



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα :

**« ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗΝ
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ »**

«Μελέτη περίπτωσης Δήμου Αχαρνών»

**«BUSINESS PLANNING AT THE ORGANIZATION OF LOCAL
GOVERNANCE»**

«Case study of Municipality Acharnes»

Ειρήνη Μπέη (ΑΜ. : Δ.Μ 1852)

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Φαίδων Κομισόπουλος

Αθήνα

ΜΑΪΟΣ 2021

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

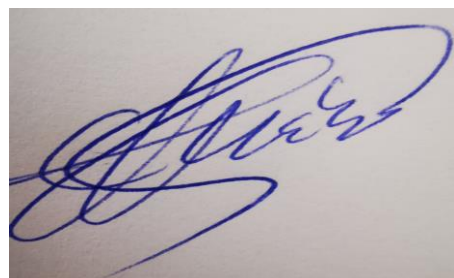
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μπέη Ειρήνη του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 1857 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσιας Διοίκησης – Δημόσιου Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & 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 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Στην αγαπημένη μου οικογένεια

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπλήρωσή της, εξέχουσας προτεραιότητας τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Φαίδων Κομισόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, το χρόνο και τις συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας, σημαντικό αρωγό τούτης της προσπάθειας. Ένα μεγάλο επίσης ευχαριστώ σε όλους τους συμμετέχοντες για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Αξιοσημείωτη η στήριξη και η ενθάρρυνση της οικογένειάς μου πάντα αξιοσέβαστος συμπαραστάτης σε ό, τι κάνω.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη διερεύνηση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού στην τοπική αυτοδιοίκηση μέσα από μια μελέτη περίπτωσης στο Δήμο Αχαρνών. Αρχικά, στο θεωρητικό μέρος της εργασίας γίνεται αναφορά στην έννοια της στρατηγικής και στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης, πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στα εργαλεία στρατηγικής και παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά από αυτά. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, πραγματοποιείται μια πρωτογενής ποιοτική έρευνα με στόχο τη διερεύνηση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζει στο Δήμο Αχαρνών και το ερευνητικό ερώτημα που τίθεται είναι εάν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν πράγματι ανάγκη από επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να εξελίσσονται. Στην έρευνα, έλαβαν μέρος άτομα που δραστηριοποιούνται στον Δήμο Αχαρνών ως αιρετοί, καθώς και υπάλληλοι οι οποίοι κατέχουν θέσεις ευθύνης. Ειδικότερα, στην έρευνα έλαβαν μέρος επτά άτομα εκ των οποίων όλοι τους διατελούν εν ενεργεία θητεία είτε ως αιρετοί είτε ως υπάλληλοι. Η έρευνα, επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων για τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ και ειδικότερα για τα επιχειρησιακά προγράμματα του Δήμου Αχαρνών τις περιόδους 2011-2014, 2015-2019 και 2020-2024 καθώς και το προφίλ του Δήμου Αχαρνών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, γίνεται εμφανές ότι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης επιτάσσεται κατ' ανάγκη επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός προκειμένου να αναβαθμίζονται. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της τοπικής ανάπτυξης και του τοπικού προγραμματισμού, καλλιεργείται αρκετά πλέον και στην Ελλάδα, με βασικό αναπτυξιακό εργαλείο τα επιχειρησιακά προγράμματα που χρησιμοποιούνται επίσης κι από κάποιους δήμους.

Λέξεις-κλειδιά: **Επιχειρησιακός σχεδιασμός, στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρησιακό πρόγραμμα, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

ABSTRACT

The present work deals with the investigation of business and strategic planning in local government through a case study in the Municipality of Acharnes. Initially, the theoretical part of the work refers to the concept of strategy and the concept of strategic planning. Extensive reference is also made to strategy tools and the most important of them are presented. In the second part of the work, a primary qualitative research is carried out with the aim of investigating the business and strategic planning in the local self-government. More specifically, the research focuses on the Municipality of Acharnes and the research question that arises is whether the Local Government Organizations need in fact operational and strategic planning in order to move forward. The research involved individuals who are active in the Municipality of Acharnes and hold positions of responsibility. In particular, the investigation involved seven people on their now duty, whom are electives or public servants. The research focused on investigating the views of the participants on the operational programs of the Local Governments, on the operational programs of the Municipality of Acharnes 2011-2014, 2015-2019 and 2020-2024 and the profile of the Municipality of Acharnes. According to the results of the research, it becomes clear that the Local Government Organizations need operational and strategic planning in order to be upgraded. During the last decades, the meaning of local progressing and local planning is getting growing in Greece also, by basic growth tool the strategic programs that also municipalities use.

Keywords: Business planning, strategic planning, business plan, Local Government Organizations

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
ABSTRACT.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	13
2.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	13
2.2 Η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	14
2.3 Εργαλεία Στρατηγικής.....	16
2.3.1 SWOT.....	18
2.3.2 PEST.....	25
2.3.3 PORTER.....	30
2.3.4 TOWS.....	35
2.3.5 BALANCED SCORE CARD.....	38
2.3.6 Key Performance Indicators (KPIs).....	41
2.3.7 Αλυσίδα αξίας.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
3.1 Σκοπός.....	45

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

3.2	Δείγμα έρευνας.....	45
3.3	Μέθοδος συλλογής δεδομένων	46
3.4	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	47
3.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	48
3.6	Θεματική ανάλυση	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		86
5.1	Βασικά συμπεράσματα.....	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....		98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ		101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύντομη αναφορά στη βιβλιογραφία

Η στρατηγική είναι η πράξη της ευθυγράμμισης μιας εταιρείας με το περιβάλλον της, κατά τον Porter (1991: 97). Το περιβάλλον αυτό, καθώς και οι δυνατότητες της εταιρείας, υπόκεινται σε αλλαγές. Συνεπώς, καθήκον της στρατηγικής συνιστά η διατήρηση μιας δυναμικής και όχι στατικής ισορροπίας. Σήμερα, οι περισσότεροι οργανισμοί ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος να βοηθηθεί ένας οργανισμός προκειμένου να γίνεται παραγωγικότερος, βοηθώντας στην καθοδήγηση της κατανομής των πόρων προς επίτευξη στόχων. Ειδικότερα, πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης (David, 2003). Η στρατηγική διαχείριση απαρτίζεται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις ενέργειες που ένας οργανισμός αναλαμβάνει προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ξεκινά με όραμα. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης συνιστά και η αποστολή, ενώ φάσεις της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η εξωτερική και εσωτερική ανάλυση. Αδιαμφισβήτητα βαρύνουσας σημασίας έχει και η εφαρμογή της στρατηγικής. Η επιλογή μιας στρατηγικής δε σημαίνει απολύτως τίποτα εάν αυτή η στρατηγική δεν εφαρμόζεται. Η εφαρμογή στρατηγικής πραγματοποιείται όταν ένας οργανισμός υιοθετεί οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που είναι αμιγώς συνεπείς και συνυφασμένες με το όραμά του. Το τελικό βήμα της διαδικασίας αυτής είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney and Hesterly, 2006).

Μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών έχουν αναπτυχθεί ώστε να βοηθούνται τα ανώτατα στελέχη προκειμένου να εντοπίζουν και να χειρίζονται τις αποφάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι τεχνικές αυτές, βοηθούν τους διαχειριστές να αλλάζουν κατά τις περιστάσεις πολύτιμα δεδομένα σε μορφές κατάλληλες για λήψη αποφάσεων και δράση (Fleisher & Bensoussan, 2003). Τα οφέλη των εργαλείων αυτών

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

περιλαμβάνουν: αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στρατηγικά ζητήματα, ευκαιρίες και απειλές που συμβάλλουν στη μείωση του κινδύνου που συνεπάγεται η λήψη ορισμένων αποφάσεων, καθορισμός προτεραιοτήτων σε μεγάλες σύνθετες εταιρείες και παροχή πλαισίου για την αξιολόγηση της σχετικής σημασίας διαφορετικών επιχειρηματικών χαρτοφυλακίων και βοήθεια στην παρουσίαση σύνθετων θεμάτων. Μπορούν επίσης να θεωρηθούν πολύτιμη συσκευή επικοινωνίας, πέρα από τον αναλυτικό τους ρόλο (Frost, 2003).

Σκοπός της εργασίας και ερευνητικό ερώτημα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού στην αυτοδιοίκηση σε τοπικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζοντας στο Δήμο Αχαρνών έχει σκοπό να διερευνήσει αν κρίνεται αναγκαίος ο επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης γενικότερα, προκειμένου αυτοί να αναβαθμίζονται και να εξελίσσονται.

Εισαγωγή στη μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ποιοτική συλλογή δεδομένων με χρήση συνεντεύξεων. Οι ποιοτικοί ερευνητές είθισται να χρησιμοποιούν «ημιδομημένες» συνεντεύξεις που περιλαμβάνουν μια σειρά ανοιχτών ερωτήσεων βάσει των θεματικών τομέων που ο ερευνητής θέλει να καλύψει. Η ανοιχτή φύση των ερωτήσεων που τίθενται καθορίζει το υπό έρευνα θέμα ενώ ταυτόχρονα παρέχει ευκαιρίες τόσο στον ερευνητή όσο και στον ερωτώμενο να συζητήσουν ορισμένα θέματα με περισσότερες αναλυτικές λεπτομέρειες (Boyatzis 1998). Για την παρουσίαση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση η οποία είναι μια

πιο σχετικά εύχρηστη μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για κάποιον νέο ερευνητή, καθώς παρέχει βασικές δεξιότητες που είναι χρήσιμες για τη διεξαγωγή πιο εξειδικευμένων προσεγγίσεων ποιοτικής ανάλυσης (Clarke, Braun, & Hayfield, 2015). Οι Braun και Clarke (2006) προτείνουν μεταξύ άλλων βήματα για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης, η οποία χαρακτηρίζεται από συστηματικότητα αλλά και ευελιξία και είναι αλληλένδετη με άλλες διαδικασίες στο πλαίσιο του ερευνητικού σχεδιασμού.

Δομή της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στο υπό διερεύνηση ζήτημα, αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας και η μεθοδολογία που πρόκειται να ακολουθηθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανασκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα της εργασίας. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην έννοια της στρατηγικής και στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης, πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στα εργαλεία στρατηγικής και παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά εξ αυτών, όπως τα εξής: SWOT, PEST, PORTER, TOWS, BALANCED SCORE CARD, KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) και Αλυσίδα Αξίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας όπου γίνεται αναφορά στο σκοπό της έρευνας, στο δείγμα έρευνας, στη μέθοδο συλλογής δεδομένων, στην περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου, στη διαδικασία συλλογής δεδομένων και τη θεματική ανάλυση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας χωρισμένα ανά κατηγορίες.

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει τούτη η έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η στρατηγική είναι μια βασική ιδέα στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης. Αυτή η ιδέα προέρχεται από την ελληνική λέξη στρατηγός, που σημαίνει ηγεσία με στρατιωτική έννοια: αφορά τον προγραμματισμό της ανάπτυξης πόρων για την επίτευξη ορισμένων στόχων (Kotler et al., 2015). Η στρατηγική, με τη στρατιωτική έννοια, είναι η τέχνη του πολέμου. Ορίζεται από την άποψη της σύνταξης του σχεδίου του πολέμου, της διαμόρφωσης μεμονωμένων εκστρατειών και, εντός αυτών, της απόφασης για μεμονωμένες δεσμεύσεις (μάχες) με τον εχθρό. Η αναλογία με την επιχείρηση είναι ότι η επιχείρηση είναι επίσης σε πόλεμο μεταφορικά, καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος και η επιβίωση καθίσταται όλο και πιο προβληματική. Σύμφωνα με τον Porter (1991: 97): «Η στρατηγική είναι η πράξη της ευθυγράμμισης μιας εταιρείας με το περιβάλλον της. Αυτό το περιβάλλον, καθώς και οι δυνατότητες της εταιρείας, υπόκεινται σε αλλαγές. Έτσι, το καθήκον της στρατηγικής είναι να διατηρήσει μια δυναμική και όχι μια στατική ισορροπία».

Η στρατηγική διαχειρίζεται τη συσχέτιση μεταξύ οργάνωσης και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια εταιρεία προσδιορίζονται για τη διαμόρφωση στρατηγικών. Πρέπει να υπάρχει σχέση μεταξύ εσωτερικών ικανοτήτων και αξιών με το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας. Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών μερών. Κάθε μέρος απαιτεί αμοιβαία κοινή χρήση δεδομένων. Οι εσωτερικοί παράγοντες χρησιμοποιούν πόρους για την αποφυγή εξωτερικών κινδύνων (Viljoen & Dann, 2003). Πρέπει να είναι έτοιμη η επιχείρηση για το νέο περιβάλλον που μπορεί να φέρει το μέλλον. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να είναι εντελώς διαφορετικό και η εταιρεία θα πρέπει να εξελίξει τις ικανότητες και τον πολιτισμό της για να αντιμετωπίσει το νέο της περιβάλλον (Porter, 1981; Luis et al., 2009)

Πολλές προσεγγίσεις και τεχνικές χρησιμοποιούνται για στρατηγικές διαδικασίες διαχείρισης, χωρίς να κατευθύνονται σε μια μόνο λειτουργική περιοχή μιας ομάδας. Όλες οι προσπάθειες κατευθύνονται προς την αποστολή και το όραμα της εταιρείας να βρει τις καλύτερες στρατηγικές για ολόκληρη την ομάδα (Houben et al., 1999; Dincer, 2004; Ketelhohn, 2006). Η στρατηγική διαχείριση απαιτεί να περιλαμβάνει τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες προοπτικές. Πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού όσο και η εστίαση στις τρέχουσες λειτουργικές του ανάγκες (Gregory et al., 2005).

Η στρατηγική ορίζει «Πού θέλουμε να πάμε» και «Πώς θέλουμε να φτάσουμε εκεί» Η στρατηγική διαχειρίζεται την αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Tamosiuniene & Jasilioniene, 2007; Ben-Yair et al., 2007). Με τη σειρά τους οι διευθυντές μπορούν να σαρώσουν το περιβάλλον τους και να αποφασίσουν ότι υπάρχουν μεγάλες αλλαγές στον επιχειρηματικό τους κόσμο στον οποίο πρέπει να προσαρμοστούν, ή μπορεί να αποφασίσουν, μέσω εσωτερικής ανάλυσης, ότι έχουν την ικανότητα να αναπτύξουν έναν νέο τρόπο δραστηριοποίησης που θα επαναπροσδιορίσει τη φύση της επιχείρησης στην οποία βρίσκονται. Συνολικά, πρέπει να αντιμετωπιστούν δύο ζητήματα: εξωτερική ανάλυση και εσωτερική ανάλυση. Για να λειτουργήσει μια αλλαγή στρατηγικής, πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ εσωτερικής ικανότητας και εξωτερικής ευκαιρίας. Αυτό περιγράφεται ως «στρατηγική προσαρμογή» (Tiwana, 1999).

2.2 Η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος να βοηθηθεί ένας οργανισμός να είναι πιο παραγωγικός βοηθώντας στην καθοδήγηση της κατανομής των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης. Με άλλα λόγια,

είναι μέρος της στρατηγικής διαχείρισης. Στην πραγματικότητα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το κλειδί για την επιτυχή στρατηγική διαχείριση. Η στρατηγική διαχείριση είναι η συνεχής διαδικασία δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Η στρατηγική διαχείριση επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι πιο προληπτικός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντός του. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ξεκινήσει και να επιβιώσει - αντί απλώς να ανταποκρίνεται - σε δραστηριότητες - και έτσι να ασκήσει έλεγχο στο δικό του πεπρωμένο (David, 2003).

Η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις ενέργειες που ένας οργανισμός αναλαμβάνει προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης είναι ένα διαδοχικό σύνολο αναλύσεων και επιλογών που μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα ότι ένας οργανισμός θα επιλέξει «καλή στρατηγική», δηλαδή δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ξεκινά με όραμα. Το όραμα είναι μια εικόνα του μέλλοντος. Περιγράφει την επιθυμητή μελλοντική θέση του οργανισμού. Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η αποστολή. Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο μακροπρόθεσμος σκοπός του. Οι αποστολές ορίζουν τόσο το τι επιθυμεί ένας οργανισμός μακροπρόθεσμα όσο και τι θέλει να αποφύγει εν τω μεταξύ. Οι στόχοι είναι το τρίτο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Οι στόχοι, είναι συγκεκριμένοι που ένας οργανισμός επιδιώκει να επιτύχει. Οι επόμενες φάσεις της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η εξωτερική και εσωτερική ανάλυση. Με τη διεξαγωγή εξωτερικής ανάλυσης, ένας οργανισμός εντοπίζει τις κρίσιμες απειλές και ευκαιρίες στο ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Εξετάζει επίσης πώς είναι πιθανό να εξελιχθεί ο ανταγωνισμός σε αυτό το περιβάλλον και ποιες επιπτώσεις έχει η εξέλιξη στις απειλές και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Ενώ η εξωτερική ανάλυση επικεντρώνεται στις περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, η εσωτερική ανάλυση βοηθά έναν οργανισμό να εντοπίσει τα οργανωτικά του πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Βοηθά

επίσης έναν οργανισμό να κατανοήσει ποιοι από τους πόρους και τις δυνατότητές του είναι πιθανό να είναι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ποιοι είναι λιγότερο πιθανό να είναι πηγές τέτοιων πλεονεκτημάτων. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική. Η στρατηγική επιλογή σχετίζεται με το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και την εξωτερική και εσωτερική ανάλυση του οργανισμού. Ένας οργανισμός είναι πρόθυμος να κάνει στρατηγικές επιλογές. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει τη «θεωρία του πώς να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Το επόμενο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η εφαρμογή της στρατηγικής. Η επιλογή μιας στρατηγικής δεν σημαίνει τίποτα εάν αυτή η στρατηγική δεν εφαρμόζεται. Η εφαρμογή στρατηγικής συμβαίνει όταν ένας οργανισμός υιοθετεί οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που είναι συνεπείς με τη στρατηγική του (Barney and Hesterly, 2006). Και το τελικό βήμα αυτής της διαδικασίας είναι να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3 Εργαλεία Στρατηγικής

Η στρατηγική διαχείριση μπορεί να εννοηθεί ως ένα σύνολο θεωριών και πλαισίων, που υποστηρίζονται από εργαλεία και τεχνικές, σχεδιασμένα για να βοηθούν τους διαχειριστές των οργανισμών να σκέφτονται, να σχεδιάζουν και να ενεργούν στρατηγικά (Stonehouse & Pemberton, 2002). Το εργαλείο στρατηγικής είναι ένα γενικό όνομα για οποιαδήποτε μέθοδο, μοντέλο, τεχνική, πλαίσιο, μεθοδολογία ή προσέγγιση που χρησιμοποιείται για τη διευκόλυνση της στρατηγικής (Stenfors et al., 2007). Έχουν αναπτυχθεί μια ποικιλία στρατηγικών εργαλείων και τεχνικών για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης (Ramanujam et al., 1986; Clark, 1997; Clark & Scott, 1999; Frost, 2003; Gunn & Williams, 2007). Αυτά τα εργαλεία αναπτύχθηκαν κυρίως από συμβούλους για μεγάλες διεθνείς εταιρείες (Stenfors et al., 2007). Ο Clark (1997) τονίζει ότι τα εργαλεία και οι τεχνικές στρατηγικής διαχείρισης (strategic management tools and

techniques-SMTT) μπορούν να συμπεριληφθούν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης: αξιολόγηση της κατάστασης, στρατηγική ανάλυση των επιλογών και στρατηγική εφαρμογή.

Σύμφωνα με τον Porter (1996: 61): «η αναζήτηση παραγωγικότητας, ποιότητας και ταχύτητας έχει δημιουργήσει έναν αξιοσημείωτο αριθμό εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης. Αν και οι προκύπτουσες λειτουργικές βελτιώσεις ήταν συχνά δραματικές, πολλές εταιρείες απογοητεύονταν από την αδυναμία τους να μεταφράσουν αυτά τα κέρδη σε βιώσιμη κερδοφορία. Και σιγά-σιγά, σχεδόν ανεπαίσθητα, τα εργαλεία διαχείρισης αντικατέστησαν τη στρατηγική». Κατά συνέπεια, η στρατηγική διαχείριση έχει συχνά επικριθεί με το επιχείρημα ότι βασίζεται σε θεωρητικές αρχές και όχι στην πραγματικότητα της διαχείρισης (Berry, 1998). Η βελτίωση της ποιότητας και της εφαρμογής της στρατηγικής εκπαίδευσης διαχείρισης θεωρείται ως ένας τρόπος για την ενίσχυση της πρακτικής διαχείρισης (Baldrige et al., 2004; Bower, 2008; Grant, 2008; Ghoshal & Moran, 1996; Jarzabkowski & Whittington, 2008; Prahalad & Hamel, 1994; Whittington et al., 2003, όπως αναφέρεται από τους Jarzabkowski et al., 2012).

Οι διαχειριστές δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να αντιμετωπίζουν βασικά ζητήματα κάθε φορά εν μέρει. Πολλές φορές, απαιτείται να αντιμετωπίζουν πολλά ζητήματα από διαφορετικές κατευθύνσεις ταυτοχρόνως. Στρατηγικά εργαλεία και τεχνικές που βοηθούν τους διαχειριστές να αντιμετωπίσουν αυτές τις πολυπλοκότητες και αβεβαιότητες θα είναι πολύ περιζήτητα (Wright et al., 2013, όπως αναφέρθηκε από τους Berisha et al., 2017).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι κατάλληλος ως διαδικασία σκέψης για την ολοκλήρωση και την παροχή μιας οργανωμένης αναπαράστασης όλων των βημάτων διαχείρισης. Αλλά δεν δίνει καμία ένδειξη για την έκταση της πιθανής επιτυχίας της επιλεγμένης στρατηγικής - υποδηλώνει βεβαιότητα στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, αλλά δεν εγγυάται την επιτυχία. Κατά συνέπεια, εάν θέλουν να

πλησιάσουν περισσότερο το ζήτημα της επιτυχίας μιας στρατηγικής, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει πρώτα να υιοθετήσουν ένα ευρύ φάσμα προοπτικών εφαρμόζοντας εργαλεία στρατηγικής (Kotler et al., 2015: 24).

Μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών έχουν αναπτυχθεί για να βοηθήσουν τους διευθυντές να εντοπίσουν και να χειριστούν τις αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτές οι τεχνικές βοηθούν τους διαχειριστές να αλλάξουν πολύτιμα δεδομένα σε μορφές κατάλληλες για λήψη αποφάσεων και δράση (Fleisher & Bensoussan, 2003). Τα οφέλη αυτών των εργαλείων περιλαμβάνουν: αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στρατηγικά ζητήματα, ευκαιρίες και απειλές που συμβάλλουν στη μείωση του κινδύνου που συνεπάγεται η λήψη ορισμένων αποφάσεων, καθορισμός προτεραιοτήτων σε μεγάλες σύνθετες εταιρείες και παροχή πλαισίου για την αξιολόγηση της σχετικής σημασίας διαφορετικών επιχειρηματικών χαρτοφυλακίων και βοήθεια στην παρουσίαση σύνθετων θεμάτων. Μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως μια πολύτιμη συσκευή επικοινωνίας, εκτός από τον αναλυτικό τους ρόλο (Frost, 2003).

2.3.1 SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για στρατηγικό σχεδιασμό και στρατηγική διαχείριση σε οργανισμούς. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την οικοδόμηση οργανωτικής στρατηγικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σύμφωνα με την προσέγγιση συστήματος, οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα. Υπό αυτήν την έννοια, ένας οργανισμός δραστηριοποιείται σε δύο περιβάλλοντα, το εσωτερικό και το εξωτερικό. Είναι αναγκαία η ανάλυση αυτών των περιβαλλόντων για στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης. Αυτή η διαδικασία εξέτασης του οργανισμού και του περιβάλλοντος ονομάζεται Ανάλυση SWOT (Gurel & Tat, 2017).

«Η Ανάλυση SWOT είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για το μέγεθος των δυνατοτήτων και των ελλείψεων των πόρων ενός οργανισμού, των ευκαιριών αγοράς και των εξωτερικών απειλών για το μέλλον του» (Thompson et al., 2007: 97). Το ακρωνύμιο SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) σημαίνει «δυνατά σημεία», «αδυναμία», «ευκαιρίες» και «απειλές». Η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση ενός οργανισμού, ενός σχεδίου, ενός έργου ή μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ανάλυση SWOT είναι επομένως ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση κατάστασης που βοηθά τους διαχειριστές να εντοπίσουν οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ανάλυση SWOT έχει δύο διαστάσεις: Εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική διάσταση περιλαμβάνει οργανωτικούς παράγοντες, επίσης δυνατά και αδύνατα σημεία, ενώ η εξωτερική διάσταση περιλαμβάνει περιβαλλοντικούς παράγοντες, επίσης ευκαιρίες και απειλές (Gurel & Tat, 2017).

Στην ανάλυση SWOT, ισχυρές και αδύναμες πτυχές ενός οργανισμού εντοπίζονται εξετάζοντας τα στοιχεία στο περιβάλλον του, ενώ οι περιβαλλοντικές ευκαιρίες και οι απειλές καθορίζονται εξετάζοντας τα στοιχεία έξω από το περιβάλλον του. Υπό αυτήν την έννοια, η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών ενός οργανισμού. Παρέχει πληροφορίες χρήσιμες για την αντιστοίχιση των πόρων και των δυνατοτήτων του οργανισμού με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Τα δυνατά σημεία και οι ευκαιρίες είναι χρήσιμα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Είναι ευνοϊκά για οργανισμούς. Οι αδυναμίες και οι απειλές είναι επιβλαβείς για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Είναι δυσμενείς για οργανισμούς. Ως εκ τούτου, υποκείμενη σε οποιαδήποτε επιτυχημένη επιλογή στρατηγικών είναι μια ανάλυση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών του οργανισμού που δημιουργούνται από το εσωτερικό περιβάλλον και των ευκαιριών και των απειλών

που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, ο ρόλος του διευθυντή είναι να προσπαθήσει να «ταιριάξει» την ανάλυση των εξωτερικοτήτων και των εσωτερικοτήτων και να εξισορροπήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού υπό το φως των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών (Gurel & Tat, 2017).

