



ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ

Ζουγανέλης Νικόλαος

ΜΑΪΟΣ, 2021



ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

Ζουγανέλης Νικόλαος

ΜΑΪΟΣ, 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ζουγανέλης Νικόλαος, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Ζουγανέλης Νικόλαος

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

TOMEA: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 4/6/2021 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Μεραμβελιωτάκης Γεώργιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Βαρελάς Σωτήριος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λαζαρίδης Θεμιστοκλής

Περίληψη

Προκειμένου οι δήμοι να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να διαμορφώνουν συγκεκριμένα σχέδια για να εκπληρωθούν οι στόχοι που θέτουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός για τους δήμους. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει πώς μπορεί να διαμορφωθεί στρατηγικός σχεδιασμός στο Δήμο Σαρωνικού. Αφού αναλύθηκε η έννοια του στρατηγικού προγραμματισμού και πώς εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση, έγινε ανάλυση του τρόπου που μπορεί να κάνει στρατηγικό σχεδιασμό ο Δήμος Σαρωνικού μέσα από συγκεκριμένα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει. Από την ανάλυση προκύπτει ότι ο δήμος μπορεί να δημιουργήσει ένα

αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό, εφόσον αποφασίσει να λάβει τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για να γίνει αποτελεσματικός.

Abstract

In order for municipalities to be effective, they must formulate specific plans to meet the goals they set. Strategic planning is important for municipalities. The purpose of this study is to analyze how the strategic planning can be shaped by the Municipality of Saronikos. After analyzing the concept of strategic planning and how it is applied in public administration, an analysis was made of the strategic planning of the Saronic Municipality through specific steps that can be followed. The analysis shows that the

municipality can be effective in strategic planning, if it decides to take the necessary and corrective actions to become effective.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Abstract	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	10

1.1.Εισαγωγή.....	10
1.2.Ορισμός της στρατηγικής.....	10
1.3. Ιεραρχία της στρατηγικής.....	12
1.4. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.....	13
1.5. Συστατικά του σχεδιασμού.....	15
1.6. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.....	16
1.7.Εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε οργανισμούς.....	17
1.8. Συμπεράσματα.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΤΑ.....	20
2.1. Εισαγωγή.....	20
2.2.Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα	20
2.3. «Δουλεύει» ο στρατηγικός σχεδιασμός και πώς δουλεύει;	23
2.4.Προσεγγίσεις περιεκτικής διαδικασίας	25
2.5. Προσεγγίσεις μερικής διαδικασίας.....	31
2.6. Προσεγγίσεις περιεχομένου	33
2.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού	35
2.8. Συμπεράσματα.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	38
Ο ΔΗΜΟΣ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ	38
3.1. Εισαγωγή.....	38
3.2.Παρουσίαση του δήμου Σαρωνικού	38
3.3.Αξιοθέατα του δήμου Σαρωνικού	39
3.4. Η οικονομία του δήμου Σαρωνικού	39
3.5. Συμπεράσματα.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	40
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ.....	40
4.1. Εισαγωγή.....	40
4.2.Ολοκληρωμένη προσέγγιση	40
4.3. Καλύτερη συνεργασία σημαίνει καλύτερη ανάπτυξη	41

4.4. Στάδια στο σχεδιασμό της στρατηγικής από το δήμο Σαρωνικού	43
4.5. Συμπεράσματα.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
5.1.Συμπεράσματα.....	71
5.2. Προτάσεις.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα στρατηγικό σχέδιο συνδυάζει διάφορους οργανωτικούς στόχους για την επίτευξη μιας συγκεκριμένης αποστολής. Στο βασικό του έργο σχετικά για τον στρατηγικό σχεδιασμό του δημόσιου τομέα, ο Bryson (2004) υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός του δημόσιου τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι μια «πειθαρχημένη προσπάθεια να παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει» (σελ. 6). Ωστόσο, η ανησυχία στη βιβλιογραφία είναι ότι τα στρατηγικά σχέδια του δημόσιου τομέα δεν είναι στην πραγματικότητα στρατηγικά (Bryson e al., 2010). Περιορισμένα εμπειρικά στοιχεία υποστηρίζουν την κριτική ότι ένα στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει πραγματικά τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει. Ομοίως, υπάρχουν λίγα παραδείγματα για το πώς φαίνεται ένα «επιτυχημένο» στρατηγικό σχέδιο στην πράξη με βάση ένα σύνολο απτών κριτηρίων.

Οι Poister και Streib (2005) υποστηρίζουν ότι οι οργανωτικοί φορείς λήψης αποφάσεων δεν ενσωματώνουν πλήρως το στρατηγικό σχέδιο σε ολόκληρο τον οργανισμό για να διευκολύνουν την εφαρμογή του σχεδίου. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δημιουργούν στρατηγικά σχέδια, αλλά δεν χρησιμοποιούν το έγγραφο στρατηγικού σχεδίου για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών. Τα τέσσερα κανονιστικά κριτήρια του στρατηγικού σχεδιασμού είναι: αναγνώριση του οργανισμού για βασικές διαδικασίες και περιβαλλοντικές μεταβλητές, τεκμηριωμένη απόδειξη στόχων και αποτελεσμάτων, χρήση ποιοτικών και ποσοτικών

μετρήσεων απόδοσης για τη μέτρηση της προόδου και χρήση βρόχων ανατροφοδότησης για την ενημέρωση επαναληπτικών στρατηγικών σχεδίων τροποποίησης και εξέλιξης.

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, το πώς εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ και να εξετάσει την μελέτη περίπτωσης του Δήμου Σαρωνικού ως προς το στρατηγικό σχεδιασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.1.Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αναλύσει την έννοια της στρατηγικής, της ιεραρχίας της στρατηγικής, του στρατηγικού σχεδιασμού, να παρουσιάσει από ποια συστατικά αποτελείται ο σχεδιασμός, τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και με ποιον τρόπο εφαρμόζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στους οργανισμούς.

1.2.Ορισμός της στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1978), ο όρος «στρατηγική» έχει οριστεί με μια ποικιλία τρόπων, αλλά σχεδόν πάντα με ένα κοινό θέμα που είναι αυτό μιας «συνειδητής σειράς κατευθυντήριων γραμμών που καθορίζει αποφάσεις για το μέλλον». Είναι ένα σχέδιο δράσης που έχει σχεδιαστεί για να επιτύχει ένα σύνολο συγκεκριμένων στόχων, το οποίο φιλοδοξεί να κερδίσει τη θέση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών ή την εκμετάλλευση αναδυόμενων δυνατοτήτων.

Σε αυτή τη μελέτη, το θέμα της «στρατηγικής» εστιάζεται στο δημόσιο τομέα στο επίπεδο της στρατηγικής των ΟΤΑ και καλύπτει τις διάφορες πτυχές της διαμόρφωσης στρατηγικής, της εφαρμογής και της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής. Από αυτή την άποψη, είναι χρήσιμο να προσδιοριστεί η πτυχή της

διαμόρφωσης στρατηγικής, όπως προτείνεται από τον Lynch (2006), που είναι «χτισμένη στις ιδιαίτερες δεξιότητες ενός οργανισμού και τις ειδικές σχέσεις που έχει ή μπορεί να αναπτύξει με το εξωτερικό» οδηγώντας στην επιλογή των επιλογών στρατηγικής που δίνουν στον οργανισμό «πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών του». Αυτό ακολουθεί με εφαρμογή στρατηγικής που, όπως υποστηρίζεται από τους Hunger και Wheelen (1996) είναι «η διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται στρατηγικές και πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.» Η τρίτη πτυχή της αξιολόγησης στρατηγικής όπως εξηγείται από τον Rumelt (1980, στο Mintzberg and Quinn, 1996) είναι η «προσπάθεια να κοιτάξει πέρα από τα προφανή γεγονότα σχετικά με τη βραχυπρόθεσμη υγεία των επιχειρήσεων και να εκτιμήσουν αντ' αυτού τους πιο θεμελιώδεις παράγοντες και τάσεις που διέπουν την επιτυχία στον επιλεγμένο τομέα της προσπάθειας.» Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας καθώς «οι έγκαιρες αξιολογήσεις μπορούν να προειδοποιήσουν τη διοίκηση για προβλήματα ή πιθανά προβλήματα, προτού καταστεί μια κατάσταση κρίσιμη» (David, 2005). Έτσι, όπως τονίστηκε από τον David (2005), «η επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής εκτίμησης της στρατηγικής». Ο Bryson (2004) υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός του δημόσιου τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι μια «πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει» (σελ. 6). Ο Bryson ισχυρίζεται ότι σκοπός οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδίου είναι να εξασφαλίσει την ικανότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας να προσθέσει δημόσια αξία, η οποία είναι η βασική πτυχή που διαφοροποιεί το δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η επιδίωξη αυτού του γενικού στόχου ενθαρρύνει τους δημόσιους οργανισμούς να δώσουν προτεραιότητα στις δραστηριότητες, τις ανάγκες τους και τους στόχους διαφορετικά από τους κερδοσκοπικούς ομολόγους τους. Επομένως, τα στρατηγικά σχέδια διατυπώνουν την αποστολή του οργανισμού (τι είναι και γιατί το κάνουν) και περιγράφουν απτές δραστηριότητες που υποστηρίζουν την επίτευξη στόχων (τι κάνει). Από αυτήν την άποψη, τα στρατηγικά σχέδια είναι δημιουργικά, καινοτόμα και αναλυτικά έγγραφα που πλαισιώνουν το τρέχον πλαίσιο μιας δημόσιας υπηρεσίας και παρουσιάζουν μια πορεία για τη μελλοντική της κατεύθυνση. Οι

Bryson et al. (2010) προτείνουν ότι μόλις ο οργανισμός καθορίσει τι είναι, τι κάνει και γιατί το κάνει, το στρατηγικό σχέδιο μπορεί να εφαρμοστεί για να προσθέσει δημόσια αξία. Η θεωρία ενθαρρύνει επίσης τους οργανισμούς να τεκμηριώσουν στόχους, να χρησιμοποιήσουν μετρήσεις απόδοσης για να καταγράψουν επιτεύγματα και ελλείψεις και να χρησιμοποιήσουν δεδομένα βρόχου ανάδρασης για να τροποποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο. Αυτή η επαναληπτική ποιότητα επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να μάθουν, να τροποποιήσουν και να εξελίσσουν το έγγραφο για να ωφελήσουν τις μελλοντικές εκδόσεις του στρατηγικού σχεδίου.

1.3. Ιεραρχία της στρατηγικής

Οι περισσότεροι μεγαλύτεροι και πιο περίπλοκοι οργανισμοί είναι πολυεπίπεδες οργανωτικές δομές και ως εκ τούτου, διοικούνται από διάφορα επίπεδα διοίκησης αναλόγως. Η έννοια της ιεραρχίας της στρατηγικής είναι τα διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής στοχεύουν σε διαφορετικά επίπεδα οργανισμών με διαφορετικούς στόχους. Σύμφωνα με του Sutherland και Canwell (2004) και Lynch (2006) η εταιρική στρατηγική είναι το υψηλότερο από αυτά τα επίπεδα και πιθανώς το ευρύτερο και πιο γενικό, γιατί η στρατηγική σε όλη τη διαφοροποιημένη εταιρεία, καθορίζει το εταιρικό όραμα, την αποστολή, τους στόχους και την κουλτούρα. Εξηγείται περαιτέρω από τους Drucker και Maciariello (2008) ότι ο χρονικός ορίζοντας είναι επίσης ο μακρύτερος όσον αφορά τις μελλοντικές προοπτικές. Επομένως, η ανταγωνιστική επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και μπορεί να είναι πολύ διαφορετική ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Ένα επίπεδο κάτω στην ιεραρχία, είναι η λειτουργική στρατηγική που περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση, την τεχνολογία πληροφοριών, την έρευνα και ανάπτυξη, τους ανθρώπινους πόρους κ.ά. που στοχεύουν στην υποστήριξη της υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οι Drucker et al. (2008) εισήγαγαν την έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής όπου οι επιχειρησιακές δραστηριότητες διαχειρίζονται και κατευθύνονται μέσω της

διαχείρισης βάσει στόχων (MBO) για να επιτευχθεί μια πιο αναλυτική εστίαση στις καθημερινές δραστηριότητες.

1.4. Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως «μια σκόπιμη, πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός ή άλλη οντότητα [όπως μια συνεργασία, λειτουργία ή κοινότητα ή περιοχή], τι κάνει και γιατί το κάνει» (Bryson, 2011: 7–8). Οριζόμενος με αυτόν τον τρόπο, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από ένα σύνολο ή οικογένεια εννοιών, διαδικασιών, εργαλείων και πρακτικών που έχουν σκοπό να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και άλλους ενδιαφερόμενους να αντιμετωπίσουν αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό για τους οργανισμούς ή / και τα μέρη τους. Επιπλέον, οι προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό ποικίλλουν ως προς τους σκοπούς τους, τη διατύπωση, τον χρονικό ορίζοντα, την περιεκτικότητα, την οργανωτική, τη δια-οργανωτική και / ή τη γεωγραφική εστίαση, την έμφαση στα δεδομένα και την ανάλυση, την έκταση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, τη σύνδεση με την εφαρμογή και ούτω καθεξής. Η επιτυχής χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται επομένως από ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται, για ποιους σκοπούς και σε ποιο πλαίσιο (Bryson et al., 2010).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι μέρος της ευρύτερης πρακτικής στρατηγικής διαχείρισης που συνδέει τον σχεδιασμό με την εφαρμογή (Poister et al., 2010) γιατί ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει γίνει μια ολοένα και πιο τυπική πρακτική. Η κατανόηση των λόγων για τους οποίους χρησιμοποιείται σε διαφορετικά πλαίσια είναι επομένως ένα σημαντικό θέμα για μελλοντική έρευνα, εν μέρει επειδή αυτοί οι λόγοι ενδέχεται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της χρήσης του. Από την άλλη πλευρά, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να υιοθετηθεί επειδή οι χρήστες πιστεύουν ότι θα

τους βοηθήσει να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν οι οργανισμοί τους, πώς και γιατί. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να παρέχει έναν τρόπο λογικής, ή να είναι χρήσιμος στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, ειδικά στο πλαίσιο αυτού που ονομάζεται Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NDM) (Rainey, 2009).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι μια αφήγηση μεταρρυθμίσεων που έχει καθοδηγήσει ρητά ή έμμεσα πολλές κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, και σε μικρότερο βαθμό αλλού (Pollitt and Bouckaert, 2011). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ συνεπάγεται ένα σημαντικό διάλειμμα με (ή τουλάχιστον μετατόπιση έμφασης από) προηγούμενες εποχές, όταν οι κυβερνητικές υπηρεσίες ήταν πιο τυπικά οργανωμένες ως μεγάλες, δημόσιες γραφειοκρατικές (Weberian) που ήταν υπεύθυνες για την άμεση παροχή υπηρεσιών και υπεύθυνες αποκλειστικά, ή τουλάχιστον κυρίως, στους πολιτικούς τους κύριους. Αντιθέτως, το NDM δίνει έμφαση: στη δημόσια επιλογή, τη δυνατότητα εφαρμογής μοντέλων κύριου αντιπροσώπου για τον έλεγχο κυβερνητικών υπηρεσιών, των μάνατζερς και εκείνων με τους οποίους συνάπτουν συμβάσεις τη σημασία της εξυπηρέτησης πελατών και την εστίαση σε αποτελέσματα και στο να έχουν περισσότερη διακριτικότητα οι διευθυντές στο πώς επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα και λιγότερη εξάρτηση από κανόνες και κανονισμούς.

