



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Πρακτικές για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Στρατηγικών Προγραμμάτων στους
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στυλιανός Φραγκούλης ΑΜ: 22032

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

Αιγάλεω, Έτος 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Πρακτικές για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Στρατηγικών Προγραμμάτων στους
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στυλιανός Φραγκούλης ΑΜ: 22032

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής,
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,

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

Αιγάλεω, 2024



University of West Attica
Faculty of Administrative, Economic and Social Sciences
Department Of Accounting & Finance
Master of Science in Public Economics and Policy



Practices for planning and implementing Strategic Programs in Local
Government Organizations

Stylianos Fragkoulis, RN: 22032

Supervisor: Andreas Alexopoulos, Associate Professor, University of West Attica

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

Egaleo, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Πρακτικές για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Στρατηγικών Προγραμμάτων στους
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

α/α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Αικατερίνη Δεδούλη	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Στυλιανός Φραγκούλης του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 22032 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Ο Δηλών

Στυλιανός Φραγκούλης

*Αφιερώνω αυτή την
εργασία στην κόρη μου
Μαρία, που με εμπνέει
καθημερινά με την αγάπη
και την αθωότητά της, και
στη σύζυγό μου Χριστίνα,
για την αμέριστη στήριξή
της και τη δύναμή της, που
με συντροφεύει σε κάθε
βήμα της ζωής.*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη στους γονείς μου, Γιάννη και Αγλαΐα, που με στηρίζουν με αγάπη και πίστη σε κάθε μου βήμα, καθώς και στην αδελφή μου Τζούλη για την αμέριστη ενθάρρυνση και δύναμη που μου δίνει. Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ οφείλω στον καθηγητή μου, κ. Αλεξόπουλο Ανδρέα, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή του στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Πρακτικές για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Στρατηγικών Προγραμμάτων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αρχικά, αναλύεται η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον στρατηγικό σχεδιασμό, εστιάζοντας σε παράγοντες που καθιστούν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού επιτυχημένη. Στη συνέχεια, διερευνώνται περιπτώσεις στρατηγικών σχεδίων τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες, με στόχο την αξιολόγηση των πρακτικών που χρησιμοποιούνται. Στο τελικό μέρος της εργασίας, συντίθενται τα αποτελέσματα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη μελέτη περιπτώσεων, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και προτάσεις τόσο σχετικά με τη σημασία της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης όσο και για τυχόν βελτιώσεις και μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός Σχεδιασμός, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Διακυβέρνηση, Βιωσιμότητα, Αποδοτικότητα, Συμμετοχή Ενδιαφερομένων Μερών, Καινοτομία

Practices for planning and implementing Strategic Programs in Local Government

Abstract

This master's thesis examines the planning and implementation of strategic plans in Local Government Organizations. First, it analyzes the existing literature on strategic planning, focusing on factors that make the strategic planning process successful. Then, cases of strategic plans both in Greece and in other countries are investigated, with the aim of evaluating the practices used. In the final part of the paper, the results from the literature review and the case study are synthesized, in order to draw conclusions and suggestions regarding the importance of the implementation of strategic planning in the area of Local Government as well as for any improvements and future research.

Key words: Strategic Planning, Local Government, Governance, Sustainability, Planning, Efficiency, Stakeholder Participation, Innovation

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	xiii
Περίληψη	xv
Abstract	xvi
Ευρετήριο Πινάκων και Διαγραμμάτων	xix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
1.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	3
1.1.1 Τι είναι το Στρατηγικό Σχέδιο.....	3
1.1.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	4
1.1.3 Ιστορικά Στοιχεία.....	5
1.1.4 Ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	9
2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	9
2.1.1 Εισαγωγή	9
2.2 Ερευνητική Μεθοδολογία.....	9
2.2.1 Σημασία της μεθοδολογίας	9
2.2.2 Εφαρμοσμένη μεθοδολογία	10
2.2.3 Επιλογή Βιβλιογραφίας	11
2.3 Ανάλυση Περιεχομένου.....	11
2.3.1 Η ανάλυση περιεχομένου στην παρούσα έρευνα.....	12
2.3.2 Σχετικότητα των όρων αναζήτησης	13
2.3.3 Είδος των βιβλιογραφικών πηγών	18
2.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	19
2.5 Ερευνητικά Ερωτήματα	19

2.6 Υποθέσεις.....	51
2.7 Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	73
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	73
3.1 Μελέτη περιπτώσεων.....	73
3.1.1. City of Gloucester US.....	73
3.1.2. City of Hamtramck	77
3.1.3 City of Aberdeen.....	81
3.1.4. City of Newport	84
3.1.5. City of Brisbane	88
3.1.6. City of Turku.....	91
3.1.7. City of Uppsala	95
3.1.8. Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου	98
3.1.9. Δήμος Ερμούπολης Σύρου.....	102
3.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Περιπτώσεων	105
3.2.1 Η μελέτη περιπτώσεων σε σχέση με την βιβλιογραφική ανασκόπηση	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	123
ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	123
4.1 Συμπεράσματα	123
4.2 Αντικείμενο Περεταίρω Έρευνας.....	126
Βιβλιογραφία	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Γενική Βιβλιογραφία	129
Τίτλοι Ανασκόπησης Βιβλιογραφίας	136
Στρατηγικά Σχέδια υπό μελέτη	156

Ευρετήριο Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακας 2.1: Σχετικότητα των επιλεγμένων βιβλιογραφικών πηγών με το αντικείμενο της έρευνας, σελίδα 12

Διάγραμμα 2.1: Όροι με τη μεγαλύτερη εμφάνιση στη βιβλιογραφία, σελίδα 13

Διάγραμμα 2.2: Σύθεση των πηγών ανάλογα με το είδος τους, σελίδα 14

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, στοχεύουμε να αναλύσουμε τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης προκειμένου να εντοπίσουμε τις βέλτιστες πρακτικές που θα ενισχύσουν την επιτυχή εφαρμογή του. Η σημασία εφαρμογής των βέλτιστων πρακτικών κατά τη διαδικασία κατάρτισης και εφαρμογής ενός Στρατηγικού Σχεδίου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης έγκειται στο ότι με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται μια συνεκτική και συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Bryson, 2017). Μέσω της εφαρμογής αυτών των πρακτικών, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, να ελαχιστοποιούν τα ρίσκα και να προσαρμόζονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων (Poister, 2010). Επιπλέον, η χρήση τεκμηριωμένων πρακτικών ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, ενώ προάγει τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή και βιωσιμότητα των υλοποιούμενων σχεδίων (Andrews, et al., 2011).

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος θα μελετήσουμε την υπάρχουσα βιβλιογραφία προκειμένου να ανιχνεύσουμε και να καταγράψουμε εκείνα τα στοιχεία που κάνουν τον Στρατηγικό Σχεδιασμό επιτυχημένο καθώς και τους στόχους και τις ενέργειες που περιέχονται σε αυτόν επιτεύξιμους. Στο δεύτερο μέρος θα εξετάσουμε περιπτώσεις Στρατηγικών Σχεδίων Δήμων και πόλεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό με σκοπό την ανίχνευση των πρακτικών που υιοθετούνται στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής των σχεδίων. Τέλος, στο τρίτο μέρος θα επιχειρήσουμε, μέσω της σύνθεσης των αποτελεσμάτων, να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το αν οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται αποφέρουν αποτελέσματα και θα δώσουμε προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο αντικείμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1.1 Τι είναι το Στρατηγικό Σχέδιο

Ένα Στρατηγικό Σχέδιο είναι το έγγραφο που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία των στόχων ενός οργανισμού, των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξή τους και όλων των άλλων κρίσιμων στοιχείων που αναπτύχθηκαν κατά τη διαδικασία μελέτης εκπόνησης του. Είναι το αποτέλεσμα της πειθαρχημένης προσπάθειας να αποφασιστούν θεμελιώδεις αποφάσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν και καθοδηγούν στην δημιουργία της ταυτότητας ενός οργανισμού, ποιον εξυπηρετεί, τι κάνει και γιατί το κάνει, με εστίαση στο μέλλον και την ανάπτυξη του. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την εστίαση της ενέργειας και των πόρων, την ενίσχυση των λειτουργιών, τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι εργάζονται για κοινούς στόχους, τη δημιουργία συμφωνίας γύρω από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και την αξιολόγηση και προσαρμογή της κατεύθυνσης του οργανισμού σε σχέση με μεταβαλλόμενο περιβάλλον του (Internastional Board of ELSA, 2022).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αφορά μόνο την αποτύπωση σε έγγραφη μορφή των στόχων και των μεθόδων λειτουργίας του οργανισμού για τα επόμενα χρόνια. Είναι ολόκληρη η αναλυτική διαδικασία που καταλήγει στο έγγραφο αυτό (Internastional Board of ELSA, 2022). Περιλαμβάνει μια συστηματική διαδικασία για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη μεγάλη εικόνα της κατάστασης και του περιβάλλοντος του Οργανισμού και τη χρήση τους για τη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης και στη συνέχεια τη μετάφραση αυτής της κατεύθυνσης σε συγκεκριμένο όραμα, στόχους και ενέργειες (Poister & Streib, 2005).

Συνοπτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια ολοκληρωμένη συλλογή συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να συντονίζουν και να ευθυγραμμίζουν συστηματικά τους πόρους και τις ενέργειες με την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική του Οργανισμού (Internastional Board of ELSA, 2022). Είναι ένας

τρόπος για τους ηγέτες ενός οργανισμού να καθορίσουν τι σκοπεύει ο Οργανισμός να είναι στο μέλλον και πώς θα φτάσει εκεί (McKay, 2001).

1.1.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στο πλαίσιο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κατ' επέκταση στους δήμους, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός πλαισίου που περιγράφει τους στόχους, τις επιθυμίες και τις προτεραιότητες του δήμου προκειμένου να καθοδηγήσει τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων με σκοπό να επιτύχει την αποστολή και το όραμά του. Είναι ένα διαχειριστικό μέσο που επιδιώκει να αναζωογονήσει έναν οργανισμό διοχετεύοντας την προσπάθεια προς τους πιο σημαντικούς στόχους και δραστηριότητες, με έμφαση στη μεγιστοποίηση της προσπάθειας και στην εκμετάλλευση ευκαιριών (International Board of ELSA, 2022). Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά επίσης τη διαμόρφωση «τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει» και την προώθηση της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης σε συνεχή βάση (McKay, 2001).

Σε πρακτικό επίπεδο, ο στρατηγικός σχεδιασμός στους δήμους ενσωματώνει την καθοδήγηση της δημοτικής αρχής για την τοπική και εσωτερική ανάπτυξη. Όπως αναφέρεται στον "Αναλυτικό Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων" (ΕΕΤΑΑ, 2011), ο σχεδιασμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω ενός δομημένου πλαισίου το οποίο περιλαμβάνει βασικές στρατηγικές ενέργειες που έχουν ως στόχο να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών και να διασφαλίσουν την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανάπτυξη της περιοχής (ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει την προετοιμασία, τη συλλογή δεδομένων και την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης του δήμου. Στη συνέχεια, διαμορφώνεται ένα στρατηγικό όραμα που καθορίζει τις προτεραιότητες και τις κατευθυντήριες αρχές για την επόμενη περίοδο. Οι άξονες αυτής της στρατηγικής οργανώνονται γύρω από τέσσερις θεματικές ενότητες: το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής, την κοινωνική πολιτική, την τοπική οικονομία και την απασχόληση, καθώς και τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του δήμου (ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011).

Η ενσωμάτωση της τοπικής ανάπτυξης και η αποδοτική διοίκηση των διαθέσιμων πόρων είναι κεντρικά στοιχεία για την επιτυχία του σχεδίου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καλύπτει

τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, την προστασία του περιβάλλοντος και τη βελτίωση της τοπικής οικονομίας. Παράλληλα, ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δήμου και προωθείται η συνεργασία με όμορους δήμους και άλλους φορείς, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων (ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011).

1.1.3 Ιστορικά Στοιχεία

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και πιο συγκεκριμένα την δεκαετία του 1950 εμφανίζονται στην Ελλάδα οι πρώτες προσπάθειες για την εφαρμογή προγραμματικών αναπτυξιακών πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο χωρίς όμως να υπάρχουν συγκεκριμένες θεσμοθετημένες πρακτικές (Φανουργιάκη & Γιανοπούλου, 2003). Με την ένταξη όμως της Ελλάδας στην ΕΟΚ το 1981 η διαδικασία και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης οργανώθηκε και θεσμοθετήθηκε σε μεγάλο βαθμό, έτσι το 1986 έχουμε την ψήφιση και εφαρμογή της πρώτης νομοθετικής διάταξης για το σκοπό αυτό, πρόκειται για το ν. 1622/1986 «Τοπική Αυτοδιοίκηση-Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός». Στο νόμο αυτό και στο πλαίσιο του Δημοκρατικού Προγραμματισμού, περιγράφονται δύο είδη αναπτυξιακών προγραμμάτων με κριτήριο διαχωρισμού τη χρονική διάρκεια εφαρμογής τους. Επίσης ορίζεται ο τρόπος κατάρτισής τους και τα αρμόδια για το σκοπό αυτό όργανα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία στον όρο «Δημοκρατικός Προγραμματισμός» που εισάγεται για πρώτη φορά στο νομικό πλαίσιο της χώρας για να περιγράψει τη συμμετοχή στον αναπτυξιακό προγραμματισμό φορέων εκτός της κεντρικής ή της τοπικής διοίκησης, όπως επιστημονικών ή επαγγελματικών φορέων που εκπροσωπούν διάφορες πληθυσμιακές ομάδες (ν.1622/1986, 1986).

Από τη ψήφιση του ν. 1622/1986 και για τα επόμενα χρόνια λίγες ήταν οι νομοθετικές παρεμβάσεις που αφορούσαν τον Επιχειρησιακό και Στρατηγικό Σχεδιασμό των Δήμων με πιο σημαντική αυτή του ν. 2539/1997 γνωστού και ως Πρόγραμμα «Καποδίστριας» όπου, εκτός των λοιπών σημαντικών μεταρρυθμίσεων που εισήγαγε, στο άρθρο 13 θέσπισε τα Ειδικά Προγράμματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Π.Τ.Α.) σε αντικατάσταση των Ειδικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων του ν. 1622/1986. Σκοπός τους είναι η ανάπτυξη υποδομών και η υποστήριξη της λειτουργίας των δήμων. Τα Ε.Π.Τ.Α. εκκινούσαν από το έτος 1998 και είχαν πενταετή διάρκεια η οποία μπορούσε να παραταθεί και να γίνει επταετής.

Αποτελούνταν από τέσσερα ή για συγκεκριμένους δήμους πέντε υποπρογράμματα όπου κάθε υποπρόγραμμα αφορούσε συγκεκριμένη ομάδα έργων και λειτουργιών. Επίσης στο ίδιο άρθρο περιγράφονταν λεπτομερώς η προέλευση της χρηματοδότησης των προγραμμάτων αυτών (ν.2539/1997, 1997).

Σε συνέχεια των ανωτέρω ρυθμίσεων και διατάξεων και σε μια προσπάθεια να θεσμοθετηθεί σε εκτενέστερο βαθμό η διαδικασία κατάρτισης και εφαρμογής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ψηφίστηκε το 2006 ο νόμος 3463 στον οποίο πλέον τέθηκαν με σαφήνεια οι βάσεις σχεδιασμού καθώς και τα λοιπά βασικά στοιχεία των εν λόγω προγραμμάτων. Με αφετηρία το νόμο αυτό θα παρουσιάσουμε την ισχύουσα σχετικά με τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των δήμων νομοθεσία.

1.1.4 Ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο

Ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός των δήμων στην Ελλάδα όσον αφορά τον σχεδιασμό του και την εφαρμογή του περιγράφεται σε ένα ευρύ πλαίσιο νόμων και κανονιστικών διατάξεων. Στον νόμο 3463/2006 (ΦΕΚ Α 114/ 8.6.2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων», όπως αυτός ισχύει και πιο συγκεκριμένα στα άρθρα 203 – 207 θεσπίστηκε για πρώτη φορά η υποχρέωση κατάρτισης και εφαρμογής Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους. Εξετάζοντας το περιεχόμενο των άρθρων αυτών βλέπουμε ότι ο νομοθέτης ορίζει το ποιοι Οργανισμοί έχουν υποχρέωση κατάρτισης των προγραμμάτων αυτών, το είδος των δράσεων που περιέχονται σε αυτά αλλά και το χρονικό πλαίσιο υλοποίησής τους. Επιβάλλει τη χρηματοδότηση των δράσεων από ήδη υπάρχοντες πόρους και πηγές εσόδων των Οργανισμών και καθορίζει τα όργανα που θα συντάξουν τα προγράμματα. Τέλος ορίζει σε γενικό πλαίσιο την επιπλέον νομοθεσία και νομολογία που θα πρέπει να εκδίδεται και να κανονίζει τη σύνταξη εφαρμογή και τον έλεγχο των προγραμμάτων (ν.3463/2006, 2006). Με την ψήφιση του νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ν.3852/2010, 2010) τονίστηκε η υποχρέωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη σύνταξη ολοκληρωμένων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων καθώς και τα αντίστοιχα Στρατηγικά Σχέδια που

αποτελούν βασικό τους τμήμα. Παράλληλα με τους ανωτέρω νόμους εκδόθηκαν και σχετικά Προεδρικά Διατάγματα (π.δ.185/2007, 2007; π.δ.89/2011, 2011) αλλά και Υπουργικές Αποφάσεις (Υ.Α. 41179/2014, 2014) και επεξηγηματικές εγκύκλιοι του Υπουργείου Εσωτερικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2.1.1 Εισαγωγή

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η παρούσα έρευνα θα επικεντρωθεί στη μελέτη των πρακτικών που ακολουθούνται ή προβλέπονται στην εκπόνηση και εφαρμογή των Στρατηγικών Σχεδίων. Αρχικά θα αναφερθούμε στην μεθοδολογία της έρευνας και ακολούθως θα επεξεργαστούμε τα τρία μέρη που την απαρτίζουν.

2.2 Ερευνητική Μεθοδολογία

2.2.1 Σημασία της μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία που ακολουθείται σε μια επιστημονική εργασία είναι ζωτικής σημασίας επειδή παρέχει τις πληροφορίες για το υπόβαθρο που βασίζεται η εγκυρότητα της μελέτης. Απαιτεί σαφή και ακριβή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα και το σκεπτικό για το γιατί επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες ερευνητικές μέθοδοι και διαδικασίες (Kallet, 2004). Πολλές φορές υπάρχουν αδυναμίες στη σύνταξη και το περιεχόμενο του ερευνητικού δοκιμίου. Οι αδυναμίες αυτές οφείλονται κυρίως στην ελλιπή βιβλιογραφική έρευνα αλλά και στη γραφή. Η σημασία του αντικειμένου της έρευνας όμως βοηθούμενη από τη σωστή επιλογή και εκτέλεση μεθοδολογίας τις περισσότερες φορές θα επισκιάσει τις ανωτέρω ή και άλλες σχετικές αδυναμίες (Supino & Borer, 2012). Οι ερευνητικές υποθέσεις οι ισχυρισμοί αλλά και η εξέταση της ήδη κεκτημένης επιστημονικής γνώσης πραγματοποιούνται με μεθόδους που υποδεικνύει η επιλεγείσα μεθοδολογία έρευνας προκειμένου να εξαχθεί και τεκμηριωθεί το επιθυμητό επιστημονικό αποτέλεσμα (Jesson, et al., 2011). Η ενότητα παρουσίασης της μεθοδολογίας είναι το τμήμα της επιστημονικής εργασίας, που αναφέρει ποιο ερευνητικό πρόβλημα μελετήθηκε, γιατί μελετήθηκε, τι βρέθηκε και πώς πρέπει να ερμηνεύονται αυτά τα ευρήματα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της σχετικής εργασίας στον τομέα (Supino & Borer, 2012).

Η ενότητα της μεθοδολογίας περιγράφει τι έγινε για να απαντηθούν τα τεθέντα ερευνητικά ερωτήματα, να περιγράψει πώς έγινε αυτό, να αιτιολογήσει τον επιστημονικό ερευνητικό σχεδιασμό και να εξηγήσει πώς θα αναλυθούν τα αποτελέσματα. Θα πρέπει επίσης να εξηγήσει πώς και με ποια κριτήρια επιλέχθηκε η χρησιμοποιημένη βιβλιογραφία, πως προέκυψαν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις, πως αυτά απαντήθηκαν και εξετάστηκαν σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και πως τελικά έγινε ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω προκειμένου να καταλήξουμε στο αποτέλεσμα που παρουσιάζουμε (Kallet, 2004). Ακόμη και ο πιο προσεκτικός και καταρτισμένος αναγνώστης δεν μπορεί να ερμηνεύσει σωστά τα αποτελέσματα ή να αξιολογήσει τα συμπεράσματα χωρίς μια θεμελιώδη κατανόηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση της επιστημονικής έρευνας. (Supino & Borer, 2012). Ως εκ τούτου, ένα καλογραμμένο τμήμα παρουσίασης της μεθοδολογίας είναι απαραίτητο για τον αναγνώστη προκειμένου να αξιολογήσει την εγκυρότητα της μελέτης και να κατανοήσει πώς προέκυψαν τα αποτελέσματα.

2.2.2 Εφαρμοσμένη μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα θα αναλυθεί η σχετική με το αντικείμενο της βιβλιογραφία, ελληνική και ξενόγλωσση, στη δεύτερη ενότητα θα μελετηθούν περιπτώσεις εφαρμοσμένων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την Ελλάδα και Παγκοσμίως, προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες επιτυχίας τους και στην τρίτη ενότητα θα συνδυαστούν τα αποτελέσματα και ευρήματα των δύο προηγούμενων ενοτήτων για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και την πρόταση ιδεών για περαιτέρω έρευνα στο αντικείμενο.

Στην πρώτο μέρος και προκειμένου να εντοπίσουμε το κατάλληλο δείγμα της σχετικής βιβλιογραφίας θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική έρευνα κυρίως μέσω του διαδικτύου προκειμένου να εντοπιστούν επιστημονικές πηγές που καλύπτουν το ερευνητικό αντικείμενο. Ακολούθως θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου για να προσδιοριστεί ποιες από τις επιστημονικές πηγές μπορούν να συμβάλουν στην έρευνα μας και με τη χρήση της ανασκόπησης βιβλιογραφίας θα εξαχθούν συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στην έρευνα του δεύτερου μέρους. Στο δεύτερο μέρος θα μελετηθούν

περιπτώσεις ήδη εκπονημένων και σχεδιασμένων Στρατηγικών Σχεδίων εννέα πόλεων. Με τη χρήση της ανάλυσης περιεχομένου θα συγκεντρωθούν πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν στο τρίτο μέρος της έρευνας προκειμένου να εξαχθούν και να συνδεθούν τα τελικά αποτελέσματα της παρούσας εργασίας. Εκτενέστερη ανάλυση της μεθοδολογίας θα γίνει και στα τρία μέρη της εργασίας.

2.2.3 Επιλογή Βιβλιογραφίας

Η επιλογή βιβλιογραφίας για μια μεταπτυχιακή διατριβή περιλαμβάνει διάφορα βήματα και τη χρήση διαφόρων εργαλείων για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της πληρότητας σχετικά με το ερευνητικό αντικείμενο. Επίσης, η κατανόηση των τύπων των πηγών που χρησιμοποιούνται συνήθως στον τομέα έρευνας είναι ζωτικής σημασίας (Vezic, 2016). Διάφορα εργαλεία όπως Research Rabbit ή το Google Scholar τα οποία και χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα μας, βοηθούν ιδιαίτερα για την αναζήτηση και διαχείριση των βιβλιογραφικών πηγών προσφέροντας συγκεντρωμένη βιβλιογραφική επιστημονική γνώση (Munushree, 2007). Μερικοί από τους όρους αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι "operational planning in local government organizations", "local authorities strategic plan", "strategic plan models", "local authorities operational plan", "swot analysis". Ακολούθως οι επιστημονικές πηγές αναλύθηκαν με τη χρήση της ανάλυσης περιεχομένου για να εξεταστεί η σχετικότητα τους με το αντικείμενο της έρευνας.

2.3 Ανάλυση Περιεχομένου

Η ανάλυση περιεχομένου είναι μια συστηματική ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ερμηνεία των δεδομένων ενός κειμένου κατηγοριοποιώντας και ποσοτικοποιώντας την παρουσία ορισμένων λέξεων, θεμάτων ή εννοιών μέσα σε αυτό. Αρχικά αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε για μελέτες αρχειοθετημένων κειμένων όπως εφημερίδες και ομιλίες, επιτρέποντας στους ερευνητές να διεξάγουν μια επαγωγική ανάλυση, να σχηματίζουν τυπολογίες βασισμένες στα δεδομένα και να μετρούν τις συχνότητες των θεμάτων ή κατηγοριών στα δεδομένα (Tunison, 2023). Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις καθώς παρέχει μια νέα προοπτική για την αξιολόγηση της

επιστημονικής έρευνας εστιάζοντας στο περιεχόμενο και τη σημασιολογία της ίδιας της βιβλιογραφίας, αντιμετωπίζοντας έτσι τους περιορισμούς των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης που μπορεί να είναι υποκειμενικές ή επιρρεπείς σε υποκειμενικότητα (Bingke, et al., 2022). Η ανάλυση περιεχομένου μπορεί να είναι ποιοτική και ποσοτική μέθοδος έρευνας, η ποιοτική μέθοδος εστιάζει στο βάθος και το νόημα του κειμένου και η ποσοτική στη συχνότητα συγκεκριμένων στοιχείων, διαμορφώνοντας μια διαλεκτική ενότητα που ενισχύει τη στιβαρότητα της ανάλυσης (Pan, et al., 2020). Αυτή η μέθοδος έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με συγκεκριμένα θέματα όπως η βιώσιμη ανάπτυξη και η πράσινη χρηματοδότηση, τονίζοντας την ευελιξία και τη συνάφειά της σε διαφορετικά ερευνητικά πλαίσια (Vimal, 2020). Αναλύοντας συστηματικά το περιεχόμενο μιας επιστημονικής εργασίας, οι ερευνητές μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνάφεια της με το αντικείμενο της έρευνάς τους, καθιστώντας την ανάλυση περιεχομένου ένα ισχυρό εργαλείο στις βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις. Έτσι, αποτελεί ένα ευέλικτο και ισχυρό εργαλείο που συμβάλλει σημαντικά στο βάθος, το εύρος και την ποιότητα των ανασκοπήσεων της βιβλιογραφίας σε διάφορα ερευνητικά πεδία.

Η ανάλυση περιεχομένου, ενώ είναι ένα ισχυρό εργαλείο έρευνας, έχει και περιορισμούς που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διεξαγωγή έρευνας. Ένας σημαντικός περιορισμός είναι η υπερβολική έμφαση που δίνει στην ποσότητα των πληροφοριών που επεξεργάζονται, συχνά εναντίον της ποιότητας και του πλαισίου των δεδομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ελλείψεις ή λανθασμένες ερμηνείες (Cavalcante, et al., 2014). Αυτοί οι περιορισμοί υπογραμμίζουν την ανάγκη για πιο ισχυρές, ολοκληρωμένες προσεγγίσεις που συνδυάζουν την ανάλυση περιεχομένου με άλλες μεθοδολογίες για την ενίσχυση της αξιοπιστίας και του βάθους των ερευνητικών ευρημάτων.

2.3.1 Η ανάλυση περιεχομένου στην παρούσα έρευνα

Στη παρούσα μελέτη χρησιμοποιήσαμε την ανάλυση περιεχομένου για τον έλεγχο σχετικότητας της βιβλιογραφίας που συγκεντρώθηκε μετά από την αρχική έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί η σχετικότητα των συγκεντρωμένων τίτλων έτσι λοιπόν καταγράφηκαν όλοι οι τίτλοι σε σχετικό φύλλο εργασίας και για κάθε τίτλο σημειώθηκε η

σχετικότητα του με τους όρους αναζήτησης. Για την καλύτερη και πιο γρήγορη οπτική καταγραφή των αποτελεσμάτων επιλέχθηκαν τρία χρώματα (πράσινο, κόκκινο και γκρι) που έδιναν το βαθμό σχετικότητας του κάθε τίτλου με τον όρο αναζήτησης. Το πράσινο χρώμα υποδηλώνει την άμεση αναφορά του όρου αναζήτησης στον τίτλο, το κόκκινο χρώμα την πλήρη απουσία αναφοράς και το γκρι τη μερική ή έμμεση σχετικότητα με τον όρο αναφοράς. Παράλληλα έγινε και έλεγχος της σχετικότητας των όρων αναζήτησης με το αντικείμενο της έρευνας. Έτσι λοιπόν αν ένας όρος αν και φαίνεται να έχει σχέση με το αντικείμενο της έρευνας έγινε έλεγχος και πόσο συχνά ανιχνεύτηκε μέσα στους διάφορους τίτλους της βιβλιογραφίας προκειμένου ίσως να διαπιστωθεί αν έπρεπε να αναζητηθεί πρόσθετη βιβλιογραφία προκειμένου να διατηρηθεί το επίπεδο ακεραιότητας και πληρότητας της προς ανασκόπηση βιβλιογραφίας.

2.3.2 Σχετικότητα των όρων αναζήτησης

Ακολουθώς θα παρουσιάσουμε τους όρους που χρησιμοποιήσαμε αλλά και τον λόγο της επιλογής μας. Επιλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν σαράντα τρεις όροι αυτοί είναι: Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού ως όροι σχετίζονται άμεσα με τον πυρήνα της φιλοσοφίας της παρούσας έρευνας αλλά και με τη διαμόρφωση και την εκτέλεση στρατηγικών εντός των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους (Guiseppe, et al., 2019; Stockwell, et al., 2008). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση και οι Τοπικές Αρχές αποτελούν τον πρωταρχικό στόχο της έρευνας, καθώς είναι οι φορείς που εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές (Ernst, 2009). Η Αποκέντρωση και η Βελτίωση της Τοπικής Δημοκρατίας είναι απαραίτητες ως έννοιες και η εξέταση της χρήσης τους είναι βασική για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η κατανομή ισχύος και η δέσμευση των πολιτών επηρεάζουν τα στρατηγικά αποτελέσματα (Bowen & Bingham, 1994). Η Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, οι Θεσμικές Μεταρρυθμίσεις και η Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα υπογραμμίζουν την ανάγκη για αποτελεσματικές αλλαγές διακυβέρνησης και διοίκησης για την υποστήριξη στρατηγικών πρωτοβουλιών (Piecto, et al., 2009). Η Πολιτική και Διοικητική Ηγεσία, η Οργανωτική Δομή είναι ζωτικής σημασίας για την εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία και ο οργανωτικός

σχεδιασμός επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής (Duriau, et al., 2007; Gattoufi, et al., 2004). Ο Επαγγελματισμός και η Απόδοση, μαζί με την Αξιολόγηση της Απόδοσης, είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών σχεδίων (Vimal, 2020). Το πεδίο του Αστικού Σχεδιασμού, η Βιώσιμη Ανάπτυξη και η Αστική Ανάπτυξη σχετίζονται με στρατηγικές που στοχεύουν στη βελτίωση των αστικών περιοχών (Mutambo, et al., 2022). Ο όρος Στρατηγική Σκέψη εκφράζει την αποτελεσματικότητα που εστιάζει στις γνωστικές πτυχές και τις μετρήσεις επιτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού, τονίζοντας τη σημασία ενός συνεκτικού συνόλου αποφάσεων που καθορίζουν τη θέση ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατά τη διαδικασία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης (Tchaikovsky, 2023). Η Διαχείριση και η Εφαρμογή Στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση και την εκτέλεση πολλαπλών στρατηγικών πρωτοβουλιών, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές δεν είναι απλώς γραφειοκρατία, αλλά συνδέονται αποτελεσματικά με την αξιολόγηση και την επιτυχία (Bowen, 2021). Η Εταιρική Κουλτούρα στη Στρατηγική Διοίκηση και οι Βασικές Έννοιες Στρατηγικής Διαχείρισης παρέχουν πληροφορίες για τις υποκείμενες αρχές και τους πολιτισμικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική, τονίζοντας τον ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας και της συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού (Akuliushyna & Chekyrta, 2020). Οι Μη Τακτικές Προκλήσεις Διαχείρισης, οι Ροές Δαπανών και Εσόδων και τα Κίνητρα Για Στρατηγικό Σχεδιασμό αντιμετωπίζουν τις οικονομικές συνιστώσες του στρατηγικού σχεδιασμού, σημειώνοντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την προσαρμογή των οργανισμών σε δυναμικά περιβάλλοντα και την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων (Lynch, 2021). Ο Διοικητικός Εκσυγχρονισμός, η Συμμετοχή των πολιτών, η Λήψη αποφάσεων, η Δημοκρατία, η Οικονομική Μεγέθυνση, η Αποδοτικότητα, η Διακυβέρνηση, η Παρακολούθηση Εφαρμογής, η Ηγεσία, ο Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός, η Οργανωτική Στρατηγική, ο Επαγγελματισμός, η Δημόσια Διοίκηση, οι Δημόσιες Υπηρεσίες, η Μέτρηση Αποτελεσμάτων, η Συμμετοχή Ενδιαφερομένων Μερών η Βιωσιμότητα και ο Μετασχηματισμός αποτελούν ως έννοιες ταυτόχρονα Παράγοντες Επιτυχίας αλλά και είναι όλα αναπόσπαστα στοιχεία για την κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου και των συγκεκριμένων στοιχείων που επηρεάζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Coifan & Nica, 2017; Jeremiah & Kabeyi, 2019; Hintea, et al.,

2015; Gordon & Fischer, 2015). Αυτοί οι όροι παρέχουν συλλογικά ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάλυση των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού και των αποτελεσμάτων στους οργανισμούς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διασφαλίζοντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μόνο εργαλείο για τον καθορισμό στόχων αλλά και για συνεχή βελτίωση και αποτελεσματική διακυβέρνηση (Guiseppe, et al., 2019). Για το σκοπό αυτό και αποτελούν όρους αναζήτησης για την ανάλυση περιεχομένου προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η βιβλιογραφία που θα επιλέξουμε τελικά για την ανασκόπηση βιβλιογραφίας είναι η πλέον σχετική με το αντικείμενο του Στρατηγικού Σχεδιασμού, προκειμένου να καταλήξουμε στα καλύτερα αποτελέσματα. Στον ακόλουθο πίνακα εμφανίζεται η συχνότητα εμφάνισης των ανωτέρω των όρων αναζήτησης στους υπό εξέταση τίτλους:

Πίνακας 2.1

Σχετικότητα των επιλεγμένων βιβλιογραφικών πηγών με το αντικείμενο της έρευνας

Όρος αναζήτησης	Άμεση επαφή	Μερική Επαφή	Μη σχετικό
Στρατηγικός Σχεδιασμός	208	5	23
Τοπική Αυτοδιοίκηση	181	24	31
Αποκέντρωση	119	33	84
Βελτίωση της τοπικής δημοκρατίας	33	113	30
Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης	81	48	105
Θεσμικές μεταρρυθμίσεις	95	28	113
Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού	200	11	28
Πολιτική και Διοικητική Ηγεσία	92	21	123
Οργανωτική Δομή	107	6	123
Μετασχηματισμός	9	84	143
Επαγγελματισμός και Απόδοση	39	26	171
Αστικός Σχεδιασμός	126	14	96
Βιώσιμη ανάπτυξη	146	12	78
Στρατηγική Σκέψη	170	9	57
Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα	84	43	109
Αποτελεσματικότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού	170	15	51
Διαχείριση Χαρτοφυλακίου	25	17	197
Εφαρμογή Στρατηγικής	202	2	32
Εταιρική Κουλτούρα στη Στρατηγική Διοίκηση	34	14	188
Βασικές Έννοιες Στρατηγικής Διοίκησης	66	49	121
Μη Συνήθειες Προκλήσεις Διαχείρισης	39	37	160
Δαπάνες και ροές εσόδων	41	17	178
Κίνητρα για στρατηγικό σχεδιασμό	51	18	167
Διοικητικός εκσυγχρονισμός	41	78	117
Συμμετοχή των πολιτών	118	35	83
Λήψη αποφάσεων	200	17	19
Δημοκρατία	60	56	120
Οικονομική μεγέθυνση	98	13	125
Αποδοτικότητα	140	26	70
Διακυβέρνηση	167	19	50
Παρακολούθηση εφαρμογής	127	13	96
Ηγεσία	92	19	125
Τοπικές Αρχές	150	61	25
Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός	191	18	27
Οργανωτική Στρατηγική	170	0	66
Αξιολόγηση Απόδοσης	113	4	119
Δημόσια Διοίκηση	162	18	56
Δημόσιες Υπηρεσίες	132	40	64
Μέτρηση αποτελεσμάτων	63	17	156
Συμμετοχή των Ενδιαφερόμενων Μερών	19	15	72
Παράγοντες επιτυχίας	78	13	145
Βιωσιμότητα	147	11	78
Αστική Ανάπτυξη	126	25	85

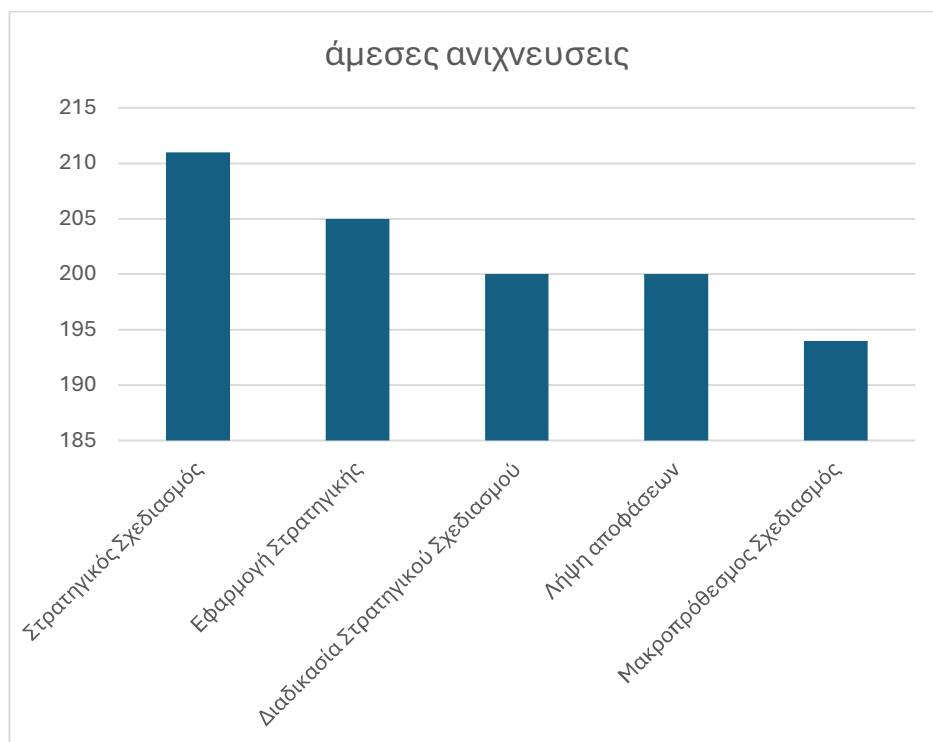
Πηγή: Δημιουργία και επεξεργασία από τον συντάκτη

Από τα ανωτέρω στοιχεία τα συμπεράσματα που αρχικά προκύπτουν είναι ότι οι όροι αναζήτησης που έχουμε επιλέξει σε συνδυασμό με την εξεταζόμενη βιβλιογραφία

συνθέτουν ένα σύνολο πηγών με ισχυρή σχέση με το αντικείμενο της έρευνας μας. Εκτός από τις άμεσες εμφανίσεις των όρων αναζήτησης υπάρχουν και αρκετοί βιβλιογραφικοί τίτλοι που αν και δεν υπάρχει άμεση επαφή με κάποιον από τους όρους υπάρχει μεγάλο ποσοστό με έμμεση επαφή, αυτό σημαίνει ότι ενώ αρχικά το αντικείμενο που πραγματεύεται ο εν λόγω τίτλος φαίνεται να μην έχει άμεση επαφή, σε δεύτερη ανάγνωση μπορεί να προσφέρει πρόσθετο υλικό στην πραγματοποίηση της έρευνας μας.

Έτσι λοιπόν στα αποτελέσματα μπορούμε να παραθέσουμε τα εξής παρατηρήσουμε ότι οι όροι που έχουν άμεση σχέση με τον πυρήνα της έρευνας μας (π.χ. «Στρατηγικός Σχεδιασμός», «Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού» κλπ.) ανιχνεύτηκαν άμεσα ή έμμεσα στη συντριπτική πλειοψηφία της προς εξέταση βιβλιογραφίας.

Οι πέντε όροι με τις περισσότερες άμεσες ανιχνεύσεις στη βιβλιογραφία εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 2.1

Όροι με τη μεγαλύτερη εμφάνιση στη βιβλιογραφία

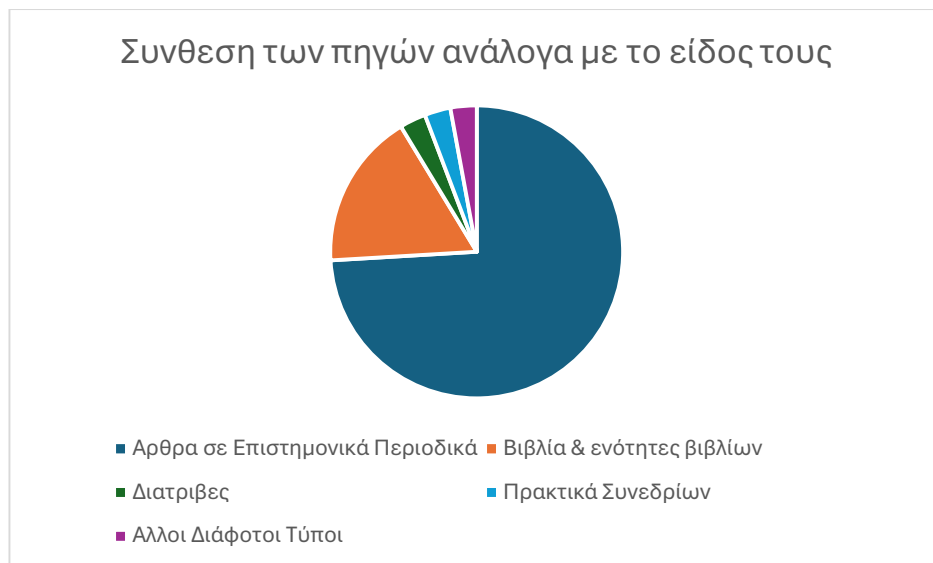
Πηγή: Δημιουργία και επεξεργασία από τον συντάκτη

Όπως εύκολα μπορούν να συμπεράνουμε οι δεδομένοι ότι οι ανωτέρω όροι, όπως έχουμε ήδη αναφέρει αποτελούν έννοιες που ανήκουν στον πυρήνα της παρούσας έρευνας αρά

αντίστοιχα έχουν άμεση επαφή και με την υπό εξέταση βιβλιογραφία. Άρα κατ' αρχάς μπορούμε να πούμε ότι σε γενικές γραμμές πραγματοποιήθηκε ικανοποιητική έρευνα και συλλογή τίτλων βιβλιογραφίας. Το κατά πόσο έχουν επιλεγεί βιβλιογραφικές πηγές που θα ικανοποιήσουν τα ερευνητικά ζητούμενα και τις ερευνητικές υποθέσεις θα το διαπιστώσουμε από την περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας.

2.3.3 Είδος των βιβλιογραφικών πηγών

Οι βιβλιογραφικές πηγές αποτελούνται κυρίως από βιβλία και άρθρα δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά παρ' όλα αυτά υπάρχουν και πηγές με άλλη μορφή όπως π.χ. παρουσιάσεις ή πρακτικά συνεδρίων. Έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην συσχέτισή τους με τα ευρήματα της έρευνας. Στο ακόλουθο διάγραμμα εμφανίζεται η σύνθεση των πηγών ανάλογα με το είδος τους:



Διάγραμμα 2.2

Σύνθεση των πηγών ανάλογα με το είδος τους

Πηγή: Δημιουργία και επεξεργασία από τον συντάκτη

Η εξαγωγή αποτελεσμάτων από τη συγκεντρωθείσα βιβλιογραφία θα γίνει με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

2.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί μια ολοκληρωμένη έρευνα και κριτική αξιολόγηση επιστημονικών πηγών, όπως άρθρα, βιβλία και διατριβές, με στόχο την κατανόηση του ερευνητικού πεδίου και τον εντοπισμό κενών στη γνώση που θα καλύψει η νέα μελέτη (Goertel, 2023; Thomas, 2021). Εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς, όπως η καθιέρωση αξιοπιστίας και η χαρτογράφηση της υπάρχουσας έρευνας για την υποστήριξη μελλοντικών εργασιών (Wentz, 2014; Bolin, 2023). Μια ανασκόπηση δεν είναι απλώς καταγραφή του υλικού, αλλά περιλαμβάνει κριτική ανάλυση, σύνθεση ευρημάτων και επισήμανση αδυναμιών της υπάρχουσας έρευνας (Knopf, 2006).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση βοηθά τους ερευνητές να εντοπίσουν κενά στην έρευνα, να διατυπώσουν ερευνητικά ερωτήματα και να συνεισφέρουν στη συζήτηση για το υπό εξέταση θέμα (Garrod, 2023). Παρέχει, επίσης, πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της επιστημονικής συζήτησης, αναδεικνύοντας τις μελλοντικές ερευνητικές προοπτικές και κριτικά αναλύοντας τις τρέχουσες τάσεις (Chigbou et al., 2023). Η διαδικασία είναι κρίσιμη για την πρόοδο της έρευνας, καθώς μια καλή ανασκόπηση ενισχύει τη μάθηση και επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει νέες προοπτικές (Mitchell & Rich, 2022).