Οργανωτικά δυνατά σημεία: Η δύναμη είναι το χαρακτηριστικό που προσθέτει αξία σε κάτι και το κάνει πιο ξεχωριστό από άλλα. Η δύναμη σημαίνει ότι κάτι είναι πιο πλεονεκτικό σε σύγκριση με κάτι άλλο. Υπό αυτήν την έννοια, η δύναμη αναφέρεται σε ένα θετικό, ευνοϊκό και δημιουργικό χαρακτηριστικό. Η δύναμη σε οργανωτικό επίπεδο περιλαμβάνει ιδιότητες και ικανότητες με τις οποίες ένας οργανισμός αποκτά πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών και ανταγωνιστικών οργανισμών που αποκαλύπτονται ως αποτέλεσμα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια, η οργανωτική δύναμη καθορίζει τα χαρακτηριστικά και τις καταστάσεις στις οποίες ένας οργανισμός είναι πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Ένας οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως ισχυρός, ίσος ή αδύναμος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του βάσει πέντε κριτηρίων: Σχετική κατάσταση της αγοράς, σχετική χρηματοοικονομική δομή, σχετική παραγωγή και τεχνική ικανότητα, σχετική έρευνα και αναπτυξιακή δυναμική, σχετική ανθρώπινη ικανότητα και αποτελεσματικότητα διαχείρισης (Dinçer, 2007 : 145). «Μια δύναμη είναι κάτι που ένας οργανισμός είναι καλός να κάνει ή ένα χαρακτηριστικό που έχει ο οργανισμός που του δίνει μια σημαντική ικανότητα» (Thompson & Strickland, 1989: 109). Σε αυτό το πλαίσιο «μια δύναμη είναι ένας πόρος, δεξιότητα ή άλλο πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τις ανάγκες των αγορών που ένας οργανισμός εξυπηρετεί ή αναμένει να εξυπηρετήσει. Είναι μια διακριτική ικανότητα που δίνει στον οργανισμό ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά. Μπορεί να υπάρχουν ισχυρά σημεία όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς πόρους, την εικόνα,

την ηγεσία της αγοράς, τις σχέσεις αγοραστή / προμηθευτή και άλλους παράγοντες» (Pearce & Robinson, 1991: 182). Οι οργανωτικές δυνάμεις αποτελούνται από τις οργανωτικές ικανότητες που παίζουν ενεργό ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πριν ξεκινήσει η δράση όταν συναντήσει ένα πρόβλημα ή ευκαιρία, ένας οργανισμός πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες που έχει και τις πτυχές που τον καθιστούν πιο ισχυρό από τους ανταγωνιστές του. Το να είσαι δυνατός και να έχεις δυνάμεις είναι αρκετά σημαντικό για έναν οργανισμό. Διαφορετικά, οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον δε μπορούν να αξιοποιηθούν. Επιπλέον, ο οργανισμός πρέπει να απαντήσει στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιώντας τα δυνατά του σημεία. Όλα αυτά τα θέματα τονίζουν τη σημασία των οργανωτικών δυνατοτήτων (Ülgen & Mirze, 2010: 161).

Οργανωτικές αδυναμίες: Η αδυναμία αναφέρεται στο να μην υπάρχει η μορφή και η ικανότητα που απαιτούνται για κάτι. Η αδυναμία σημαίνει ότι κάτι είναι πιο δυσμενές σε σύγκριση με κάτι άλλο. Από αυτή την άποψη, η αδυναμία είναι ένα χαρακτηριστικό που είναι αρνητικό και δυσμενές. Η αδυναμία σε οργανωτικό επίπεδο αναφέρεται στις καταστάσεις στις οποίες η τρέχουσα ύπαρξη και ικανότητες ενός οργανισμού είναι ασθενέστερες σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς και ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Με άλλα λόγια, αδυναμία του οργανισμού σημαίνει πτυχές ή δραστηριότητες στις οποίες ένας οργανισμός είναι λιγότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Αυτές οι πτυχές επηρεάζουν αρνητικά την οργανωτική απόδοση και αποδυναμώνουν την οργάνωση μεταξύ των ανταγωνιστών της. Κατά συνέπεια, ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε ένα πιθανό πρόβλημα ή ευκαιρία και δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές (Thompson & Strickland, 1989). Σε αυτό το πλαίσιο, «μια αδυναμία είναι ένας περιορισμός ή έλλειψη πόρων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που εμποδίζουν σοβαρά την αποτελεσματική απόδοση ενός οργανισμού. Οι

εγκαταστάσεις, οι οικονομικοί πόροι, οι δυνατότητες διαχείρισης, οι δεξιότητες μάρκετινγκ και η εικόνα της επωνυμίας μπορούν να είναι πηγές αδυναμιών» (Pearce & Robinson, 1991). Για τον οργανισμό, είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζουμε τις αδυναμίες του με τα πλεονεκτήματά του. Ο λόγος είναι ότι καμία στρατηγική δεν μπορεί να βασιστεί σε αδυναμίες. Οι οργανωτικές αδυναμίες που έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν τον οργανισμό σε αναποτελεσματικότητα πρέπει να είναι γνωστές. Η επίλυση των υπαρχόντων προβλημάτων που θα προκαλούσαν δυσκολίες και περιορισμούς για μακροπρόθεσμα σχέδια και στρατηγικές είναι υποχρεωτική.

Περιβαλλοντικές ευκαιρίες: Ευκαιρία σημαίνει μια κατάσταση κατάλληλη για μια δραστηριότητα. Η ευκαιρία είναι ένα πλεονέκτημα και η κινητήρια δύναμη για μια δραστηριότητα. Για το λόγο αυτό, έχει ένα θετικό και ευνοϊκό χαρακτηριστικό. Για οργανωτικές διοικήσεις, μια ευκαιρία είναι ο κατάλληλος χρόνος ή κατάσταση που το περιβάλλον παρουσιάζει στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του. Ευκαιρίες είναι αυτές που θα αποφέρουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό που καθορίζεται ως αποτέλεσμα της ανάλυσης του περιβάλλοντός του. Ο ανταγωνισμός και η έντονη δουλειά προσφέρουν στους οργανισμούς μεγάλες ευκαιρίες. Στην πραγματικότητα, «οι ευκαιρίες είναι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εκμεταλλευτεί τις οργανωτικές δυνάμεις, να ξεπεράσει τις οργανωτικές αδυναμίες ή να εξουδετερώσει τις περιβαλλοντικές απειλές» (Harrison & St. John, 2004: 164).

Περιβαλλοντικές απειλές: Η απειλή είναι μια κατάσταση που θέτει σε κίνδυνο την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας. Αναφέρεται σε μια μειονεκτική κατάσταση. Για αυτόν τον λόγο, έχει ένα αρνητικό χαρακτηριστικό που πρέπει να αποφεύγεται. Για τις οργανωτικές διοικήσεις, μια απειλή είναι το στοιχείο που καθιστά δύσκολη ή

αδύνατη την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Απειλές, είναι οι καταστάσεις που βγαίνουν ως αποτέλεσμα των αλλαγών στο μακρινό ή στο άμεσο περιβάλλον που θα εμπόδιζαν τον οργανισμό να διατηρήσει την ύπαρξή του ή να χάσει την ανωτερότητά του στον ανταγωνισμό και που δεν είναι ευνοϊκές για τον οργανισμό (Ülgen & Mirze, 2010 : 161). Μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο για την επιτυχία του οργανισμού και να προκαλέσουν ανεπανόρθωτες ζημιές. Όλοι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που μπορούν να εμποδίσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης αποτελούν απειλές. Η νέα παγκόσμια τάξη που σχηματίστηκε ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Αυτό το σύστημα βελτιώνει τις ευκαιρίες καθώς και τις απειλές καθοδηγεί τις οργανωτικές διοικήσεις να προσέχουν και να ενεργούν πιο στρατηγικά στις εξελίξεις εντός και εκτός του περιβάλλοντός τους.

Ο τρόπος λήψης σχεδίων ή αποφάσεων είναι μια έννοια που είναι κρίσιμη για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους οποιουδήποτε οργανισμού. Η ανάλυση SWOT είναι μια πολύ δημοφιλή μέθοδος που χρησιμοποιείται από οργανισμούς για στρατηγική διαχείριση και μάρκετινγκ. Είναι ένα δοκιμασμένο και αληθινό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης. Είναι δυνατόν να αναφερθούν πολλά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την προτίμηση και τη χρηστικότητα της ανάλυσης SWOT. Αυτά τα χαρακτηριστικά που μπορούν επίσης να αξιολογηθούν ως πλεονεκτήματα μπορούν να απαριθμηθούν ως εξής (Gurel & Tat, 2017) :

- Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική ανάλυσης που έχει μια γενική προοπτική και παρουσιάζει γενικές λύσεις. Οι λεπτομέρειες και συγκεκριμένα ζητήματα δεν αποτελούν το επίκεντρο της ανάλυσης SWOT, αλλά οι άλλες αναλύσεις που θα ακολουθήσουν. Υπό αυτήν την έννοια, η ανάλυση SWOT είναι ένας οδικός χάρτης που καθοδηγεί από το γενικό στο συγκεκριμένο.

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

- Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική αλληλεπιδραστικής ανάλυσης που καθιστά δυνατή τη μακροοικονομική αξιολόγηση. Ως εργαλείο ανάλυσης, η SWOT παρέχει την ευκαιρία να επικεντρωθεί σε θετικές και αρνητικές πτυχές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, με άλλα λόγια τα στοιχεία σε αυτό το περιβάλλον που προσθέτουν συν και πλην αξία, όλα μαζί σε μια σχετική προοπτική. Από αυτήν την άποψη, είναι επίσης δυνατό να περιγραφεί η ανάλυση SWOT ως «Matrix Two-by-Two».
- Η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει τις διαχειριστικές οργανώσεις να ανακαλύψουν ευκαιρίες να τις εκμεταλλευτούν. Με την κατανόηση των αδυναμιών, οι απειλές μπορούν να αντιμετωπιστούν και να εξαλειφθούν. Για να εξεταστεί ένας οργανισμός και οι ανταγωνιστές του μέσω της ανάλυσης SWOT, μπορούν να διαμορφωθούν στρατηγικές που βοηθούν στη διάκριση μιας εταιρείας από τους ανταγωνιστές.
- Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα μοντέλο σκέψης για τις οργανωτικές διοικήσεις ως τεχνική προσέγγισης και ανάλυσης. Με άλλα λόγια, η ανάλυση SWOT προετοιμάζει την υποδομή για στρατηγικές αποφάσεις.
- Η ανάλυση SWOT ταιριάζει σε άλλες θεωρίες και εργαλεία στρατηγικής απόφασης. Για παράδειγμα, το μοντέλο SWOT περιλαμβάνει μια σειρά διαφορετικών μορφών ανάλυσης, όπως το μοντέλο Five Forces Porter, το Delphi Panel, το Norton Balanced Score Card κ.λπ.

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

- Η ανάλυση SWOT προωθεί την ομαδική συζήτηση για στρατηγικά ζητήματα και ανάπτυξη στρατηγικής. Χρησιμοποιώντας δημιουργικές συμμετοχικές τεχνικές, επιτρέπει τη συγκέντρωση γνώσεων.
- Η ανάλυση SWOT βοηθά τις οργανωτικές διοικήσεις να ξεκινήσουν μια συζήτηση για το μέλλον και τους στόχους του οργανισμού προχωρώντας πέρα από τα καθημερινά προβλήματα και την τρέχουσα κατάσταση.
- Η ανάλυση SWOT μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης - ατομικό επίπεδο, οργανωτικό επίπεδο, εθνικό επίπεδο, διεθνές επίπεδο -. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εκπαιδευτικά ιδρύματα, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, χώρες, κυβερνήσεις κλπ

2.3.2 PEST

Το PEST είναι ένα αρκτικόλεξο για τέσσερις πηγές αλλαγής: πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική. Η ανάλυση PEST είναι ένα ισχυρό και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου. Προσδιορίζει τις αλλαγές και τις επιπτώσεις του εξωτερικού μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που είναι πέρα από τον έλεγχο μιας εταιρείας, αλλά απαιτούν ανάλυση για την εκ νέου ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με τη μετατόπιση των επιχειρηματικών περιβαλλόντων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως μέρος ενός μεγαλύτερου οικοσυστήματος. Είναι ευάλωτοι σε μια ποικιλία εξωγενών παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Οι διαχειριστές προσπαθούν να κατανοήσουν τους εξωτερικούς παράγοντες και να αξιολογήσουν πώς θα πρέπει να εξελιχθούν τα επιχειρηματικά

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

μοντέλα για να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους. Οι επιπτώσεις των εξωτερικών παραγόντων μετριάζονται μέσω της προληπτικής στρατηγικής, και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται μετά από νέες ανταγωνιστικές θέσεις που μπορεί να δημιουργηθούν στη διαδικασία.

Οι παραλλαγές του εργαλείου ανάλυσης PEST είναι το PESTEL ή το PESTLE (το οποίο προσθέτει περιβαλλοντικά και νομικά στοιχεία), STEEPLE (το οποίο παίρνει μια προοπτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσθέτοντας τη διάσταση της ηθικής) και το STEEPLED (που προσθέτει την ανάλυση των δημογραφικών παραγόντων). Η αύξηση της ευαισθητοποίησης για περιβαλλοντικά ή οικολογικά θέματα ενθάρρυνε την εφαρμογή μιας άλλης έκδοσης του πλαισίου PEST, ιδίως του αναλυτικού εργαλείου STEER, το οποίο ενσωματώνει ρυθμιστικούς παράγοντες. Η ανάλυση PEST και οι παραλλαγές της αποτελούν μέρος του «σταδίου αξιολόγησης» στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Η διαδικασία ξεκινά με μια εις βάθος ανάλυση των περιβαλλόντων της εταιρείας. Η εξωτερική περιβαλλοντική ανάλυση αποτελεί το μέρος «ΟΤ» της ανάλυσης SWOT (εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές). Τα οφέλη του συνδυασμού PEST και SWOT ενισχύονται περαιτέρω όταν γίνεται χρήση τους σε συνδυασμό με το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (που περιλαμβάνει τις εξωτερικές επιπτώσεις των προμηθευτών, τη ζήτηση των καταναλωτών, τους νεοεισερχόμενους, το υποκατάστατο προϊόν και τον ανταγωνιστικό ανταγωνισμό). Μια ανάλυση PEST περιλαμβάνει στοιχεία που θα μπορούσαν να έχουν μεγάλη θεμελιώδη αξία για μια εταιρεία. Η ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί για ολόκληρη την επιχείρηση, για τις επιχειρηματικές της μονάδες, για τα αντίστοιχα προϊόντα ή για μια νέα επιχείρηση ή συνεργασία.

Πολιτικοί παράγοντες. Ο βαθμός στον οποίο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής είναι πιθανό να παρέμβουν στο εμπορικό περιβάλλον είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην ανάλυση PEST. Το εμπόριο, η φορολογία, η εργασία και η περιβαλλοντική

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

νομοθεσία είναι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι εμπορικοί περιορισμοί και η πολιτική σταθερότητα είναι επίσης επιτακτικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Οι πολιτικοί παράγοντες κατηγοριοποιούνται σε τρία κύρια επίπεδα: τα υπερεθνικά, τα εθνικά και τα υποεθνικά. Καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνονται πιο παγκοσμιοποιημένες, το υπερεθνικό επίπεδο αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Τα τελευταία χρόνια, ο κόσμος έχει δει μια εξέλιξη των χωρών που οργανώνονται σε οικονομικά μπλοκ, προχωρώντας προοδευτικά προς το να γίνει πολιτική ένωση εν μέρει εις βάρος της κυριαρχίας τους.

Οικονομικοί παράγοντες. Οι οικονομικοί παράγοντες, έχουν τον πιο προφανή αντίκτυπο στην κερδοφορία και τη συνολική ελκυστικότητα μιας αγοράς ή μιας βιομηχανίας. Ο πιο δημοφιλής δείκτης οικονομικής απόδοσης για μια εθνική οικονομία ή έναν συγκεκριμένο κλάδο της βιομηχανίας που χρησιμοποιείται είναι το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ). Αυτό μετράται συχνά στο Purchasing Power Parity (PPP) για να επιτρέπονται δίκαιες συγκρίσεις μεταξύ διαφόρων χωρών. Συνήθως, οι τεχνικές ανάλυσης χρονοσειρών και πολυγραμμικής παλινδρόμησης εφαρμόζονται στις αναμενόμενες εξελίξεις της απόδοσης του έργου για μια καθορισμένη περίοδο στο μέλλον. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ είναι ένας ιδιαίτερα χρήσιμος δείκτης ειδικά για εκείνες τις βιομηχανίες, οι οποίες έχουν υψηλή ελαστικότητα εισοδήματος. Παραδείγματα τέτοιων βιομηχανιών περιλαμβάνουν κοσμήματα, κατασκευές, ψυχαγωγία, τουρισμό, στοιχήματα, καλλυντικά και διάφορα είδη πολυτελείας, μεταξύ άλλων. Σε ορισμένες άλλες βιομηχανίες, η ζήτηση παραμένει πιο ανθεκτική στις διακυμάνσεις του ΑΕΠ. Αυτά συνήθως περιλαμβάνουν βασικά τρόφιμα, υπηρεσίες υγείας και βασικά προϊόντα.

Κοινωνικοί παράγοντες. Οι κοινωνικές τάσεις υπαγορεύουν τα πρότυπα και τις στάσεις εργασίας, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τον συγκεκριμένο τύπο, μορφή και όγκο της ζήτησης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η παρακολούθηση των κοινωνικών τάσεων επιτρέπει σε μια εταιρεία να επανατοποθετήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Τον προηγούμενο αιώνα, τα αεροπορικά ταξίδια συνδέονταν συνήθως με καταναλωτές υψηλού εισοδήματος που εκτιμούν την άνεση και την άψογη εξυπηρέτηση. Σήμερα, τα αεροπορικά ταξίδια έχουν γίνει εμπόρευμα ανοιχτό σε όλες τις κοινωνικές τάξεις. Επίσης, η αυξημένη ευαισθητοποίηση των πελατών για την υγεία σε όλο τον ανεπτυγμένο κόσμο έχει δημιουργήσει μια αγορά για υγιεινά τρόφιμα. Τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, από τη μία πλευρά, παρείχαν στους εργοδότες έναν πιο υγιή αγωγό δυνητικών εργαζομένων. Ωστόσο, τώρα έχουν επίσης μια ομάδα πιο απαιτητικών πελατών. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και τραπεζών συνειδητοποίησαν ότι οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των πελατών έχουν διαφοροποιηθεί περισσότερο. Οι εταιρείες έχουν αναδιαρθρώσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο από προσανατολισμό προϊόντων σε καταναλωτικό προσανατολισμό. Πράγματι, η κεντρικότητα των πελατών διαχέεται σταδιακά σε μια σειρά βιομηχανιών. Η τμηματοποίηση της αγοράς απομακρύνεται προοδευτικά από τα παραδοσιακά δημογραφικά στοιχεία για να επικεντρωθεί περισσότερο στον τρόπο ζωής. Οι ασφαλιστικές εταιρείες αναπτύσσουν τμηματοποιημένα προϊόντα για τον πολυάσχολο επαγγελματία, για τον ιδιοκτήτη της μικρής επιχείρησης και για τις οικογένειες. Οι τράπεζες έχουν προσαρμόσει προϊόντα για φοιτητές, υπαλλήλους, αυτοαπασχολούμενους και άτομα με υψηλή καθαρή αξία. Οι αλλαγές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού μπορούν να έχουν αντίκτυπο σε πολλά μέρη της οικονομίας. Οι περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις ενός γηράσκοντος πληθυσμού. Ένας γηράσκων πληθυσμός δημιουργεί πρόσθετη ζήτηση για φάρμακα, υγειονομική περίθαλψη και υπηρεσίες υποστήριξης και μειώνει τη ζήτηση για προϊόντα που σχετίζονται με τη νεότερη γενιά (όπως η εκπαίδευση). Η παλαιότερη γενιά, γενικά, έχει περισσότερο ελεύθερο χρόνο και είναι

πιο σταθερή από οικονομική άποψη, παρέχοντας έτσι το σωστό συνδυασμό για τις καταναλωτικές δαπάνες. Η αξιολόγηση των κοινωνικών παραγόντων δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να προβλέψει ποιες πιέσεις είναι πιθανό να ασκήσουν διάφοροι ενδιαφερόμενοι για πολιτικές αποφάσεις της κυβέρνησης, οι οποίες με τη σειρά τους θα έχουν αντίκτυπο στην εταιρεία.

Τεχνολογικοί παράγοντες. Ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής καθοδηγείται από την καινοτομία, η οποία με τη σειρά της δημιουργείται μέσω επιχειρηματιών που επιδιώκουν να ωθήσουν τα όρια των σημερινών περιορισμών. Καθώς τα νέα σύνορα είναι σπασμένα, η τεχνολογία καθίσταται ξεπερασμένη και οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχύβιο. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις μπορούν είτε να οδηγήσουν στο θάνατο ορισμένων βιομηχανιών είτε να δημιουργήσουν ευκαιρίες για νέες. Ο πολλαπλασιασμός του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει καταργήσει πολλούς μεσαζόντες. Αυτό έχει αναφερθεί ως αποδιαμεσολάβηση. Στη βιομηχανία ταξιδιών, οι καταναλωτές έχουν γίνει δικούς τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Σχεδιάζουν και κάνουν κράτηση για το ταξίδι τους στο διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας πλατφόρμες επιχειρήσεων-καταναλωτών που είχαν προηγουμένως περιοριστεί σε μέλη από επιχείρηση σε επιχείρηση της αλυσίδας εφοδιασμού. Επιπλέον, πολλοί λιανοπωλητές έχουν βρει αυξημένη ένταση στον ανταγωνισμό καθώς αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από διαδικτυακά καταστήματα. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία έχει γεννήσει νέες μορφές μεσαζόντων. Αυτό αναφέρεται ως εκ νέου διαμεσολάβηση. Παραδείγματα νέων μορφών μεσαζόντων περιλαμβάνουν το Amazon, το eBay και το Expedia. Έχουν το πλεονέκτημα της αποτελεσματικής ενσωμάτωσής τους στα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία παρέχουν νέα κανάλια μάρκετινγκ ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μέσω αυτών των καναλιών, οι καταναλωτές μπορούν να δημοσιεύουν τις αμερόληπτες απόψεις τους για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι απόψεις παρέχουν προστιθέμενη αξία στην

εφοδιαστική αλυσίδα. Εκτιμούνται ιδιαίτερα από άλλους πιθανούς πελάτες και επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (McGee et al., 2010)

2.3.3 PORTER

Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων του Porter (ανταγωνισμός υπαρχόντων ανταγωνιστών, απειλή νεοεισερχόμενων, δύναμη προμηθευτών και αγοραστών, προϊόντα και υπηρεσίες υποκατάστατων) βασίζεται στην αντίληψη ότι μια οργανωτική στρατηγική πρέπει να αντιμετωπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Μια ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των βιομηχανικών δομών και του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν. Ο Porter υποστηρίζει ότι ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να αναγνωρίσει και να χειριστεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον κοιτάζοντας άμεσα τους ανταγωνιστές ή να εξετάσει μια ευρύτερη προοπτική που ανταγωνίζεται τον οργανισμό (Porter, 1979) Αναμφισβήτητα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι διαφορετικοί τρόποι στρατηγικής σκέψης, όπως η διαμόρφωση του μέλλοντος, η επικοινωνία με τους πελάτες και η δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας χρησιμοποιώντας καινοτόμους τρόπους μπορεί να έχουν μετατοπίσει τις πέντε δυνάμεις του Porter από το να ανταγωνίζονται σε ένα υπάρχον ανταγωνιστικό περιβάλλον στην αναζήτηση ευκαιριών σε νέες αγορές.

Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων είναι ένα αποτελεσματικό και απλό εργαλείο για τον προσδιορισμό ορισμένων δυνάμεων σύμφωνα με μια συγκεκριμένη επιχειρηματική κατάσταση, χρησιμοποιώντας την προοπτική «μέσα-έξω» (Johnson et al., 2008). Το πλαίσιο διακρίνει πέντε δυνάμεις στο μικροπεριβάλλον που οδηγούν στον ανταγωνισμό και θέτουν σε κίνδυνο την ικανότητα ενός οργανισμού να αποφέρει κέρδος. Η προέλευση του πλαισίου των πέντε δυνάμεων του Porter βασίζεται στην προσέγγιση της βιομηχανικής οικονομίας ή της βιομηχανικής οργάνωσης (ΙΟ). Η προσέγγιση ΙΟ προϋποθέτει ότι η έλξη μιας βιομηχανίας στην οποία λειτουργεί ένας

οργανισμός καθορίζεται από τη δομή της αγοράς λόγω του ότι μια δομή της αγοράς επηρεάζει τη συμπεριφορά των συντελεστών της αγοράς (Raible, 2013). Η δομή της αγοράς, με τη σειρά της, επηρεάζει τη στρατηγική συμπεριφορά των οργανισμών. Για παράδειγμα, η επιτυχία της αγοράς εξαρτάται από την ανταγωνιστική στρατηγική. Στη συνέχεια, η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται έμμεσα από τη δομή της αγοράς. Ο Mohapatra (2012) δηλώνει ότι «οι ατομικές δυνάμεις και ο συλλογικός αντίκτυπός τους θα αλλάξουν καθώς οι κυβερνητικές πολιτικές και οι μακροοικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες αλλάζουν» (σελ. 274).