Σε αυτό το πλαίσιο, και δεδομένης της αυξημένης διακριτικής ευχέρειας, οι μάνατζερς και συχνά οι οργανισμοί υποτίθεται ότι έχουν, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διαχείριση είναι πιθανότατα πολύ πιο χρήσιμα (Hansen and Ferlie, 2016). Από την άλλη πλευρά, οι μεταρρυθμίσεις του NDM ενδέχεται επίσης να συγκρούονται με πιο παραδοσιακούς γραφειοκρατικούς ελέγχους που αποτελούν σημαντικό μέρος των απαιτήσεων λογοδοσίας σε μια δημοκρατία. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη ο Moynihan (2006:77) διαπιστώνουν ότι οι κυβερνήσεις των ΗΠΑ «τόνισαν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά ήταν λιγότερο επιτυχημένες στην εφαρμογή μεταρρυθμίσεων που θα ενίσχυαν τη διοικητική εξουσία, υπονομεύοντας τη λογική που υποσχέθηκε βελτιώσεις απόδοσης»

1.5. Συστατικά του σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός της λειτουργίας απαιτεί τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τέσσερα βασικά στοιχεία των σχεδίων:

Στόχοι. Οι στόχοι είναι δηλώσεις μελλοντικών συνθηκών, τις οποίες ο διευθυντής ελπίζει να επιτύχει. Όλα τα σύνολα στόχων έχουν τρία χαρακτηριστικά: προτεραιότητα, χρονισμό και μέτρηση. Η προτεραιότητα των στόχων υπονοεί ότι σε μια δεδομένη στιγμή, η επίτευξη ενός στόχου είναι πιο σημαντική από την επίτευξη άλλων. Οι διαστάσεις του χρόνου υποδηλώνουν ότι οι δραστηριότητες ενός οργανισμού καθοδηγούνται από διαφορετικούς στόχους, ανάλογα με τη διάρκεια της δράσης που σχεδιάζεται.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός απαιτεί τη μέτρηση των στόχων. Υπάρχει μια ποικιλία μετρήσεων για τον ποσοτικό προσδιορισμό των στόχων στους οκτώ τομείς που προτείνει ο ειδικός της διοίκησης Peter Drucker: κατάσταση στην αγορά, καινοτομίες, παραγωγικότητα, φυσικοί και οικονομικοί πόροι, κερδοφορία, απόδοση και ευθύνη του διαχειριστή, απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων, κοινωνική ευθύνη.

Δράσεις. Οι δράσεις είναι τα μέσα, ή συγκεκριμένες δραστηριότητες, που σχεδιάζονται για την επίτευξη των στόχων. Οι όροι στρατηγικές και τακτικές αναφέρονται σε προγραμματισμένα προγράμματα δράσης.

Πόροι. Οι πόροι είναι περιορισμοί στην πορεία δράσης. Περιλαμβάνει επίσης τον προϋπολογισμό - προσδιορισμό των πηγών και των επιπέδων των πόρων που μπορούν να δεσμευτούν για την πορεία δράσης. Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τον τύπο του

προϋπολογισμού που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες προγραμματισμού του οργανισμού.

Υλοποίηση. Η εφαρμογή περιλαμβάνει την ανάθεση και καθοδήγηση του προσωπικού για την εκτέλεση του σχεδίου. Οι τρεις προσεγγίσεις για την εφαρμογή είναι η εξουσία, η πειθώ και η πολιτική (Hansen and Ferlie, 2016).

1.6. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Η περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού συνδυάζει τα στάδια σχεδιασμού που προτείνουν πολλοί συγγραφείς. Αυτό το μοντέλο αποτελείται από τα ακόλουθα εννέα βήματα:

Ορισμός της αποστολής του οργανισμού. Μια αποστολή καθορίζει τον σκοπό του οργανισμού και ουσιαστικά επιδιώκει να απαντήσει στην ερώτηση: Που είμαστε;

Καθορισμός των στόχων. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή σε συγκεκριμένους όρους. Ο καθορισμός των στόχων του οργανισμού είναι το πιο ουσιαστικό βήμα στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Ανάλυση των πόρων του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του οργανισμού.

Ανάλυση του περιβάλλοντος. Η διοίκηση θα θέλει να σαρώσει το περιβάλλον της για να εντοπίσει διάφορους πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και παράγοντες της αγοράς που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον οργανισμό.

Δημιουργία προβλέψεων. Το πέμπτο βήμα είναι μια πιο λεπτομερής προσπάθεια πρόβλεψης της πιθανής εμφάνισης μελλοντικών γεγονότων.

Ανάλυση των ευκαιριών και απειλών. Ευκαιρίες και απειλές μπορεί να προκύψουν από πολλούς παράγοντες. Έτσι, το ίδιο περιβάλλον που απειλούσε ορισμένους οργανισμούς προσέφερε ευκαιρίες σε άλλους.

Προσδιορισμός και αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών. Σε μια δεδομένη περίπτωση, υπάρχει μια ποικιλία εναλλακτικών λύσεων. Η διοίκηση πρέπει να αναζητήσει ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων που μπορούν να εκμεταλλευτούν την κατάσταση.

Επιλογή της στρατηγικής. Μόλις υπολογιστούν και αξιολογηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές, θα επιλεγεί μία.

Εφαρμογή στρατηγικής. Μόλις καθοριστεί η στρατηγική, πρέπει να ενσωματωθεί στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Η καλύτερη στρατηγική μπορεί να πάει στραβά εάν η διοίκηση δεν μεταφράσει τη στρατηγική που επιλέχθηκε σε προγράμματα, πολιτικές, προϋπολογισμούς και άλλα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια που είναι απαραίτητα για την υλοποίησή της (Hansen and Ferlie, 2016).

1.7.Εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε οργανισμούς

Στο πιο βασικό του, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τρία πράγματα: συζητήσεις σχετικά με σημαντικά ζητήματα σκοπών και μέσων, αποφάσεων και δράσεων (Bryson, 2011). Οι διάφορες προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό βοηθούν τη διαδικασία να είναι εύλογα οργανωμένη, αυξάνοντας την πιθανότητα ότι αυτό που είναι σημαντικό είναι πραγματικά αναγνωρισμένο και αντιμετωπίζονται και συνήθως επιτρέπουν σε περισσότερα άτομα να συμμετέχουν στη διαδικασία. Όταν η διαδικασία εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό στο σύνολό του σε συνεχή βάση, ή τουλάχιστον σε σημαντικά μέρη του, συνήθως είναι απαραίτητο να κατασκευαστεί ένα στρατηγικό σύστημα διοίκησης ή αυτό που συχνά ονομάζεται σύστημα διοίκησης της απόδοσης. Το σύστημα επιτρέπει στα διάφορα μέρη της διαδικασίας να ενσωματωθούν με

κατάλληλους τρόπους και εμπλέκει τον οργανισμό στη στρατηγική διαχείριση, όχι μόνο στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Όταν εφαρμόζεται σε μια συνάρτηση ή συνεργασία που ξεπερνά τα οργανωτικά όρια ή σε μια κοινότητα, συνήθως απαιτείται κάποια διασυνοριακή χορηγία. Οι ομάδες εργασίας ή οι ειδικές ομάδες θα πρέπει πιθανώς να οργανωθούν σε διάφορες χρονικές στιγμές για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων στρατηγικών θεμάτων ή για την επίβλεψη της εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών. Θα απαιτηθούν ειδικές προσπάθειες για τη συμμετοχή παραδοσιακά υποεκπροσωπούμενων ομάδων (Innes and Booher, 2010). Επειδή θα πρέπει να συμμετέχουν περισσότερα άτομα και ομάδες και επειδή η εφαρμογή θα πρέπει να βασίζεται περισσότερο στη συγκατάθεση παρά στην αρχή, η διαδικασία είναι πιθανό να είναι πολύ πιο χρονοβόρα και επαναληπτική από τον στρατηγικό σχεδιασμό που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, περισσότερος χρόνος που αφιερώνεται για την εξερεύνηση θεμάτων και την επίτευξη συμφωνίας μπορεί να γίνει αργότερα μέσω της ταχείας εφαρμογής (Innes and Booher, 2010). Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε έναν οργανισμό συνήθως περιλαμβάνει ένα μείγμα πλευρικής συνεργασίας και κάθετης ιεραρχίας. Στις δια-οργανωτικές συνεργασίες, οι πλευρικές συνεργατικές διαδικασίες επισκιάζουν την ιεραρχία, αλλά η προσοχή στις ιεραρχικές δομές και τις διάφορες εξουσίες που υπάρχουν στη συνεργασία και στους συμμετέχοντες οργανισμούς της θα είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου (Bryson et. al., 2010).

Επιπλέον, όταν συμμετέχει μια κοινότητα, θα απαιτηθούν ειδικές προσπάθειες για να διασφαλιστεί ότι τα προκύπτοντα στρατηγικά σχέδια είναι συμβατά με το χωρικό ολοκληρωμένο σχέδιο της κοινότητας, μαζί με τις διάφορες συσκευές που χρησιμοποιούνται για την υλοποίησή της, όπως προγράμματα βελτίωσης κεφαλαίου, χωρικοί έλεγχοι υποδιαίρεσεων, ένα διάταγμα ζώνης και επίσημους χάρτες (Bryson, 2018).

Επειδή ο προγραμματισμός πρέπει να ανταποκρίνεται στο πλαίσιο προκειμένου να είναι στρατηγικός, οι προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να

εκπροσωπούνται ως γενικές μορφές. Οι γενικές προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να τονίζουν τη διαδικασία ή το περιεχόμενο. Ένα βασικό ενδεχόμενο είναι αν η προσέγγιση εφαρμόζεται σε επίπεδο οργανισμού ή υπομονάδας, σε μια λειτουργία ή συνεργασία διέλευσης ορίων, ή σε μια κοινότητα ή τόπο.

1.8. Συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός καθώς προσδιορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και οι κατευθυντήριες γραμμές που θα ακολουθηθούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΤΑ

2.1. Εισαγωγή

Στο δημόσιο τομέα ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός και στο παρών κεφάλαιο αναλύεται το πώς «δουλεύει» ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι προσεγγίσεις της περιεκτικής και μερικής διαδικασίας και προσδιορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.2.Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα

Οι ρίζες του στρατηγικού σχεδιασμού του δημόσιου τομέα είναι αρχικά ως επί το πλείστον «στρατιωτικές» (Freedman, 2013). Ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1960, ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης των εννοιών, διαδικασιών, εργαλείων και πρακτικών στρατηγικού σχεδιασμού πραγματοποιήθηκε στον κερδοσκοπικό τομέα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του δημόσιου τομέα ξεκίνησε σοβαρά στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του δημόσιου τομέα είναι ένα υποσύνολο του προγραμματισμού, αλλά τι ακριβώς τον καθιστά στρατηγικό; Όλα ή τα περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται συνήθως για να χαρακτηρίσουν το σχεδιασμό του δημόσιου τομέα ως στρατηγικό (Bryson, 2018):

- Να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο πλαίσιο και στο να σκέφτεται ένας δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία στρατηγικά πώς να προσαρμόσει τη στρατηγική προσέγγιση σχεδιασμού στο πλαίσιο, ακόμη και ως σκοπός του σχεδιασμού είναι συνήθως η αλλαγή του πλαισίου με κάποιο σημαντικό τρόπο.
- Προσεκτική σκέψη για σκοπούς και στόχους, συμπεριλαμβανομένης της προσοχής σε απαιτήσεις κατάστασης (π.χ. πολιτικές, νομικές, διοικητικές, ηθικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις).
- Μια αρχική εστίαση σε μια ευρεία ατζέντα και αργότερα μετάβαση σε μια πιο επιλεκτική εστίαση δράσης.
- Μια έμφαση στη σκέψη συστημάτων, δηλαδή, προσπαθώντας να κατανοηθεί η δυναμική του συνολικού συστήματος που προγραμματίζεται καθώς λειτουργεί ή ιδανικά θα πρέπει να λειτουργεί σε όλο το διάστημα και το χρόνο, συμπεριλαμβανομένων των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συστατικών υποσυστημάτων.
- Προσεκτική προσοχή στα ενδιαφερόμενα μέρη, κάνοντας ουσιαστικά τον στρατηγικό σχεδιασμό μια προσέγγιση στην πρακτική πολιτική. Συνήθως πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης και πολλοί τομείς εμπλέκονται ρητά ή έμμεσα στη διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγικής.
- Εστίαση στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές και εστίαση σε ανταγωνιστικά και συνεργατικά πλεονεκτήματα.
- Έμφαση στη σκέψη για πιθανά συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης και στη συνέχεια τη λήψη αποφάσεων υπό το φως των μελλοντικών τους συνεπειών. Με άλλα λόγια, ένωση χρονικής με χωρική συστηματική σκέψη.
- Προσεκτική προσοχή στην εφαρμογή, στρατηγική που δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά είναι σχεδόν στρατηγική.

