυψωθεί αλλά και υποστεί φθορές ουκ ολίγες φορές. Παρ' όλα αυτά όμως η εικόνα της τις τελευταίες δεκαετίες είναι αποκαρδιωτική. Ως γνωστόν, είναι μία πόλη με υψηλότατο δείκτη μόλυνσης. Τι πρέπει να αλλάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Ποια πόλη ή ποιες πόλεις χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Γίνεται χρήση καλών πρακτικών;

Όπως ανέφερα και προηγουμένως, οι δύο συνεχόμενες κρίσεις προκάλεσαν έλλειμμα επενδύσεων με αποτέλεσμα πολλές δράσεις να αναβληθούν. Τα τελευταία χρόνια όμως αναγνωρισμένα η Αθήνα ανεβαίνει και θα συνεχίσει να ανεβαίνει, κάτι που μαρτυρούν τα έργα που γίνονται καθημερινά και την αύξηση της επιχειρηματικότητας στο ιστορικό κέντρο. Έμπνευσή μας είναι κάθε Χώρα που έχει αναδείξει την πρωτεύουσά της σε πολιτιστικό κέντρο.

Πώς επηρεάζει η πολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας αυτή τη μεταμόρφωση της πόλης; Υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος, ώστε να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή;

Το περιβάλλον γενικότερα είναι από τα κυριότερα θέματα που απασχολούν τον κάθε πολίτη ξεχωριστά και πρέπει να τον απασχολεί. Η διαχείριση των υδάτινων πόρων, του πρασίνου, των απορριμμάτων, η κλιματική αλλαγή και η ρύπανση είναι σημαντικά προβλήματα της καθημερινότητας. Προσθέτουμε το γεγονός ότι η δομή της πόλης δεν βοηθάει στην αποσυμφόρηση αυτών των προβλημάτων. Για να μεταβούμε σε κάτι

καινούριο πρέπει να παρθούν αποφάσεις οι οποίες θα μετατρέψουν ριζικά την εικόνα. Μία από αυτές τις αποφάσεις ήταν κι ο μεγάλος περίπατος κι η διπλή ανάπλαση, αποφάσεις οι οποίες μεταμορφώνουν πλήρως την εικόνα της πόλης.

Με ποιο τρόπο έχετε σκοπό να εντάξετε στη νέα αυτή εποχή την ανάδειξη του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας;

Η ασφάλεια και η άνετη μετακίνηση μπορούν να βοηθήσουν στην ανάδειξη όλων αυτών και για τα δύο μπορώ να εγγυηθώ καθώς η Δημοτική Αστυνομία βρίσκεται καθημερινά επί ποδός και με το προσωπικό της διασφαλίζουν την καθημερινότητα των πολιτών και των επισκεπτών.

Στην προσπάθεια μεταμόρφωσης της πόλης σε μια πιο πράσινη Αθήνα, κύριο λόγο έχουν οι πολίτες της. Ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνετε από τους δημότες της πόλης; Πώς οραματίζονται μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια; Από που λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών; Παίζει ρόλο η έννοια του «Συμμετοχικού Προϋπολογισμού» (εβδομαδιαίες συναντήσεις στις γειτονιές με απευθείας επαφή με τον κόσμο, για την ενεργοποίηση των πολιτών);

Ο Συμμετοχικός Προϋπολογισμός είναι ένα από τα συστατικά που ο νυν Δήμαρχος Αθηναίων χρησιμοποιεί κατά κόρων και αυτό μας βοηθά να δρούμε άμεσα στα προβλήματα των πολιτών.

Πώς σκέφτεστε ν' αντιμετωπίσετε το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση που εμφανίζεται σε αυτό;

Τα άδεια καταστήματα και η «γκετοποίηση», δυστυχώς είναι κατάλοιπα της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη Χώρα μας από το 2009 και μετά. Πιστεύω όμως ότι τα τελευταία χρόνια με την αύξηση της αστυνόμευσης και την συνεχόμενη προβολή της πόλης και των έργων που γίνονται σε αυτή, παρουσιάζεται ένα πρόσφορο έδαφος που έλκει επενδυτές, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην άνθηση της επιχειρηματικότητας, ξανά στο κέντρο της Αθήνας.