Επιπλέον, το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά την ολοκλήρωση μιας ανάλυσης της βιομηχανίας. Ακόμα και μετά από πιο προσεκτική εξέταση, γίνεται προφανές ότι το μοντέλο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το κέρδος διαιρείται μεταξύ των πέντε δυνάμεων σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Ως εκ τούτου, θα επιτρέψει στον οργανισμό να κατανοήσει καλύτερα ποιοι φορείς της βιομηχανίας κατέχουν τη μεγαλύτερη δύναμη και πιθανότατα να καθορίσουν τους κανόνες των δραστηριοτήτων. Επιπλέον, το πλαίσιο επιτρέπει στους οργανισμούς να αποκτήσουν όχι μόνο μια ματιά της βιομηχανίας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά μια άποψη της δυναμικής της βιομηχανίας και των πιθανών αλλαγών στο μέλλον. Εκτός από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών, ο Porter αναγνωρίζει τέσσερις άλλες δυνάμεις που πρέπει να περιληφθούν στο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων, οι οποίες (α) απειλή δυνητικών νεοεισερχομένων, (β) διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, (γ) διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και (δ) την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι αλληλεπιδράσεις αυτών των πέντε δυνάμεων διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε μια βιομηχανία και αποτελούν μια συνεχή απειλή για την επιτυχία ενός οργανισμού (Porter, 1979). Τα παρακάτω παρέχουν μια σύντομη εξήγηση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών

Όταν η αντιπαλότητα μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών είναι σημαντική, η κερδοφορία εντός του κλάδου υποφέρει και οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν μέτρα όπως έκπτωση τιμών, εισαγωγή νέων προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες και βελτιώσεις υπηρεσιών (Porter, 1985). Ωστόσο, η συχνότητα των προαναφερθέντων θα εξαρτηθεί από την ένταση του ανταγωνισμού και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται ο κλάδος από τον ρυθμό ανάπτυξης, το αποθηκευτικό και το σταθερό κόστος, τον αριθμό των οργανισμών που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, τη διαφοροποίηση, τα εμπόδια εξόδου και το κόστος εναλλαγής μεταξύ ανταγωνιστών (Hubbard & Beamish, 2011).

Απειλή των νεοεισερχόμενων

Ο Porter (1985) δηλώνει ότι «οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία φέρνουν νέα ικανότητα και την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς που ασκεί πίεση στις τιμές, το κόστος και το απαιτούμενο ποσοστό επένδυσης για να ανταγωνιστεί» (σελ. 8). Ωστόσο, η απειλή εισόδου θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από το πόσο υψηλά είναι τα εμπόδια εισόδου και πόσοι οργανισμοί βρίσκονται στη βιομηχανία (Johnson et al., 2008). Επιπλέον, οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να διαταράξουν τους καθιερωμένους παίκτες σε μια συγκεκριμένη αγορά και να επηρεάσουν άμεσα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όταν η ζήτηση δεν αυξάνεται ή μειώνεται, μια πρόσθετη προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών θα μειώσει τα περιθώρια κέρδους των συμμετεχόντων στην αγορά. Ο Porter (1985) διαφοροποιεί επτά κρίσιμα εμπόδια για να εισέλθει στην αγορά, (α) οικονομίες κλίμακας από πλευράς προσφοράς, (β) οφέλη κλίμακας από πλευράς ζήτησης, (γ) κόστος εναλλαγής πελατών, (δ) κεφαλαιακές απαιτήσεις, (ε) κατεργασία πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, (στ) άνιση πρόσβαση στα κανάλια διανομής και (ζ) περιοριστική κυβερνητική πολιτική. Μια

ουσιαστική άσκηση για τους οργανισμούς είναι η ανάλυση των εμποδίων στην είσοδο και η πρόβλεψη πιθανών μέτρων αντιποίνων από τους ανταγωνιστές όταν σκέφτονται να εισέλθουν σε μια νέα βιομηχανία. Είναι υψίστης σημασίας για έναν νεοεισερχόμενο να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου χωρίς να ακυρώσει, μέσω βαριών επενδύσεων, την κερδοφορία της ένταξης στον κλάδο (Porter, 1985).

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Αυτό μπορεί να έχει επιζήμια επίδραση στην κερδοφορία σε έναν κλάδο, καθώς οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν τους οργανισμούς με αυξανόμενες τιμές προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν οι οργανισμοί δεν μπορούν να ανακτήσουν, το κόστος αυξάνεται. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που μπορούν να θεωρηθούν ως δείκτες υψηλής διαπραγματευτικής ισχύος των προμηθευτών. Για παράδειγμα, η κυριαρχία σε έναν κλάδο μπορεί να ελέγχεται από λίγους οργανισμούς και, επομένως, είναι πιο συγκεντρωμένη από τον κλάδο στον οποίο πωλεί ή ο κλάδος δεν είναι ο σημαντικότερος πελάτης του ομίλου προμηθευτών (Porter, 1979). Από την άλλη πλευρά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να χειραγωγηθεί από τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθος του προμηθευτή και τη διαθεσιμότητα των υποκατάστατων πελατών (Slater & Olson, 2002). Επιπλέον, πολλοί ισχυροί προμηθευτές δεν εξαρτώνται κυρίως από έναν κλάδο για τα έσοδά τους, καθώς ορισμένοι μπορούν να εξυπηρετήσουν έναν αριθμό άλλων κλάδων και δεν θα διστάσουν να εξαγάγουν το μέγιστο κέρδος από κάθε έναν (Porter, 1985). Ένας σημαντικός παράγοντας για τη δύναμη των προμηθευτών είναι η δύναμη των πελατών, οι οποίοι ενδέχεται να οδηγήσουν τις τιμές προς τα κάτω, να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα ή να επιβάλουν διευρυμένες υπηρεσίες, οι οποίες ενδέχεται να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία ενός κλάδου.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Όταν υπάρχει κατάσταση μονοπωλίου στην αγορά, οι αγοραστές έχουν τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη όταν είναι μεγάλοι και είναι σε θέση να στραφούν άνετα σε εναλλακτικούς προμηθευτές που είναι λίγοι σε αριθμό (Slater & Olson, 2002). Άλλες σχετικές συγκεντρώσεις αγοραστών είναι (α) ανταγωνιστικότητα - πολλοί αγοραστές και προμηθευτές, (β) αμοιβαία εξάρτηση - λίγοι αγοραστές και προμηθευτές και (γ) μονοπωλιακή ισχύς - λίγοι προμηθευτές και πολλοί αγοραστές. Επιπλέον, οι αγοραστές ανταγωνίζονται τον κλάδο με την επιβολή τιμών (Porter, 1980). Όταν οι αγοραστές είναι ισχυροί, οι πωλητές μπορούν να αναπτύξουν τρόπους με τους οποίους οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια premium τιμή για ορισμένα προϊόντα. Για παράδειγμα, οι πωλητές πρέπει να αποδεχτούν ότι υπάρχει ανισορροπία ισχύος και ότι η κερδοφορία θα μειωθεί ή ακόμη και να αποδεχτεί ένα ποσοστό απόδοσης που πλησιάζει το κόστος του κεφαλαίου.

Επιπλέον, οι πωλητές μπορούν να βρουν διαφορετικούς τρόπους για να αυξήσουν το κόστος που επιβαρύνουν οι αγοραστές κατά τη μετάβαση από έναν πωλητή σε άλλον πωλητή. Ωστόσο, αυτό είναι δύσκολο, καθώς οι περισσότεροι αγοραστές θα αναγνωρίσουν ότι ενδέχεται να μην εκτιμήσουν όταν είναι κλειδωμένοι σε έναν συγκεκριμένο αγοραστή. Από την άλλη, όταν οι αγοραστές έχουν λιγότερη ισχύ, δεν είναι συγκεντρωμένοι, έχουν λιγότερες επιλογές και είναι τμηματοποιημένοι.

Απειλή προϊόντων και υπηρεσιών υποκατάστατων

Ο εντοπισμός υποκατάστατων αναζητά προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να εκπληρώσουν τον ίδιο σκοπό με τα προϊόντα της εξεταζόμενης βιομηχανίας. Παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών είναι (α) η εναλλαγή του κόστους μεταξύ υποκατάστατων προϊόντων ή

υπηρεσιών και βιομηχανικών προϊόντων ή (β) ο εθισμός του αγοραστή να αγοράζει υποκατάστατα. (Hubbard & Beamish, 2011; Klempere, 1995). Για παράδειγμα, το βούτυρο και η μαργαρίνη μπορεί να είναι τα ίδια στα μάτια πολλών, αλλά οι καταναλωτές πρέπει να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για το βούτυρο ή ένα smartphone που αντικαθιστά έναν φορητό υπολογιστή ως μια μικρότερη συσκευή που παρέχει τις ίδιες ή παρόμοιες λειτουργίες με έναν φορητό υπολογιστή. Από την πλευρά της βιομηχανίας και της κερδοφορίας, η απειλή των υποκατάστατων πρέπει να είναι χαμηλή, σε αντίθεση με τους αγοραστές που θέλουν τα υποκατάστατα να είναι υψηλή. Με άλλα λόγια, τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες είναι λιγότερα όταν (α) η ελαστικότητα της ζήτησης μεταξύ τιμών (δηλαδή, η ανταπόκριση της ζήτησης για ένα αγαθό στη μεταβολή της τιμής ενός άλλου αγαθού) είναι χαμηλή ή (β) το κόστος αλλαγής είναι υψηλό.

2.3.4 TOWS

Η ανάλυση TOWS είναι μια μέθοδος στρατηγικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται για τη μελέτη του περιβάλλοντος και της επιχειρηματικής ανάλυσης προσωπικότητας. Η έννοια του TOWS σχετίζεται στενά με την ανάλυση SWOT. Σύμφωνα με τον H. Weihrich (1982), Απειλές, Ευκαιρίες (στο περιβάλλον) Αδυναμίες, Πλεονεκτήματα (του οργανισμού) θα πρέπει να αναλυθούν με αυτή τη σειρά, ως αλληλουχία επίλυσης προβλημάτων στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Δηλώνει επίσης ότι πολλοί ειδικοί προτείνουν ότι μια εταιρεία χρησιμοποιεί τη δύναμή της για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αλλά αγνοεί άλλες σημαντικές σχέσεις, όπως η πρόκληση της υπέρβασης των αδυναμιών για την εκμετάλλευση ευκαιριών. Η ανάλυση TOWS είναι η μέθοδος της στρατηγικής ανάλυσης, που περιλαμβάνει συστηματική και ολοκληρωμένη αξιολόγηση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που καθορίζουν την τρέχουσα ανταγωνιστική θέση και το δυναμικό ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Όπως και η ανάλυση SWOT, η ανάλυση TOWS έχει τα ακόλουθα πεδία (Kulshrestha & Puri, 2017):

Τα πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματία είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά, τα θετικά χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν στο περιβάλλον και από τον ανταγωνισμό. Επιτρέπουν επίσης την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Για παράδειγμα - οι προσωπικοί παράγοντες όπως το οικογενειακό υπόβαθρο, η προηγούμενη εμπειρία, το ιδιαίτερο ενδιαφέρον, οι διαχειριστικές και τεχνικές δεξιότητες, η αυτοπεποίθηση, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η προθυμία να αναλάβουν κινδύνους κ.λπ.

Οι αδυναμίες (εσωτερικοί αρνητικοί παράγοντες ή πρόκληση) οφείλονται κυρίως σε ανεπαρκείς δεξιότητες, κακές εργασιακές συνήθειες ή χαρακτηριστικά όπως κακές δεξιότητες επικοινωνίας, κακή δικτύωση, αναποτελεσματικές ιδιότητες ηγεσίας, έλλειψη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης, έλλειψη γνώσεων πληροφορικής, έλλειψη κατανόησης της έρευνας αγοράς, έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης μάρκετινγκ, κλπ. λόγω των οποίων λαμβάνονται λανθασμένες αποφάσεις.

Οι ευκαιρίες (εξωτερικές θετικές) είναι τα φαινόμενα και οι τάσεις στο περιβάλλον που εάν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα μπορούν να τονώσουν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και να αποδυναμώσουν την απειλή. Μια ευκαιρία είναι πάντα κάτι έξω, κάτι σε αυτό που η ηγεσία δεν έχει άμεση επιρροή, κάτι που μπορεί να αλλάξει με απροσδόκητο τρόπο όπως ευνοϊκή επιχειρηματική κουλτούρα, ευκολία τεχνολογίας, αλλαγή στον τρόπο ζωής, αυξημένη αγοραστική δύναμη, εύκολη πρόσβαση σε πνευματικές εισροές και γνώσεις, κυβερνητικά κίνητρα κ.λπ.

Οι απειλές (εξωτερικοί αρνητικοί) είναι όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες που θεωρούνται ως εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως και η αναστάτωση που προκαλούν πρόσθετο κόστος δράσης. Μια απειλή σύμφωνα με τη στρατηγική διαχείριση είναι πάντα κάτι έξω από μια επιχείρηση, κάτι για αυτό που οι

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

επιχειρηματίες / οι διευθυντές δεν έχουν επιρροή και μπορούν να αλλάξουν με απροσδόκητο τρόπο. Για παράδειγμα, η υποεκτίμηση του ανταγωνισμού, η αλλαγή στην επιλογή των πελατών, οι νεοεισερχόμενοι, τα νέα ανταγωνιστικά προϊόντα, οι συγκρούσεις καναλιών, η αλλαγή στις τάσεις πληροφορικής κ.λπ. Η σύγκριση ευκαιριών και απειλών με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του επιχειρηματία επιτρέπει τον καθορισμό της στρατηγικής της θέσης και μπορεί επίσης να είναι πηγή καινοτομίας και ιδέες για πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Το επόμενο βήμα είναι η προετοιμασία του TOWS Matrix στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων που επιτρέπει την επιλογή βιώσιμων ευκαιριών ευκολότερη και μετρήσιμη ως προς τα αποτελέσματα. Το TOWS matrix παρέχει τέσσερις βασικές στρατηγικές ανάλογα με τον επιπολασμό της αναλυόμενης ομάδας παραγόντων (αρνητικός ή θετικός) στο περιβάλλον και μέσα σε έναν επιχειρηματία. Εσωτερικά είναι οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία και εξωτερικά είναι οι απειλές και αδυναμίες. Τέσσερα τεταρτημόρια με διαφορετικές στρατηγικές καταστάσεις αναπτύσσονται ως εξής (Kulshrestha & Puri, 2017):

SO κατάσταση - στρατηγική maxi-maxi. Αυτή η κατάσταση ισχύει για την κατάσταση για την οποία κυριαρχούν τα δυνατά σημεία στο περιβάλλον και οι ευκαιρίες εντός. Αυτή η κατάσταση αντιστοιχεί στη στρατηγική maxi-maxi σύμφωνα με την οποία είναι δυνατή η ισχυρή επέκταση και η διαφοροποιημένη ανάπτυξη.

Κατάσταση WO - στρατηγική mini-maxi. Αυτή η κατάσταση έχει περισσότερες ευπάθειες - αδυναμίες, αλλά το περιβάλλον της δίνει περισσότερες ευκαιρίες. Η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση αυτών των ευκαιριών, ενώ ταυτόχρονα μειώνει ή διορθώνει τις αδυναμίες εντός.

Κατάσταση ST - στρατηγική maxi-mini. Η πηγή δυσκολιών στην ανάπτυξη είναι δυσμενείς εξωτερικές συνθήκες (επικράτηση απειλών). Η στρατηγική θα πρέπει να

χρησιμοποιεί μεγάλες εσωτερικές δυνάμεις για να ξεπεράσει τις απειλές από το περιβάλλον.

WT situation - στρατηγική mini-mini. Αυτή η κατάσταση στερείται ευκαιριών ανάπτυξης. Λειτουργεί σε εχθρικά περιβάλλοντα και οι δυνατότητές για αλλαγή είναι μικρές. Δεν έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα μπορούσαν να αντέξουν τις απειλές. Η στρατηγική mini-mini βασίζεται σε μια απαισιόδοξη εκδοχή του τερματισμού ή σε αισιόδοξη κατάσταση - για να αγωνιστεί για επιβίωση με ελπίδες αναβίωσης.

2.3.5 BALANCED SCORE CARD

Το Balanced scorecard (BSC) είναι ένα σύστημα διαχείρισης που επιτρέπει στους οργανισμούς να μετατρέψουν το όραμα και τη στρατηγική σε δράση. Αυτό το σύστημα παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και εξωτερικά αποτελέσματα για τη συνεχή βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και των αποτελεσμάτων. Ο Robert Kaplan και ο David Norton δημιούργησαν μια προσέγγιση ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Τα περισσότερα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης επικεντρώνονται στην οικονομική απόδοση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με όσους υποστηρίζουν τη Balanced score card, η οικονομική προσέγγιση είναι μη-ισορροπημένη και έχει σημαντικούς περιορισμούς (Akbarzadeh, 2012):

1. Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα αντικατοπτρίζουν συνήθως τις προηγούμενες επιδόσεις ενός οργανισμού. Επομένως, ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού ή τι είναι πιθανό να συμβεί στον οργανισμό στο μέλλον.

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

2. Δεν είναι ασυνήθιστο η τρέχουσα αγοραία αξία ενός οργανισμού να υπερβαίνει την αγοραία αξία των περιουσιακών του στοιχείων.

Υπάρχουν χρηματοοικονομικοί δείκτες που αντικατοπτρίζουν την αξία των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας σε σχέση με την αγοραία αξία της. Η διαφορά μεταξύ της αγοραίας αξίας ενός οργανισμού και της τρέχουσας αγοραίας αξίας των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού αναφέρεται συχνά ως άυλα περιουσιακά στοιχεία. Τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα δεν καλύπτουν αυτά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Η Balanced Score card έχει μεταφραστεί και εφαρμοστεί αποτελεσματικά τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Οι ιστορίες επιτυχίας έχουν αρχίσει να συσσωρεύονται και μελέτες δείχνουν ότι η στρατηγική Balanced Score card ωφελεί και τους δύο αυτούς τύπους οργάνωσης. Το BSC δημιουργήθηκε αρχικά ως σύστημα μέτρησης και ως απάντηση σε μια κριτική σχετικά με τη μονομερή μέτρηση της ικανότητας απόδοσης μιας εταιρείας. Διοργανώθηκε μέσω των εξής διαφορετικών προοπτικών (Akbarzadeh, 2012):

- **Οι δημοσιονομικές προοπτικές:** για να επιτύχουμε οικονομικά, πώς θα πρέπει να φαινόμαστε στους μετόχους μας; Παραδείγματα αυτής της προοπτικής περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς δείκτες και διάφορα μετρητά ταμειακών ροών. Η προοπτική του πελάτη: για να επιτύχουμε το όραμά μας, πώς πρέπει να εμφανιζόμαστε στους πελάτες μας; Παραδείγματα αυτής της προοπτικής περιλαμβάνουν το χρόνο που αφιερώνεται στις κλήσεις πελατών και τα δεδομένα της έρευνας πελατών.
- **Η εσωτερική προοπτική:** για να ικανοποιήσουμε τους μετόχους και τους πελάτες μας, σε ποιες επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να υπερέχουμε; Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες που συχνά ταξινομούνται ως προσανατολισμένες στην αποστολή και στην υποστήριξη. Παραδείγματα

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

αυτής της προοπτικής περιλαμβάνουν τη διάρκεια της διερεύνησης χρονικού διαστήματος και το ποσό της επανεξέτασης.

- **Η μαθησιακή προοπτική:** για να επιτύχουμε το όραμά μας, πώς θα διατηρήσουμε την ικανότητά μας να αλλάζουμε και να βελτιώνουμε; Περιλαμβάνει την κατάρτιση των εργαζομένων και τις οργανωτικές συμπεριφορές που σχετίζονται με τη βελτίωση τόσο των εργαζομένων όσο και της οργάνωσης. Παραδείγματα αυτής της προοπτικής περιλαμβάνουν το ποσό των εσόδων που προέρχονται από νέες ιδέες και μέτρα σχετικά με τους τύπους και τη διάρκεια του χρόνου εκπαίδευσης του προσωπικού.

Υπάρχουν πολλά οφέλη και προκλήσεις για την Balanced Score card. Το πρωταρχικό όφελος είναι βοηθά τους οργανισμούς να μετατρέψουν τη στρατηγική σε δράση. Καθορίζοντας και κοινοποιώντας μετρήσιμες απόδοσης που σχετίζονται με τη συνολική στρατηγική της εταιρείας, η Balanced Score card ζωντανεύει τη στρατηγική. Επιτρέπει επίσης στους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού να εστιάζουν σε σημαντικούς οδηγούς επιχειρήσεων. Η κύρια πρόκληση αυτού του συστήματος είναι ότι μπορεί να είναι δύσκολο και χρονοβόρο να εφαρμοστεί. Οι Kaplan & Norton αρχικά υπολόγισαν ότι θα χρειαζόταν σε έναν οργανισμό λίγο περισσότερο από δύο χρόνια για να εφαρμόσει προσεκτικά το σύστημα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ορισμένοι οργανισμοί το εφαρμόζουν γρηγορότερα, για μερικούς διαρκεί περισσότερο. Η ουσία είναι ότι η Balanced Score card απαιτεί συνεχή, μακροπρόθεσμη δέσμευση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για να είναι αποτελεσματική (Akbarzadeh, 2012).

2.3.6 Key Performance Indicators (KPIs)

Νέες επιχειρηματικές συνθήκες όπου η πληροφορία είναι ο πιο σημαντικός πόρος, επιβάλλουν νέες προσεγγίσεις στη μέτρηση των επιδόσεων των οργανισμών, που σχετίζονται με το σύστημα μέτρησης της συνολικής απόδοσης που εξελίχθηκε μόνο σε οικονομικούς και λογιστικούς δείκτες. Μία από τις νεότερες προσεγγίσεις αναφέρεται στη μέτρηση των επιδόσεων των οργανισμών μέσω KPI. Το KPI είναι οικονομικά και μη-χρηματοοικονομικά μέτρα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αποκαλύψουν πόσο επιτυχημένα πέτυχαν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Προκειμένου να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης απόδοσης, είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν και να τυποποιηθούν όλες οι διαδικασίες εντός του οργανισμού (Velimirović, Velimirović & Stankovi, 2011).

Οι δείκτες απόδοσης μπορούν να οριστούν ως οι φυσικές τιμές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση, τη σύγκριση και τη διαχείριση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης (Gosselin, 2005). Οι δείκτες απόδοσης μπορεί να περιλαμβάνουν την ποιότητα (De Toni and Tonchia, 2001; Gosselin, 2005; Heckl and Moormann, 2010; Badri et al., 1994; Neely and Platts, 2005), το κόστος (De Toni and Tonchia, 2001; Neely and Platts, 2005; White, 1996), τα οικονομικά (Parmenter, 2009; White, 1996), την ευελιξία (De Toni and Tonchia, 2001; And White, 1996), την αξιοπιστία παράδοσης (Heckl and Moormann, 2010; White, 1996), την ικανοποίηση των εργαζομένων (Leong et al., 1990; Mapes and Szwed, 1997; Parmenter, 2009), την ικανοποίηση πελατών (Ittner, 1998 και Neely and Platts, 2005; Parmenter, 2009), την ασφάλεια (Flin and O'connor, 2000; Mearns et al., 2003; Parmenter, 2009), το περιβάλλον / κοινότητα (Neely and Platts, 2005; Parmenter, 2009; White, 1996), και τη μάθηση και την ανάπτυξη (Parmenter, 2009; Sadler-Smith and Chaston, 2001; Utterback, 1975). Αυτοί είναι οι δείκτες απόδοσης που δίνονται στη βιβλιογραφία και οι περισσότεροι από τους οργανισμούς χρησιμοποιούν αυτούς τους δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσής τους. Τα μέτρα είναι οι παράγοντες

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της απόδοσης του οργανισμού από την άποψη των δεικτών απόδοσης (Browne et al., 1997; Gosselin, 2005; Heckl and Moormann, 2010). Θα μπορούσαν να υπάρξουν αντισταθμίσεις μεταξύ των δεικτών απόδοσης, πράγμα που σημαίνει ότι εάν η τιμή ενός δείκτη αυξηθεί, η τιμή του άλλου μειώνεται, δηλαδή η σημαντική αντιστάθμιση θα μπορούσε να είναι μεταξύ της ποιότητας, του κόστους, του χρόνου, της αξιοπιστίας παράδοσης και της ευελιξίας (Mapes and Szwejczewski, 1997).

Στην Ελλάδα, στον δημόσιο τομέα, με τον Ν. 3230/04 ορίζεται, ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υπηρεσιών, μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες που αφορούν τους τομείς της Διοίκησης, της Εποπτείας των Ο.Τ.Α., της Αστικής κατάστασης και της Μετανάστευσης, της Έρευνας, της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, της Ανάπτυξης, των Οικονομικών Πόρων, του Περιβάλλοντος, της Προστασίας των Δασών, της Γεωργικής Ανάπτυξης, των Φυσικών Πόρων, των Μεταφορών και των Διαπεριφερειακών - Διακρατικών συνεργασιών.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του Ν. 3230/2004, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες γενικούς και ειδικούς. Οι γενικοί δείκτες αφορούν:

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων εξ αυτών υπηρεσιών.

2.3.7 Αλυσίδα αξίας

Ο Porter (1985) ορίζει την αξία ως το μέγιστο ποσό που ένα άτομο είναι διατεθειμένο να πληρώσει για να αποκτήσει ένα αγαθό ή να αποφύγει κάτι ανεπιθύμητο από έναν πάροχο. Εναλλακτικά, ο Pitelis (2009) περιγράφει την αξία ως την αντιληπτή αξιοπιστία ενός αντικειμένου σε έναν κοινωνικοοικονομικό παράγοντα που εκτίθεται και / ή μπορεί να κάνει χρήση του εν λόγω αντικειμένου. Αυτός ο ορισμός θεωρεί «θέματα» που είναι ανεξάρτητα από την «προθυμία πληρωμής». Η αξία είναι το χαρακτηριστικό μιας απόδοσης, εγκατάστασης και χαρακτηριστικού, καθώς και όλων των άλλων πτυχών αγαθών και υπηρεσιών στις οποίες οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δώσουν τους πόρους τους (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Κατ' αρχήν, οποιαδήποτε τιμή αποτελείται από τέσσερα συστατικά: το αντικείμενο, είτε ως φυσική είτε ως αφηρημένη μεταβλητή, το χαρακτηριστικό που καθορίζει την ποιότητα ή τη φύση ενός αντικειμένου, την εσωτερική σχέση μεταξύ αντικειμένων και το περιβάλλον όπου υπάρχει το δίκτυο αξίας. Μια αλυσίδα αξίας αντιπροσωπεύει αρχικά ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελεί ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία προκειμένου να προσφέρει ένα πολύτιμο προϊόν ή υπηρεσία για την αγορά (Porter, 1985). Στη συνέχεια, μια αλυσίδα αξίας διευρύνεται για να περιγράψει μια σειρά οργανωτικών δραστηριοτήτων που δημιουργεί, παραδίδει και αποτυπώνει αξία σε κάθε βήμα, ξεκινώντας από την επεξεργασία πρώτων υλών έως το τέλος με το τελικό προϊόν στα χέρια των τελικών χρηστών. Η διαχείριση της αλυσίδας αξίας μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία διαχείρισης όλων των ακολουθιών των ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων και πληροφοριών για τη μεταφορά αξίας σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού (Simatupang, Piboonrungraj & Williams, 2017).