- Μια σαφής συνειδητοποίηση ότι οι στρατηγικές καθορίζονται εκ των προτέρων και εμφανίζονται στην πράξη.
- Εν ολίγοις, η επιθυμία να σταθεροποιηθεί αυτό που πρέπει να σταθεροποιηθεί, διατηρώντας παράλληλα την κατάλληλη ευελιξία όσον αφορά τους στόχους, τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες για τη διαχείριση της πολυπλοκότητας, να εκμεταλλευτούν τις σημαντικές ευκαιρίες και να προωθηθούν οι δημόσιοι σκοποί, η ανθεκτικότητα και η βιωσιμότητα ενόψει ενός αβέβαιου μέλλοντος.

Η λίστα είναι εκτεταμένη και οι προσεγγίσεις ποικίλλουν ως προς το πόσο καλά προσεγγίζουν σε κάθε αντικείμενο τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική. Η υποκείμενη υπόθεση που καθοδηγεί την έρευνα και πολλές πρακτικές είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός από οργανισμούς του δημόσιου τομέα θα οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση από αυτούς τους οργανισμούς. Ωστόσο, δύο ζητήματα γίνονται αμέσως προφανή: πρώτον, πώς αξιολογείται λειτουργικά η «στρατηγική» του σχεδιασμού και δεύτερον, ποιες επιπτώσεις έχουν τα διαφορετικά επίπεδα «στρατηγικής» στα αποτελέσματα διαφόρων ειδών; Δυστυχώς, η εμπειρική έρευνα για τον στρατηγικό σχεδιασμό του δημόσιου τομέα γενικά και ιδιαίτερα η σύνδεσή της με την εφαρμογή, είναι εξαιρετικά λεπτή, δεδομένου του πόσο διαδεδομένη είναι η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού (Bryson et al., 2018). Τούτου λεχθέντος, οι λίγες μελέτες που έχουν διερευνήσει αυτά τα θέματα έχουν, γενικά, αλλά όχι πάντα, θετική αιτιώδη επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού στην επιτυχία της εφαρμογής.

Ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός κάνει τη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο μελετάται και ποια είναι τα αποτελέσματα αυτών των μελετών. Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων για τον στρατηγικό σχεδιασμό και υπάρχει ένα αρκετά σαφές σύνολο κριτηρίων για να καθοριστεί εάν μια προσέγγιση είναι στρατηγική ή όχι. Οι διάφορες προσεγγίσεις μπορεί να θεωρηθούν γενικές - η επιθετική τους όψη - αλλά πρέπει να εφαρμοστούν ενδεχομένως στο πλαίσιο - η επιτελεστική τους πτυχή (Feldman and Pentland, 2008: 302–303). Αυτή η ερμηνεία συνάδει με μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας στη δημόσια διοίκηση και στον αστικό και

περιφερειακό σχεδιασμό. Η άποψη έρχεται σε αντίθεση, ωστόσο, με μέρος του έργου στη λογοτεχνία διαχείρισης επιχειρήσεων που σχετίζεται κυρίως με τον Mintzberg (2004) που εξ ορισμού περιορίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίσημη, άκαμπτη, πολύ αναλυτική, καθοδηγούμενη από το προσωπικό άσκηση (δηλ. μια επιθετική άποψη). Με άλλα λόγια, οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης και του σχεδιασμού έχουν μια πολύ πιο ευέλικτη άποψη για το τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, βασισμένος σε μεγάλο βαθμό στη μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι όταν λένε ότι κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό (δηλαδή, πώς εκτελείται ο στρατηγικός σχεδιασμός).

2.3. «Δουλεύει» ο στρατηγικός σχεδιασμός και πώς δουλεύει;

Οι εκτιμήσεις για το εάν και πόσο καλά ο στρατηγικός σχεδιασμός «λειτουργεί» εξαρτάται από τον τρόπο που ορίζεται και μελετάται. Σε διάφορες μελέτες, ο στρατηγικός σχεδιασμός του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζεται ουσιαστικά ως μια ρουτίνα ή πρακτική που είναι ένα σταθερό αντικείμενο, όχι ως ένα σύστημα δημιουργίας που περιλαμβάνει πολλά αλληλοεπιδρώντα και μεταβαλλόμενα μέρη. Οι μελέτες διαφοροποίησης συνήθως υποθέτουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας ενδιαμέσος, για να χρησιμοποιηθεί ο όρος Latour (2005: 58), που σημαίνει ότι ο ίδιος ο προγραμματισμός είναι ουσιαστικά αναλλοίωτος και απλώς ο μεταφορέας μιας αιτίας από εισροές σε έξοδο. Οι εισροές με άλλα λόγια, υποτίθεται ότι προβλέπουν εκροές αρκετά καλά όσο μεταφέρεται ο «μεταφορέας».

Οι μελέτες στρατηγικού σχεδιασμού στην κυβέρνηση αναφέρουν μικτά αποτελέσματα. Οι Roberts (2000) και Radin (2006) είναι από τους μελετητές της δημόσιας διοίκησης που έχουν αμφισβητήσει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στην κυβέρνηση, ιδιαίτερα τον επιτακτικό στρατηγικό σχεδιασμό στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση των ΗΠΑ. Και στις δύο μελέτες, οι συγγραφείς θεώρησαν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως ουσιαστικά αναλλοίωτο ενδιαμέσο. Από την άλλη πλευρά, η πλειονότητα των μελετών διακύμανσης του δημόσιου στρατηγικού σχεδιασμού που

έχουν χρησιμοποιήσει μεθοδολογίες γραμμικής παλινδρόμησης, έχουν βρει θετικά (αν και όχι απαραίτητα μεγάλα) αποτελέσματα (Borins, 2014, Andrews et al., 2012).

Η μοντελοποίηση των δομικών εξισώσεων, η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί επαρκώς, θα μπορούσε να είναι χρήσιμη. Αυτός ο τύπος ανάλυσης θα επέτρεπε στους ερευνητές να προσδιορίσουν εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός βελτιώνει ή όχι τα ενδιαμέσα αποτελέσματα, όπως, για παράδειγμα, στρατηγικές επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων και εάν τα ενδιαμέσα αποτελέσματα βελτιώνουν την απόδοση. Θα επέτρεπε επίσης στους ερευνητές να αναλύσουν πόση επίδραση είναι άμεση ή έμμεση.

Οι μελέτες διεργασιών, σε αντίθεση, γενικά υποθέτουν ότι το κλειδί για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας (ή της αναποτελεσματικότητας) του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να έγκειται στο να το βλέπουμε ως μια σύνθετη προσέγγιση διαδικασίας για τη γνώση και τη δράση (Ferlie and Ongaro, 2015). Στη διαδικασία αυτή, οι οργανωτικοί (ή πολυεθνικοί) ενδιαφερόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους σε μια σειρά συλλόγων και παραστάσεων με την πάροδο του χρόνου για να εξερευνήσουν και τελικά να συμφωνήσουν και να εφαρμόσουν απαντήσεις σε μια σειρά από ερωτήσεις. Αυτές περιλαμβάνουν: Τι πρέπει να κάνουμε; Πώς πρέπει να το κάνουμε; Ποιοι σκοποί ή στόχοι θα εξυπηρετούσαν; Και πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι κάνουμε αυτό που συμφωνήσαμε ότι πρέπει να κάνουμε και ότι επιτυγχάνουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε;

Λίγες μελέτες έχουν ακολουθήσει αυτήν την προσέγγιση. Στις εξαιρέσεις περιλαμβάνονται οι Bryson et al.(2004). Οι τελευταίοι συγγραφείς εντόπισαν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια πολύπλοκη γνωστική, συμπεριφορική, κοινωνική και πολιτική πρακτική στην οποία η σκέψη, η πράξη, η μάθηση και η γνώση της ύλης και με την οποία ενισχύονται ορισμένες ενώσεις, άλλες δημιουργούνται και ακόμη άλλες πέφτουν στη διαδικασία διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών και σχεδίων. Έδειξαν ότι όροι όπως τα στάδια της διαδικασίας, ο σχεδιασμός των αναλύσεων των ενδιαφερομένων, τα στρατηγικά σχέδια και η αποστολή, το όραμα, οι στόχοι, οι

στρατηγικές, οι δράσεις και οι δείκτες απόδοσης είναι όλα σχετικά με οποιαδήποτε μελέτη στρατηγικού σχεδιασμού στην πράξη αλλά όχι ως αυστηρά καθορισμένοι όροι. Εν ολίγοις, αυτοί οι συγγραφείς προσπάθησαν να καταλάβουν πώς εκτελούνται αυτοί οι όροι και τι σήμαινε για την κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού ως τρόπου να γνωρίζουν ότι είναι επακόλουθο για την οργανωτική απόδοση.

2.4. Προσεγγίσεις περιεκτικής διαδικασίας

Οι προσεγγίσεις της διαδικασίας μπορεί να χαρακτηριστούν ως περιεκτικές ή μερικές. Το μοντέλο πολιτικής του Χάρβαρντ, με τις κατάλληλες προσαρμογές, είχε ισχυρή επιρροή στις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες γενικές διαδικασίες στον δημόσιο τομέα. Το μοντέλο του Χάρβαρντ αναζητά την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ μιας εταιρικής ή στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και του περιβάλλοντος (Christensen and Pearson, 1991). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της εστιακής μονάδας και τις αξίες της ανώτερης διοίκησης και τις κοινωνικές υποχρεώσεις του οργανισμού. Ο σχεδιασμός είναι ξεχωριστός και προηγείται της εφαρμογής. Το μοντέλο υποθέτει ότι υπάρχει μια ανώτερη ομάδα διοίκησης που είναι υπεύθυνη και ικανή να εφαρμόσει τις αποφάσεις της. Το μοντέλο δεν προσφέρει συγκεκριμένες συμβουλές σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης στρατηγικών.

Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ειδικά σε επίπεδο προγράμματος ή τμήματος, αλλά συνήθως απαιτούνται ορισμένες προσαρμογές. Πρώτον, πρέπει να ληφθεί υπόψη ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων συχνά εκλεγμένων συμβουλίων πολιτικής. Δεύτερον, συχνά απαιτείται κάποια προσέγγιση χαρτοφυλακίου για να επιτρέπεται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για ένα χαρτοφυλάκιο οργανισμών ή προγραμμάτων. Απαιτείται μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης ζητημάτων, διότι το μεγάλο δημόσιο έργο είναι συνήθως αρκετά πολιτικό και η διαμόρφωση και η αντιμετώπιση θεμάτων βρίσκονται

στο επίκεντρο πολλών πολιτικών αποφάσεων. Όταν εφαρμόζεται σε μια συνεργασία ή έναν τόπο, ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να συνδυάζεται με χαρτοφυλάκιο, διαχείριση θεμάτων και προσεγγίσεις διαχείρισης ενδιαφερομένων, δεδομένης της απουσίας ιεραρχικής εξουσίας και κοινής δύναμης αυτών των πλαισίων (Bryson, 2018).

Οι προσαρμογές του δημόσιου τομέα στο μοντέλο του Χάρβαρντ βασίζονται σε μια σχεδόν παρόμοια ακολουθία δραστηριοτήτων, ενώ αναγνωρίζει ότι η παρακολούθηση κάποιου είδους αυστηρής τάξης συχνά δεν είναι εφικτή, απαραίτητη ή ακόμη και επιθυμητή (Bryson, 2010). Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- Προετοιμασία για στρατηγικό σχεδιασμό καθορίζοντας ποια στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνονται και χρονοδιάγραμμα. Η ανάλυση των ενδιαφερομένων είναι επίσης πολύτιμη σε αυτό το σημείο για να προσδιορίσει ποιος θα πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία.
- Δημιουργία, αποσαφήνιση ή ενημέρωση οργανωτικής αποστολής, οράματος, αξιών και στόχων και αποσαφήνιση τυχόν εφαρμοστέων νομικών καταστατικών ή εντολών.
- Αξιολόγηση εξωτερικών και εσωτερικών περιβαλλόντων με ανάλυση δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών.
- Προσδιορισμός και ανάλυση ζητημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, με βάση τις επερχόμενες προκλήσεις ή / και τις αλλαγές που έρχονται στον οργανισμό.
- Προσδιορισμός πιθανών στρατηγικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ζητημάτων.
- Αξιολόγηση της σκοπιμότητας των στρατηγικών χρησιμοποιώντας λογικά κριτήρια.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων και συναφών επιθυμητών αλλαγών.
- Αξιολόγηση, παρακολούθηση και ενημέρωση του προγράμματος συνεχώς καθώς νέες πληροφορίες γίνονται διαθέσιμες.
- Επανεκτίμηση στρατηγικών και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι Elbanna, Andrews και Pollanen (2016), σε μια μελέτη 188 καναδικών κυβερνητικών οργανισμών σε ομοσπονδιακό, επαρχιακό και τοπικό επίπεδο, διαπίστωσαν ότι ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός είχε ισχυρό θετικό αποτέλεσμα σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής, ότι η ποιότητα της εμπλοκής των διευθυντικών στελεχών στη διαδικασία μεσολαβεί με θετικό τρόπο στο αποτέλεσμα και ότι ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής ενόψει της αβεβαιότητας των ενδιαφερομένων. Άλλες μελέτες που έχουν λειτουργήσει στρατηγικό σχεδιασμό με περίπου ανάλογους τρόπους έχουν βρει περίπου ανάλογες θετικές επιδράσεις του πιο επίσημου σχεδιασμού στα αποτελέσματα (Andrews et al., 2012, Poister et al., 2013). Αυτά τα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με τα επιχειρήματα που προέβαλε ο Mintzberg (1994) ότι ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός είναι πιθανό να εμποδίσει τη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής σε επιχειρηματικούς οργανισμούς. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι «ο αποτελεσματικός έλεγχος στον δημόσιο τομέα μπορεί να ασκείται καλύτερα εκ των προτέρων, δηλαδή μέσω επίσημου προγραμματισμού, αντί για εκ των υστέρων μέσω μέτρησης οργανωτικής απόδοσης» (Elbanna et al., 2016:1035).