Στην παρούσα έρευνα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση στηρίζεται σε ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις που αποσκοπούν στη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με το ερευνητικό αντικείμενο. Η χρήση των υποθέσεων συμβάλλει στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας του θέματος (Dr. Leith, 2024). Στις επόμενες παραγράφους, τα ευρήματα από τις επιστημονικές πηγές θα παρουσιαστούν συνοπτικά ανά ερώτηση και υπόθεση, βοηθώντας στην κατανόηση των αποτελεσμάτων.

2.5 Ερευνητικά Ερωτήματα

Για τις ανάγκες της έρευνας συντάχθηκαν επτά ερευνητικές ερωτήσεις που θα προσπαθήσουν να αντλήσουν όλη την απαιτούμενη πληροφορία από τα ερευνητικά έγγραφα.

2.5.1 Πώς πρέπει να συντάσσεται ένα επιτυχές Στρατηγικό Σχέδιο, ποια πρέπει να είναι τα βασικά μέρη που αλλά και οι αρχές που το διέπουν;

Τα βασικά μέρη και αρχές που πρέπει να περιέχει ένα επιτυχημένο Στρατηγικό Σχέδιο τουλάχιστον όσον αφορά τους Οργανισμούς τοπικής Αυτοδιοίκησης, έτσι όπως προέκυψαν από τα στοιχεία της εξεταζόμενης βιβλιογραφίας μπορούν να συνοψισθούν στις ακόλουθες θεματικές ενότητες και τις επιμέρους υποενότητες αυτών:

1. Όραμα, αποστολή και στόχοι

Ξεκάθαρο όραμα και αποστολή: Το σχέδιο πρέπει να έχει ένα σαφές όραμα και αποστολή που να συμβαδίζει με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού (EETAA ΑΕ, 2011; Pacione, 2013; Johnsen, 2016; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Habila, 2021; Retnandari, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022).

Να θέτει στόχους σύμφωνα με τη λογική SMART (specific, measurable, achievable, relevant and time-bound): Οι στόχοι που θα περιέχει το σχέδιο θα πρέπει να είναι πάντα συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable) ως προς τα αποτελέσματά τους, εφικτοί (achievable) σύμφωνα με τις δυνατότητες και τους διαθέσιμους πόρους του Οργανισμού, σχετικοί (relevant) με το σκοπό και το όραμα του Οργανισμού και χρονικά δεσμευμένοι ως προς το χρονοδιάγραμμα του σχεδίου (time-bound) (Alawadhi, 2012; Pacione, 2013; Government Office of Science, 2017; Habila, 2021; Retnandari, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Zakari, 2023).

Σαφήνεια ως προς τον καθορισμό των Στόχων και απόλυτη Προτεραιοποίηση: Οι στόχοι που θα τεθούν πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, να είναι ιεραρχημένοι και ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή του οργανισμού (Delmar, 2003; Alawadhi, 2012; Maleka, 2014a; Benjamin *et al.*, 2018; City of Dover NH, 2020; Johnsen, 2022).

Εναρμόνισή με τις υπερτοπικές προτεραιότητες: Το σχέδιο, στα σημεία που χρειάζεται οφείλει να είναι εναρμονισμένο και ευθυγραμμισμένο με τις προτεραιότητες των υπερκείμενων Οργανισμών (π.χ. Περιφέρειες) αλλά και με το εκάστοτε κυβερνητικό πρόγραμμα (Afandi κ.α., 2018; Backoff κ.α., 1993; Bell & Morse, 2013; Bryson 2010; Johnsen, 2019; Gavriilidis & Metaxas, 2017; Poister & Streib, 2005; Valdes, 2012; Western Cape Government, 2020).

Στρατηγική προσαρμογή: Είναι απαραίτητο οι εσωτερικές δυναμικές που θα εφαρμόσει το σχέδιο να είναι ευθυγραμμισμένες με τις εξωτερικές ευκαιρίες που παρέχονται στον Οργανισμό (Pandya, 2017; Karyono, 2019; Nuh, 2023).

Χρήση σεναρίων: Είναι επιθυμητό και χρήσιμο να σχεδιάζονται σενάρια σχετικά με τους στόχους του σχεδίου. Αυτό θα βοηθήσει στην ανίχνευση τυχόν προβλημάτων αλλά και στον εντοπισμό ευκαιριών για την καλύτερη εφαρμογή του (Bradfield *et al.*, 2005; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Krawchenko, 2021).

2. Συμμετοχή και Συνεργασία των Ενδιαφερομένων μερών.

Κάθε Στρατηγικό Σχέδιο έχει ένα μεγάλο εύρος ενδιαφερομένων – εμπλεκόμενων μερών παραθέτουμε τα ευρήματα ως προς την μεγιστοποίηση του οφέλους από τη συμμετοχή τους κατά την κατάρτιση του προγράμματος.

Συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών: Η όσο το δυνατόν εντονότερη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός σχεδίου βοηθά στην όσο το περισσότερο κατανόηση του και καλύτερη υποστήριξη στην εφαρμογή (EETAA AE, 2011; Pacione, 2013; Johnsen, 2016, 2019, 2022; Amoatey and Hayibor, 2017; Fachrudin *et al.*, 2019; Nerantzidis, 2020; Poza-Vilches, 2020; Habila, 2021; Λεοντακιανάκου, 2022; Council Of Mackay, 2023).

Υποστήριξη Διοίκησης: Ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας του Οργανισμού στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Bryson, 2011; Norhidayah *et al.*, 2015; Zakari, 2023).

Συνεργατικός και συμμετοχικός προγραμματισμός: Θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ενδιαφερομένων κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού προκειμένου να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη συνεργασία και κατά την εφαρμογή του (Firmino, 2005; Thuo and Katuse, 2013; Hermanson, 2020; Poza-Vilches, 2020).

Αιρετή και υπηρεσιακή συμμετοχή: Συμμετοχή τόσο των αιρετών παραγόντων όσο και των υπηρεσιακών παραγόντων προκειμένου να επιτευχθεί ολοκληρωμένη στρατηγική σχεδίαση (Schilling, 2008; Silvestrov, 2019; Cardillo, 2021).

Συνεργασία σε όλα τα επίπεδα: Έμφαση στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης και ενδιαφερομένων (Schilling, 2008; Kapucu, 2010; Bryson, 2017; Zanudin *et al.*, 2022).

Συμμετοχή των πολιτών: Ουσιαστική συμμετοχή του κοινού σε όλη τη διαδικασία σχεδιασμού μέσω συνεντεύξεων και διαβουλεύσεων προκειμένου να διαχυθεί η γνώση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχεδίου (Schilling, 2008; Valdés, 2012; Silvestrov, 2019).

3. Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης μέσω ειδικών εργαλείων όπως η SWOT Ανάλυση
Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Διεξαγωγή λεπτομερούς ανάλυσης SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) για την αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού προκειμένου να σχεδιάσουμε όσο καλύτερα της στρατηγική του Οργανισμού (Sammut and Galea, 2015; Aich, 2016; Igliński, 2016; Pandya, 2017; Fachrudin *et al.*, 2019; Karyono, 2019; Habila, 2021; Longsheng, 2022; Nuh, 2023; Tawiah, 2023).

Ανάλυση του περιβάλλοντος του Οργανισμού: Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό κινδύνων, ευκαιριών και προκλήσεων. Η διαδικασία της "Ανάλυσης του περιβάλλοντος του Οργανισμού", όπως υποστηρίζεται στις σχετικές πηγές, διαφέρει από τη SWOT καθώς προσφέρει μια πιο σύνθετη και ευρεία προσέγγιση, εξετάζοντας σε βάθος τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ενώ η SWOT εστιάζει σε τέσσερις άξονες (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές), η ανάλυση περιβάλλοντος επεκτείνοντας την έρευνα, ενσωματώνει κοινωνικοπολιτικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, αναγνωρίζοντας επιμέρους κινδύνους, προκλήσεις και ευκαιρίες που δεν εντοπίζονται εύκολα μέσω της SWOT. Αυτό συμβαίνει λόγω της λειτουργίας της που εξετάζει συστηματικά πολυδιάστατους εξωτερικούς παράγοντες και την επιρροή τους στον οργανισμό, προσφέροντας έτσι πιο λεπτομερή εικόνα των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν τις στρατηγικές του επιλογές, σε αντίθεση με τη SWOT που περιορίζεται σε μια πιο γενική και στατική θεώρηση. Πρόκειται για μια συνεχή και προσαρμοστική διαδικασία που, μέσω συνεχών αξιολογήσεων, επιτρέπει στους οργανισμούς να επαναξιολογούν τις στρατηγικές τους συνθήκες και να αντιδρούν άμεσα στις εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντός τους. (Pacione, 2013; Fachrudin *et al.*, 2019; Western Cape Government, 2020; Habila, 2021; Krawchenko, 2021; Λεοντακιανάκου, 2022; Zakari, 2023).

Προσαρμογή στην Κλιματική και Περιβαλλοντική Αλλαγή: Ενσωμάτωση της κλιματικής αλλαγής και της βιωσιμότητας στον σχεδιασμό (Benbrahim, 2018; Santhia, 2018; Wretling, 2021; Litt, 2022; Birchall, 2023; Kainz, 2023).

4. Κατανομή πόρων και οικονομική βιωσιμότητα

Κατανομή πόρων: Αποτελεσματική χρήση και κατανομή πόρων για την υποστήριξη στρατηγικών στόχων (Pacione, 2013; da Cruz, 2014; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Maguire, 2019; Habila, 2021; Johnsen, 2022; Retnandari, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Council Of Mackay, 2023).

Χρηματοοικονομική βιωσιμότητα: Διασφάλιση οικονομικής και χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας των δράσεων του σχεδίου τόσο κατά την υλοποίηση τους όσο και διαχρονικά κατά την εφαρμογή τους (Benbrahim, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Birchall, 2023).

Προϋπολογισμός και χρηματοοικονομικός προγραμματισμός: Σαφείς στρατηγικές προϋπολογισμού για την υποστήριξη της υλοποίησης του σχεδίου (Beckett-Camarata, 2005; da Cruz, 2014; Maleka, 2014a; Magnani, 2017; Hintea, 2019).

5. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Ευελιξία

Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: Δημιουργία μηχανισμών για την παρακολούθηση της προόδου και της απόδοσης (Pacione, 2013; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Maguire, 2019; Nerantzidis, 2020; Council Of Mackay, 2023; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023; Tawiah, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Πρόβλεψη ικανότητας προσαρμογής του σχεδίου με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες καθ' όλη τη διάρκεια του (J. M. Bryson, 2010; Pacione, 2013; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Sammut and Galea, 2015; Biswas, 2016; Fachrudin *et al.*, 2019; Nerantzidis, 2020; Retnandari, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Council Of Mackay, 2023; Zakari, 2023).

Διαχείριση Κινδύνων: Ενσωμάτωση στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου στο σχέδιο προκειμένου να αποφευχθούν καθυστερήσεις αλλά και καταστάσεις αδυναμίας εφαρμογής τμημάτων ή και του συνόλου αυτού (ACS, 1985; Isoraite, 2005; Pacione, 2013; Biswas, 2016; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Maguire, 2019; Nerantzidis, 2020).

6. Ηγεσία και Διακυβέρνηση

Ηγεσία και λογοδοσία: Σαφείς ηγετικοί ρόλοι και δομές λογοδοσίας (Pacione, 2013; Norhidayah *et al.*, 2015; Johnsen, 2016; Sztando, 2017; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Krawchenko, 2021).

Καλή Διακυβέρνηση: Έμφαση στις αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ηθικής διακυβέρνησης (Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Norhidayah *et al.*, 2015; Benbrahim, 2018; Guzal-Dec, 2020).

Πολιτικά και νομικά ζητήματα: Ενσωμάτωση πολιτικών, νομοθετικών και νομικών παραγόντων στον σχεδιασμό. Είναι σημαντική η εναρμόνιση των περιεχομένων του προγράμματος με την κείμενη νομοθεσία (Backoff, Wechsler and Crew, 1993; EETAA AE, 2011; Department of Housing and Government, 2019; Western Cape Government, 2020).

7. Καινοτομία, μάθηση και προσαρμοστικότητα

Καινοτομία και Δημιουργικότητα: Ενθάρρυνση της καινοτομίας και της ανάληψης πρωτοβουλιών στο στρατηγικό σχέδιο (Godet, 2000; Bradfield *et al.*, 2005; Thuo and Katuse, 2013; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Cropley, 2015; Evans, 2021; Priyanka, 2022).

Συνεχής Μάθηση και Βελτίωση: Τακτική αξιολόγηση και ενημέρωση στρατηγικών με βάση την απόδοση και τα μεταβαλλόμενα δεδομένα εφαρμογής (Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Ioppolo, 2016; Dr Morrell, 2018; Hințea, 2019; Evans, 2021; Singh, 2023).

Στρατηγική προσαρμοστικότητα: Ευελιξία στην προσαρμογή των στρατηγικών στις εξελισσόμενες συνθήκες. (Godet, 2000; Nedovic-Budic, 2004; J. M. Bryson, 2010; Sztando, 2013a; Sammut and Galea, 2015; Biswas, 2016; Nerantzidis, 2020; Priyanka, 2022; Council Of Mackay, 2023).

8. Δημόσια αξία και παροχή υπηρεσιών

Δημιουργία δημόσιας αξίας: Εστίαση στην παροχή αξίας στο κοινό και στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών με τις δημόσιες ανάγκες. (Carus, 2010; Bryson, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Livingston, 2017; Kroukamp and Cloete, 2018; Kozuch, 2022).

Παροχή υπηρεσιών και λειτουργική αποτελεσματικότητα: Η διασφάλιση ότι το σχέδιο οδηγεί σε βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και λειτουργική αναβάθμιση του Οργανισμού

(Mcgill, 1988; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Norhidayah *et al.*, 2015; Zakaria, 2016; Kroukamp and Cloete, 2018; Kozuch, 2022).

Αειφορία και ανθεκτικότητα στο κλίμα: Αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας με εισαγωγή σχετικών δράσεων κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό (Henry, 2006; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Tyler, 2012; Benbrahim, 2018; Santhia, 2018; Litt, 2022; Barisa, 2023; Birchall, 2023; Jamaluddin, 2023).

9. Επικοινωνία και Διαφάνεια

Σαφής επικοινωνία του σχεδίου: Διασφάλιση σαφούς, συνεπούς επικοινωνίας των περιεχομένων των δράσεων και των στοιχείων του προγράμματος σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών (Terstegen and Willemsen, 2005; Pacione, 2013; Allison and Kaye, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Van Ravensway and Hamlin, 2015; Maguire, 2019; City of Dover NH, 2020; Council Of Mackay, 2023; Zakari, 2023).

Διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων: Δίνουμε έμφαση στις ανοιχτές, διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Karucu, 2010; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Marsh, 2013; Suarez, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Guzal-Dec, 2020; Zanudin, 2022).

10. Ένταξη τεχνολογίας και καινοτομίας

Ενοποίηση ΤΠΕ και Τεχνολογίας: Ενσωμάτωση της τεχνολογίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στον στρατηγικό σχεδιασμό (Firmino, 2005; Dawes, 2008; Alawadhi, 2012; Bakimath, 2012; Chourabi, 2012; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Neirotti, 2014).

Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και αποδεικτικών στοιχείων: Χρήση στατιστικών δεδομένων και αναλυτικών στοιχείων για την ενημέρωση στρατηγικών αποφάσεων (Morphet, 2010; OECD, 2011; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Sengers, 2019; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023).

2.5.2 Ποια είναι η προσφορά ενός επιτυχημένου Στρατηγικού Σχεδίου στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης; Πώς μεταφράζεται αυτό στην καθημερινή λειτουργία του Δήμου;

1. Καθοδηγητικό Όραμα και Μακροπρόθεσμη Στρατηγική

Ορισμός κατεύθυνσης και στόχων: Το Στρατηγικό Σχέδιο χρησιμεύει ως οδικός χάρτης που παρέχει σαφείς μακροπρόθεσμους στόχους και διασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με το όραμα του δήμου (Naschold and Daley, 1999; Delmar, 2003; Young, 2003; Isoraite, 2005; Henry, 2006; Pawłowski, 2007; Morphet, 2011; Pacione, 2013; Sivaev, 2015; Porta-Sancho, 2016; Habila, 2017, 2021; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Maguire, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Catriona Ridel Associates, 2020; Evans, 2021; Kozuch, 2022; Priyanka, 2022; Retnandari, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Norman, 2023; Puylt, 2023).

Μετάφραση του Οράματος σε Δράση: Μετατρέπει τα φιλόδοξα οράματα σε συγκεκριμένα βήματα που μπορούν να γίνουν πράξη που θα καθοδηγούν τις καθημερινές λειτουργίες, την κατανομή πόρων και τη λήψη αποφάσεων (ACS, 1985; Naschold and Daley, 1999; Nancy Borrie, 2005; Henry, 2006; Vaitkevičius, Savanevičiene and Merkys, 2006; Pawłowski, 2007; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; EETAA AE, 2011; Agarwal, 2012; Chourabi, 2012; Galindo, 2014; Mohammadian, 2017; Benjamin *et al.*, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Johnsen, 2022; Z. A. Zanudin K, Ngah, I, Misnan, S. H, Bidin, 2022; Kamkankaew, 2023; Linina, 2023; Mollenhauer, 2024).

Ευθυγράμμιση αποστολής και στόχων: Διασφαλίζει ότι οι καθημερινές δραστηριότητες του δήμου ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τους στρατηγικούς του στόχους, υποστηρίζοντας τη λειτουργική συνέπεια (Morphet, 2011; EETAA AE, 2011; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Sengers, 2019; Nerantzidis, 2020; Lu, 2021; Johnsen, 2022; Tawiah, 2023).

Βελτιωμένη οργανωτική απόδοση: Τα στρατηγικά προγράμματα ενισχύουν την απόδοση, την υπευθυνότητα και την αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών, διευκολύνοντας τη συνοχή στην αποστολή και τους στόχους του Οργανισμού. Η εφαρμογή στρατηγικών μεθόδων ενισχύει την οργανωτική δομή, βελτιώνει τη διαχείριση των διαδικασιών και αυξάνει την υπευθυνότητα (Schmitter, 2002; Nedovic-Budic, 2004; Isoraite, 2005;

Pawłowski, 2007; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Poister, Pitts, and Edwards, 2010; Lu, 2010; Milanovic, 2010; Nam, 2011; Agarwal, 2012; Tyler, 2012; Kipkorir, 2013; Sztando, 2013b; Thuo and Katuse, 2013; Mišanková, 2014; Allison and Kaye, 2015; Johnsen, 2015, 2016, 2022; SALGA, 2016; Abdel-Basset, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Fachrudin et al., 2019; Hintea, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Western Cape Government, 2020; Kallali et al., 2021; Zanudin, 2021; Priyanka, 2022; Retnandari, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Zakari, 2023).

Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός και Βιωσιμότητα: Τα στρατηγικά προγράμματα παρέχουν μακροπρόθεσμο όραμα και υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα, διασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται υπόψη κρίσιμες παράμετροι, όπως η κλιματική αλλαγή και οι μελλοντικές ανάγκες της κοινότητας. Αυτή η προσέγγιση βοηθά τον Οργανισμό να παραμένει ανθεκτικός και προσαρμοστικός σε νέες προκλήσεις, προωθώντας την οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Nylehn, 1996; Pawłowski, 2007; Manaf, 2009; Poister, Pitts and Edwards, 2010; Sanneh, 2011; Dixon, 2013; LGA, 2013; Neirotti, 2014; Porta-Sancho, 2016; Magnani, 2017; Benbrahim, 2018; Suwa, 2019; Bonnett, 2022; Barisa, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Norman, 2023; Nuh, 2023; Zakari, 2023).

Σαφής Στρατηγική Εστίαση και Στόχοι: Τα Στρατηγικά Σχέδια παρέχουν σαφήνεια στον καθορισμό των στόχων και συμβάλλουν στην εστίαση σε στρατηγικές προτεραιότητες. Αυτή η σαφήνεια εξασφαλίζει ότι όλες οι πρωτοβουλίες και οι πόροι κατευθύνονται προς την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, δημιουργώντας ένα συνεκτικό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση έργων (Nylehn, 1996; Poister and Streib, 2005; T. H. Poister, 2010; Bell, 2013; Bulkeley and Broto, 2013; Johnsen, 2016; Bryson, 2017; GÜREL, 2017; Hintea, 2019; Persson, 2019; Bert, 2020; City of Dover NH, 2020; Siti-Nabiha, 2021; Akola, 2022).

2. Βελτίωση της λήψης αποφάσεων και της διακυβέρνησης

Πλαίσιο για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων: Ένα στρατηγικό σχέδιο παρέχει μια δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ευθυγραμμίζει τις καθημερινές ενέργειες με ευρύτερους στόχους, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο της στον Οργανισμό (Naschold and Daley, 1999; Halla, 2007; Pawłowski, 2007; Manaf, 2009; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; Agarwal, 2012; Chourabi, 2012; Galindo, 2014;

Johnsen, 2015, 2022; Suarez, 2016; Mohammadian, 2017; Benjamin *et al.*, 2018; Sengers, 2019; Habila, 2021; Z. A. Zanudin K, Ngah, I, Misnan, S. H, Bidin, 2022; Alexandropoulou, 2023; Kamkankaew, 2023; Mollenhauer, 2024).

Διαφανής Διακυβέρνηση και Λογοδοσία: Προωθεί την ηθική διακυβέρνηση και τη διαφάνεια, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι υπεύθυνοι και εργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων με διαφανείς διαδικασίες αλλά και παρέχουν ακριβή λογοδοσία για τις πράξεις τους (Morphet, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Sztando, 2013b; Ioppolo, 2016; Western Cape Government, 2020; Lu, 2021; Alexandropoulou, 2023).

Ηγεσία και υπευθυνότητα: Καθιερώνει σαφείς ρόλους ηγεσίας και ευθύνης για την προώθηση της εφαρμογής και την παρακολούθηση της προόδου εντός του Οργανισμού (Dixon, 2013; Benbrahim, 2018; City of Dover NH, 2020; Johnsen, 2022; Litt, 2022; Linina, 2023).

Πλαίσιο για Αποτελεσματική Λήψη Αποφάσεων: Το Στρατηγικό Σχέδιο παρέχει μια δομή για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και βοηθά στην ιεράρχηση πρωτοβουλιών που θα υλοποιήσουν τους στόχους του (Naschold and Daley, 1999; Pawłowski, 2007; Manaf, 2009; Agarwal, 2012; Chourabi, 2012; Galindo, 2014; Mohammadian, 2017; Benjamin *et al.*, 2018; Zanudin *et al.*, 2022; Kamkankaew, 2023; Mollenhauer, 2024).

Καλύτερη Λήψη Αποφάσεων και Διακυβέρνηση: Οι βελτιωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τα πλαίσια διακυβέρνησης βοηθούν τους Οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις προκλήσεις, ενισχύοντας την υπευθυνότητα και την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού (ACS, 1985; Nylehn, 1996; Beckett-Camarata, 2005; Pawłowski, 2007; Brnjac, Stošić, and Dejan, 2008; Lu, 2010; Bryson, 2011; Nieboer, 2011; Pacione, 2013; Maleka, 2014b; Norhidayah *et al.*, 2015; ěhoř, 2015; Van Ravensway and Hamlin, 2015; Biswas, 2016; Mohammadian, 2017; Abdel-Basset, 2018; Hintea, 2019; Johnsen, 2019; Silvestrov, 2019; Wälitalo, 2020; Hawkins, 2021; Litt, 2022; Cusi, 2023; Kainz, 2023; Linina, 2023).

3. Διαχείριση πόρων και αποτελεσματικότητα

Βέλτιστη κατανομή πόρων: Τα στρατηγικά σχέδια καθοδηγούν τον τρόπο κατανομής των πόρων, τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και δίνοντας προτεραιότητα σε τομείς με μεγάλο αντίκτυπο στην λειτουργία και την

ανάπτυξη του Οργανισμού (Mintzberg, 1994; Naschold and Daley, 1999; Isoraite, 2005; Leskinen, 2006; Smith, 2006; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; J. M. Bryson, 2010; EETAA AE, 2011; Agarwal, 2012; Neirotti, 2014; Johnsen, 2015, 2016; Kroukamp and Cloete, 2018; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Benzaghta, 2021; Lu, 2021; Λεοντακιανάκου, 2022; Kamkankaew, 2023; Norman, 2023; Puyt, 2023).

Οικονομική βιωσιμότητα: Εξασφαλίζει ότι ο δήμος παραμένει οικονομικά βιώσιμος ευθυγραμμίζοντας τις δημοσιονομικές αποφάσεις με μακροπρόθεσμους στόχους (Kipkorir, 2013; Marsh, 2013; Sivaev, 2015; Council Of Mackay, 2023).

Αποτελεσματική κατανομή πόρων: Το Στρατηγικό Σχέδιο καθοδηγεί τον τρόπο κατανομής των πόρων για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Με τον καθορισμό προτεραιοτήτων, διασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των πόρων, αποφεύγοντας τη σπατάλη και εξασφαλίζοντας ότι οι επενδύσεις κατευθύνονται προς τα πιο κρίσιμα έργα, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Οργανισμού (Mintzberg, 1994; Naschold and Daley, 1999; Godet, 2000; Delmar, 2003; Isoraite, 2005; Smith, 2006; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; J. M. Bryson, 2010; Agarwal, 2012; Kipkorir, 2013; Neirotti, 2014; Allison and Kaye, 2015; Johnsen, 2016; City of Dover NH, 2020 Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Benzaghta, 2021; Kamkankaew, 2023; Puyt, 2023).

4. Παρακολούθηση απόδοσης και προσαρμοστικότητα

Παρακολούθηση προόδου και προσαρμογή πορείας: Δημιουργούνται μηχανισμούς για την παρακολούθηση της απόδοσης και της προόδου προς τους στρατηγικούς στόχους, επιτρέποντας προσαρμογές όπου απαιτείται (Nylehn, 1996; McKay, 2001; Magretta, 2002; Poister and Streib, 2005; Chermack, 2007; Pawłowski, 2007; Dixon, 2013; Pacione, 2013; IGLESIAS, 2015; Zakaria, 2016; Guyadeen, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Sengers, 2019; Evans, 2021; Habila, 2021; Longsheng, 2022; Singh, 2023; Zakari, 2023).

Ευελιξία στην εκτέλεση: Διασφαλίζει ότι οι λειτουργίες του δήμου είναι προσαρμόσιμες στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, με ικανότητα ανταπόκρισης σε νέες προκλήσεις ή ευκαιρίες (ACS, 1985; Nylehn, 1996; McKay, 2001; Magretta, 2002; Poister and Streib, 2005; Chermack, 2007; Pawłowski, 2007; IGLESIAS, 2015; Biswas, 2016; Zakaria, 2016;

Njoh, 2017; Fachrudin *et al.*, 2019; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Evans, 2021; Johnsen, 2022).

Μέτρηση απόδοσης και λογοδοσία: Το Στρατηγικό Σχέδιο καθορίζει μετρήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης, επιτρέποντας προσαρμογές και βελτιώσεις (Nylehn, 1996; McKay, 2001; Magretta, 2002; Poister and Streib, 2005; Chermack, 2007; Pawłowski, 2007; IGLESIAS, 2015; Zakaria, 2016; Fachrudin *et al.*, 2019; Evans, 2021).

5. Ενίσχυση της Παροχής Υπηρεσιών και της Δημόσιας Αξίας

Βελτιωμένες δημόσιες υπηρεσίες: Το Στρατηγικό Σχέδιο βελτιώνει την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών ευθυγραμμίζοντάς τες με τις ανάγκες των πολιτών, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι κατευθύνονται εκεί που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο (Rider, 1983; McGill, 1988; Henry, 2006; Leskinen, 2006; Chermack, 2007; Pawłowski, 2007; T. H. Poister, 2010; Sztando, 2013a; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Zakaria, 2016; Hintea, 2019; Hermanson, 2020; Benzaghta, 2021; Akola, 2022; Linina, 2023; Norman, 2023).

Εστίαση στις δημόσιες ανάγκες: Το σχέδιο διασφαλίζει ότι οι υπηρεσίες του δήμου αντανακλούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του κοινού, ενισχύοντας την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη (Godet, 2000; Vaitkevičius, Savanevičiene and Merkys, 2006; Sztando, 2013b; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Linina, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

Βελτιωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες: Το σχέδιο βελτιώνει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών ευθυγραμμίζοντάς τες με τις ανάγκες και τις στρατηγικές προτεραιότητες της κοινότητας (Rider, 1983; McGill, 1988; Henry, 2006; Chermack, 2007; Pawłowski, 2007; Sztando, 2013a; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Zakaria, 2016; GÜREL, 2017; Akola, 2022).

Παροχή Υπηρεσιών και Δημιουργία Δημόσιας Αξίας: Τα στρατηγικά προγράμματα βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών και τη δημιουργία δημόσιας αξίας μέσω της ευθυγράμμισης των λειτουργιών με τις ανάγκες της κοινότητας. Οι ενισχυμένες διαδικασίες και η αποτελεσματική διαχείριση πόρων εξασφαλίζουν ότι οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πολιτών, ενδυναμώνοντας τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του Οργανισμού και της κοινωνίας (McGill, 1988; Poister and Streib, 2005; Halla, 2007; Dawes, 2008; Alawadhi, 2012; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Valdés, 2012; Kipkorir, 2013; Porse, 2013; Sztando, 2013b, 2013a; Biswas, 2016;

Kroukamp and Cloete, 2018; Maguire, 2019; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Western Cape Government, 2020; Kozuch, 2022; Linina, 2023; Puyt, 2023).

6. Συμμετοχή και Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Συμμετοχή των Ενδιαφερομένων στον Σχεδιασμό: Τα στρατηγικά σχέδια εμπλέκουν βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με το όραμα της κοινότητας και ενισχύοντας τη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα του δήμου (Nylehn, 1996; Terstegen and Willemsen, 2005; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; Valdés, 2012; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016, 2019; GÜREL, 2017; Hofman, 2018; Jacobsen, 2020; Poza-Vilches, 2020; Siti-Nabiha, 2021).

Προώθηση της συμμετοχής του κοινού: Η συμμετοχή του κοινού διασφαλίζει ότι οι φωνές των πολιτών ακούγονται στη διαδικασία σχεδιασμού, υποχρεώνοντας αλλά και βοηθώντας τον δήμο να ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες τους (Nylehn, 1996; Terstegen and Willemsen, 2005; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Valdés, 2012; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Ioppolo, 2016; GÜREL, 2017; Hofman, 2018; Eneqvist, 2021; Siti-Nabiha, 2021; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Συνεργατική διακυβέρνηση: Η συνεργασία μεταξύ τμημάτων, κοινοτικών ομάδων και εξωτερικών ενδιαφερομένων διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές είναι ολοκληρωμένες και υποστηρίζονται ευρέως (Nylehn, 1996; Firmino, 2005; Terstegen and Willemsen, 2005; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Valdés, 2012; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Banihabib, 2016; GÜREL, 2017; Hofman, 2018; Johnsen, 2019; Jacobsen, 2020; Siti-Nabiha, 2021).

Συμμετοχή των Ενδιαφερομένων στον Σχεδιασμό: Τα Στρατηγικά Σχέδια εμπλέκουν βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία σχεδιασμού, διασφαλίζοντας ευρεία υποστήριξη και ευθυγράμμιση με το όραμα της κοινότητας (Nylehn, 1996; Terstegen and Willemsen, 2005; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Valdés, 2012; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; GÜREL, 2017; Hofman, 2018; Siti-Nabiha, 2021).

Αυξημένη δέσμευση και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη: Η συμμετοχή των βασικών ενδιαφερομένων φορέων ενδυναμώνει τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων του Οργανισμού και των εξωτερικών εταίρων, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις κοινές στρατηγικές προτεραιότητες. Αυτός ο συντονισμός επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση προκλήσεων και τη βελτίωση των υπηρεσιών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη

και τη δέσμευση των ενδιαφερομένων (Mintzberg, 1994; Naschold and Daley, 1999; Nancy Borrie, 2005; Poister and Streib, 2005; J. M. Bryson, 2010; Kapucu, 2010; Poister, Pitts and Edwards, 2010; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016, 2019; Magnani, 2017; Sengers, 2019; Eneqvist, 2021; Zanutin et al., 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Jamaluddin, 2023; Urs et al., 2023).

7. Σχεδιασμός βάσει δεδομένων και βάσει στοιχείων

Ενημέρωση από δεδομένα και ανάλυση: Τα στρατηγικά σχέδια βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων, χρησιμοποιώντας μελέτες και ερευνητικά εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT, αλλά και αξιολογήσεις του περιβάλλοντός μέσα στο οποίο εντάσσεται ο Οργανισμός, για να καθοδηγούν τις αποφάσεις και να ευθυγραμμίζουν τους πόρους με τις ευκαιρίες (McKay, 2001; Poister and Streib, 2005; Sanneh, 2011; Bakimath, 2012; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Sammut and Galea, 2015; Aich, 2016; Sutrisno, 2016; Habila, 2017; Njoh, 2017; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Tawiah, 2023).

Λήψη αποφάσεων με βάση στοιχεία: Τα δεδομένα και τα στοιχεία χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση των αποφάσεων, καθιστώντας τις στρατηγικές πιο αποτελεσματικές και μειώνοντας τους κινδύνους (Levytska *et al.*, 2020; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Hawkins, 2021; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023).

Συνεχής παρακολούθηση δεδομένων και απόδοσης: Οι μετρήσεις δεδομένων και απόδοσης βοηθούν στην παρακολούθηση της προόδου και διασφαλίζουν ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται αποτελεσματικά. Επίσης καταδεικνύουν τους τομείς του σχεδίου που παρουσιάζουν καθυστερήσεις ή και αδυναμία στην υλοποίηση τους προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του σχεδίου (McKay, 2001; Poister and Streib, 2005; Sanneh, 2011; Bakimath, 2012; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018).

8. Ενθάρρυνση της Καινοτομίας και της Συνεχούς Βελτίωσης

Προώθηση της Καινοτομίας: Ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, προκειμένου ο Οργανισμός να διερευνήσει νέες λύσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των λειτουργιών του (Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Bakimath, 2012; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Levytska *et al.*, 2020; Litt, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Singh, 2023).

Μάθηση και προσαρμογή: Τα στρατηγικά σχέδια δίνουν έμφαση στη μάθηση από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, προσαρμόζοντας το σχέδιο για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων με την πάροδο του χρόνου (Green, 1990; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Morphet, 2011; Bakimath, 2012; SALGA, 2016; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Siti-Nabiha, 2021; SECKIN and OZDIL, 2022).

Προσαρμοστικότητα στην Αλλαγή: Το σχέδιο διασφαλίζει ότι ο δήμος παραμένει ευέλικτος και μπορεί να προσαρμοστεί σε αλλαγές στο περιβάλλον ή απρόβλεπτες περιστάσεις (Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Bakimath, 2012; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Njoh, 2017; Nerantzidis, 2020; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; SECKIN and OZDIL, 2022).

Ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα και οικονομική ανάπτυξη: Τα στρατηγικά προγράμματα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα του Οργανισμού και συμβάλλουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη, προσφέροντας ένα πλαίσιο για τη διαχείριση πόρων και την υποστήριξη πρωτοβουλιών που ευνοούν την καινοτομία και τη βιωσιμότητα (Green, 1990; Naschold and Daley, 1999; Helms, 2010; OECD, 2011; Sanneh, 2011; Řehoř, 2015; GÜREL, 2017; Levytska et al., 2020; Bondar, 2022; Zakari, 2023).

9. Επικοινωνία και Διαφάνεια

Σαφής ανακοίνωση της στρατηγικής: Το σχέδιο παρέχει ένα σαφές πλαίσιο επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι κατανοούν τους στόχους του Οργανισμού και πώς θα επιτευχθούν (Richards, 1979; Naschold and Daley, 1999; Magretta, 2002; Marsh, 2013; Suarez, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Suwa, 2019; Bert, 2020; City of Dover NH, 2020; Benzaghta, 2021; Eneqvist, 2021; Cusi, 2023; Singh, 2023; Zakari, 2023).

Οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω της διαφάνειας: Η διαφάνεια στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ της κοινότητας και των ενδιαφερομένων (Naschold and Daley, 1999; Magretta, 2002; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Suarez, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Suwa, 2019; Bert, 2020; Benzaghta, 2021; Alexandropoulou, 2023; Cusi, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

2.5.3 Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης κατά την εφαρμογή Στρατηγικών Προγραμμάτων;

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Τοπικές Αυτοδιοικήσεις Κατά την Εφαρμογή Στρατηγικών Προγραμμάτων είναι:

Συμμετοχή των ενδιαφερομένων και διαχείριση προσδοκιών: Δυσκολία στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και στη διατήρηση της δέσμευσής τους σε όλη τη διαδικασία (McKay, 2001; Angela, 2009; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011; Valdés, 2012; Porse, 2013; Sztando, 2013a; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Řehoř, 2015; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016, 2019; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; El-Kassem, 2018; Guyadeen, 2018; Sengers, 2019; Hawkins, 2021; Council Of Mackay, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Περιορισμοί πόρων και οικονομικές προκλήσεις: Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και η ελλιπής χρηματοδότηση καθιστούν δύσκολη την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων (Rondinelli, 1989; Naschold and Daley, 1999; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Angela, 2009; Manaf, 2009; Morphet, 2011; Nam, 2011; Agarwal, 2012; Dixon, 2013; Kipkorir, 2013; Benbrahim, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Johnsen, 2022; Longsheng, 2022; Zanudin, 2022; Birchall, 2023; Kainz, 2023; Zakari, 2023).

Αντίσταση στην Αλλαγή: Αντίσταση στην οργανωτική αλλαγή, ιδιαίτερα από ενδιαφερόμενους φορείς ή τμήματα εντός του Οργανισμού (Henry, 2006; Kapucu, 2010; Nieboer, 2011; Kipkorir, 2013; Mišanková, 2014; Allison and Kaye, 2015; SALGA, 2016; GÜREL, 2017; Mohammadian, 2017; Abdel-Basset, 2018; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Jacobsen, 2020; Zanudin, 2021; Priyanka, 2022; Council Of Mackay, 2023; Puyt, 2023).

Πολυπλοκότητα συντονισμού και υλοποίησης: Προκλήσεις στον συντονισμό των ενεργειών μεταξύ τμημάτων και άλλων επιπέδων διακυβέρνησης και δυσκολίες στην προσαρμογή των στρατηγικών σε συγκεκριμένα πλαίσια (Nylehn, 1996; Boyd, 1998; Naschold and Daley, 1999; Schmitter, 2002; Meier, 2006; Kapucu, 2010; Bryson, 2011; Morphet, 2011; Sztando, 2013a; Thuo and Katuse, 2013; Galindo, 2014; Norhidayah *et al.*, 2015; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; T.

Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Bonnett, 2022; Reinekoski, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Kamkankaew, 2023; Linina, 2023).

Πολιτικές και γραφειοκρατικές προκλήσεις: Διαχείριση πολιτικών φορέων, γραφειοκρατικών εμποδίων και επιθυμίες εξυπηρέτησης βραχυπρόθεσμων πολιτικών συμφερόντων, ειδικά στο πλαίσιο του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να προκαλέσουν πολυσύνθετα προβλήματα κατά την εφαρμογή των σχεδίων που πολλές φορές έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία εφαρμογής τους (Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Ward, 1993; Naschold and Daley, 1999; Nancy Borrie, 2005; Gilbert, 2013; da Cruz, 2014; Amoatey and Hayibor, 2017; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Lu, 2021; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; ELSA, 2022; Kozuch, 2022; Zanutin *et al.*, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Nuh, 2023).

Μέτρηση της επιτυχίας και του αντίκτυπου: Δυσκολία στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των Στρατηγικών Προγραμμάτων και στον προσδιορισμό του μακροπρόθεσμου αντίκτυπού τους στον οργανισμό ή την κοινότητα (Glaister, 1999; Chermack, 2007; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; T. H. Poister, 2010; Kajanus *et al.*, 2012; Sztando, 2013a; Van Ravensway and Hamlin, 2015; Biswas, 2016; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Guyadeen, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019).

Προσαρμογή σε Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον: Η ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές, συχνά με περιορισμένους πόρους ή εργαλεία σχεδιασμού (Armstrong, 1983; Naschold and Daley, 1999; Bradfield *et al.*, 2005; Sanneh, 2011; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Galindo, 2014; Allison and Kaye, 2015; Banihabib, 2016; GÜREL, 2017; Benbrahim, 2018; Guyadeen, 2018; Johnsen, 2019; Sengers, 2019; Alexandropoulou, 2023; Nuh, 2023; Puyt, 2023).

Ηγεσία και Ανάπτυξη Ικανοτήτων: Έλλειψη ηγεσίας και ανάγκη ανάπτυξης ικανοτήτων για τη διασφάλιση της επιτυχούς υλοποίησης των Στρατηγικών Προγραμμάτων (Naschold and Daley, 1999; Isoraite, 2005; Poister and Streib, 2005; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; IGLESIAS, 2015; Psomas, 2017; Rylkova, 2017; Kroukamp and Cloete, 2018; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Cardillo, 2021; Eneqvist, 2021).

2.5.4 Πώς μπορεί η συμμετοχή των πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων να ενισχύσει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης;

1. Ενίσχυση της Συμμετοχικότητας και της Εκπροσώπησης

Διασφάλιση της εκπροσώπησης των αναγκών της κοινότητας: Η συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων διασφαλίζει ότι τα στρατηγικά σχέδια αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες, ανησυχίες και προτεραιότητες της κοινότητας. Αυτό οδηγεί σε πιο περιεκτικό και σχετικό στρατηγικό σχεδιασμό (Naschold and Daley, 1999; Nedovic-Budic, 2004; Beckett-Camarata, 2005; Firmino, 2005; Isoraite, 2005; Terstegen and Willemsen, 2005; Leskinen, 2006; Meier, 2006; Pawłowski, 2007; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Helms, 2010; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; EETAA AE, 2011; Kipkorir, 2013; da Cruz, 2014; Galindo, 2014; Johnsen, 2015, 2019; Robert H Beach, 2015; Aich, 2016; Suarez, 2016; Kim, 2017; Magnani, 2017; Pandya, 2017; Abdel-Basset, 2018; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; El-Kassem, 2018; Hasan, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Hintea, 2019; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Persson, 2019; Suwa, 2019; City of Dover NH, 2020; Jacobsen, 2020; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Western Cape Government, 2020; Benzaghta, 2021; Cardillo, 2021; Evans, 2021; Habila, 2021; Kallali *et al.*, 2021; Lu, 2021; Longsheng, 2022; Retnandari, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Zanudin, 2022; Alexandropoulou, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Kamkankaew, 2023; Linina, 2023; Puyt, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Tawiah, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Πλουραλισμός για καλύτερα αποτελέσματα: Η συμμετοχή διαφορετικών ομάδων φέρνει πολλαπλές προοπτικές απόψεις και οράματα, αυξάνοντας την ποιότητα και τη συνεκτικότητα του στρατηγικού σχεδίου (Armstrong, 1983; Rondinelli, 1989; Green, 1990; Ward, 1993; Mintzberg, 1994; Nylehn, 1996; Glaister, 1999; McKay, 2001; Delmar, 2003; Bradfield *et al.*, 2005; Poister and Streib, 2005; Schilling, 2008; Angela, 2009; Kapucu, 2010; Bakimath, 2012; Tyler, 2012; Bell, 2013; Gilbert, 2013; Porse, 2013; Sztando, 2013a, 2017; Allison and Kaye, 2015; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Řehoř, 2015; Johnsen, 2016, 2022; Bryson, 2017; Njoh, 2017; Maguire, 2019; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021;

Siti-Nabiha, 2021; Wretling, 2021; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; ELSA, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Birchall, 2023; Kainz, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Urs *et al.*, 2023; Zakari, 2023).

2. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης, νομιμότητας και λογοδοσίας

Αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού: Η συμμετοχή των πολιτών ενισχύει τη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του κοινού στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και τη νομιμότητα (Richards, 1979; Rider, 1983; Naschold and Daley, 1999; Poister and Streib, 2005; Brnjias, Stošić, and Dejan, 2008; T. H. Poister, 2010; OECD, 2011; Dixon, 2013; Kipkorir, 2013; Johnsen, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Van Ravensway and Hamlin, 2015; SALGA, 2016; Magnani, 2017; Abdel-Basset, 2018; Benjamin *et al.*, 2018; Department of Housing and Government, 2019; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Bert, 2020; Catriona Ridel Associates, 2020; Nerantzidis, 2020; Western Cape Government, 2020; Wälitalo, 2020; Eneqvist, 2021; Evans, 2021; Kallali *et al.*, 2021; Akola, 2022; Retnandari, 2022; Nuh, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Zakari, 2023; Mollenhauer, 2024).

Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας: Η δημόσια συμμετοχή διασφαλίζει τη διαφάνεια, καθιστώντας τις ηγεσίες των Οργανισμών πιο υπεύθυνες για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους (Richards, 1979; Armstrong, 1983; McGill, 1988; Naschold and Daley, 1999; Young, 2003; Terstegen and Willemsen, 2005; Brnjias, Stošić, and Dejan, 2008; T. H. Poister, 2010; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Johnsen, 2015, 2022; SALGA, 2016; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Livingston, 2017; Pandya, 2017; Psomas, 2017; Fachrudin *et al.*, 2019; Nerantzidis, 2020; Poza-Vilches, 2020; Western Cape Government, 2020; Wälitalo, 2020; Eneqvist, 2021; Evans, 2021; Akola, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Cusi, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023, 2023; Puyt, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023, 2023; Mollenhauer, 2024).

3. Βελτίωση της Ποιότητας Λήψης Αποφάσεων και Προγραμματισμού

Ενημερωμένη Λήψη Αποφάσεων: Οι γνώσεις των πολιτών και των ενδιαφερομένων συμβάλλουν ώστε τα στρατηγικά σχέδια να είναι πιο ενημερωμένα και να ανταποκρίνονται στις τοπικές συνθήκες (Godet, 2000; Boyne, 2001; Henry, 2006; Brnjias, Stošić, and Dejan,

2008; Carus, 2010; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; Milanovic, 2010; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Bryson, 2011; EETAA AE, 2011; Chourabi, 2012; Kajanus *et al.*, 2012; Dixon, 2013; Pacione, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Sammut and Galea, 2015; Řehoř, 2015; Banihabib, 2016; Bell and Rochford, 2016; Johnsen, 2016; Abdel-Basset, 2018; Guyadeen, 2018; Hofman, 2018; Santhia, 2018; David, Creek and David, 2019; Bert, 2020; City of Dover NH, 2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Benzaghta, 2021; Lu, 2021; Sokolova, 2021; Bonnett, 2022; Kozuch, 2022; Litt, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Zanutin, 2022; Zanutin *et al.*, 2022; Alexandropoulou, 2023; Puyt, 2023; Urs *et al.*, 2023; Zakari, 2023).

Αντιμετώπιση πραγματικών ανησυχιών: Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων βοηθά τις τοπικές κυβερνήσεις να εντοπίσουν και να ιεραρχήσουν τα πραγματικά ζητήματα, οδηγώντας σε πιο αποτελεσματικές λύσεις (Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Schmitter, 2002; Beckett-Camarata, 2005; Leskinen, 2006; Halla, 2007; Bryson, 2011; EETAA AE, 2011; Mišanková, 2014; Sivaev, 2015; Tuncay, 2015; Banihabib, 2016; Johnsen, 2016; Habila, 2017; Abdel-Basset, 2018; Benbrahim, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Karyono, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Sengers, 2019; Benzaghta, 2021; Hawkins, 2021; Siti-Nabiha, 2021; Linina, 2023; Urs *et al.*, 2023).

4. Ενίσχυση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης

Οικοδόμηση αίσθησης ιδιοκτησίας: Η δέσμευση των ενδιαφερομένων καλλιεργεί το αίσθημα ιδιοκτησίας του σχεδίου, διασφαλίζοντας ισχυρότερη υποστήριξη και δέσμευση για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδίου (Green, 1990; Naschold and Daley, 1999; Boyne, 2001; Magretta, 2002; Pawłowski, 2007; Angela, 2009; Manaf, 2009; Kapucu, 2010; Lu, 2010; Bell, 2013; Sztando, 2013a; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Řehoř, 2015; Johnsen, 2016, 2016; Bryson, 2017; Government Office of Science, 2017; Magnani, 2017; Mohammadian, 2017; Rylkova, 2017; Abdel-Basset, 2018; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; El-Kassem, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; David, Creek and David, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Sengers, 2019; Silvestrov, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Levytska *et al.*, 2020; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; Wretling, 2021; Kozuch, 2022; Birchall, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Norman, 2023; Urs *et al.*, 2023)

Ενθάρρυνση της Συλλογικής Υπευθυνότητας: Η ευρεία συμμετοχή ενθαρρύνει την κοινή ευθύνη που οδηγεί στην πιο ενεργή προσπάθεια για τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδίου (Richards, 1979; Nylehn, 1996; Naschold and Daley, 1999; Bradfield *et al.*, 2005; Poister and Streib, 2005; OECD, 2011; Dixon, 2013; Amoatey and Hayibor, 2017; Hofman, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Sengers, 2019; Catriona Ridel Associates, 2020; Poza-Vilches, 2020; Western Cape Government, 2020; Evans, 2021; Kallali *et al.*, 2021; KOVTUN, 2021; Krawchenko, 2021; Siti-Nabiha, 2021; Bonnett, 2022; Retnandari, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Council Of Mackay, 2023; Norman, 2023; Reeves, Van Der Veeken, and Chin, 2023; Urs *et al.*, 2023; Mollenhauer, 2024).

5. Ενίσχυση της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας

Προσαρμογή σε τοπικά πλαίσια: Η δημόσια συνεισφορά διασφαλίζει ότι τα στρατηγικά σχέδια είναι προσαρμόσιμα στις τοπικές συνθήκες, καθιστώντας τα πιο ανθεκτικά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες (Armstrong, 1983; Boyd, 1998; Glaister, 1999; McKay, 2001; Firmino, 2005; Poister and Streib, 2005; Terstegen and Willemsen, 2005; Vaitkevičius, Savanevičiene and Merkys, 2006; Pawłowski, 2007; Rabin, 2007; Agarwal, 2012; Bakimath, 2012; Galindo, 2014; Cropley, 2015; IGLESIAS, 2015; Hinrichs and Forbus, 2016; Porta-Sancho, 2016; Nazarko, 2017; Abdel-Basset, 2018; David, Creek and David, 2019; Department of Housing and Government, 2019; Maguire, 2019; Phadernrod, 2019; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Hawkins, 2021; Krawchenko, 2021; Akola, 2022; Bondar, 2022; Litt, 2022; Longsheng, 2022; Jamaluddin, 2023; Kainz, 2023; Linina, 2023).

Αντιμετώπιση μακροπρόθεσμων προκλήσεων: Οι πολίτες παρέχουν πληροφορίες για μακροπρόθεσμα ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, κάνοντας τα σχέδια πιο εστιασμένα στο μέλλον και ανθεκτικά (Carus, 2010; J. M. Bryson, 2010; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; LGA, 2013; Galindo, 2014; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Tuncay, 2015; Aich, 2016; Igliński, 2016; Porta-Sancho, 2016; Suarez, 2016; Benbrahim, 2018; Santhia, 2018; Kallali *et al.*, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Bonnett, 2022; Reinekoski, 2022; Barisa, 2023).

6. Προώθηση της Συνεργασίας

Προώθηση της συνεργασίας σε όλους τους τομείς: Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και των ΜΚΟ, ενισχύει τη διαδικασία σχεδιασμού (Mintzberg, 1994; Firmino, 2005; Nancy Borrie, 2005; Morphet, 2011; Sanneh, 2011; Valdés, 2012; Sztando, 2013b; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Řehoř, 2015; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016, 2019; GÜREL, 2017; Magnani, 2017; El-Kassem, 2018; Sengers, 2019; Benzaghta, 2021; Sokolova, 2021; Bondar, 2022; Zanudin *et al.*, 2022).

Ενθάρρυνση ευρείας δέσμευσης: Η ευρεία συμμετοχή των πολιτών ενθαρρύνει τη συνεργασία και μειώνει τις συγκρούσεις, διασφαλίζοντας μια πιο αρμονική διαδικασία σχεδιασμού (Rider, 1983; ACS, 1985; Naschold and Daley, 1999; McKay, 2001; Delmar, 2003; Rabin, 2007; Schilling, 2008; Lu, 2010; Sanneh, 2011; Marsh, 2013; Robert H Beach, 2015; Johnsen, 2016; Government Office of Science, 2017; Phadermrod, 2019; Siti-Nabiha, 2021; Bondar, 2022; Zanudin *et al.*, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023).

2.5.5 Ποιος είναι ο ρόλος της τεχνολογίας στην υποστήριξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1. Συλλογή, ανάλυση και οπτικοποίηση δεδομένων

Ενεργοποίηση λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων: Η τεχνολογία διευκολύνει τη συλλογή, ανάλυση και οπτικοποίηση δεδομένων, επιτρέποντας στους δήμους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να παρακολουθούν την πρόοδο στα στρατηγικά σχέδια. Τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS) και η ανάλυση δεδομένων είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως για το σκοπό αυτό (Armstrong, 1983; McGill, 1988; Schmitter, 2002; Bradfield *et al.*, 2005; Isoraite, 2005; Brnjac, Stojić, and Dejan, 2008; Manaf, 2009; T. H. Poister, 2010; Bryson, 2011; Dixon, 2013; LGA, 2013; Porse, 2013; Allison and Kaye, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Van Ravensway and Hamlin, 2015; Aich, 2016; Banihabib, 2016; Igliński, 2016; Porta-Sancho, 2016; SALGA, 2016; Government Office of Science, 2017; Habila, 2017, 2021; Livingston, 2017; Nazarko, 2017; Njoh, 2017; Sztando, 2017; Fachrudin *et al.*, 2019; Silvestrov, 2019; City of Dover NH, 2020; Western

Cape Government, 2020; Sokolova, 2021; Bondar, 2022; Kozuch, 2022; Longsheng, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Kainz, 2023).)

Χωρικός Σχεδιασμός και GIS: Τα εργαλεία GIS παρέχουν ανάλυση χωρικών δεδομένων και βοηθούν τους δήμους στον σχεδιασμό χρήσης γης, την ανάπτυξη υποδομών και τις περιβαλλοντικές εκτιμήσεις (Bradfield *et al.*, 2005; Pawłowski, 2007; Gilbert, 2013; LGA, 2013; Pacione, 2013; Mišanková, 2014; Aich, 2016; Banihabib, 2016; Comino, 2016; Igliński, 2016; Ioppolo, 2016; Porta-Sancho, 2016; Habila, 2017, 2021; Nazarko, 2017; Njoh, 2017; Sztando, 2017; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Department of Housing and Government, 2019; Western Cape Government, 2020; Benzaghta, 2021; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Cusi, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Norman, 2023).

Μοντελοποίηση και Πρόβλεψη Σεναρίων: Εργαλεία όπως τα μοντέλα προσομοίωσης βοηθούν τους δήμους να προβλέψουν τις επιπτώσεις διαφόρων σεναρίων σχεδιασμού, βοηθώντας στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων (Naschold and Daley, 1999; Bryson, 2011; LGA, 2013; Robert H Beach, 2015; SALGA, 2016; Government Office of Science, 2017; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Benjamin *et al.*, 2018; Silvestrov, 2019; Levytska *et al.*, 2020; Bondar, 2022; Retnandari, 2022; Barisa, 2023; Kainz, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023).

2. Υποστήριξη της δέσμευσης και της διαφάνειας των πολιτών

Διευκόλυνση της Συμμετοχής των πολιτών: Η τεχνολογία υποστηρίζει τη συμμετοχή των πολιτών στον στρατηγικό σχεδιασμό παρέχοντας πλατφόρμες εμπλοκής, όπως ηλεκτρονικά συστήματα ανατροφοδότησης, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και εικονικές δημόσιες συναντήσεις. Αυτό ενισχύει τη διαφάνεια και οικοδομεί εμπιστοσύνη (Morphet, 2011; Alawadhi, 2012; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; LGA, 2013; Allison and Kaye, 2015; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Tuncay, 2015; SALGA, 2016; Livingston, 2017; City of Dover NH, 2020; Western Cape Government, 2020; Bondar, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Cusi, 2023; Kamkankaew, 2023; Urs *et al.*, 2023; Yusuf, 2023).

Προώθηση της διαφάνειας: Οι ψηφιακές πλατφόρμες επιτρέπουν στους δήμους να μοιράζονται πληροφορίες με το κοινό και να βελτιώνουν τη λογοδοσία στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Schmitter, 2002; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; T. H. Poister, 2010; Bryson, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Tuncay, 2015; Ioppolo, 2016; Fachrudin *et al.*, 2019; Karyono, 2019; City of Dover NH, 2020; Bondar, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Urs *et al.*, 2023).

3. Βελτίωση της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας

Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων: Η τεχνολογία παρέχει πλατφόρμες που διευκολύνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων, ενδιαφερομένων και εξωτερικών εταίρων, βελτιώνοντας τον συντονισμό στις προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού (Naschold and Daley, 1999; Schmitter, 2002; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; Bryson, 2011; Morphet, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Tuncay, 2015; SALGA, 2016; Habila, 2017; Silvestrov, 2019; Bondar, 2022; Zanudin, 2022; Urs *et al.*, 2023; Yakubu Yusuf *et al.*, 2023).

Εξορθολογισμός των δημοτικών λειτουργιών: Η τεχνολογία βοηθά στην ενοποίηση εσωτερικών συστημάτων (π.χ. Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, Οικονομικής Διαχείρισης) και ενισχύει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μειώνοντας τις διπλές προσπάθειες και βελτιώνοντας τη διαχείριση δεδομένων (ACS, 1985; Naschold and Daley, 1999; Morphet, 2011; Chourabi, 2012; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Neirotti, 2014; Allison and Kaye, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Tuncay, 2015; SALGA, 2016; Karyono, 2019; Western Cape Government, 2020; Bondar, 2022; Kamkankaew, 2023).

4. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Προσαρμογή

Παρακολούθηση Στρατηγικών Σχεδίων: Η τεχνολογία επιτρέπει στους Οργανισμούς να παρακολουθούν την πρόοδο των στρατηγικών σχεδίων χρησιμοποιώντας μετρήσεις απόδοσης, πίνακες εργαλείων και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Αυτό επιτρέπει έγκαιρες προσαρμογές και συνεχή βελτίωση (Mcgill, 1988; Schmitter,

2002; Isoraite, 2005; Chermack, 2007; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; Dixon, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Allison and Kaye, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Tuncay, 2015; Habila, 2017; Kroukamp and Cloete, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Western Cape Government, 2020; Bondar, 2022).

Υποστήριξη αξιολόγησης και αναφοράς: Τα ψηφιακά εργαλεία βοηθούν στη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση πολιτικών, προγραμμάτων και έργων, διευκολύνοντας την αναφορά προόδου και αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους φορείς (Chermack, 2007; Kajanus *et al.*, 2012; Bulkeley and Broto, 2013; Allison and Kaye, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Tuncay, 2015; Njoh, 2017; Kroukamp and Cloete, 2018; Levytska *et al.*, 2020; Longsheng, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Linina, 2023).

5. Αντιμετώπιση Αστικών Προκλήσεων και Κλιματική Ανθεκτικότητα

Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής: Η τεχνολογία υποστηρίζει τους Οργανισμούς να ενσωματώσουν στρατηγικές προσαρμογής, αντιμετώπισης και μετριασμού της επίπτωσης της κλιματικής αλλαγής στον στρατηγικό τους σχεδιασμό μέσω κλιματικών μοντέλων, GIS για εκτιμήσεις κινδύνου και εργαλείων για τη διαχείριση ενεργειακών συστημάτων και εκπομπών (Meier, 2006; Bulkeley and Broto, 2013; Gilbert, 2013; Porse, 2013; Guyadeen, 2018; Santhia, 2018; Sengers, 2019; Guzal-Dec, 2020; Western Cape Government, 2020; Wälitalo, 2020; Akola, 2022; Reinekoski, 2022; Zanudin *et al.*, 2022; Cusi, 2023; Kainz, 2023; Nuh, 2023).

Αστική Διαχείριση και Αειφορία: Εργαλεία όπως το GIS και τα μοντέλα αστικής προσομοίωσης σε πραγματικό χρόνο βοηθούν τους Οργανισμούς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αστική ανάπτυξη, τις υποδομές και τις περιβαλλοντικές ανησυχίες (Dawes, 2008; Manaf, 2009; OECD, 2011; Porse, 2013; Silvestrov, 2019; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Western Cape Government, 2020; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Jamaluddin, 2023; Kainz, 2023; Linina, 2023; Norman, 2023).

6. Καινοτομία και Έξυπνες Πρωτοβουλίες

Διευκόλυνση της Ανάπτυξης Έξυπνων Πόλεων: Οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των πρωτοβουλιών για έξυπνες

πόλεις, δίνοντας τη δυνατότητα στους δήμους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους και να βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών (Firmino, 2005; Alawadhi, 2012; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Neirrotti, 2014; Allison and Kaye, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; SALGA, 2016; Benjamin *et al.*, 2018; Sengers, 2019; Silvestrov, 2019; Suwa, 2019; Western Cape Government, 2020; Litt, 2022; Linina, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

Μόγλευση τεχνολογίας για την καινοτομία: Η τεχνολογία διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας στους δήμους υποστηρίζοντας την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και υποδομών όπως έξυπνα δίκτυα, λύσεις κινητικότητας και ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Rabin, 2007; Gilbert, 2013; Allison and Kaye, 2015; Cropley, 2015; Government Office of Science, 2017; Silvestrov, 2019; Wretling, 2021; Barisa, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Singh, 2023).

2.5.6 Μπορεί η μελέτη υφιστάμενων Στρατηγικών Προγραμμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό να βοηθήσει στην ανάπτυξη του σχεδίου;

1. Συμβολή στον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Ανάπτυξη

Πληροφορίες από Επιτυχημένες Στρατηγικές και Βέλτιστες Πρακτικές: Η μελέτη επιχειρησιακών προγραμμάτων που εφαρμόζονται από οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο παρέχει πολύτιμες γνώσεις για επιτυχημένες στρατηγικές, βέλτιστες πρακτικές και διδάγματα. Αυτή η γνώση μπορεί να εφαρμοστεί για τη βελτίωση του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της αποτελεσματικότητας των μελλοντικών σχεδίων (Naschold and Daley, 1999; Schmitter, 2002; Young, 2003; Halla, 2007; Pawłowski, 2007; Rabin, 2007; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Manaf, 2009; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Bryson, 2011; Morphet, 2011; EETAA AE, 2011; Bakımath, 2012; Tyler, 2012; Gilbert, 2013; LGA, 2013; Pacione, 2013; Porse, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Sztando, 2013a; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Banihabib, 2016; Johnsen, 2016, 2019; SALGA, 2016; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Department of Housing and Government, 2019; Hintea, 2019; Catriona Ridel Associates, 2020; City of Dover NH,

2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Guzal-Dec, 2020; Levytska *et al.*, 2020; Western Cape Government, 2020; Evans, 2021; KOVTUN, 2021; Litt, 2022; Barisa, 2023; Council Of Mackay, 2023; Kainz, 2023; Reeves, Van Der Veeken, and Chin, 2023).

2. Βελτίωση της Κλιματικής Αλλαγής και του Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού

Αστικός Σχεδιασμός και Σχεδιασμός για την Κλιματική Αλλαγή: Η μελέτη των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τον αστικό και περιβαλλοντικό σχεδιασμό, ειδικά στο πλαίσιο της προσαρμογής και της βιωσιμότητας στην κλιματική αλλαγή. Η κατανόηση των προκλήσεων και των επιτυχιών των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων βοηθά τους δήμους να αναπτύξουν σχέδια ανθεκτικά στο κλίμα (Ward, 1993; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Tyler, 2012; Valdés, 2012; Bulkeley and Broto, 2013; Dixon, 2013; Pacione, 2013; Banihabib, 2016; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Guyadeen, 2018; Santhia, 2018; Evans, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Jamaluddin, 2023; Kainz, 2023; Norman, 2023).

3. Μαθαίνοντας από τις προκλήσεις και τις παγίδες

Προσδιορισμός πιθανών παγίδων: Αναλύοντας τις προκλήσεις και τις αποτυχίες των Στρατηγικών Σχεδίων άλλων οργανισμών, οι δήμοι μπορούν να αποφύγουν την επανάληψη λαθών, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των στρατηγικών τους σχεδίων (Ward, 1993; Milanovic, 2010; Tyler, 2012; IGLESIAS, 2015; Sivaev, 2015; City of Dover NH, 2020; Guzal-Dec, 2020; Western Cape Government, 2020; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022).

4. Ενίσχυση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης και Παροχής Υπηρεσιών μέσω Στρατηγικής Διακυβέρνησης, Κατανομής Πόρων και Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η ενίσχυση της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης και η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για τη βιωσιμότητα και την ευημερία των τοπικών κοινοτήτων. Η μελέτη των Στρατηγικών Σχεδίων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη τοπικών οικονομικών σχεδίων, στη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών και στη διαμόρφωση στρατηγικών για επενδύσεις, επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη της αγοράς (Kovtun, 2021; Barisa, 2023; Council of Mackay, 2023). Παράλληλα, η ενίσχυση της παροχής υπηρεσιών και η βελτίωση της διακυβέρνησης επιτυγχάνονται μέσω της

κατανόησης του τρόπου με τον οποίο τα Στρατηγικά Σχέδια μπορούν να ενισχύσουν τις τοπικές κοινότητες, προωθώντας πιο εστιασμένες και αποτελεσματικές υπηρεσίες (Government of Ireland - Stationery Office, 2012; Poza-Vilches, 2020; Western Cape Government, 2020).

Τα Στρατηγικά Σχέδια που επικεντρώνονται στην τοπική οικονομική ανάπτυξη, την κατανομή πόρων και τη βιώσιμη ανάπτυξη προσφέρουν επίσης ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τους δήμους να αναπτύξουν στρατηγικές που προάγουν την τοπική οικονομική επιτυχία (Zakaria, 2016; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Hasan, 2018). Η κατανομή των πόρων παίζει σημαντικό ρόλο στη βιώσιμη ανάπτυξη, επιτρέποντας την κατεύθυνση των χρηματοδοτήσεων σε τομείς που ενισχύουν την τοπική οικονομία, όπως οι υποδομές και η επιχειρηματικότητα (Hasan, 2018).

5. Ενίσχυση της Διατομεακής και Διακυβερνητικής Συνεργασίας

Υποστήριξη της Διατομεακής Συνεργασίας: Τα Στρατηγικά Σχέδια που δίνουν έμφαση στη συνεργασία μεταξύ τομέων (π.χ. δημόσιος, ιδιωτικός και κοινοτικός) και επίπεδα διακυβέρνησης παρέχουν έναν οδικό χάρτη για την ενίσχυση των εταιρικών σχέσεων και του συντονισμού στα μελλοντικά στρατηγικά σχέδια (Morphet, 2011; Guzal-Dec, 2020; Wälitalo, 2020; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021).

6. Υποστήριξη της Καινοτομίας και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Καινοτομία και ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Η μελέτη Στρατηγικών Σχεδίων μπορεί επίσης να συμβάλει στην καινοτομία και στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μαθαίνοντας από επιτυχημένα προγράμματα σε άλλους δήμους, οι τοπικές κυβερνήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πιο αποτελεσματικά και σύγχρονα μοντέλα διακυβέρνησης (Dawes, 2008).

2.5.7 Η σύγκριση ενός υπό προετοιμασία στρατηγικού σχεδίου με ένα ήδη εφαρμοσμένο στρατηγικό σχέδιο μπορεί να αναδείξει με ποσοτικά δεδομένα τις πιθανότητες επιτυχίας του νέου σχεδίου, επιτρέποντας μια πιο αντικειμενική εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς του;

Υποστηρικτικά επιχειρήματα

Μαθαίνοντας από προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες: Η σύγκριση ενός στρατηγικού σχεδίου υπό προετοιμασία με ένα ήδη εφαρμοσμένο σχέδιο επιτρέπει στους Οργανισμούς να μάθουν από προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες. Αυτό επιτρέπει τον προσδιορισμό του τι λειτούργησε καλά και τι όχι, επιτρέποντας καλύτερες προσαρμογές και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας για το νέο σχέδιο (Rider, 1983; McGill, 1988; Ward, 1993; Nylehn, 1996; Godet, 2000; Schmitter, 2002; Delmar, 2003; Nedovic-Budic, 2004; Beckett-Camarata, 2005; Bradfield *et al.*, 2005; Meier, 2006; T. H. Poister, 2010; Nam, 2011; EETAA AE, 2011; Bakimath, 2012; Gilbert, 2013; Kipkorir, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Sztando, 2013a; Comino, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Guyadeen, 2018; Nerantzidis, 2020; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Western Cape Government, 2020; Wälitalo, 2020; Cardillo, 2021; Siti-Nabiha, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; ELSA, 2022; Kamkankaew, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Συγκριτική αξιολόγηση και εντοπισμός βέλτιστων πρακτικών: Οι συγκρίσεις στρατηγικών σχεδίων βοηθούν στη συγκριτική αξιολόγηση έναντι επιτυχημένων σχεδίων. Εντοπίζοντας βέλτιστες πρακτικές και προσαρμόζοντάς τις στο νέο πλαίσιο, οι δήμοι μπορούν να διασφαλίσουν ότι ακολουθούν αποδεδειγμένες μεθόδους και στρατηγικές που έχουν λειτουργήσει αλλού (Armstrong, 1982; Naschold and Daley, 1999; Isoraite, 2005; Chermack, 2007; J. M. Bryson, 2010; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; Bryson, 2011, 2017; Marsh, 2013; da Cruz, 2014; Allison and Kaye, 2015; Biswas, 2016; Suarez, 2016; Nazarko, 2017; Benjamin *et al.*, 2018; El-Kassem, 2018; Catriona Ridel Associates, 2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Eneqvist, 2021; Wretling, 2021; Johnsen, 2022;

Kozuch, 2022; Retnandari, 2022; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Zanudin, 2022; Council Of Mackay, 2023; Tawiah, 2023).

Βελτίωση στρατηγικής ευθυγράμμισης και συνοχής: Οι συγκρίσεις διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικοί στόχοι του νέου σχεδίου ευθυγραμμίζονται με τα υπάρχοντα πλαίσια, δημιουργώντας ένα πιο συνεκτικό σχέδιο. Τα διδάγματα από το ήδη προετοιμασμένο σχέδιο βοηθούν να διασφαλιστεί ότι το νέο σχέδιο παραμένει συνεπές με ευρύτερους στόχους, βελτιώνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας του (Armstrong, 1983; Boyne, 2001; Young, 2003; Brnjac, Stošić, and Dejan, 2008; Hurlimann, 2009; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Bryson, 2011; Mišanková, 2014; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Johnsen, 2015, 2016; Živan Živković, 2015; Hinrichs and Forbus, 2016; Porta-Sancho, 2016; Evans, 2021; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Alexandropoulou, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023).

Προσδιορισμός κενών και ευκαιριών: Μια συγκριτική ανάλυση βοηθά στην επισήμανση τυχόν κενών ή περιοχών που παραλείπονται στο νέο στρατηγικό σχέδιο. Αυτό επιτρέπει στους σχεδιαστές να βελτιώσουν τους στόχους τους και να επωφεληθούν από ευκαιρίες που ήταν επιτυχείς σε προηγούμενα σχέδια (Beckett-Camarata, 2005; Firmino, 2005; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; Lu, 2010; Nieboer, 2011; EETAA AE, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Kajanus *et al.*, 2012; Bell, 2013; Thuo and Katuse, 2013; Zakaria, 2016; Pandya, 2017; Benbrahim, 2018; Dr Morrell, 2018; David, Creek and David, 2019; Suwa, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Guzal-Dec, 2020; Hawkins, 2021; Litt, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Birchall, 2023).

Ενίσχυση της δέσμευσης και της υποστήριξης των ενδιαφερομένων: Η σύγκριση σχεδίων μπορεί να βοηθήσει να γίνει κατανοητό στους ενδιαφερόμενους ότι το νέο στρατηγικό σχέδιο βασίζεται σε επιτυχημένες βάσεις, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη και την υποστήριξή τους. Αυτό βελτιώνει τη δέσμευση των ενδιαφερομένων και την συμμετοχή, κάτι που είναι απαραίτητο για την επιτυχή εφαρμογή (Richards, 1979; Magretta, 2002; Poister and Streib, 2005; Knott, 2006; Smith, 2006; Halla, 2007; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; OECD, 2011; IGLESIAS, 2015; Igliński, 2016; Government Office of Science, 2017; Rylkova, 2017; Department of Housing and Government, 2019; Johnsen, 2019; Karyono, 2019; City of Dover NH, 2020; Poza-Vilches, 2020; Habila, 2021; Akola, 2022; Bondar, 2022; Bonnett,

2022; ELSA, 2022; Priyanka, 2022; Zanudin *et al.*, 2022; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Norman, 2023; Singh, 2023).

Μη υποστηρικτικά επιχειρήματα

Διαφορές στο πλαίσιο και το περιβάλλον: Πολλές ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι η σύγκριση σχεδίων δεν εγγυάται την επιτυχία επειδή το πλαίσιο στο οποίο εκτελείται κάθε σχέδιο μπορεί να διαφέρει σημαντικά. Αυτό που λειτουργεί σε έναν Οργανισμό μπορεί να μην λειτουργεί σε άλλον λόγω διαφορών σε πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά περιβάλλοντα (Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Mintzberg, 1994; Boyd, 1998; Glaister, 1999; Pawłowski, 2007; Angela, 2009; Carus, 2010; Agarwal, 2012; Chourabi, 2012; Bulkeley and Broto, 2013; Dixon, 2013; LGA, 2013; Maleka, 2014b; Ioppolo, 2016; SALGA, 2016; Sutrisno, 2016; GÜREL, 2017; Kim, 2017; Livingston, 2017; Santhia, 2018; Hermanson, 2020; Sokolova, 2021; Longsheng, 2022; Reinekoski, 2022; Puyt, 2023; Mollenhauer, 2024).

Αλλαγή εξωτερικών παραγόντων: Εξωτερικοί παράγοντες όπως αλλαγές στην ηγεσία, τους κανονισμούς ή τις οικονομικές συνθήκες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου. Η σύγκριση ενός νέου σχεδίου με ένα προηγούμενο επιτυχημένο πρόγραμμα ενδέχεται να μην λαμβάνει υπόψη αυτές τις μεταβλητές, περιορίζοντας το εύρος της σύγκρισης (Nancy Borrie, 2005; Leskinen, 2006; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Helms, 2010; Bryson, 2011; Robert H Beach, 2015; Sivaev, 2015; Řehoř, 2015; Banihabib, 2016; Bell, 2016; Mohammadian, 2017; Sztando, 2017; Abdel-Basset, 2018; Guyadeen, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Persson, 2019; Jacobsen, 2020; Benzaghta, 2021; Lu, 2021; Linina, 2023).

Ανελαστικότητα στην Προσαρμογή Στρατηγικής: Ορισμένες πηγές καταδεικνύουν ότι η υπερβολική βάση σε προηγούμενα στρατηγικά σχέδια μπορεί να οδηγήσει σε ακαμψία στη σκέψη, αποτρέποντας την καινοτομία ή την προσαρμοστικότητα και να αποτρέψουν τις νέες προκλήσεις ή ευκαιρίες. Ο επιτυχημένος προγραμματισμός απαιτεί ευελιξία και προσαρμογή, κάτι που μπορεί να παρεμποδιστεί από την υπερβολική εξάρτηση από προηγούμενα σχέδια (ACS, 1985; Janner-Klajnsner, 1994; Pawłowski, 2007; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Sanneh, 2011; Norhidayah *et al.*, 2015; Sammut and Galea, 2015; Aich, 2016; Johnsen, 2016; Porta-Sancho, 2016; Sengers, 2019; Levytska *et al.*, 2020; Cardillo, 2021; Evans, 2021; the County and City Management Association, the

Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Kainz, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

Οι παρακάτω ερευνητικές εργασίες δεν μπορούν να δώσουν σαφείς πληροφορίες ως απάντηση στην ερώτηση αν και αναφέρονται στο αντικείμενο της παρούσας έρευνας για τους εξής λόγους:

Ασαφείς μεθοδολογίες: Τα περιεχόμενα των παρακάτω πηγών παρουσιάζουν αβεβαιότητα ως τη δημιουργία συμπερασμάτων σχετικά με το εάν η σύγκριση στρατηγικών σχεδίων θα οδηγήσει σε υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας, επειδή η μεθοδολογία για τέτοιες συγκρίσεις είναι συχνά ασαφής ή ανεπαρκώς καθορισμένη. Χωρίς μια δομημένη προσέγγιση, η αξία της σύγκρισης μπορεί να είναι περιορισμένη (Green, 1990; Henry, 2006; Meier, 2006; Pawłowski, 2007; Rabin, 2007; Manaf, 2009; Sztando, 2013b; Neirotti, 2014; Cropley, 2015; Biswas, 2016; Habila, 2017; Abdel-Basset, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Phadermrod, 2019; Bert, 2020; Krawchenko, 2021; Zanutin, 2022; Barisa, 2023).

Έλλειψη εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων: Αρκετές καταχωρήσεις υποδεικνύουν ότι υπάρχει έλλειψη συγκεκριμένων στοιχείων ή μελετών που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι η σύγκριση στρατηγικών σχεδίων οδηγεί σε υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας. Αυτές οι απαντήσεις υποδηλώνουν ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα προτού εξαχθούν οριστικά συμπεράσματα (Ward, 1993; Nylehn, 1996; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; Gilbert, 2013; Pacione, 2013; Comino, 2016; Suarez, 2016; Bryson, 2017; Magnani, 2017; Pandya, 2017; Hofman, 2018; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Wälitalo, 2020; SECKIN and OZDIL, 2022; Council Of Mackay, 2023; Jamaluddin, 2023; Zakari, 2023).

Περιορισμένες Διαθέσιμες Πληροφορίες: Ορισμένα έγγραφα δεν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για να απαντήσουν στην ερώτηση και οι συντάκτες τους δεν παρείχαν σαφή δεδομένα εάν η σύγκριση των σχεδίων θα είχε επιτυχή αποτελέσματα. Αυτές οι απαντήσεις δείχνουν ότι η αποτελεσματικότητα τέτοιων συγκρίσεων εξαρτάται από το πλαίσιο και μπορεί να ποικίλλει (Rider, 1983; ACS, 1985; Magretta, 2002; Vaitkevičius, Savanevičienė and Merkys, 2006; J. M. Bryson, 2010; Kipkorir, 2013; da Cruz, 2014; Mišanková, 2014; Živan Živković, 2015; GÜREL, 2017; Nazarko, 2017; Catriona Ridel Associates, 2020; Nerantzidis, 2020; Hawkins, 2021; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; Siti-Nabiha, 2021; Zanutin, 2021; Retnandari, 2022).

2.6 Υποθέσεις

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η χρήση των υποθέσεων θα εξυπηρετήσει στη διαμόρφωση μιας ποιο ολοκληρωμένης εικόνας σχετικά με το ερευνητικό αντικείμενο.

2.6.1 Υπάρχει ένα κοινό σύνολο βέλτιστων πρακτικών για τη σύνταξη ενός Στρατηγικού Σχεδίου

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Σαφής δομή και πλαίσιο: Πολλά στρατηγικά σχέδια ακολουθούν μια σαφή δομή, συμπεριλαμβανομένου ενός οράματος, της αποστολής, των στόχων και των σχεδίων δράσης. Αυτό το συνεπές πλαίσιο σε διάφορα σχέδια υποδεικνύει ένα σύνολο κοινών βέλτιστων πρακτικών (Mcgill, 1988; Brnjac, Stošić, and Dejan, 2008; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Bakimath, 2012; Tyler, 2012; Porse, 2013; Allison and Kaye, 2015; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Řehoř, 2015; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Evans, 2021; Krawchenko, 2021; Retnandari, 2022).

Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων: Τα στρατηγικά σχέδια υπογραμμίζουν συχνά τη σημασία της λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων και στοιχείων, δείχνοντας ότι η ανάλυση δεδομένων και η διεξαγωγή αναλύσεων SWOT είναι κοινές βέλτιστες πρακτικές (Ward, 1993; Nylehn, 1996; Milanovic, 2010; IGLESIAS, 2015; Evans, 2021).

Συμμετοχή ενδιαφερομένων: Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία σχεδιασμού είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη βέλτιστη πρακτική. Τα στρατηγικά σχέδια περιλαμβάνουν συχνά προβλέψεις για τη συμβολή των ενδιαφερομένων και τη συμμετοχή της κοινότητας (Schilling, 2008; Carus, 2010; Mišanková, 2014; Neirrotti, 2014; Tuncay, 2015; David, Creek and David, 2019; Evans, 2021; Retnandari, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022).

Προσαρμοστικότητα και ευελιξία: Πολλά στρατηγικά σχέδια υπογραμμίζουν τη σημασία της προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, δείχνοντας ότι η ευελιξία είναι μια κοινή βέλτιστη πρακτική για τη διασφάλιση της συνάφειας του σχεδίου με την πάροδο του

χρόνου (Mcgill, 1988; Brnjac, Stošić, and Dejan, 2008; Sanneh, 2011; Agarwal, 2012; Livingston, 2017; Silvestrov, 2019; Kamkankaew, 2023).

Συνεχής Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: Η ενσωμάτωση μηχανισμών για την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση της απόδοσης είναι κοινό στοιχείο σε πολλά στρατηγικά σχέδια, υποδηλώνοντας ότι η συνεχής αξιολόγηση είναι μια κοινή βέλτιστη πρακτική (Nylehn, 1996; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Tuncay, 2015; Silvestrov, 2019; Bert, 2020).

Πηγές που δεν υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που αντικρούουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Διαφορετικά πλαίσια και στόχοι: Αν και υπάρχουν γενικές κατευθυντήριες γραμμές, οι ιδιαιτερότητες του στρατηγικού σχεδιασμού ποικίλλουν σημαντικά ανάλογα με το πλαίσιο, τους στόχους και την κλίμακα του οργανισμού. Αυτή η μεταβλητότητα καθιστά δύσκολη τη διεκδίκηση ενός καθολικού συνόλου βέλτιστων πρακτικών (Mintzberg, 1994; Vázquez, Peña and Suñol, 2014).

Πηγές που δεν έχουν σαφή θέση σε σχέση με την υπόθεση

Οι πηγές που δεν ξεκαθαρίζουν τη θέση τους σε σχέση με την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Οι ακόλουθες ερευνητικές εργασίες, εκφράζουν σχετική αβεβαιότητα ή από τη μελέτη τους ότι δεν μπορούσαν να εξαχθούν οριστικά συμπεράσματα για το εάν υπάρχει ή όχι ένα κοινό σύνολο βέλτιστων πρακτικών για στρατηγικό σχεδιασμό (Armstrong, 1983; Glaister, 1999; Bradfield *et al.*, 2005; Poister and Streib, 2005; Terstegen and Willemsen, 2005; Chermack, 2007; Pawłowski, 2007; Helms, 2010; Agarwal, 2012; Dixon, 2013; da Cruz, 2014; Maleka, 2014b; Mišanková, 2014; Johnsen, 2015, 2016; Bryson, 2017; Gavriilidis and Metaxas, 2017; GÜREL, 2017; Abdel-Basset, 2018; Dr Morrell, 2018; El-Kassem, 2018; Fachrudin *et al.*, 2019; Karyono, 2019; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Cardillo, 2021; Kallali *et al.*, 2021; Zanutin, 2021, 2022; Akola, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Zanutin *et al.*, 2022; Puyt, 2023; Yakubu Yusuf *et al.*, 2023; Mollenhauer, 2024).

2.6.2 Η συνεκτική και συστηματική συμμετοχή της κοινότητας στη διαδικασία σχεδιασμού οδηγεί σε πιο βιώσιμες και αποτελεσματικές στρατηγικές

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Βελτιωμένη ευθυγράμμιση στρατηγικής: Η συνεκτική συμμετοχή της κοινότητας διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές ευθυγραμμίζονται με τις τοπικές ανάγκες και προτεραιότητες, καθιστώντας τις πιο βιώσιμες και αποτελεσματικές. Μακροπρόθεσμα, οδηγεί σε καλύτερη αποδοχή, εφαρμογή και αποτελέσματα του προγράμματος (Armstrong, 1983; Rider, 1983; Rondinelli, 1989; Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Janner-Klajnsner, 1994; Glaister, 1999; Godet, 2000; McKay, 2001; Young, 2003; Firmino, 2005; Henry, 2006; Pawłowski, 2007; Rabin, 2007; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Dawes, 2008; Schilling, 2008; Angela, 2009; Manaf, 2009; Milanovic, 2010; T. H. Poister, 2010; Bryson, 2011, 2017; Morphet, 2011; Nam, 2011; Sanneh, 2011; EETAA AE, 2011; Agarwal, 2012; Alawadhi, 2012; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Kajanus *et al.*, 2012; Tyler, 2012; Gilbert, 2013; Porse, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Sztando, 2013a, 2017; Thuo and Katuse, 2013; Galindo, 2014; Maleka, 2014b, 2014b; Allison and Kaye, 2015; IGLESIAS, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Sivaev, 2015; Tuncay, 2015; Živan Živković, 2015, 2015; Comino, 2016; Igliński, 2016; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016; SALGA, 2016; Suarez, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Government Office of Science, 2017; Habila, 2017, 2021; Magnani, 2017; Mohammadian, 2017; Rylkova, 2017; Abdel-Basset, 2018; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Benbrahim, 2018; Benjamin *et al.*, 2018; Dr Morrell, 2018; Guyadeen, 2018; Hasan, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Santhia, 2018; Department of Housing and Government, 2019; Hintea, 2019; Hinteã, 2019; Maguire, 2019; Catriona Ridel Associates, 2020; City of Dover NH, 2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Guzal-Dec, 2020; Hermanson, 2020; Jacobsen, 2020; Nerantzidis, 2020; Poza-Vilches, 2020; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Western Cape Government, 2020; Wälitalo, 2020; Benzaghta, 2021; Eneqvist, 2021; Hawkins, 2021; KOVTUN, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Zanutin, 2021, 2022; Bondar, 2022;

Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; Kozuch, 2022; Litt, 2022; Longsheng, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Zanudin *et al.*, 2022; Alexandropoulou, 2023; Council Of Mackay, 2023; Cusi, 2023, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023; Mollenhauer, 2024).

Ενισχυμένη Συμμετοχή Ενδιαφερομένων: Η συμμετοχή της κοινότητας που απαρτίζει τον Οργανισμό δημιουργεί αίσθημα ιδιοκτησίας των στρατηγικών, βελτιώνοντας τη συνεργασία, τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων, κάτι που είναι απαραίτητο για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Armstrong, 1983; McKay, 2001; Beckett-Camarata, 2005; Chermack, 2007; Angela, 2009; Hurlimann, 2009; L. Poister Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards, 2010; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Valdés, 2012; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Tuncay, 2015; Johnsen, 2016, 2019; Sutrisno, 2016; Habila, 2017; Kim, 2017; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Benbrahim, 2018; Benjamin *et al.*, 2018; Hințea, 2019; Persson, 2019; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Guzal-Dec, 2020; Benzaghta, 2021; Hawkins, 2021; KOVTUN, 2021; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; ELSA, 2022; Zanudin *et al.*, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Linina, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

Καλύτερη λήψη αποφάσεων: Η συμμετοχή της κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιτρέπει την πιο ενδελεχή και πολυδιάστατη, εξέταση διαφορετικών προοπτικών, με αποτέλεσμα καλύτερα ενημερωμένες στρατηγικές που αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τα τοπικά ζητήματα (ACS, 1985; Glaister, 1999; Firmino, 2005; Halla, 2007; Poister, Pitts and Edwards, 2010; Morphet, 2011; Gilbert, 2013; Porse, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Sztando, 2013a; Igliński, 2016; Magnani, 2017; Guyadeen, 2018; Hasan, 2018; Silvestrov, 2019; Jacobsen, 2020; Eneqvist, 2021; Kallali *et al.*, 2021; Bondar, 2022; Litt, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Alexandropoulou, 2023; Puyt, 2023; Urs *et al.*, 2023; Mollenhauer, 2024).

Βελτιωμένη εφαρμογή και αποτελέσματα: Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται μέσω της συστηματικής συμμετοχής της κοινότητας είναι πιο πιθανό να εφαρμοστούν με επιτυχία επειδή αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες της κοινότητας, οδηγώντας σε πιο αποτελεσματική κατανομή πόρων και υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας (Young, 2003;

Terstegen and Willemsen, 2005; OECD, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Tyler, 2012; Sztando, 2013a, 2013b; Galindo, 2014; SALGA, 2016; Gavriilidis and Metaxas, 2017; Dr Morrell, 2018; Guyadeen, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; Siti-Nabiha, 2021; Bondar, 2022; ELSA, 2022; Kozuch, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Cusi, 2023; Nuh, 2023).

Βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα: Η κοινοτική συμμετοχή προωθεί την ανθεκτικότητα διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές είναι πιο προσαρμόσιμες και ανταποκρίνονται στις τοπικές και υπερτοπικές προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και η αστική ανάπτυξη, προωθώντας έτσι τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Firmino, 2005; Carus, 2010; Bryson, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Galindo, 2014; Sivaev, 2015; Tuncay, 2015; Sutrisno, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Benbrahim, 2018; Department of Housing and Government, 2019; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Alexandropoulou, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Στις υπό εξέταση πηγές δεν υπάρχει κάποια που να προκύπτει ότι έχει σαφή στοιχεία που να αντικρούουν την υπόθεση παρ' όλα αυτά οι ακόλουθες εμφανίζουν σχετικές αμφιβολίες στα συμπεράσματά τους ανεξάρτητα αν αρκετές υποστηρίζουν την υπόθεση.