Ο Porter (1985) εξηγεί ότι η Ανάλυση αλυσίδας αξίας (VCA) είναι ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται για την καλύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για τον προσδιορισμό της αξίας των πελατών που

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

αυξάνει ή μειώνει το κόστος και για την καλύτερη κατανόηση των σχέσεων της εταιρείας με τους προμηθευτές, πελάτες και άλλες εταιρείες του κλάδου. Το Value Chain προσδιορίζει και συνδέει μια σειρά στρατηγικών δραστηριοτήτων της εταιρείας (Kaplinsky & Morris, 2001).

Ένας οργανισμός πρέπει να παρέχει αξία για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες του. Η αξία είναι ένα χαρακτηριστικό απόδοσης, ένα χαρακτηριστικό και ένα γνώρισμα, ή οποιαδήποτε άλλη πτυχή είτε των αγαθών ή των υπηρεσιών που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να παρέχουν μια τιμή τόσο για τα αγαθά όσο και για την τιμή που λαμβάνεται, η οποία συνήθως έχει τη μορφή χρήματος (Porter, 1985; Ilyas et al., 2006). Η αξία που παρέχεται στους πελάτες μέσω της μετατροπής πρώτων υλών και άλλων πόρων σε ορισμένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες απαιτείται από τους πελάτες. Η αξιολόγηση της αλυσίδας αξίας προσφέρει μια ολοκληρωμένη και προκλητική προσέγγιση για τον οργανισμό που εστιάζει στη δημιουργία και τη διατήρηση των πελατών και ως εκ τούτου δημιουργεί ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Simatupang, Piboonrungrroj & Williams, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού στην τοπική αυτοδιοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάζοντας στο Δήμο Αχαρνών έχει σκοπό να διερευνήσει αν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν ανάγκη από επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να προοδεύουν.

3.2 Δείγμα έρευνας

Στην έρευνα έλαβαν μέρος, άτομα τα οποία διανύουν τη θητεία τους ως στελέχη στον Δήμο Αχαρνών. Σεβόμενοι το Γενικό Κανονισμό για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) αποφεύχθηκε η αναφορά σε προσωπικά δεδομένα των ερωτώμενων όπως λ. χ τα ονόματά τους και η θέση τους συγκεκριμένα, έτσι ώστε τίποτε άμεσο είτε έμμεσο να μπορεί να οδηγήσει σε αυτούς.

Ειδικότερα, στην έρευνα συμμετείχαν επτά εργαζόμενοι στον Δήμο Αχαρνών εκ των οποίων οι τέσσερις ήταν άνδρες και οι υπόλοιπες τρεις γυναίκες. Σχετικά με τις ηλικίες των συμμετεχόντων αυτές κυμαίνονται μεταξύ 30-60 ετών με μέση τιμή τα 43 έτη. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (5 στους 7) ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σχετικά με τη διάρκεια της προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στο Δήμο αυτά κυμαίνονται από λίγους μήνες μέχρι 33 χρόνια με μέση τιμή τα 19 έτη. Τέλος, αναφορικά με θέση των συμμετεχόντων στο Δήμο Αχαρνών στην έρευνα συμμετείχαν δύο εν ενεργεία αιρετοί, δύο Προϊστάμενοι, δύο Διευθυντές και ένας Σύμβουλος.

3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η ποιοτική έρευνα ασχολείται με την ανάπτυξη εξηγήσεων για κοινωνικά φαινόμενα. Δηλαδή, στοχεύει να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τον κοινωνικό κόσμο στον οποίο ζούμε και γιατί τα πράγματα είναι έτσι. Ασχολείται με τις κοινωνικές πτυχές του κόσμου μας και επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με:

- Γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται έτσι;
- Πώς διαμορφώνονται οι απόψεις και οι στάσεις;
- Πώς επηρεάζονται οι άνθρωποι από τα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω τους;
- Πώς και γιατί οι πολιτισμοί και οι πρακτικές έχουν αναπτυχθεί με τον τρόπο που έχουν αναπτυχθεί;

Η δύναμη της ποιοτικής έρευνας είναι η ικανότητά της να παρέχει σύνθετες περιγραφές κειμένου για το πώς οι άνθρωποι βιώνουν ένα δεδομένο ερευνητικό ζήτημα. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με την «ανθρώπινη» πλευρά ενός ζητήματος - δηλαδή, τις συχνά αντιφατικές συμπεριφορές, πεποιθήσεις, απόψεις, συναισθήματα και σχέσεις ατόμων. Οι ποιοτικές μέθοδοι είναι επίσης αποτελεσματικές στον εντοπισμό άυλων παραγόντων, όπως κοινωνικοί κανόνες, κοινωνικοοικονομική κατάσταση, ρόλοι φύλου, εθνικότητα και θρησκεία, των οποίων ο ρόλος στο ερευνητικό ζήτημα μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανής. Όταν χρησιμοποιείται μαζί με ποσοτικές μεθόδους, η ποιοτική έρευνα μπορεί να μας βοηθήσει να ερμηνεύσουμε και να κατανοήσουμε καλύτερα την περίπλοκη πραγματικότητα μιας δεδομένης κατάστασης και τις επιπτώσεις των ποσοτικών δεδομένων. Παρόλο που τα ευρήματα από ποιοτικά δεδομένα μπορούν συχνά να επεκταθούν σε άτομα με χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά του πληθυσμού της μελέτης, η απόκτηση μιας πλούσιας και περίπλοκης κατανόησης ενός συγκεκριμένου κοινωνικού πλαισίου ή φαινομένου συνήθως υπερσχύει των δεδομένων που μπορούν να γενικευτούν σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή πληθυσμούς. Υπό αυτήν την έννοια, η ποιοτική έρευνα διαφέρει ελαφρώς από την επιστημονική έρευνα γενικά.

Ένα πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων έναντι της έρευνας είναι ότι η χρήση ανοιχτών ερωτήσεων και διερεύνησης δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να απαντήσουν με τα δικά τους λόγια, αντί να τους αναγκάσουν να επιλέξουν από σταθερές απαντήσεις, όπως κάνουν οι ποσοτικές μέθοδοι. Ένα άλλο πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων είναι ότι επιτρέπουν στον ερευνητή την ευελιξία να διερευνήσει τις αρχικές απαντήσεις των συμμετεχόντων - δηλαδή, να ρωτήσει γιατί ή πώς. Ο ερευνητής πρέπει να ακούσει προσεκτικά τι λένε οι συμμετέχοντες, να συνεργαστεί μαζί τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους προσωπικότητες και στυλ, και να χρησιμοποιήσει «ανιχνευτές» για να τους ενθαρρύνει να επεξεργαστούν τις απαντήσεις τους.

3.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Στην παρούσα έρευνα έγινε χρήση συνεντεύξεων για τη συλλογή των δεδομένων. Η συνέντευξη μπορεί, σε ένα άκρο, να είναι δομημένη, με ερωτήσεις που προετοιμάζονται και παρουσιάζονται σε κάθε συμμετέχοντα με τον ίδιο τρόπο χρησιμοποιώντας αυστηρή προκαθορισμένη σειρά. Στο άλλο άκρο, οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι εντελώς μη δομημένες, όπως μια συνομιλία ελεύθερης ροής. Οι ποιοτικοί ερευνητές συνήθως χρησιμοποιούν «ημιδομημένες» συνεντεύξεις που περιλαμβάνουν μια σειρά από ανοιχτές ερωτήσεις βάσει των θεματικών τομέων που ο ερευνητής θέλει να καλύψει. Η ανοιχτή φύση των ερωτήσεων που τίθενται καθορίζει το υπό έρευνα θέμα αλλά παρέχει ευκαιρίες τόσο στον ερευνητή όσο και στον ερωτώμενο να συζητήσουν ορισμένα θέματα με περισσότερες λεπτομέρειες. Εάν ο ερωτώμενος δυσκολεύεται να απαντήσει σε μια ερώτηση ή παρέχει μόνο μια σύντομη απάντηση, ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει υποδείξεις ή προτροπές για να ενθαρρύνει τον ερωτώμενο να εξετάσει περαιτέρω την ερώτηση. Σε μια ημιδομημένη συνέντευξη, ο ερευνητής έχει επίσης την ελευθερία να διερευνήσει τον ερωτώμενο

για να επεξεργαστεί μια αρχική απάντηση ή να ακολουθήσει μια γραμμή έρευνας που εισήγαγε ο ερωτώμενος.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατόπιν επισκέψεων της ερευνήτριας με προγραμματισμένα ραντεβού των συμμετεχόντων στο Δημαρχιακό Μέγαρο των Αχαρνών. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με άξονα την εμπειρία και τη θέση τους.

3.6 Θεματική ανάλυση

Η θεματική ανάλυση είναι ένας τύπος ποιοτικής ανάλυσης. Χρησιμοποιείται για την ανάλυση ταξινομήσεων και την παρουσίαση θεμάτων (μοτίβων) που σχετίζονται με τα δεδομένα. Απεικονίζει τα δεδομένα με μεγάλη λεπτομέρεια και ασχολείται με διαφορετικά θέματα μέσω ερμηνειών (Boyatzis 1998).

Η θεματική ανάλυση θεωρείται η καταλληλότερη για οποιαδήποτε μελέτη που επιδιώκει να ανακαλύψει χρησιμοποιώντας ερμηνείες. Παρέχει ένα συστηματικό στοιχείο στην ανάλυση δεδομένων. Επιτρέπει στον ερευνητή να συσχετίσει μια ανάλυση της συχνότητας ενός θέματος με ένα ολόκληρο περιεχόμενο. Αυτό προσδίδει ακρίβεια και ενισχύει καθολικά το νόημα της έρευνας. Η ποιοτική έρευνα απαιτεί κατανόηση και συλλογή διαφορετικών πτυχών και δεδομένων. Η Θεματική Ανάλυση δίνει την ευκαιρία να κατανοηθούν ευρύτερα οι δυνατότητες οποιουδήποτε ζητήματος (Marks and Yardley 2004).

Οι Namey et al. (2008) ανέφεραν, «Θεματικές κινήσεις πέρα από την καταμέτρηση ρητών λέξεων ή φράσεων επικεντρώνονται στον εντοπισμό και την περιγραφή τόσο

σιωπηρών όσο και ρητών ιδεών. Στη συνέχεια, οι κώδικες που αναπτύσσονται για ιδέες ή θέματα εφαρμόζονται ή συνδέονται με ανεπεξέργαστα δεδομένα ως συνοπτικοί δείκτες για μεταγενέστερη ανάλυση, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν τη σύγκριση των σχετικών συχνοτήτων θεμάτων σε ένα σύνολο δεδομένων, αναζητώντας ταυτόχρονη κωδικοποίηση ή εμφάνιση γραφικών σχέσεων (σελ.138).

Η Θεματική Ανάλυση επιτρέπει στον ερευνητή να προσδιορίζει με ακρίβεια τις σχέσεις μεταξύ εννοιών και να τις συγκρίνει με τα αναπαραγόμενα δεδομένα. Χρησιμοποιώντας, θεματική ανάλυση υπάρχει η δυνατότητα σύνδεσης των διαφόρων εννοιών και απόψεων των συμμετεχόντων και σύγκριση αυτών με τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί σε διαφορετικές καταστάσεις σε διαφορετικούς χρόνους κατά τη διάρκεια του έργου. Όλες οι δυνατότητες ερμηνείας είναι δυνατές.

Για την παρουσίαση περιεχομένου όταν χρησιμοποιείται η Θεματική Ανάλυση, το θέμα πρέπει να «περιγράφει το μεγαλύτερο μέρος των δεδομένων» (Joffe and Yardley 2004 σελ.67). Με άλλα λόγια, απαιτείται μεγάλη ποσότητα περιεχομένου, δηλαδή δεδομένα. Αυτό συμβαίνει επειδή, αν και μία μόνο δήλωση είναι σημαντική, δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα την πλήρη ιστορία. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν οι στόχοι της έρευνας στοχεύουν να αποκτήσουν μια εικόνα και να ανακαλύψουν σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών δεδομένων που προέρχονταν από τις διάφορες ομάδες συμμετεχόντων. Έτσι, ο ερευνητής πρέπει να παρέχει και να περιγράψει μια μεγάλη ποσότητα δεδομένων (Ibid, pp.67-77).

Η Θεματική Ανάλυση παρέχει πλούσια, λεπτομερή και πολύπλοκα δεδομένα, τα οποία είναι συμβατά με το όραμα (Braun & Clarke, 2006). Μια διαδικασία θεματικής ανάλυσης αναλύει τα δεδομένα χωρίς να εμπλέκει προϋπάρχοντα θέματα, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε έρευνα που βασίζεται μόνο στις διευκρινίσεις των συμμετεχόντων. Με άλλα λόγια, κάθε δήλωση ή ιδέα συμβάλλει στην κατανόηση των θεμάτων, η οποία οδηγεί σε εκτίμηση ολόκληρης της εικόνας. Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε δήλωση είναι έγκυρη για την κατανόηση μίας

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

έννοιας ή εκείνων που μοιράζονται με άλλες δηλώσεις. Οι έννοιες κατασκευάζονται έτσι ώστε να δίνουν μια πλήρη εικόνα των απόψεων και των ενεργειών των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η παρουσίαση ομοιότητας και διαφορών μεταξύ των προοπτικών των συμμετεχόντων θα βοηθήσει τους αναγνώστες να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη άποψη (Joffe & Yardley 2004 ; Blacker 2009).

Αυτές οι κατευθυντήριες αρχές πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από οποιαδήποτε έρευνα χρησιμοποιεί μια θεματική διαδικασία για την ανάλυση των δεδομένων της. Στη συνέχεια, περιγράφεται λεπτομερώς η διαδικασία ανάλυσης δεδομένων χρησιμοποιώντας τα στάδια του Μοντέλου Miles & Huberman (1994), δηλαδή με μείωση δεδομένων, εμφάνιση δεδομένων και σχεδίαση των δεδομένων προκειμένου να δώσει μια επισκόπηση στην επικύρωση των θεμάτων που εξήχθησαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η θεματική ανάλυση είναι μια εύχρηστη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για κάθε νέο ερευνητή, καθώς παρέχει βασικές δεξιότητες που είναι χρήσιμες και για τη διεξαγωγή πιο εξειδικευμένων προσεγγίσεων ποιοτικής ανάλυσης (Clarke, Braun, & Hayfield, 2015). Οι Braun και Clarke (2006) προτείνουν έξι συγκεκριμένα βήματα για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης, η οποία χαρακτηρίζεται από συστηματικότητα αλλά και από ευελιξία και είναι αλληλένδετη με άλλες διαδικασίες στο πλαίσιο του ερευνητικού σχεδιασμού.

1. Εξοικείωση με τα δεδομένα

Στο πρώτο στάδιο της ανάλυσης ο ερευνητής χρειάζεται να εξοικειωθεί με το ερευνητικό υλικό. Στην παρούσα εργασία η ερευνήτρια επανέλαβε προσεκτική ανάγνωση του συνόλου των ερευνητικών δεδομένων και ενεργητική αναζήτηση νοημάτων, θεμάτων και μοτίβων που έχουν σημασία για το εξεταζόμενο φαινόμενο. Αφού δημιουργήθηκε μια πρώτη εικόνα αναφορικά με τα δεδομένα ως προς το τι λένε ή κάνουν οι συμμετέχοντες, η ερευνήτρια καταγράφει τις αρχικές της ιδέες πριν ξεκινήσει το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης που περιλαμβάνει την κωδικοποίηση.

2. Κωδικοποίηση

Το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης περιλαμβάνει την παραγωγή αρχικών κωδικών με εξέταση των κειμένων σειρά προς σειρά. Εδώ αποδίδεται σε κάθε απόσπασμα του κειμένου ένας εννοιολογικός προσδιορισμός – ένας κωδικός. Ο κωδικός αυτός

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

εκφράζει σε συντομία το νόημα που δίνεται στο συγκεκριμένο τμήμα των δεδομένων. (π. χ αίσθημα φόβου ή έκφραση ανησυχίας κ.ά.). Δεδομένου ότι ένα απόσπασμα μπορεί να περιέχει πολλά διαφορετικά νοήματα, στο ίδιο απόσπασμα κειμένου είναι δυνατόν να αποδοθούν ένας ή περισσότεροι κωδικοί. Κάποιοι κωδικοί μπορούν να συνδυαστούν (κωδικοί με όμοια χαρακτηριστικά ή νοήματα) και να ενοποιηθούν σε ένα ανώτερο επίπεδο (πριν από τη διαμόρφωση θεμάτων) σχηματίζοντας κατηγορίες ή κωδικούς ανώτερου επιπέδου. Η διαδικασία της κωδικοποίησης αποτελεί σημαντικό μέρος της ανάλυσης (Miles&Huberman, 1994), καθώς εντοπίζονται μονάδες νοήματος που συνδέονται μεταξύ τους και οργανώνονται τα δεδομένα σε ομάδες που έχουν νόημα (σε σχέση πάντα με το ερευνητικό ερώτημα). Γενικότερα, οι κωδικοί συνοψίζουν τις βασικές μονάδες νοήματος, αλλά δεν είναι το ίδιο πράγμα με τα θέματα, τα οποία αποτελούν ένα υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης (Guest, Macqueen&Namey, 2012). Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τα δεδομένα ως προέκυψαν κατόπιν κωδικοποίησης.

<p>Γνώση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ</p>	<p>Ελάχιστη (Σ1, Σ4)</p> <p>Έργα που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Δήμος (Σ1)</p> <p>Σχεδιασμός και προγραμματισμός τομέων δράσεων του Δήμου (Σ2)</p> <p>Πλάνο σχετικά με το πώς ο Δήμος θα κινηθεί (Σ3)</p> <p>Ενέργειες αναφορικά με τη μελλοντική</p>
--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>πορεία του Δήμου (Σ4)</p> <p>Το όραμα του εκάστοτε Δήμου (Σ5)</p> <p>Διοίκηση μέσω στόχων (Σ6)</p> <p>Μακροπρόθεσμοι τεθέντες στόχοι (Σ7)</p>
<p>Λόγοι που την περίοδο 2015-2019 δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα</p>	<p>Έλλειψη διάθεσης της προηγούμενης διοίκησης να ασχοληθεί (Σ1, Σ2, Σ4, Σ7)</p> <p>Αμέλεια και στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (Σ3, Σ6)</p> <p>Δεινή οικονομική κατάσταση που είχε περιέλθει ο Δήμος (Σ5)</p>
<p>Το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου 2011-2014 ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του</p>	<p>Ήταν εφικτό (Σ1)</p> <p>Ήταν περισσότερο πρόσφορο το έδαφος (Σ1)</p> <p>Δεν ήταν έτοιμος ο Δήμος (Σ2)</p> <p>Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και όλων των τεχνολογικών εργαλείων που απαιτούνται για την υλοποίηση του (Σ2)</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>Τμηματική υλοποίηση(Σ3)</p> <p>Δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (Σ3)</p> <p>Δεν έχω γνώση (Σ4, Σ5)</p> <p>Υλοποίηση εν μέρει (Σ6)</p> <p>Όσα είχαν προγραμματιστεί δεν κατάφεραν να ολοκληρωθούν εντός του χρονοδιαγράμματος (Σ6)</p> <p>Γενικότερη γραφειοκρατία (Σ6)</p> <p>Ανέφικτο (Σ7)</p> <p>Οι στόχοι ήταν εκτός χρονικών ορίων και πλαισίων που είχαν τεθεί (Σ7)</p>
Βαθμός ικανοποίησης των στόχων	<p>Μέτριος βαθμός (Σ1, Σ7)</p> <p>Πολύ μικρός βαθμός (Σ2, Σ5)</p> <p>Δεν γνωρίζω (Σ3, Σ4)</p> <p>Σε κανέναν βαθμό (Σ6)</p>
Επιχειρησιακό πρόγραμμα για την	Θα εκπονηθεί (Σ1, Σ2, Σ5, Σ6)

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
 αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

<p>προγραμματική περίοδο 2020-2024</p>	<p>Γίνονται επαφές και υπάρχουν σχετικές χρηματοδοτήσεις (Σ1)</p> <p>Έχουν γίνει ενέργειες ανάθεσης σε γραφείο μελετών (Σ2)</p> <p>Δεν γνωρίζω (Σ3, Σ4, Σ7)</p> <p>Έχει ενταχθεί μια σχετική πίστωση στον προϋπολογισμό (Σ6)</p>
<p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι</p>	<p>Η στοχοθεσία ορίζεται από την κεντρική Διοίκηση (Σ3)</p>
<p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι</p> <p>Περιβάλλον και ποιότητα ζωής</p>	<p>Έμφαση στην καθαριότητα της πόλης και ενεργοποίηση των πολιτών στην αύξηση συμμετοχής τους στην ανακύκλωση με τοποθετήσεις περισσότερων κάδων (Σ1)</p> <p>Δράσεις μεθόδου ανακύκλωσης βάσει χρηματοδοτούμενου προγράμματος, ώστε να υπάρξει ένας τεράστιος χώρος στον οποίο θα γίνονται μεταφορτώσεις</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>απορριμμάτων (Σ2)</p> <p>Αντιπλημμυρικά έργα (Σ2)</p> <p>Δράση της δημιουργίας του καταφυγίου των ζώων (Σ7)</p>
<p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι</p> <p>Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός</p>	<p>Δωρεά/διανομή τροφίμων, φαρμάκων και περισσότερες αθλητικές εγκαταστάσεις με Ελεύθερη παροχή δωρεάν αθλητικών προγραμμάτων (Σ1)</p> <p>Αναπλάσεις κτιρίων, εκκλησιών, παιδικών χαρών, γηπέδων, πεζοδρομίων, δρόμων (Σ2)</p> <p>Δημιουργία πάρκου πόλης, συμπεριλαμβανομένου ενός θεάτρου, αναψυκτηρίου, βρεφο-παιδικής χαράς, γηπέδων μπάσκετ και ποδοσφαίρου, αποδυτηρίων, υπόστεγων και πάρκινγκ (Σ2)</p> <p>Ένταξη των Ρομά (Σ2)</p> <p>Κοινωνικό παντοπωλείο/φαρμακείο/ιατρείο, κοινωνικό φροντιστήριο στήριξης βάσει εισοδηματικής κλίμακας, πρόγραμμα σίτισης, πρόγραμμα σίτισης</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>στα σχολεία (Σ2)</p> <p>Ανάδειξη του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών και τα Σοφόκλεια (Σ2)</p> <p>Επαναλειτουργία του κολυμβητηρίου του Ολυμπιακού χωριού (Σ2)</p> <p>Το κοινωνικό παντοπωλείο και το κοινωνικό φαρμακείο (Σ3, Σ4)</p> <p>Δημοτικό ιατρείο και το πρόγραμμα του «βοήθεια στο σπίτι» (Σ5)</p>
<p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι</p> <p>Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση</p>	<p>Δράσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις να καλούν για εργασία μόνο πολίτες οι οποίοι έχουν εντοπιότητα των Αχαρνών (Σ1)</p> <p>Επίκειται η δημοτική συγκοινωνία (Σ2)</p> <p>Δράση της ψηφιοποίησης όλων των δημοτικών υπηρεσιών (Σ2)</p> <p>Υπάρχουν δύο τρέχοντα προγράμματα ένταξης μακροχρόνια άνεργων (Σ2)</p> <p>Τουριστική προβολή του Δήμου με την έκδοση κάποιων σχετικών χαρτών καθώς</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
 αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>και της προώθησης της Πάρνηθας (Σ7)</p> <p>Έκδοση εκπαιδευτικών καρτών δημοτών προς στήριξη της τοπικής αγοράς (Σ7)</p> <p>Προωθούνται σε ενδιαφερόμενους ανέργους σχετικές προκηρύξεις συμβασιούχων (Σ7)</p>
<p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι</p> <p>Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου</p>	<p>Οι διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου χρειάζονται πλήρη αναμόρφωση και αξιοποίηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις (Σ1)</p> <p>Καλή οικονομική κατάσταση του Δήμου (Σ1, Σ2)</p> <p>Η αναδιάρθρωση του Ο.Ε.Υ κρίνεται επιτακτική και ολοκληρώνεται άμεσα (Σ2)</p> <p>Κατάρτιση νέου ΟΕΥ από ομάδα εργασίας του Δήμου (Σ6)</p> <p>Ηλεκτρονικές υπηρεσίες από το site του Δήμου, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων ΙΡΙΔΑ, ΤΑΠ, Δημοτική ενημερότητα (Σ6)</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
 αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>Έξοδος του Δήμου από το παρατηρητήριο και οικονομική αυτοτέλεια ΟΤΑ (Σ2, Σ6)</p>
<p>Μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών</p>	<p>Από τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι (Σ1)</p> <p>Οι υπάλληλοι δεν έχουν διάθεση για εργασία (Σ1)</p> <p>Μη αξιοποίηση του ελάχιστου καταρτισμένου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις (Σ1, Σ3, Σ7)</p> <p>Έλλειψη παιδείας τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών (Σ1)</p> <p>Η τεράστια έκταση του Δήμου (Σ1, Σ5)</p> <p>Υποστελέχωση των περισσότερων υπηρεσιών (Σ2, Σ4, Σ7)</p> <p>Έλλειψη καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού (Σ2, Σ3, Σ4, Σ6)</p> <p>Η γεωγραφική τοποθεσία του Δήμου (Σ2)</p> <p>Έλλειψη διασύνδεσης των υπηρεσιών</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>(Σ3)</p> <p>Χαμηλό μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού (Σ3, Σ4)</p> <p>Γηραιό προσωπικό (Σ5)</p> <p>Συνταξιοδότηση μεγάλου ποσοστού εργαζομένων (Σ3, Σ6)</p>
<p>Πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών</p>	<p>Επιχορηγήσεις (Σ1)</p> <p>Δημόσιες σχέσεις (Σ1)</p> <p>Γεωγραφική θέση (Σ2, Σ4, Σ&)</p> <p>Φιλότιμο (Σ3)</p> <p>Καλή συνεργασία (Σ3)</p> <p>Αρχαιολογικοί χώροι και ορεινοί όγκοι (Σ4, Σ7)</p> <p>Καλός προϋπολογισμός (Σ5)</p> <p>Μεγάλη ακίνητη περιουσία (Σ6)</p> <p>Αθλητικές εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού χωριού (Σ2, Σ7)</p>

3. Αναζήτηση των θεμάτων

Σε αυτό το στάδιο η ανάλυση εστιάζεται στην αναζήτηση πιθανών θεμάτων ή υποθεμάτων. Εδώ, η ερευνήτρια συνδυάζει διαφορετικούς κωδικούς αναζητώντας πιθανά θέματα ή μοτίβα που προκύπτουν μέσα από τα δεδομένα. Κάποιοι αρχικοί κωδικοί μπορεί να σχηματίσουν κύρια θέματα, ενώ άλλοι υποθέματα ή υποκατηγορίες. Τα θέματα συμπυκνώνουν ομάδες κωδικών ή κατηγοριών και ενέχουν μεγαλύτερο βαθμό ερμηνείας από τους πιο περιγραφικούς κωδικούς ή τις κατηγορίες (Langdridge, 2004).