Επιπλέον, τα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με τη συμβατική σοφία ότι οι ορθολογικές προσεγγίσεις είναι αβάσιμες στον δημόσιο τομέα λόγω των τεχνικών προβλημάτων απόκτησης των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών και εξαιτίας των πολιτικών προβλημάτων που δημιουργούνται από ανταγωνιστικά ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων μεταξύ των σχεδιαστών και εκείνων που σχεδιάζονται. Οι Boyne et al., (2004), ωστόσο, διαπίστωσαν ότι σε μια πρόσφατη προσπάθεια των τοπικών αρχών του Ηνωμένου Βασιλείου να εισαγάγουν ένα νέο σύστημα σχεδιασμού, τα στατιστικά αποτελέσματα δείχνουν ότι τα προβλήματα του ορθολογικού σχεδιασμού είναι σε μεγάλο βαθμό τεχνικά (που σημαίνει πόροι και εμπειρογνωμοσύνη) και όχι πολιτικά. Επομένως, ο δεσμός μεταξύ ορθολογισμού και πολιτικής αξίζει επιπλέον προσοχή.

Λογικός επανζητισμός (logical incrementalism). Ο Quinn (1980) ήταν επικριτικός για τον επίσημο στρατηγικό προγραμματισμό όταν έφτασε στα άκρα της ανάλυσης και του

συγκεντρωτισμού, όταν απέτυχε να λάβει υπόψη την πολιτική, την εξουσία και τις σχέσεις και όταν απέτυχε να εκτιμήσει πόσο σημαντικός είναι ο στοχασμός για τη μάθηση και την οικοδόμηση συναίνεσης. Αντίθετα, τόνισε τη σημασία του αυξητικού χαρακτήρα, αλλά μόνο για την υποστήριξη των γενικών οργανωτικών σκοπών. Η ιδέα της αύξησης καθοδηγείται από ένα σύνολο συνολικών οργανωτικών σκοπών (ακόμη και επειδή μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή των σκοπών) παρέχει τη σύνδεση μεταξύ του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού και του λογικού αυξητικού. Με άλλα λόγια, ο Quinn βλέπει τον επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό και τον λογικό αυξητικό χαρακτήρα ως επιθυμητά συμπληρώματα και όχι ως εγγενώς ανταγωνιστικό. Είναι ανταγωνιστικοί μόνο εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός φτάσει στα άκρα, ή εάν ο αυξητικός χαρακτήρας παύσει να είναι λογικός, πράγμα που σημαίνει ότι δεν συμβαίνει πλέον σε ένα ευρύτερο πλαίσιο σκοπών (Poister et al., 2013).

Ο λογικός επαυξητισμός είναι μια προσέγγιση που, στην πραγματικότητα, συγχωνεύει τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικής και συνεπώς τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη στρατηγική διοίκηση. Τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης είναι η ικανότητά της να χειρίζεται την πολυπλοκότητα και την αλλαγή, την έμφαση σε δευτερεύουσες και σημαντικές αποφάσεις, την προσοχή της σε άτυπες και επίσημες διαδικασίες και στον πολιτικό της ρεαλισμό. Η κύρια αδυναμία της προσέγγισης είναι ότι δεν εγγυάται ότι οι διάφορες χαλαρά συνδεδεμένες αποφάσεις θα συμπληρώσουν την εκπλήρωση των οργανωτικών σκοπών (Poister et al., 2013).

Ο λογικός επαυξητισμός ισχύει για τους δημόσιους οργανισμούς, αρκεί να είναι δυνατή η καθιέρωση κάποιου γενικού συνόλου στρατηγικών στόχων που θα εξυπηρετούν η προσέγγιση. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν (και πιθανότατα συχνά το κάνουν) να ακολουθήσουν κάποιο είδος στρατηγικού σχεδιασμού για να καθορίσουν ευρείς σκοπούς και λογική αύξηση για να επιτύχουν τους στόχους τους. Πράγματι, μια μελέτη διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί που κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό βελτιώνονται - αλλά το κάνουν ακόμη περισσότερο όταν το συνδυάζουν με λογικό επαυξητισμό (Poister et al., 2013).

Σε κοινοτικό επίπεδο, υπάρχει στενή σχέση μεταξύ λογικού επαυξητισμού και συνεργασίας. Πράγματι, οι συνεργατικοί στόχοι και οι διευθετήσεις εμφανίζονται συνήθως με αυξητικό τρόπο, καθώς οι οργανισμοί εξερευνούν ατομικά και συλλογικά τα προσωπικά τους συμφέροντα και τα πιθανά συνεργατικά πλεονεκτήματα, δημιουργούν συνεργατικές σχέσεις και διαχειρίζονται τις αλλαγές σταδιακά μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας (Innes and Booher, 2010).

Διοίκηση ενδιαφερομένων. Ο Freeman (1984) δηλώνει ότι η στρατηγική μπορεί να γίνει κατανοητή ως τρόπος οργάνωσης που σχετίζεται ή δημιουργεί γέφυρες με τους ενδιαφερόμενους. Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να οριστεί ως οποιοδήποτε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που επηρεάζεται από ή που μπορεί να επηρεάσει το μέλλον του οργανισμού. Ο Freeman υποστηρίζει, όπως και άλλοι που τονίζουν τη σημασία της συμμετοχής σε ενδιαφερόμενους, ότι μια στρατηγική θα είναι αποτελεσματική μόνο εάν ικανοποιεί τις ανάγκες πολλαπλών ομάδων (Ackermann and Eden, 2011). Επειδή πολλές ομάδες συμφερόντων έχουν συμμετοχή σε δημόσιους οργανισμούς, και επειδή η προσέγγιση ενσωματώνει οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές ανησυχίες, ισχύει για το δημόσιο τομέα. Επιπλέον, ορισμένες μορφές εμπλοκής των ενδιαφερομένων, όπως η συμμετοχή των πολιτών, συχνά επιβάλλονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από την κυβέρνηση. Η επιτυχής χρήση του μοντέλου προϋποθέτει ότι οι βασικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να επιτύχουν εύλογη συμφωνία σχετικά με το ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι και ποια πρέπει να είναι η απάντηση στους ισχυρισμούς τους.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου των ενδιαφερομένων είναι η αναγνώρισή του για τους πολλούς ισχυρισμούς - τόσο συμπληρωματικούς όσο και ανταγωνιστικούς - που τοποθετούνται σε οργανισμούς από εσωτερικούς και ξένους και η συνειδητοποίησή του για την ανάγκη ικανοποίησης τουλάχιστον των βασικών ενδιαφερομένων για να επιβιώσει ο οργανισμός. Μια πρόκληση είναι η απουσία κριτηρίων με τα οποία πρέπει να κριθούν ανταγωνιστικοί ισχυρισμοί και η ανάγκη για περισσότερες συμβουλές για την ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση διαφορετικών συμφερόντων των ενδιαφερομένων (Ackermann and Eden, 2011).

Συστήματα στρατηγικής διοίκησης. Πρόκειται για προσεγγίσεις που επιτρέπουν στους δημόσιους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη να στρατηγικοποιούν και να συντονίζουν, σημαντικές αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες εντός ενός οργανισμού και μεταξύ των οργανισμών (Grant, 2008). Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητο συστατικό. Τα συστήματα στρατηγικής διοίκησης ποικίλλουν σε διάφορες διαστάσεις: η πληρότητα των τομέων αποφάσεων που περιλαμβάνονται, ο επίσημος ορθολογισμός των διαδικασιών σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων και η στενότητα του ελέγχου που ασκείται κατά την εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η ίδια η διαδικασία στρατηγικής θα προσαρμοστεί στον οργανισμό και τη διοίκηση. Η δύναμη αυτών των συστημάτων είναι η προσπάθειά τους να συντονίσουν τα διάφορα στοιχεία της στρατηγικής ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη ενσωμάτωση των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ που έχουν συχνά κατακερματιστεί. Η αδυναμία τους είναι ότι η υπερβολική πληρότητα, συνταγή και έλεγχος μπορεί να οδηγήσει την προσοχή στην αποστολή, τη στρατηγική και την καινοτομία και μπορεί να υπερβεί την ικανότητα των συμμετεχόντων να κατανοήσουν το σύστημα και τις πληροφορίες που παράγει (Mintzberg et al.2009).

Τα συστήματα στρατηγικής διοίκησης είναι δυνητικά εφαρμόσιμα σε δημόσιους οργανισμούς (και σε μικρότερο βαθμό, στις κοινότητες), επειδή ανεξάρτητα από τη φύση του συγκεκριμένου οργανισμού, οι μάνατζερς πρέπει να συντονίζουν τουλάχιστον κάποια λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες και να επικεντρώνονται στο κατά πόσον ο οργανισμός εφαρμόζει στρατηγικές και την εκπλήρωση της αποστολής της. Ορισμένοι δημόσιοι οργανισμοί, όπως νοσοκομεία, αστυνομία και πυροσβεστικές υπηρεσίες και ο στρατός, χρησιμοποιούν συχνά σχετικά περιεκτικά επίσημα στρατηγικά συστήματα σχεδιασμού και εφαρμογής. Ωστόσο, οι περισσότεροι κυβερνητικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν συνήθως λιγότερο ολοκληρωμένα, λιγότερο επίσημα και πιο αποκεντρωμένα συστήματα. Αυτά τα συστήματα, καθώς και αυτά για συνεργασίες και μέρη, συνήθως επικεντρώνονται σε μερικούς στόχους και ζητήματα, βασίζονται σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οποία η πολιτική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και

ελέγχουν κάτι διαφορετικό από τα αποτελέσματα του προγράμματος (π.χ. δαπάνες προϋπολογισμού, διαδικασίες σύναψης συμβάσεων κ.λπ.) (Bryson, 2018:323–341).

Η δυνατότητα εφαρμογής συστημάτων στρατηγικής διοίκησης σε επίπεδο κοινότητας είναι προβληματική, δεδομένης της κοινής ισχύος αυτών των τομέων. Σε μια συγκριτική μελέτη περίπτωσης, για παράδειγμα, ο Loh (2012) βρήκε τέσσερις τρόπους με τους οποίους μια διαδικασία κοινοτικού σχεδιασμού μπορεί να αποτύχει. Αυτές περιλαμβάνουν την αποσύνδεση μεταξύ: των πραγματικών επιθυμιών των κατοίκων και των καθορισμένων στόχων του σχεδίου, το σχέδιο των στόχων και τα βήματα εφαρμογής, τα βήματα εφαρμογής και τις πραγματικές νομικές αρχές που απαιτούνται για την εφαρμογή και την επιβολή που συνδέεται με αυτές τις αρχές.

2.5. Προσεγγίσεις μερικής διαδικασίας

Εξετάζονται εδώ τρεις προσεγγίσεις μερικής διαδικασίας. Κάθε μία είναι, στην πραγματικότητα, ένα είδος στρατηγικής. Αυτές περιλαμβάνουν: στρατηγικές διαπραγματεύσεις, διαχείριση στρατηγικών θεμάτων και στρατηγικό σχεδιασμό ως πλαίσιο καινοτομίας.

Στρατηγικές διαπραγματεύσεις. Η στρατηγική θεωρείται συχνά ως μερική επίλυση των οργανωτικών ζητημάτων μέσω μιας εξαιρετικά πολιτικής διαδικασίας. Οι Pettigrew (1973) και Mintzberg και Waters (1985) βοήθησαν στην πρωτοπορία αυτής της διαδικασίας. Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν όλο και περισσότερο μέρος της διακυβέρνησης μέσω μιας ποικιλίας νομοθετικών και δικαστικών διαδικασιών. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν εξουσιοδοτημένες διαδικασίες οραματισμού της κοινότητας που δημιουργούν πολιτικές εντολές, διαδικασία διαπραγμάτευσης με κανόνες και διαδικασίες επίλυσης περιβαλλοντικών διαφορών.

Το πλεονέκτημα της προσέγγισης είναι ότι αναγνωρίζει ότι η εξουσία μοιράζεται σε πολλές δημόσιες καταστάσεις και ότι απαιτείται συνεργασία και διαπραγματεύσεις για

την επίτευξη συμφωνιών. Η βασική αδυναμία είναι ότι αν και η διαδικασία μπορεί να διευκολύνει συμφωνίες, μπορεί να προκύψουν και συχνά προκύπτουν ερωτήματα σχετικά με την τεχνική ποιότητα, τη νομιμότητα της διαδικασίας και τη δημοκρατική ευθύνη των αποτελεσμάτων. Είναι ενδιαφέρον ότι οι Innes και Booher (2010) βρίσκουν ότι ενώ οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης μπορεί να φαίνονται ακατάστατες, συχνά οδηγούν σε εξαιρετικά ορθολογικές, πολιτικά αποδεκτές και εφαρμόσιμες λύσεις.

Διαχείριση στρατηγικών θεμάτων. Ένα σημαντικό μειονέκτημα του μοντέλου του Χάρβαρντ ήταν ένα χαμένο βήμα μεταξύ της ανάλυσης SWOT και της διαμόρφωσης στρατηγικής. Αυτό διορθώθηκε με την προσθήκη του βήματος εντοπισμού στρατηγικών ζητημάτων ως μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και λιγότερο ολοκληρωμένων ετήσιων επισκοπήσεων. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους δημόσιους οργανισμούς, ιδίως εκείνους με συνεχώς ή ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, δεδομένου ότι οι ατζέντες αυτών των οργανισμών αποτελούνται από θέματα που πρέπει να διαχειρίζονται στρατηγικά (Ackermann and Eden, 2011). Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει στρατηγικές διαδικασίες διαχείρισης ζητημάτων χωριστές από τις ετήσιες διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. Πολλά σημαντικά ζητήματα προκύπτουν πολύ γρήγορα για να αντιμετωπιστούν ως μέρος μιας ετήσιας ή λιγότερο συχνής διαδικασίας. Η προσέγγιση ισχύει επίσης για λειτουργίες, συνεργασίες ή κοινότητες, εφόσον κάποια ομάδα, οργανισμός ή συνασπισμός είναι σε θέση να συμμετάσχει στη διαδικασία και να διαχειριστεί το ζήτημα.