Έλλειψη εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων: Πηγές αναφέρουν ότι ενώ αναγνωρίζεται η σύνδεση μεταξύ της κοινοτικής συμμετοχής και της βιωσιμότητας, τα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τον άμεσο αντίκτυπό της στη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα είναι περιορισμένα (Richards, 1979; Armstrong, 1982; Rider, 1983; ACS, 1985; McGill, 1988; Rondinelli, 1989; Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Janner-Klajnsner, 1994; Boyd, 1998; Glaister, 1999; McKay, 2001; Magretta, 2002; Schmitter, 2002; Delmar, 2003; Poister and Streib, 2005; Henry, 2006; Knott, 2006; Meier, 2006; Smith, 2006; Dawes, 2008; Schilling, 2008; Angela, 2009; Manaf, 2009; Carus, 2010; Helms, 2010; J. M. Bryson, 2010; K. Y. Bryson John M., Berry, Frances S., 2010; Lu, 2010; Milanovic, 2010; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Nam, 2011; Sanneh, 2011; Alawadhi, 2012; Bakimath, 2012; Chourabi, 2012; Bell, 2013; Bulkeley and Broto, 2013; Kipkorir, 2013; LGA, 2013; Marsh, 2013; Pacione, 2013; da Cruz, 2014; Galindo, 2014; Maleka, 2014b, 2014b; Neirotti, 2014; Norhidayah *et al.*, 2015; Řehoř, 2015; Živan Živković, 2015; Aich, 2016; Banihabib, 2016;

Biswas, 2016; Hinrichs and Forbus, 2016; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016; Gavriilidis and Metaxas, 2017; GÜREL, 2017; Kim, 2017; Magnani, 2017; Mohammadian, 2017; Nazarko, 2017; Pandya, 2017; Rylkova, 2017; Sztando, 2017; Benbrahim, 2018; Benjamin *et al.*, 2018; El-Kassem, 2018; Johnsen, 2019, LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Persson, 2019; Phadermrod, 2019; Sengers, 2019; Silvestrov, 2019; Suwa, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Bert, 2020; Levytska *et al.*, 2020; Nerantzidis, 2020; City of Dover NH, 2020; Jacobsen, 2020; Eneqvist, 2021; Evans, 2021; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; Lu, 2021; Sokolova, 2021; Wretling, 2021; Bonnett, 2022; ELSA, 2022; Kozuch, 2022; Priyanka, 2022; Retnandari, 2022; Reinekoski, 2022; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Zanutdin, 2022; Birchall, 2023; Cusi, 2023; Singh, 2023; Tawiah, 2023; Zakari, 2023 Kainz, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

2.6.3 Η εστίαση των δημοτικών οργανισμών στην καινοτομία και τη χρήση νέων τεχνολογιών καθιστά πιο πιθανό να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους;

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Στρατηγική ευθυγράμμιση και αποτελεσματικότητα: Οι δημοτικοί οργανισμοί που εστιάζουν στην καινοτομία και τις νέες τεχνολογίες είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Αυτό συμβαίνει επειδή η τεχνολογία βοηθά στον εξορθολογισμό των διαδικασιών, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην προώθηση της καινοτομίας, οι οποίες είναι βασικές για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων (Firmino, 2005; Dawes, 2008; Bryson, 2011; Nam, 2011; Alawadhi, 2012; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Maleka, 2014b; Johnsen, 2016, 2016; SALGA, 2016; Zakaria, 2016; Rylkova, 2017; Kroukamp and Cloete, 2018; Karyono, 2019; Suwa, 2019; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Wretling, 2021; Kozuch, 2022; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023).

Αυξημένη απόδοση και συμμετοχή των πολιτών: Οι καινοτομίες στην τεχνολογία βελτιώνουν τη μέτρηση της απόδοσης και τη συμμετοχή των πολιτών, οδηγώντας σε πιο υπεύθυνη, αποτελεσματική και ανταποκρινόμενη διακυβέρνηση, η οποία βοηθά τους

δήμους να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους (PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; SALGA, 2016; Karyono, 2019; Retnandari, 2022; Urs *et al.*, 2023).

Υποστήριξη Πρωτοβουλιών Έξυπνων Πόλεων: Οι πόλεις που υιοθετούν στρατηγικές έξυπνων πόλεων, αξιοποιώντας τεχνολογίες ICT και IoT, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, καθώς αυτές οι πρωτοβουλίες ενισχύουν τις δημοτικές λειτουργίες, τη διαχείριση πόρων και την παροχή υπηρεσιών (Alawadhi, 2012; Bakimath, 2012; Benjamin *et al.*, 2018; Yakubu Yusuf *et al.*, 2023).

Ενίσχυση της παροχής υπηρεσιών και της δημόσιας συμμετοχής: Η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και άλλων ψηφιακών πλατφορμών βελτιώνει τις δημοτικές υπηρεσίες, ενισχύει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και παρέχει διαφάνεια, βοηθώντας τους δήμους να επιτύχουν στρατηγικούς στόχους (Firmino, 2005; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Karyono, 2019).

Αειφορία και προσαρμογή στο κλίμα: Οι καινοτομίες στην τεχνολογία συμβάλλουν στον βιώσιμο αστικό σχεδιασμό, τη βελτιστοποίηση των πόρων και την προσαρμογή του κλίματος, διευκολύνοντας τους δήμους να εκπληρώσουν τους περιβαλλοντικούς και στρατηγικούς τους στόχους (Nam, 2011; Sanneh, 2011; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021).

Πηγές που δεν υποστηρίζουν την υπόθεση

Η καινοτομία από μόνη της δεν είναι αρκετή: Ενώ η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες είναι σημαντικές, άλλοι παράγοντες όπως η ηγεσία, η κατανομή των πόρων και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων παίζουν κρίσιμους ρόλους στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων. Η εστίαση μόνο στην τεχνολογία μπορεί να μην είναι αρκετή (IGLESIAS, 2015; Hîntea, 2019).

Πηγές που δεν έχουν σαφή θέση σε σχέση με την υπόθεση

Οι πηγές που δεν ξεκαθαρίζουν τη θέση τους σε σχέση με την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Αρκετές ερευνητικές εργασίες σύμφωνα με τα περιεχόμενά τους εμφανίζουν αβεβαιότητα ή δεν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για να καθοριστεί εάν η εστίαση στην καινοτομία και τις νέες τεχνολογίες θα οδηγήσει σε πιο πιθανή επίτευξη στρατηγικών στόχων

(Richards, 1979; Armstrong, 1982, 1983; Rider, 1983; ACS, 1985; Rondinelli, 1989; Green, 1990; Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Ward, 1993; Mintzberg, 1994; Boyd, 1998; Glaister, 1999; Godet, 2000; Boyne, 2001; Magretta, 2002; Schmitter, 2002; Nedovic-Budic, 2004; Beckett-Camarata, 2005; Bradfield *et al.*, 2005; Isoraite, 2005; Nancy Borrie, 2005; Poister and Streib, 2005; Terstegen and Willemsen, 2005; Henry, 2006; Knott, 2006; Leskinen, 2006; Smith, 2006; Vaitkevičius, Savanevičiene and Merkys, 2006; Chermack, 2007; Halla, 2007; Pawłowski, 2007; Rabin, 2007; Schilling, 2008; Angela, 2009; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Hurlimann, 2009; Manaf, 2009; Carus, 2010; Helms, 2010; J. M. Bryson, 2010; K. Y. Bryson John M. ., Berry, Frances S., 2010; L. Poister Theodore H. ., Pitts, David W. ., Hamilton Edwards, 2010; Lu, 2010, 2021; Milanovic, 2010; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; T. H. Poister, 2010; Morphet, 2011; Nieboer, 2011; OECD, 2011; EETAA AE, 2011; Agarwal, 2012; Chourabi, 2012; Kajanus *et al.*, 2012; Tyler, 2012; Valdés, 2012; Bell, 2013, 2016; Bulkeley and Broto, 2013; Dixon, 2013; Kipkorir, 2013; LGA, 2013; Marsh, 2013; Pacione, 2013; Porse, 2013; Sztando, 2013b, 2013a, 2017; Thuo and Katuse, 2013; da Cruz, 2014; Galindo, 2014; Mišanková, 2014; Allison and Kaye, 2015; Cropley, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Robert H Beach, 2015; Sammut and Galea, 2015; Sivaev, 2015; Tuncay, 2015; Živan Živković, 2015, 2015; Aich, 2016; Banihabib, 2016; Biswas, 2016; Comino, 2016; Hinrichs and Forbus, 2016; Igliński, 2016; Ioppolo, 2016; Porta-Sancho, 2016; Suarez, 2016; Sutrisno, 2016; Zakaria, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Bryson, 2017; GÜREL, 2017; Kim, 2017; Mohammadian, 2017; Pandya, 2017; Psomas, 2017; Abdel-Basset, 2018; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Benbrahim, 2018; Dr Morrell, 2018; Guyadeen, 2018; Hofman, 2018; Santhia, 2018; Hintea, 2019; Johnsen, 2019, 2022; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Maguire, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Persson, 2019; Phadermrod, 2019; Silvestrov, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Bert, 2020; Catriona Ridel Associates, 2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Guzal-Dec, 2020; Hermanson, 2020; Jacobsen, 2020; Levytska *et al.*, 2020; Nerantzidis, 2020; Wälitalo, 2020; Benzaghta, 2021; Eneqvist, 2021, 2021; Evans, 2021; Habila, 2021; KOVTUN, 2021; Krawchenko, 2021; Siti-Nabiha, 2021; Sokolova, 2021; Akola, 2022; Bondar, 2022; Bonnett, 2022; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; ELSA, 2022; Litt, 2022; Longsheng, 2022; Priyanka, 2022; Reinekoski, 2022; SECKIN and

OZDIL, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Zanutin, 2022; Zanutin *et al.*, 2022; Alexandropoulou, 2023; Barisa, 2023; Birchall, 2023; Council Of Mackay, 2023; Cusi, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023; Jamaluddin, 2023; Kainz, 2023; Kamkankaew, 2023; Linina, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Norman, 2023; Puyt, 2023; Singh, 2023; Mollenhauer, 2024).

2.6.4 Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των τοπικών αρχών, της επιχειρηματικής κοινότητας και των κοινωνικών ομάδων είναι απαραίτητη για την υλοποίηση επιτυχημένων Στρατηγικών Σχεδίων

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Συγκέντρωση πόρων και εμπειρογνομosύνης: Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τοπικών αρχών, επιχειρήσεων και κοινωνικών ομάδων επιτρέπει τη συγκέντρωση πόρων, τεχνογνωσίας και γνώσης, κάτι που είναι κρίσιμο για την εφαρμογή επιτυχημένων στρατηγικών σχεδίων. Αυτή η συνεργασία βοηθά στην αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων συνδυάζοντας διαφορετικές προοπτικές (Naschold and Daley, 1999; Nedovic-Budic, 2004; Dawes, 2008; Carus, 2010; Morphet, 2011; Sanneh, 2011; EETAA AE, 2011; Gilbert, 2013; Allison and Kaye, 2015; SALGA, 2016; Benbrahim, 2018; Hintea, 2019; Silvestrov, 2019; Evans, 2021; KOVTUN, 2021; Linina, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Ευθυγράμμιση με τις ανάγκες της κοινότητας: Οι συνεργατικές προσπάθειες διασφαλίζουν ότι τα στρατηγικά σχέδια ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της κοινότητας, οδηγώντας σε μεγαλύτερη αποδοχή, υποστήριξη και επιτυχή εκτέλεση. Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει τη βιωσιμότητα και τον αντίκτυπο των σχεδίων (Mintzberg, 1994; Sutanta, Bishop and Rajabifard, 2010; Marsh, 2013; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Banihabib, 2016; SALGA, 2016; Njoh, 2017; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Krawchenko, 2021; Bondar, 2022; Johnsen, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Norman, 2023).

Αυξημένη δέσμευση και ιδιοκτησία: Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία σχεδιασμού ενισχύει την αίσθηση της ιδιοκτησίας, η οποία οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Αυτή η υποστήριξη είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων (Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Young, 2003; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Maleka, 2014b; Johnsen, 2016; Bryson, 2017; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Sokolova, 2021; Retnandari, 2022; Birchall, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Singh, 2023).

Καινοτομία και επίλυση προβλημάτων: Η συνεργασία βοηθά στην προώθηση της καινοτομίας ενθαρρύνοντας διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς να συνεισφέρουν ιδέες, στρατηγικές και λύσεις, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε πιο δημιουργικές και αποτελεσματικές προσεγγίσεις σε περίπλοκα προβλήματα (Manaf, 2009; Danca, 2013; Johnsen, 2015, 2019; Zakaria, 2016; Hawkins, 2021; Litt, 2022; Priyanka, 2022).

Βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και αποτελεσματικότητα: Η συνεργασία βοηθά στον εξορθολογισμό της παροχής υπηρεσιών και διασφαλίζει ότι οι πόροι κατανέμονται αποτελεσματικά, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική απόδοση των δημοτικών οργανισμών (Isoraite, 2005; Habila, 2017; Mohammadian, 2017; Kroukamp and Cloete, 2018; LEE, STENSAKER, and VANCE, 2019; Catriona Ridel Associates, 2020; City of Dover NH, 2020; Lu, 2021; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Kozuch, 2022; Puyt, 2023; Zakari, 2023).

Οικοδόμηση ανθεκτικότητας και βιωσιμότητας: Η συνεργασία ενισχύει την ανθεκτικότητα διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές είναι προσαρμόσιμες και βιώσιμες, ειδικά στο πλαίσιο της κλιματικής αλλαγής, της αστικής ανάπτυξης και της κοινοτικής ευημερίας (Hurlimann, 2009; Tyler, 2012; Bulkeley and Broto, 2013; Danca, 2013; Dixon, 2013; Amoatey and Hayibor, 2017; Habila, 2017; Evans, 2021; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; ELSA, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022).

Σε ορισμένες ερευνητικές εργασίες εμφανίζεται ρητά η αβεβαιότητα ως προς την επιβεβαίωση της υπόθεσης, σημειώνοντας ότι αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι στα περιεχόμενα τους δεν περιέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ τοπικών αρχών, επιχειρήσεων και κοινωνικών ομάδων για την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων (Boyd, 1998; Delmar, 2003; Meier, 2006; Bell, 2016;

Pandya, 2017; David, Creek and David, 2019; Phadermrod, 2019; Nerantzidis, 2020; Norman, 2023; Tawiah, 2023).

2.6.5 Υπάρχουν εφαρμόσιμες πρακτικές και δράσεις που ευνοούν και υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και βοηθούν σε επίπεδο τοπικής αρχής να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, αλλά μπορούν επίσης να αποτελέσουν τη βάση για μια ευρύτερη προσπάθεια αναστροφής της;"

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Προώθηση της ενεργειακής απόδοσης και των ανανεώσιμων πόρων: Πρακτικές όπως η προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ενίσχυση της ενεργειακής απόδοσης και η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής σε τοπικό επίπεδο. Αυτές οι ενέργειες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για ευρύτερες προσπάθειες για την αναστροφή της κλιματικής αλλαγής (Pawłowski, 2007; Porse, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013; Benjamin *et al.*, 2018; Hintea, 2019; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Wretling, 2021; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Zakari, 2023).

Πολεοδομικός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Υποδομών: Οι ενέργειες που σχετίζονται με τον αειφόρο αστικό σχεδιασμό, τις πράσινες υποδομές και τα συστήματα μεταφορών συμβάλλουν στον μετριασμό των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για ευρύτερες προσπάθειες αειφορίας (T. H. Poister, 2010; Morphet, 2011; Pacione, 2013; Galindo, 2014; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Johnsen, 2016; Akola, 2022; ELSA, 2022; Priyanka, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Alexandropoulou, 2023; Norman, 2023; Nuh, 2023; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Ανθεκτικότητα και προσαρμογή στο κλίμα: Η ανάπτυξη στρατηγικών προσαρμογής στο κλίμα, όπως η ετοιμότητα για καταστροφές, η διατήρηση του περιβάλλοντος και η ενίσχυση της ανθεκτικότητας σε φυσικούς κινδύνους, είναι απαραίτητη για την τοπική βιώσιμη ανάπτυξη και μπορεί να υποστηρίξει τις παγκόσμιες προσπάθειες μετριασμού της

κλιματικής αλλαγής (Richards, 1979; Isoraite, 2005; Bryson, 2011; OECD, 2011; Valdés, 2012; Santhia, 2018; Silvestrov, 2019; Johnsen, 2022; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023).

Δέσμευση και συνεργασία: Η συμμετοχή πολιτών, επιχειρήσεων και ενδιαφερομένων σε πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης βοηθά τις τοπικές κυβερνήσεις να αντιμετωπίσουν την κλιματική αλλαγή και αποτελεί ισχυρό θεμέλιο για μεγαλύτερης κλίμακας δράση για το κλίμα (Rider, 1983; Carus, 2010; L. Poister Theodore H. ,. Pitts, David W. ,. Hamilton Edwards, 2010; Ioppolo, 2016; Rylkova, 2017; Hawkins, 2021; Λεοντακιανάκου, 2022; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023; Urs *et al.*, 2023).

Τεχνολογική καινοτομία και έξυπνες πόλεις: Η χρήση έξυπνων τεχνολογιών και η εφαρμογή καινοτόμων λύσεων σε τομείς όπως η ενέργεια, η διαχείριση απορριμμάτων και η αστική κινητικότητα συμβάλλει στην τοπική δράση για το κλίμα και υποστηρίζει την αναστροφή της κλιματικής αλλαγής (Nam, 2011; Neirotti, 2014; SALGA, 2016; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; KOVTUN, 2021; Lu, 2021; Zakari, 2023).

Διαχείριση απορριμμάτων και αειφόρος χρήση πόρων: Πρακτικές όπως η ανακύκλωση, η διαχείριση απορριμμάτων και η προώθηση της βιώσιμης χρήσης πόρων συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής σε τοπικό επίπεδο και μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για μεγαλύτερες προσπάθειες αειφορίας (Sanneh, 2011; Porta-Sancho, 2016; Wälitalo, 2020; Longsheng, 2022; Linina, 2023).

Πηγές που δεν έχουν σαφή θέση σε σχέση με την υπόθεση

Οι παρακάτω ερευνητικές εργασίες δεν περιέχουν συγκεκριμένες πρακτικές ή τα ευρήματα τους δεν παρέχουν σύνδεση μεταξύ τοπικών πρακτικών και παγκόσμιων προσπαθειών για την αναστροφή της κλιματικής αλλαγής (Boyne, 2001; Meier, 2006; da Cruz, 2014; Johnsen, 2016, 2016; Bryson, 2017; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Karyono, 2019; Nerantzidis, 2020; Priyanka, 2022).

2.6.6 Η χρήση σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης και παρακολούθησης βελτιώνουν την προσαρμογή και την αποτελεσματικότητα των Στρατηγικών σχεδίων.

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Βελτίωση της απόδοσης και της λογοδοσίας: Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης και παρακολούθησης παρέχουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, πληροφορίες και μέτρα απόδοσης που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και επιτρέπουν έγκαιρες προσαρμογές. Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν καλύτερη λήψη αποφάσεων, αποτελεσματική κατανομή πόρων και παρακολούθηση της προόδου (ACS, 1985; Ward, 1993; Godet, 2000; Young, 2003; Firmino, 2005; Terstegen and Willemsen, 2005; Leskinen, 2006; Rabin, 2007; Dawes, 2008; Schilling, 2008; Angela, 2009; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; Manaf, 2009; Carus, 2010; Helms, 2010; Kapucu, 2010; K. Y. Bryson John M. ., Berry, Frances S., 2010; L. Poister Theodore H. ., Pitts, David W. ., Hamilton Edwards, 2010; Bryson, 2011; EETAA AE, 2011; Bakımath, 2012; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Tyler, 2012; Valdés, 2012; Bell, 2013; Bulkeley and Broto, 2013; Gilbert, 2013; Kipkorir, 2013; LGA, 2013; PricewaterhouseCoopers LLP, 2013, pp. 2019-; Maleka, 2014b; Mišanková, 2014; Neirotti, 2014; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Johnsen, 2015, 2016, 2016; Sivaev, 2015; Banihabib, 2016; Comino, 2016; Igliński, 2016, 2016; Porta-Sancho, 2016; SALGA, 2016; Zakaria, 2016; Government Office of Science, 2017; Livingston, 2017; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Dr Morrell, 2018; El-Kassem, 2018; Hasan, 2018; Kroukamp and Cloete, 2018; David, Creek and David, 2019; Department of Housing and Government, 2019, p. ; Fachrudin *et al.*, 2019; Hintea, 2019; Maguire, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Suwa, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; City of Dover NH, 2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Poza-Vilches, 2020; Cardillo, 2021; Krawchenko, 2021; Lu, 2021; Siti-Nabiha, 2021; Sokolova, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Akola, 2022; Bondar, 2022; Bonnett, 2022; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; Kozuch, 2022; Litt, 2022; Longsheng, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022;

Alexandropoulou, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Jamaluddin, 2023; Kamkankaew, 2023; Linina, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Norman, 2023; Nuh, 2023; Puyt, 2023; Reeves, Van Der Veeken, and Chin, 2023; Yakubu Yusuf *et al.*, 2023).

Προσαρμογή στην αλλαγή: Οι σύγχρονες μέθοδοι βοηθούν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν γρήγορα στις νέες συνθήκες, επιτρέποντας τη συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογές. Αυτή η προσαρμοστικότητα ενισχύει τη συνολική αποτελεσματικότητα και διασφαλίζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Mintzberg, 1994; Young, 2003; Meier, 2006; T. H. Poister, 2010; Bulkeley and Broto, 2013; Mišanková, 2014; Banihabib, 2016; Ioppolo, 2016; Johnsen, 2016; Zakaria, 2016; Mohammadian, 2017; Teimoori and Alinezhad, 2019; Poza-Vilches, 2020; Lu, 2021; Siti-Nabiha, 2021; Bondar, 2022; ELSA, 2022; Longsheng, 2022; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023; Reeves, Van Der Veeken, and Chin, 2023).

Οι ακόλουθες ερευνητικές εργασίες δεν αναφέρονται με βεβαιότητα ή δεν παρέχουν αρκετές πληροφορίες σχετικά με το εάν οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης και παρακολούθησης βελτιώνουν την προσαρμογή και την αποτελεσματικότητα των Στρατηγικών Σχεδίων (Richards, 1979; Boyd, 1998; Boyne, 2001; Schmitter, 2002; Delmar, 2003; Nedovic-Budic, 2004; Beckett-Camarata, 2005; Nancy Borrie, 2005; Meier, 2006; Smith, 2006; Vaitkevičius, Savanevičiene and Merkys, 2006; Chermack, 2007; Halla, 2007; Lu, 2010; Nam, 2011; Nieboer, 2011; Sanneh, 2011; Alawadhi, 2012; Danca, 2013; Dixon, 2013; LGA, 2013; Marsh, 2013; Pacione, 2013; Sztando, 2013a, 2017; Galindo, 2014; Johnsen, 2015, 2019, 2022; Norhidayah *et al.*, 2015; Robert H Beach, 2015; Bell, 2016; Biswas, 2016; Hinrichs and Forbus, 2016; Suarez, 2016; Amoatey and Hayibor, 2017; Habila, 2017, 2021; Kim, 2017; Magnani, 2017; Nazarko, 2017; Pandya, 2017; Psomas, 2017; Abdel-Basset, 2018; Afandi, Anwar and Ahmad, 2018; Hofman, 2018; Santhia, 2018; Persson, 2019; Guzal-Dec, 2020; Hermanson, 2020; Jacobsen, 2020; Nerantzidis, 2020; Wälitalo, 2020; Hawkins, 2021; Krawchenko, 2021; Wretling, 2021; Zanutin, 2021, 2022; Priyanka, 2022; Reinekoski, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Walitalo, Robèrt and Broman, 2022; Zanutin *et al.*, 2022; Barisa, 2023; Birchall, 2023; Kainz, 2023; Kamkankaew, 2023; Singh, 2023; Tawiah, 2023; Urs *et al.*, 2023; Zakari, 2023).

2.6.7 Οι πολιτικές αλλαγές και οι εξωτερικές πιέσεις επηρεάζουν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των Στρατηγικών Σχεδίων στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης;

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Επιρροή της πολιτικής ηγεσίας: Πολιτικές αλλαγές, όπως αλλαγές στην ηγεσία, κυβερνητικές προτεραιότητες και κατεύθυνση πολιτικής επηρεάζουν την κατανομή πόρων και τη στρατηγική εστίαση, επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών σχεδίων (Richards, 1979; Backoff, Wechsler and Crew, 1993; Boyne, 2001; Nancy Borrie, 2005; Poister and Streib, 2005; Meier, 2006; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; Helms, 2010; T. H. Poister, 2010; Bryson, 2011; Morphet, 2011; EETAA AE, 2011; Agarwal, 2012; Chourabi, 2012; Kajanus *et al.*, 2012; Dixon, 2013; Neirotti, 2014; Norhidayah *et al.*, 2015; Sivaev, 2015; Živan Živković, 2015; Aich, 2016; Comino, 2016; Hinrichs and Forbus, 2016; Igliński, 2016; SALGA, 2016; Habila, 2017, 2021; Kroukamp and Cloete, 2018; Hintea, 2019; Namugenyi, Reiners, and Nimmagadda, 2019; Persson, 2019; Suwa, 2019; City of Dover NH, 2020; Jacobsen, 2020; Lu, 2021; Johnsen, 2022; Litt, 2022; SECKIN and OZDIL, 2022; Zanutin *et al.*, 2022; Barisa, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Linina, 2023; Puyt, 2023; Reeves, Van Der Veeken, and Chin, 2023).

Επιπτώσεις εξωτερικών πιέσεων: Εξωτερικές πιέσεις όπως οικονομικές συνθήκες, ρυθμιστικές αλλαγές, κοινωνικές τάσεις και παγκόσμια γεγονότα (π.χ. οικονομικές αλλαγές ή κλιματική αλλαγή) επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα των πόρων και τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου (Nylehn, 1996; Terstegen and Willemsen, 2005; L. Poister Theodore H. ., Pitts, David W. ., Hamilton Edwards, 2010; Lu, 2010; Bulkeley and Broto, 2013; Gilbert, 2013; Pacione, 2013; Mišanková, 2014; Johnsen, 2015, 2019; Sutrisno, 2016; Santhia, 2018; Guzal-Dec, 2020; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; Sokolova, 2021; Wretling, 2021; Council Of Mackay, 2023; Jamaluddin, 2023; Tawiah, 2023; Urs *et al.*, 2023; Yakubu Yusuf *et al.*, 2023).

Προκλήσεις από τον πολιτικό ανταγωνισμό και την κοινή γνώμη: Ο πολιτικός ανταγωνισμός, οι πιέσεις εξωτερικών ενδιαφερομένων και οι αλλαγές στην κοινή γνώμη μπορούν να δημιουργήσουν αβεβαιότητες, απαιτώντας συνεχή πολιτική και στρατηγική αναπροσαρμογή για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών (Green, 1990; Leskinen, 2006; Dawes, 2008; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Johnsen, 2016; Maguire, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Benzaghta, 2021; T. Birchall S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater, 2021; Longsheng, 2022; Muñoz, Bolívar and Muñoz, 2023).

Κατανομή πόρων και οικονομικές πιέσεις: Οι πολιτικές αλλαγές και οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στη χρηματοδότηση, στην αλλαγή των προτεραιοτήτων και στην κατανομή των πόρων, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου (Ward, 1993; Smith, 2006; Manaf, 2009; Nieboer, 2011; LGA, 2013; Sztando, 2013a; Porta-Sancho, 2016; Kim, 2017; Benjamin *et al.*, 2018; Hermanson, 2020; KOVTUN, 2021; Zanudin, 2021; Dr. BALABAN and AKMAN, 2022; Urs *et al.*, 2023).

Ασαφή στοιχεία

Τα στοιχεία των παρακάτω πηγών δεν αναφέρονται με βεβαιότητα στην υποστήριξη της Υπόθεσης ή δεν παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο των πολιτικών αλλαγών και των εξωτερικών πιέσεων στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου (Boyd, 1998; Galindo, 2014; Biswas, 2016; Hinrichs and Forbus, 2016; Zakaria, 2016; Kainz, 2023; Zakari, 2023)

2.6.8 Μπορούν τα παραδείγματα και τα αποτελέσματα ενός Στρατηγικού Σχεδίου Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης να αξιοποιηθούν ως καλές πρακτικές για την ποιοτική αξιολόγηση του Στρατηγικού Σχεδίου άλλου Δήμου;

Πηγές που υποστηρίζουν την υπόθεση:

Οι πηγές που υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση μας δίνουν συνοπτικά τα παρακάτω στοιχεία:

Σύγκριση Στόχων και Στρατηγικών: Πολλές απαντήσεις υποδηλώνουν ότι συγκρίνοντας τους στόχους, τις στρατηγικές και τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδίου ενός δήμου με έναν άλλο, μπορούν να αποκτηθούν πολύτιμες γνώσεις για την ποιοτική αξιολόγηση.

Αυτό βοηθά στον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών, προκλήσεων και περιοχών προς βελτίωση (Armstrong, 1983; Rider, 1983; Schmitter, 2002; Isoraite, 2005; Henry, 2006; Knott, 2006; Vaitkevičius, Savanevičiene and Merkys, 2006; Halla, 2007; Brnjas, Stošić, and Dejan, 2008; J. M. Bryson, 2010; Lu, 2010; T. H. Poister, 2010; Bryson, 2011; OECD, 2011; EETAA AE, 2011; Bakımath, 2012; Valdés, 2012; Gilbert, 2013; Kipkorir, 2013; Marsh, 2013; Sztando, 2013b; Galindo, 2014; Anwar, Hasnan and Salmi, 2015; Norhidayah *et al.*, 2015; Robert H Beach, 2015; Sammut and Galea, 2015; Živan Živković, 2015; Johnsen, 2016, 2019; SALGA, 2016; Sutrisno, 2016; Livingston, 2017; Njoh, 2017; Benbrahim, 2018; David, Creek and David, 2019; Department of Housing and Government, 2019; Hintea, 2019; Karyono, 2019; Teimoori and Alinezhad, 2019; Catriona Ridel Associates, 2020; City of Dover NH, 2020; Fisher, Wisneski and Bakker, 2020; Poza-Vilches, 2020; Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock, 2020; Western Cape Government, 2020; Benzaghta, 2021; Habila, 2021; N. Birchall S. Jeff, Bonnett, 2021; Sokolova, 2021; Bonnett, 2022; Longsheng, 2022; Λεοντακιανάκου, 2022; Alexandropoulou, 2023; Council Of Mackay, 2023; D. Guyadeen Dave, Henstra, 2023; Kainz, 2023; Linina, 2023; Urs *et al.*, 2023; Mollenhauer, 2024).

Πληροφορίες από τις βέλτιστες πρακτικές: Οι απαντήσεις τονίζουν ότι η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και διδαγμάτων από το στρατηγικό σχέδιο ενός δήμου παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τον στρατηγικό σχεδιασμό ενός άλλου δήμου, βοηθώντας στον εντοπισμό επιτυχημένων προσεγγίσεων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν (ACS, 1985; Ward, 1993; Godet, 2000; Firmino, 2005; Angela, 2009; Corfee-Morlot *et al.*, 2009; L. Poister Theodore H. ., Pitts, David W. ., Hamilton Edwards, 2010; Kajanus *et al.*, 2012; Bulkeley and Broto, 2013; Sztando, 2013a; Vázquez, Peña and Suñol, 2014; Johnsen, 2015, 2022; Robert H Beach, 2015; Řehoř, 2015; Hinrichs and Forbus, 2016; Ioppolo, 2016; Magnani, 2017; Nazarko, 2017; Psomas, 2017; Alnaimat, Mokthar and Lam, 2018; Nerantzidis, 2020; Cardillo, 2021; Kallali *et al.*, 2021; Wretling, 2021; Bondar, 2022; ELSA, 2022; Priyanka, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Barisa, 2023; Birchall, 2023; G. Guyadeen Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright, 2023; Norman, 2023).

Μαθαίνοντας από την επιτυχία και την αποτυχία: Ορισμένες απαντήσεις υποδηλώνουν ότι η επιτυχία ή η αποτυχία στρατηγικών σχεδίων σε έναν δήμο μπορεί να δώσει μαθήματα για έναν άλλο δήμο, βοηθώντας στην ενημέρωση μελλοντικών στρατηγικών αποφάσεων. (Green, 1990; Glaister, 1999; Young, 2003; Dawes, 2008; K. Y. Bryson John M. ,. Berry, Frances S., 2010; Nieboer, 2011; Government of Ireland - STATIONERY OFFICE, 2012; Pacione, 2013; Galindo, 2014; Johnsen, 2015; Biswas, 2016; Porta-Sancho, 2016; Government Office of Science, 2017; Abdel-Basset, 2018; Dr Morrell, 2018; Phadermrod, 2019; Silvestrov, 2019; Suwa, 2019; Levytska *et al.*, 2020; Hawkins, 2021; Reeves, Van Der Veecken, and Chin, 2023; Zakari, 2023).

Αντίστοιχα υπάρχουν ερευνητικές εργασίες που αντιτίθενται στην υπόθεση αυτή εκφράζοντας τα ακόλουθα επιχειρήματα:

Μοναδικό πλαίσιο και μεταβλητές: Ορισμένες πηγές υποστηρίζουν ότι το στρατηγικό σχέδιο κάθε Οργανισμού επηρεάζεται από μοναδικούς ενδογενείς παράγοντες, καθιστώντας δύσκολη τη χρήση του στρατηγικού σχεδίου ενός Οργανισμού για την ποιοτική αξιολόγηση του άλλου. Αυτό περιλαμβάνει παράγοντες όπως δημογραφικά στοιχεία, πολιτικό περιβάλλον και ανάγκες της κοινότητας (Boyne, 2001; Smith, 2006; Galindo, 2014; GÜREL, 2017; Abdel-Basset, 2018; Phadermrod, 2019; Johnsen, 2022; the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator, 2022; Kamkankaew, 2023).

Υπάρχουν ερευνητικές εργασίες που ή δεν παρέχουν καθόλου στοιχεία ή εκφράζουν αβεβαιότητα σχετικά με το εάν τα παραδείγματα και τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδίου ενός δήμου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ποιοτική αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδίου άλλου δήμου (Delmar, 2003; Hurlimann, 2009; Bell, 2016; Biswas, 2016; Magnani, 2017; Benjamin *et al.*, 2018; Sengers, 2019; Hermanson, 2020; Zakari, 2023).

2.7 Συζήτηση Αποτελεσμάτων.

Τα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε στην περίπτωση της παρούσας ανασκόπησης βιβλιογραφίας σχετικά με το πλαίσιο σύνταξης και εφαρμογής των Στρατηγικών Σχεδίων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι τα ακόλουθα:

Συνοψίζοντας τις πληροφορίες που ήδη αντλήσαμε μπορούμε να παρουσιάσουμε τα έξι εννέα σημεία που αποτελούν σύμφωνα με την έρευνα μας κρίσιμα σημεία για την επιτυχία ενός Στρατηγικού Σχεδίου κατά την προετοιμασία του αλλά και κατά την εφαρμογή του:

2.7.1. Διαμόρφωση Σαφούς Οράματος, Αποστολής και Στόχων

Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι ένα επιτυχημένο Στρατηγικό Σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει σαφές όραμα, αποστολή και καθορισμένους στόχους. Το όραμα και η αποστολή πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες του οργανισμού και της κοινότητας, ενώ η χρήση των κριτηρίων SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη στόχων. Επιπλέον, η προτεραιοποίηση των στόχων, σε συνδυασμό με τη στρατηγική ευθυγράμμιση των εσωτερικών δυνατοτήτων με τις εξωτερικές ευκαιρίες, συνεισφέρει στην επιτυχία του σχεδίου. Η αξιοποίηση εργαλείων όπως η μελλοντική ανάλυση σεναρίων βοηθά στην αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων και την αξιοποίηση ευκαιριών.

2.7.2. Συμμετοχή Ενδιαφερομένων Μερών και Συνεργασίες

Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων. Η ενεργή συμμετοχή πολιτών, τοπικών αρχών, δημόσιων φορέων και επιχειρηματικών κοινοτήτων εξασφαλίζει ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες της κοινότητας. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο αυξάνει τη διαφάνεια αλλά ενισχύει και την υποστήριξη και τη δέσμευση των πολιτών και των εμπλεκόμενων φορέων στην επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου. Οι συνεργασίες με άλλα επίπεδα διακυβέρνησης (π.χ. κεντρικές και περιφερειακές αρχές) ενισχύουν την ευθυγράμμιση των στρατηγικών, επιτρέποντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και συντονισμό.

2.7.3. Χρήση Αναλυτικών Εργαλείων, όπως η Ανάλυση SWOT

Η χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι διαδεδομένη στη διαδικασία της στρατηγικής σχεδίασης. Η SWOT ανάλυση βοηθά τους δήμους να κατανοήσουν καλύτερα το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους και ευκαιρίες και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα εξασφαλίσουν την ανθεκτικότητα του οργανισμού τους. Η ενσωμάτωση προσεγγίσεων που σχετίζονται με την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και την αειφορία είναι επίσης σημαντική για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.

2.7.4. Διαχείριση Πόρων και Οικονομική Βιωσιμότητα

Η αποδοτική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων αποτελεί βασικό συστατικό για την επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων. Ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχέδιο πρέπει να διασφαλίζει την ορθή κατανομή των πόρων, τόσο των οικονομικών όσο και του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει την υιοθέτηση μακροπρόθεσμου οικονομικού σχεδιασμού και τη συνεχή αξιολόγηση της βιωσιμότητας του προϋπολογισμού σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους.

2.7.5. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Ευελιξία

Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου είναι απαραίτητη για την επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου. Μέσω μηχανισμών αξιολόγησης, οι δήμοι μπορούν να αναγνωρίσουν προβλήματα στην υλοποίηση και να προχωρήσουν σε διορθωτικές κινήσεις. Η ευελιξία του σχεδίου είναι επίσης απαραίτητη για να μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπως οι πολιτικές ή οικονομικές αλλαγές. Επιπλέον, η ενσωμάτωση στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου βοηθά στην αποφυγή καθυστερήσεων και αποτυχιών.

2.7.6. Ηγεσία και Διακυβέρνηση

Η ισχυρή ηγεσία αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας. Οι σαφείς ρόλοι ηγεσίας και οι δομές λογοδοσίας διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικές υλοποιούνται με συνέπεια. Η διαφάνεια και η ηθική διακυβέρνηση αυξάνουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και συνεισφέρουν στη γενικότερη επιτυχία των σχεδίων. Η ευθυγράμμιση με το νομικό πλαίσιο, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, διασφαλίζει ότι τα σχέδια δεν θα αντιμετωπίσουν νομικά ή διοικητικά εμπόδια.

2.7.7. Ενσωμάτωση Τεχνολογίας

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα για τη στρατηγική σχεδίαση των δήμων. Η χρήση εργαλείων όπως τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS) και τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω της τεχνολογίας επιτρέπουν στους δήμους να παίρνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να παρακολουθούν την πρόοδο των σχεδίων τους. Επιπλέον, η τεχνολογία διευκολύνει τη διαφάνεια και την επικοινωνία με τους πολίτες.

2.7.8. Δημόσια Συμμετοχή και Διαφάνεια

Η διαφάνεια και η ανοιχτή επικοινωνία αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για την επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου. Η εμπλοκή των πολιτών μέσω διαφανών διαδικασιών βοηθά στη δημιουργία εμπιστοσύνης και ενισχύει την αποδοχή του σχεδίου από την κοινότητα. Οι δήμοι που ενσωματώνουν τη δημόσια συμμετοχή έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, καθώς τα σχέδια αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών.

2.7.9. Προσαρμογή σε Κλιματική Αλλαγή και Περιβαλλοντικές Προκλήσεις

Τα στρατηγικά σχέδια πρέπει να ενσωματώνουν δράσεις που να αντιμετωπίζουν την αειφορία και την ανθεκτικότητα στις κλιματικές αλλαγές. Η υιοθέτηση μακροπρόθεσμων λύσεων που επικεντρώνονται στην προστασία του περιβάλλοντος βοηθά τους δήμους να

αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και ταυτόχρονα θέτει τις βάσεις για βιώσιμη ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3.1 Μελέτη περιπτώσεων

Η μελέτη υφιστάμενων Στρατηγικών Σχεδίων πόλεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αποτελεί ένα κρίσιμο τμήμα της παρούσας εργασίας, καθώς παρέχει πολύτιμα παραδείγματα πρακτικών και μεθοδολογιών που έχουν ήδη εφαρμοστεί. Η ανάλυση περιεχομένου αυτών των σχεδίων θα γίνει και πάλι με τη χρήση της ανάλυσης περιεχομένου και θα επιτρέπει την κατανόηση των διαφορών και των κοινών σημείων μεταξύ των στρατηγικών που ακολουθούν διαφορετικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, προσφέροντας σημαντικά διδάγματα για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού πλάνου. Έχουν επιλεγεί τυχαία 9 πόλεις, ώστε να διασφαλιστεί η ποικιλία των περιπτώσεων και η εκπροσώπηση διαφορετικών γεωγραφικών και κοινωνικοοικονομικών πλαισίων, επιτρέποντας μια σφαιρική ανάλυση των στρατηγικών προσεγγίσεων.

Η ανάλυση επικεντρώθηκε στα κριτήρια της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε κατά την σύνταξη του κάθε σχεδίου, της προσήλωσης στα οράματα της πόλης, στην εμπλοκή στην σχεδίαση και στην εφαρμογή του σχεδίου όλων των εμπλεκόμενων μερών, τους τρόπους μέτρησης της απόδοσης του σχεδίου, στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του σχεδίου, στους τρόπους χρηματοδότησης του σχεδίου, στην επικοινωνία και την δημοσιότητα του σχεδίου και τέλος στην εναρμόνιση του με τις νομικές διατάξεις.

Ακολούθως θα παρουσιαστούν οι πόλεις και τα ευρήματα της μελέτης:

3.1.1. City of Gloucester US

Παρουσίαση πόλης

Η πόλη του Gloucester βρίσκεται στη βορειοανατολική ακτή της Μασαχουσέτης, είναι μια ιστορική παραθαλάσσια κοινότητα γνωστή για τη μακρά παράδοσή της στην αλιεία και τη

ναυτιλία. Με πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και όμορφα τοπία, το Gloucester αποτελεί έναν δημοφιλή τουριστικό προορισμό, προσελκύοντας επισκέπτες για τα γραφικά του λιμάνια, τις παραλίες και την καλλιτεχνική του σκηνή. Εκτός από την οικονομία που συνδέεται με την αλιεία, η πόλη προωθεί επίσης την οικονομική ανάπτυξη μέσω του τουρισμού και των μικρών επιχειρήσεων. Ο πληθυσμός της πόλης περιλαμβάνει ένα ποικιλόμορφο μείγμα κατοίκων και επισκεπτών, που συμβάλλουν στη ζωντανή κοινότητα με έντονο τοπικό χαρακτήρα (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Ο Δήμος του Gloucester, κατά την ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδίου 2020-2024, υιοθέτησε μια σειρά από διαδικασίες και μηχανισμούς για να διασφαλίσει ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις τοπικές ανάγκες, είναι ευέλικτο σε εξωτερικές μεταβολές, συμμορφώνεται με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και ότι η εφαρμογή του παρακολουθείται στενά και αξιολογείται (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικού Σχεδίου και Ευθυγράμμιση με τους Στόχους της Πόλης

Η ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδίου του Gloucester ακολούθησε μια σειρά από διαδοχικά βήματα που διασφάλιζαν ότι το σχέδιο είναι ευθυγραμμισμένο με το όραμα και τους μακροπρόθεσμους στόχους της πόλης. Το πρόγραμμα είναι σε εξέλιξη στον τελευταίο χρόνο ισχύος του Η διαδικασία ξεκίνησε με μια εκτενή Ανάλυση Αναγκών και της Αγοράς, η οποία επικεντρώθηκε σε τομείς όπως η προσιτή στέγαση, οι δημόσιες υπηρεσίες, η οικονομική ανάπτυξη και οι ανάγκες υποδομής. Αυτή η ανάλυση προσδιόρισε τις κύριες προτεραιότητες, ιδιαίτερα για ευάλωτους πληθυσμούς, όπως τα άτομα με χαμηλά και μέτρια εισοδήματα (LMI).