Στην παρούσα έρευνα, μετά το στάδιο 2 της κωδικοποίησης η ερευνήτρια κατέληξε στα εξής θέματα:

A. Γνώση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ

B. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2015-2019

Γ. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014

Δ. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2020-2024

E. Προφίλ του Δήμου Αχαρνών

4. Επανεξέταση των θεμάτων

Το τέταρτο στάδιο ξεκινά όταν έχει αρχίσει να διαμορφώνεται ένα σύνολο πιθανών ή υποψήφιων θεμάτων και περιλαμβάνει την επανεξέτασή τους καθώς κάποια από αυτά μπορεί να μην πληρούν τα κριτήρια για να συμπεριληφθούν. Κάποια θέματα μπορεί

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

να επικαλύπτονται οπότε χρειάζεται να συγχωνευθούν σε ένα και άλλα ίσως χρειάζεται να διαχωριστούν σε ξεχωριστά θέματα. Εδώ, αξίζει να ληφθούν υπόψη τα δύο βασικά κριτήρια που προτείνει ο Patton (1990) για την εξέταση των θεματικών κατηγοριών: εσωτερική ομοιογένεια και εξωτερική ετερογένεια. Ειδικότερα, τα δεδομένα εντός των θεμάτων θα πρέπει να παρουσιάζουν συνοχή μεταξύ τους με νόημα, ενώ θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι και αναγνωρίσιμοι διαχωρισμοί ανάμεσα στα θέματα.

Στην παρούσα έρευνα έγινε επανεξέταση των θεμάτων που αναδείχτηκαν στο στάδιο 3, εντούτοις δεν εντοπίστηκε κάποια αιτία που να δικαιολογεί αλλαγή κάποιου θέματος. Συνεπώς, η ανάλυση συνεχίστηκε με τα θέματα του σταδίου 3.

5. Ορισμός και ονομασία θεμάτων

Το πέμπτο στάδιο ξεκινά όταν έχει διαμορφωθεί ο θεματικός χάρτης των δεδομένων. Στη συγκεκριμένη φάση προσδιορίζεται η ουσία του κάθε θέματος καθώς και η διάσταση των δεδομένων που συλλαμβάνει.

Στην παρούσα έρευνα, μετά από μελέτη των θεμάτων που αναδείχτηκαν στο στάδιο 3 και διατηρήθηκαν ως έχει στο στάδιο 4 κατόπιν της επανεξέτασή τους, οι τελικές θεματικές ενότητες στις οποίες κατέληξε η ερευνήτρια ταυτίζονται ως προαναφέρθηκαν με τις εξής παρακάτω :

A. Γνώση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ

B. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2015-2019

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

Γ. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014

Δ. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2020-2024

Ε. Προφίλ του Δήμου Αχαρνών

6. Έκθεση των δεδομένων-συγγραφή των ευρημάτων

Το έκτο στάδιο ξεκινάει όταν συγκεντρώνεται το σύνολο των πλήρως επεξεργασμένων θεμάτων που προκύπτουν από το ερευνητικό υλικό και περιλαμβάνει την τελική ανάλυση και τη συγγραφή των ευρημάτων. Η συγγραφή της ανάλυσης –συμπεριλαμβανομένων και των αποσπασμάτων των δεδομένων– χρειάζεται να παρέχει μια συνεκτική, ενδιαφέρουσα και λογική ιστορία (χωρίς επαναλήψεις) που να συνδέει τα δεδομένα εντός αλλά και μεταξύ των θεμάτων. Επιπρόσθετα, η συγγραφή πρέπει να παρέχει επαρκή στοιχεία που να τεκμηριώνουν τα διάφορα θέματα ή ζητήματα που παρουσιάζονται. Στο πλαίσιο αυτό, οι συγγραφείς καλούνται να επιλέξουν ιδιαίτερα ζωντανά παραδείγματα ή απλά αποσπάσματα που να συλλαμβάνουν την ουσία των θεμάτων ή ζητημάτων τα οποία επιλέγουν να παρουσιάσουν ή να αναδείξουν.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει τα έτοιμα προς συγγραφή δεδομένα που προέκυψαν μετά από τα παραπάνω βήματα της θεματικής ανάλυσης.

Γνώση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ	Ελάχιστη
----------------------------------------------	----------

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>Ορισμός επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ:</p> <p>Έργα που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Δήμος</p> <p>Σχεδιασμός και προγραμματισμός τομέων δράσεων του Δήμου</p> <p>Ενέργειες αναφορικά με τη μελλοντική πορεία του Δήμου</p> <p>Το όραμα του εκάστοτε Δήμου</p> <p>Διοίκηση μέσω στόχων</p> <p>Μακροπρόθεσμοι τεθέντες στόχοι</p>
Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2015-2019	<p>Λόγοι μη εκπόνησης:</p> <p>Έλλειψη διάθεσης της προηγούμενης διοίκησης να ασχοληθεί</p> <p>Αμέλεια και έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού</p> <p>Δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου</p>

Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014	<p>Λόγοι που εκπονήθηκε:</p> <p>Ήταν εφικτό</p> <p>Ήταν περισσότερο πρόσφορο το έδαφος</p> <p>Λόγοι που εκπονήθηκε τμηματικά:</p> <p>Δεν ήταν έτοιμος ο Δήμος</p> <p>Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και όλων των τεχνολογικών εργαλείων που απαιτούνται για την υλοποίηση του</p> <p>Δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού</p> <p>Γενικότερη γραφειοκρατία</p> <p>Οι στόχοι ήταν εκτός χρονικών ορίων και πλαισίων που είχαν τεθεί</p> <p>Βαθμός ικανοποίησης των στόχων:</p> <p>Σε μέτριο βαθμό</p> <p>Πολύ μικρό</p> <p>Σε κανέναν βαθμό</p>
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2020-2024</p>	<p>Ενέργειες υλοποίησης:</p> <p>Θα εκπονηθεί</p> <p>Γίνονται επαφές και υπάρχουν σχετικές χρηματοδοτήσεις</p> <p>Έχουν γίνει ενέργειες ανάθεσης σε γραφείο μελετών</p> <p>Έχει ενταχθεί μια σχετική πίστωση στον προϋπολογισμό</p> <p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για περιβάλλον και ποιότητα ζωής:</p> <p>Έμφαση στην καθαριότητα της πόλης και ενεργοποίηση των πολιτών στην αύξηση συμμετοχής τους στην ανακύκλωση με τοποθετήσεις περισσότερων κάδων</p> <p>Δράσεις μεθόδου ανακύκλωσης, όπου βάσει χρηματοδοτούμενου προγράμματος, πρόκειται να υπάρξει ένας τεράστιος χώρος στον οποίο θα γίνονται μεταφορτώσεις απορριμμάτων</p> <p>Αντιπλημμυρικά έργα</p> <p>Δράση της δημιουργίας του</p>
-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>καταφυγίου των ζώων</p> <p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός:</p> <p>Δωρεά/διανομή τροφίμων, φαρμάκων και περισσότερες αθλητικές εγκαταστάσεις με ελεύθερη παροχή δωρεάν αθλητικών προγραμμάτων</p> <p>Αναπλάσεις κτιρίων, εκκλησιών, παιδικών χαρών, γηπέδων, πεζοδρομίων, δρόμων</p> <p>Δημιουργία πάρκου πόλης, συμπεριλαμβανομένου ενός θεάτρου, αναψυκτηρίου, βρεφο-παιδικής χαράς, γηπέδων μπάσκετ και ποδοσφαίρου, αποδυτηρίων, υπόστεγων και πάρκινγκ</p> <p>Ένταξη των Ρομά</p> <p>Κοινωνικό παντοπωλείο, κοινωνικό φαρμακείο, κοινωνικό ιατρείο, κοινωνικό φροντιστήριο στήριξης βάσει εισοδηματικής κλίμακας, πρόγραμμα σίτισης, πρόγραμμα σίτισης στα σχολεία</p> <p>Ανάδειξη του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών και τα Σοφόκλεια</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>Επαναλειτουργία του κολυμβητηρίου του Ολυμπιακού χωριού</p> <p>Δημοτικό ιατρείο και το πρόγραμμα του «βοήθεια στο σπίτι»</p> <p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση:</p> <p>Δράσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις να καλούν για εργασία μόνο πολίτες οι οποίοι έχουν εντοπιότητα των Αχαρνών</p> <p>Είναι στο πλάνο η δημοτική συγκοινωνία</p> <p>Δράση της ψηφιοποίησης όλων των δημοτικών υπηρεσιών</p> <p>Υπάρχουν δύο τρέχοντα προγράμματα ένταξης μακροχρόνια άνεργων</p> <p>Τουριστική προβολή του Δήμου με έκδοση σχετικών χαρτών καθώς και της προώθησης της Πάρνηθας</p> <p>Έκδοση εκπωτικών καρτών δημοτών προς στήριξη της τοπικής αγοράς</p> <p>Προωθούνται σε ενδιαφερόμενους ανέργους σχετικές προκηρύξεις</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>συμβασιούχων</p> <p>Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου:</p> <p>Οι διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου χρειάζονται πλήρη αναμόρφωση και αξιοποίηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις</p> <p>Καλή οικονομική κατάσταση του Δήμου</p> <p>Η αναδιάρθρωση του Ο.Ε.Υ κρίνεται επιτακτική και ολοκληρώνεται άμεσα</p> <p>Κατάρτιση νέου ΟΕΥ από ομάδα εργασίας του Δήμου</p> <p>Ηλεκτρονικές υπηρεσίες από το site του Δήμου, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων ΙΡΙΔΑ, ΤΑΠ, Δημοτική ενημερότητα</p> <p>Έξοδος του Δήμου από το παρατηρητήριο και οικονομική αυτοτέλεια ΟΤΑ</p>
Προφίλ Δήμου Αχαρνών	<p>Μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών:</p> <p>Από τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι</p>

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	<p>οι ίδιοι οι υπάλληλοι</p> <p>Οι υπάλληλοι δεν έχουν διάθεση για εργασία</p> <p>Μη αξιοποίηση του ελάχιστου καταρτισμένου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις</p> <p>Έλλειψη παιδείας τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών</p> <p>Η τεράστια έκταση του Δήμου</p> <p>Υποστελέχωση των περισσότερων υπηρεσιών</p> <p>Έλλειψη καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού</p> <p>Η γεωγραφική τοποθεσία του Δήμου</p> <p>Έλλειψη διασύνδεσης των υπηρεσιών</p> <p>Χαμηλό μορφωτικό επίπεδο προσωπικού</p> <p>Γηραιό προσωπικό</p> <p>Συνταξιοδότηση πολλών εργαζομένων</p> <p>Πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών:</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

	Επιχορηγήσεις Δημόσιες σχέσεις Γεωγραφική θέση Φιλότιμο Καλή συνεργασία Αρχαιολογικοί χώροι και ορεινοί όγκοι Καλός προϋπολογισμός Μεγάλη ακίνητη περιουσία Αθλητικές εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού χωριού
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε το επόμενο στάδιο της κωδικοποίησης προκειμένου να ομαδοποιηθούν οι σκέψεις των συμμετεχόντων εργαζομένων του Δήμου Αχαρνών. Έγινε κατηγοριοποίηση του υπάρχοντος κωδικοποιημένου κειμένου, με αποτέλεσμα τη δημιουργία **11** υποκατηγοριών (κατηγοριοποίηση). Με τη σειρά τους, από τις κατηγορίες αυτές προέκυψαν οι επακόλουθες **πέντε** θεματικές ενότητες (θεματοποίηση).

A. Γνώση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ

1^η κατηγορία: Ορισμός επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ

Αρχικά, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τις γνώσεις τους για τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες στις απαντήσεις τους προσπάθησαν να δώσουν από έναν ορισμό των επιχειρησιακών προγραμμάτων όπως τα βλέπουν οι ίδιοι, αν και μερικοί ανέφεραν ότι έχουν ελάχιστη γνώση σχετικά με τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν αναφέρθηκε ότι τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ αφορούν κυρίως έργα που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Δήμος, αναφέρονται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των τομέων δράσεων του Δήμου, περιλαμβάνουν ενέργειες αναφορικά με τη μελλοντική πορεία του Δήμου και περικλείουν τους μακροπρόθεσμους στόχους που τίθενται και το γενικό όραμα του Δήμου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων που δόθηκαν είναι τα εξής: «Υποθέτω αφορά τις επιχειρήσεις, τα κοινωφελή προγράμματα και έργα γενικότερα που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Δήμος βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα αλλά δε γνωρίζω τι εργαλεία ή δείκτες υπάρχουν προκειμένου αυτά να κριθούν αποτελεσματικά ή μη», «Βεβαίως, αφορούν το σχεδιασμό και προγραμματισμό τομέων δράσεων του Δήμου όπως για παράδειγμα τα προγράμματα δράσεων της πολιτικής προστασίας την αντιπυρική περίοδο φερειπείν από 31/5 εκάστοτε έτους έως 31/10, της Δημοτικής αστυνομίας αναφορικά με την προσέγγισή της σε ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες όπως οι Ρομά, του Τμήματος Παιδείας σχετικά με τους παιδικούς σταθμούς κ. ο. κ », «Ναι, είχα συμμετάσχει τμηματικά στο επιχειρησιακό πρόγραμμα που είχε εκπονηθεί τα έτη 2011-2014 στο Δήμο μας, γιατί επί το πλείστον είχε ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως και έχω συμμετάσχει σε ομάδες εργασίας άλλων Δήμων. Αφορά ένα πλάνο σχετικά με το πώς ο Δήμος θα κινηθεί σε ένα βραχυπρόθεσμο διάστημα έτους έως 3ετίας και μακροπρόθεσμο διάστημα πλάνου 5ετίας, στο οποίο όμως μακροπρόθεσμο, δυστυχώς, τα πλάνα ποτέ σχεδόν δε βγαίνουν διότι χρειάζεται ιδιαίτερη χρήση του πλάνου από εξειδικευμένα

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

άτομα προκειμένου να υπάρχουν τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας. Η στοχοθεσία, ο περιορισμός των δαπανών και των δανείων με ταυτόχρονους τρόπους ανάπτυξης και αύξησης των εσόδων είτε από επιχορηγήσεις είτε επιδοτήσεις με ανάλογη οργάνωση των δημοτικών λειτουργιών/υπηρεσιών όπως διενέργεια έρευνας από το αρμόδιο τμήμα του προγραμματισμού για ανεύρεση τέτοιου είδους κρατικών προγραμμάτων αλλά και οι ενέργειες είσπραξης δημοτικών τελών, φόρων, Ταπ, αποχετεύσεις με επί τούτου εξειδικευμένο προσωπικό που θα ασχοληθεί με αυτό και ανάλογο φρένο στην παρεμβατικότητα των αιρετών λόγω πολιτικών συμφερόντων καθορίζει την εφαρμογή και επιτυχία των προγραμμάτων αυτών».

B. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2015-2019

2^η κατηγορία: Λόγοι μη εκπόνησης

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με την προγραμματική περίοδο 2015-2019 κατά την οποία δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών. Σχετικά με τους λόγους που δεν εκπονήθηκε το συγκεκριμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα στον Δήμο Αχαρνών οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν κυρίως λόγω της έλλειψης διάθεσης της προηγούμενης διοίκησης να ασχοληθεί. Επίσης, αναφέρθηκαν και λόγοι που αφορούν την αμέλεια και την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά και τη δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου τη συγκεκριμένη περίοδο. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Στην έλλειψη πολιτικής βούλησης της προγενέστερης διοίκησης ξεκάθαρα, διότι για να υφίσταται ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα, πρέπει να υπάρχουν στόχοι, οι οποίοι πρέπει να υλοποιηθούν με συνέπεια και υπευθυνότητα εντός προθεσμιών προκειμένου να αποφέρουν αποτέλεσμα. Συνεπώς, είναι δεδομένο ότι δεν υπήρχε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δράσης, γι' αυτό και χάθηκε η δυνατότητα συμμετοχής του Δήμου Αχαρνών σε πολλά χρηματοδοτούμενα προγράμματα

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

Ευρωπαϊκά η μη όπως για το σταθμό μεταφόρτωσης, το καταφύγιο ζώων, την αποκομιδή εγκαταλελειμμένων οχημάτων, την τοποθέτηση υπογειοποιημένων κάδων, μελέτες των οποίων γίνονται για όλα αυτά από το 2019, ώστε να καλυφθεί το κενό όσων χάθηκαν την προηγούμενη περίοδο αδράνειας της 5ετίας», «Οφείλεται στην αμέλεια και στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που θα έχουν πλήρη επίγνωση σχεδιασμού επιχειρησιακών προγραμμάτων και εργαλείων-δεικτών μέτρησης αυτών αλλά η περίοδος αυτή υπήρξε και πάρα πολύ κρίσιμη για το Δήμο μας, καθότι εισήλθε υπό την επίβλεψη του Παρατηρητηρίου με απόφαση Δ.Σ βάσει ΚΥΑ του 2015, λόγω μη ισοσκελίσης του προϋπολογισμού, όπου τα έξοδα συγκριτικά με τα έσοδα ήταν υπερπλάσια και οι δαπάνες θα έπρεπε να είναι σχεδόν μηδενικές, γεγονός ανέφικτο για έναν Δήμο. Οπότε η στοχοθεσία ήταν σε συνεργασία Δήμου-Παρατηρητηρίου και ο στόχος ήταν να εξέλθει από αυτό», «Κατά τη γνώμη μου οφείλεται στην πολιτική ηγεσία. Δεν υπήρχε κάποιο πλάνο και οι συνθήκες δε συνέβαλαν με βασικότερη την έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού καθώς και της απαραίτητης τεχνογνωσίας».

Γ. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2011-2014

3^η κατηγορία: Λόγοι εκπόνησης

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με την προγραμματική περίοδο 2011-2014 που εκπονήθηκε επιχειρησιακό πρόγραμμα αν αυτό ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του. Σε αυτή την ερώτηση, οι απαντήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων διέφεραν σε σημαντικό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, ένας συμμετέχων ανέφερε ότι το εν λόγω επιχειρησιακό πρόγραμμα ήταν εφικτό, ένας συμμετέχων ανέφερε ότι δεν ήταν καθόλου εφικτό, δύο συμμετέχοντες δήλωσαν άγνοια επί του θέματος, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι εκπονήθηκε τμηματικά. Ως λόγοι τμηματικής εκπόνησης του προγράμματος αναφέρθηκε

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

ότι παρόλο που ήταν περισσότερο πρόσφορο το έδαφος, ωστόσο δεν ήταν έτοιμος ο Δήμος. Επίσης, αναφέρθηκε έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και όλων των τεχνολογικών εργαλείων που απαιτούνται για την υλοποίηση του και τονίστηκε η δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου, καθώς και ζητήματα γενικής γραφειοκρατίας. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Όχι σε όλα τα επίπεδα. Υλοποιήθηκε τμηματικά. Αυτό, εξαιτίας των προαναφερθέντων προβλημάτων, δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού ως προς την υλοποίησή του. Ειδικότερα, όταν το σύνολο των χρημάτων που ορίζονταν 25.000 περίπου ευρώ για τις εξωτερικές αναθέσεις, αυτό είχε ως συνέπεια να μη δύναται να υπάρχει εξειδικευμένο άτομο για το επιχειρησιακό, το λογιστικό, το οργανωτικό και δεδομένου ότι τα έντονα προβλήματα του Δήμου, από εκείνη την περίοδο, ήταν τα οικονομικά είχε δοθεί περισσότερη έμφαση στη διεκπεραίωση των λογιστικών θεμάτων του με εξωτερικούς συνεργάτες λογιστές παρά είχε δοθεί προσοχή στη στοχοθεσία. Προβλήματα ουσιαστικά ο Δήμος είχε από το 2005, από σωρηδόν δανειοδοτήσεις που λαμβάνονταν και επί της ουσίας η απόρροια της έκτασης του μεγέθους των προβλημάτων εμφανίστηκε το 2012. Η πορεία συναπτόμενων ετών έφερε την κατάσταση εδώ, όπου δε μπορούσε να αποφευχθεί το παρατηρητήριο, με εξαίρεση σωστών χειρισμών προ ετών 2000. Όταν δεν προέβηκαν σε άρσεις αποζημιώσεων και εμφανίζονται απαλλοτριώσεις δεκαετίας 1990, δεκαπέντε και είκοσι έτη μετά οι οποίες με τελεσίδικες δικαστικές αποφάσεις και διαταγές πληρωμών που έπρεπε να διεκπεραιωθούν, δεν υπήρχαν περιθώρια στοχοθεσίας όταν τα τρέχοντα κρίνονταν κατεπείγουσας σημασίας», «Εν μέρει ήταν. Όσα είχαν προγραμματιστεί για το τεχνικό πρόγραμμα θα μπορούσαν να υλοποιηθούν αλλά δεν κατάφεραν να ολοκληρωθούν εντός του χρονοδιαγράμματος. Βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες στάθηκαν η γενική γραφειοκρατία και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού».

4^η κατηγορία: Βαθμός ικανοποίησης των στόχων

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν αν γνωρίζουν αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι. Αναλογικά με τις απαντήσεις σχετικά με την υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι στόχοι ικανοποιήθηκαν σε μικρό ή μέτριο βαθμό. Εντούτοις, ένας συμμετέχων ανέφερε ότι δεν ικανοποιήθηκαν σε κανέναν βαθμό, ενώ δύο συμμετέχοντες δεν εξέφρασαν άποψη λόγω έλλειψης σχετικών γνώσεων. Στη συνέχεια ακολουθούν χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων που λήφθηκαν: «Ναι, αλλά σε πολύ μικρό βαθμό κυρίως ίσως σε θέματα κοινωνικής πολιτικής και κάποια τεχνικά μικρής κατά βάση εμβέλειας. Όσον αφορά την κοινωνική πολιτική, εν παραδείγματι προγραμμάτων ΕΣΠΑ, σχετικά με τους παιδικούς σταθμούς (ένταξη παιδιών δωρεάν), το πρόγραμμα ένταξης κακοποιημένων γυναικών, το πρόγραμμα βοήθειας στο σπίτι καθώς και το πρόγραμμα κοινωνικής παρέμβασης σε πληθυσμούς Ρομά. Τεχνικά δε, ελάχιστα αποχετευτικά μικρο-έργα που διεκπεραιώθηκαν», «Ικανοποιήθηκαν σε μέτριο βαθμό. Για παράδειγμα η δράση της δημιουργίας καταφυγίου αδέσποτων ζώων παρέμεινε στη διαδικασία της αδειοδότησης λόγω πολεοδομικών κωλυμάτων. Στον αντίποδα, χορηγήθηκαν σε δικαιούχους δημότες επιχειρηματίες του Δήμου εκπτώτικες επαγγελματικές κάρτες», «Δεν ολοκληρώθηκαν και σε κανέναν βαθμό υλοποιήθηκαν. Τα περισσότερα ήταν εκτός χρονοδιαγράμματος με αποκλίσεις ετών από το 2015 έως το 2018».

Δ. Επιχειρησιακό πρόγραμμα 2020-2024

5^η κατηγορία: Ενέργειες υλοποίησης

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

Στη συνέχεια, η έρευνα ασχολήθηκε με το επιχειρησιακό πρόγραμμα 2020-2024 του Δήμου Αχαρνών. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν πιστεύουν αρχικά, ότι θα υλοποιηθεί το συγκεκριμένο επιχειρησιακό πρόγραμμα και ποιες δράσεις γίνονται από τον Δήμο Αχαρνών σχετικά με την υλοποίησή του. Χαρακτηριστικό είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υποστήριξε σθεναρά ότι το εν λόγω πρόγραμμα θα υλοποιηθεί. Σχετικά με τις δράσεις που έχουν γίνει και αφορούν την υλοποίησή του αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες ότι γίνονται επαφές και υπάρχουν σχετικές χρηματοδοτήσεις, ότι έχουν γίνει ενέργειες ανάθεσης σε γραφείο μελετών και ότι έχει ενταχθεί μια σχετική πίστωση στον προϋπολογισμό. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Θα εκπονηθεί, γίνονται επαφές και υπάρχουν σχετικές χρηματοδοτήσεις», «Πρόκειται να εκπονηθεί και έχουν γίνει ενέργειες ανάθεσης σε γραφείο μελετών, ως εξωτερικός συνεργάτης για την κατάθεση πρότασης ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδίου δράσης, το οποίο είναι σχεδόν έτοιμο», «Επίκειται, δεδομένου ότι με εξαίρεση τις δυσκολίες που προκάλεσε η πανδημία, ακολουθήθηκε σκληρή οικονομική πολιτική με μείωση των εξόδων κι αύξηση των εσόδων στο ταμείο, και την υποχρέωση του παρατηρητηρίου να ξεχρεωθούν οι τελεσίδικες υποχρεώσεις προς τρίτους, με παράλληλα 17 εκ. ταμειακά που δόθηκαν από την προγραμματική του Υπουργείου εσωτερικών, οπότε περνάμε σε μια βιώσιμη κατάσταση του Δήμου όπου θα μπορούσε στο εξής να δρομολογηθεί ένα πλάνο και να υλοποιηθούν πράγματα. Υπάρχει ένας δυνατός πλέον προϋπολογισμός συνολικού ύψους 96εκατ. περίπου ευρώ- σχεδόν δυνατότητας υπουργείου- από τέλη, ανταποδοτικά, όμως δεν είναι σαφές το τοπίο με τις υποχρεώσεις προς τρίτους. Ίσως και απλώς να υπάρξει ένα τεχνικό πρόγραμμα αλλά είναι εντός των στόχων να δημιουργηθεί χωρίς να υπάρχουν κάποιες δεδομένες ενέργειες ανάθεση».