Η δύναμη της προσέγγισης είναι η ικανότητά της να αναγνωρίζει και να αναλύει γρήγορα βασικά ζητήματα. Η κύρια αδυναμία είναι ότι γενικά η προσέγγιση δεν προσφέρει συγκεκριμένες συμβουλές για το πώς ακριβώς να πλαισιώσει τα ζητήματα εκτός από το να προηγηθεί η ταυτοποίησή τους με κάποια ανάλυση κατάστασης. Οι Bryson et al., (2004) έχουν προχωρήσει περισσότερο στην αποκατάσταση αυτού του ελαττώματος στο πλαίσιο του δημόσιου στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως πλαίσιο καινοτομίας. Σε αντίθεση με μια προσέγγιση στρατηγικού συστήματος διοίκησης που μπορεί να μειώσει την καινοτομία, άλλες

προσεγγίσεις χρησιμοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως ευκαιρία καινοτομίας και παροχής δημιουργικών λύσεων για τις επερχόμενες προκλήσεις. Αυτές οι προσεγγίσεις βασίζονται σε πολλά από τα ίδια συστατικά που συζητήθηκαν παραπάνω, αλλά διαφέρουν στο ότι δίνουν έμφαση στην προώθηση της καινοτομίας και στη δημιουργία μιας πιο επιχειρηματικής κουλτούρας στον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί σε ορισμένους δημόσιους οργανισμούς, ιδιαίτερα σε αυτούς με λιγότερους πόρους για να δοκιμάσουν προσεγγίσεις ή περιθώρια για να κάνουν δυνητικά δαπανηρά λάθη. Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά λειτουργούν σε πολύ ορατά και υπεύθυνα πλαίσια κάνοντας τυχόν λάθη ή ευκαιρίες μάθησης πιο ορατά και προβληματικά (Latour, 2005).

Ενώ υπάρχει ένα αυξανόμενο σώμα επιστημονικής εργασίας για την καινοτομία σε δημόσιους οργανισμούς, υπάρχει λίγη έρευνα σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και καινοτομίας. Εξαίρεση αποτελούν οι Andrews et al. (2012:155), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι «οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση σε μια στρατηγική καινοτομίας λαμβάνουν ακόμη μεγαλύτερη απόδοση όταν ταιριάζουν με αυτήν τη στρατηγική σε μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και διαπραγμάτευση με ισχυρά ενδιαφερόμενα μέρη» (δηλ. λογικός επαυξητισμός). Μια άλλη εξαίρεση είναι ο Borins (2014: 73–93), ο οποίος σε μια μεγάλης κλίμακας μελέτη επιτυχημένων καινοτομιών του δημόσιου τομέα, βρήκε ισχυρή εξάρτηση από τον στρατηγικό σχεδιασμό (αυτό που αποκαλεί «ολοκληρωμένο σχεδιασμό») από τους καινοτόμους. Η σχέση εξαρτάται, ωστόσο, από το ποιοι ήταν οι καινοτόμοι και αν εμπλέκεται η νέα τεχνολογία. Εάν οι καινοτόμοι ήταν διευθυντές, ο σχεδιασμός ήταν ευνοϊκός.

2.6. Προσεγγίσεις περιεχομένου

Οι προσεγγίσεις της διαδικασίας βοηθούν τους σχεδιαστές με τρόπους να κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά προσφέρουν λίγες συμβουλές για το τι πρέπει να είναι στις

στρατηγικές και τα σχέδια. Οι προσεγγίσεις στρατηγικού περιεχομένου βοηθούν παρέχοντας έναν τρόπο προσδιορισμού του περιεχομένου στρατηγικών που ταιριάζουν καλύτερα στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Θεωρούμε δύο: προσεγγίσεις χαρτοφυλακίου και ανταγωνιστική ανάλυση.

Προσεγγίσεις χαρτοφυλακίου. Αυτές οι προσεγγίσεις αντιλαμβάνονται τον στρατηγικό σχεδιασμό ως τρόπο βοήθειας στη διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου οντοτήτων (π.χ. τμήματα, προγράμματα, έργα, κονδύλια προϋπολογισμού) με στρατηγικό τρόπο. Το χαρτοφυλάκιο ενοποιεί τις οντότητες έναντι διαστάσεων που θεωρούνται στρατηγικά σημαντικές (π.χ., την επιθυμία να κάνει κανείς κάτι ενάντια στην ικανότητα να το κάνουμε) Ο πίνακας που προκύπτει βοηθά στην αποσαφήνιση των αποφάσεων σχετικά με το τι πρέπει να κάνετε. Το πλεονέκτημα της προσέγγισης είναι ότι βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τις διάφορες οντότητες για τις οποίες είναι ή μπορεί να είναι υπεύθυνες. Οι αδυναμίες της προσέγγισης περιλαμβάνουν τη δυσκολία λήψης αποφάσεων σχετικά με τις διαστάσεις, την τοποθέτηση οντοτήτων έναντι διαστάσεων, την κατανόηση του τρόπου προσαρμογής της προσέγγισης σε μια ευρύτερη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείριση της πολιτικής των νικητών και των ηττημένων (Borins, 2014).

Ανταγωνιστική ανάλυση. Μια άλλη προσέγγιση χρησιμοποιεί την ανταγωνιστική ανάλυση για να προσδιορίσει μερικά από αυτά που πρέπει να βρίσκονται σε ένα στρατηγικό σχέδιο. Η γλώσσα μπορεί να είναι δύσκολη για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, δεδομένου ότι μπορεί να μην θεωρούν τον εαυτό τους ανταγωνιστικό για τους πελάτες. Ωστόσο, πολλοί δημόσιοι ή οιοιδήποτε δημόσιοι οργανισμοί είναι σαφώς σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, πολλές υπηρεσίες στις περισσότερες χώρες πρέπει να ανταγωνίζονται τουλάχιστον με κάποιους τρόπους με επιχειρήσεις για πελάτες. Ο Vining (2011) προσάρμοσε το μοντέλο πέντε δυνάμεων του ιδιωτικού τομέα του Porter (1998) για τον δημόσιο τομέα προσθέτοντας πολιτικά και οικονομικά ζητήματα που είναι πιο κατάλληλα για οποιαδήποτε οργάνωση του δημόσιου τομέα. Ο Vining υποθέτει ότι η οργανωτική αυτονομία, η οποία είναι απαραίτητη για να έχει κάποιο έλεγχο στη στρατηγική, εξαρτάται από ένα τροποποιημένο σύνολο πέντε

δυνάμεων του Porter. Οι προσαρμογές του Vining περιλαμβάνουν: τη δύναμη των χορηγών διαφημίσεων / πελατών, τη δύναμη των προμηθευτών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων, την πολιτική επιρροή και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των πρακτορείων. Η αυτονομία υποτίθεται ότι επηρεάζει την οργανωτική απόδοση αλλά μπορεί επίσης να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσδιορίσουν ποιες στρατηγικές ταιριάζουν καλύτερα στις εσωτερικές και εξωτερικές τους συνθήκες. Από όσα γνωρίζουμε, η χρησιμότητα του μοντέλου δεν έχει δοκιμαστεί.

Συνοπτικά, υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό. Με άλλα λόγια, δεν είναι ένα μόνο πράγμα αλλά μάλλον ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών, εργαλείων και πρακτικών. Αυτά πρέπει να εφαρμοστούν ενδεχομένως σε συγκεκριμένες ρυθμίσεις, προκειμένου να παράγουν χρήσιμα αποτελέσματα. Πράγματι, οι υβριδικές εφαρμογές που συνδυάζουν προσεγγίσεις βρίσκονται συχνά ή και τυπικά (Bryson, 2011).

2.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού

Η έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν σημαντικά εμπόδια πριν και κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού που μπορεί ενδεχομένως να ξεπεράσουν τα οφέλη. Πρώτον, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να χτίσουν την απαραίτητη ικανότητα να κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό. Οι δεξιότητες και οι πόροι για να γίνει στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα πρέπει να ταιριάζουν με την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και των πρακτικών που εμπλέκονται. Οι απαραίτητοι πόροι περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, οικονομική ικανότητα, γνώσεις σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ικανότητα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και να κρίνουν μεταξύ πιθανών λύσεων (Bryson, 2011).

Επιπλέον, απαιτείται ηγεσία διαφορετικών ειδών για να συμμετάσχει σε αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. Οι χορηγοί της διαδικασίας έχουν την εξουσία, την εξουσία και τους πόρους για να ξεκινήσουν και να διατηρήσουν τη διαδικασία. Οι πρωταθλητές διαδικασιών χρειάζονται για να βοηθήσουν στη διαχείριση της καθημερινής διαδικασίας (Bryson, 2011). Οι πρακτικές μετασχηματισμού από χορηγούς και πρωταθλητές, καθώς και από τις ομάδες που συμμετέχουν φαίνεται να βοηθούν στην ενεργοποίηση των συμμετεχόντων, στην ενίσχυση των κινήτρων της δημόσιας υπηρεσίας, στην αύξηση του σθένους και στην ενθάρρυνση της χρήσης πληροφοριών απόδοσης, τα οποία είναι σημαντικά για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η ευρεία συμμετοχή γενικά μπορεί επίσης να βελτιώσει τη διαδικασία, καθώς και το σχέδιο που προκύπτει δίνοντας σε διάφορους ενδιαφερόμενους την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης. Γνωρίζουμε ότι διαφορετικές προοπτικές μπορούν να εμπλουτίσουν οποιεσδήποτε αναλύσεις και την τελική εφαρμογή του σχεδίου (Bryson, 2011). Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι οι πολίτες μπορούν να βοηθήσουν καθόλη τη διαδικασία εκπαιδεύοντας το κυβερνητικό προσωπικό για θέματα και με τη λήψη αποφάσεων για λύσεις (Vining, 2011). Η συμπερίληψη των πολιτών έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα της μείωσης του κυνισμού των πολιτών σχετικά με την κυβέρνηση. Ομοίως, οι εργαζόμενοι από όλα τα επίπεδα του οργανισμού μπορεί να χρειαστεί να συμπεριληφθούν στον στρατηγικό σχεδιασμό για τη συμβολή και τη γνώση τους σχετικά με τους αντίστοιχους τομείς του οργανισμού. Τούτου λεχθέντος, υπάρχει μεγάλη διακύμανση στον τρόπο με τον οποίο συμπεριλαμβάνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και τουλάχιστον δύο μελέτες δείχνουν ότι η συμμετοχή βασικών ενδιαφερομένων (εσωτερικών και εξωτερικών) συχνά παραμένει ρηχή και ελίτ (Roberts, 2000, Radin, 2006). Επιπλέον, η ένταξη και η ευρεία συμμετοχή των ενδιαφερομένων μπορεί να μην έχουν πάντα νόημα.

Τέλος, η ενσωμάτωση με άλλες στρατηγικές διοίκησης μπορεί να βελτιώσει τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο Poister (2010) γράφει ότι η στενότερη ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της απόδοσης θα βελτιώσει πιθανώς την απόδοση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό. Για παράδειγμα, οι Kissler et al.

(1998) διαπίστωσαν ότι αυτός ο σύνδεσμος βελτίωσε το στρατηγικό σχέδιο για την πολιτεία του Οχάιο των ΗΠΑ, επειδή οι σχεδιαστές είχαν καλύτερη ιδέα για το πού βρισκόταν το κράτος όσον αφορά την κοινωνική και οικονομική απόδοση. Η εφαρμογή του σχεδίου βελτιώθηκε επίσης επειδή η πρόοδος του σχεδίου συνδέθηκε με μετρήσιμα αποτελέσματα καθιστώντας ευκολότερη την παρακολούθηση της προόδου. Ωστόσο, η απόδοση δεν είναι ο μόνος τομέας ολοκλήρωσης. Είναι επίσης γνωστό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να ενσωματωθεί στον προϋπολογισμό, στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και στη διαχείριση τεχνολογίας πληροφοριών, αν και ακριβώς πώς είναι ασαφές. Μια έρευνα σχετικά με τις πρακτικές τοπικής αυτοδιοίκησης στις Ηνωμένες Πολιτείες διαπίστωσε ότι πολλές κυβερνήσεις κάνουν κάποια ενοποίηση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και άλλων πρακτικών διαχείρισης πόρων, αλλά δεν είναι πολύ εξελιγμένες ως προς το πώς το κάνουν (Poister and Streib, 2005). Τούτου λεχθέντος, υπάρχουν ενδείξεις ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει στην ενημέρωση της κατανομής του προϋπολογισμού και του ανθρώπινου κεφαλαίου.

2.8. Συμπεράσματα

Για να λειτουργήσει σωστά ο δημόσιος τομέας θα πρέπει οι δήμοι και οι δημόσιοι οργανισμοί να διαμορφώνουν συγκεκριμένη στρατηγική μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού. Θα πρέπει ωστόσο, να ακολουθηθεί συγκεκριμένη διαδικασία και να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού και να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΔΗΜΟΣ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια παρουσίαση του Δήμου Σαρωνικού, των υπηρεσιών που προσφέρει, των δραστηριοτήτων του, της οργάνωσής του και των αξιοθεάτων και του τι προσφέρει.

3.2. Παρουσίαση του δήμου Σαρωνικού

Ο δήμος Σαρωνικού δημιουργήθηκε το 2010 αφού συνενώθηκαν οι πρώην δήμοι Καλυβίων, Αναβύσσου και Θορικού και οι κοινότητες Παλαιάς Φώκαιας και Σαρωνίδας. Εδρεύει στα Καλύβια. Ο δήμος έχει έκταση 139.420 τ.χλμ. και συνολικά 29.000 κατοίκους. Εκτός από τους μόνιμους κατοίκους υπάρχουν περίπου 20.000 επιπρόσθετοι

κάτοικοι σε παραθεριστικές κατοικίες και περίπου 10.000 κάτοικοι το χειμώνα. Στο δήμο υπάρχουν 30 πιο μικροί οικισμοί οι περισσότεροι από τους οποίους βρίσκονται στην παραλιακή ζώνη που έχει μήκος 23 χλμ. και οι πιο μεγάλοι από αυτούς είναι το Λαγονήσι και το Θυμάρι. Ο δήμος είναι από τους πιο κομβικούς στο δήμο Αττικής και βρίσκεται κοντά στο αεροδρόμιο.

3.3.Αξιοθέατα του δήμου Σαρωνικού

Στην περιοχή έχουν βρεθεί αρχαιολογικά ευρήματα και η περιοχή της Λαυρεωτικής και των μεσογείων κατοικούνταν από το 6000- 2800 π.Χ. Στην περιοχή έχουν βρεθεί κούροι που είναι από τα πιο ωραία γλυπτά και τρεις από αυτούς βρίσκονται στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο Αθηνών και δύο στη Νέα Υόρκη και το Μόναχο.

Επίσης, υπάρχουν ιεροί ναοί, όπως ο Άγ. Γεώργιος στον Κουβαρά, ο Άγιος Παντελεήμονας στην Ανάβυσσο, ο Άγιος Νικόλαος στο Λαγονήσι, η Αγία Τριάδα στα Καλύβια κ.ά.