Το Πρόγραμμα Συμμετοχής των Πολιτών (CPP) ήταν κεντρικό στη διαμόρφωση του σχεδίου, με την πόλη να οργανώνει δημόσιες ακροάσεις, ερωτηματολόγια και ομάδες

εστίασης για τη συγκέντρωση απόψεων από τους κατοίκους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Παράλληλα, το σχέδιο διαμορφώθηκε σε συμμόρφωση με τις ομοσπονδιακές απαιτήσεις, όπως το Community Development Block Grant (CDBG) (HUD Department, 2024), που επικεντρώνεται στη βελτίωση της ζωής των LMI πληθυσμών και στην εξάλειψη της υποβάθμισης των περιοχών. Η συνεργασία με άλλους οργανισμούς, όπως οι τοπικές μη κυβερνητικές οργανώσεις, βοήθησε στην ευθυγράμμιση του σχεδίου με τις ευρύτερες προτεραιότητες της πόλης και στην εξασφάλιση της επιτυχημένης υλοποίησής του (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Προτεραιότητες Στρατηγικών και Αντικειμενικών Στόχων

Η ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων έγινε μέσω μιας διαδικασίας που περιλάμβανε αναλυτική αξιολόγηση των αναγκών της κοινότητας, τη συγκέντρωση στοιχείων από τις δημόσιες διαβουλεύσεις και την ανάλυση της αγοράς. Η πόλη χρησιμοποίησε δημόσιες ακροάσεις και δημοσκοπήσεις για να κατανοήσει τις ανησυχίες των κατοίκων και να προτεραιοποιήσει θέματα όπως η οικονομική στέγαση, η παροχή δημόσιων υπηρεσιών και η βελτίωση των υποδομών.

Επιπλέον, η πόλη εστίασε σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και ευάλωτους πληθυσμούς, όπως ηλικιωμένους, άτομα με αναπηρίες και αστέγους, δίνοντας προτεραιότητα στη χρηματοδότηση προγραμμάτων που θα είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο σε αυτές τις ομάδες (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Μηχανισμοί Ευελιξίας και Προσαρμογής του Στρατηγικού Σχεδίου

Η ευελιξία του στρατηγικού σχεδίου εξασφαλίζεται μέσω των Ετήσιων Σχεδίων Δράσης (AAP), τα οποία επιτρέπουν στην πόλη να αναθεωρεί τις προτεραιότητές της και να προσαρμόζει τη χρηματοδότηση κάθε χρόνο, ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες. Το σχέδιο περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της προόδου μέσω του Ενοποιημένου Ετήσιου Απολογισμού και Έκθεσης Αξιολόγησης (CAPER), όπου αξιολογείται η απόδοση των έργων και η πρόοδος προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η πόλη επέδειξε ευελιξία στην ανταπόκρισή της στην πανδημία COVID-19, στηρίζοντας οικονομικά τις τοπικές επιχειρήσεις που επλήγησαν. Αυτό το μέτρο έκτακτης ανάγκης δείχνει την προσαρμοστικότητα της πόλης σε απρόβλεπτες εξωτερικές συνθήκες (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Μηχανισμοί Αξιολόγησης και Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Σχεδίου

Η παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου γίνεται μέσω ενός συνόλου Δεικτών Απόδοσης (KPIs), που περιλαμβάνουν τον αριθμό των νοικοκυριών που επωφελήθηκαν από προγράμματα στέγασης, τις θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν ή διατηρήθηκαν μέσω της οικονομικής ανάπτυξης, και τα έργα υποδομής που ολοκληρώθηκαν. Τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω αυτών των δεικτών χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιτυχίας των έργων.

Η πόλη δημοσιεύει το CAPER σε ετήσια βάση, το οποίο αξιολογεί τις επιδόσεις του στρατηγικού σχεδίου και εντοπίζει περιοχές όπου απαιτούνται προσαρμογές. Οι διαβουλεύσεις με τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανατροφοδότηση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Διαδικασίες Κατανομής Πόρων και Προϋπολογισμού

Η κατανομή των πόρων για την υποστήριξη του Στρατηγικού Σχεδίου γίνεται μέσω της διαδικασίας του Ετήσιου Σχεδίου Δράσης (AAP), το οποίο προβλέπει τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων και δραστηριοτήτων. Η πόλη χρησιμοποιεί μια ποικιλία χρηματοδοτικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ομοσπονδιακών προγραμμάτων CDBG και HOME (HUD Department, 2024), ενώ παράλληλα συνεργάζεται με τοπικούς οργανισμούς για την εξασφάλιση επιπρόσθετων πόρων. Η πόλη θέτει προτεραιότητες με βάση τις ανάγκες που καταγράφονται στην ανάλυση και τις προτάσεις που προκύπτουν από τις δημόσιες διαβουλεύσεις, ενώ εξασφαλίζει ότι οι πόροι κατανέμονται κατάλληλα, με

ευελιξία για προσαρμογές σε έκτακτες ανάγκες, όπως η πανδημία COVID-19 (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

Συμμόρφωση με Νομικές και Κανονιστικές Απαιτήσεις

Η πόλη διασφάλισε ότι το Στρατηγικό Σχέδιο είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις τόσο σε ομοσπονδιακό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς του US Department of Housing and Urban Development, τους κανονισμούς περιβαλλοντικού ελέγχου και τους τοπικούς κώδικες ασφαλείας ήταν κεντρικά στοιχεία της στρατηγικής υλοποίησης. Η πόλη παρακολούθησε επίσης τους φορείς που λαμβάνουν χρηματοδότηση για να διασφαλίσει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.(Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020)

Συζήτηση

Το Στρατηγικό Σχέδιο του Gloucester 2020-2024 αναπτύχθηκε και εφαρμόζεται με αυστηρή συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις, ευελιξία για προσαρμογές σε εξωτερικές προκλήσεις, και αποτελεσματικούς μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης. Οι διαβουλεύσεις με την κοινότητα και τους ενδιαφερόμενους φορείς, η συνεχής αξιολόγηση και η ευθυγράμμιση με τις τοπικές και ομοσπονδιακές κανονιστικές απαιτήσεις, εξασφαλίζουν ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις τοπικές ανάγκες και προτεραιότητες (Community Development Department and Barrett Planning Group LCC, 2020).

3.1.2. City of Hamtramck

Παρουσίαση πόλης

Η πόλη του Hamtramck, που βρίσκεται στο Wayne County του Michigan και περιβάλλεται πλήρως από το Detroit, είναι γνωστή για την πολυπολιτισμική της ταυτότητα. Αρχικά, ήταν

κέντρο πολωνικής μετανάστευσης στις αρχές του 20ού αιώνα, αλλά σήμερα αποτελεί ένα από τα πιο πολυπολιτισμικά μέρη στις Ηνωμένες Πολιτείες, φιλοξενώντας κοινότητες από την Υεμένη, το Μπαγκλαντές, τη Βοσνία και άλλες χώρες. Παρά την αλλαγή στη δημογραφία, διατηρεί ζωντανή την πολωνική της κληρονομιά, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται ως κόμβος πολιτιστικής ποικιλομορφίας, με έντονη καλλιτεχνική και μουσική σκηνή. Η πόλη αντιμετώπισε οικονομικές προκλήσεις λόγω της μείωσης της βιομηχανίας, αλλά παραμένει ανθεκτική, με ισχυρές τοπικές επιχειρήσεις και ενεργό συμμετοχή της κοινότητας (Anderson *et al.*, 2020).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Το Στρατηγικό Σχέδιο της Πόλης του Hamtramck αναπτύχθηκε με στόχο την καθοδήγηση της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της πόλης, ενσωματώνοντας ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών, οικονομικών, και πολιτισμικών παραγόντων. Η διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου χαρακτηρίστηκε από την εμπλοκή της κοινότητας, την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, την αξιολόγηση της προόδου εφαρμογής του και τη διαφάνεια (Anderson *et al.*, 2020).

Διαδικασία Ανάπτυξης και Σύνδεση με τους Μακροπρόθεσμους Στόχους

Η διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου ξεκίνησε με εκτενή δημόσια διαβούλευση. Διεξήχθησαν δημόσιες συνεδριάσεις, ομάδες εστίασης και διαδραστικοί χάρτες όπου οι πολίτες είχαν τη δυνατότητα να τοποθετήσουν σήμανση σε σημεία που θεωρούσαν κρίσιμα για τη βελτίωση της πόλης. Αυτό ενίσχυσε την ευθυγράμμιση του σχεδίου με τις ανάγκες των κατοίκων. Το σχέδιο αναπτύχθηκε μέσα από τρεις φάσεις: ανάλυση υφιστάμενων συνθηκών, προκαταρκτικές αποφάσεις, και τελική στρατηγική. Κάθε φάση περιλάμβανε την εμπλοκή της κοινότητας για να εξασφαλιστεί ότι οι στόχοι ευθυγραμμίζονταν με τις ανάγκες της πόλης.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την ενίσχυση των δημόσιων υπηρεσιών, την προώθηση οικονομικής ανάπτυξης, και την ενδυνάμωση των υποδομών μεταφορών. Το σχέδιο ενσωμάτωσε επίσης αρχές αειφορίας, με έμφαση στη

βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας και τη διαχείριση των φυσικών πόρων (Anderson *et al.*, 2020).

Προτεραιότητες και Στόχοι

Η προτεραιοποίηση των στόχων βασίστηκε στην εκτενή ανάλυση υφιστάμενων δεδομένων και την εμπλοκή της κοινότητας. Οι κάτοικοι έλαβαν μέρος σε συμμετοχικές διαδικασίες προκειμένου για να ιεραρχήσουν τις πιο σημαντικές δράσεις. Οι τρεις βασικές προτεραιότητες που αναδείχθηκαν ήταν η βελτίωση των υπαρχόντων πάρκων, η ενίσχυση των εμπορικών δρόμων και η βελτίωση του οικιστικού περιβάλλοντος.

Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει δράσεις άμεσης εφαρμογής που απαιτούν ελάχιστους πόρους, καθώς και μεγαλύτερες πρωτοβουλίες που θα υλοποιηθούν σε βάθος χρόνου ανάλογα με τη διαθεσιμότητα πόρων. Το σχέδιο είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να προσαρμοστεί σε οικονομικές αλλαγές και νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει τη συμμετοχή των πολιτών μέσω πρωτοβουλιών χαμηλού κόστους (DIY projects) (Anderson *et al.*, 2020).

Μηχανισμοί Ευελιξίας και Προσαρμοστικότητας

Το σχέδιο αναπτύχθηκε με ευέλικτους μηχανισμούς ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί σε αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η περιοδική αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδίου, όπως απαιτείται από τον νόμο του Michigan Planning Enabling Act, διασφάλιζε ότι το σχέδιο θα ενημερώνεται τακτικά με βάση τις νέες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Επιπλέον, η χρήση του Implementation Matrix επιτρέπει τον συνεχή έλεγχο και την προσαρμογή των δράσεων με βάση τα αποτελέσματα και την πρόοδο που σημειώνεται .

Η επικοινωνία με την κοινότητα και η χρήση εργαλείων όπως οι διαδραστικοί χάρτες, οι ομάδες δράσης και τα δημόσια φόρουμ επιτρέπουν την εισαγωγή νέων ιδεών και την προσαρμογή των στρατηγικών στόχων, διατηρώντας το σχέδιο ευέλικτο απέναντι σε απρόβλεπτες αλλαγές (Anderson *et al.*, 2020).

Διάθεση Πόρων και Προϋπολογισμός

Για την υποστήριξη της υλοποίησης του σχεδίου, η πόλη χρησιμοποιεί μια σταδιακή προσέγγιση στην κατανομή πόρων. Η προτεραιοποίηση των δράσεων με βάση την άμεση επίδραση και το χαμηλό κόστος διασφαλίζει ότι τα πρώτα βήματα μπορούν να γίνουν με τα διαθέσιμα μέσα. Οι δράσεις μεγαλύτερης κλίμακας προγραμματίστηκαν για μελλοντικές φάσεις, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης από εξωτερικές πηγές όπως κρατικά και ομοσπονδιακά προγράμματα επιχορηγήσεων.

Η πόλη χρησιμοποίησε επίσης τη σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για να εξασφαλίσει επιπλέον χρηματοδότηση για έργα όπως η ανακαίνιση των εμπορικών δρόμων και η βελτίωση των υποδομών. Αυτές οι συνέργειες είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου χωρίς να επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός της πόλης (Anderson *et al.*, 2020).

Μηχανισμοί Αξιολόγησης και Ενημέρωση μελλοντικού σχεδιασμού

Η αξιολόγηση της προόδου του σχεδίου πραγματοποιείται μέσω τακτικών αναφορών και αναθεωρήσεων του Implementation Matrix, όπου καταγράφονται οι επιδόσεις των δράσεων με βάση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (KPIs). Αυτοί οι δείκτες περιλαμβάνουν μετρήσεις όπως η μείωση των παραβιάσεων του οικοδομικού κώδικα, η αύξηση της χρήσης των πάρκων και η βελτίωση της ασφάλειας.

Τα ευρήματα από αυτές τις αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση μελλοντικών στρατηγικών, εξασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες που έχουν επιτυχή αποτελέσματα μπορούν να επεκταθούν, ενώ εκείνες που παρουσιάζουν αποκλίσεις αναθεωρούνται. Η ευελιξία αυτή επιτρέπει στην πόλη να προσαρμόζει τους στόχους και τις στρατηγικές της ανάλογα με τις νέες ανάγκες της κοινότητας (Anderson *et al.*, 2020).

Συζήτηση

Συμπερασματικά, το Στρατηγικό Σχέδιο της πόλης του Hamtramck αποτελεί μια ενδιαφέρουσα και μελετημένη σε βάθος πρόταση, η οποία επιχειρεί να επιτύχει ισορροπία

μεταξύ σταθερών στόχων και ευέλικτης προσαρμοστικότητας. Μέσω της ενεργού συμμετοχής των κατοίκων και της χρήσης καινοτόμων εργαλείων, όπως οι διαδραστικοί χάρτες και οι ομάδες συζήτησης, το σχέδιο ευελπιστεί να ανταποκριθεί άμεσα στις πραγματικές ανάγκες της κοινότητας. Επιπλέον, η εστίαση στη διαρκή αξιολόγηση και αναθεώρηση των στόχων, καθώς και η διάθεση πόρων με βάση την προτεραιότητα και την προστιθέμενη αξία, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του σχεδίου. Η στρατηγική αυτή καθιστά την πόλη ικανή να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα θέτει ισχυρά θεμέλια για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή.

3.1.3 City of Aberdeen

Παρουσίαση πόλης

Το Aberdeen, γνωστό και ως "Ασημένια Πόλη" λόγω των κτιρίων από γρανίτη, βρίσκεται στη βορειοανατολική Σκωτία και είναι το τρίτο μεγαλύτερο αστικό κέντρο της χώρας. Η πόλη αποτελεί σημαντικό βιομηχανικό και οικονομικό κόμβο, γνωστή κυρίως για τον ρόλο της στην πετρελαϊκή βιομηχανία της Βόρειας Θάλασσας. Παράλληλα, το Aberdeen εξελίσσεται σε κέντρο ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και καινοτομίας, προσελκύοντας επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής. Διαθέτει πλούσια ιστορία και πολιτιστική κληρονομιά, με πανεπιστήμια διεθνούς φήμης, όμορφα πάρκα, και παραθαλάσσιες περιοχές. Η πόλη συνδυάζει την παραδοσιακή αρχιτεκτονική με σύγχρονες υποδομές, ενώ η γεωγραφική της θέση προσφέρει εύκολη πρόσβαση στην ύπαιθρο και τα Highlands (Aberdeen City Council, 2017).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Το Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Aberdeen (LDP) 2017 αναπτύχθηκε με σαφείς μηχανισμούς για να εξασφαλίσει την ευθυγράμμιση του με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ενώ παράλληλα διατηρεί ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το σχέδιο είναι αποτέλεσμα μιας διεξοδικής διαδικασίας, που

συνδυάζει τη συμμετοχή πολιτών και φορέων, καθώς και την ενσωμάτωση εθνικών και περιφερειακών πολιτικών και στόχων (Aberdeen City Council, 2017).

Διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου

Η διαδικασία που ακολούθησε η πόλη του Aberdeen για την ανάπτυξη του LDP 2017 περιλάμβανε πολυεπίπεδες προσεγγίσεις. Κατά κύριο λόγο, το σχέδιο είναι ευθυγραμμισμένο με το Εθνικό Πλαίσιο Σχεδιασμού (NPF3) της Σκωτίας και το Στρατηγικό Αναπτυξιακό Σχέδιο της περιοχής (SDP), διασφαλίζοντας ότι εξυπηρετεί τόσο εθνικές όσο και περιφερειακές προτεραιότητες, όπως η οικονομική ανάπτυξη και η προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, το σχέδιο βασίζεται σε εκτεταμένη δημόσια διαβούλευση με κατοίκους, επιχειρήσεις και κοινότητες, διασφαλίζοντας ότι οι τοπικές ανάγκες και προτεραιότητες αντανακλώνται επαρκώς στο τελικό κείμενο (Aberdeen City Council, 2017).

Μηχανισμοί συμμετοχής και ευθυγράμμισης με τις ανάγκες της κοινότητας

Για να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις τοπικές ανάγκες, πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμες δημόσιες διαβουλεύσεις, που περιλάμβαναν εκθέσεις, συναντήσεις και διαδικτυακές πλατφόρμες. Αυτές οι διαβουλεύσεις παρείχαν στους πολίτες την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους για τα προτεινόμενα έργα και να επηρεάσουν τις τελικές αποφάσεις.

Επιπλέον, η πόλη συνεργάστηκε με σημαντικούς εταίρους, όπως επιχειρηματικούς φορείς, περιβαλλοντικές οργανώσεις και οργανισμούς κοινής ωφέλειας, για να ενσωματώσει τις προοπτικές τους στο σχέδιο. Οι κοινότητες συμμετείχαν επίσης στη διαδικασία σχεδιασμού των μεγάλων έργων μέσω των masterplans, διασφαλίζοντας ότι τα έργα ήταν προσαρμοσμένα στις τοπικές ανάγκες και συνθήκες (Aberdeen City Council, 2017).

Μηχανισμοί ευελιξίας και προσαρμοστικότητας του στρατηγικού σχεδίου

Η πόλη του Aberdeen διασφάλισε ότι το LDP 2017 είναι αρκετά ευέλικτο και προσαρμόσιμο στις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσω πολυάριθμων μηχανισμών. Οι τακτικές αναθεωρήσεις και η συνεχής παρακολούθηση της προόδου αποτελούν βασικά εργαλεία για την προσαρμογή του σχεδίου. Για παράδειγμα, το Action Program παρακολουθείται συχνά για την εξασφάλιση της υλοποίησης των προγραμματισμένων έργων. Οι δείκτες απόδοσης (KPIs) για την ανάπτυξη κατοικιών, τις υποδομές και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις παρέχουν πολύτιμα δεδομένα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδίου.

Επιπλέον, η πόλη διατηρεί τη δυνατότητα προσαρμογής μέσω της ενσωμάτωσης νέων πολιτικών, όπως η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών ή η προσαρμογή σε περιβαλλοντικές προκλήσεις. Ο τακτικός έλεγχος της περιβαλλοντικής επίδρασης, μέσω της Στρατηγικής Περιβαλλοντικής Εκτίμησης (SEA), επιτρέπει την εφαρμογή μέτρων μετριασμού, όπου ήταν απαραίτητο (Aberdeen City Council, 2017).

Παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου του σχεδίου

Για την αξιολόγηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδίου, η πόλη χρησιμοποιεί μια σειρά από μηχανισμούς, όπως ετήσιες αναφορές προόδου και τακτικές αξιολογήσεις με βάση KPIs. Οι δείκτες περιλαμβάνουν την παράδοση νέων κατοικιών, την ανάπτυξη γης για εμπορικούς σκοπούς και την υλοποίηση βασικών υποδομών.

Οι δημόσιες αναφορές και οι αξιολογήσεις των στρατηγικών στόχων παρέχουν διαφάνεια και δίνουν τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να παρακολουθούν την πρόοδο και να προτείνουν αλλαγές όπου είναι απαραίτητο. Η αξιοποίηση της ανατροφοδότησης από την κοινότητα είναι σημαντική για τη συνεχή βελτίωση του σχεδίου και τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης με τις πραγματικές ανάγκες της πόλης (Aberdeen City Council, 2017).

Ευθυγράμμιση με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις

Το σχέδιο αναπτύχθηκε σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο του Town and Country Planning (Scotland) Act 1997 και άλλων σχετικών κανονισμών, διασφαλίζοντας ότι κάθε βήμα της διαδικασίας συμμορφώνεται με τις νομικές υποχρεώσεις. Η πόλη επίσης εφαρμόζει συμφωνίες με επενδυτές, διασφαλίζοντας ότι οι ιδιωτικές επενδύσεις είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις για τις υποδομές και τις υπηρεσίες.

Η διαδικασία της Στρατηγικής Περιβαλλοντικής Εκτίμησης (SEA) διασφαλίζει ότι τα προτεινόμενα έργα δεν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, ενώ η τακτική αναθεώρηση του σχεδίου κάθε πέντε χρόνια διατηρεί τη συμμόρφωση με τις νέες νομοθετικές και κανονιστικές εξελίξεις (Aberdeen City Council, 2017).

Συζήτηση

Το Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Aberdeen (LDP 2017) αναπτύχθηκε μέσα από μια συντονισμένη διαδικασία που διασφαλίζει τη συμμόρφωσή του με τις νομικές απαιτήσεις, την ευθυγράμμισή του με τις ανάγκες της κοινότητας και την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε αλλαγές. Οι μηχανισμοί διαβούλευσης, παρακολούθησης και αναθεώρησης του σχεδίου εξασφαλίζουν τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή του, καθιστώντας το ένα εργαλείο στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της πόλης.

3.1.4. City of Newport

Παρουσίαση πόλης

Το Newport είναι μια πόλη και λιμάνι στη Νότια Ουαλία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, που βρίσκεται κοντά στις εκβολές του ποταμού Ουσκ. Αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα της Ουαλίας και έχει μακρά ιστορία, που χρονολογείται από τη Ρωμαϊκή περίοδο. Η πόλη είναι γνωστή για τον βιομηχανικό της χαρακτήρα, έχοντας διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη της μεταλλευτικής και βιομηχανικής δραστηριότητας κατά τον 19ο

αιώνα. Σήμερα, το Newport είναι ένα σύγχρονο αστικό κέντρο που συνδυάζει ιστορικά μνημεία, όπως το διάσημο Newport Transporter Bridge, με σύγχρονες υποδομές, εμπορικά κέντρα και αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, όπως το Cardiff Capital Region City Deal, που στοχεύουν στην ενίσχυση της οικονομίας και της ποιότητας ζωής των κατοίκων (City of Newport City Council, 2017).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Η πόλη του Newport ανέπτυξε το στρατηγικό της σχέδιο για την περίοδο 2017-2022, διασφαλίζοντας ότι αυτό ήταν ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες της κοινότητας, τις τοπικές και εθνικές προτεραιότητες, και ότι πληρούσε τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Η διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου βασίστηκε σε ένα συνδυασμό μηχανισμών που περιλάμβαναν διαβούλευση, αξιολόγηση, παρακολούθηση, και συνεχή προσαρμογή (City of Newport City Council, 2017).

Δημόσια Διαβούλευση και Εμπλοκή Κοινοτήτων

Το Newport ενσωμάτωσε την άποψη της τοπικής κοινότητας και των ενδιαφερόμενων μερών μέσω μιας εκτεταμένης διαδικασίας δημόσιας διαβούλευσης. Οι κάτοικοι κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην πλατφόρμα Involve Newport, μια ομάδα πολιτών που προσέφερε τακτική ανατροφοδότηση για τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της πόλης. Επιπλέον, έγιναν ανοικτές συναντήσεις με ενδιαφερόμενους φορείς, όπως επιχειρήσεις, τοπικοί οργανισμοί, και κρατικοί φορείς. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίστηκε ότι το στρατηγικό σχέδιο ανταποκρινόταν στις πραγματικές ανάγκες της κοινότητας και ότι οι πολίτες είχαν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωσή του (City of Newport City Council, 2017).

Ευθυγράμμιση με Εθνικούς Στόχους και Νομοθεσία

Το στρατηγικό σχέδιο του Newport ευθυγραμμίστηκε με το Well-being of Future Generations Act (Wales) 2015, το οποίο επιβάλλει στα δημόσια σώματα να προωθούν την

κοινωνική, οικονομική, περιβαλλοντική και πολιτιστική ευημερία της χώρας. Η πόλη όρισε τέσσερις βασικούς στόχους ευημερίας που ήταν συμβατοί με τους εθνικούς στόχους: βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, ενίσχυση της ανεξαρτησίας και ανθεκτικότητας των πολιτών και οικοδόμηση συνεκτικών κοινοτήτων. Αυτή η ευθυγράμμιση με την εθνική νομοθεσία διασφάλισε ότι το στρατηγικό σχέδιο όχι μόνο ανταποκρινόταν στις τοπικές ανάγκες, αλλά συνέβαλε και στους γενικότερους στόχους της Ουαλίας (City of Newport City Council, 2017).

Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Προόδου

Για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου, το Newport ανέπτυξε ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου βασισμένο σε Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (KPIs). Αυτοί οι δείκτες μετρούσαν την πρόοδο σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η απασχόληση, η υγεία, η ασφάλεια και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η πρόοδος αναφερόταν ετησίως μέσω εκθέσεων και ελέγχων από το Wales Audit Office (WAO), το οποίο αξιολογούσε την τήρηση των νομικών υποχρεώσεων και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών (City of Newport City Council, 2017).

Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

Η πόλη διασφάλισε ότι το στρατηγικό σχέδιο ήταν ευέλικτο και μπορούσε να προσαρμοστεί σε αλλαγές, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η συνεχής συλλογή δεδομένων μέσω του Newport Intelligence Hub επέτρεπε στην πόλη να εντοπίζει έγκαιρα προβλήματα και να προσαρμόζει τις στρατηγικές της. Τακτικές αξιολογήσεις και αναφορές επέτρεπαν στην πόλη να κάνει αναπροσαρμογές ανάλογα με τις εξελίξεις στην οικονομία, τις κοινωνικές ανάγκες ή τις νομικές αλλαγές. Επίσης, η συνεργασία με το Newport Public Services Board (PSB) και άλλους φορείς επέτρεπε στην πόλη να παραμένει ευθυγραμμισμένη με τις αλλαγές στις πολιτικές προτεραιότητες και τους κανονισμούς (City of Newport City Council, 2017).

Εξασφάλιση Συμμόρφωσης με Νομικές και Κανονιστικές Απαιτήσεις

Το Newport ανέπτυξε το στρατηγικό του σχέδιο σε πλήρη συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Το νομικό τμήμα της πόλης συμμετείχε στην αξιολόγηση του σχεδίου, διασφαλίζοντας ότι όλες οι πρωτοβουλίες συμμορφώνονταν με τους κανονισμούς για την υγεία, την ασφάλεια, την περιβαλλοντική προστασία και τη χρηματοδότηση. Παράλληλα, ο προϋπολογισμός της πόλης τηρούσε τα πρότυπα του CIPFA για τη διαχείριση των δημοσίων οικονομικών, εξασφαλίζοντας ότι η χρήση των δημοσίων πόρων ήταν διαφανής και αποτελεσματική (City of Newport City Council, 2017).

Προσαρμογή και Βελτιώσεις βάσει Ευρημάτων Αξιολόγησης

Τα ευρήματα από τις αξιολογήσεις, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, χρησιμοποιήθηκαν για τη συνεχή βελτίωση του στρατηγικού σχεδίου και τη διαμόρφωση μελλοντικών πρωτοβουλιών. Η πόλη αναπροσάρμοζε τους στόχους και τις δράσεις της με βάση τα δεδομένα της προόδου και τα αποτελέσματα των ελέγχων. Οι εισηγήσεις των εξωτερικών φορέων, όπως το Wales Audit Office, ενσωματώνονταν στο σχεδιασμό για να εξασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τις εθνικές και περιφερειακές προτεραιότητες (City of Newport City Council, 2017).

Συνεχής Επικοινωνία και Ανατροφοδότηση

Η αποτελεσματική επικοινωνία του στρατηγικού σχεδίου προς όλους τους εμπλεκόμενους ήταν καίριας σημασίας για την επιτυχία του. Η πόλη αξιοποίησε διαδικτυακές πλατφόρμες, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα ενημερωτικά δελτία και τις δημόσιες συναντήσεις για να ενημερώσει τους πολίτες, τους υπαλλήλους και τους εξωτερικούς φορείς για τις εξελίξεις του σχεδίου. Τακτικές ενημερώσεις και εκθέσεις προόδου ήταν διαθέσιμες στο κοινό, ενώ οι κάτοικοι είχαν τη δυνατότητα να παρέχουν ανατροφοδότηση για την πορεία των πρωτοβουλιών (City of Newport City Council, 2017).

Συζήτηση

Συνολικά, το Newport πέτυχε να αναπτύξει ένα στρατηγικό σχέδιο που ανταποκρινόταν στις τοπικές ανάγκες, ήταν ευθυγραμμισμένο με τις εθνικές και κανονιστικές απαιτήσεις, και μπορούσε να προσαρμοστεί σε αλλαγές μέσω ενός συστήματος παρακολούθησης και ανατροφοδότησης.

3.1.5. City of Brisbane

Παρουσίαση πόλης

Η πόλη του Brisbane, πρωτεύουσα της πολιτείας Κουίνσλαντ στην Αυστραλία, είναι μια ζωντανή και ταχέως αναπτυσσόμενη μητρόπολη με πληθυσμό άνω των 2,7 εκατομμυρίων. Είναι γνωστή για το ηλιόλουστο, υποτροπικό κλίμα της, προσφέροντας έναν μοναδικό συνδυασμό υπαίθριας ζωής, πολιτιστικών αξιοθέατων και φυσικής ομορφιάς. Η πόλη είναι χτισμένη κατά μήκος του ποταμού Brisbane και βρίσκεται κοντά τόσο στην Χρυσή Ακτή όσο και στον Μεγάλο Κοραλλιογενή Ύφαλο, καθιστώντας την ιδανικό προορισμό για εξερεύνηση διάσημων φυσικών τοποθεσιών της Αυστραλίας.

Το Brisbane συνδυάζει χαλαρό τρόπο ζωής με αστική ζωντάνια και διαθέτει κορυφαία πολιτιστικά κέντρα, όπως η Πινακοθήκη Σύγχρονης Τέχνης και το Κέντρο Παραστατικών Τεχνών του Κουίνσλαντ. Η πόλη αγκαλιάζει την πλούσια κληρονομιά των αυτόχθονων φυλών Αβοριγίνων, Turrbal και Yuggera, που ονόμαζαν την περιοχή "Meanjin".

Φημισμένη για τα υπαίθρια εστιατόριά της, τους κατάφυτους χώρους κατά μήκος του ποταμού και το δυναμικό πρόγραμμα εκδηλώσεων, το Brisbane συνεχίζει να προσελκύει τουρίστες και νέους κατοίκους χάρη στη φιλική του ατμόσφαιρα και την έμφαση στη βιωσιμότητα και την καινοτομία (Brisbane City Council, 2013).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Το Brisbane Vision 2031 είναι το στρατηγικό σχέδιο της πόλης του Brisbane, το οποίο στοχεύει στην ανάπτυξη και διατήρηση της πόλης ως ένα φιλόξενο, πράσινο και βιώσιμο

αστικό περιβάλλον. Η επιτυχία του σχεδίου εξαρτάται από μια σειρά διαδικασιών και μηχανισμών που εξασφαλίζουν την ευθυγράμμιση του με τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας, τη συμμόρφωσή του με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και τη συνεχή προσαρμογή του στις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν (Brisbane City Council, 2013).

Διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου

Η ανάπτυξη του Brisbane Vision 2031 βασίστηκε σε μια συμμετοχική διαδικασία, με τη συμμετοχή των κατοίκων, των επιχειρήσεων και των κοινοτικών οργανώσεων. Η δημοτική αρχή του Brisbane πραγματοποίησε εκτενή δημόσια διαβούλευση και έρευνες αγοράς για να κατανοήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και φιλοδοξίες των πολιτών. Το σχέδιο ανανεώθηκε το 2013, λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές αλλαγές που σημειώθηκαν από την προηγούμενη έκδοση του σχεδίου το 2006. Έτσι, η δημοτική αρχή εξασφαλίζει ότι το στρατηγικό σχέδιο ευθυγραμμίζεται με τις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η πόλη.

Η διαδικασία αυτή καθορίστηκε γύρω από κεντρικά θέματα, όπως η προσβασιμότητα, η υγεία, η οικονομική ευημερία και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Τα θέματα αυτά αντικατοπτρίζουν τις κύριες προτεραιότητες της κοινότητας, με στόχο τη δημιουργία μιας ασφαλούς, ζωντανής και ανθεκτικής πόλης (Brisbane City Council, 2013).

Εμπλοκή των ενδιαφερόμενων φορέων

Η πόλη εξασφαλίζει τη συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων στη διαμόρφωση και εφαρμογή του σχεδίου μέσω διάφορων μηχανισμών. Η διεξαγωγή δημόσιων διαβουλεύσεων, εργαστηρίων και συζητήσεων επιτρέπει στην κοινότητα να συνδιαμορφώνει το στρατηγικό όραμα και να προσφέρει ανατροφοδότηση για την πορεία του. Μέσα από πλατφόρμες, όπως το Your City, Your Say, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της πόλης.

Η δημοτική αρχή χρησιμοποιεί επίσης ποικίλα κανάλια επικοινωνίας για να διασφαλίσει ότι το στρατηγικό σχέδιο είναι προσβάσιμο από όλους. Αυτά περιλαμβάνουν την παρουσίαση του σχεδίου μέσω ψηφιακών πλατφορμών, ενημερωτικών δελτίων,

κοινωνικών δικτύων και παραδοσιακών έντυπων μέσων. Η μετάφραση του σχεδίου σε διάφορες γλώσσες και η παροχή προσβάσιμων μορφών για άτομα με αναπηρία επιτρέπουν τη συμμετοχή όλων των πολιτών (Brisbane City Council, 2013).

Μηχανισμοί για την παρακολούθηση της προόδου

Η πόλη του Brisbane έχει θεσπίσει ένα σύστημα τακτικής παρακολούθησης της προόδου του σχεδίου, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (KPIs) για τη μέτρηση της επιτυχίας. Οι ετήσιες αναφορές παρέχουν ενημερώσεις για την πρόοδο που σημειώνεται σε τομείς όπως η δημόσια υγεία, η χρήση των μέσων μεταφοράς και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Επιπλέον, η κοινότητα έχει τη δυνατότητα να παρέχει ανατροφοδότηση μέσω τακτικών ερευνών και δημόσιων συζητήσεων.

Η προσαρμοστικότητα του στρατηγικού σχεδίου διασφαλίζεται μέσα από τακτικές αναθεωρήσεις και την ευελιξία που επιτρέπει την αλλαγή των στρατηγικών σε περίπτωση που οι συνθήκες μεταβληθούν. Για παράδειγμα, η πόλη ενσωματώνει τα ευρήματα των αξιολογήσεων στη μελλοντική στρατηγική της, διασφαλίζοντας ότι το σχέδιο παραμένει επίκαιρο και ικανό να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις (Brisbane City Council, 2013).

Μηχανισμοί κατανομής πόρων

Η κατανομή πόρων και ο προϋπολογισμός της πόλης υποστηρίζουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου μέσω ενός συντονισμένου συστήματος που συνδέει το μακροπρόθεσμο όραμα με τον ετήσιο προγραμματισμό. Κάθε χρόνο, οι πόροι κατανέμονται βάσει των προτεραιοτήτων που ορίζει το στρατηγικό σχέδιο, ενώ η δημοτική αρχή διασφαλίζει ότι οι σημαντικοί τομείς, όπως οι μεταφορές, η βιωσιμότητα και οι υποδομές, λαμβάνουν την απαραίτητη χρηματοδότηση. Επιπλέον, οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα και η εξασφάλιση εξωτερικών πόρων μέσω κρατικών επιχορηγήσεων επιτρέπουν την υλοποίηση μεγάλων έργων (Brisbane City Council, 2013).

Νομική και κανονιστική συμμόρφωση

Η δημοτική αρχή του Brisbane διασφαλίζει ότι το στρατηγικό σχέδιο ευθυγραμμίζεται πλήρως με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις σε τοπικό, πολιτειακό και ομοσπονδιακό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τον Planning Act 2016 της πολιτείας του Κουίνσλαντ, η οποία ρυθμίζει την πολεοδομική ανάπτυξη και τη διαχείριση του περιβάλλοντος, είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού. Επίσης, τα μεγάλα έργα υποδομής και οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες υποβάλλονται σε περιβαλλοντικές εκτιμήσεις επιπτώσεων, διασφαλίζοντας ότι πληρούνται όλες οι απαιτούμενες άδειες.

Η δημοτική αρχή συνεργάζεται στενά με τις ρυθμιστικές αρχές για να εξασφαλίσει την πλήρη συμμόρφωση των έργων με τις κανονιστικές απαιτήσεις. Τα έργα μεγάλης κλίμακας, όπως οι νέες υποδομές μεταφορών, απαιτούν την έγκριση από τις αντίστοιχες αρχές προτού προχωρήσουν, ενώ η παρακολούθηση της συμμόρφωσης γίνεται συνεχώς (Brisbane City Council, 2013).

Συζήτηση

Το Brisbane Vision 2031 αποτελεί ένα καλά δομημένο και συμμετοχικό στρατηγικό σχέδιο που βασίζεται στη συνεχή επικοινωνία, την παρακολούθηση και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η πόλη του Brisbane διασφαλίζει ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινότητας, ενώ συμμορφώνεται με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, η πόλη διατηρεί τη δυναμική της για μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη, υποστηριζόμενη από διαφανείς διαδικασίες και τακτική αξιολόγηση της προόδου.

3.1.6. City of Turku

Παρουσίαση πόλης

Η πόλη του Turku, η αρχαιότερη της Φινλανδίας, βρίσκεται στο νοτιοδυτικό τμήμα της χώρας, στις εκβολές του ποταμού Aura. Ιδρύθηκε τον 13ο αιώνα και αποτέλεσε την πρώτη

πρωτεύουσα της Φινλανδίας, διατηρώντας μέχρι σήμερα σημαντική ιστορική και πολιτιστική σημασία. Με πληθυσμό περίπου 200.000 κατοίκους, είναι η έκτη μεγαλύτερη πόλη της χώρας και ένα σημαντικό κέντρο εκπαίδευσης, καθώς φιλοξενεί μερικά από τα παλαιότερα πανεπιστήμια της Φινλανδίας. Το Turku είναι γνωστό για την πολυπολιτισμικότητά του, καθώς περίπου το 15% των κατοίκων μιλούν άλλες γλώσσες πέρα από τα φινλανδικά και τα σουηδικά.

Η πόλη είναι επίσης ένα κέντρο πολιτισμού και τουρισμού, γνωστή για το Κάστρο του Turku και τον Καθεδρικό Ναό, δύο από τα σημαντικότερα μεσαιωνικά μνημεία της χώρας. Η εγγύτητα στη Βαλτική Θάλασσα και το αρχιπέλαγος της περιοχής προσφέρει μοναδικές φυσικές ομορφιές και οικοτουριστικές δραστηριότητες. Επιπλέον, το Turku έχει ανακηρυχθεί "Χριστουγεννιάτικη Πόλη" της Φινλανδίας και έχει φιλοξενήσει το 2011 τον τίτλο της Πολιτιστικής Πρωτεύουσας της Ευρώπης.

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Η πόλη του Turku, με το στρατηγικό της σχέδιο για τη δεκαετία του 2030, έχει θέσει μια σειρά από σαφείς στόχους που επικεντρώνονται στη βιωσιμότητα, την ευημερία των πολιτών και την οικονομική ανάπτυξη. Προκειμένου να επιτύχει αυτούς τους στόχους, η πόλη ακολούθησε μια ολιστική προσέγγιση, η οποία διασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων, την προσαρμοστικότητα του σχεδίου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη συμμόρφωση με τις νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις (Turku City Council, 2020).

Σχεδιασμός με βάση τη συμμετοχή και τη συνεργασία

Ένα βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδίου του Turku είναι η ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων στη διαδικασία σχεδιασμού. Οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν μέσα από διάφορους μηχανισμούς, όπως ο συμμετοχικός προϋπολογισμός, οι κοινωνικές επιτροπές και οι δημόσιες διαβουλεύσεις. Η συλλογή σχολίων και προτάσεων από την κοινότητα εξασφαλίζει ότι το σχέδιο αντανακλά τις

πραγματικές ανάγκες και προτεραιότητες των κατοίκων, ενώ παράλληλα προωθήθηκε η αίσθηση της ιδιοκτησίας και της συμμετοχής στη διαμόρφωση της πολιτικής του δήμου.

Η πόλη, επίσης, συνεργάζεται στενά με βασικούς εταίρους, όπως εκπαιδευτικά ιδρύματα, και επιχειρήσεις. Αυτή η συνεργασία διασφαλίζει ότι οι διάφορες στρατηγικές ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες της κοινωνίας και του επιχειρηματικού τομέα, ενώ επιτρέπει την αμοιβαία υποστήριξη και ενίσχυση της καινοτομίας και της ανάπτυξης (Turku City Council, 2020).

Μηχανισμοί προσαρμοστικότητας και ευελιξίας

Το στρατηγικό σχέδιο του Turku είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να είναι ευέλικτο και προσαρμοστικό σε μεταβαλλόμενες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της τακτικής παρακολούθησης των κύριων δεικτών απόδοσης (KPIs), οι οποίοι επιτρέπουν την αξιολόγηση της προόδου σε τομείς όπως η κλιματική ουδετερότητα, η κοινωνική ευημερία και η οικονομική ανάπτυξη. Οι δείκτες αυτοί παρακολουθούνται συστηματικά και τα δεδομένα που συλλέγονται χρησιμοποιούνται για να προσαρμοστούν οι ενέργειες, όπου χρειάζεται.

Επιπλέον, η πόλη διενεργεί ετήσιες αξιολογήσεις της εφαρμογής του σχεδίου. Κατά τη διάρκεια αυτών των αξιολογήσεων, οι αξιωματούχοι εξετάζουν τα επιτεύγματα και τις προκλήσεις της χρονιάς και προβαίνουν σε προσαρμογές που επιτρέπουν τη συνεχή ευθυγράμμιση των στόχων με την πραγματικότητα. Επίσης, οι εκτιμήσεις επιπτώσεων σε συγκεκριμένα έργα βοηθούν στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας των δράσεων και επιτρέπουν την αναθεώρηση των στρατηγικών όταν προκύπτουν προβλήματα (Turku City Council, 2020).

Προσαρμοσμένο στις τοπικές ανάγκες και προκλήσεις

Ένας ακόμη βασικός άξονας της διαδικασίας ήταν η διασφάλιση ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις τοπικές ανάγκες και προκλήσεις, ενώ παράλληλα είναι ευθυγραμμισμένο με τις εθνικές και περιφερειακές προτεραιότητες ανάπτυξης. Η συνεργασία με περιφερειακούς εταίρους και εθνικές αρχές διασφαλίζει ότι το σχέδιο ενσωματώνει τις ευρύτερες αναπτυξιακές κατευθύνσεις της Φινλανδίας. Επίσης, οι δράσεις

της πόλης ευθυγραμμίζονται με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (Agenda 2030), προωθώντας την κλιματική ουδετερότητα και την κυκλική οικονομία.

Η πόλη εφαρμόζει επίσης μια προληπτική προσέγγιση στην ανάπτυξη των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις μελλοντικές ανάγκες των πολιτών και προσαρμόζονται ανάλογα με τις δημογραφικές αλλαγές, όπως η γήρανση του πληθυσμού και οι νέες απαιτήσεις στην αγορά εργασίας (Turku City Council, 2020).

Νομική και κανονιστική συμμόρφωση

Η συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις ήταν επίσης θεμελιώδης στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής του στρατηγικού πλάνου. Η πόλη του Turku συνεργάζεται με νομικούς συμβούλους για να εξασφαλίσει ότι οι δράσεις της συνάδουν με τους εθνικούς και ευρωπαϊκούς κανονισμούς. Για παράδειγμα, το σχέδιο για την επίτευξη της κλιματικής ουδετερότητας είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με τις ευρωπαϊκές οδηγίες για το περιβάλλον και την αειφορία.

Επιπλέον, η πόλη τηρεί αυστηρούς κανονισμούς σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες και τη διαφάνεια. Όλες οι διαδικασίες δημόσιων προμηθειών ακολουθούν αυστηρούς κανόνες, διασφαλίζοντας την τήρηση της νομιμότητας και την αποδοτική χρήση των δημοσίων πόρων. Η συμμόρφωση με τους νόμους περί ισότητας και προσβασιμότητας αποτελεί επίσης βασικό άξονα του στρατηγικού σχεδιασμού, με στόχο την παροχή ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες, ανεξαρτήτως υπόβαθρου ή ικανοτήτων (Turku City Council, 2020).

Διαδικασία αξιολόγησης και προσαρμογής

Η πόλη διαθέτει επίσης μηχανισμούς για την αξιολόγηση του αντίκτυπου του στρατηγικού σχεδίου. Οι τακτικές αξιολογήσεις επιτρέπουν την ανάλυση της επιτυχίας των έργων και των πρωτοβουλιών, ενώ οι δημόσιες εκθέσεις προόδου παρέχουν διαφάνεια και λογοδοσία, εξασφαλίζοντας ότι το σχέδιο παραμένει σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του.

Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό μελλοντικών δράσεων, ενσωματώνοντας τις γνώσεις και τα διδάγματα από προηγούμενες περιόδους. Αυτή η διαδικασία συνεχούς μάθησης εξασφαλίζει ότι το στρατηγικό σχέδιο

προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και παραμένει αποτελεσματικό (Turku City Council, 2020).

Συζήτηση

Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης του Turku αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και προσαρμόσιμο εργαλείο, σχεδιασμένο με τη συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων, την ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, και τη συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Μέσα από την τακτική αξιολόγηση, τη διαφάνεια και την ενεργή συμμετοχή των πολιτών, η πόλη διασφαλίζει ότι το στρατηγικό της όραμα για το 2030 είναι εφικτό και προσαρμοσμένο στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας.

3.1.7. City of Uppsala

Παρουσίαση πόλης

Η Uppsala είναι η τέταρτη μεγαλύτερη πόλη της Σουηδίας, με πληθυσμό περίπου 150.000 κατοίκων το 2010, και βρίσκεται περίπου 70 χιλιόμετρα βόρεια της Στοκχόλμης. Είναι γνωστή για την πλούσια ιστορία της, καθώς φιλοξενεί το παλαιότερο πανεπιστήμιο της Σουηδίας, το Πανεπιστήμιο της Ουψάλα, που ιδρύθηκε το 1477, και τον εντυπωσιακό καθεδρικό ναό της, έναν από τους μεγαλύτερους στη Σκανδιναβία. Η πόλη είναι σημαντικό κέντρο έρευνας και καινοτομίας, ιδίως στους τομείς της βιοτεχνολογίας, των φυσικών επιστημών και της γεωργίας. Παρά τη γρήγορη ανάπτυξή της, η Ουψάλα διατηρεί την παραδοσιακή της γοητεία με τα όμορφα πάρκα, τους ποδηλατοδρόμους και τη ζωντανή πολιτιστική σκηνή, ενώ συνδυάζει σύγχρονες υποδομές και βιώσιμες αστικές λύσεις (Uppsala City Council, 2010).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Η πόλη της Ουψάλα στη Σουηδία έχει αναπτύξει ένα στρατηγικό σχέδιο με ορίζοντα το 2030, το οποίο είναι αποτέλεσμα μιας πολυδιάστατης διαδικασίας που στοχεύει στη

βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή, την οικονομική πρόοδο και την κλιματική ουδετερότητα. Το σχέδιο αυτό βασίζεται στην προσεκτική αξιολόγηση των τοπικών συνθηκών, λαμβάνοντας υπόψη τόσο εσωτερικές ανάγκες όσο και εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι εθνικές και περιφερειακές προτεραιότητες ανάπτυξης, οι νομικές απαιτήσεις και οι διεθνείς περιβαλλοντικές δεσμεύσεις (Uppsala City Council, 2010).

Διαδικασία ανάπτυξης και ευθυγράμμιση με το όραμα

Η διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου της Ουψάλα ξεκίνησε με μια εκτενή ανάλυση των τοπικών κοινωνικών και οικονομικών παραμέτρων. Η Ουψάλα είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες πόλεις της Σουηδίας, και το σχέδιο προβλέπει ότι ο πληθυσμός της θα φτάσει τους 180.000-190.000 κατοίκους έως το 2030. Αυτή η αύξηση του πληθυσμού απαιτεί την κατασκευή περίπου 25.000 νέων κατοικιών και περισσότερων από ένα εκατομμύριο τετραγωνικών μέτρων επαγγελματικών χώρων. Η πόλη επικεντρώθηκε στην αύξηση της πυκνότητας του αστικού ιστού, διατηρώντας παράλληλα τις πράσινες περιοχές και την ποιότητα ζωής των κατοίκων.

Το σχέδιο αυτό στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: την αστική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βιώσιμη ενέργεια. Η πόλη στοχεύει να γίνει κλιματικά ουδέτερη έως το 2030, με ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση των εκπομπών ρύπων από τις μεταφορές και την προώθηση της ενεργειακής αποδοτικότητας (Uppsala City Council, 2010).

Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων και των πολιτών

Η συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων αποτέλεσε κεντρικό άξονα της διαδικασίας. Η Ουψάλα διοργάνωσε δημόσιες διαβουλεύσεις, εργαστήρια και συνελεύσεις, στα οποία συμμετείχαν κάτοικοι, επιχειρήσεις και άλλοι φορείς, ώστε να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι ανησυχίες τους. Επίσης, σημαντικός ήταν ο ρόλος των ψηφιακών εργαλείων, καθώς η πόλη χρησιμοποίησε την ιστοσελίδα της και τα κοινωνικά δίκτυα για να διασφαλίσει τη διαφάνεια και την ευρεία συμμετοχή.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις με τους ακαδημαϊκούς θεσμούς της πόλης, όπως το Πανεπιστήμιο της Ουψάλα και το Σουηδικό Πανεπιστήμιο Γεωργικών Επιστημών,

για να προωθηθούν η έρευνα και η καινοτομία στους τομείς της βιώσιμης ανάπτυξης και της τεχνολογίας. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις της πόλης συμμετείχαν σε οικονομικές συζητήσεις για την ανάπτυξη τομέων όπως η βιοτεχνολογία, οι τεχνολογίες πληροφορικής και η ενέργεια (Uppsala City Council, 2010).

Παρακολούθηση της προόδου και προσαρμοστικότητα

Η παρακολούθηση της προόδου του στρατηγικού σχεδίου ήταν κεντρικής σημασίας για την επιτυχία του. Η πόλη καθόρισε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης (KPIs) για την παρακολούθηση της εξέλιξης σε κρίσιμους τομείς, όπως η κατασκευή κατοικιών, η χρήση δημόσιων μεταφορών, η μείωση των εκπομπών άνθρακα και η δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Οι ετήσιες εκθέσεις προόδου επιτρέπουν στην πόλη να αναπροσαρμόζει τις προτεραιότητες της στρατηγικής όπου αυτό ήταν απαραίτητο.

Η Ουψάλα υιοθέτησε επίσης ένα μοντέλο προσαρμοστικού σχεδιασμού (adaptive planning), όπου οι αξιολογήσεις της προόδου χρησιμοποιούνται για την προσαρμογή τόσο των τρεχουσών όσο και των μελλοντικών στρατηγικών. Τα ευρήματα από τις ετήσιες και ενδιάμεσες αξιολογήσεις, όπως τα επίπεδα συμμετοχής των πολιτών στις δημόσιες μεταφορές ή οι επιδόσεις των οικονομικών κλάδων, επιτρέπουν στην πόλη να επαναπροσδιορίζει τις μελλοντικές της δράσεις και να βελτιώνει τις διαδικασίες εφαρμογής (Uppsala City Council, 2010).

Ευθυγράμμιση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις

Το στρατηγικό σχέδιο της Ουψάλα αναπτύχθηκε σε πλήρη συμμόρφωση με το Σουηδικό Πλαίσιο Πολεοδομίας και Δόμησης (PBL), διασφαλίζοντας ότι όλες οι ενέργειες συμμορφώνονται με τις εθνικές απαιτήσεις χρήσης γης, προστασίας του περιβάλλοντος και αστικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η πόλη συμμορφώθηκε με τον Σουηδικό Περιβαλλοντικό Κώδικα, ο οποίος θέτει αυστηρά πρότυπα για την προστασία των φυσικών πόρων και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η Ουψάλα εξασφάλισε επίσης τη συμμόρφωση με τους κανόνες για τη στέγαση, τη δημόσια υγεία και την ασφάλεια, διασφαλίζοντας ότι οι νέες κατασκευές πληρούν τα

κριτήρια ασφάλειας και προσβασιμότητας. Οι δημόσιες συγκοινωνίες, όπως η Bus Rapid Transit (BRT), αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τις εθνικές ρυθμίσεις για την ασφάλεια και τη βιωσιμότητα των μεταφορών, ενώ οι πολιτιστικοί και φυσικοί πόροι της πόλης προστατεύθηκαν σύμφωνα με τις απαιτήσεις για τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Uppsala City Council, 2010).

Συζήτηση

Το στρατηγικό σχέδιο της Ουψάλα σχεδιάστηκε με σκοπό να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη, να ενισχύσει την οικονομική δυναμική της πόλης και να εξασφαλίσει την κοινωνική συνοχή. Η συμμετοχή των πολιτών, η συνεχής αξιολόγηση της προόδου και η συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις διασφαλίζουν ότι το σχέδιο παραμένει ευέλικτο, προσαρμοστικό και ρεαλιστικό. Με αυτόν τον τρόπο, η πόλη μπορεί να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των κατοίκων της και στις εξωτερικές προκλήσεις, διατηρώντας ταυτόχρονα το όραμά της για το 2030.

3.1.8. Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου

Παρουσίαση Δήμου

Ο Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου βρίσκεται στην Ανατολική Αττική και αποτελεί έναν από τους πιο ιστορικούς δήμους της περιοχής. Με ρίζες που χρονολογούνται από την αρχαία Ελλάδα, η περιοχή της Ραφήνας ονομαζόταν «Αραφήν» και υπήρξε ένας από τους 100 αρχαίους δήμους που καθόρισε ο Κλεισθένης. Σήμερα, η Ραφήνα αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια της Ελλάδας, μετά τον Πειραιά, και παίζει σημαντικό ρόλο στις ακτοποϊκές συνδέσεις με τα νησιά του Αιγαίου. Απέχει μόλις 25 χλμ. από την Αθήνα, προσφέροντας γρήγορη πρόσβαση μέσω της Αττικής Οδού. Η πόλη είναι ιδιαίτερα δημοφιλής για τις παραλίες της, ενώ συνδυάζει σύγχρονες υποδομές με ιστορικά και φυσικά αξιοθέατα, προσελκύοντας πολλούς επισκέπτες.

Το Πικέρμι, που επίσης αποτελεί μέρος του Δήμου, είναι γνωστό για τον παλαιοντολογικό του πλούτο και αποκαλείται συχνά «Ακρόπολις της Παλαιοντολογίας». Στην περιοχή έχουν βρεθεί σημαντικά απολιθώματα και παλαιοντολογικά ευρήματα που μαρτυρούν τη μακρά

ιστορία του τόπου, καθιστώντας το μια περιοχή ιδιαίτερου επιστημονικού και ιστορικού ενδιαφέροντος (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Ο Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή του στρατηγικού του σχεδίου, ακολούθησε μια δομημένη διαδικασία που διασφαλίζει ότι το σχέδιο ανταποκρίνεται στις τοπικές ανάγκες, ευθυγραμμίζεται με τις εθνικές και περιφερειακές προτεραιότητες, και πληροί τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Η διαδικασία αυτή περιλάμβανε την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, τη διαβούλευση με τους πολίτες, και τη χρήση δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου του σχεδίου (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Διαδικασία Ανάπτυξης και Ευθυγράμμιση με το Μακροπρόθεσμο Όραμα

Η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου του Δήμου Ραφήνας-Πικερμίου στηρίχθηκε σε μια μεθοδική διαδικασία που περιλάμβανε την προετοιμασία, την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και καθοδήγηση από το όραμα και τους στόχους του Δήμου. Η διαδικασία ξεκίνησε με την καταγραφή των τοπικών αναγκών και προβλημάτων και την αξιοποίηση της SWOT ανάλυσης, η οποία ανέδειξε τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες, καθώς και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η περιοχή. Το στρατηγικό σχέδιο καθορίστηκε σε συμφωνία με τις περιφερειακές και εθνικές αναπτυξιακές κατευθύνσεις και διασφαλίζει τη συνοχή με το μακροπρόθεσμο όραμα του Δήμου, που επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος και την οικονομική ευημερία (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Ιεράρχηση Στρατηγικών Στόχων

Ο εντοπισμός και η ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων έγινε βάσει της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, ενώ η SWOT ανάλυση προσδιόρισε τα κρίσιμα ζητήματα που

απαιτούσαν άμεση παρέμβαση. Τα ζητήματα ιεραρχήθηκαν σύμφωνα με τη δυνατότητα του Δήμου να επέμβει, τον βαθμό σπουδαιότητάς τους για την τοπική κοινότητα και την ευρύτερη αναπτυξιακή στρατηγική. Οι στρατηγικοί στόχοι οργανώθηκαν σε τέσσερις βασικούς άξονες που καλύπτουν το περιβάλλον, την κοινωνική πολιτική, την τοπική οικονομία και τη διοικητική βελτίωση (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Εμπλοκή Ενδιαφερόμενων Φορέων και Πολιτών

Η εμπλοκή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων ήταν καθοριστική στη διαδικασία σχεδιασμού του στρατηγικού σχεδίου. Ο Δήμος διοργάνωσε δημόσιες διαβουλεύσεις και συναντήσεις με τους πολίτες, οι οποίοι είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν και να εκφράσουν τις απόψεις τους για τα αναπτυξιακά ζητήματα. Επιπλέον, μέσω συνεργασιών με άλλους Δήμους και περιφερειακές αρχές, ο Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου διασφάλισε ότι οι δράσεις του στρατηγικού σχεδίου ευθυγραμμίζονται με τις περιφερειακές προτεραιότητες. Ταυτόχρονα, το σχέδιο κοινοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών και δημόσιων εκδηλώσεων, εξασφαλίζοντας ότι όλοι οι πολίτες και φορείς είχαν πρόσβαση σε αυτό και μπορούσαν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

Η ευελιξία είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδίου, με μηχανισμούς που επιτρέπουν την προσαρμογή στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο Δήμος παρακολουθεί συνεχώς την πορεία της υλοποίησης του σχεδίου και έχει τη δυνατότητα να αναθεωρήσει τις στρατηγικές του δράσεις σε περιπτώσεις που προκύπτουν νέες ανάγκες ή εξωτερικοί παράγοντες, όπως φυσικές καταστροφές ή οικονομικές κρίσεις. Οι διαδικασίες αναθεώρησης και προσαρμογής ήταν βασισμένες στην παρακολούθηση και ανάλυση των επιδόσεων, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Κατανομή Πόρων και Προϋπολογισμός

Η κατανομή των πόρων και του προϋπολογισμού για την υποστήριξη της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου βασίστηκε σε προσεκτική ανάλυση των αναγκών και προτεραιοτήτων του Δήμου. Οι πόροι κατανέμονται βάσει των στόχων που έχουν τεθεί και αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Ο Δήμος φροντίζει να συμμετέχει σε χρηματοδοτικά προγράμματα όπως το ΕΣΠΑ, εξασφαλίζοντας επιπλέον πόρους για την υλοποίηση των δράσεων. Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού γίνεται σε τακτική βάση, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Αξιολόγηση Αντίκτυπου και Αποτελεσματικότητας

Για την αξιολόγηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδίου, ο Δήμος χρησιμοποιεί μια σειρά από δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης, όπως οικονομικούς δείκτες και δείκτες αποδοτικότητας. Τα ευρήματα από τις αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται για την αναθεώρηση των στρατηγικών δράσεων, ενώ η δυνατότητα προσαρμογής του σχεδίου σε νέα δεδομένα διασφαλίζει ότι οι στόχοι και οι δράσεις του Δήμου παραμένουν επίκαιροι και ρεαλιστικοί (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Ευθυγράμμιση με Νομικές και Κανονιστικές Απαιτήσεις

Το στρατηγικό σχέδιο του Δήμου Ραφήνας-Πικερμίου αναπτύχθηκε με πλήρη ευθυγράμμιση προς τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Ο Δήμος διασφάλισε ότι το σχέδιο ήταν σύμφωνο με την εθνική νομοθεσία και τις συγκεκριμένες προβλέψεις για τους ΟΤΑ Α' βαθμού, ενσωματώνοντας τις κατευθύνσεις και τα πλαίσια που ορίζονται σε θεσμικό επίπεδο. Μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των νομικών αλλαγών και των απαιτήσεων, ο Δήμος έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τις δράσεις του στρατηγικού σχεδίου και να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις ισχύουσες κανονιστικές ρυθμίσεις (Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019).

Συζήτηση

Συνολικά, ο Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου εφαρμόζει ένα δυναμικό και ευέλικτο στρατηγικό σχέδιο, το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και στις εθνικές και περιφερειακές προτεραιότητες, διασφαλίζοντας παράλληλα τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις. Οι μηχανισμοί παρακολούθησης, αξιολόγησης και προσαρμογής του σχεδίου επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή του σχεδιασμού, διασφαλίζοντας την επιτυχία των στρατηγικών δράσεων.

3.1.9. Δήμος Ερμούπολης Σύρου

Παρουσίαση Δήμου

Ο Δήμος Ερμούπολης Σύρου, ο οποίος προήλθε από τη συνένωση των πρώην δήμων Άνω Σύρου, Ερμούπολης και Ποσειδωνίας μέσω του προγράμματος "Καλλικράτης", βρίσκεται στην καρδιά των Κυκλάδων. Η Ερμούπολη, η πρωτεύουσα του νησιού και των Κυκλάδων γενικότερα, είναι γνωστή για την πλούσια ιστορική και πολιτιστική της κληρονομιά. Ιδρύθηκε τον 19ο αιώνα και γνώρισε μεγάλη ακμή ως εμπορικό και βιομηχανικό κέντρο. Η πόλη διατηρεί έντονα τα νεοκλασικά αρχιτεκτονικά της χαρακτηριστικά, με σημαντικά μνημεία όπως το Δημαρχείο της Ερμούπολης και το Θέατρο Απόλλων. Η Σύρος αποτελεί επίσης σημαντικό τουριστικό προορισμό, γνωστό για τις πολιτιστικές εκδηλώσεις, τις όμορφες παραλίες και τη γαστρονομία της (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου

Ο Δήμος Σύρου-Ερμούπολης υλοποιεί το στρατηγικό του σχέδιο ακολουθώντας μια σειρά από διαδικασίες που διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση με τις τοπικές ανάγκες, τις εθνικές και περιφερειακές αναπτυξιακές προτεραιότητες, καθώς και τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο. Παρακάτω παρουσιάζεται μια συνοπτική περιγραφή των βασικών ενεργειών και μηχανισμών που χρησιμοποιήθηκαν κατά την ανάπτυξη, παρακολούθηση και υλοποίηση

του σχεδίου, καθώς και πώς διασφαλίστηκε η προσαρμοστικότητά του σε εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Διαδικασία ανάπτυξης και ιεράρχησης στόχων

Η διαδικασία ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου βασίστηκε σε έναν πολυεπίπεδο σχεδιασμό, που περιλάμβανε την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και τη συμμετοχή των τοπικών φορέων. Η ανάλυση αυτή κάλυψε κρίσιμα ζητήματα, όπως τα κοινωνικά, οικονομικά, και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, και προχώρησε στην αξιολόγηση των αναγκών και των προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Στη συνέχεια, ο Δήμος καθόρισε τις στρατηγικές προτεραιότητες που θα προωθήσουν την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην περιοχή. Η ιεράρχηση των στόχων έγινε βάσει των τοπικών συνθηκών και των εθνικών προτεραιοτήτων, διασφαλίζοντας τη συνοχή και τη στρατηγική καθοδήγηση του σχεδίου (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Εμπλοκή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων

Η συμμετοχή των πολιτών και των τοπικών φορέων ήταν βασικό στοιχείο στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου. Ο Δήμος οργάνωσε δημόσιες διαβουλεύσεις, στις οποίες συμμετείχαν φορείς της τοπικής κοινωνίας, εκπρόσωποι οργανισμών και πολίτες. Μέσω αυτών έγινε εφικτή η καταγραφή των προτεραιοτήτων της κοινότητας και εξασφαλίστηκε ότι το σχέδιο αντικατοπτρίζει τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής. Οι πολίτες είχαν τη δυνατότητα να καταθέσουν τις προτάσεις τους είτε σε δημόσιες εκδηλώσεις είτε μέσω ηλεκτρονικών καναλιών, εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή τους στη διαδικασία σχεδιασμού (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Μηχανισμοί ευελιξίας και προσαρμοστικότητας

Το στρατηγικό σχέδιο του Δήμου Σύρου-Ερμούπολης σχεδιάστηκε έτσι ώστε να είναι ευέλικτο και προσαρμόσιμο στις αλλαγές που θα μπορούσαν να προκύψουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η συνεχής αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς

και η εσωτερική αξιολόγηση των λειτουργιών του Δήμου, επέτρεψε την ταχεία προσαρμογή του σχεδίου σε νέες συνθήκες. Επιπλέον, η δυνατότητα αναθεώρησης του σχεδίου, καθώς και η ενσωμάτωση προτάσεων από την κοινότητα κατά τις διαβουλεύσεις, επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή του στις πραγματικές ανάγκες της πόλης (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Κατανομή πόρων και χρηματοδότηση

Ο οικονομικός προγραμματισμός του στρατηγικού σχεδίου περιλαμβάνει την ακριβή κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση των δράσεων. Ο Δήμος αξιοποιεί εθνικά και ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα των δράσεων, ενώ ταυτόχρονα ιεραρχεί τις δαπάνες με βάση τις προτεραιότητες που τέθηκαν κατά την αξιολόγηση των αναγκών της περιοχής. Κάθε δράση περιλαμβάνει χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, προϋπολογισμό δαπανών και τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των τμημάτων που θα είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση των επιμέρους στόχων (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Αξιολόγηση αντίκτυπου και αποτελεσματικότητας

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδίου του Δήμου βασίζεται σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης, οι οποίοι περιλαμβάνουν δείκτες εισροών (όπως χρηματοδότηση και υλικοτεχνική υποστήριξη), δείκτες εκροών (π.χ. υπηρεσίες που προσφέρονται) και δείκτες αποτελέσματος (π.χ. ο αντίκτυπος των δράσεων στην ποιότητα ζωής). Τα ευρήματα της αξιολόγησης συμβάλουν στην προσαρμογή και βελτίωση του στρατηγικού σχεδίου, προσφέροντας μια βάση για την αναθεώρηση των δράσεων και την ενημέρωση του μελλοντικού σχεδιασμού. Οι αναφορές αξιολόγησης βοηθούν επίσης στη διασφάλιση ότι το σχέδιο παραμένει αποτελεσματικό και αποδοτικό (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις

Ο Δήμος διασφάλισε ότι το στρατηγικό του σχέδιο είναι πλήρως ευθυγραμμισμένο με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις που διέπουν τη λειτουργία του. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω της στενής παρακολούθησης του θεσμικού πλαισίου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της συμμόρφωσης με τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. Η διαδικασία έγκρισης του στρατηγικού σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο, καθώς και η τακτική αξιολόγηση της συμμόρφωσης με το ρυθμιστικό πλαίσιο, διασφαλίζουν ότι όλες οι δράσεις του σχεδίου είναι σύμφωνες με τη νομοθεσία (Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019).

Συζήτηση

Το στρατηγικό σχέδιο του Δήμου Σύρου-Ερμούπολης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο δράσης που στηρίζεται στις τοπικές ανάγκες και προτεραιότητες, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζεται με τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. Μέσα από μια διαδικασία συμμετοχής και διαβούλευσης, ο Δήμος εξασφάλισε τη συμμετοχή των πολιτών και των τοπικών φορέων στη διαμόρφωση του σχεδίου, ενώ οι δείκτες απόδοσης και οι διαδικασίες αξιολόγησης παρέχουν ένα αποτελεσματικό εργαλείο παρακολούθησης και βελτίωσης των δράσεων. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του σχεδίου, καθώς και η συμμόρφωσή του με τις νομικές απαιτήσεις, το καθιστούν ένα δυναμικό εργαλείο ανάπτυξης για τον Δήμο και την τοπική κοινωνία.

3.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Περιπτώσεων

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει θα συνθέσουμε τα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων μερών της παρούσας έρευνας προκειμένου να εξάγουμε συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις πρακτικές που αφορούν τον Στρατηγικό Σχεδιασμό. Η παρούσα ανάλυση επικεντρώνεται στη σύνδεση των αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με αυτά που προέκυψαν από τη μελέτη περιπτώσεων εννέα πόλεων. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση προσδιόρισε μια σειρά από πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται στην σχεδίαση και εφαρμογή των προγραμμάτων Στρατηγικού Σχεδιασμού των Οργανισμών

Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), ενώ η μελέτη περιπτώσεων εξέτασε αν και πώς αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται στην πράξη. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε πώς οι προτάσεις της βιβλιογραφίας συγκλίνουν ή αποκλίνουν από τα ευρήματα των περιπτώσεων.

3.2.1 Η μελέτη περιπτώσεων σε σχέση με την βιβλιογραφική ανασκόπηση

Αρχικά θα προσπαθήσουμε να ανιχνεύσουμε τη σχετικότητα της δομής και του περιεχομένου των Στρατηγικών Σχεδίων των εννέα πόλεων με τις θεματικές ενότητες που καταγράψαμε στα συμπεράσματα του πρώτου μέρους.

1. Διαμόρφωση Σαφούς Οράματος, Αποστολής και Στόχων

Gloucester (ΗΠΑ): Η πόλη του Gloucester διαμόρφωσε ένα στρατηγικό σχέδιο ευθυγραμμισμένο με τις τοπικές ανάγκες και τις ευάλωτες ομάδες μέσω ανάλυσης της αγοράς και των αναγκών της κοινότητας. Το όραμα του σχεδίου εστιάζεται σε τομείς όπως η προσιτή στέγαση, οι δημόσιες υπηρεσίες και η οικονομική ανάπτυξη, ενώ ο καθορισμός των στόχων έγινε σε συνεργασία με πολίτες και άλλους ενδιαφερόμενους. Παρατηρούμε τη διαμόρφωση σαφούς οράματος.

Hamtramck (ΗΠΑ): Η πόλη του Hamtramck, μέσω εκτενών διαβουλεύσεων με πολίτες και ομάδες εστίασης, διαμόρφωσε ένα όραμα που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολυπολιτισμικών της κοινοτήτων. Οι στόχοι επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, της οικονομικής ανάπτυξης και των υποδομών, με ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των μειονοτήτων. Το σχέδιο περιέχει στοιχεία, που προάγουν τη συμμετοχική διαμόρφωση στόχων και οράματος.

Aberdeen (Σκωτία): Το όραμα του στρατηγικού σχεδίου της πόλης ευθυγραμμίζεται με τις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές, όπως απαιτείται από το πρώτο αρχείο. Η πόλη στοχεύει στην οικονομική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική προστασία, με βάση την ανάλυση αναγκών που προέκυψε από εκτεταμένη διαβούλευση με πολίτες και φορείς.

Newport (Ουαλία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης του Newport εκφράζει ένα σαφές όραμα που εναρμονίζεται με τον νόμο "Well-being of Future Generations Act", δίνοντας έμφαση στην οικονομική ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την ευημερία. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και εναρμονισμένοι με τις εθνικές προτεραιότητες.

Brisbane (Αυστραλία): Το όραμα της πόλης του Brisbane για το 2031 επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας πράσινης, βιώσιμης και ανθεκτικής πόλης. Το όραμα αυτό προήλθε από διαβουλεύσεις με τους πολίτες, ενώ οι στόχοι αντανakλούν τις προτεραιότητες της κοινότητας. Το σχέδιο εφαρμόζει πρακτικές, που τονίζουν τη συμμετοχή των πολιτών και την ευθυγράμμιση με τοπικές ανάγκες.

Turku (Φινλανδία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης Turku διαμόρφωσε ένα όραμα που εστιάζει στη βιωσιμότητα και την ευημερία των πολιτών. Η διαδικασία διαμόρφωσης του οράματος έγινε με τη συμμετοχή της κοινότητας και των ενδιαφερόμενων μερών.

Uppsala (Σουηδία): Το όραμα του στρατηγικού σχεδίου της Uppsala επικεντρώνεται στη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Διαμορφώθηκε μέσα από μια εκτενή ανάλυση των τοπικών συνθηκών και σε συνεργασία με πολίτες και φορείς.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Το όραμα του σχεδίου επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος και την οικονομική ευημερία. Η διαμόρφωση του σχεδίου βασίστηκε στην ανάλυση των τοπικών αναγκών μέσω της SWOT ανάλυσης, ενώ συμμετείχαν ενεργά οι πολίτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Η πόλη διαμόρφωσε ένα όραμα που εστιάζει στην πολιτιστική κληρονομιά και την τουριστική ανάπτυξη, σε συμφωνία με τις τοπικές ανάγκες και τις εθνικές προτεραιότητες.

2. Συμμετοχή Ενδιαφερομένων Μερών και Συνεργασίες

Gloucester (ΗΠΑ): Η πόλη συνεργάστηκε με τοπικές ΜΚΟ και άλλους οργανισμούς για την ευθυγράμμιση του στρατηγικού σχεδίου με τις τοπικές ανάγκες. Η χρήση ερωτηματολογίων και δημόσιων διαβουλεύσεων ήταν κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής, κάτι που συμφωνεί με τα ευρήματα του πρώτου μέρους της παρούσας έρευνας.

Hamtramck (ΗΠΑ): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης βασίστηκε σε εκτεταμένες δημόσιες διαβουλεύσεις, ομάδες εστίασης και διαδραστικούς χάρτες. Οι πολίτες είχαν τη δυνατότητα να τοποθετήσουν σήμανση σε σημεία της πόλης για βελτίωση. Η διαδικασία ενίσχυσε τη συμμετοχή των πολιτών και την ευθυγράμμιση του σχεδίου με τις τοπικές ανάγκες.

Aberdeen (Σκωτία): Η πόλη υιοθέτησε πολυάριθμες δημόσιες διαβουλεύσεις με πολίτες, επιχειρήσεις και οργανώσεις, διασφαλίζοντας τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων σε κάθε στάδιο του σχεδιασμού. Επιπλέον, συνεργάστηκε με εθνικές και περιφερειακές αρχές για την ενσωμάτωση των ευρύτερων πολιτικών και στόχων.

Newport (Ουαλία): Η πόλη χρησιμοποίησε την πλατφόρμα Involve Newport, μια ομάδα πολιτών που προσέφερε τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με τις τοπικές ανάγκες και προτεραιότητες. Επιπλέον, υπήρχαν ανοικτές συναντήσεις με επιχειρήσεις και κρατικούς φορείς, γεγονός που εξασφάλισε ότι το σχέδιο ανταποκρινόταν στις πραγματικές ανάγκες της κοινότητας.

Brisbane (Αυστραλία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης διαμορφώθηκε μέσω δημόσιων διαβουλεύσεων, εργαστηρίων και της πλατφόρμας Your City Your Say, όπου οι πολίτες μπορούσαν να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση του στρατηγικού οράματος. Η συμμετοχή αυτή διασφαλίζει την ενεργή συνεργασία μεταξύ των πολιτών, των επιχειρήσεων και των κοινοτικών οργανώσεων.

Turku (Φινλανδία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης διαμορφώθηκε μέσω συνεργασιών με εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις και πολίτες, εξασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές

ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Η ενεργή συμμετοχή της κοινότητας μέσω συμμετοχικών διαδικασιών όπως ο συμμετοχικός προϋπολογισμός ήταν καθοριστική, για την επιτυχία του σχεδίου.

Uppsala (Σουηδία): Η πόλη διοργάνωσε δημόσιες διαβουλεύσεις και εργαστήρια, ενώ χρησιμοποίησε ψηφιακά εργαλεία για τη συμμετοχή των πολιτών. Οι επιχειρήσεις, οι ακαδημαϊκοί θεσμοί και άλλοι τοπικοί φορείς συμμετείχαν στη διαμόρφωση του σχεδίου, ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Ο δήμος εμπλέκει ενεργά τους πολίτες μέσω δημόσιων διαβουλεύσεων και συναντήσεων, ενώ συνεργάζεται στενά με περιφερειακές και εθνικές αρχές για την ευθυγράμμιση του σχεδίου με τις ευρύτερες αναπτυξιακές προτεραιότητες.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Το στρατηγικό σχέδιο του δήμου δημιουργήθηκε μέσω συνεργασίας με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις. Επιπλέον, υπήρξαν δημόσιες διαβουλεύσεις που εξασφάλισαν τη συμμετοχή των κατοίκων, όπως απαιτείται από το πρώτο αρχείο. Η διαδικασία αυτή ενσωματώνει πλήρως τις αρχές συνεργασίας και συμμετοχής των ενδιαφερομένων.

3. Χρήση Αναλυτικών Εργαλείων, όπως η Ανάλυση SWOT

Gloucester (ΗΠΑ): Η ανάλυση SWOT ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της πόλης, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών. Η πόλη έκανε επίσης χρήση ανάλυσης αναγκών και ανάλυσης αγοράς για να προσδιορίσει τις βασικές προτεραιότητες σε τομείς όπως η προσιτή στέγαση και οι υποδομές. Η χρήση αυτών των εργαλείων προσφέρει μια ευρύτερη προσέγγιση σε σχέση με τη SWOT ανάλυση.

Hamtramck (ΗΠΑ): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης βασίστηκε κυρίως σε ανάλυση των υπάρχουσών συνθηκών μέσω της χρήσης της SWOT ανάλυσης, αλλά ενσωμάτωσε επίσης

εργαλεία όπως διαδραστικούς χάρτες και ερωτηματολόγια για τη συλλογή πληροφοριών από τους πολίτες. Η χρήση των διαδραστικών χαρτών έδωσε τη δυνατότητα στους κατοίκους να επισημάνουν περιοχές για βελτίωση, προσφέροντας μια καινοτόμα προσέγγιση στη χωρική ανάλυση.

Aberdeen (Σκωτία): Η πόλη έκανε χρήση SWOT ανάλυσης, αλλά και πιο εξειδικευμένα εργαλεία αξιολόγησης όπως περιβαλλοντική εκτίμηση επιπτώσεων και δείκτες απόδοσης (KPIs), για την παρακολούθηση της ανάπτυξης κατοικιών και υποδομών. Η περιβαλλοντική εκτίμηση επιπτώσεων ξεπερνά τις απλές κατευθυντήριες γραμμές για τη σύνταξη Στρατηγικών Σχεδίων, προωθώντας την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών προκλήσεων και στόχων βιωσιμότητας.

Newport (Ουαλία): Η πόλη χρησιμοποίησε την SWOT ανάλυση, σε συνδυασμό με βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) και μεθοδολογίες παρακολούθησης, για την αξιολόγηση της προόδου στους τομείς της εκπαίδευσης και της απασχόλησης. Η χρήση των KPIs είναι ένα σημαντικό εργαλείο που προσθέτει στις αναλυτικές δυνατότητες του σχεδίου, προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία και ακρίβεια από την ανάλυση SWOT.

Brisbane (Αυστραλία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης βασίστηκε κυρίως στην ανάλυση SWOT, αλλά ενσωμάτωσε επίσης εργαλεία για την ανάλυση περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων. Επιπλέον, η πόλη χρησιμοποιεί ετήσιες αναφορές παρακολούθησης με KPIs για τη μέτρηση της επιτυχίας, γεγονός που προσφέρει μια πολυδιάστατη αξιολόγηση.

Turku (Φινλανδία): Η SWOT ανάλυση ήταν ένα από τα κύρια εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά η πόλη ενσωμάτωσε επίσης συμμετοχικό προϋπολογισμό και περιβαλλοντική ανάλυση για να αξιολογήσει την πρόοδο προς την κλιματική ουδετερότητα. Τα εργαλεία αυτά ξεπερνούν τις βασικές δυνατότητες της SWOT ανάλυσης, προωθώντας μια πιο ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση.

Uppsala (Σουηδία): Η ανάλυση SWOT και οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της προόδου, ενώ έγιναν και εκτιμήσεις των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η πόλη υιοθέτησε επίσης το εργαλείο του adaptive planning (προσαρμοστικό σχεδιασμό), που επιτρέπει τη συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή των δράσεων. Αυτό θεωρείται ως χρήση πιο εξειδικευμένων εργαλείων πέραν της SWOT ανάλυσης.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για την ταυτοποίηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της περιοχής, σε συνδυασμό με μια ανάλυση των περιφερειακών και εθνικών αναγκών. Η χρήση επιπλέον εργαλείων όπως δείκτες παρακολούθησης αποδοτικότητας ενισχύει την αναλυτική προσέγγιση πέραν της SWOT ανάλυσης.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Η SWOT ανάλυση ενσωματώθηκε στο σχέδιο, ενώ επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών και οικονομικών δεικτών. Η χρήση πολλαπλών εργαλείων δείχνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ανάλυσης.

4. Διαχείριση Πόρων και Οικονομική Βιωσιμότητα

Gloucester (ΗΠΑ): Η διαχείριση πόρων γίνεται μέσω του ετήσιου Σχεδίου Δράσης (AAP), το οποίο επιτρέπει την προσαρμογή της χρηματοδότησης κάθε χρόνο ανάλογα με τις ανάγκες. Η πόλη χρησιμοποιεί ποικιλία χρηματοδοτικών πόρων, όπως τα ομοσπονδιακά προγράμματα CDBG και HOME, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα των έργων. Η ευελιξία στη χρηματοδότηση και η συνεργασία με τοπικούς φορείς υποστηρίζουν την οικονομική βιωσιμότητα.

Hamtramck (ΗΠΑ): Η πόλη ακολούθησε μια σταδιακή προσέγγιση στην κατανομή πόρων, δίνοντας προτεραιότητα σε δράσεις χαμηλού κόστους για άμεση εφαρμογή και μεγαλύτερες πρωτοβουλίες για το μέλλον, ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους. Η πόλη χρησιμοποίησε τη σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για τη χρηματοδότηση έργων υποδομής, κάτι που εξασφαλίζει την οικονομική βιωσιμότητα.

Aberdeen (Σκωτία): Η πόλη εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα μέσω τακτικών αναθεωρήσεων και προγραμματισμένων επενδύσεων στις υποδομές. Χρησιμοποιεί εθνικές και περιφερειακές πηγές χρηματοδότησης και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των πόρων μέσω δεικτών απόδοσης. Αυτή η προσέγγιση εξασφαλίζει μια σταθερή και ευέλικτη διαχείριση πόρων, σε πλήρη συμφωνία με τις κατευθυντήριες γραμμές.

Newport (Ουαλία): Η κατανομή πόρων της πόλης βασίζεται σε δείκτες απόδοσης και τακτικές αξιολογήσεις από το Wales Audit Office. Η συνεχής παρακολούθηση των πόρων διασφαλίζει ότι η χρήση τους είναι αποδοτική και ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του στρατηγικού σχεδίου. Η πόλη επίσης εξασφαλίζει πόρους από εξωτερικές πηγές και κρατικά προγράμματα για την υλοποίηση των στόχων της.

Brisbane (Αυστραλία): Το Brisbane Vision 2031 υποστηρίζεται από έναν προσεκτικά διαμορφωμένο προϋπολογισμό, με την πόλη να κατανέμει πόρους βάσει προτεραιοτήτων που ορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο. Οι πόροι για τη βιωσιμότητα και τις υποδομές προέρχονται τόσο από δημόσια όσο και από ιδιωτικά κεφάλαια, με συνέργειες που ενισχύουν την οικονομική βιωσιμότητα του σχεδίου.

Turku (Φινλανδία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης προβλέπει την προσεκτική κατανομή πόρων με βάση τις δημογραφικές αλλαγές και την ανάπτυξη. Οι πόροι κατανέμονται ανάλογα με την πρόοδο σε τομείς όπως η κλιματική ουδετερότητα, ενώ η συνεργασία με περιφερειακούς φορείς και εθνικές αρχές ενισχύει τη χρηματοδότηση. Αυτός ο μηχανισμός εξασφαλίζει την οικονομική βιωσιμότητα και είναι πλήρως εναρμονισμένος με τις απαιτήσεις του προγράμματος.

Uppsala (Σουηδία): Η πόλη χρησιμοποίησε ετήσιες εκθέσεις προόδου για την κατανομή των πόρων, διασφαλίζοντας ότι οι δράσεις του στρατηγικού σχεδίου ευθυγραμμίζονται με τις οικονομικές της δυνατότητες. Η πόλη εξασφάλισε εξωτερική χρηματοδότηση και δάνεια για την ενίσχυση των έργων υποδομής, κάτι που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του σχεδίου.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Η κατανομή πόρων βασίζεται στην ανάλυση των τοπικών αναγκών, ενώ η συμμετοχή σε χρηματοδοτικά προγράμματα όπως το ΕΣΠΑ εξασφαλίζει επιπλέον πόρους. Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού γίνεται τακτικά, διασφαλίζοντας την αποδοτική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, όπως ακριβώς απαιτείται για την ορθή εκτέλεση του σχεδίου σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Ο δήμος κατανέμει τους πόρους της σε συνάρτηση με τις τοπικές ανάγκες και τις περιφερειακές προτεραιότητες, ενώ χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης για έργα ανάπτυξης. Η παρακολούθηση της χρηματοδότησης γίνεται μέσω δεικτών απόδοσης και αναθεωρήσεων, κάτι που εξασφαλίζει την οικονομική βιωσιμότητα του σχεδίου.

5. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Ευελιξία

Gloucester (ΗΠΑ): Η πόλη χρησιμοποιεί ένα σύστημα δεικτών απόδοσης (KPIs) για την παρακολούθηση της προόδου του στρατηγικού σχεδίου. Ο Ενοποιημένος Ετήσιος Απολογισμός και Έκθεση Αξιολόγησης (CAPER) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των έργων και την αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων, κάτι που επιτρέπει την ευελιξία του σχεδίου. Η πόλη έχει δείξει ευελιξία προσαρμόζοντας τη στρατηγική της κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, ενισχύοντας την οικονομική υποστήριξη των τοπικών επιχειρήσεων.

Hamtramck (ΗΠΑ): Η πόλη έχει ενσωματώσει έναν μηχανισμό περιοδικής αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδίου, που διασφαλίζει την τακτική προσαρμογή του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Χρησιμοποιείται ένα matrix υλοποίησης για τον συνεχή έλεγχο και προσαρμογή των δράσεων, με βάση την πρόοδο που σημειώνεται. Αυτή η διαδικασία προσφέρει σημαντική ευελιξία.

Aberdeen (Σκωτία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης παρακολουθείται μέσω ετήσιων αναφορών και δεικτών απόδοσης (KPIs), οι οποίοι αξιολογούν την ανάπτυξη κατοικιών,

υποδομών και περιβαλλοντικών στόχων. Η πόλη έχει επίσης δυνατότητα προσαρμογής μέσω τακτικών αναθεωρήσεων, καθιστώντας το σχέδιο αρκετά ευέλικτο.

Newport (Ουαλία): Η παρακολούθηση της προόδου γίνεται μέσω βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) και ετήσιων εκθέσεων, που αξιολογούνται από το *Wales Audit Office*. Η πόλη προσαρμόζει τις στρατηγικές της μέσω τακτικών αξιολογήσεων και αναπροσαρμογών, κάτι που της επιτρέπει να ανταποκρίνεται σε νέες οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες.

Brisbane (Αυστραλία): Η πόλη χρησιμοποιεί ένα σύστημα δεικτών απόδοσης (KPIs) για τη μέτρηση της επιτυχίας στους τομείς της δημόσιας υγείας, των μεταφορών και της βιωσιμότητας. Η πόλη διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις και αναπροσαρμογές, εξασφαλίζοντας ότι το στρατηγικό σχέδιο παραμένει ευέλικτο και προσαρμόζεται σε εξωτερικές αλλαγές.

Turku (Φινλανδία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης παρακολουθείται μέσω δεικτών απόδοσης που σχετίζονται με την κλιματική ουδετερότητα, την κοινωνική ευημερία και την οικονομική ανάπτυξη. Οι ετήσιες αξιολογήσεις επιτρέπουν την προσαρμογή των στρατηγικών δράσεων, κάτι που διασφαλίζει την ευελιξία του σχεδίου.

Uppsala (Σουηδία): Η πόλη χρησιμοποιεί δείκτες απόδοσης (KPIs) για την παρακολούθηση της κατασκευής κατοικιών, της χρήσης δημόσιων μεταφορών και της μείωσης των εκπομπών άνθρακα. Η Uppsala υιοθέτησε το προσαρμοστικό σχεδιασμό (*adaptive planning*), που επιτρέπει τη συνεχή αξιολόγηση και αναπροσαρμογή των δράσεων, κάτι που προσφέρει υψηλή ευελιξία.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Η παρακολούθηση της προόδου γίνεται μέσω δεικτών αποδοτικότητας, που επιτρέπουν την τακτική αξιολόγηση της προόδου των δράσεων. Ο δήμος χρησιμοποιεί ετήσιες αξιολογήσεις για την αναπροσαρμογή του στρατηγικού σχεδίου, διασφαλίζοντας την ευελιξία του.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Ο δήμος παρακολουθεί την πρόοδο των έργων της μέσω τακτικών αξιολογήσεων και δείκτες απόδοσης, που μετρούν την επιτυχία στους τομείς της ανάπτυξης και της τουριστικής δραστηριότητας. Η ευελιξία του σχεδίου επιτυγχάνεται μέσω τακτικών αναθεωρήσεων και προσαρμογών,

6. Ηγεσία και Διακυβέρνηση

Gloucester (ΗΠΑ): Η ηγεσία της πόλης έδειξε δυναμική παρουσία στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου μέσω συνεργασιών με τοπικούς φορείς και διαβουλεύσεων με πολίτες. Η διακυβέρνηση υποστηρίζεται από μια σαφή δομή όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία με δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις, ενώ οι προτεραιότητες τίθενται βάσει των αναγκών της κοινότητας.