6^η κατηγορία: Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για περιβάλλον και ποιότητα ζωής

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται έμφαση στην καθαριότητα της πόλης και ενεργοποίηση των πολιτών στην αύξηση συμμετοχής τους στην ανακύκλωση με τοποθετήσεις περισσότερων κάδων. Επίσης, υπάρχουν δράσεις μεθόδου ανακύκλωσης, όπου βάσει χρηματοδοτούμενου προγράμματος, πρόκειται να υπάρξει ένας τεράστιος χώρος στον οποίο θα γίνονται μεταφορτώσεις απορριμμάτων. Τέλος, εμφανίζονται δράσεις που αφορούν αντιπλημμυρικά έργα, καθώς και δράσεις για τη δημιουργία καταφυγίου των ζώων. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Όσον αφορά τον 1^ο τομέα έμφαση στην καθαριότητα της πόλης και ενεργοποίηση των πολιτών στην αύξηση συμμετοχής τους στην ανακύκλωση με τοποθετήσεις περισσότερων κάδων», «Σχετικά με τις δράσεις του περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής, περνάμε σε μια νέα εποχή μεθόδου ανακύκλωσης, όπου βάσει χρηματοδοτούμενου προγράμματος, πρόκειται να υπάρξει ένας τεράστιος χώρος στον οποίο θα γίνονται μεταφορτώσεις απορριμμάτων. Ο δημότης θα έχει πρόσβαση να εισέρχεται με το αυτοκίνητό του για να εναποθέτει ογκώδη απορρίμματα, όχι σκουπίδια, τα οποία με ειδικά μηχανήματα θα συμπιέζονται σε κοντέινερ, εν συνεχεία θα γίνεται σχετική διαλογή πλαστικών, μετάλλων κ.ο.κ και κατόπιν θα μεταφέρονται με φορτηγά στη χωματερή. Αντιπλημμυρικά επίσης έργα, είναι δέουσας σημασίας».

7^η κατηγορία: Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για την κοινωνική πολιτική – την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται έμφαση στη δωρεά/διανομή τροφίμων, φαρμάκων, κοινωνικό παντοπωλείο, κοινωνικό φαρμακείο, κοινωνικό ιατρείο, κοινωνικό φροντιστήριο

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

στήριξης βάσει εισοδηματικής κλίμακας, πρόγραμμα σίτισης, πρόγραμμα σίτισης στα σχολεία. Επίσης, γίνονται δράσεις για περισσότερες αθλητικές εγκαταστάσεις με ελεύθερη παροχή δωρεάν αθλητικών προγραμμάτων, αναπλάσεις κτιρίων, εκκλησιών, παιδικών χαρών, γηπέδων, πεζοδρομίων, δρόμων. Ακόμα, αναφέρθηκαν δράσεις για δημιουργία πάρκου πόλης, συμπεριλαμβανομένου ενός θεάτρου, αναψυκτηρίου, βρεφο-παιδικής χαράς, γηπέδων μπάσκετ και ποδοσφαίρου, αποδυτηρίων, υπόστεγων και πάρκινγκ. Άλλες δράσεις που ειπώθηκαν αφορούν την ένταξη των Ρομά, την ανάδειξη του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών και τα Σοφόκλεια και την επαναλειτουργία του κολυμβητηρίου του Ολυμπιακού χωριού. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Στο πεδίο δράσης της ποιότητας ζωής επίκεινται οι αναπλάσεις κτιρίων, εκκλησιών, παιδικών χαρών (51 νέες στο πλάνο/ καμμία γειτονιά χωρίς παιδική χαρά), γηπέδων, πεζοδρομίων, δρόμων, με καταληκτική ημερομηνία παράδοσης του έργου τον Ιούλιο του 2023. Μία από αυτές είναι, του ιστορικού κέντρου των Αχαρνών όπου κάθε παλιό κτίριο ρημαγμένο, με κρατικά έξοδα θα επανέρχεται στην πρότερη εξωτερική του μορφή ως διατηρητέο. Αναφορικά μόνο για την οδοποιία δε, το διαθέσιμο κονδύλι αυτή τη στιγμή στο Δήμο Αχαρνών, ανέρχεται στα 18,5 εκ. ευρώ, με καταληκτική ημερομηνία το τέλος του έτους 2022. Επίσης, έχει χρηματοδοτηθεί προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πρότυπο πάρκο πόλης στην περιοχή της Λαθέας, συμπεριλαμβανομένου ενός θεάτρου, αναψυκτηρίου, βρεφο-παιδικής χαράς, γηπέδων μπάσκετ και ποδοσφαίρου, αποδυτηρίων, υπόστεγων και πάρκινγκ. Στα πλαίσια του τομέα της κοινωνικής πολιτικής, σαφή πρόκληση αποτελεί η ένταξη των Ρομά, ενώ δράσεις αποτελούν το κοινωνικό παντοπωλείο, το κοινωνικό φαρμακείο, το κοινωνικό ιατρείο, κοινωνικό φροντιστήριο στήριξης βάσει εισοδηματικής κλίμακας, το πρόγραμμα σίτισης το οποίο ήδη λειτουργεί εδώ και 6 μήνες ενώ σε συνεργασία με την Περιφέρεια υφίσταται και διανομή τροφίμων καθώς και το πρόγραμμα σίτισης στα σχολεία. Λόγω COVID-19, άξιο αναφοράς είναι και η απαλλαγή δημοτικών τελών σε ΑΜΕΑ, πολύτεκνους και ανθρώπους με ιδιαίτερα χαμηλά εισοδήματα καθώς και στις πληγείσες επιχειρήσεις σε συνδυασμό με απαλλαγή δημοτικών φόρων και τέλη κοινοχρήστων χώρων. Σχετικά με τις πολιτιστικές δράσεις,

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

η ανάδειξη του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών έλαβε έγκριση χρηματοδότησης καθώς και η σύνδεση των αρχαιολογικών χώρων από τον Τύμβο του Σοφοκλή στη Βαρυμπόμπη έως και τον Θολωτό Τάφο στον Κόκκινο Μύλο μέσω του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών. Επίσης, τα Σοφοκλεία αποτελούν τμήμα των δράσεων, με θεατρικές και μουσικές βραδιές ανά την πόλη των Αχαρνών κάθε Σεπτέμβριο, δυστυχώς η όλη κατάσταση με τον COVID-19 λειτούργησε ανασταλτικά για τις καρναβαλικές εκδηλώσεις που είχαν προγραμματιστεί μετά από 15ετία αποχής, ενώ φαινομενικά ίσως το ίδιο συμβεί και για τις φετινές Χριστουγεννιάτικες. Όσον αφορά τις αθλητικές εγκαταστάσεις, προτεραιότητα μας συνιστά η επαναλειτουργία του κολυμβητηρίου του Ολυμπιακού χωριού, όπου οι σχετικές εγκρίσεις έχουν παρθεί και το αργότερο μέσα στην επόμενη χρονιά θα είναι έτοιμο να φιλοξενήσει τους δημότες μας. Ακολουθεί ανακατασκευή των 3 κλειστών γηπέδων μπάσκετ (Χολίδη, Αχιλλέα και Αχαρνών) και η δημιουργία ακόμη ενός», «Θα αναφερθώ στον τομέα της Κοινωνικής πολιτικής ως νέα δράση τίθεται η δημιουργία των δημοτικών ιατρείων και το πρόγραμμα του «βοήθεια στο σπίτι» θα περάσει επίσης στην εποπτεία του Δήμου, ενώ εξετάζεται το κοινωνικό φαρμακείο και υπάρχει και το κοινωνικό παντοπωλείο. Αναφορικά με τους υπόλοιπους τομείς πιο εύστοχη θα ήταν η επικοινωνία με τους επικεφαλής των Δ/νσεων».

8^η κατηγορία: Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για την τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για την τοπική οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται έμφαση σε δράσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις να καλούν για εργασία μόνο πολίτες οι οποίοι έχουν εντοπιότητα των Αχαρνών και αναφέρθηκε ότι υπάρχουν δύο τρέχοντα προγράμματα ένταξης μακροχρόνια άνεργων. Επίσης, αναφέρθηκαν

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

δράσεις ψηφιοποίησης όλων των δημοτικών υπηρεσιών και ειπώθηκε ότι είναι στο πλάνο η δημοτική συγκοινωνία και η τουριστική προβολή του Δήμου με την έκδοση κάποιων σχετικών χαρτών καθώς και της προώθησης της Πάρνηθας. Τέλος, αναφέρθηκε η έκδοση εκπαιδευτικών καρτών δημοτών προς στήριξη της τοπικής αγοράς. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Αναφορικά με την τοπική ανάπτυξη, είναι στο πλάνο η δημοτική συγκοινωνία, όπου πρόκειται να παρασχεθούν δυο δημοτικά λεωφορεία με την πρόθεση να αυξηθούν, συνδέοντας ασύνδετες περιοχές της πόλης. Συγκεκριμένα το πλάνο είναι σε διαδικασία δημοπράτησης και επίκειται ανάδοχος έως τέλος του τρέχοντος έτους. Πολύ σημαντική ήταν η δράση της ψηφιοποίησης όλων των δημοτικών υπηρεσιών διαμέσου της βελτιστοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από χορήγηση πιστοποιητικών στους δημότες μέχρι δήλωση των τετραγωνικών των επιχειρήσεων. Η αναβάθμιση των ΚΕΠ σε e-ΚΕΠ δε, παρέχει την τεχνογνωσία στους ενδιαφερόμενους ακόμη και με τηλεδιάσκεψη προκειμένου να ενημερωθούν για θέματα όπως φερειπείν ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης. Σε ό, τι αφορά την απασχόληση, σε συνεργασία και συγχρηματοδότηση του ΟΑΕΔ υπάρχουν δύο τρέχοντα προγράμματα ένταξης μακροχρόνια άνεργων από 18-55 και 55-67», «Αναφορικά με τον 3^ο τομέα, δράσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις να καλούν για εργασία μόνο πολίτες οι οποίοι έχουν εντοπιότητα των Αχαρνών προκειμένου να μειωθεί το τοπικό επίπεδο ανεργίας σε συνεργασία με συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από τον ΟΑΕΔ. Ειδικότερα αυτήν την περίοδο τρέχει ένα ετήσιο πρόγραμμα ατόμων/άνεργων ηλικίας 55-67 όμως δυστυχώς γενικότερα παρατηρείται χαμηλή εκδήλωση ενδιαφέροντος και συμμετοχή».

9^η κατηγορία: Δράσεις και στρατηγικοί στόχοι για τη διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση του Δήμου

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για τη διοικητική ικανότητα και την οικονομική κατάσταση του Δήμου, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται έμφαση σε δράσεις ώστε οι διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου να αναμορφωθούν και να υπάρξει αξιοποίηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις. Επίσης, στα πλαίσια της διοικητικής αναδιοργάνωσης αναφέρθηκαν δράσεις για την αναδιάρθρωση του Ο.Ε.Υ η οποία κρίνεται επιτακτική, δράσεις για κατάρτιση νέου ΟΕΥ από ομάδα εργασίας του Δήμου, δράσεις που αφορούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες από το site του Δήμου, την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων ΙΡΙΔΑ, ΤΑΠ, Δημοτική ενημερότητα κ.α. Τέλος, σχετικά με την οικονομική κατάσταση του Δήμου, αυτή χαρακτηρίστηκε ως καλή και γίνονται δράσεις ώστε να βγει ο Δήμος από το παρατηρητήριο οικονομικής αυτοτέλειας ΟΤΑ. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: *«Αναφορικά με τις διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου χρειάζονται πλήρη αναμόρφωση και αξιοποίηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις. Η γραφειοκρατία όμως δημιουργεί δυσκολίες και σύγχυση. Η οικονομική δε κατάσταση του Δήμου πια είναι καλή», «Στον τομέα της Διοίκησης η αναδιάρθρωση του Ο.Ε.Υ κρίνεται επιτακτική και ολοκληρώνεται άμεσα. Στον οικονομικό τομέα, ο Δήμος Αχαρνών βρίσκεται υπό επιτήρηση οικονομικού παρατηρητηρίου αλλά παρόλα αυτά από την πάρα πολύ σφιχτή οικονομική πολιτική μας το τελευταίο έτος, τις πολύ μεγάλες μειώσεις δαπανών και τις εισπράξεις μεγάλων χρηματοδοτικών ποσών αλλά και οφειλών, έχει βρεθεί σε πάρα πολύ οικονομική κατάσταση. Ήδη διεκπεραιώνονται οι ισολογισμοί των τελευταίων 8 ετών ενώ το ταμείο βρισκόταν με 650.000ευρώ και 42εκ.χρέη ενώ πλέον υπάρχουν 14εκ.ευρώ στο ταμείο. Το σημαντικότερο όμως με την απόκτηση και κατάθεση ολοκλήρωσης των ισολογισμών πέρα από τη δυνατότητα λήζινγκ που προαναφέρθηκε ανωτέρω είναι η επαναδιαπραγμάτευση και η αναχρηματοδότηση των δανείων στο Παρακαταθηκών και Δανείων με αναπροσαρμογή των υφιστάμενων επιτοκίων σε χαμηλότερα και εξοικονόμηση έως και 1,5 εκ./έτος, πράγμα το οποίο ποτέ δεν πραγματοποιήθηκε. Έτσι, με ανάθεση από την οικονομική Υπηρεσία σε ορκωτούς λογιστές και με υπογραφή*

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

αυτών, εγκρίνονται από το Δημοτικό Συμβούλιο και διαβιβάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση», «Αναφορικά με τον 4^ο τομέα, ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, κατάρτιση νέου ΟΕΥ από ομάδα εργασίας του Δήμου, τον οποίο έχει ολοκληρώσει, αναμένεται να ψηφιστεί τέλος Αυγούστου στο Δ.Σ, ηλεκτρονικές υπηρεσίες από το site του Δήμου, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων ΙΡΙΔΑ, ΤΑΠ, Δημοτική ενημερότητα , και οικονομικά ο ΣΤΟΧΟΣ να βγει τέλος του 2021 από το παρατηρητήριο οικονομικής αυτοτέλειας ΟΤΑ και να μπορέσει από το 2021 να ισοσκελίσει τον προϋπολογισμό του».

Ε. Προφίλ του Δήμου Αχαρνών

10^η κατηγορία: Μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του Δήμου αφορούν κυρίως τους υπαλλήλους του Δήμου. Πιο συγκεκριμένα, από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρθηκε ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν διάθεση για εργασία, υπάρχει έλλειψη παιδείας και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού. Επίσης, αναφέρθηκαν ζητήματα έλλειψης καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού και τονίστηκε η μη αξιοποίηση του ελάχιστου καταρτισμένου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις και η υποστελέχωση των περισσότερων υπηρεσιών. Άλλα προβλήματα που αφορούν το προσωπικό είναι η ύπαρξη γηραιού προσωπικού αλλά και η συνταξιοδότηση μεγάλου ποσοστού εργαζομένων. Εντούτοις αναφέρθηκαν και άλλα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την τεράστια έκταση του Δήμου, την γεωγραφική τοποθεσία του Δήμου, αλλά και την έλλειψη διασύνδεσης των υπηρεσιών. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Ένα από τα

μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι, λυπάμαι που το εκφράζω όμως είναι η αλήθεια, οι περισσότεροι δεν έχουν διάθεση για εργασία μη ανταποκρινόμενοι στις υπηρεσιακές ανάγκες ενώ ιδιαίτερα έντονο είναι και το πρόβλημα της μη αξιοποίησης του ελάχιστου καταρτισμένου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις συνάμα της έλλειψης του προσωπικού και της γενικότερης έλλειψης παιδείας τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών. Μια επικείμενη αναδιοργάνωση του ΟΕΥ επιβάλλεται. Η τεράστια έκταση του Δήμου δε 110.000τμ δυσκολεύει τη διαχείρισή του.», «Αφορούν στην εξειδίκευση προσωπικού, σεμινάρια, στην πρόσληψη ατόμων σε καίριες θέσεις, εκπαιδευμένα σε χειρισμό Η/Υ, στην έλλειψη διασύνδεσης των υπηρεσιών, στη μετάθεση ευθυνών και την έλλειψη αντικειμενικότητας αξιοποίησης ατόμων με προσόντα. Η καλή χρήση και αξιοποίηση υπαλλήλων με προσόντα και εφόδια για την επίτευξη στόχων πάσχει. Όπως επίσης και το μορφωτικό επίπεδο αναλογικά με το προσωπικό είναι αρκετά χαμηλό, όταν μόλις ένα περίπου 10% αφορά τους πτυχιούχους ενώ παράλληλα ο μέσος ηλικιακός όρος των υπαλλήλων είναι σχετικά υψηλός, κατά προσέγγιση τα 42-45 έτη και δεν υπάρχει στελέχωση από νέα παιδιά με εξειδίκευση (με εξαίρεση κάποιο ποσοστό που έρχονται και φεύγουν με δμηνες συμβάσεις) ενώ επίκειται και ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων προς συνταξιοδότηση. Όμως οι προσλήψεις αφορούν απόφαση της Κεντρικής Διοίκησης», «Το γηραιό προσωπικό, η μη δυνατότητα νέων προσλήψεων και η νοοτροπία των δημοτικών υπαλλήλων υπό τη λογική της επανάπαυσης λόγω της υπαλληλικής σχέσης μονιμότητας . Επίσης, αρνητικό πρόσημο θεωρώ είχε ο Καλλικράτης καθ' ότι σε έναν ήδη παθογόνο μεγάλο Δήμο μεγάλωσε επιπλέον με τον πρώην Δήμο Θρακομακεδόνων όπου χιλιομετρικά πρακτικά η απόσταση δημιουργεί προβλήματα στις υπηρεσίες καθαριότητας, στη φθορά και τον ανεφοδιασμό των οχημάτων ενώ και η ταξική διαφορά έγινε ακόμη πιο αισθητή».

11^η κατηγορία: Πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών

Τελειώνοντας, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Δήμου αφορούν κυρίως τη γεωγραφική θέση, τους αρχαιολογικούς χώρους και τους ορεινούς όγκους, τη μεγάλη ακίνητη περιουσία του Δήμου, τις αθλητικές εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού χωριού, τις επιχορηγήσεις, τις δημόσιες σχέσεις, το φιλότιμο, την καλή συνεργασία και τον καλό προϋπολογισμό. Ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής: «Η γεωγραφική θέση του Δήμου παρ' ότι έχει αρνητικά ως μη πέρασμα έχει και θετικά. Βρίσκεται, εντός εθνικού δρυμού, διαθέτει μεγάλη έκταση βιομηχανικής ζώνης με περαιτέρω αδιάθετων εκτάσεων προς εκμετάλλευση που δύνανται να προκαλέσουν έσοδα. Το Ολυμπιακό χωριό επίσης που φιλοξένησε αθλητές της αναβίωσης των Ολυμπιακών αγώνων και τα αρχαία ευρήματα των Αχαρνών μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης», «Η έκταση και η γεωγραφική του θέση δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά αγροτεμάχια και περιοχές οι οποίες δεν έχουν ενταχθεί στο σχέδιο και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν πολεοδομικά και να αναβαθμιστούν σε πάρκα είτε οτιδήποτε. Επίσης, οι αρχαιολογικοί χώροι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και ό, τι αφορά την πολιτιστική κληρονομιά. Παράλληλα, η Πάρνηθα και οι ορεινοί όγκοι της περιοχής εξίσου θα μπορούσαν να γίνουν τουριστικός πόλος έλξης», «Η ιστορικότητα αυτού του τόπου είναι σημαντική και η πολιτιστική κληρονομιά του σε είδη λαϊκής τέχνης και το αρχαίο θέατρο των Αχαρνών προς αξιοποίηση. Επίσης, η γεωγραφική του θέση είναι σημαντικότερη με την Πάρνηθα σήμα κατατεθέν. Παράλληλα, οι αθλητικές εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού χωριού και το κολυμβητήριο θα μπορούσαν να αποφέρουν τεράστια έσοδα».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Βασικά συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τη διερεύνηση του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού στην τοπική αυτοδιοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εστίασε στο Δήμο Αχαρνών και το ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε ήταν αν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν ανάγκη από επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να αναβαθμίζονται και να προχωρούν.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος εν ενεργεία άτομα που δραστηριοποιούνται στον Δήμο Αχαρνών ως στελέχη της Διοίκησης. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν προκύπτουν τα εξής βασικά συμπεράσματα:

Σχετικά με τις γνώσεις των συμμετεχόντων για τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ, βρέθηκε ότι οι περισσότεροι εξ αυτών έχουν γνώσεις, δεδομένου ότι αναφέρθηκε ότι τα επιχειρησιακά προγράμματα των ΟΤΑ, αφορούν κυρίως έργα που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Δήμος, αναφέρονται στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των τομέων δράσεων του Δήμου, περιλαμβάνουν ενέργειες αναφορικά με τη μελλοντική πορεία του Δήμου και περικλείουν τους μακροπρόθεσμους στόχους που τίθενται αλλά και το γενικότερο όραμα του Δήμου.

Αναφορικά με την προγραμματική περίοδο 2015-2019 κατά την οποία δεν είχε εκπονηθεί κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, σχετικά με τους λόγους για τους οποίους δεν εκπονήθηκε το εν λόγω επιχειρησιακό πρόγραμμα στον Δήμο Αχαρνών, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οφείλεται κυρίως στην έλλειψη διάθεσης της προηγούμενης διοίκησης να επικεντρωθεί επί του ζητήματος. Παράλληλα, αναφέρθηκαν και λόγοι οι οποίοι αφορούσαν

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

την αμέλεια και την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά και τη δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου την περίοδο εκείνη.

Αναφορικά με την προγραμματική περίοδο 2011-2014 κατά την οποία είχε εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ότι το επιχειρησιακό πρόγραμμα αυτό, εκπονήθηκε τμηματικά και ως επικρατέστεροι λόγοι της τμηματικής εκπόνησης του προγράμματος, αναφέρθηκε ότι δεν ήταν έτοιμος ο Δήμος, υπήρξε έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και όλων των τεχνολογικών εργαλείων που απαιτούνταν για την υλοποίησή του, με ιδιαίτερη αναφορά στη δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου, καθώς και στα ζητήματα γενικότερης γραφειοκρατίας. Αναλογικά με τις απαντήσεις σχετικά με την υλοποίηση του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι στόχοι του προγράμματος ικανοποιήθηκαν σε μικρό ή μέτριο βαθμό.

Αναφορικά με το επιχειρησιακό πρόγραμμα 2020-2024 του Δήμου Αχαρνών, χαρακτηριστικό είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υποστήριξε σθεναρά ότι το εν λόγω πρόγραμμα πρόκειται να υλοποιηθεί παρά τις δυσχέρειες που έχει προκαλέσει η πανδημία, η οποία έχει επιφέρει μια σχετική και εύλογη καθυστέρηση στο χρονοδιάγραμμά του. Σχετικά με τις δράσεις που έχουν γίνει και αφορούν την υλοποίησή του, αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες ότι γίνονται επαφές και υπάρχουν σχετικές χρηματοδοτήσεις, ότι έχουν γίνει ενέργειες ανάθεσης σε γραφείο μελετών και ότι έχει ενταχθεί μια σχετική πίστωση στον προϋπολογισμό.

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην καθαριότητα της πόλης με ταυτόχρονη ενεργοποίηση των πολιτών στην αύξηση συμμετοχής τους στην ανακύκλωση και τοποθετήσεις περισσότερων κάδων

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

από την αρμόδια υπηρεσία. Επίσης, υπάρχουν δράσεις μεθόδου ανακύκλωσης, όπου βάσει χρηματοδοτούμενου προγράμματος, πρόκειται να υπάρξει ένας τεράστιος χώρος στον οποίο θα γίνονται μεταφορτώσεις απορριμμάτων. Τέλος, εμφανίζονται δράσεις που αφορούν αντιπλημμυρικά έργα, καθώς και δράσεις για τη δημιουργία καταφυγίου των ζώων.

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για την κοινωνική πολιτική – την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι έμφαση δίνεται στη δωρεά/διανομή τροφίμων, φαρμάκων, το κοινωνικό παντοπωλείο, κοινωνικό φαρμακείο, κοινωνικό ιατρείο, κοινωνικό φροντιστήριο στήριξης βάσει εισοδηματικής κλίμακας, πρόγραμμα σίτισης, πρόγραμμα σίτισης στα σχολεία. Επιπλέον, γίνονται δράσεις για δημιουργία περισσότερων αθλητικών εγκαταστάσεων με ελεύθερη παροχή δωρεάν αθλητικών προγραμμάτων, αναπλάσεις κτιρίων, εκκλησιών, παιδικών χαρών, γηπέδων, πεζοδρομίων, δρόμων, ενώ ακόμα, αναφέρθηκαν δράσεις για δημιουργία πάρκου πόλης, συμπεριλαμβανομένου ενός θεάτρου, αναψυκτηρίου, βρεφο-παιδικής χαράς, γηπέδων μπάσκετ και ποδοσφαίρου, αποδυτηρίων, υπόστεγων και πάρκινγκ. Άλλες δράσεις που ειπώθηκαν αφορούν την ένταξη των Ρομά, την ανάδειξη του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών και τα Σοφόκλεια και την επαναλειτουργία του κολυμβητηρίου του Ολυμπιακού χωριού.

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για την τοπική οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται έμφαση σε δράσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις να καλούν για εργασία μόνο πολίτες οι οποίοι έχουν εντοπιότητα τις Αχαρνές και αναφέρθηκε ότι υπάρχουν δύο τρέχοντα προγράμματα ένταξης μακροχρόνια άνεργων. Επίσης, αναφέρθηκαν δράσεις ψηφιοποίησης όλων των δημοτικών υπηρεσιών και ειπώθηκε ότι είναι στο πλάνο η δημοτική συγκοινωνία και η τουριστική προβολή του Δήμου με την έκδοση κάποιων σχετικών χαρτών καθώς και της προώθησης της Πάρνηθας.

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

Αναφέρθηκε παράλληλα, η έκδοση εκπαιδευτικών καρτών δημοτών προς στήριξη της τοπικής αγοράς.