3.4. Η οικονομία του δήμου Σαρωνικού

Ο πληθυσμός του δήμου ασχολείται στο βιοτεχνικό κλάδο (οινοποιία, επιχειρήσεις παραγωγής μαρμάρων, ξενοδοχεία, εστίαση, ελαιοκομία κλπ.), εμπορικές δραστηριότητες, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κ.ά. και το γεωργικό τομέα. Ακόμη προσφέρεται ένα τουριστικό προϊόν που περιλαμβάνει τον ήλιο, τη θάλασσα, την

εναλλακτική ορεινή δράση, τη γαστρονομία, τον πολιτισμό (<https://www.saronikos.gr/%ce%b7%ce%bf%ce%b9%ce%ba%ce%bf%ce%bd%ce%bf%ce%bc%ce%b9%ce%b1-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>).

3.5. Συμπεράσματα

Ο δήμος Σαρωνικού έχει ανεπτυγμένη οικονομία με διάφορες επιχειρήσεις, έχει πολλά αξιοθέατα, ωραίες παραλίες, τουριστικά μέρη για να επισκεφθεί κανείς, εκκλησίες, πλούσια ιστορία και θέρετρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ ΣΑΡΩΝΙΚΟΥ

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο ο δήμος Σαρωνικού σχεδιάζει της στρατηγική του για διάφορα θέματα και έργα και τα βήματα που ακολουθεί.

4.2.Ολοκληρωμένη προσέγγιση

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική δημοτικής ανάπτυξης συγκεντρώνει όλους τους τομείς για τους οποίους ο δήμος Σαρωνικού έχει εντολή, και όλους τους αντίστοιχους φορείς και ενδιαφερόμενους φορείς, με συντονισμένο τρόπο. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική συνδυάζει τομεακά ζητήματα με δομημένο τρόπο. Παραδοσιακά, οι δημοτικές υπηρεσίες, για παράδειγμα για το περιβάλλον, τις υποδομές, την οικονομία, τις κοινωνικές υποθέσεις, κ.λπ., τείνουν να λειτουργούν παράλληλα μεταξύ τους παρά να

συνεργάζονται. Η αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων που αντιμετωπίζει ο δήμος Σαρωνικού ή σε μια ενιαία γενική στρατηγική ανοίγει ευκαιρίες για τη δημιουργία συνεργιών, προστιθέμενης αξίας και καινοτομίας μέσω διατομεακής συνεργασίας. Για παράδειγμα, η αποκατάσταση μέρους του δήμου ως προστατευόμενης από τη φύση περιοχής όχι μόνο βελτιώνει το περιβάλλον, αλλά μπορεί να έχει ψυχαγωγική αξία και να ανοίξει τουριστικές δυνατότητες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για προγράμματα εκπαίδευσης για νέους.

Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός είναι επιπλέον μια διαδικασία που ακολουθεί ένα δομημένο σύστημα τόσο για την επεξεργασία όσο και για την υλοποίηση της στρατηγικής. Ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνει πρότυπα για τη συμμετοχή του κοινού και σαφείς ρόλους και μηχανισμούς διαχείρισης και παρακολούθησης της στρατηγικής. Με τη συμβατική προσέγγιση, η δημοτική στρατηγική είναι πιθανό να παραμείνει μια συλλογή επιθυμιών που μπορεί να μην υποστηρίζεται από το ευρύτερο κοινό και που έχουν μικρό θετικό αντίκτυπο σχετικά με την ανάπτυξη του δήμου. Εάν ακολουθηθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση συστηματικά, υπάρχει μια καλή πιθανότητα η στρατηγική να αποφέρει πραγματικά αποτελέσματα που υποστηρίζονται πλήρως από δημοτικούς φορείς. Επιπλέον, το ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης θα ανιχνεύει όποτε τα πράγματα δεν πηγαίνουν σωστά και μπορεί να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές για βελτίωση στο μέλλον.

4.3. Καλύτερη συνεργασία σημαίνει καλύτερη ανάπτυξη

Όσο καλύτερη είναι η συνεργασία, τόσο καλύτερη είναι η στρατηγική. Ωστόσο, η επιτυχημένη συνεργασία δεν είναι εύκολη και απαιτεί ένα κατάλληλο πλαίσιο σκέψης. Η βασική προϋπόθεση πίσω από μια διαδικασία της στρατηγικής στο δήμο Σαρωνικού βάσει εταιρικής σχέσης είναι ότι οι παραδοσιακοί μηχανισμοί λήψης αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω και χωρίς τη συμμετοχή των σχετικών ενδιαφερομένων είναι ανεπαρκείς ενόψει των σύνθετων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η τοπική διοίκηση.

Είναι πλέον ευρέως αναγνωρισμένο ότι η συμμετοχή των ενδιαφερομένων είναι βασικό συστατικό για την επιτυχή τοπική ανάπτυξη του δήμου Σαρωνικού, γι' αυτό και κατά το στρατηγικό σχεδιασμού του δήμου προωθείται η συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Τα οφέλη από τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων περιλαμβάνουν:

- Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην ανάπτυξη στρατηγικής μέσω της παροχής πληροφοριών, και γνώσεων.
- Καλύτερη παράδοση στρατηγικής με πιο διαφανή παρακολούθηση.
- Πιο αποτελεσματική επιλογή έργου.
- Μεγαλύτερη νομιμότητα και διαφάνεια στις αποφάσεις και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Μεγαλύτερη δέσμευση και ιδιοκτησία στρατηγικών αποτελεσμάτων.
- Ευκαιρίες για ενίσχυση της καινοτομίας και της μάθησης πέρα από τα οργανωτικά όρια.
- Ανάπτυξη θεσμικής ικανότητας σε τομεακό και εδαφικό επίπεδο.

Το κοινωνικό κεφάλαιο θεωρείται βασικός παράγοντας για την οικοδόμηση βιώσιμης δημοτικής ανάπτυξης στο δήμο Σαρωνικού. Η συνεργασία δημιουργεί τους κανόνες, τα δίκτυα, τις δεξιότητες και την κουλτούρα ανάπτυξης που επιτρέπουν την άνθηση του κοινωνικού κεφαλαίου. Το κοινωνικό κεφάλαιο, όπως και η φυσική υποδομή, χρειάζεται αποτελεί μέρος της ευθύνης του υπεύθυνου χάραξης πολιτικής και διοίκησης του δήμου. Ωστόσο, η συμμετοχή του κοινού θεωρείται συχνά ως απαραίτητο πρόσθετο από τους φορείς λήψης αποφάσεων του δήμου, γνωρίζοντας ότι μόνο μια διαδικασία δημοτικής στρατηγικής που βασίζεται σε μια κουλτούρα εταιρικής σχέσης μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη αειφόρο ανάπτυξη. Αυτό υποστηρίζει την τοποθέτηση της εταιρικής σχέσης στο κέντρο καθόλη τη διάρκεια του δημοτικού στρατηγικού κύκλου.

Η συνεργασία ενός δήμου σε μια σύγχρονη δικτυωμένη κοινωνία έχει πολλές διαστάσεις. Ο δήμος με ισχυρότερα δίκτυα και συμμαχίες, τόσο εντός όσο και εκτός του δήμου, είναι πιθανό να είναι πιο επιτυχημένος μακροπρόθεσμα. Όσοι ασκούν τη

στρατηγική στο δήμο Σαρωνικού πρέπει επομένως να σκεφτούν τουλάχιστον επτά διαστάσεις συνεργασίας.

Ο δήμος Σαρωνικού αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα όπως ότι δεν υπάρχει δυνατότητα για ισορροπημένη περιφερειακή ανάπτυξη, ανεπαρκής αριθμός ειδικευμένων ατόμων να χρησιμοποιήσουν κονδύλια από την ΕΕ και άλλους δωρητές και την αδυναμία δημιουργίας των δικών του πόρων για την τόνωση της ανάπτυξης.

4.4. Στάδια στο σχεδιασμό της στρατηγικής από το δήμο Σαρωνικού

Στον στρατηγικό σχεδιασμό, η διαδικασία είναι συχνά πιο σημαντική από το τελικό προϊόν. Για τους σκοπούς αυτού του πακέτου εργαλείων, χωρίζεται τη διαδικασία στρατηγικής σε τέσσερα ευρεία στάδια: Οργάνωση, διεξαγωγή ανάλυσης κατάστασης, διαμόρφωση στρατηγικής και υλοποίηση στρατηγικής.

Για κάθε στάδιο, περιγράφονται ορισμένα βήματα. Ο παρακάτω πίνακας παρέχει μια επισκόπηση των σταδίων, των βημάτων του και του εκτιμώμενου χρόνου:

Στάδιο	Βήματα	Εκτιμώμενος χρόνος
Προετοιμασία του δήμου	• Εξασφάλιση πολιτικής δέσμευσης και ηγεσίας • Ορισμός συντονιστή στρατηγικής • Εξέταση του ενδεχομένου να λάβει τεχνική βοήθεια • Συμμετοχή στη συνεργασία • Ρύθμιση της οργανωτικής δομής • Συμφωνούνται οι επιχειρησιακοί κανόνες και το πρόγραμμα εργασίας • Ξεκινά με μια διαφημιστική καμπάνια	1-3 μήνες
Ανάλυση της κατάστασης	• Αξιολογείται το στρατηγικό πλαίσιο • Προετοιμάζεται το δημοτικό προφίλ	3-6 μήνες

	•Διεξαγωγή δημοτικής ικανότητας και αξιολόγησης πόρων •Προετοιμασία μιας ανάλυσης SWOT •Απόκτηση ευρείας συναίνεσης •Συνεχίζει να βελτιώνει τη βάση γνώσεων του ο δήμος	
Διαμόρφωση στρατηγικής	•Δημιουργία ενός δημοτικού οράματος •Ανάπτυξη των στόχων και των προτεραιοτήτων •Δημιουργία ενός προϋπολογισμού •Ανάπτυξη δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσης •Περιγραφεί του μηχανισμού παράδοσης •Κατάρτιση της στρατηγικής •Απόκτηση πολιτικής έγκρισης	5-10 μήνες
Εφαρμογή της στρατηγικής	•Προσδιορισμός και επιλογή των έργων προτεραιότητας •Εστίαση και αλληλουχία •Χρηματοδότηση και παράδοση έργου •Παρακολούθηση της προόδου •Προληπτική διαχείριση εφαρμογής •Επανεξέταση στρατηγικής	Συνεχώς μετά τους 12-18 μήνες

Στάδιο 1: Προετοιμασία του δήμου Σαρωνικού

Η προετοιμασία μιας στρατηγικής είναι πάντα ομαδική προσπάθεια. Όσο καλύτερα συνεργάζεται η ομάδα, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η στρατηγική. Στη συνέχεια, περιγράφονται οι κύριους παράγοντες οι ρόλοι και οι ευθύνες τους.

Βήμα 1 | Εξασφάλιση πολιτικής δέσμευσης και ηγεσίας

Η επιτυχής δημιουργία και εφαρμογή των δημοτικών στρατηγικών συνεπάγεται με πολλές προϋποθέσεις:

- Τυπική συμμετοχή και δέσμευση των δημοτικών ηγετών στη διαδικασία.
- Πραγματική κατανομή δημοτικών πόρων, τόσο νομισματικών όσο και ανθρώπινων.
- Αφιέρωση στην εφαρμογή στρατηγικής από τους δημοτικούς ηγέτες και τη διοίκηση.

Η πολιτική δέσμευση και ηγεσία είναι απαραίτητες για τον επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό στο δήμο Σαρωνικού. Στην ιδανική περίπτωση, όλοι οι πολιτικοί φορείς του δήμου θα πρέπει να υποστηρίζουν καταρχάς την επεξεργασία της στρατηγικής. Επιπλέον, όσο περισσότερη συναίνεση μπορεί να βρεθεί από όλα τα μέρη και τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο πιο επιτυχημένη είναι η στρατηγική. Προκειμένου να διασφαλιστεί η πολιτική δέσμευση, προτείνονται τα εξής:

Ενημέρωση του δημάρχου

Ο δήμαρχος ξεκινά τη διαδικασία, διορίζει τον συντονιστή, την ομάδα δημοτικής ανάπτυξης και πιθανώς μια στρατηγική διευθύνουσα επιτροπή, επικοινωνεί τη διαδικασία και υποβάλλει εκθέσεις στο δημοτικό συμβούλιο, πρέπει να παρέχει την πλήρη πολιτική υποστήριξη στη διαδικασία. Ο δήμαρχος:

- Δίνει αξιοπιστία και υπογραμμίζει το άνοιγμα της διαδικασίας.
- Διασφαλίζει τη δέσμευση της δημοτικής διοίκησης στη διαδικασία.
- Παρέχει διασφάλιση της σύνδεσης και της συμμετοχής των πολιτικών εκπροσώπων στη διαδικασία.
- Δίνει ενθάρρυνση και αναγνώριση σε όλους τους συμμετέχοντες που, μαζί με τους δημοτικούς υπαλλήλους, θα εργαστούν για την ανάπτυξη στρατηγικής.

Ο δήμαρχος θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένος για τη διαδικασία, έτσι ώστε να κατανοεί την αρχή της εταιρικής σχέσης ότι αυτός / η παίζει ρόλο στη διαμεσολάβηση της πολιτικής συναίνεσης.

Ενημέρωση του δημοτικού συμβουλίου

Το δημοτικό συμβούλιο του δήμου Σαρωνικού νομιμοποιεί την έναρξη της διαδικασίας, σχολιάζει το σχέδιο στρατηγικής και εγκρίνει το τελικό έγγραφο. Το συμβούλιο ή τα μέλη της δευτερεύουσας επιτροπής του καλούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία στρατηγικής και θα δώσουν στη στρατηγική δημοκρατική νομιμότητα μέσω δημοτικού ψηφίσματος ή διατάγματος να διατάξει την έναρξη της διαδικασίας και να διασφαλίσουν την πλήρη υποστήριξή της.

Είναι καλή πρακτική να συμμετέχει και να ενημερώνει τακτικά το συμβούλιο σχετικά με την πρόοδο της στρατηγικής και να βεβαιωθεί ότι η στρατηγική υποστηρίζεται πλήρως. Δεν πρέπει να έρθει σε μια κατάσταση στην οποία εργάζεται για τη στρατηγική για ένα χρόνο και στη συνέχεια να απορριφθεί από το δημοτικό συμβούλιο, επειδή δεν είναι εξοικειωμένο με αυτήν και δεν συμφωνεί με το περιεχόμενό της.