Ποια είναι τα άμεσα σχέδια σας για το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

Να μετατρέψουμε την Αθήνα σε μία πράσινη- έξυπνη πόλη, την οποία ο επισκέπτης αλλά και ο μόνιμος κάτοικος θα επιθυμεί να περπατήσει, να εξερευνήσει αλλά και να επενδύσει.

Σ5

Ποιά είναι η θέση σας και οι αρμοδιότητες σας στο Δήμο Αθηναίων; Ποιά είναι η εμπειρία σας πάνω στο τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού;

Προϊστάμαι του Τμήματος Στρατηγικού Σχεδιασμού και Προγραμματισμού της Διεύθυνσης

Στρατηγικού Σχεδιασμού, Ανθεκτικότητας, Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης , με αρμοδιότητες όπως

αυτές ορίζονται από τον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών του Δήμου (ΦΕΚ 5713 Β'/19-12-2018).

Για όσο εργάζομαι στο Τμήμα αυτό, η εμπειρία μου στον στρατηγικό σχεδιασμό εντάσσεται σε αυτό

το πλαίσιο, μεριμνώντας για τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθούνται σε κάθε περίπτωση

επίσης, παραδείγματος χάριν, για πηγές χρηματοδότησης αναπτυξιακών προγραμμάτων,

το Τεχνικό Πρόγραμμα, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου και άλλα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τον ιδιωτικό τομέα. Το ερώτημα είναι αν μπορεί να έχει εφαρμογή σε οργανισμούς και δομές του δημοσίου τομέα και κατά πόσο μπορεί να φτάσει τα ποσοστά επιτυχίας των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων; Γιατί δεν είχε εφαρμοσθεί έως σήμερα ή για ποιο λόγο η αποτελεσματικότητα ήταν ελλιπής;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού είτε

δημοσίου είτε ιδιωτικού. Φυσικά και έχει εφαρμογή σε δημόσιους οργανισμούς και δομές, άλλοτε

με επιτυχία άλλοτε όχι, όπως συμβαίνει και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ωστόσο, πρέπει να ληφθούν

υπόψη τα διαφορετικά χαρακτηριστικά ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού οργανισμού, όπως η

αποστολή του και οι αποδέκτες των υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από πολλούς

παράγοντες, όπως οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινοι και οικονομικοί), η οργανωσιακή κουλτούρα κ.α.

Υπάρχουν παθογένειες του Δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίες εμποδίζουν ή και δυσκολεύουν την οργάνωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού στις πόλεις μας; Από που προέρχονται οι παθογένειες που παρατηρούνται; Μπορούν να εξαλειφθούν;

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί πρόκληση για κάθε οργανισμό, είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό.

Στο πλαίσιο λειτουργίας των ΟΤΑ, οι προγραμματικές επιλογές της εκάστοτε δημοτικής αρχής είναι

σημαντικές για τον στρατηγικό σχεδιασμό των δράσεων για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη

του Δήμου και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Η πολυνομία, η σύγχυση αρμοδιοτήτων,

μεταξύ των υπηρεσιών, η υφιστάμενη γραφειοκρατία, ωστόσο, συχνά δυσχεραίνουν την υλοποίηση.

Ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού της Αθήνας; Ποιοι παράγοντες κρίνουν την επιτυχία στον στρατηγικό σχεδιασμό της πόλης; Πόσο αποτελεσματικά απομακρύνουν τις παθογένειες (κατά πόσο δηλαδή τις επιλύουν ή τις μειώνουν);

Στο βαθμό που γνωρίζω, με βάση τις προγραμματικές επιλογές της δημοτικής αρχής για την περίοδο

2020-2023, βασικοί πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η βιώσιμη ανάπτυξη, η ανθεκτικότητα

η «έξυπνη» πόλη, η ασφάλεια, η καθαριότητα, η προσβασιμότητα, το πράσινο, ο φωτισμός, η

επιχειρηματικότητα, η φροντίδα των ζώων. Η ορθή διαχείριση των πόρων, η απλοποίηση των

των διαδικασιών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρώ ότι μπορούν να κρίνουν την επιτυχία.