Όσον αφορά τις δράσεις και τους στρατηγικούς στόχους για τη διοικητική ικανότητα και την οικονομική κατάσταση του Δήμου, από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι δίνεται έμφαση σε δράσεις ώστε οι διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου να αναμορφωθούν και να υπάρξει αξιοποίηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις. Επίσης, στα πλαίσια της διοικητικής αναδιοργάνωσης αναφέρθηκαν δράσεις για την αναδιάρθρωση του Ο.Ε.Υ η οποία κρίνεται επιτακτική, δράσεις για κατάρτιση νέου ΟΕΥ από ομάδα εργασίας του Δήμου, δράσεις που αφορούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες από το site του Δήμου, την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων ΙΡΙΔΑ, ΤΑΠ, Δημοτική ενημερότητα κ.α. Τέλος, σχετικά με την οικονομική κατάσταση του Δήμου, αυτή χαρακτηρίστηκε ως καλή και γίνονται δράσεις ώστε να βγει ο Δήμος από το παρατηρητήριο και να αποκτήσει οικονομική αυτοτέλεια.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών, προκύπτει ότι τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του Δήμου αφορούν κυρίως τους υπαλλήλους του Δήμου. Πιο συγκεκριμένα, από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναφέρθηκε ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν διάθεση για εργασία, υπάρχει έλλειψη παιδείας και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού. Επίσης, αναφέρθηκαν ζητήματα έλλειψης καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού και τονίστηκε η μη αξιοποίηση του ελάχιστου καταρτισμένου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις και η υποστελέχωση των περισσότερων υπηρεσιών. Άλλα προβλήματα που αφορούν το προσωπικό είναι η ύπαρξη γηραιού προσωπικού αλλά και η συνταξιοδότηση μεγάλου ποσοστού εργαζομένων. Εντούτοις αναφέρθηκαν και άλλα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την τεράστια έκταση του Δήμου, τη

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

γεωγραφική τοποθεσία του Δήμου, αλλά και την έλλειψη διασύνδεσης των υπηρεσιών.

Τελειώνοντας, σχετικά με τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών προκύπτει ότι τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Δήμου αφορούν κυρίως τη γεωγραφική θέση, τους αρχαιολογικούς χώρους και τους ορεινούς όγκους, τη μεγάλη ακίνητη περιουσία του Δήμου, τις αθλητικές εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού χωριού, τις επιχορηγήσεις, τις δημόσιες σχέσεις, το φιλότιμο, την καλή συνεργασία και τον καλό προϋπολογισμό.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν επιτακτική ανάγκη από επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να εξελίσσονται καθότι το 2015-2019 τόσο το όραμα όσο και οι στόχοι δράσεις του εν λόγω Δήμου τον κατέστησαν στάσιμο και μη ιδιαίτερα αποδοτικό στους δημότες του. Όπως επισημαίνει ο David (2003), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος να βοηθηθεί ένας οργανισμός να είναι πιο παραγωγικός βοηθώντας στην καθοδήγηση της κατανομής των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης. Με άλλα λόγια, είναι μέρος της στρατηγικής διαχείρισης. Η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις ενέργειες που ένας οργανισμός αναλαμβάνει προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει εκείνο το σαφές και διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης είναι ένα διαδοχικό σύνολο αναλύσεων και επιλογών που μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα ότι ένας οργανισμός θα επιλέξει εκείνη την «καλή στρατηγική», δημιουργώντας δηλαδή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Εντούτοις, η επιλογή μιας στρατηγικής δε σημαίνει απολύτως τίποτα εάν η στρατηγική αυτή δεν καθίσταται εφαρμοστέα. Η εφαρμογή της στρατηγικής συμβαίνει όταν ένας οργανισμός υιοθετεί τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές εκείνες που είναι συγγενείς με τη στρατηγική του (Barney & Hesterly, 2006).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Baldrige, David C., Steven W. Floyd and Livia Markóczy, 2004, “Are Managers from Mars and Academicians from Venus? Toward an Understanding of the Relationship between Academic Quality and Practical Relevance”, *Strategic Management Journal*, 25(11), pp. 1063–1074, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1002/smj.406>

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*, USA: Prentice Hall.

Ben-Yair, A.; Golenko-Ginzburg, D.; Zohar, L. 2007. Multi-parametrical harmonization models in strategic management, *Journal of Business Economics and Management* 8(3): 169–176.

Berisha Qehaja, Albana, Enver Kutllovci and Justina Shiroka Pula, 2017, “Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review”, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), pp. 585–600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>

Bower, Joseph L., 2008, “The Teaching of Strategy: From General Manager to Analyst and Back Again?”, *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 269–275, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1177/1056492608318149>

Clark, Delwyn N. and John L. Scott, 1999, “Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom and New Zealand: A Comparative Survey”, *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 16(1), pp. 35–51.

Clark, Delwyn N., 1997, “Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study”, *Strategic Change*, 6(7), pp. 417–427. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199711\)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9)

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

David, F. R. (2003). Strategic Management-Concepts and Cases, (9th Edition), USA: Pearson Education.

Dincer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (8. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Dincer, O. 2004. Strategy Management and Organization Policy. Turkey: Beta Publication. Istanbul. doi:10.3846/1392-8619.2008.14.375-387

Fleisher, G. and Bensoussan, B. (2003), Strategic and competitive analysis, Prentice Hall, New Jersey.

Frost, F.A. (2003), The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. Strategic Change Vol. 12: 49- 62.

Frost, Frederick A., 2003, “The Use of Strategic Tools by Small and Medium- Sized Enterprises: An Australasian Study”, Strategic Change, 12(1), pp. 49–62. <https://doi.org/10.1002/jsc.607>

Ghoshal, Sumantra and Peter Moran, 1996, “Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory”, Academy of Management Review, 21(1), pp. 13–47, cited by Jarzabkowski et al., 2012.

Grant, Robert M., 2008, “Why Strategy Teaching Should Be Theory Based”, Journal of Management Inquiry, 17(4), pp. 276–281, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1177/1056492608318791>

Gregory, G.; Lumpkin, G. T.; Taylor, M. L. 2005. Strategic Management. Second edition. New York: McGraw-Hill Irwin. USA.

Gunn, Rod and Wil Williams, 2007, “Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK”, *Strategic Change*, 16(5), pp. 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>

Gurel, E., Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review, *The Journal of International Social Research* Volume: 10 Issue: 51.

Harrison, J. S. & St. John, C. H. (2004). *Foundations in Strategic Management*, (3.Baski), USA: South Western.

Houben, G.; Lenie, K.; Vanhoof, K. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems* 26: 125–135. doi:10.1016/S0167-9236(99)00024-X

Hubbard, G., & Beamish, P. (2011). *Strategic management: Thinking, analysis, action*. 4th Ed. Strategic management: Frenchs Forest N.S.W.: Pearson Education Australia.

Jarzabkowski, Paula and Richard Whittington, 2008, “A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education”, *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 282–286, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1177/1056492608318150>

Jarzabkowski, Paula, Monica Giuliatti, Bruno Oliveira and Nii Amoo, 2012, “‘We Don’t Need No Education’—Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools”, *Journal of Management Inquiry*, 22(1), pp. 4–24. <https://doi.org/10.1177/1056492612460588>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text & cases*. Researchgate.net. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/272353374_Exploring_Corporate_Strategy_Text_Cases

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

Ketelhohn, W. 2006. Strategic management practice in Latin America, *Journal of Business Research* 59: 305–309. doi:10.1016/j.jbusres.2005.09.002

Kotler, Philip, Roland Berger and Nils Bickhoff, 2015, *The Quintessence of Strategic Management*, Berlin, Heidelberg: Springer.

Kulshrestha, S., Puri, P. (2017). Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses, *Pacific Business Review International*, Volume 10 Issue 5.

Luis, E.; Cordova, F. M.; Palominos, P.; Godoy, K.; Ross, J. 2009. Method for identifying strategic objectives in strategy maps, *Int. J. Production Economics* 122: 492–500.

McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2010) *Strategy: Analysis and Practice*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Mohapatra, S. (2012). IT and porter's competitive forces model and strategies. In *Information Systems Theory* (pp. 265-281). New York: Springer

Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1991). *Strategic Management*, (4th Edition), USA: Irwin, Inc.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March Issues. Retrieved from <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (1985). *On competition*. Updated and Expanded Edition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Porter, M. E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management, *The Academy of Management Review* 6(4): 609–620.

Porter, Michael E., 1991, “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp. 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Raible, M. (2013). Industrial organization theory and its contribution to decision-making in purchasing. University of Twente. Retrieved from <http://essay.utwente.nl/64302/1/Max%20Raible.pdf>

Ramanujam, Vasudevan, Niloufer Venkatraman and John C. Camillus, 1986, “Multi-objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach”, *Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 347–372. <https://doi.org/10.2307/256192>

Slater, S., & Olsen, E. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45(1), 15-22.

Stenfors, Sari, Leena Tanner, Mikko Syrjänen, Tomi Seppälä and Ilkka Haapalinna, 2007, “Executive Views Concerning Decision Support Tools”, *European Journal of Operational Research*, 181(2), pp. 929–938. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.06.024>

Stonehouse, George and Jonathan Pemberton, 2002, “Strategic Planning in SMEs—Some Empirical Findings”, *Management Decision*, 40(9), pp. 853–861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

Tamosiuniene, R.; Jasilioniene, R. 2007. Customer relationship management as business strategy appliance: theoretical and practical dimensions, *Journal of Business Economics and Management* 8(1): 69–78.

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, (15th Edition), USA: McGraw-Hill/Irwin.

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1989). *Strategy Formulation and Implementation*, (4th Edition), USA: Irwin, Inc.

Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. First edition. Prentice Hall. USA

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.

Viljoen, J.; Dann, S. 2003. *Strategic Management*. Prentice Hall. USA.

Akbarzadeh, F. (2012). *The Balanced Scorecard (BSC) Method : From Theory to Practice*. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 2, No.5,

Velimirović, D., Velimirović, M., Stankovi, R. (2011). *Role and importance of key performance indicators measurement*. *Serbian Journal of Management* 6 (1) (2011) 63 – 72.

Kaplinsky, R. and Morris, M. (2001) *A Handbook for Value Chain Research*, Brighton, United Kingdom, Institute of Development Studies, University of Sussex.

Pitelis, C.N. (2009) ‘The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage’, *Organization Studies*, Vol. 30, No. 10, pp.1115–1139.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage – Creating a Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Cambridge.

*Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική
αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών*

Simatupang, T., Piboonrungrroj, P., Williams, S. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management* 8(1):40. DOI: 10.1504/IJVC.M.2017.10003558

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Δημόσια Διοίκηση

Επιχειρησιακός & στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση –

Μελέτη περίπτωσης Δήμου Αχαρνών

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο:
2. Ηλικία:
3. Επίπεδο εκπαίδευσης:
4. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη):
5. Θέση:

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

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

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

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

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

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

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

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

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

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

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

1. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;
2. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

3. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
4. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

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

7. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

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

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

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

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

6. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ
7. Ηλικία: 30
8. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΙΕΚ
9. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : ΕΛΑΧΙΣΤΗ
10. Θέση: ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Όχι ιδιαίτερα. Υποθέτω αφορά τις επιχειρήσεις, τα κοινωφελή προγράμματα και έργα γενικότερα που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Δήμος βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα αλλά δε γνωρίζω τι εργαλεία ή δείκτες υπάρχουν προκειμένου αυτά να κριθούν αποτελεσματικά ή μη.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Οφείλεται στην έλλειψη διάθεσης της προηγούμενης διοίκησης να ασχοληθεί.

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Ήταν περισσότερο εφικτό να υλοποιηθούν διότι επειδή τότε πρωτοξεκίνησε ήταν περισσότερο πρόσφορο το έδαφος.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Δεν ολοκληρώθηκαν μονάχα σε μέτριο βαθμό.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Θα εκπονηθεί, γίνονται επαφές και υπάρχουν σχετικές χρηματοδοτήσεις.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

5. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;
6. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;
7. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
8. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Όσον αφορά τον 1^ο τομέα έμφαση στην καθαριότητα της πόλης και ενεργοποίηση των πολιτών στην αύξηση συμμετοχής τους στην ανακύκλωση με τοποθετήσεις περισσότερων κάδων.

Όσον αφορά τον 2^ο τομέα δωρεά/διανομή τροφίμων, φαρμάκων και περισσότερες αθλητικές εγκαταστάσεις με ελεύθερη παροχή δωρεάν αθλητικών προγραμμάτων.

Αναφορικά με τον 3^ο τομέα, δράσεις με τις τοπικές επιχειρήσεις να καλούν για εργασία μόνο πολίτες οι οποίοι έχουν εντοπιότητα των Αχαρνών προκειμένου να μειωθεί το τοπικό επίπεδο ανεργίας σε συνεργασία με συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από τον ΟΑΕΔ. Ειδικότερα αυτήν την περίοδο τρέχει ένα ετήσιο πρόγραμμα ατόμων/ανέργων ηλικίας 55-67 όμως δυστυχώς γενικότερα παρατηρείται χαμηλή εκδήλωση ενδιαφέροντος και συμμετοχής.

Σχετικά με τις διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου χρειάζονται πλήρη αναμόρφωση και αξιοποίηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις. Η γραφειοκρατία όμως δημιουργεί δυσκολίες και σύγχυση.

Η οικονομική δε κατάσταση του Δήμου πια είναι καλή.

7. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι, λυπάμαι που το εκφράζω όμως είναι η αλήθεια, οι περισσότεροι δεν έχουν διάθεση για εργασία μη ανταποκρινόμενοι στις υπηρεσιακές ανάγκες ενώ ιδιαίτερα έντονο είναι και το πρόβλημα της μη αξιοποίησης του ελάχιστου καταρτισμένου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις συνάμα της έλλειψης του προσωπικού και της γενικότερης έλλειψης παιδείας τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών. Μια επικείμενη αναδιοργάνωση του ΟΕΥ επιβάλλεται.

Η τεράστια έκταση του Δήμου δε 110.000τμ δυσκολεύει τη διαχείρισή του.

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Οι επιχορηγήσεις συγκριτικά με το ελλειμματικό ταμείο που παρελήφθη και οι δημόσιες σχέσεις που αναπτύσσουμε με απώτερο σκοπό την καλύτερη εδραίωση του Δήμου σε όλα τα επίπεδα.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

04/08/2020

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2

11. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ
12. Ηλικία: 36
13. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ
14. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : 10 έτη
15. Θέση: ΑΙΡΕΤΟΣ/ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΣ ΟΙΚ/ΩΝ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ &
ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ (ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΕΤΟΣ)

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Βεβαίως, αφορούν το σχεδιασμό και προγραμματισμό τομέων δράσεων του Δήμου όπως για παράδειγμα τα προγράμματα δράσεων της πολιτικής προστασίας την αντιτυρική περίοδο φερειπειν από 31/5 εκάστοτε έτους έως 31/10, της Δημοτικής αστυνομίας αναφορικά με την προσέγγισή της σε ιδιαίτερες κοινωνικές ομάδες όπως οι Ρομά, του Τμήματος Παιδείας σχετικά με τους παιδικούς σταθμούς κ. ο. κ

Πρακτικά για την απόδοση των προγραμμάτων με εργαλεία ή δείκτες μέτρησης δεν έχω επίγνωση.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Στην έλλειψη πολιτικής βούλησης της προγενέστερης διοίκησης ξεκάθαρα, διότι για να υφίσταται ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα, πρέπει να υπάρχουν στόχοι, οι οποίοι πρέπει να υλοποιηθούν με συνέπεια και υπευθυνότητα εντός προθεσμιών προκειμένου να αποφέρουν αποτέλεσμα. Συνεπώς, είναι δεδομένο ότι δεν υπήρχε ένα

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

συγκεκριμένο πλαίσιο δράσης, γι' αυτό και χάθηκε η δυνατότητα συμμετοχής του Δήμου Αχαρνών σε πολλά χρηματοδοτούμενα προγράμματα Ευρωπαϊκά η μη όπως για το σταθμό μεταφόρτωσης, το καταφύγιο ζώων, την αποκομιδή εγκαταλελειμμένων οχημάτων, την τοποθέτηση υπογειοποιημένων κάδων, μελέτες των οποίων γίνονται για όλα αυτά από το 2019, ώστε να καλυφθεί το κενό όσων χάθηκαν την προηγούμενη περίοδο αδράνειας της 5ετίας.

3.Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Δεν ήταν έτοιμος ο Δήμος Αχαρνών να το υλοποιήσει λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού και όλων των τεχνολογικών εργαλείων που απαιτούνται για την υλοποίηση του. Όμως, δε γινόταν χωρίς την προσπάθεια έστω κάποιου επιχειρησιακού σχεδίου, διότι αυτό δυνητικά ήταν εκείνο το οποίο θα μπορούσε να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για κάποια ανάπτυξη. Στη δυστοκία των οικονομικών πόρων δε, δε θα αναφερθώ γιατί είτε με οικονομία ιδίων πόρων είτε με χρηματοδοτήσεις είτε μέσω αξιοποίησης ιδίων μέσων υπάρχουν τρόποι και πεδία δράσεων όπως η αποψίλωση κεντρικών αρτηριών του Δήμου, όπου από την περίοδο των Ολυμπιακών αγώνων έως και σήμερα δεν ασχολήθηκε ποτέ κανείς παρ' ότι αφορούσε ένα επιχειρησιακό σχέδιο του υπάρχοντος Τμήματος Πρασίνου, δίχως ιδιαίτερο επιπλέον κόστος, παρά μόνο την αξιοποίηση ιδίων μέσων. Παρ' όλα αυτά δε σημαίνει πως φέτος ξαφνικά, 10 χρόνια μετά, βρέθηκαν τα χρήματα, απλώς τώρα υπάρχει ένα όραμα σε συνάρτηση με ένα επικείμενο επιχειρησιακό πλάνο. Είτε ακόμη ένα ζωντανό παράδειγμα, για επάνδρωση της Δημοτικής αστυνομίας με περαιτέρω οχήματα για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών και την επαρκέστερη αστυνόμευση της πόλης δεν υπήρχε η δυνατότητα αγοράς οχημάτων με λήζινγκ δεδομένου του ότι οι προηγούμενες διοικήσεις δεν είχαν ολοκληρώσει τους ισολογισμούς προηγούμενων ετών, και συγκεκριμένα σήμερα έγινε ανάθεση σε

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

ορκωτό λογιστή για να αναλάβει το κλείσιμο ισολογισμών από το έτος 2013 έτσι ώστε ο Δήμος να έχει κάποιο αντίκρισμα στην αγορά και να μην πάσχει από έλλειψη εργαλείων-οχημάτων εν προκειμένω που απαιτούνται και συνδυαστικά με γνώμονα τη συνεργασία και αλληλοσύνδεση των υπηρεσιών μεταξύ τους, θα επιτυγχάνεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα για την υλοποίηση κατ' έπεκταση ενός επιχειρησιακού προγράμματος.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Ναι, αλλά σε πολύ μικρό βαθμό κυρίως ίσως σε θέματα κοινωνικής πολιτικής και κάποια τεχνικά μικρής κατά βάση εμβέλειας.

Όσον αφορά την κοινωνική πολιτική, εν παραδείγματι προγραμμάτων ΕΣΠΑ, σχετικά με τους παιδικούς σταθμούς (ένταξη παιδιών δωρεάν), το πρόγραμμα ένταξης κακοποιημένων γυναικών, το πρόγραμμα βοήθειας στο σπίτι καθώς και το πρόγραμμα κοινωνικής παρέμβασης σε πληθυσμούς Ρομά. Τεχνικά δε, ελάχιστα αποχετευτικά μικρά έργα που διεκπεραιώθηκαν.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Πρόκειται να εκπονηθεί και έχουν γίνει ενέργειες ανάθεσης σε γραφείο μελετών, ως εξωτερικός συνεργάτης για την κατάθεση πρότασης ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδίου δράσης, το οποίο είναι σχεδόν έτοιμο.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

9. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;
10. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;
11. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
12. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Σχετικά με τις δράσεις του περιβάλλοντος και της ποιότητας ζωής, περνάμε σε μια νέα εποχή μεθόδου ανακύκλωσης, όπου βάσει χρηματοδοτούμενου προγράμματος, πρόκειται να υπάρξει ένας τεράστιος χώρος στον οποίο θα γίνονται μεταφορτώσεις απορριμμάτων. Ο δημότης θα έχει πρόσβαση να εισέρχεται με το αυτοκίνητό του για να εναποθέτει ογκώδη απορρίμματα, όχι σκουπίδια, τα οποία με ειδικά μηχανήματα θα συμπιέζονται σε κοντέινερ, εν συνεχεία θα γίνεται σχετική διαλογή πλαστικών, μετάλλων κ.ο.κ και κατόπιν θα μεταφέρονται με φορτηγά στη χωματερή.

Αντιπλημμυρικά επίσης έργα, είναι δέουσας σημασίας.

Στο πεδίο δράσης της ποιότητας ζωής επίκεινται οι αναπλάσεις κτιρίων, εκκλησιών, παιδικών χαρών (51 νέες στο πλάνο/ καμμία γειτονιά χωρίς παιδική χαρά), γηπέδων, πεζοδρομίων, δρόμων, με καταληκτική ημερομηνία παράδοσης του έργου τον Ιούλιο του 2023. Μία από αυτές είναι, του ιστορικού κέντρου των Αχαρνών όπου κάθε παλιό κτίριο ρημαγμένο, με κρατικά έξοδα θα επανέρχεται στην πρότερη εξωτερική του μορφή ως διατηρητέο. Αναφορικά μόνο για την οδοποιία δε, το διαθέσιμο κονδύλι αυτή τη στιγμή στο Δήμο Αχαρνών, ανέρχεται στα 18,5 εκ. ευρώ, με καταληκτική ημερομηνία το τέλος του έτους 2022.

Επίσης, έχει χρηματοδοτηθεί προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πρότυπο πάρκο πόλης στην περιοχή της Λαθείας, συμπεριλαμβανομένου ενός θεάτρου, αναψυκτηρίου, βρεφο-παιδικής χαράς, γηπέδων μπάσκετ και ποδοσφαίρου, αποδυτηρίων, υπόστεγων και πάρκινγκ.

Στα πλαίσια του τομέα της κοινωνικής πολιτικής, σαφή πρόκληση αποτελεί η ένταξη των Ρομά, ενώ δράσεις αποτελούν το κοινωνικό παντοπωλείο, το κοινωνικό

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

φαρμακείο, το κοινωνικό ιατρείο, κοινωνικό φροντιστήριο στήριξης βάσει εισοδηματικής κλίμακας, το πρόγραμμα σίτισης το οποίο ήδη λειτουργεί εδώ και 6 μήνες ενώ σε συνεργασία με την Περιφέρεια υφίσταται και διανομή τροφίμων καθώς και το πρόγραμμα σίτισης στα σχολεία. Λόγω COVID-19, άξιο αναφοράς είναι και η απαλλαγή δημοτικών τελών σε ΑΜΕΑ, πολύτεκνους και ανθρώπους με ιδιαίτερα χαμηλά εισοδήματα καθώς και στις πληγείσες επιχειρήσεις σε συνδυασμό με απαλλαγή δημοτικών φόρων και τέλη κοινοχρήστων χώρων.

Σχετικά με τις πολιτιστικές δράσεις, η ανάδειξη του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών έλαβε έγκριση χρηματοδότησης καθώς και η σύνδεση των αρχαιολογικών χώρων από τον Τύμβο του Σοφοκλή στη Βαρυμπόμπη έως και τον Θολωτό Τάφο στον Κόκκινο Μύλο μέσω του Αρχαίου Θεάτρου των Αχαρνών. Επίσης, τα Σοφοκλεία αποτελούν τμήμα των δράσεων, με θεατρικές και μουσικές βραδιές ανά την πόλη των Αχαρνών κάθε Σεπτέμβριο, δυστυχώς η όλη κατάσταση με τον COVID-19 λειτούργησε ανασταλτικά για τις καρναβαλικές εκδηλώσεις που είχαν προγραμματιστεί μετά από 15ετία αποχής, ενώ φαινομενικά ίσως το ίδιο συμβεί και για τις φετινές Χριστουγεννιάτικες.

Όσον αφορά τις αθλητικές εγκαταστάσεις, προτεραιότητα μας συνιστά η επαναλειτουργία του κολυμβητηρίου του Ολυμπιακού χωριού, όπου οι σχετικές εγκρίσεις έχουν παρθεί και το αργότερο μέσα στην επόμενη χρονιά θα είναι έτοιμο να φιλοξενήσει τους δημότες μας. Ακολουθεί ανακατασκευή των 3 κλειστών γηπέδων μπάσκετ (Χολίδη, Αχιλλέα και Αχαρνών) και η δημιουργία ακόμη ενός.

Αναφορικά με την τοπική ανάπτυξη, είναι στο πλάνο η δημοτική συγκοινωνία, όπου πρόκειται να παρασχεθούν δυο δημοτικά λεωφορεία με την πρόθεση να αυξηθούν, συνδέοντας ασύνδετες περιοχές της πόλης. Συγκεκριμένα το πλάνο είναι σε διαδικασία δημοπράτησης και επίκειται ανάδοχος έως τέλος του τρέχοντος έτους.

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

Πολύ σημαντική ήταν η δράση της ψηφιοποίησης όλων των δημοτικών υπηρεσιών διαμέσου της βελτιστοποίησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από χορήγηση πιστοποιητικών στους δημότες μέχρι δήλωση των τετραγωνικών των επιχειρήσεων. Η αναβάθμιση των ΚΕΠ σε e-ΚΕΠ δε, παρέχει την τεχνογνωσία στους ενδιαφερόμενους ακόμη και με τηλεδιάσκεψη προκειμένου να ενημερωθούν για θέματα όπως φερειπείν ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης.

Σε ό, τι αφορά την απασχόληση, σε συνεργασία και συγχρηματοδότηση του ΟΑΕΔ υπάρχουν δύο τρέχοντα προγράμματα ένταξης μακροχρόνια άνεργων από 18-55 και 55-67.

Στον τομέα της Διοίκησης η αναδιάρθρωση του Ο.Ε.Υ κρίνεται επιτακτική και ολοκληρώνεται άμεσα.

Στον οικονομικό τομέα, ο Δήμος Αχαρνών βρίσκεται υπό επιτήρηση οικονομικού παρατηρητηρίου αλλά παρόλα αυτά από την πάρα πολύ σφιχτή οικονομική πολιτική μας το τελευταίο έτος, τις πολύ μεγάλες μειώσεις δαπανών και τις εισπράξεις μεγάλων χρηματοδοτικών ποσών αλλά και οφειλών, έχει βρεθεί σε πάρα πολύ οικονομική κατάσταση. Ήδη διεκπεραιώνονται οι ισολογισμοί των τελευταίων 8 ετών ενώ το ταμείο βρισκόταν με 650.000ευρώ και 42εκ.χρέη ενώ πλέον υπάρχουν 14εκ.ευρώ στο ταμείο. Το σημαντικότερο όμως με την απόκτηση και κατάθεση ολοκλήρωσης των ισολογισμών πέρα από τη δυνατότητα λήζινγκ που προαναφέρθηκε ανωτέρω είναι η επαναδιαπραγμάτευση και η αναχρηματοδότηση των δανείων στο Παρακαταθηκών και δανείων με αναπροσαρμογή των υφιστάμενων επιτοκίων σε χαμηλότερα και εξοικονόμηση έως και 1,5 εκ./έτος, πράγμα το οποίο ποτέ δεν πραγματοποιήθηκε. Έτσι, με ανάθεση από την οικονομική Υπηρεσία σε ορκωτούς λογιστές και με υπογραφή αυτών, εγκρίνονται από το Δημοτικό Συμβούλιο και διαβιβάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση.