Κυριότητα της διαδικασίας

Η διαδικασία στρατηγικής δημοτικής ανάπτυξης συνεπάγεται με ενεργό συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερομένων. Ωστόσο, η διοίκηση του δήμου διοίκηση διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ηγεσία του δημοτικού σχεδιασμού, εξ ονόματος της διοίκησης. Ο δήμος Σαρωνικού και ο πληθυσμός του είναι οι τελικοί δικαιούχοι των επενδύσεων που θα προκύψουν από τις δημοτικές στρατηγικές. Επομένως, το προσωπικό του δήμου πρέπει να είναι η ραχοκοκαλιά της όλης διαδικασίας.

Βήμα 2 | Ορισμός του συντονιστή της στρατηγικής

Ο συντονιστής στρατηγικής έχει κεντρικό ρόλο καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας. καθοδηγεί τη διαδικασία, αναφέρεται στον δήμαρχο και συντονίζει την εργασία και τις δραστηριότητες των ομάδων εργασίας. Ο συντονιστής στρατηγικής ορίζεται από το

δήμαρχο και εγκρίνεται από το δημοτικό συμβούλιο. Ο συντονιστής ενδέχεται στη συνέχεια να είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση μιας ομάδας που είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της στρατηγικής δημοτικής ανάπτυξης.

Ο συντονιστής πρέπει να είναι ένα έμπειρο και καλά σεβαστό ανώτερο μέλος της διοίκησης με υψηλό βαθμό εξουσίας. Ωστόσο, πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αφιερώσει πολύ χρόνο στη διαδικασία. Εάν είναι δυνατόν, ο συντονιστής θα πρέπει να υποστηρίζεται από μια γραμματεία για τη διοργάνωση συναντήσεων κ.λπ.

Βήμα 3 | Εξέταση του ενδεχομένου να ληφθεί τεχνική βοήθεια

Αν και δεν είναι απολύτως απαραίτητο, θα ήταν σκόπιμο να συμπεριληφθεί υποστήριξη τεχνικής βοήθειας καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Η συμμετοχή τεχνικής βοήθειας έχει πολλά πλεονεκτήματα. Πρώτα απ' όλα, ένας εξωτερικός πράκτορας βρίσκει συχνά ευκολότερο να ενεργεί ως έντιμος «μεσίτης». Δεύτερον, οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες ενδέχεται να παρέχουν εμπειρία και εμπειρογνωμοσύνη που λείπει από τον δήμο Σαρωνικού και να αναπτύξουν ικανότητα στη διαδικασία. Τέλος, διευκολύνουν το φόρτο εργασίας της προετοιμασίας της στρατηγικής.

Ωστόσο, η διοίκηση πρέπει πάντα να διατηρεί την κυριότητα της διαδικασίας και να μην αναθέτει την ευθύνη για τη στρατηγική στην εξωτερική τεχνική βοήθεια. Η τεχνική βοήθεια μπορεί να βοηθήσει με ορισμένα ή όλα τα ακόλουθα:

- Ρύθμιση της οργανωτικής δομής και της εταιρικής σχέσης.
- Προσδιορισμός του κατάλληλου συνδυασμού ατόμων που θα διοριστούν σε διαφορετικά όργανα, με βάση τις ανάγκες του δήμου, τα ταλέντα τους και τις ομάδες που εκπροσωπούν.
- Πραγματοποίηση μιας εισαγωγικής συνεδρίασης στην αρχή της διαδικασίας.
- Ανάπτυξη της βάσης δεδομένων πληροφοριών για την ανάλυση της κατάστασης.
- Καθοδήγηση των τοπικών συντονιστών στη διαδικασία.

- Παροχή ενός μεθοδολογικού πλαισίου από την αρχή έως το τέλος.

Σύνταξη της τελικής έκδοσης της στρατηγικής.

- Προσδιορισμός ευκαιριών για θετική έκθεση στα μέσα ενημέρωσης, βοήθεια για προγραμματισμό δημόσιων συναντήσεων και ενθάρρυνση της μέγιστης συμμετοχής και της ευαισθητοποίησης της κοινότητας σχετικά με το τι είναι η διαδικασία σχεδιασμού.

- Εφαρμογή στρατηγικής.

Ο δήμος Σαρωνικού ρωτά δωρητές, την ένωση των δήμων, έναν οργανισμό ανάπτυξης ή την κυβέρνησή, εάν γνωρίζουν προγράμματα που παρέχουν εμπειρογνώμονες δημοτικής ανάπτυξης που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην προετοιμασία ή την εφαρμογή της στρατηγικής. Ένας εμπειρογνώμονας πρέπει να βοηθήσει μόνο, ενώ ο δήμος είναι επικεφαλής.

Βήμα 4 | Εμπλοκή της συνεργασίας

Η αποτελεσματική συμμετοχή του κοινού επιτυγχάνεται με αμφίδρομη επικοινωνία. Εάν τα μέλη του κοινού έχουν την ευκαιρία να επηρεάσουν το περιεχόμενο μιας απόφασης, πρέπει να είναι σε θέση να συμμετέχουν στη διαδικασία και να ανταποκρίνονται στις προτεινόμενες ενέργειες. Η εταιρική σχέση μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις. Προτείνονται στο δήμο Σαρωνικού να ακολουθήσει τρία επίπεδα συνεργασίας:

- Επιχειρησιακή εταιρική σχέση - εμπλεκόμενοι φορείς εκτός του δήμου, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στην προετοιμασία της στρατηγικής.
- Διαβούλευση και παρακολούθηση ενδιαφερομένων - οι σχετικοί ενδιαφερόμενοι παρέχουν πληροφορίες και συμβουλευονται κατά τη διαδικασία.
- Δίκτυα - η στρατηγική συμμετέχει ενεργά με σχετικούς πιθανούς εταίρους εκτός του δήμου (δικτύωση με άλλους δήμους, συνεργασία με υπουργεία, δωρητές και διεθνείς εταίρους κ.λπ.).

Η εταιρική σχέση περιλαμβάνει εκπροσώπους από όλους τους πολιτικούς προσανατολισμούς προκειμένου να παρέχει υποστήριξη από μια ευρεία κοινότητα και να διασφαλίζει τη συνολική συναίνεση. Παρέχει συμβουλές και εκθέσεις στη συνέλευση.

Εκτέλεση μιας ανάλυσης ενδιαφερομένων

Η εταιρική σχέση διαμορφώνεται βάσει ανάλυσης ενδιαφερομένων. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της εταιρικής σχέσης θα πρέπει να επιλέγονται με διαφανή τρόπο ανάλογα με την πιθανή συμβολή τους στη διαδικασία και όχι σύμφωνα με πολιτικά ζητήματα. Οι τύποι εκπροσώπων, οι οποίοι ενδέχεται να συμπεριληφθούν στη διαδικασία αναπτυξιακής εταιρικής σχέσης, είναι:

- Εκλεγμένοι και ανώτεροι διορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι.
- Διευθυντές μεγάλων βιομηχανιών και επιχειρήσεων.
- Επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και διευθυντές.
- Διευθυντές τράπεζας.
- Διευθυντές δημόσιων υπηρεσιών κοινής ωφέλειας.
- Διευθυντής του τοπικού εμπορικού επιμελητηρίου και άλλων επιχειρηματικών ενώσεων.
- Εκπρόσωποι τοπικών σχολείων και πανεπιστημίων.
- Εκπρόσωποι των ιδρυμάτων κοινωνικής μέριμνας.
- Εφημερίδες και άλλοι εκπρόσωποι των μέσων ενημέρωσης.
- Τοπικοί εκπρόσωποι γραφείων κεντρικής / περιφερειακής κυβέρνησης.
- Εκπρόσωποι πρωτοβουλιών ΜΚΟ και πολιτών.
- Εκπρόσωποι της τοπικής εκκλησίας.
- Ομάδες νεολαίας.

Διευκρίνιση των προσδοκιών

Ο δήμαρχος και μέλη του δημοτικού συμβουλίου μιλούν με όλους τους πιθανούς ενδιαφερόμενους προκειμένου να προσδιορίσουν τις συγκεκριμένες γνώσεις,

ενδιαφέροντα και ανάγκες τους. Για πιθανούς υποψήφιους να συμμετάσχουν στις στρατηγικές ομάδες εργασίας, ενημερώνονται ότι πρέπει να συμμετάσχουν ενεργά και να δεσμεύσουν πολύ χρόνο στη διαδικασία. Προκειμένου να διατηρηθεί η εταιρική σχέση λειτουργική, σε περίπτωση μεγαλύτερου αριθμού μικρών ΜΚΟ, αυτές εκλέγουν ένα ή δύο άτομα για να εκπροσωπήσουν τα ευρεία συμφέροντά τους. Επίσης, κάθε ενδιαφερόμενος πρέπει να έχει αντικαταστάτη σε περίπτωση που δεν μπορεί να παρευρεθεί σε μια ουσιαστική συνάντηση.

Βήμα 5 | Προσδιορισμός της λειτουργικής δομής

Αυτό που θα μπορούσε να ονομαστεί ομάδα συνεργασίας είναι ο βασικός επιχειρησιακός φορέας που είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της διαδικασίας στρατηγικής δημοτικής ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες της ομάδας εταιρικής σχέσης περιλαμβάνουν: Συλλογή δεδομένων για υπάρχοντες πόρους στο δήμο, αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης, ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία οραματισμού, προσδιορισμός προτεραιοτήτων, κατάρτιση της στρατηγικής και ανάπτυξη προτάσεων έργου.

Η εταιρική σχέση είναι πιθανό να χωριστεί σε μικρότερες τεχνικές ομάδες εργασίας, για παράδειγμα για να συζητηθούν θέματα υποδομής, επιχειρήσεων ή κοινωνικά, όπως απαιτείται και συμφωνήθηκε σε έναν συγκεκριμένο δήμο. Δεν υπάρχει κανένας προτιμώμενος τρόπος για τη συγκέντρωση της εταιρικής σχέσης. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί καλή πρακτική να σχηματιστούν οι ομάδες εργασίας ως συνδυασμός της διοίκησης του δήμου και εξωτερικών ενδιαφερομένων με σχετική εμπειρογνωμοσύνη.

Η ομάδα εταιρικής σχέσης είναι πιθανό να περιλαμβάνει ήδη τους πιο σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, οπότε θα υπάρξει περιορισμένη πρόσθετη δημόσια διαβούλευση. Σε μεγαλύτερους δήμους, όπου υπάρχουν περισσότερες ομάδες συμφερόντων, η εταιρική σχέση θα είναι η βασική ομάδα εργασίας με περιορισμένο αριθμό των ανθρώπων. Όμως, η πρόοδος της στρατηγικής θα πρέπει επιπλέον να συζητηθεί με ένα ευρύτερο κοινό.

Η συνεργασία θα διατηρηθεί μετά την ολοκλήρωση της στρατηγικής δημοτικής ανάπτυξης. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, θα λειτουργεί ως επιτροπή παρακολούθησης.

Βήμα 6 | Προετοιμασία και συμφωνία για τους επιχειρησιακούς κανόνες και το πρόγραμμα εργασίας

Προκειμένου να διασφαλιστεί η σαφής κατανόηση των ρόλων και των ευθυνών, συνιστάται να καθοριστούν ορισμένοι επιχειρησιακοί κανόνες για ολόκληρη τη διαδικασία. Αυτοί οι κανόνες πρέπει να εγκρίνονται από το δημοτικό συμβούλιο. Οι κανόνες θα μπορούσαν να περιέχουν τα ακόλουθα:

- Επεξήγηση του ρόλου της εταιρικής σχέσης ως συμβουλευτικού οργάνου, το οποίο υποστηρίζει το έργο της συνέλευσης και δεν αντικαθιστά επίσημα όργανα ή θέσεις.
- Διαφανής επιλογή της ομάδας συνεργασίας (βάσει ανάλυσης ενδιαφερομένων).
- Σύνθεση της ομάδας εταιρικής σχέσης.
- Τακτικές συναντήσεις (προηγούμενη γραπτή πρόσκληση, τεκμηρίωση συνεδριάσεων).
- Ίση μεταχείριση όλων των συμμετεχόντων.
- Ευθύνες των μελών της ομάδας.

Επιπλέον, προετοιμάζεται ένα σχέδιο εργασίας σε αυτό το στάδιο, το οποίο περιγράφει ποιος πρέπει να κάνει τι και πότε.

Βήμα 7 | Ξεκινά με μια διαφημιστική καμπάνια

Μόλις οργανωθεί ένα σχέδιο και είναι έτοιμο να τρέξει, ενημερώνονται οι πολίτες ότι ο δήμος Σαρωνικού ασχολείται με κάτι μεγάλο: Η προετοιμασία μιας στρατηγικής για τον προσδιορισμό του μέλλοντος του δήμου. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η

διαδικασία είναι όσο το δυνατόν πιο διαφανής, κάποιες φορές γίνεται μια διαφημιστική εκστρατεία για να δοθεί στους πολίτες η ευκαιρία να συμμετάσχουν.

Κοινές δυσκολίες και πώς αποφεύγονται

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις κοινές δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ο δήμος Σαρωνικού στο πρώτο στάδιο και παρέχει προτάσεις για τον τρόπο αποφυγής τους.