Κατά πόσο η οικονομική κρίση και κατ' επέκταση η πανδημία του Covid επηρέασαν την αποτελεσματικότητα και την πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού στην πόλη;

Η οικονομική κρίση και η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασαν τον στρατηγικό σχεδιασμό για την

πόλη, καθώς τόσο οι προτεραιότητες όσο και οι πολιτικές προσαρμόστηκαν ανάλογα με τα κρίσιμα

ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο του

ψηφιακού μετασχηματισμού του Δήμου, αναπτύχθηκαν συστηματικά ψηφιακές υπηρεσίες που

διευκολύνουν την καθημερινότητα των πολιτών, μειώνουν τη γραφειοκρατία και ανταποκρίθηκαν

άμεσα στις ανάγκες που δημιουργήσαν οι περιορισμοί στην κυκλοφορία λόγω της πανδημίας.

Πιστεύετε πως η ψηφιοποίηση και γενικότερα η είσοδος της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης βοηθάει στον τομέα αυτό, δίνοντας έμφαση στη σχέση πολίτη και δήμου, την τηλεργασία και όλες τις on line υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια;

Θεωρώ ότι η εντατική και συστηματική ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών τα τελευταία

χρόνια παίζει καθοριστικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό για τις πόλεις, καθώς μετασχηματίζεται

η σχέση πολίτη-δήμου ενισχύοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια στη

συναλλαγή. Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή απαιτεί «έξυπνες» πόλεις για την αποτελεσματικότερη

εξυπηρέτηση των πολιτών. Και η τηλεργασία είναι δείγμα μετάβασης στην ψηφιακή εποχή.

Η Αθήνα είναι μία από τις ελάχιστες πρωτεύουσες παγκοσμίως η οποία έχει Αρχαία ιστορία. Στο πέρασμα των αιώνων έχει ανυψωθεί αλλά και υποστεί φθορές ουκ ολίγες φορές. Παρ' όλα αυτά όμως η εικόνα της τις τελευταίες δεκαετίες είναι αποκαρδιωτική. Ως γνωστόν, είναι μία πόλη με υψηλότατο δείκτη μόλυνσης. Τι πρέπει ν' αλλάξει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να μπορέσει να μεταμορφωθεί σε μία έξυπνη - πράσινη πόλη; Ποια πόλη ή ποιες πόλεις χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Γίνεται χρήση καλών πρακτικών;

Ο Δήμος Αθηναίων έχει σχέδιο δράσης για την κλιματική αλλαγή στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής

για την ενέργεια και το κλίμα έως το 2030, λαμβάνοντας μέτρα για τη μετάβαση σε μία πράσινη και

ψηφιακή πόλη, με στόχο τη μείωση αερίων του θερμοκηπίου και την ευαισθητοποίηση των πολιτών.

Σχετικές δράσεις είναι σε εξέλιξη μέσω του τεχνικού προγράμματος, του σχεδίου ολοκληρωμένων

αστικών παρεμβάσεων, της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και της στρατηγικής ανθεκτικότητας

του Δήμου. Ο Δήμος συμμετέχει σε διεθνή φόρουμ και δίκτυα, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και

πρακτικές με άλλες πόλεις, όπως το δίκτυο C40, το θεματικό δίκτυο Cool Cities, το δίκτυο

100 Ανθεκτικών Πόλεων 100 Resilient Cities.

Πώς επηρεάζει ηπολεοδομική δομή του Δήμου της Αθήνας αυτή τη μεταμόρφωση της πόλης; Υπάρχει τρόπος ώστε να εξοικονομηθεί κατά κάποιο τρόπο χώρος, ώστε να προχωρήσει η πόλη των Αθηνών σε μια νέα αναζωογονημένη, πράσινη και έξυπνη εποχή;

Ο Δήμος Αθηναίων έχει σχέδιο για την απόδοση ελεύθερου χώρου στις γειτονιές της πόλης και τη

δημιουργία χώρων πρασίνου σε πυκνοκατοικημένες περιοχές όπου ο δημόσιος χώρος είναι

περιορισμένος. Η δημιουργία «πάρκων τσέπης», για παράδειγμα, εντάσσεται σε αυτό τον σχεδιασμό.