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

16. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Η άκρατη υποστελέχωση των περισσότερων υπηρεσιών του Δήμου με τη μέλλουσα συνταξιοδότηση 50 ατόμων έως τέλος του έτους και 120 ατόμων έως τέλος του 2021 αλλά και η έλλειψη καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού π.χ μηχανικοί στην πολεοδομία και τεχνική υπηρεσία, δικηγόροι στη νομική υπηρεσία συνιστά ένα καίριο πρόβλημα το οποίο μάλιστα είναι και δυσεπίλυτο σε τοπικό επίπεδο και μονάχα το κράτος μπορεί να επιλύσει. Για το λόγο αυτό έχουν εγκριθεί 50 θέσεις μόνιμου προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων για το έτος 2021 και προβάλλουμε κυβερνητικές πιέσεις για περαιτέρω όμως ξεκάθαρα η απόφαση είναι αμιγώς κυβερνητική.

Επιπλέον, δυστυχώς η γεωγραφική τοποθεσία του Δήμου είναι καταληκτική ως προορισμός, δεν είναι πέρασμα, γεγονός που δρα ανασταλτικά σε κυβερνητικές χρηματοδοτικές πολιτικές για περαιτέρω ανάπτυξη.

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Η γεωγραφική θέση του Δήμου παρ' ότι έχει αρνητικά ως μη πέρασμα έχει και θετικά. Βρίσκεται, εντός εθνικού δρυμού, διαθέτει μεγάλη έκταση βιομηχανικής ζώνης με περαιτέρω αδιάθετων εκτάσεων προς εκμετάλλευση που δύνανται να προκαλέσουν έσοδα. Το Ολυμπιακό χωριό επίσης που φιλοξένησε αθλητές της αναβίωσης των Ολυμπιακών αγώνων και τα αρχαία ευρήματα των Αχαρνών μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας.

05/08/2020

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

17. Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ
18. Ηλικία: 49
19. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠ/ΣΗ
20. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : 27 έτη
21. Θέση: Δ/ΝΣΗΣ

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Ναι, είχα συμμετάσχει τμηματικά στο επιχειρησιακό πρόγραμμα που είχε εκπονηθεί τα έτη 2011-2014 στο Δήμο μας, γιατί επί το πλείστον είχε ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως και έχω συμμετάσχει σε ομάδες εργασίας άλλων Δήμων.

Αφορά ένα πλάνο σχετικά με το πώς ο Δήμος θα κινηθεί σε ένα βραχυπρόθεσμο διάστημα έτους έως 3ετίας και μακροπρόθεσμο διάστημα πλάνου 5ετίας, στο οποίο όμως μακροπρόθεσμο, δυστυχώς, τα πλάνα ποτέ σχεδόν δε βγαίνουν διότι χρειάζεται ιδιαίτερη χρήση του πλάνου από εξειδικευμένα άτομα προκειμένου να υπάρχουν τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας. Η στοχοθεσία, ο περιορισμός των δαπανών και των δανείων με ταυτόχρονους τρόπους ανάπτυξης και αύξησης των εσόδων είτε από επιχορηγήσεις είτε επιδοτήσεις με ανάλογη οργάνωση των δημοτικών λειτουργιών/υπηρεσιών όπως διενέργεια έρευνας από το αρμόδιο τμήμα του προγραμματισμού για ανεύρεση τέτοιου είδους κρατικών προγραμμάτων αλλά και οι ενέργειες είσπραξης δημοτικών τελών, φόρων, Ταπ, αποχετεύσεις με επί τούτου εξειδικευμένο προσωπικό που θα ασχοληθεί με αυτό και ανάλογο φρένο στην

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

παρεμβατικότητα των αιρετών λόγω πολιτικών συμφερόντων καθορίζει την εφαρμογή και επιτυχία των προγραμμάτων αυτών.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Οφείλεται στην αμέλεια και στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που θα έχουν πλήρη επίγνωση σχεδιασμού επιχειρησιακών προγραμμάτων και εργαλείων-δεικτών μέτρησης αυτών αλλά η περίοδος αυτή υπήρξε και πάρα πολύ κρίσιμη για το Δήμο μας, καθότι εισήλθε υπό την επίβλεψη του Παρατηρητηρίου με απόφαση Δ.Σ βάσει ΚΥΑ του 2015, λόγω μη ισοσκελίσης του προϋπολογισμού, όπου τα έξοδα συγκριτικά με τα έσοδα ήταν υπερπλάσια και οι δαπάνες θα έπρεπε να είναι σχεδόν μηδενικές, γεγονός ανέφικτο για έναν Δήμο. Οπότε η στοχοθεσία ήταν σε συνεργασία Δήμου-Παρατηρητηρίου και ο στόχος ήταν να εξέλθει από αυτό.

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Όχι σε όλα τα επίπεδα. Υλοποιήθηκε τμηματικά. Αυτό, εξαιτίας των προαναφερθέντων προβλημάτων, δεινή οικονομική κατάσταση του Δήμου, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού ως προς την υλοποίησή του. Ειδικότερα, όταν το σύνολο των χρημάτων που ορίζονταν 25.000 περίπου ευρώ για τις εξωτερικές αναθέσεις, αυτό είχε ως συνέπεια να μη δύναται να υπάρχει εξειδικευμένο άτομο για το επιχειρησιακό, το λογιστικό, το οργανωτικό και δεδομένου ότι τα έντονα προβλήματα του Δήμου, από εκείνη την περίοδο, ήταν τα οικονομικά είχε δοθεί περισσότερη έμφαση στη διεκπεραίωση των λογιστικών θεμάτων του με εξωτερικούς συνεργάτες λογιστές παρά είχε δοθεί προσοχή στη στοχοθεσία. Προβλήματα ουσιαστικά ο Δήμος είχε από το 2005, από σωρηδόν δανειοδοτήσεις που λαμβάνονταν και επί της ουσίας η απόρροια της έκτασης του μεγέθους των προβλημάτων εμφανίστηκε το 2012. Η

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

πορεία συναπτόμενων ετών έφερε την κατάσταση εδώ, όπου δε μπορούσε να αποφευχθεί το παρατηρητήριο, με εξαίρεση σωστών χειρισμών προ ετών 2000. Όταν δεν προέβηκαν σε άρσεις αποζημιώσεων και εμφανίζονται απαλλοτριώσεις δεκαετίας 1990, δεκαπέντε και είκοσι έτη μετά οι οποίες με τελεσίδικες δικαστικές αποφάσεις και διαταγές πληρωμών που έπρεπε να διεκπεραιωθούν, δεν υπήρχαν περιθώρια στοχοθεσίας όταν τα τρέχοντα κρίνονταν κατεπείγουσας σημασίας.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Δεν έχω άμεση σχέση με το αντικείμενο και δεν έχω επί τούτου απάντηση γιατί δεν έχω τα απαιτούμενα στοιχεία.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Δεν το γνωρίζω αυτό.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

13. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;
14. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;
15. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
16. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Στο επίπεδο της δικής μου πια Δ/νσης οι οδηγίες και καθοδηγήσεις έγκεινται από την Κεντρική Διοίκηση και όχι από το Υπουργείο Εσωτερικών ή τον ίδιο το Δήμο όπως

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

είθισται. Επομένως ως επί το πλείστον η στοχοθεσία ορίζεται από την κεντρική Διοίκηση.

8. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Αφορούν στην εξειδίκευση προσωπικού, σεμινάρια, στην πρόσληψη ατόμων σε καίριες θέσεις, εκπαιδευμένα σε χειρισμό Η/Υ, στην έλλειψη διασύνδεσης των υπηρεσιών, στη μετάθεση ευθυνών και την έλλειψη αντικειμενικότητας αξιοποίησης ατόμων με προσόντα. Η καλή χρήση και αξιοποίηση υπαλλήλων με προσόντα και εφόδια για την επίτευξη στόχων πάσχει. Όπως επίσης και το μορφωτικό επίπεδο αναλογικά με το προσωπικό είναι αρκετά χαμηλό, όταν μόλις ένα περίπου 10% αφορά τους πτυχιούχους ενώ παράλληλα ο μέσος ηλικιακός όρος των υπαλλήλων είναι σχετικά υψηλός, κατά προσέγγιση τα 42-45 έτη και δεν υπάρχει στελέχωση από νέα παιδιά με εξειδίκευση (με εξαίρεση κάποιο ποσοστό που έρχονται και φεύγουν με 8μηνες συμβάσεις) ενώ επίκειται και ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων προς συνταξιοδότηση. Όμως οι προσλήψεις αφορούν απόφαση της Κεντρικής Διοίκησης.

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Το φιλότιμο των υπαλλήλων, η καλή συνεργασία των επιμέρους Δ/νσεων και Τμημάτων και η καλή συνεργασία των αιρετών με τους εργαζόμενους.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

06/08/2020

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

- 22. Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ
- 23. Ηλικία: 60
- 24. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ
- 25. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : 33έτη
- 26. Θέση: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΙΚΗ ΘΕΣΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Έχω ελάχιστη, κυρίως μέσω κάποιων σεμιναρίων από το ΙΝΕΠ. Υποθέτω αφορούν ενέργειες αναφορικά με τη μελλοντική πορεία του Δήμου, στηριζόμενες στην πολιτική βούληση και τη βούληση των στελεχών σχετικά με την εκπλήρωση στόχων που τίθενται.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Στην έλλειψη πολιτικής βούλησης. Η πρόβλεψη ενώ υπήρχε, ό,τι κι αν ξεκινούσε έμενε στη συζήτηση είτε γινόταν ένα πάρα πολύ μικρό βήμα και παρέμενε στη μέση. Είχε ενημερωθεί ο τότε Γενικός Γραμματέας, ότι υπήρχε πρόθεση συνεργασίας από μέρους των υπαλλήλων/στελεχών με την εταιρεία που είχε αναλάβει το πρόγραμμα, με χορήγηση ανάλογης πιστοποίησης, είχαν πραγματοποιηθεί δύο εκπαιδευτικά μαθήματα, υπήρχε θετικό κλίμα αλλά όταν ήταν να προχωρήσει η διαδικασία με αποστολή ερωτηματολογίων στις Δ/σεις εκεί σταμάτησαν τα πράγματα και μείναμε στην εισαγωγή, μην πω και στην επικεφαλίδα. Έτσι γινόταν για τα περισσότερα

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

θέματα όπως GDPR, ISO. Τώρα ήταν θέμα της διοίκησης ή των κονδυλίων ύ του επιτρόπου, δεν το γνωρίζω.

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Δεν έχω γνώση, δεν ήμουν σε αυτήν τη Δ/ση, νομίζω είχαν γίνει κάποια πράγματα, αλλά εντελώς θεωρητικά πιθανόν θα απαντούσα ναι με επιφύλαξη, χωρίς όμως να το γνωρίζω.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Όχι, δεν το γνωρίζω. Προγενέστερα ήμουν στην πολεοδομία, κι όταν ήρθαμε τέλος του 2011 είμασταν νομαρχιακή αυτοδιοίκηση οπότε ήταν άλλες οι δράσεις και ήταν ανεξάρτητη η υπηρεσία, η οποία δε σχετιζόταν με δράσεις του Δήμου. Αν μπήκαν κάποιες δράσεις από το 2012 και έπειτα του Δήμου, ήταν πολύ πρόχειρες και αποτυχημένες δίχως εμπειριστατωμένες μελέτες και τώρα φαίνονται τα προβλήματα που απορρέουν αναφερόμενη κυρίως στις εντάξεις των πολεοδομικών ενοτήτων.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Ως Δ/ση Προγραμματισμού δεν έχουμε κάποια τέτοια ενημέρωση. Γνωρίζω ότι υπάρχουν ενέργειες αναφορικά με την αναμόρφωση/τροποποίηση του Ο.Ε.Υ.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

17. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

18. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;
19. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
20. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Οι δομές που από το 2016 υλοποιούνται είναι σίγουρα το κοινωνικό παντοπωλείο και το κοινωνικό φαρμακείο υπό την αιγίδα της Περιφέρειας, τώρα αν θα επακολουθήσουν δεν το γνωρίζω.

8. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Η υποστελέχωση και η έλλειψη εκπαίδευσης και παιδείας απαιτεί άμεση και πλήρη επάνδρωση των υπηρεσιών με εξειδικευμένο προσωπικό όπως επίσης και η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των Δ/νσεων. Η ποιότητα ζωής των κατοίκων επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση αναφορικά με το οδικό δίκτυο, τη δημιουργία παιδικών χαρών, την καθαριότητα.

9. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Η έκταση και η γεωγραφική του θέση δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά αγροτεμάχια και περιοχές οι οποίες δεν έχουν ενταχθεί στο σχέδιο και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν πολεοδομικά και να αναβαθμιστούν σε πάρκα είτε οτιδήποτε. Επίσης, οι αρχαιολογικοί χώροι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και ό, τι αφορά την πολιτιστική κληρονομιά. Παράλληλα, η Πάρνηθα και οι ορεινοί όγκοι της περιοχής εξίσου θα μπορούσαν να γίνουν τουριστικός πόλος έλξης.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

07/08/2020

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ
2. Ηλικία: 35
3. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
4. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : 7ΜΗΝΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΑΧΑΡΝΩΝ 7 ΧΡΟΝΙΑ ΣΕ ΟΤΑ
5. Θέση: ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Ουσιαστικά αφορά το όραμα του εκάστοτε Δήμου. Έγκειται στη στοχοθεσία κάθε νέας διοίκησης σε ένα γενικότερο φάσμα έργων τεχνικών (ασφαλτοστρώσεις, πάρκα) είτε οικονομικών είτε περιβαλλοντικών μακροπρόθεσμα.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Υποθέτω στη δεινή οικονομική κατάσταση που είχε περιέλθει ο Δήμος με την παράλληλη επιτήρηση του οικονομικού παρατηρητηρίου σε συνάρτηση με την έλλειψη ικανότητας και πολιτικής βούλησης της προηγούμενης διοίκησης

πιθανόν δεν υπήρχε δυνατότητα να γίνει κάποιος προγραμματισμός προκειμένου να δημιουργηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα.

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Στη θεωρητική του βάση ίσως ναι, στην πρακτική του όχι τόσο. Δεν έχω εικόνα όμως.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Σε ελάχιστο εικάζω.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Επίκειται, δεδομένου ότι με εξαίρεση τις δυσκολίες που προκάλεσε η πανδημία, ακολουθήθηκε σκληρή οικονομική πολιτική με μείωση των εξόδων κι αύξηση των εσόδων στο ταμείο, και την υποχρέωση του παρατηρητηρίου να ξεχρεωθούν οι τελεσίδικες υποχρεώσεις προς τρίτους, με παράλληλα 17 εκ. ταμειακά που δόθηκαν από την προγραμματική του Υπουργείου εσωτερικών, οπότε περνάμε σε μια βιώσιμη κατάσταση του Δήμου όπου θα μπορούσε στο εξής να δρομολογηθεί ένα πλάνο και να υλοποιηθούν πράγματα. Υπάρχει ένας δυνατός πλέον προϋπολογισμός συνολικού ύψους 96 εκατ. περίπου ευρώ- σχεδόν δυνατότητας υπουργείου- από τέλη, ανταποδοτικά, όμως δεν είναι σαφές το τοπίο με τις υποχρεώσεις προς τρίτους. Ίσως και απλώς να υπάρξει

ένα τεχνικό πρόγραμμα αλλά είναι εντός των στόχων να δημιουργηθεί χωρίς να υπάρχουν κάποιες δεδομένες ενέργειες ανάθεσης.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

1. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;
2. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;
3. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
4. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Θα αναφερθώ στον τομέα της Κοινωνικής πολιτικής ως νέα δράση τίθεται η δημιουργία των δημοτικών ιατρείων και το πρόγραμμα του «βοήθεια στο σπίτι» θα περάσει επίσης στην εποπτεία του Δήμου, ενώ εξετάζεται το κοινωνικό φαρμακείο και υπάρχει και το κοινωνικό παντοπωλείο. Αναφορικά με τους υπόλοιπους τομείς πιο εύστοχη θα ήταν η επικοινωνία με τους επικεφαλής των Δ/νσεων.

7. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Το γηραιό προσωπικό, η μη δυνατότητα νέων προσλήψεων και η νοοτροπία των δημοτικών υπαλλήλων υπό τη λογική της επανάπαυσης λόγω της υπαλληλικής σχέσης μονιμότητας . Επίσης, αρνητικό πρόσημο θεωρώ είχε ο Καλλικράτης καθ' ότι σε έναν ήδη παθογόνο μεγάλο Δήμο μεγάλωσε επιπλέον με τον πρώην Δήμο Θρακομακεδόνων όπου χιλιομετρικά πρακτικά η απόσταση δημιουργεί προβλήματα στις υπηρεσίες καθαριότητας, στη φθορά

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

και τον ανεφοδιασμό των οχημάτων ενώ και η ταξική διαφορά έγινε ακόμη πιο αισθητή.

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Πλεονέκτημα αποτελεί αυτή τη στιγμή ο καλός προϋπολογισμός που υπάρχει όπου δίνεται η δυνατότητα να γίνουν αρκετά πράγματα και δράσεις με μια καλή οργάνωση.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

07/08/2020

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

6. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ
7. Ηλικία: 53
8. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
9. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : 31
10. Θέση: Δ/ΝΤΗΣ ΟΙΚ/ΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ Δ/ΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Ναι, έχω επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ. Δείκτη/εργαλείο συνιστά η διοίκηση μέσω στόχων.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Ήταν πολιτική απόφαση να μη γίνει καθ'ότι αδυνατούσε και η αρμόδια Δ/ση οργάνωσης και προγραμματισμού να υποστηρίξει τη διαδικασία λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού.

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Εν μέρει ήταν. Όσα είχαν προγραμματιστεί για το τεχνικό πρόγραμμα θα μπορούσαν να υλοποιηθούν αλλά δεν κατάφεραν να ολοκληρωθούν εντός του χρονοδιαγράμματος. Βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες στάθηκαν η γενική γραφειοκρατία και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Δεν ολοκληρώθηκαν και σε κανέναν βαθμό υλοποιήθηκαν. Τα περισσότερα ήταν εκτός χρονοδιαγράμματος με αποκλίσεις ετών από το 2015 έως το 2018.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Θα εκπονηθεί, ναι. Μάλιστα, έχει ενταχθεί μια σχετική πίστωση στον προϋπολογισμό προκειμένου εξωτερικός συνεργάτης να προσληφθεί ώστε να το καταρτίσει λόγω υποστελέχωσης και εξειδικευμένου προσωπικού.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

5. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;
6. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;
7. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;

8. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Αναφορικά με τον 4^ο τομέα, ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, κατάρτιση νέου ΟΕΥ από ομάδα εργασίας του Δήμου, τον οποίο έχει ολοκληρώσει, αναμένεται να ψηφιστεί τέλος Αυγούστου στο Δ.Σ, ηλεκτρονικές υπηρεσίες από το site του Δήμου, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων ΙΡΙΔΑ, ΤΑΠ, Δημοτική ενημερότητα , και οικονομικά ο ΣΤΟΧΟΣ να βγει τέλος του 2021 από το παρατηρητήριο οικονομικής αυτοτέλειας ΟΤΑ και να μπορέσει από το 2021 να ισοσκελίσει τον προϋπολογισμό του.

7. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού καθώς και μείωση λόγω συνταξιοδοτήσεων μεγάλου ποσοστού εργαζομένων.

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Η μεγάλη ακίνητη περιουσία που έχει η οποία πρέπει να αξιοποιηθεί προκειμένου να φέρει και τα αντίστοιχα έσοδα και ανάπτυξη στο Δήμο.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

03/08/2020

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

11. Φύλο: ΓΥΝΑΙΚΑ
12. Ηλικία: 40
13. Επίπεδο εκπαίδευσης: ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ
14. Προϋπηρεσία στο Δήμο (έτη) : 22 (5ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ)
15. Θέση: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΩΝ
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ/ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

B. Κυρίως μέρος

1. Έχετε επίγνωση επιχειρησιακών προγραμμάτων ΟΤΑ και εργαλείων-δεικτών αυτών;

Ναι, αφορά μακροπρόθεσμους στόχους που τίθενται. Εργαλεία και δείκτες αυτών, δε γνωρίζω.

2. Την προγραμματική περίοδο 2015-2019, δεν εκπονήθηκε κάποιο επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών, που κατά τη γνώμη σας οφείλεται αυτό;

Κατά τη γνώμη μου οφείλεται στην πολιτική ηγεσίας. Δεν υπήρχε κάποιο πλάνο και οι συνθήκες δε συνέβαλαν με βασικότερη την έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού καθώς και της απαραίτητης τεχνογνωσίας.

3. Πιστεύετε ότι το προγενέστερο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου της διαχειριστικής περιόδου (2011-2014) που εκπονήθηκε ήταν εφικτό ως προς την υλοποίηση των δράσεων του;

Δυστυχώς, όχι. Το πρόγραμμα που είχε εκπονηθεί εκείνοι την περίοδο περιελάμβανε μη πραγματικούς σε πρακτικό επίπεδο στόχους και κατ' επέκταση μη υλοποιήσιμους. Οι στόχοι ήταν παντελώς εκτός χρονικών ορίων και εκτός των πλαισίων που είχαν τεθεί.

4. Γνωρίζετε αν ολοκληρώθηκαν ή σε τι βαθμό ικανοποιήθηκαν οι παραπάνω στόχοι;

Ικανοποιήθηκαν σε μέτριο βαθμό. Για παράδειγμα η δράση της δημιουργίας καταφυγίου αδέσποτων ζώων παρέμεινε στη διαδικασία της αδειοδότησης λόγω πολεοδομικών κωλυμάτων. Στον αντίποδα, χορηγήθηκαν σε δικαιούχους δημότες επιχειρηματίες του Δήμου εκπαιδευτικές επαγγελματικές κάρτες.

5. Πρόκειται να εκπονηθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα στο Δήμο Αχαρνών για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2020-2024 και τι ενέργειες έχουν γίνει αναφορικά με αυτό;

Δεν έχω ενημερωθεί σχετικά για κάποιου είδους τέτοια πρόθεση είτε ενέργεια.

6. Ποιες πρόκειται να είναι οι δράσεις (ενέργειες, έργα) και οι τεθέντες στρατηγικοί στόχοι του Δήμου για τη διαχειριστική περίοδο που ακολουθεί αναφορικά με τους τομείς :

9. Περιβάλλον και την ποιότητα ζωής;

10. Κοινωνική πολιτική – παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός;

11. Τοπική οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση;
12. Διοικητική ικανότητα και οικονομική κατάσταση δήμου;

Αναφορικά με τον 3^ο τομέα, είναι προς δρομολόγηση η τουριστική προβολή του Δήμου με την έκδοση κάποιων σχετικών χαρτών καθώς και της προώθησης της Πάρνηθας. Ήταν στα σκαριά και κάποιες εκδηλώσεις οι οποίες ματαιώθηκαν λόγω της πανδημίας και περαιτέρω άγνωστο το τι θα γίνει γιατί τα μέτρα λαμβάνονται από την κεντρική κυβέρνηση.

Είχαμε προχωρήσει στην έκδοση εκπωτικών καρτών δημοτών προς στήριξη της τοπικής αγοράς αλλά κι αυτή η δράση δεν έχει δείξει εμφανή αποτελέσματα λόγω της πανδημίας.

Αναφορικά με την προγενέστερη δράση της δημιουργίας του καταφυγίου των ζώων λόγω του ότι μεγάλο το πρόβλημα στην πόλη μας, προσπαθούμε να διεκπεραιώσουμε τη διαδικασία σε συνεργασία και στήριξη του ΔΙΚΕΠΑΖ.

Όσον δε αφορά, την απασχόληση προωθούνται σε ενδιαφερόμενους ανέργους σχετικές προκηρύξεις συμβασιούχων που τρέχουν διαφόρων ηλικιών, ενημερώνοντάς τους για τις σχετικές αιτήσεις και συμμετοχές τους ενώ συλλέγουμε και βιογραφικά τους.

7. Ποια είναι τα μειονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών τα οποία θεωρείτε πως πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα;

Ο Δήμος Αχαρνών εδώ και πάρα πολλά χρόνια πάσχει από υποστελεχωμένες Δ/νσεις αλλά και μη σωστή κατανομή του προσωπικού στις υπηρεσίες του. Για παράδειγμα άτομα που έχουν προσόντα ή γνώσεις, πολλές φορές στη διάρκεια της θητείας μου έχω δει να χαντακώνονται από τη Διοίκηση/Ηγεσία επειδή

Δημόσια Διοίκηση - Επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στην τοπική αυτοδιοίκηση -μελέτη περίπτωσης δήμου Αχαρνών

δεν τάσσονται με τις πολιτικές τους πεποιθήσεις και άτομα χαμηλότερων τυπικών προσόντων καταλαμβάνουν θέσεις στα γραφεία δίχως να γνωρίζουν ούτε πώς να ανοίξουν έναν υπολογιστή. Οι προσλήψεις προσωπικού πια κρίνονται επιτακτικές αλλά αυτές ορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση και με τα ανάλογα κονδύλια.

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Δήμου Αχαρνών μέσω των οποίων πιστεύετε θα επιτευχθεί ο στόχος της τοπικής ανάπτυξης;

Η ιστορικότητα αυτού του τόπου είναι σημαντική και η πολιτιστική κληρονομιά του σε είδη λαϊκής τέχνης και το αρχαίο θέατρο των Αχαρνών προς αξιοποίηση. Επίσης, η γεωγραφική του θέση είναι σημαντικότερη με την Πάρνηθα σήμα κατατεθέν. Παράλληλα, οι αθλητικές εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού χωριού και το κολυμβητήριο θα μπορούσαν να αποφέρουν τεράστια έσοδα.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και το χρόνο σας

01/09/2020