Hamtramck (ΗΠΑ): Η πόλη ανέπτυξε το στρατηγικό της σχέδιο με τη συνεργασία πολλαπλών κυβερνητικών και μη κυβερνητικών φορέων. Η διοίκηση της πόλης προώθησε διαρκείς διαβουλεύσεις με τους πολίτες, γεγονός που προάγει τη διαφάνεια και την ανοικτή διακυβέρνηση. Η συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς ενίσχυσε την εφαρμογή του σχεδίου.

Aberdeen (Σκωτία): Η πόλη ανέπτυξε ένα στρατηγικό πλαίσιο διακυβέρνησης που ευθυγραμμίζεται με τις εθνικές και περιφερειακές αρχές, προσφέροντας μια ισχυρή ηγεσία. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή των τοπικών επιχειρήσεων, των κοινοτήτων και των περιβαλλοντικών οργάνωσεων. Η ισχυρή αυτή διακυβέρνηση ευνοεί την επιτυχή υλοποίηση του σχεδίου.

Newport (Ουαλία): Η ηγεσία της πόλης ευθυγραμμίζεται με τις εθνικές στρατηγικές, κυρίως μέσω της εφαρμογής του νόμου *Well-being of Future Generations Act*. Οι συνεργασίες με το Newport Public Services Board και άλλους δημόσιους φορείς εξασφαλίζουν τη συνοχή και τη διαφάνεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση ενσωματώνει τις αρχές διακυβέρνησης σύμφωνα και με τα ευρήματα της ανασκόπησης βιβλιογραφίας της παρούσας μελέτης.

Brisbane (Αυστραλία): Η πόλη έχει αναπτύξει ένα πλαίσιο ηγεσίας που στηρίζεται στη συνεργασία των δημοτικών αρχών με τους πολίτες και τους επιχειρηματικούς φορείς. Η ηγεσία του σχεδίου επικεντρώνεται στη βιωσιμότητα και την κοινωνική συνοχή, ενώ υπάρχει σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσίας.

Turku (Φινλανδία): Η ηγεσία του στρατηγικού σχεδίου της πόλης είναι σαφής, με τη δημοτική αρχή να παίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση και την εφαρμογή των δράσεων. Οι συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα και επιχειρήσεις ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, ενώ το σχέδιο παραμένει διαφανές και εφαρμόσιμο.

Uppsala (Σουηδία): Η πόλη διατηρεί ένα σύστημα διακυβέρνησης που βασίζεται στη συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα και τοπικούς φορείς. Η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι υψηλή, ενώ η ηγεσία παρακολουθεί και προσαρμόζει το σχέδιο με βάση τα αποτελέσματα.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Ο δήμος έχει μια σαφή ηγετική δομή, με τη δημοτική αρχή να κατευθύνει το στρατηγικό σχέδιο σε συνεργασία με πολίτες και ενδιαφερόμενους φορείς. Η διακυβέρνηση βασίζεται στη διαφάνεια και την εμπλοκή της τοπικής κοινότητας.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Ο δήμος διαθέτει ισχυρή ηγεσία με έμφαση στη συνεργασία με τοπικούς φορείς, όπως επιχειρήσεις και πολιτιστικούς οργανισμούς. Η δημοτική αρχή έχει σαφή δομή λήψης αποφάσεων και διαφάνειας, ενώ η διακυβέρνηση βασίζεται σε διαδικασίες συμμετοχής των πολιτών. Οι δράσεις του στρατηγικού σχεδίου ευθυγραμμίζονται με τις τοπικές ανάγκες, διασφαλίζοντας έτσι την αποτελεσματική υλοποίησή του.

7. Ενσωμάτωση Τεχνολογίας

Gloucester (ΗΠΑ): Η πόλη έχει ενσωματώσει την τεχνολογία σε πολλά επίπεδα της στρατηγικής της, με κύριες δράσεις που αφορούν την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης (KPIs) και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη διαβούλευση με τους πολίτες. Η χρήση τεχνολογίας ενισχύει τη διαφάνεια και τη συμμετοχή.

Hamtramck (ΗΠΑ): Η πόλη αξιοποίησε διαδραστικούς χάρτες, όπου οι πολίτες μπορούσαν να επισημάνουν σημεία της πόλης που χρειαζόντουσαν βελτίωση. Αυτή η καινοτόμα χρήση της τεχνολογίας ενίσχυσε τη συμμετοχική διαδικασία, επιτρέποντας πιο στοχευμένες παρεμβάσεις.

Aberdeen (Σκωτία): Η ενσωμάτωση τεχνολογίας στην πόλη περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση της προόδου των έργων και τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την αστική ανάπτυξη και τις υποδομές. Επιπλέον, η πόλη αξιοποιεί τεχνολογικές λύσεις για την προώθηση καινοτόμων προσεγγίσεων στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Newport (Ουαλία): Η πόλη αξιοποιεί την πλατφόρμα *Involve Newport* για την ενίσχυση της τεχνολογικής συμμετοχής των πολιτών, επιτρέποντας σε αυτούς να υποβάλλουν ιδέες και προτάσεις μέσω διαδικτυακών εργαλείων. Η τεχνολογία έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης και την υποστήριξη της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου.

Brisbane (Αυστραλία): Η πόλη χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία για την ενίσχυση της βιωσιμότητας και την παρακολούθηση της περιβαλλοντικής επίδοσης. Επίσης, μέσω της πλατφόρμας *Your City Your Say*, οι πολίτες μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε δημόσιες συζητήσεις και αποφάσεις. Η τεχνολογία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση και παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων.

Turku (Φινλανδία): Η πόλη έχει υιοθετήσει τεχνολογικές λύσεις για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών στόχων και την παρακολούθηση της κλιματικής ουδετερότητας.

Επιπλέον, η χρήση τεχνολογίας ενισχύει τη συμμετοχή των πολιτών και τη διαφάνεια, εξασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές δράσεις παρακολουθούνται αποτελεσματικά.

Uppsala (Σουηδία): Η Uppsala χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την αστική ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα. Η πόλη αξιοποιεί επίσης ψηφιακά μέσα για να παρακολουθεί τις επιδόσεις στους τομείς της ενέργειας και των δημόσιων μεταφορών, ενώ διατηρεί μια πλατφόρμα για την ενεργή συμμετοχή των πολιτών.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Ο δήμος έχει ενσωματώσει ψηφιακά εργαλεία για τη διαχείριση των πόρων και την παρακολούθηση της απόδοσης των έργων. Επιπλέον, η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την προώθηση της διαφάνειας και την ενίσχυση της δημόσιας συμμετοχής μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών ανάρτησης δημοσίων εγγράφων.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Ο δήμος έχει ενσωματώσει τεχνολογικά εργαλεία για τη διαχείριση της τουριστικής ανάπτυξης και την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης στους τομείς των υποδομών και των πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Επίσης, η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την προώθηση της διαφάνειας και την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών μέσω ψηφιακών πλατφορμών και διαδικτυακών εργαλείων διαβούλευσης, εξασφαλίζοντας έτσι ότι οι κάτοικοι μπορούν να συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

8. Δημόσια Συμμετοχή και Διαφάνεια

Gloucester (ΗΠΑ): Η δημόσια συμμετοχή στην πόλη είναι κεντρικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδίου. Η πόλη διοργάνωσε δημόσιες ακροάσεις, ομάδες εστίασης και ερωτηματολόγια για τη συλλογή απόψεων από πολίτες και ενδιαφερόμενους φορείς. Η διαφάνεια εξασφαλίζεται μέσω της δημοσίευσης των αποτελεσμάτων και της τακτικής ενημέρωσης των πολιτών για την πρόοδο των δράσεων.

Hamtramck (ΗΠΑ): Η πόλη χρησιμοποίησε διαδραστικούς χάρτες και ερωτηματολόγια για τη δημόσια συμμετοχή, επιτρέποντας στους πολίτες να προσδιορίσουν περιοχές για βελτίωση. Η διαφάνεια υποστηρίχθηκε με τακτικές ενημερώσεις και την πρόσβαση των πολιτών σε δημόσια έγγραφα και αναφορές. Αυτή η προσέγγιση ανταποκρίνεται στις κατευθυντήριες γραμμές για δημόσια συμμετοχή και διαφάνεια.

Aberdeen (Σκωτία): Η πόλη πραγματοποίησε ευρεία δημόσια διαβούλευση, συμπεριλαμβανομένων διαδικτυακών ερευνών και δημόσιων συναντήσεων, για τη συλλογή απόψεων σχετικά με το στρατηγικό σχέδιο. Οι πολίτες έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα των διαβουλεύσεων, ενώ η διαφάνεια διασφαλίζεται μέσω τακτικών εκθέσεων και αξιολογήσεων των έργων.

Newport (Ουαλία): Η πόλη ενσωμάτωσε την πλατφόρμα *Involve Newport* για να διευκολύνει τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαφάνεια διασφαλίζεται μέσω της δημοσίευσης των προτάσεων και των αποτελεσμάτων των δράσεων στην πλατφόρμα, προσφέροντας ανοιχτή πρόσβαση σε όλους τους πολίτες. Αυτή η προσέγγιση προάγει τη δημόσια συμμετοχή και την ανοικτή διακυβέρνηση.

Brisbane (Αυστραλία): Η συμμετοχή των πολιτών γίνεται μέσω της πλατφόρμας *Your City Your Say*, όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν τις ιδέες τους και να συζητούν τις προτεραιότητες της πόλης. Η πόλη διασφαλίζει τη διαφάνεια μέσω τακτικών αναφορών που δημοσιεύονται στο κοινό, ενισχύοντας την ανοικτή συμμετοχική διαδικασία.

Turku (Φινλανδία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης ενσωματώνει ψηφιακές πλατφόρμες συμμετοχής και διαφάνειας. Οι πολίτες μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο των δράσεων και να συμμετέχουν ενεργά μέσω ψηφιακών διαβουλεύσεων. Η διαφάνεια εξασφαλίζεται μέσω τακτικών αναφορών και ενημερώσεων.

Uppsala (Σουηδία): Η πόλη προωθεί τη δημόσια συμμετοχή μέσω εργαστηρίων και δημόσιων διαβουλεύσεων, ενώ χρησιμοποιεί ψηφιακές πλατφόρμες για να εξασφαλίσει την προσβασιμότητα των πολιτών. Η διαφάνεια υποστηρίζεται από τακτικές αναφορές που

δημοσιεύονται στο διαδίκτυο, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια των αποφάσεων και της προόδου των έργων.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Ο δήμος ενσωματώνει διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών, επιτρέποντας στους πολίτες να συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η διαφάνεια διασφαλίζεται μέσω τακτικών ενημερώσεων και δημοσιεύσεων για την πρόοδο των έργων και των δράσεων.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Στο δήμο, οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω διαβουλεύσεων και δημόσιων συναντήσεων. Η διαφάνεια υποστηρίζεται από την τακτική δημοσίευση αναφορών και την πρόσβαση σε δημόσια έγγραφα, προάγοντας μια ανοιχτή και διαφανή διαδικασία διακυβέρνησης.

9. Προσαρμογή σε Κλιματική Αλλαγή και Περιβαλλοντικές Προκλήσεις

Gloucester (ΗΠΑ): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης περιλαμβάνει προγράμματα που εστιάζουν στη βελτίωση των υποδομών για την αντιμετώπιση πλημμυρών και άλλων φαινομένων που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή. Η πόλη εφαρμόζει επίσης πρωτοβουλίες για τη μείωση των εκπομπών ρύπων και την προώθηση της ενεργειακής απόδοσης.

Hamtramck (ΗΠΑ): Το σχέδιο της πόλης εστιάζει στην αστική αναγέννηση με τη χρήση περιβαλλοντικά βιώσιμων μεθόδων, όπως η αναβάθμιση του αποχετευτικού συστήματος και η ανάπτυξη χώρων πρασίνου. Αν και μικρή σε μέγεθος, η πόλη έχει λάβει μέτρα για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής.

Aberdeen (Σκωτία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα πρωτοβουλιών για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, όπως την ενίσχυση των υποδομών και τη μείωση των εκπομπών άνθρακα. Η πόλη έχει δεσμευτεί στην επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, με μέτρα όπως η προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η μείωση των αποβλήτων.

Newport (Ουαλία): Η πόλη ακολουθεί τις εθνικές οδηγίες του *Well-being of Future Generations Act*, με έμφαση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Το σχέδιο περιλαμβάνει δράσεις για την προώθηση της ενεργειακής απόδοσης, τη μείωση των εκπομπών άνθρακα και την ανάπτυξη πράσινων υποδομών.

Brisbane (Αυστραλία): Το Brisbane Vision 2031 περιλαμβάνει δράσεις για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή. Η πόλη έχει δεσμευτεί στην προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας, τη μείωση των εκπομπών και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο προσαρμογής στις κλιματικές αλλαγές.

Turku (Φινλανδία): Το στρατηγικό σχέδιο της πόλης περιλαμβάνει ένα σαφές όραμα για την επίτευξη της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2029. Η πόλη εφαρμόζει δράσεις για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα, τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και την ανάπτυξη βιώσιμων υποδομών. Αυτές οι δράσεις καθιστούν την πόλη πρωτοπόρο στην προσαρμογή στις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

Uppsala (Σουηδία): Η πόλη έχει αναπτύξει ένα πλήρες σχέδιο για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, εστιάζοντας στη μείωση των εκπομπών και την προώθηση της πράσινης ενέργειας. Η πόλη έχει επίσης υιοθετήσει ένα σύστημα παρακολούθησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και δράσεων, κάτι που ευθυγραμμίζεται πλήρως με τις κατευθυντήριες γραμμές του πρώτου αρχείου.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (Ελλάδα): Ο δήμος έχει ενσωματώσει μέτρα για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, δίνοντας έμφαση στη διαχείριση των κινδύνων από φυσικές καταστροφές, όπως πυρκαγιές και πλημμύρες. Οι δράσεις για την περιβαλλοντική προστασία περιλαμβάνουν την αναδάσωση και την αναβάθμιση των υποδομών, σε συμφωνία με τις κατευθυντήριες γραμμές.

Δήμος Ερμούπολης Σύρου (Ελλάδα): Ο δήμος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής μέσω της βελτίωσης των περιβαλλοντικών υποδομών και της

προώθησης της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Η πόλη εφαρμόζει πρωτοβουλίες για τη μείωση της ρύπανσης και την αύξηση της ενεργειακής απόδοσης, ευθυγραμμισμένες με τις εθνικές και τοπικές ανάγκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσουμε πλέον να συνθέσουμε σε ένα ενιαίο κείμενο τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας.

4.1 Συμπεράσματα

4.1.1. Διαμόρφωση Σαφούς Οράματος και Στόχων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διαμόρφωση ενός σαφούς και μακροπρόθεσμου οράματος αποτελεί έναν από τους πυλώνες του στρατηγικού σχεδιασμού. Η μελέτη περιπτώσεων επιβεβαιώνει ότι οι πόλεις που εξετάστηκαν, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, έχουν καταφέρει να διαμορφώσουν όραμα που ευθυγραμμίζεται με τις τοπικές ανάγκες. Ωστόσο, ένα σημείο απόκλισης είναι η διάρκεια των στόχων. Η βιβλιογραφία προτείνει τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στρατηγικών που ανταποκρίνονται στις κλιματικές και κοινωνικές προκλήσεις, κάτι που οι ελληνικές πόλεις φάνηκαν να προσεγγίζουν σε μικρότερο βαθμό, δίνοντας έμφαση σε πιο άμεσα τοπικά ζητήματα.

4.1.2. Συμμετοχή των Ενδιαφερόμενων Μερών και Συνεργασίες

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύει τη σημασία της ενεργής συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού. Η μελέτη περιπτώσεων δείχνει ότι, παρότι οι πόλεις έχουν εισαγάγει διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης, η εφαρμογή τους είναι συχνά περιορισμένη σε ορισμένα στάδια του σχεδιασμού. Ειδικά στις ελληνικές πόλεις, η συμμετοχή των πολιτών είναι λιγότερο διαδραστική, ενώ η βιβλιογραφία προτείνει πιο ενεργούς και συνεκτικούς μηχανισμούς συμμετοχής, κάτι που παρατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό στις διεθνείς πόλεις.

4.1.3. Χρήση Αναλυτικών Εργαλείων και Στρατηγικών

Η βιβλιογραφία τονίζει τη χρήση αναλυτικών εργαλείων, όπως η SWOT, για τη διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων. Η μελέτη περιπτώσεων δείχνει ότι η ανάλυση SWOT είναι ευρέως διαδεδομένη, αλλά η εφαρμογή της γίνεται πιο περιορισμένα στις ελληνικές πόλεις. Επιπλέον, η βιβλιογραφία προτείνει τη χρήση πιο προηγμένων εργαλείων, όπως δείκτες απόδοσης (KPIs), για τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου, κάτι που παρατηρείται κυρίως σε διεθνείς πόλεις όπως πχ το **Brisbane** και το **Turku**.

4.1.4. Διαχείριση Πόρων και Οικονομική Βιωσιμότητα

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση επισημαίνει τη σημασία της διαχείρισης πόρων με πολυδιάστατες πηγές χρηματοδότησης. Η μελέτη περιπτώσεων δείχνει ότι, ενώ οι πόλεις εφαρμόζουν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης πόρων, οι ελληνικές πόλεις βασίζονται κυρίως σε δημόσια χρηματοδοτικά εργαλεία, ενώ οι διεθνείς πόλεις αξιοποιούν και συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (PPPs), ευθυγραμμισμένες με τις βέλτιστες πρακτικές που προτείνονται στη βιβλιογραφία.

4.1.5. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Ευελιξία

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι μηχανισμοί παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι απαραίτητοι για την προσαρμογή των στρατηγικών σε νέες προκλήσεις. Η μελέτη περιπτώσεων δείχνει ότι, αν και οι πόλεις εφαρμόζουν συστήματα παρακολούθησης, αυτά συχνά βασίζονται σε παραδοσιακές πρακτικές, όπως οι ετήσιες εκθέσεις. Η βιβλιογραφία προτείνει πιο ευέλικτες προσεγγίσεις, όπως ο προσαρμοστικός σχεδιασμός (adaptive planning), που εφαρμόζεται κυρίως σε πόλεις του εξωτερικού.

4.1.6. Ενσωμάτωση Τεχνολογίας

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει την τεχνολογία ως καταλύτη για τη βελτίωση της διαφάνειας και της αποδοτικότητας των στρατηγικών σχεδίων. Η μελέτη περιπτώσεων δείχνει ότι οι

διεθνείς πόλεις ενσωματώνουν την τεχνολογία με πολύπλευρο τρόπο, ενώ οι ελληνικές πόλεις βρίσκονται σε ένα πρώιμο στάδιο ψηφιακού μετασχηματισμού, περιορίζοντας τη χρήση της τεχνολογίας σε πιο βασικές λειτουργίες.

4.1.7. Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή και Περιβαλλοντικές Προκλήσεις

Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της μακροπρόθεσμης προσαρμογής στις κλιματικές αλλαγές. Η μελέτη περιπτώσεων αναδεικνύει ότι οι διεθνείς πόλεις, όπως π.χ. το **Turku**, εφαρμόζουν φιλόδοξες στρατηγικές για την επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας, ενώ οι ελληνικές πόλεις επικεντρώνονται σε πιο άμεσες και τοπικές περιβαλλοντικές προκλήσεις, όπως οι φυσικές καταστροφές.

Σύγκριση Ελληνικών Δήμων με τις πόλεις του εξωτερικού

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με τα ευρήματα της μελέτης περιπτώσεων υπογραμμίζει την ανάγκη βελτίωσης σε τομείς όπως η μακροπρόθεσμη στρατηγική και η τεχνολογική ενσωμάτωση στις ελληνικές πόλεις. Ειδικότερα, η σύγκριση με τις πόλεις του εξωτερικού αποκαλύπτει ότι, ενώ οι βασικές αρχές στρατηγικού σχεδιασμού τηρούνται, οι διεθνείς πόλεις έχουν καταφέρει να υιοθετήσουν πιο προοδευτικές και βιώσιμες προσεγγίσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι πόλεις του εξωτερικού, όπως το **Brisbane** και το **Turku**, αποτελούν παραδείγματα πόλεων που έχουν ενσωματώσει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική, την κλιματική ουδετερότητα και την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στις πολιτικές τους. Οι πόλεις αυτές έχουν προσαρμόσει τις στρατηγικές τους με βάση τις διεθνείς τάσεις και τις τεχνολογικές εξελίξεις, εξασφαλίζοντας την ευελιξία και την ανθεκτικότητα των σχεδίων τους. Επιπλέον, εφαρμόζουν εργαλεία όπως οι δείκτες απόδοσης (KPIs) και ο προσαρμοστικός σχεδιασμός, επιτρέποντας την ταχεία προσαρμογή σε αλλαγές και προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή.

Αυτό θέτει τον πήχη για τους ελληνικούς δήμους, οι οποίοι, παρότι επιτυγχάνουν στις τοπικές προκλήσεις, μπορούν να ωφεληθούν από την υιοθέτηση αυτών των καινοτόμων πρακτικών. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας, η ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και η εστίαση σε μακροπρόθεσμους περιβαλλοντικούς στόχους, όπως η κλιματική ουδετερότητα, θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις ελληνικές πόλεις να επιτύχουν πιο βιώσιμα

και διαρκή αποτελέσματα. Επιπλέον, η διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης και η ενίσχυση των δημόσιων και ιδιωτικών συνεργασιών θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν την οικονομική βιωσιμότητα των στρατηγικών σχεδίων στην Ελλάδα, καθιστώντας τα πιο ανθεκτικά σε μελλοντικές προκλήσεις.

4.1.8 Εστίαση στη δημόσια αξία και την παροχή υπηρεσιών

Η έρευνα καταδεικνύει ότι τα στρατηγικά σχέδια πρέπει να εστιάζουν στην υιοθέτηση επιτεύξιμων στόχων και δράσεων που θα βελτιώνουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και θα ενσωματώνουν διαδικασίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινότητας, διασφαλίζοντας ότι η στρατηγική δεν παραμένει θεωρητική αλλά εφαρμόζεται στην καθημερινή λειτουργία.

4.1.9 Διαφάνεια και επικοινωνία

Η σαφής και διαφανής επικοινωνία των δράσεων και του περιεχομένου του στρατηγικού σχεδίου διασφαλίζει την εμπιστοσύνη και υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ελαχιστοποιώντας την αβεβαιότητα και ενισχύοντας την αποδοχή του σχεδίου από την τοπική κοινωνία.

4.1.10 Προσαρμοστικότητα και καινοτομία

Ενθαρρύνεται η προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και η καινοτομία, επιτρέποντας στις πόλεις να εφαρμόζουν ευέλικτες λύσεις που μπορούν να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις ή να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες.

4.2 Αντικείμενο Περεταίρω Έρευνας

Για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η διερεύνηση πιο στοχευμένων κριτηρίων για την επιλογή πόλεων στη μελέτη περιπτώσεων. Μια προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η επιλογή πόλεων με κοινά χαρακτηριστικά, όπως πληθυσμός, οικονομική ανάπτυξη ή κλιματικές συνθήκες. Αυτό θα επιτρέψει μια πιο εστιασμένη και συγκρίσιμη ανάλυση των

στρατηγικών σχεδίων. Παράλληλα, η εμβάθυνση στη μεθοδολογία των στρατηγικών σχεδίων μέσω συνεντεύξεων με τοπικούς παράγοντες και πιο λεπτομερών αναλύσεων θα μπορούσε να αποφέρει πλουσιότερα δεδομένα, αποκαλύπτοντας τους εσωτερικούς μηχανισμούς που λειτουργούν στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

Ένας ακόμη τομέας που θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω είναι η επίδραση της ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων στην επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων. Μελέτες που θα εξετάζουν πώς η χρήση ψηφιακών εργαλείων και καινοτομιών επηρεάζει την υλοποίηση των σχεδίων και τη συμμετοχή των πολιτών θα μπορούσαν να παράσχουν σημαντικά συμπεράσματα. Επιπλέον, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί η επίδραση διαφορετικών μοντέλων διακυβέρνησης μεταξύ των πόλεων, συγκρίνοντας αποτελέσματα σε δήμους που εφαρμόζουν διαφορετικές δομές λήψης αποφάσεων και συνεργασιών με πολίτες και φορείς.

Τέλος, η μελέτη της διαχρονικής εξέλιξης, της μεθοδολογίας και της δομής των στρατηγικών σχεδίων αποτελεί σημαντική πτυχή για μελλοντική έρευνα. Μια συγκριτική ανάλυση Στρατηγικών Σχεδίων από διαφορετικές χρονικές περιόδους θα μπορούσε να δείξει πώς οι τάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Επίσης, μια διαπολιτισμική ανάλυση της βιβλιογραφίας θα μπορούσε να αναδείξει πώς οι στρατηγικές σχεδιασμού διαφοροποιούνται σε διαφορετικά πολιτισμικά και οικονομικά πλαίσια, προσφέροντας νέα στοιχεία για την εφαρμογή τους σε διάφορους τύπους κοινοτήτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γενική Βιβλιογραφία

Acun, F., 2005. Muhteva Analizi Metodu ve Cumhuriyet Tarihi Araştõrmalarõnda. 22(1), pp. 27-50.

Aigeneren, M., 1999. *Analisis de Contenido: Una Introduccion*. s.l.:Centro de Estudios de Opinion.

Akuliushyna, M. & Chekyrta, M., 2020. Strategic planning in modern economic conditions. *Economics, Finances, Law*, 11(1), pp. 21-25.

Ardo, S., Qodri, A. H. & Oktaviana, A. R., 2023. Managing Scientific References with Mendeley for Student Thesis Completion. *PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian kepada Masyarakat*, 8(1), pp. 1-6.

Beckett-Camarata, J., 2003. An examination of the relationship between the municipal strategic plan and the capital budget and its effect on financial performance. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Volume 15, pp. 23-40.

Bert, G., 2016. *Unravelling the Determinants of Strategic Planning Effectiveness in Public Organizations: A Strategic Decision-Making Perspective at the Individual and Organizational Level*. s.l.:s.n.

Bingke, Z. και συν., 2022. *Research on Literature Evaluation Method Based on Content Analysis*. s.l., IEEE, pp. 35-43.

Bloomfield, E., 1989. Building a better bibliography: computer-aided research tools. *Canadian library journal (Canadian Library Association)*, 46(4), pp. 239-247.

Bolin, M. K., 2023. Chapter Four - Literature review. Στο: *Refocusing Academic Libraries Through Learning and Discourse - The Idea of a Library*. s.l.:Chandos Publishing, pp. 55-71.

Bordonaro, k., 2022. *How to Write a Literature Review: An Overview for International Students*. s.l.:Ridley, p. 2..

Bowen, L., 2021. *Thinking about Strategic Thinking: Putting Top Management Teams' Strategic Decision-Making Processes into a Double-Layered Contextual Model*. s.l.:s.n.

Bowen, W. & Bingham, R. M., 1994. Mainstream Public Administration Over Time: A Topical Content Analysis of the Public Administration Review. *Public Administration Review*, 54(2), p. 204.

- Călin Emilian Hința, Marius Constantin Profiroiu & Tudor Cristian Țiclău, 2019. Strategic Planning in Local Public Administration: The Case of Romania. Στο: *Strategic Planning in Local Communities*. Cham: Springer Nature Switzerland AG, pp. 71-114.
- Castilla-Polo, F. & Ruiz-Rodríguez, C., 2017. Content analysis within intangible assets disclosure: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), pp. 506-543.
- Cavalcante, R. B., Calixto, P. & Pinheiro, M. M. K., 2014. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informacao & Sociedade-estudos*, 24(1), pp. 13-18.
- Chigbou, U. E., Atiku, S. O. & Du Plessis, C. C., 2023. The Science of Literature Reviews: Searching, Identifying, Selecting, and Synthesising. *Publications*, 11(1), pp. 2-2.
- Chris Terstegen, E. W., 2005. *Strategic Planning in a Local Government Association (LGA)*. Hague: VNG International.
- Coifan, V. & Nica, A., 2017. Strategic management of a Public Administration Unit Using Balanced Scorecard Method. *Scientific Bulletin of the Politehnica University of Timisoara, Romania*, 3(1), pp. 41-52.
- Danilović, N., 2022. Application of the document analysis method in the social sciences. *Social'ni komunikacii: teoriâ i praktika*, 25 January, 13(2), pp. 13-27.
- Dar, S. A. & Sakhtriver, P., 2022. Review of Literature is Foundation and Blood of Research. *International Journal of Management Practices and Commerce (IJMPC)*, 1(1), pp. 21-26.
- Department of Housing, Planning and Local Government, 2019. *Guidelines for Local Authorities in the preparation of Corporate Plans for 2019 - 2024*. s.l.:Department of Housing, Planning and Local Government, Ireland.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. & Pfarrer, M. D., 2007. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements: Organizational Research Methods. *Organizational Research Methods*, 10(1), pp. 5-34.
- Elango, M. & Kumaravel, K., 2022. Content Analysis of OER: A Literature Review. *Shanlax International Journal of Education*, 01 June, 10(3), pp. 61-70.
- Ernst, S., 2009. Using qualitative content analysis of popular literature for uncovering long-term social processes: the case of gender relations in Germany. *Historical Social Research*, 34(1), pp. 252-269.
- Galina, S., 2020. *Bibliografija knjiga umnoženih ciklostilom Knjižnice Nadbiskupskog bogoslovnog sjemeništa u Zagrebu*. s.l.:University of Zagreb.

- Garrod, B., 2023. What Makes a Good Critical Literature Review Paper?. *Tourism and Hospitality*, 4(1), pp. 141-147.
- Gattoufi, S., Oral, M., Kumar, A. & Reisman, A., 2004. Content analysis of data envelopment analysis literature and its comparison with that of other OR/MS fields. *Journal of the Operational Research Society*, 55(9), pp. 911-935.
- Goertel, R. A., 2023. Literature Review. Στο: *The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences: Volume 1: Building a Program of Research..* s.l.:Cambridge University Press, pp. 65-84.
- Gordon, G. & Fischer, M., 2015. Strategic Planning In Public Higher Education: Management Tool Or Publicity Platform?. *Educational Planning*, 22(3), pp. 5-17.
- Guiseppe, G., Labriola, J. T. & Ruszkiewicz, S., 2019. *A practitioner view of content strategy best practices in technical communication: a meta-analysis of the literature.* s.l., Association for Computing Machinery.
- Haggarty, L., 1996. What is content analysis. *Medical Teacher*, 18(2), pp. 99-101.
- Hart, C., 2018. *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination.* s.l.:SAGE Publications.
- Hintea, C. E., Profiroiu, M. & Ticiu, T., 2015. Strategic planning and public management reform: the case of romania. *Transylvanian review of administrative sciences*, Τόμος 11, pp. 30-44.
- Hu, J., 2022. Literature Review. Στο: *edges in Chinese-English Conference Interpreting. SpringerBriefs in Linguistics.* Singapore: Springer, pp. 19-34.
- Internastional Board of ELSA, 2022. *Strategic Planning Handbook.* s.l.:ELSA.
- Janner-Klausner, D., 1994. Municipal Strategic Planning: The Reshaping of Israeli Local Government. *Progress in Planning*, pp. 203-306.
- Jeremiah, M. & Kabeyi, B., 2019. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), pp. 27-32.
- Jesson, J. K., Matheson, L. & Lacey, F. M., 2011. *Doing Your Literature Review - Traditional and Systematic Techniques.* s.l.:SAGE.
- Kallet, r. H., 2004. How to Write the Methods Section of a Research Paper. *Respiratory Care*, October, 49q(10), pp. 1229-1232.
- Khaparde, V. & Pratapure, S., 2015. Content analysis of international journal of information science & management (ijism). *e-Library Science Research Journal*, Μαΐος, 3(5), p. 9.
- Knopf, J. W., 2006. Doing a Literature Review. *Political Science & Politics*, pp. 127-132.

- Kraus, S. και συν., 2022. Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. Στο: *Review of Managerial Science*. s.l.:3, pp. 2577-2595.
- Lynch, S., 2021. The Influences of Multiple Factors in the Success of Strategic Planning in Project Management. *The Journal of Men's Studies*, 12(1), p. 31.
- Mackay Regional Council, 2023. *Acknowledgement of Country*. s.l.:Mackay Region.
- McKay, E. G., 2001. Strategic Planning: A Ten-Step Guide. *Mosaica*.
- Mitchell, A. & Rich, M., 2022. Literature Reviews: What are the Challenges, and how can Students and new Business Researchers be Successful?. *Electronic journal of business research methods*, 20(3), pp. 99-110.
- Munushree, T., 2007. *Bibliography Tools in the Context of WWW and LATEX*. s.l.:s.n.
- Mutambo, N. και συν., 2022. Principles and Practices of Strategy for Effective and Efficient Performance of Business Organisations. *European Journal of Business and Management*, 14(14), pp. 52-68.
- Nunez-Mir, G. C. και συν., 2016. Automated content analysis: addressing the big literature challenge in ecology and evolution.. *Methods in Ecology and Evolution*, 7(11), pp. 1262-1272.
- Ola, P., 2007. *Skriva och referera - En studie av designingenjörstudenters och sjuksköterskestudenters informationsanvändning i samband med uppsatsskrivande*. s.l.:s.n.
- Oleinik, A., 2019. Content analysis of big qualitative data. *Central Economics and Mathematics Institute*, 01 October, 7(10), pp. 36-49.
- Pan, C.-L., Qiu, J. & Pan, Y.-C., 2020. Literature Review and Content Analysis: Internet Finance, Green. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Τόμος 126, pp. 347-352.
- Parajuli, J. P., 2020. Significance of Literature Review in the Research of Social Sciences. *Journal of Population and Development*, pp. 96-102.
- Parker, R. & Sikora, L., 2022. Literature Reviews: Key Considerations and Tips From Knowledge Synthesis Librarians. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(1), pp. 32-35.
- Pieto, V. C., Monteiro de Carvalho, M. & Fischmann, A. A., 2009. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production Journal (Associação Brasileira de Engenharia de Produção)*, 19(2), pp. 317-331.
- Pinna, M., 2020. Toward a Systematic Review of the Literature: Content Analysis. Στο: *Sustainable Entrepreneurship*. s.l.:Springer.

- Poister, T. H. & Streib, G., 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, January - February, pp. 45-56.
- PricewaterhouseCoopers LLP, 2013. *Redefining local government*. 1 επιμ. s.l.:PricewaterhouseCoopers LLP.
- Qi, J., 2023. Literature Review. Στο: *Simulation Tools and Methods for Supercritical Carbon Dioxide Radial Inflow Turbine*. Singapore: Springer, pp. 15-71.
- Reddy, Y. & Parab, N., 2016. *Literature on stock returns: A content analysis*. s.l.:s.n.
- Renner, A., Muller, J. & Theissler, A., 2022. *State-of-the-art on writing a literature review: An overview of types and components*. Tunis, s.n., pp. 1895-1902.
- Republic of Ireland - Department of the Environment, Community and Local Government, 2012. *Putting People First - Action Programme for Effective Local Government*. Dublin: Republic of Ireland.
- Safitri, S. D. & Sofiyah, S., 2022. Components of Herbal Plants that Inhibit HIV in Public Health Welfare Efforts: Literature Review. *Journal of Advances in Medicine and Pharmaceutical Sciences*, 1(1), pp. 1-6.
- Sarici, R. & Erikli, S., 2022. Content Analysis for Research on Green Product, Green Economy, Green Production and Sustainability. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi turizm fakültesi dergisi*, 25(1), pp. 98-119.
- Schafer, M. & Vogele, C., 2021. Content Analysis as a Research Method: A Content Analysis of Content Analyses in Sport Communication. *International Journal of Sport Communication*, 9 April, 14(2), pp. 195-211.
- Sharma, B., 2019. Literature Review—The Springboard for Research. *Homœopathic Links*, 32(2), pp. 49-50.
- Snyder, H., 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines.. *Journal of Business Research*, Issue 104, pp. 333-339.
- Snyder, H., 2023. Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, pp. 1-8.
- Stockwell, P., Colomb, R. M., Smith, A. L. & Wiles, J., 2008. Use of an automatic content analysis tool: A technique for seeing both local and global scope. *International Journal of Human-Computer Studies*, 67(5), pp. 424-436.
- Supino, P. g. & Borer, J. S. επιμ., 2012. *Principles of Research Methodology - A Guide for Clinical Investigators*. s.l.:Springer.

Tchaikovsky, L., 2023. Key Performance Indicators for the Implementation of Strategic Plans. *Federalism*, 28(2).

Thomas, G. C., 2021. The Literature Review. Στο: *Research Methodology and Scientific Writing*. s.l.:Springer, pp. 263-274.

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P., 2003. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), pp. 207-222.

Tunison, S., 2023. *Content Analysis*. s.l.:Springer texts in education.

Ullrich, D., Cope, V. & Murray, M., 2020. Common components of nurse manager development programmes: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 29(3), pp. 360-372.

Vežić, J. M., 2016. *Algoritamski pristup izradi bibliografija*. s.l.:University of Zadar.

Vimal, J., 2020. Thematic Content Analysis in Literary Studies. *International Research Journal of Tamil*, 3(1), pp. 66-70.

Welch, S., Lahr, E. & Webb, J., 2022. Researching and Conceptualizing an Effective Literature Review. Στο: *Methodological Innovations in Research and Academic Writing*. s.l.:IGI Global, p. 18.

Wentz, E. A., 2014. The Literature Review. Στο: *How to Design, Write, and Present a Successful Dissertation Proposal*. s.l.:SAGE Publications, Ltd, pp. 81-95.

Wheeler, D. R., 1988. Content analysis: an analytical technique for international marketing research. *International Marketing Review*, 01 05, 5(4), pp. 34-30.

Wickrama, T., Merten, M. J. & Perera, N. T., 2023. Writing a Literature Review. Στο: *Social Research Methodology and Publishing Results: A Guide to Non-Native English Speakers*. s.l.:IGI Global, pp. 117-133.

Zhang, C., Gong, Y. & Brown, S., 2023. Literature Review. Στο: *Blockchain Applications in Food Supply Chain Management. Contributions to Management Science*. s.l.:Springer, pp. 27-75.

ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011. *Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων*. Αθήνα: ΕΕΤΑΑ ΑΕ.

ν.1622/1986, 1986. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1622 (ΦΕΚ Α' 92) "Τοπική Αυτοδιοίκηση - Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός". s.l.:s.n.

ν.2539/1997, 1997. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 2539 (ΦΕΚ Α' 244) "Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης". s.l.:s.n.

ν.3463/2006, 2006. *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3463 (ΦΕΚ Α 114) - "Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων"*. s.l.:s.n.

Φανουργιάκη, Α. & Γιανοπούλου, Ε., 2003. *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ο.Τ.Α. - Αρχές Σχεδιασμού και Διαδικασίες Κατάρτισης*. Καλαμάτα: ΤΕΙ Καλαμάτας.

Τίτλοι Ανασκόπησης Βιβλιογραφίας

Abdel-Basset, F., Mohamed, Mohamed, Mai, Smarandache (2018) ‘An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making’, *Symmetry*, 10(4), p. 116. Available at: <https://doi.org/10.3390/sym10040116>.

Aberdeen City Council (2017) ‘Aberdeen Local Development Plan 2017’. Available at: www.aberdeencity.gov.uk/sites/default/files/LDP_WS_20170328.pdf (Accessed: 29 September 2024).

ACS, J. (1985) ‘A COMPARISON OF MODELS FOR STRATEGIC PLANNING, RISK ANALYSIS AND RISK MANAGEMENT’, *Theory and Decision* [Preprint], (19).

Afandi, M.N., Anwar, S. and Ahmad, F. (2018) ‘Mediating Role of Managerial and Stakeholder Involvement in the Effect of Formal Strategic Planning on Strategic Implementation Success: Case of Municipal Government in Cirebon, West Java’, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), p. Pages 638–651. Available at: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3955>.

Agarwal, J., Ravi, Grassl, Wolfgang, Pahl (2012) ‘Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool’, *Journal of Business Strategy*, 33(2), pp. 12–21. Available at: <https://doi.org/10.1108/02756661211206708>.

Aich, S.K., A., Ghosh (2016) ‘Application of SWOT Analysis for the Selection of Technology for Processing and Disposal of MSW’, *Procedia Environmental Sciences*, 35, pp. 209–228. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2016.07.083>.

Akola, P., Juliet, Chakwizira, James, Ingwani, Emaculate, Bikam (2022) ‘An AHP-TOWS Analysis of Options for Promoting Disaster Risk Reduction Infrastructure in Informal Settlements of Greater Giyani Local Municipality, South Africa’, *Sustainability*, 15(1), p. 267. Available at: <https://doi.org/10.3390/su15010267>.

Alawadhi, S., Suha, Aldama-Nalda, Armando, Chourabi, Hafedh, Gil-Garcia, J. Ramon, Leung, Sofia, Mellouli, Sehl, Nam, Taewoo, Pardo, Theresa A., Scholl, Hans J., Walker (2012) ‘Building Understanding of Smart City Initiatives’, in *Electronic Government*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 40–53. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-642-33489-4_4.

Alexandropoulou, D., Alexandra, Fousteris, Andreas, Didaskalou, Eleni, Bersimis, Sotiris, Georgakellos (2023) ‘Urban Health in Urban Planning-Exploring the Status: A Survey in Greek Local Authorities’, *Sustainability*, 15(17), p. 12955. Available at: <https://doi.org/10.3390/su151712955>.

Allison, M. and Kaye, J. (2015) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. 1st edn, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. 1st edn. Edited by M. Allison and J. Kaye. Wiley. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118769690.ch02>.

Alnaimat, A., Mokhtar, J. and Lam, K.C. (2018) 'THE SUSCEPTIBILITY OF LANDSLIDE HAZARD MANAGEMENT & MITIGATION MEASURES VIA MALAYSIAN PWD OPERATIONAL CAPABILITIES & NSMP 2009-2022', *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(3), pp. 62–72. Available at: <https://doi.org/10.32358/rpd.2018.v4.276>.

Amoatey, C. and Hayibor, M.V.K. (2017) 'Critical success factors for local government project stakeholder management', *Built Environment Project and Asset Management*, 7(2), pp. 143–156. Available at: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-07-2016-0030>.

Anderson, E. *et al.* (2020) 'City of Hamtramck Master Plan Update 2020'. Available at: <https://hamtramckcity.gov/wp-content/uploads/2024/06/Master-Plan-Update-1.pdf> (Accessed: 29 September 2024).

Angela, H. (2009) 'Implementing Innovatory Transport Measures: What Local Authorities in the UK Say About Their Problems and Requirements', *European Journal of Transport and Infrastructure Research* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.18757/ejtir.2009.9.3.3300>.

Anwar, M., Hasnan, D.N.B. and Salmi, A.A. (2015) 'SWOT and TOWS matrix e-Government analysis review on Sultanate of Oman'.

Armstrong, J.S. (1982) 'The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research', *Strategic Management Journal*, 3(3), pp. 197–211. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030303>.

Armstrong, S.J. (1983) 'Strategic Planning and Forecasting Fundamentals', *Marketing Papers*, (123), pp. 1–23.

Backoff, R., Wechsler, B. and Crew, R.E.J. (1993) 'THE CHALLENGE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT', *Public Administration Quarterly*, 17(2), pp. 127–144.

Bakımath, J., cımath, ., Tuba, Almirall, Esteve, Wareham (2012) 'A Smart City Initiative: the Case of Barcelona', *Journal of the Knowledge Economy*, 4(2), pp. 135–148. Available at: <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0084-9>.

Banihabib, M.H., Mohammad Ebrahim, Hashemi, Farkhondeh, Shabestari (2016) 'A Framework for Sustainable Strategic Planning of Water Demand and Supply in Arid Regions', *Sustainable Development*, 25(3), pp. 254–266. Available at: <https://doi.org/10.1002/sd.1650>.

Barisa, U., Aiga, Kubule, Anna, Kirsanovs, Vladimirs, Adamovica (2023) 'A Dynamic Simulation Tool for Modelling Climate Neutrality Scenarios in Municipalities', *CONNECT. International Scientific Conference of Environmental and Climate Technologies*, p. 51. Available at: <https://doi.org/10.7250/conect.2023.031>.