Μέχρι σήμερα ο Δήμος έχει δημιουργήσει οχτώ πάρκα τσέπης, χωρίς κόστος για τους δημότες, μέσω

του προγράμματος «Υιοθέτησε την Πόλη σου» όπου φορείς, ιδρύματα και επιχειρήσεις

χορηγούν τέτοιες αστικές παρεμβάσεις αναλαμβάνοντας το κόστος στο πλαίσιο της εταιρικής

κοινωνικής ευθύνης τους.

Με ποιο τρόπο έχετε σκοπό να εντάξετε στη νέα αυτή εποχή την ανάδειξη του αρχαιοελληνικού πλούτου, του τουρισμού και την εμπορική εκμετάλλευση του ιστορικού κέντρου της Αθήνας;

Η Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης του Δήμου έχει αναπτύξει δράσεις για την οικονομική,

κοινωνική και αστική ανάπτυξη, αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της πρωτεύουσας

με παρεμβάσεις σε σημαντικούς τομείς για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων

και της εικόνας της πόλης, την προώθηση του αστικού τουρισμού, την ενίσχυση της

επιχειρηματικότητας, τη δημιουργία χώρων πρασίνου, την αστική αναζωογόνηση.

Στην προσπάθεια μεταμόρφωσης της πόλης σε μια πιο πράσινη Αθήνα, κύριο λόγο έχουν οι πολίτες της. Ποια είναι τα μηνύματα που λαμβάνετε από τους δημότες της πόλης; Πώς οραματίζονται μια έξυπνη και πράσινη πόλη και ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν την προσπάθεια; Από που λαμβάνονται τα μηνύματα των δημοτών; Παίζει ρόλο η έννοια του «Συμμετοχικού Προϋπολογισμού» (εβδομαδιαίες συναντήσεις στις γειτονιές με απευθείας επαφή με τον κόσμο, για την ενεργοποίηση των πολιτών);

Η συμμετοχή των δημοτών είναι σημαντική για την επιτυχία έργων για την πράσινη και έξυπνη πόλη

και πραγματοποιείται μέσω θεματικών διαβουλεύσεων. Για παράδειγμα, στη διαβούλευση του

συμμετοχικού σχεδιασμού για την υλοποίηση του Σχεδίου Βιώσιμης Κινητικότητας του Δήμου,

οι δημότες ανέδειξαν το όραμα για μία σύγχρονη, πράσινη και ζωντανή πόλη αξιοποιώντας τις

«έξυπνες» και καινοτόμες τεχνολογίες. Το ίδιο ισχύει και για τον συμμετοχικό προϋπολογισμό.

Πώς σκέφτεστε ν' αντιμετωπίσετε το τσουνάμι των άδειων καταστημάτων του κέντρου και την γκετοποίηση που εμφανίζεται σε αυτό;

Στο βαθμό που γνωρίζω λόγω αρμοδιότητας, το πλαίσιο δράσης για την τόνωση της τοπικής

ανάπτυξης και τη στήριξη της εμπορικής δραστηριότητας στην περιοχή του Δήμου

εντάσσεται στις προγραμματικές επιλογές της δημοτικής αρχής για την περίοδο που διανύουμε.

Ποια είναι τα άμεσα σχέδια σας για το μέλλον της πόλης και ποια οφέλη θα δημιουργηθούν για την ίδια την πόλη, την κοινωνία, το περιβάλλον;

Στο βαθμό που γνωρίζω, οι προγραμματικές επιλογές της δημοτικής αρχής διατυπώνουν την

μελλοντική επιθυμητή κατάσταση για την Αθήνα, με βάση το αναπτυξιακό όραμα του Δήμου,

έχοντας συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους για την πόλη και επιδιώκοντας την ευρύτερη δυνατή

κοινωνική συναίνεση.