- Beckett-Camarata, J. (2005) 'An examination of the relationship between the municipal strategic plan and the capital budget and its effect on financial performance', *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15(1), pp. 23–40.
- Bell, G.G. and Rochford, L. (2016) 'Rediscovering SWOT's integrative nature: A new understanding of an old framework', *The International Journal of Management Education*, 14(3), pp. 310–326. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.06.003>.
- Bell, L., Geoffrey G., Rochford (2016) 'Rediscovering SWOT's integrative nature: A new understanding of an old framework', *The International Journal of Management Education*, 14(3), pp. 310–326. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.06.003>.
- Bell, S., Simon, Morse (2013) 'Towards an understanding of how policy making groups use indicators', *Ecological Indicators*, 35, pp. 13–23. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.12.023>.
- Benbrahim, H. (2018) 'Integrating the environment in local strategic planning : Guidelines (Case of Morocco)', *E3S Web of Conferences*. Edited by A. Boukdir and M. El Mabrouki, 37, p. 02008. Available at: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20183702008>.
- Benjamin, S.K. *et al.* (2018) 'Cities of the 21 st Century'.
- Benzaghta, M., Mostafa Ali, Elwalda, Abdulaziz, Mousa, Mousa, Erkan, Ismail, Rahman (2021) 'SWOT analysis applications: An integrative literature review', *Journal of Global Business Insights*, 6(1), pp. 55–73. Available at: <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
- Bert, G. (2020) 'Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps)', *Public Administration Review*, 81(4), pp. 793–798. Available at: <https://doi.org/10.1111/puar.13187>.
- Birchall, N., S. Jeff, Bonnett (2021) 'Climate change adaptation policy and practice: The role of agents, institutions and systems', *Cities*, 108, p. 103001. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103001>.
- Birchall, S., S. Jeff, Bonnett, Nicole, Kehler (2023) 'The influence of governance structure on local resilience: Enabling and constraining factors for climate change adaptation in practice', *Urban Climate*, 47, p. 101348. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2022.101348>.
- Birchall, T., S. Jeff, MacDonald, Seghan, Slater (2021) 'Anticipatory planning: Finding balance in climate change adaptation governance', *Urban Climate*, 37, p. 100859. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2021.100859>.
- Biswas, A.K., Animesh, De (2016) 'A Fuzzy Goal Programming Approach for Solid Waste Management Under Multiple Uncertainties', *Procedia Environmental Sciences*, 35, pp. 245–256. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2016.07.090>.

- Bondar, A., Oleksandr, Ryzhenko, Natalia, Chernykhivska (2022) 'STRATEGIC ASPECTS OF SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT PLANNING', in *ANTI-CRISIS MANAGEMENT: GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES*. Publishing House "Baltija Publishing". Available at: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-275-3-13>.
- Bonnett, S.J., Nicole L., Birchall (2022) 'The influence of regional strategic policy on municipal climate adaptation planning', *Regional Studies*, 57(1), pp. 141–152. Available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2049224>.
- Boyd, E., Brian K., Reuning-Elliott (1998) 'A measurement model of strategic planning', *Strategic Management Journal*, 19(2), pp. 181–192. Available at: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199802\)19:2less181::aid-smj945greater3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199802)19:2less181::aid-smj945greater3.0.co;2-z).
- Boyne, G. (2001) 'Planning, Performance And Public Services', *Public Administration*, 79(1), pp. 73–88. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00246>.
- Bradfield, R. *et al.* (2005) 'The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning', *Futures*, 37(8), pp. 795–812. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>.
- Brisbane City Council (2013) 'Brisbane Vision 2031'. Available at: https://www.brisbane.qld.gov.au/sites/default/files/Brisbane_Vision_2031_full_document.pdf (Accessed: 29 September 2024).
- Brnjas, Z., Stošić, I. and Dejan, E. (2008) 'Strategic Management Planning as a Tool in Advanced Local Governments', *Ebooks Repository*, pp. 372–378.
- Bryson, D.M., John M., Edwards, Lauren Hamilton, Van Slyke (2017) 'Getting strategic about strategic planning research', *Public Management Review*, 20(3), pp. 317–339. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>.
- Bryson, J.M. (2010) 'The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States', *Public Administration Review*, 70(s1). Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>.
- Bryson, J.M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Bryson, K.Y., John M., Berry, Frances S. (2010) 'The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 495–521. Available at: <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>.
- Bulkeley, H. and Broto, V.C. (2013) 'Government by experiment? Global cities and the governing of climate change', *Transactions of the Institute of British Geographers*, 38(3), pp. 361–375.

Cardillo, E. (2021) 'Dichotomy and Complementarity between Politicians and Managers in Strategic and Operational Planning. Analysis of an Italian Local Authority', *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 04(05). Available at: <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i5-03>.

Carus, F. (2010) *Policy paper on urban strategic planning: Local leaders preparing for the future of our cities*. Mexico: United Cities and Local Governments.

Catriona Ridel Associates (2020) *The Future of Strategic Planning in England*. County Councils Network.

Chermack, B.K., Thomas J., Kasshanna (2007) 'The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals', *Human Resource Development International*, 10(4), pp. 383–399. Available at: <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>.

Chourabi, H.J., Hafedh, Nam, Taewoo, Walker, Shawn, Gil-Garcia, J. Ramon, Mellouli, Sehl, Nahon, Karine, Pardo, Theresa A., Scholl (2012) 'Understanding Smart Cities: An Integrative Framework', in *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE. Available at: <https://doi.org/10.1109/hicss.2012.615>.

City of Dover NH (2020) 'Policy Making and Strategic Planning'.

City of Newport City Council (2017) 'City of Newport Corporate Plan 2017 - 2022'. Available at: <https://www.newport.gov.uk/sites/default/files/media/media-documents/Corporate%20Plan%202017-22.pdf> (Accessed: 29 September 2024).

Comino, V., E., Ferretti (2016) 'Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems', *Ecological Indicators*, 60, pp. 1104–1117. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.09.003>.

Community Development Department and Barrett Planning Group LCC (2020) 'City of Gloucester, Massachusetts Five-Year Consolidated Plan 2020 - 2024 and Program Year 2020 Annual Action Plan'. City of Gloucester. Available at: <http://gloucester-ma.gov/documentcenter/view/6920> (Accessed: 25 September 2024).

Corfee-Morlot, J. *et al.* (2009) *Cities, Climate Change and Multilevel Governance*. Paris: OECD. Available at: <https://doi.org/10.1787/220062444715>.

Council Of Mackay (2023) *Acknowledgement of Country*. Mackay region.

Cropley, D.H. (2015) *Measuring Capacity for Innovation in Local Government Organizations*.

da Cruz, R.C., Nuno Ferreira, Marques (2014) 'Revisiting the determinants of local government performance', *Omega*, 44, pp. 91–103. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2013.09.002>.

Cusi, M., Alberto, Ferri, Antonella, Micozzi, Alessandra, Palazzo (2023) 'From SWOT, a bidimensional diagnostic tool, to a new 3D strategic model', *The TQM Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2022-0332>.

Danca, A.C. (2013) 'SWOT Analysis'.

David, F.R., Creek, S.A. and David, F.R. (2019) 'What is the Key to Effective SWOT Analysis, Including AQCD Factors', *SAM Advanced Management Journal*. 1st edn, 84(1), pp. 25–35.

Dawes, S.S. (2008) 'The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance', *Public Administration Review*, 68(s1). Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x>.

Delmar, S., Frédéric, Shane (2003) 'Does business planning facilitate the development of new ventures?', *Strategic Management Journal*, 24(12), pp. 1165–1185. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.349>.

Department of Housing, P. and Government, L. (2019) *Guidelines for Local Authorities in the preparation of Corporate Plans for 2019 - 2024*. Department of Housing, Planning and Local Government, Ireland.

Dixon, E., Tim, Wilson (2013) 'Cities' low-carbon plans in an 'age of austerity': an analysis of UK local authority actions, attitudes and responses', *Carbon Management*, 4(6), pp. 663–680. Available at: <https://doi.org/10.4155/cmt.13.58>.

Dr. BALABAN, A.Y. and AKMAN, K. (2022) 'Climate Change Adaptation Policies of Metropolitan Municipalities in Turkey', *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), pp. 1132–1149. Available at: <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1103978>.

Dr Morrell, S. (2018) 'Beyond Swot Analysis: A Review of Four Planning Models'.

Dr Preeti Agarwal, A.P., Dr P.M. Kothari, Dr Gautam Jain, Prof Chen Yu, Dr Preeti Hu, Dr John Chibya Bajaj, Dr P. Mubya, Dr Jerry Malyadri, Dr Kirti Luftman, Dr Prashant Mahajan, Dr P.T. Varke, Dr Parag Choudhari, Dr R.H. Narkhede, Gupta, Dr R.B. Waghulade, Prof Rahul Kulkarni, Prof B.H. Barhate, Prof. BJ Lathi, Prof Yogesh, Prof.S.N. Khan □. Consulting Editor □. Mr Sugandhi □. Sanjay, Editor □. Mr Managing, Yuvraj Mali, Mr Yuvraj Mali (no date) 'International Journal of Research and Development'.

El-Kassem, R.C. (2018) 'WORK-LIFE -BALANCE IN QATAR: IMPLEMENTING TOWS ANALYSIS AS A VARIANT OF THE CLASSIC STRATEGIC TOOL, SWOT'.

ELSA, I.B. of (2022) *Strategic Planning Handbook*. ELSA.

Eneqvist, A., Erica, Karvonen (2021) 'Experimental Governance and Urban Planning Futures: Five Strategic Functions for Municipalities in Local Innovation', *Urban Planning*, 6(1), pp. 183–194. Available at: <https://doi.org/10.17645/up.v6i1.3396>.

Evans, K., James, Vácha, Tomáš, Kok, Henk, Watson (2021) 'How Cities Learn: From Experimentation to Transformation', *Urban Planning*, 6(1), pp. 171–182. Available at: <https://doi.org/10.17645/up.v6i1.3545>.

Fachrudin, I.F. *et al.* (2019) 'Revenue Intensification to Improve Financial Strength of Medan City: A SWOT Analysis', *Open Journal of Business and Management*, 07(02), pp. 386–395. Available at: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.72026>.

Firmino, R.J. (2005) 'Planning the unplannable: How local authorities integrate urban and ICT policy making', *Journal of Urban Technology*, 12(2), pp. 49–69. Available at: <https://doi.org/10.1080/10630730500307979>.

Fisher, G., Wisneski, J.E. and Bakker, R.M. (2020) *Strategy in 3D Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*. New York, NY: Oxford University Press.

Galindo, M.R.C., Russel P., Villanueva, Grace V., Enguito (2014) 'Organizational Preparedness for Natural Disasters in Ozamiz City, Philippines', *Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1). Available at: <https://doi.org/10.7828/jmds.v3i1.623>.

Gavriilidis, G. and Metaxas, T. (2017) *Strategic planning and city/regional development: Review, analysis, critique and applications for Greece*. University of Thessaly, Department of Economics,.

Gilbert, R. (2013) *Making Cities Work*. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315066431>.

Glaister, J.R., Keith W, Falshaw (1999) 'Strategic Planning: Still Going Strong?', *Long Range Planning*, 32(1), pp. 107–116. Available at: [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)00131-9).

Godet, M. (2000) 'The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls', *Technological Forecasting and Social Change*, (65), pp. 3–22.

Government of Ireland - STATIONERY OFFICE (2012) *Action Programme for Effective Local Government*. Government of Ireland - STATIONERY OFFICE.

Government Office of Science (2017) *The Futures Toolkit. Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government*. 1.0. Government Office of Science.

Green, F.E., Gary P., Flora, Jan L., Flora, Cornelia, Schmidt (1990) 'Local Self-Development Strategies: National Survey Results', *Community Development Society Journal*, 21(2), pp. 55–73. Available at: <https://doi.org/10.1080/15575339009489961>.

GÜREL, E. (2017) 'SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW', *Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994–1006. Available at: <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

Guyadeen, D., Dave, Henstra (2023) 'Evaluating rural municipal climate change plans in ontario, Canada', *Journal of Rural Studies*, 97, pp. 123–139. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.12.008>.

Guyadeen, D., Dave, Thistlethwaite, Jason, Henstra (2018) 'Evaluating the quality of municipal climate change plans in Canada', *Climatic Change*, 152(1), pp. 121–143. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10584-018-2312-1>.

Guyadeen, G., Dave, Henstra, Daniel, Kaup, Shivani, Wright (2023) 'Evaluating the quality of municipal strategic plans', *Evaluation and Program Planning*, 96, p. 102186. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102186>.

Guzal-Dec, A., Danuta, Zbucki, Łukasz, Kuś (2020) 'Good governance in strategic planning of local development in rural and urban-rural gminas of the eastern peripheral voivodeships of Poland', *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 50(50), pp. 101–112. Available at: <https://doi.org/10.2478/bog-2020-0035>.

Habila, S.K. (2017) 'Strategic Options for Managing Peri-Urban Areas of Kaduna Metropolis, Kaduna State, Nigeria'.

Habila, S.K. (2021) 'Management Options for some Selected Peri-Urban Areas of Kaduna Metropolis, Kaduna State, Nigeria SK Habila', in.

Halla, F. (2007) 'A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania', *Habitat International*, 31(1), pp. 130–142. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2006.08.001>.

Hasan, M.B. (2018) *The Adoption of Private Finance Initiative as a Procurement Strategy for Local Authorities in Malaysia*. PhD Thesis. Universiti Utara Malaysia.

Hawkins, A., Christopher V., Krause, Rachel M., Deslatte (2021) 'Staff support and administrative capacity in strategic planning for local sustainability', *Public Management Review*, 25(5), pp. 879–900. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1999667>.

Helms, J., Marilyn M., Nixon (2010) 'Exploring SWOT analysis – where are we now?', *Journal of Strategy and Management*, 3(3), pp. 215–251. Available at: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.

Henry, D., Rotich K., Yongsheng, Zhao, Jun (2006) 'Municipal solid waste management challenges in developing countries – Kenyan case study', *Waste Management*, 26(1), pp. 92–100. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2005.03.007>.

Hermanson, Z. (Shelly), Dana R., Tompkins, James G., Veliyath, Rajaram, Ye (2020) 'Strategic planning committees on U.S. public company boards: Axiomatic or paradoxical?', *Long Range Planning*, 53(5), p. 101967. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101967>.

Hinrichs and Forbus, K.D. (2016) 'Qualitative Models for Strategic Planning', *Advances in Cognitive Systems*, 4, pp. 75–92.

Hințea, C.E. (2019) *Strategic Planning in Local Communities. A Cross-National Study of 7 Countries*. Edited by M.C. Profiroiu and T.C. Ticiău. Springer Nature Switzerland AG.

Hințea, T.C., Călin Emilian, Profiroiu, Marius Constantin, Țiciău (2019) 'Strategic Planning in Local Public Administration: The Case of Romania', in *Governance and Public Management*. Springer International Publishing, pp. 71–113. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-03436-8_4.

Hofman, K.M. (2018) *A Qualitative Study into the Theoretical and Practical Side of the SWOT-analysis and Scenario Planning*. Master's Thesis. University of Twente.

Hurlimann, A.C. (2009) 'Responding to environmental challenges: an initial assessment of higher education curricula needs by Australian planning professionals', *Environmental Education Research*, 15(6), pp. 643–659. Available at: <https://doi.org/10.1080/13504620903244159>.

IGLESIAS, Á. (2015) 'Making Strategic Planning Work in Local Government: An Empirical Study of Success And Failure', *Strategic Public Management Journal*, 1, pp. 40–40. Available at: <https://doi.org/10.25069/spmj.289937>.

Igliński, R., Bartłomiej, Iglińska, Anna, Koziński, Grzegorz, Skrzatek, Mateusz, Buczkowski (2016) 'Wind energy in Poland – History, current state, surveys, Renewable Energy Sources Act, SWOT analysis', *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 64, pp. 19–33. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.05.081>.

Ioppolo, L., Giuseppe, Cucurachi, Stefano, Salomone, Roberta, Saija, Giuseppe, Shi (2016) 'Sustainable Local Development and Environmental Governance: A Strategic Planning Experience', *Sustainability*, 8(2), p. 180. Available at: <https://doi.org/10.3390/su8020180>.

Isoraite, M. (2005) 'Performance Measurement in Local Authorities', *VIESOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS* [Preprint].

Jacobsen, Å., Dag Ingvar, Johnsen (2020) 'Alignment of strategy and structure in local government', *Public Money & Management*, 40(4), pp. 276–284. Available at: <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>.

Jamaluddin, K., N. B, Abdullah, Y. A, Yakob, H, Nasrudin, N, Hassan, M. A, Zainudin (2023) 'Low Carbon City (LCC) Governance through Administrative and Operational Approaches by Malaysian Local Government', *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1217(1), p. 012026. Available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1217/1/012026>.

Janner-Klajnsner, D. (1994) 'Municipal Strategic Planning: The Reshaping of Israeli Local Government', *Progress in Planning*, 41, pp. 203–306.

Johnsen, Å. (2015) 'Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?', *Financial Accountability & Management*, 31(3), pp. 243–268. Available at: <https://doi.org/10.1111/faam.12056>.

Johnsen, Å. (2016) 'Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades', *Scandinavian Political Studies*, 39(4), pp. 333–365. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12077>.

Johnsen, Å. (2019) 'Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities', *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), pp. 380–398. Available at: <https://doi.org/10.1177/0020852319867128>.

Johnsen, Å. (2022) 'Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway', in *Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research*. Routledge, pp. 88–111. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003295495-5>.

Kainz, D., Astrid, Hahn, Claudia, Zuvella-Aloise, Maja, Reinwald, Florian, Thiel, Sophie, Zimmermann (2023) 'Providing urban climate analyses to support climate sensitive urban planning and climate change adaptation'. Available at: <https://doi.org/10.5194/ems2023-456>.

Kajanus, M. *et al.* (2012) 'Making use of MCDS methods in SWOT analysis—Lessons learnt in strategic natural resources management', *Forest Policy and Economics*, 20, pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2012.03.005>.

Kallali, H. *et al.* (2021) 'SWOT analysis of the institutional, policy and regulatory framework governing wastewater treatment and reuse in Tunisia, Lebanon and Spain', in *Proceedings of the 17th International Conference on Environmental Science and Technology*. Cosmos S.A. (CEST). Available at: <https://doi.org/10.30955/gnc2021.00819>.

Kamkankaew, P. (2023) 'CURRENT TRENDS IN STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF SWOT AND SOAR APPROACHES', *RMUTT GLOBAL BUSINESS ACCOUNTING AND FINANCE REVIEW*, 7(2), pp. 63–78. Available at: <https://doi.org/10.60101/gbaf.2023.269044>.

Kapucu, N. (2010) 'Collaborative Public Management and Collaborative Governance: Conceptual Similarities and Differences'.

Karyono, K., Otong, Agustina (2019) 'Determining the Priority Strategy in the Implementation of E-Government Through Swot Analysis Model', *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 2(2), pp. 66–74. Available at: <https://doi.org/10.33258/birci.v2i2.238>.

Kim, S., Soojin, Ryu (2017) 'Strategic public management for financial condition: Focus on fund balances of school districts', *The Social Science Journal*, 54(3), pp. 249–260. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2017.02.002>.

- Kipkorir, K.S. (2013) *FACTORS INFLUENCING IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS IN LOCAL AUTHORITIES IN MIGORI COUNTY*. Master's Thesis. Kenyatta University.
- Knott, P. (2006) 'A typology of strategy tool applications', *Management Decision*, 44(8), pp. 1090–1105. Available at: <https://doi.org/10.1108/00251740610690630>.
- KOVTUN, I., Iryna, YURYCHYNA (2021) 'Current Issues of Strategic Planning of Local Economic Development of Khmelnytskyi Region', *University Scientific Notes*, pp. 206–216. Available at: <https://doi.org/10.37491/unz.79.20>.
- Kozuch, K., Małgorzata, Wąsowicz, Krzysztof, Rosiek (2022) 'Local public goods and public utility services in municipalities (urbanized areas)', in *Public Goods and the Fourth Industrial Revolution*. Routledge, pp. 143–187. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003274681-6>.
- Krawchenko, T. (2021) 'OECD-EC high-level expert workshop Productivity Policy for Places Public sector and productivity Governance at the right scale'.
- Kroukamp, H. and Cloete, F. (2018) 'Improving professionalism in South African local government'. Available at: <http://dx.doi.org/10.18820/24150479/aa50i1.4>.
- LEE, J.J., STENSAKER, B. and VANCE, H. (2019) 'EXAMINING RANKINGS AND STRATEGIC PLANNING', in *World-Class Universities: : Towards a Global Common Good and Seeking National and Institutional Contributions*.
- Leskinen, M., Leena A., Leskinen, Pekka, Kurttila, Mikko, Kangas, Jyrki, Kajanus (2006) 'Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process\emdash a case study of a forest research station', *Forest Policy and Economics*, 8(3), pp. 267–278. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2004.06.007>.
- Levytska, I. *et al.* (2020) 'Strategy of Tourism Development for the Middle-Sized Town: From Scenarios to Strategic Maps', *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(6), p. 1445. Available at: [https://doi.org/10.14505/jemt.11.6\(46\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.11.6(46).15).
- LGA (2013) *Successful plan-making Advice for practitioners*.
- Linina, G., Iveta, Jansevica (2023) 'PLACE MARKETING IN PLANNING SUSTAINABLE DEVELOPMENT', *ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 1, pp. 108–115. Available at: <https://doi.org/10.17770/etr2023vol1.7208>.
- Litt, F., Giovanni, Ferraioli, Elena, Magni, Filippo, Lucertini, Giulia, Musco (2022) 'Inter-Municipal Methodology for Climate Transition Strategies: The First Case in Italy', *Sustainability*, 14(5), p. 2529. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14052529>.

Livingston, N. (2017) 'Can the arts successfully engage with the community plans of Northern Ireland's new local authorities?', *Cultural Trends*, 26(3), pp. 249–253. Available at: <https://doi.org/10.1080/09548963.2017.1343002>.

Longsheng, S., Cheng, Ali Shah, Syed Ahsan, Solangi, Yasir Ahmed, Ahmad, Munir, Ali (2022) 'An integrated SWOT-multi-criteria analysis of implementing sustainable waste-to-energy in Pakistan', *Renewable Energy*, 195, pp. 1438–1453. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.06.112>.

Lu, W. (2010) 'Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry', *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(12), pp. 1317–1328. Available at: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000240](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000240).

Lu, Z. (2021) *The Role of Local Governments in Emerging Regional Business Systems A Comparative Analysis of Zhejiang and Yunnan Provinces*. PhD Thesis. Erasmus University of Rotterdam.

Magnani, I., Natalia, Maretti, Mara, Salvatore, Rita, Scotti (2017) 'Ecopreneurs, rural development and alternative socio-technical arrangements for community renewable energy', *Journal of Rural Studies*, 52, pp. 33–41. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.03.009>.

Magretta, J. (2002) 'Why Business Models Matter', *Harvard Business Review* [Preprint].

Maguire, K. (2019) 'Examining the power role of Local Authorities in planning for socio-economic event impacts', *LJMU Research Online* [Preprint].

Maleka, S. (2014a) 'Strategic Management and Strategic Planning Process', in. *DTPS Strategic Planning & Monitoring*, Pretoria.

Maleka, S. (2014b) 'STRATEGY MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING PROCESS'.

Manaf, N.I.M., Latifah Abd, Samah, Mohd Armi Abu, Zukki (2009) 'Municipal solid waste management in Malaysia: Practices and challenges', *Waste Management*, 29(11), pp. 2902–2906. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2008.07.015>.

Marsh, R. (2013) *How Do Local Authorities Make Decisions?* The Scottish Parliament.

Mcgill, R. (1988) 'Planning for Strategic Performance in Local', *Long Range Planning*, 21(5), pp. 77–84.

McKay, E.G. (2001) 'Strategic Planning: A Ten-Step Guide', *Mosaica* [Preprint].

Meier, R.M., K.J., O'Toole, L.J., Boyne, G.A., Walker (2006) 'Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), pp. 357–377. Available at: <https://doi.org/10.1093/jopart/mul017>.

- Milanovic, M. (2010) *STRATEGIC PLANNING MANUAL*. 48 Mars\widecheckkala Tita, 71000, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina: United Nations Development Programme “Strategic Planning and Policy Development”.
- Mintzberg, H. (1994) ‘The Fall and Rise of Strategic Planning’, *Harvard Business Review* [Preprint].
- Mišanková, K., Mária, Kočišová (2014) ‘Strategic Implementation as a Part of Strategic Management’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 861–870. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.931>.
- Mohammadian, D.H.D. (2017) *Principles of Strategic Planning*. Bielefeld: Fachhochschule des Mittelstands GmbH.
- Mollenhauer, L. (2024) *Building Strong Foundations Strategic Planning Toolkit*.
- Morphet, J. (2011) *Effective Practice in Spatial Planning*. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203851838>.
- Muñoz, L.A., Bolívar, M.P.R. and Muñoz, C.A. (2023) ‘Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives’, *Government Information Quarterly*, 40(1), p. 101776. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101776>.
- Nam, T.A., Taewoo, Pardo (2011) ‘Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions’, in *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times*. ACM (dg.o ’11). Available at: <https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>.
- Namugenyi, C., Reiners, T. and Nimmagadda, S.L. (2019) ‘Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts’, *Procedia Computer Science*, 159, pp. 1145–1154. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>.
- Nancy Borrie, A.M. (2005) *Long-Term Council Community Plans: A Scoping Survey of Local Authorities*. Hamilton: The International Global Change Institute.
- Naschold, F. and Daley, G. (1999) ‘The Strategic Management Challenge: Modernizing local Government. Part Two’, *INTERNATIONAL PUBLIC MANAGEMENT JOURNAL*, 2(1).
- Nazarko, A., Joanicjusz, Ejdyś, Joanna, Halicka, Katarzyna, Magruk, Andrzej, Nazarko, Łukasz, Skorek (2017) ‘Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology’, *Procedia Engineering*, 182, pp. 482–490. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.140>.
- Nedovic-Budic, I., Zorica, Feeney, Mary-ellen F, Rajabifard, Abbas, Williamson (2004) ‘Are SDIs serving the needs of local planning? Case study of Victoria, Australia and

Illinois, USA', *Computers, Environment and Urban Systems*, 28(4), pp. 329–351. Available at: [https://doi.org/10.1016/s0198-9715\(03\)00042-5](https://doi.org/10.1016/s0198-9715(03)00042-5).

Neirotti, F., Paolo, De Marco, Alberto, Cagliano, Anna Corinna, Mangano, Giulio, Scorrano (2014) 'Current trends in Smart City initiatives: Some stylised facts', *Cities*, 38, pp. 25–36. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.12.010>.

Nerantzidis, S., Michail, Pazarskis, Michail, Drogalas, George, Galanis (2020) 'Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda', *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), pp. 189–209. Available at: <https://doi.org/10.1108/jpbafm-02-2020-0015>.

Nieboer, N. (2011) 'Strategic planning process models: a step further', *Property Management*, 29(4), pp. 371–382. Available at: <https://doi.org/10.1108/02637471111154818>.

Njoh, A.J. (2017) 'The SWOT model's utility in evaluating energy technology: Illustrative application of a modified version to assess the sawdust cookstove's sustainability in Sub-Saharan Africa', *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 69, pp. 313–323. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.11.049>.

Norhidayah, Md.Y. *et al.* (2015) 'Local Authorities Challenges in the Implementation of Maintenance and Operation Blueprint', *Jurnal Teknologi*, 73(5). Available at: <https://doi.org/10.11113/jt.v73.4331>.

Norman, B. (2023) *URBAN PLANNING FOR CLIMATE CHANGE*. First. 4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780367486006>.

Nuh, F., Ruslee, Phetkaew, Chutikan, Zakaria (2023) 'A SWOT – TOWS Analysis for Developing the Strategy of Cage-Based Aquaculture Business in Saiburi, Patani Province', *Asia Social Issues*, 16(3), p. e255078. Available at: <https://doi.org/10.48048/asi.2023.255078>.

Nylehn, B. (1996) 'Strategy in Local Government', *Scandinavian Political Studies*, 19(4), pp. 359–377. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.1996.tb00399.x>.

OECD (2011) *Towards Green Growth: Monitoring Progress*. OECD.

Pacione, M. (2013) *Urban Problems and Planning in the Developed World*. Routledge.

Pandya, S. (2017) 'Improving the learning and developmental potential of SWOT analysis: introducing the LISA framework', *Strategic Direction*, 33(3), pp. 12–14. Available at: <https://doi.org/10.1108/sd-09-2016-0132>.

Pawłowski, A. (2007) 'How many dimensions does sustainable development have?', *Sustainable Development*, 16(2), pp. 81–90. Available at: <https://doi.org/10.1002/sd.339>.

Persson, C. (2019) 'Perform or conform? Looking for the strategic in municipal spatial planning in Sweden', *European Planning Studies*, 28(6), pp. 1183–1199. Available at: <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1614150>.

Phadermrod, G.B., Boonyarat, Crowder, Richard M., Wills (2019) 'Importance-Performance Analysis based SWOT analysis', *International Journal of Information Management*, 44, pp. 194–203. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>.

Poister, L., Theodore H., Pitts, David W., Hamilton Edwards (2010) 'Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522–545. Available at: <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>.

Poister, T.H. (2010) 'The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance', *Public Administration Review*, Special Issue, pp. 5246–5254.

Poister, T.H., Pitts, D.W. and Edwards, L.H. (2010) 'Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions', *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp. 522–545. Available at: <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>.

Poister, T.H. and Streib, G. (2005) 'Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades', *Public Administration Review*, 65(1), pp. 45–56. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>.

Porse, E. (2013) 'Stormwater Governance and Future Cities', *Water*, 5(1), pp. 29–52. Available at: <https://doi.org/10.3390/w5010029>.

Porta-Sancho, S., Juan R., Castillo-Rodríguez, Jesica T., Escuder-Bueno, Ignacio, Perales-Momparler (2016) 'The need for municipal action planning against flood risk: the risk-informed journey of the municipality of Oliva (Spain)', *VITRUVIO - International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 1(2), p. 67. Available at: <https://doi.org/10.4995/vitruvio-ijats.2016.6849>.

Poza-Vilches, M.T., María de Fátima, Gutiérrez-Pérez, José, Pozo-Llorente (2020) 'Quality Criteria to Evaluate Performance and Scope of 2030 Agenda in Metropolitan Areas: Case Study on Strategic Planning of Environmental Municipality Management', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), p. 419. Available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph17020419>.

PricewaterhouseCoopers LLP (2013) *Redefining local government*. PricewaterhouseCoopers LLP.

Priyanka, S., Jain, Mahima, Dhir (2022) 'Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations', *Technology in Society*, 70, p. 102046. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>.

Psomas, M., Evangelos, Vouzas, Fotis, Bouranta, Nancy, Tasiou (2017) 'Effects of total quality management in local authorities', *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), pp. 41–66. Available at: <https://doi.org/10.1108/ijqss-04-2016-0035>.

Puyt, C.P.M., Richard W., Lie, Finn Birger, Wilderom (2023) 'The origins of SWOT analysis', *Long Range Planning*, 56(3), p. 102304. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.

Rabin, J. (ed.) (2007) *Handbook of Public Policy Analysis - Theory, Politics, and Methods*. Taylor & Francis Group, LLC (PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY, 125).

Reeves, M., Van Der Veeken, R. and Chin, V. (2023) *A New Approach to Strategy for Government Agencies*. Boston Consulting Group.

Řehoř, P. (2015) 'How to Improve Strategic Planning of Municipal Organizations in Czech Republic?', *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 521–527. Available at: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01663-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01663-9).

Reinekoski, T.-K., Tapio, Lahikainen, Lauri, Virtanen, Mikko J., Sorsa, Teemu, Lehtonen (2022) 'Frictional rhythms of climate work in city governance', *The Sociological Review*, 71(3), pp. 660–678. Available at: <https://doi.org/10.1177/00380261221123186>.

Retnandari, D.N. (2022) 'Implementation of Strategic Planning in Regional / Municipal Governments, Obstacles and Challenges', *Policy & Governance Review*, 6(2), p. 155. Available at: <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.556>.

Richards, P.G. (1979) 'Questions about local authorities and emergency planning', *Local Government Studies*, 5(3), pp. 37–42. Available at: <https://doi.org/10.1080/03003937908432802>.

Rider, R.W. (1983) 'Making Strategic in Local Government Planning', *Long Range Planning*, 16(3), pp. 73–81.

Robert H Beach, R.A.L. (2015) 'A Discussion of Strategic Planning as Understood through the Theory of Planning and its Relevance to Education', *Educational Planning*, 22(2), pp. 5–16.

Rondinelli, R.W., Dennis A., McCullough, James S., Johnson (1989) 'Analysing Decentralization Policies in Developing Countries: a Political-Economy Framework', *Development and Change*, 20(1), pp. 57–87. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.1989.tb00340.x>.

Rylkova, Z. (2017) 'Municipal Strategic Management and Performance', *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (11), pp. 49–57.

SALGA (2016) *Strategic & Annual Performance Plan 2017 - 2020*. SALGA.

Sammut, T. and Galea, D. (2015) 'SWOT Analysis', in *Wiley Encyclopedia of Management*. Wiley Encyclopedia of Management.

Sanneh, E., E.S., Hu, Allen H., Chang, Y.M., Sanyang (2011) 'Introduction of a recycling system for sustainable municipal solid waste management: a case study on the greater Banjul area of the Gambia', *Environment, Development and Sustainability*, 13(6), pp. 1065–1080. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10668-011-9305-9>.

Santhia, T., Darika, Shackleton, Sheona, Pereira (2018) 'Mainstreaming sustainable adaptation to climate change into municipal planning: An analysis from the Eastern Cape, South Africa', *Development Southern Africa*, 35(4), pp. 589–608. Available at: <https://doi.org/10.1080/0376835x.2018.1488583>.

Schilling, J., Joseph, Logan (2008) 'Greening the Rust Belt: A Green Infrastructure Model for Right Sizing America's Shrinking Cities', *Journal of the American Planning Association*, 74(4), pp. 451–466. Available at: <https://doi.org/10.1080/01944360802354956>.

Schmitter, P.C. (2002) 'Participation in Governance Arrangements: Is there any reason to expect it will achieve "Sustainable and Innovative Policies in a Multi-Level Context"?' in *Participatory Governance*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 51–69. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-663-11003-3_3.

SECKIN, E. and OZDIL, G.G. (2022) 'Determination of the transition strategies to a sustainable and resilient city-region food system using the AHP-SWOT-TOWS methodology for Istanbul', *MEGARON / Yımath, İdımıth, z Technical University, Faculty of Architecture E-Journal*, 17(2), pp. 209–220. Available at: <https://doi.org/10.14744/megaron.2022.66259>.

Sengers, R., Frans, Wieczorek, Anna J., Raven (2019) 'Experimenting for sustainability transitions: A systematic literature review', *Technological Forecasting and Social Change*, 145, pp. 153–164. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.031>.

Silvestrov, K.N., Sergey N., Pobyvaev, Sergey A., Belyaev, Ivan I., Andrianov (2019) 'A brief comparative analysis of strategic planning models', in *Proceedings of the External Challenges and Risks for Russia in the Context of the World Community's Transition to Polycentrism: Economics, Finance and Business (ICEFB 2019)*. Atlantis Press (icefb-19). Available at: <https://doi.org/10.2991/icefb-19.2019.30>.

Singh, M.V., Anjali, Lim, Weng Marc, Jha, Sumi, Kumar, Satish, Ciasullo (2023) 'The state of the art of strategic leadership', *Journal of Business Research*, 158, p. 113676. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>.

Siti-Nabiha, R.A., A.K., George (2021) 'Do external benchmarking mechanisms facilitate performance management in Malaysian local authorities?', *Journal of Applied Accounting Research*, 22(5), pp. 823–844. Available at: <https://doi.org/10.1108/jaar-08-2020-0173>.

Sivaev, D. (2015) *WHAT MAKES A GOOD CITY STRATEGY? COMPANION PAPER 8*. World Bank Group.

Smith, H. (2006) 'Beyond SWOT And Towards Change', *Process Inovation* [Preprint].

Sokolova, I., Larisa, Kazantseva (2021) 'State regulation of sustainable development municipalities of the region', *E3S Web of Conferences*. Edited by A.D. Nazarov, 295, p. 01012. Available at: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129501012>.

'STRATEGIC PLANNING Guide for Managers' (no date).

Suarez, J.L., Eva, Calvo-Mora, Arturo, Roldán (2016) 'The role of strategic planning in excellence management systems', *European Journal of Operational Research*, 248(2), pp. 532–542. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.07.008>.

Sutanta, H., Bishop, I.D. and Rajabifard, A. (2010) 'Integrating Spatial Planning and Disaster Risk Reduction at the Local Level in the Context of Spatially Enabled Government', *Spatially Enabling Society Research, Emerging Trends and Critical Assessment*, (1), pp. 55–68.

Sutrisno, T.R., Agung, Kwon, Hyuck Moo, Gunawan, Indra, Eldridge, Steven, Lee (2016) 'Integrating SWOT analysis into the FMEA methodology to improve corrective action decision making', *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(1), p. 104. Available at: <https://doi.org/10.1504/ijpqm.2016.073283>.

Suwa, A. (2019) 'Local Government and Technological Innovation: Lessons from a Case Study of "Yokohama Smart City Project"', in *Advances in 21st Century Human Settlements*. Springer Singapore, pp. 387–403. Available at: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6822-6_10.

Sztando, A. (2013a) 'BARRIERS FOR LOCAL DEVELOPMENT STRATEGIC MANAGEMENT RESULTING FROM PERSONAL QUALITIES OF LOCAL AUTHORITIES', *OLSZTYN ECONOMIC JOURNAL*, 8(3).

Sztando, A. (2013b) 'Local development strategic planning and social responsibility of communal authorities: the Polish experience', *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (282), pp. 20–30.

Sztando, A. (2017) 'Does the Strategic Planning of Local Development Result from the Motives Indicated in Literature? Contemporary Motivation of Polish Small Towns' Authorities for Strategic Planning of Local Development', *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2017(51E), pp. 106–122. Available at: <https://doi.org/10.24193/tras.51e.7>.

Tawiah, R., Vincent, Zakari, Abdurashed, Alvarado (2023) 'Effect of corruption on green growth', *Environment, Development and Sustainability* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03152-w>.

Teimoori, D. and Alinezhad, A. (2019) 'Organizational Sustainable Competitive Advantage Using ORESTE, TRIZ, SWOT Approaches in Gray Conditions', *Iranian Journal of Optimization*, 11(2), pp. 85–96.

Terstegen, C. and Willemsen, E. (2005) *Strategic Planning in a Local Government Association (LGA)*. The Hague: VNG International.

the County and City Management Association, the Local Government Management Agency, the Office of the Planning Regulator (2022) *Local Authority Planning Sector Learning and Development Strategy*.

Thuo, R.K. and Katuse, D.P. (2013) 'A CRITICAL ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANNING EFFECTIVENESS IN THE PUBLIC SECTOR REFORM: A SURVEY OF LOCAL AUTHORITIES IN KENYA', *International Journal of Arts and Entrepreneurship*, 1(5), pp. 322–330.

Tuncay, M. (2015) 'SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public', *MPRA Paper* [Preprint]. Available at: <https://ideas.repec.org/p/pra/mprapa/67213.html> (Accessed: 21 December 2023).

Turku City Council (2020) 'Turku in the 2030s City Strategy'. Available at: https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/turku_city_strategy_ilman_mittareita.pdf (Accessed: 29 September 2024).

Tyler, M., Stephen, Moench (2012) 'A framework for urban climate resilience', *Climate and Development*, 4(4), pp. 311–326. Available at: <https://doi.org/10.1080/17565529.2012.645389>.

Union of Baltic Cities and Hanseatic and University City of Rostock (2020) *Planner's Guide to Sustainable Urban Mobility Planning*. Cities.Multimodal.

Uppsala City Council (2010) 'UPPSALA IN TWENTY YEARS'. Available at: <https://www.uppsala.se/contentassets/34f7e265c07241dfb067afde55c18ba2/op-sammanfattning-2010-eng-webb.pdf> (Accessed: 29 September 2024).

Urs, N. *et al.* (2023) 'E-Government, Strategic Planning and Co-Production: Can Technology Promote Greater Citizen Engagement in a Rapidly Changing and Turbulent World: the University Response', *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (SI), pp. 149–166. Available at: <https://doi.org/10.24193/tras.SI2023.9>.

Vaitkevičius, S., Savanevičiene, A. and Merkys, G. (2006) 'Model of Strategic Analysis Tools Typology', *Engineering Economics*, 47(2).

Valdés, H.M. (2012) *How To Make Cities More Resilient A Handbook For Local Government Leaders*. Geneva: United Nations.

Van Ravensway, J. and Hamlin, R.E. (2015) 'Strategic Planning in U.S. Municipalities', *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, pp. 55–70.

Vázquez, D.S., Peña, M. del C.G. and Suñol, O.B. (2014) *METHODOLOGY AND BEST PRACTICES IN URBAN STRATEGIC PLANNING IN THE MEDITERRANEAN*. USUDS.

Walitalo, G., Lisa, Robèrt, Karl-Henrik, Broman (2020) 'An Overarching Model for Cross-Sector Strategic Transitions towards Sustainability in Municipalities and Regions', *Sustainability*, 12(17), p. 7046. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12177046>.

Walitalo, L., Robèrt, K.-H. and Broman, G. (2022) 'An approach to involve municipal leaders into strategic decision-making for sustainability-A case study', *Frontiers in Sustainable Cities*, p. 11.

Ward, S. (1993) 'Thinking global, acting local? British local authorities and their environmental plans', *Environmental Politics*, 2(3), pp. 453–478. Available at: <https://doi.org/10.1080/09644019308414089>.

Western Cape Government (2020) *Western Cape Government Strategic Plan 2020 - 2025*.

Wretling, B., Vincent, Balfors (2021) 'Are Local Authorities Building Their Capacity to Plan for Reduced Climate Impact? A Longitudinal Analysis of Swedish Comprehensive Plans', *Land*, 10(6), p. 652. Available at: <https://doi.org/10.3390/land10060652>.

Yakubu Yusuf, Y. *et al.* (2023) 'SMART CITIES: THE CITIES OF THE FUTURE', in.

Young, R.D. (2003) 'Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector'. University of Kentucky.

Yusuf (2023) 'SMART CITIES: THE CITIES OF THE FUTURE', in.

Zakari, H., Abdulrasheed, Oluwaseyi Musibau (2023) 'Sustainable economic development in OECD countries: Does energy security matter?', *Sustainable Development* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1002/sd.2668>.

Zakaria, R.C., Mohd Nazri, Mamun, Abdullah Al, Nawli, Noorshella Binti Che, Razak (2016) 'Service operations practice and performance of local authorities in Malaysia', *The Journal of Developing Areas*, 50(5), pp. 423–430. Available at: <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0048>.

Zanudin, K. (2022) 'COMMUNITY PARTICIPATION IN THE URBAN PLANNING DECISION-MAKING PROCESS AMONG THE LOW-INCOME SEGMENT IN ISKANDAR MALAYSIA', *PLANNING MALAYSIA*, 20. Available at: <https://doi.org/10.21837/pm.v20i23.1163>.

Zanudin, S.H., Khalid, Ngah, Ibrahim, Misnan (2021) 'Public Planner's Perception of the Community Participation in Planning and Operational Decision-Making in Iskandar Malaysia', *Engineering Journal*, 25(1), pp. 275–285. Available at: <https://doi.org/10.4186/ej.2021.25.1.275>.

Zanudin, Z.A. *et al.* (2022) ‘Effective Community Participation in Planning and Operational Decision-Making in Iskandar Malaysia: A Qualitative In-Depth Interview Study’, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1067(1), p. 012031. Available at: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1067/1/012031>.

Živan Živković, M.S., Djordje Nikolic, Predrag Djordjevic, Ivan Nenad Mihajlović (2015) ‘Analytical Network Process in the Framework of SWOT Analysis for Strategic Decision Making (Case Study)’, *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(7), pp. 199–2016. Available at: <https://doi.org/10.12700/APH.12.6.2015.7.12>.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου (2019) ‘Επιχειρησικό Πρόγραμμα 2019-2023 Στρατηγικός Σχεδιασμός’. Available at: https://www.rafina-pikermi.gr/sites/default/files/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ%20ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ_21092020_final.pdf (Accessed: 29 September 2024).

Δήμος Σύρου-Ερμούπολης (2019) ‘Στρατηγικό Σχέδιο Επιχειρησιακού Προγράμματος 2019-2023 του Δήμου Σύρου-Ερμούπολης’. Available at: <https://www.syros-ermoupolis.gr/wp-content/uploads/2021/08/A'-ΦΑΣΗ-ΕΠ-ΔΗΜΟΥ-ΣΥΡΟΥ-ΕΡΜΟΥΠΟΛΗΣ-final-final.pdf> (Accessed: 29 September 2024).

ΕΕΤΑΑ ΑΕ (2011) *ΟΔΗΓΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΗΜΩΝ*. ΕΕΤΑΑ ΑΕ.

Λεοντακιανάκου, Ζ. (2022) *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Στρατηγικά Σχέδια υπό μελέτη

Aberdeen City Council, 2017. Aberdeen Local Development Plan 2017.

Anderson, E., Collins, S., Cote, S., Gougherty, A., Habitz, T., Stamper, G., INTERFACE STUDIO, LLC, SAM SCHARTZ ENGINEERING, PLLC, ANDERSON ECONOMIC GROUP, 2020. City of Hamtramck Master Plan Update 2020.

Brisbane City Council, 2013. Brisbane Vision 2031.

City of Newport City Council, 2017. City of Newport Corporate Plan 2017 - 2022.

Community Development Department, Barrett Planning Group LCC, 2020. City of Gloucester, Massachusetts Five-Year Consolidated Plan 2020 - 2024 and Program Year 2020 Annual Action Plan.

Turku City Council, 2020. Turku in the 2030s City Strategy.

Uppsala City Council, 2010. UPPSALA IN TWENTY YEARS.

Δήμος Ραφήνας-Πικερμίου, 2019. Επιχειρησικό Πρόγραμμα 2019-2023 Στρατηγικός Σχεδιασμός.

Δήμος Σύρου-Ερμούπολης, 2019. Στρατηγικό Σχέδιο Επιχειρησιακού Προγράμματος 2019-2023 του Δήμου Σύρου-Ερμούπολης.