Συνήθεις δυσκολίες	Προτεινόμενοι τρόποι
Πολιτική σύλληψη - Οι δημοτικοί σύμβουλοι ενδέχεται να μην έχουν εμπειρία με τη διαφάνεια και το άνοιγμα που απαιτείται για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Συχνά δεν συνηθίζουν να συζητούν την πολιτική με άτομα εκτός της πολιτικής τους σχέσης. Η διαδικασία στρατηγικής που ξεκίνησε από ένα δημοτικό συμβούλιο σταματά μόλις αλλάξει η διοίκηση του δήμου.	Σχεδίαση της στρατηγικής για μια περίοδο που ξεπερνά πολύ κάθε εκλογικό κύκλο. Συμμετοχή στο σχεδιασμό της αντιπολίτευσης με συνεχή ενημέρωση από το δήμο. Γνωστοποίηση της στρατηγικής. Εργασία με ανοιχτό και διαφανή τρόπο, και εμπλοκή ενεργά των πολιτών. Κινητοποίηση ολόκληρου του δήμου πίσω από τη στρατηγική.
Συμμετοχή του κοινού - Οι δημόσιες διαβουλεύσεις γίνονται με άκαμπτο τρόπο χωρίς πραγματική διαβούλευση. Πολλοί ενδιαφερόμενοι δεν εκφράζουν τις σκέψεις τους σε δημόσιες ακροάσεις επειδή πιστεύουν ότι δεν μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία πολιτικής ούτως ή άλλως.	Συμμετοχή των ενδιαφερομένων από την αρχή. Δίνεται στους ανθρώπους χρόνος να γνωριστούν μεταξύ τους. Διοργάνωση μερικών άτυπων και πιο κοινωνικών συγκεντρώσεων όπου οι άνθρωποι γίνονται πιο χαλαροί. Επιτρέπεται στους ανθρώπους να εκφράζουν τις απόψεις τους εμπιστευτικά (με επιστολές) εάν το επιθυμούν.
Περιορισμένη ικανότητα των εταίρων - Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ενεργός	Ενθαρρύνονται οι πιο περιθωριοποιημένες ομάδες, σε ξεχωριστές ομάδες εστίασης,

συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών δεν ε	άν είναι απαραίτητο.
ευθύνεται για τους πολιτικούς, αλλά τα	Οργάνωση ενός πρότυπου τρόπου
ενδιαφερόμενα μέρη δεν έχουν την	επικοινωνίας.
ικανότητα να παρέχουν ικανοποιητική	Συμφωνούνται κανόνες διαδικασίας και
ανάλυση ή να κάνουν εποικοδομητικές	συμπεριφορά κατά τη διάρκεια των
προτάσεις. Ένας εποικοδομητικός διάλογος	συζητήσεων (οι συζητήσεις πρέπει να
με ΜΚΟ συχνά δεν είναι δυνατός.	διατηρούνται τεχνικές και οι προτάσεις
	πρέπει να διατυπώνονται χωρίς να
	κατηγορούνται ομάδες ή άτομα).

Στάδιο 2- Ανάλυση της κατάστασης

Η ανάλυση της κατάστασης για τη στρατηγική δημοτικής ανάπτυξης καλύπτει ουσιαστικά τέσσερις τύπους ανάλυσης που αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη της στρατηγικής, όπως περιγράφεται στον παρακάτω πίνακα:

Είδος ανάλυσης	Σκοπός
PESTEL ανάλυση	Αξιολογεί το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει τον δήμο, εξετάζοντας πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς τεχνολογικούς και νομικούς παράγοντες
Κοινωνικο-οικονομικό προφίλ	Αναλύει κοινωνικο-οικονομικά δεδομένα και πληροφορίες για το δήμο
Ικανότητα δήμου Σαρωνικού και αξιολόγηση των πόρων	Αξιολογεί την ικανότητα του δήμου να μπορεί να προγραμματίζει αποτελεσματικά και να εφαρμόζει ενέργειες ανάπτυξης και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες.
SWOT ανάλυση	Οι τρεις τύποι αναλύσεων που αναφέρονται παραπάνω αποτελούν τη βάση για την ανάλυση της δύναμης και των αδυναμιών, καθώς και για τις ευκαιρίες και τις απειλές του

δήμου. Η ανάλυση SWOT είναι μια σημαντική καθοδήγηση για το όραμα και τους στόχους της στρατηγικής στο μέλλον.

Βήμα 1 | Αξιολόγηση του στρατηγικού πλαισίου

Γενικές τάσεις

Το μέλλον του δήμου Σαρωνικού δεν εξαρτάται μόνο από την οργάνωση και τις ενέργειές του, αλλά καθορίζεται σημαντικά από εξωτερικούς παράγοντες και τάσεις. Στον στρατηγικό σχεδιασμό, εκτελείται μια λεγόμενη ανάλυση PESTEL προκειμένου να εκτιμηθεί το ευρύτερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό, τεχνολογικό και νομικό περιβάλλον πέρα από τον άμεσο έλεγχο του δήμου.

Εθνικά / περιφερειακά σχέδια και στρατηγικές

Η εθνική κυβέρνηση καθορίζει πολιτικές και στρατηγικές για ολόκληρη την εθνική επικράτεια. Βάσει αυτών, η περιφερειακή κυβέρνηση συχνά σχεδιάζει μια αναπτυξιακή στρατηγική για την περιοχή της. Σε επίπεδο δήμου, η στρατηγική δημοτικής ανάπτυξης καθορίζει στόχους και προτεραιότητες στο πλαίσιο της εντολής και της βάσης πόρων του δήμου. Πρέπει να υπάρχει πλήρης συνέπεια σε αυτήν την ιεραρχία στρατηγικών. Ο δήμος Σαρωνικού δημιουργεί μια λίστα με όλες τις σχετικές εθνικές πολιτικές και στρατηγικές που επηρεάζουν τον δήμο και αναφέρει πώς τον επηρεάζουν και πώς να αντιδράσει σε αυτό.

Υφιστάμενες τοπικές στρατηγικές

Σε τοπικό επίπεδο, η στρατηγική δημοτικής ανάπτυξης πρέπει επίσης να είναι απόλυτα συνεπής με άλλα σχέδια, όπως το σχέδιο τοπικής χωρικής ανάπτυξης, τη στρατηγική κοινωνικής προστασίας, και να μάθουμε και να αξιοποιούμε τις προηγούμενες δημοτικές στρατηγικές που ενδέχεται να υπάρχουν.

Προσοχή στις σφαίρες επιρροής

Η διαδικασία στρατηγικής επίσης να αναγνωρίζει ότι ενώ ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη βρίσκονται υπό τον έλεγχο του δήμου, άλλοι δεν είναι. Η στρατηγική πρέπει να βοηθήσει τον δήμο να αξιοποιήσει στο έπακρο τις περιοχές που μπορεί να ελέγξει. Όμως, η στρατηγική μπορεί επίσης να προσδιορίσει πώς μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικές πιέσεις για τη δημιουργία ενός ευνοϊκότερου πολιτικού περιβάλλοντος για τους δήμους.

Βήμα 2 | Συγκέντρωση πληροφοριών για το κοινωνικοοικονομικό δημοτικό προφίλ

Το κοινωνικοοικονομικό προφίλ του δήμου συνίσταται σε μια αξιολόγηση και περιγραφή, ποσοτικοποιημένη όπου προσφέρεται για ποσοτικοποίηση της τρέχουσας κατάστασης / θέσης της περιοχής, συμπεριλαμβανομένων:

- της γεωγραφίας(τοποθεσία, επιφάνεια, σύνορα, χωρική ανάλυση, τοπογραφία κ.λπ.).
- του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων.
- της δημογραφίας και των ανθρωπίνων πόρων (συμπεριλαμβανομένης της αγοράς εργασίας, της απασχόλησης, του σχηματισμού).
- της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, των πόρων και δυνατοτήτων στο δήμο.
- των τεχνολογιών επικοινωνίας και των πληροφοριών.
- της επικράτειας και της οικονομικής δραστηριότητας: Οι γεωοικονομικοί χώροι / περιοχές εντός του δήμου.
- της υποδομής των μεταφορών.
- του ενεργειακού τομέα.
- της υποδομής της κοινωνικής συνοχής: εκπαίδευση και υγεία (θέση, τάσεις και ανάγκες).

- της διοικητικής ικανότητας του δήμου Σαρωνικού να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και να παρέχει αποτελεσματικά τη στρατηγική (συμπεριλαμβανομένων των δημοσιονομικών πόρων και της διαχείρισης προϋπολογισμού)

Η ανάληψη της βασικής ανάλυσης θα συνίσταται στη συλλογή σχετικών δεδομένων (δηλ. στατιστικών, υφιστάμενων δημοσιεύσεων / τεκμηρίωσης και υφιστάμενων μελετών / εκθέσεων αξιολόγησης) και διεξαγωγή πρώτης διαβούλευσης με σχετικούς οργανισμούς, εταιρικές σχέσεις και αρχές σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, προκειμένου να ληφθούν πρόσθετα σχετικό υλικό και πληροφορίες.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στη δημοτική ανάπτυξη του δήμου Σαρωνικού αρκετές φορές είναι η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Πώς συλλέγονται δεδομένα

Αυτός ο πρώτος γύρος διαβούλευσης χρησιμοποιείται για την προώθηση και την προετοιμασία της συμμετοχής των διαφόρων φορέων στη συνολική διαδικασία διαβούλευσης (επιτροπή εταιρικής σχέσης), που θα συμμετάσχει επίσης σε μεταγενέστερο στάδιο στο πλαίσιο του καθορισμού της συνολικής αναπτυξιακής στρατηγικής και προτεραιότητες και αργότερα στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Στο πλαίσιο της συλλογής στατιστικών και άλλων δεδομένων, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον περιορισμό της ποσότητας των δεδομένων που συλλέγονται στους πόρους που είναι διαθέσιμοι στη διαδικασία και στην επάρκεια και τη συνάφεια των προς ανάλυση δεικτών. Η έρευνα βασίζεται, όπου ενδείκνυται, σε υπάρχοντα υλικά / μελέτες / εκθέσεις: Η έρευνα δεν επεκτείνεται σε τομείς, οι οποίοι φαίνονται ενδιαφέροντες, αλλά προφανώς δεν σχετίζονται με τον ορισμό του σχεδίου / προγράμματος. Ορισμένες πρωτογενείς έρευνες με τη μορφή ερευνών για επιχειρήσεις ή πολίτες ενδέχεται να απαιτηθούν για τη βελτίωση της βάσης αποδεικτικών στοιχείων, ειδικά σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν περιορισμένες στατιστικές.

Το πιο σημαντικό είναι η ανάλυση και η επίγνωση της ποιότητας, της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των στατιστικών και των δεδομένων που συλλέγονται. Οι ανεξάρτητες στατιστικές συχνά δεν είναι σχετικές, αλλά πρέπει να υπάρχει μια εμφανής τάση και τα συγκριτικά δεδομένα. Συνολικά, διασφαλίζεται ότι το ερευνητικό υλικό που χρησιμοποιείται και τα παραγόμενα ερευνητικά αποτελέσματα είναι υψηλής ποιότητας, καθώς θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη της ανάλυσης SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) και, στη συνέχεια, της αναπτυξιακής στρατηγικής και των προτεραιοτήτων.

Βήμα 3 | Διεξαγωγή δημοτικής ικανότητας και αξιολόγησης πόρων

Η αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας του δήμου είναι πολύ σημαντική. Η επιτυχής δημοτική ανάπτυξη εξαρτάται εν μέρει από την ποιότητα των δημοτικών υπηρεσιών και από τη θεσμική ικανότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής.

Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία και μέθοδοι για να ελέγχεται η ικανότητα του δήμου Σαρωνικού. Ο δήμος μπορεί να εκτιμήσει την ικανότητά του απαντώντας σε μια σειρά ερωτήσεων, για τις οποίες βαθμολογεί έναν αριθμό πόντων, ανάλογα με την ισχύ της παρούσας ικανότητας. Οι ερωτήσεις και τα ποιοτικά πρότυπα αναφοράς παρέχουν καλή καθοδήγηση για μελλοντικές βελτιώσεις.

Βήμα 4 | Προετοιμασία μιας ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT (πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) είναι ένα θεμελιώδες βήμα στην ανάπτυξη του δημοτικού σχεδίου ανάπτυξης. Είναι η βάση για την ανάπτυξη της μακροπρόθεσμης αναπτυξιακής στρατηγικής. Η ανάπτυξή της βασίζεται στις πληροφορίες που λαμβάνονται στη βασική ανάλυση και στοχεύει να αναλύσει:

- Δυνάμεις (π.χ. ευνοϊκή γεωγραφική θέση, αναπτυσσόμενοι βιομηχανικοί τομείς, πλούσια ποικιλία πολιτισμού και κληρονομιάς, καλές υποδομές μεταφορών κ.λπ.)

- Αδυναμίες (π.χ. έλλειψη επιχειρήσεων, έλλειψη διαχείρισης / βασικές δεξιότητες εργασίας, κενά και ζητήματα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης για την κάλυψη της ζήτησης στην αγορά εργασίας, θέματα ίσων ευκαιριών όπως πρόσβαση στην εκπαίδευση κ.λπ.)

- Κύριες ευκαιρίες (π.χ. νέες μορφές τουρισμού για την περιοχή, περιβαλλοντικές εξελίξεις, αναγέννηση βασικών περιφερειακών πόλεων, προγράμματα για την αντιμετώπιση της ανεργίας κ.λπ.)

- Κύριες απειλές (π.χ. μείωση ή μετανάστευση του πληθυσμού, έλλειψη εσωτερικών επενδύσεων, ρύπανση του περιβάλλοντος, έλλειψη επαρκούς υποδομής μεταφορών κ.λπ.)

Η ανάλυση SWOT είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία για τη διαμόρφωση μιας εικόνας για το πού βρίσκεται ο δήμος Σαρωνικού και πού θέλει να κατευθυνθεί και μπορεί να καταλήξει. Βασίζεται ουσιαστικά στην ανάλυση και στα υλικά που συλλέγονται σε αυτό το πλαίσιο. Ελλείπει στατιστικών στοιχείων ή σε περίπτωση ανεπαρκούς αξιοπιστίας και ακρίβειας των ποσοτικών δεδομένων, μπορεί να συμπληρωθούν με ποιοτικά δεδομένα που συλλέγονται μέσω έρευνας ή / και διαβούλευσης. Η ανάλυση SWOT πρέπει πάντα να βασίζεται σε αντικειμενική και ρεαλιστική εκτίμηση των δεδομένων / υλικού που συλλέγονται και όχι στις απόψεις των ανθρώπων.

Η ανάλυση SWOT απριθμεί τις δυνάμεις, στις οποίες μπορεί να βασιστεί, τις αδυναμίες, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη και, όπου είναι δυνατόν, να ξεπεραστούν, τις ευκαιρίες, στις οποίες μπορεί να δράσει και τις απειλές, που πρέπει να ελαχιστοποιηθούν. Κατά τη διαδικασία σύνταξης μιας ανάλυσης SWOT, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες θα προσδιορίζονται πάντα πριν εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές. Αυτό θα επιτρέψει τη συσχέτιση ευκαιριών με δυνατότητες και πιθανών απειλών σε αδυναμίες. Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν μπορούν να είναι μόνες ως άσχετα στοιχεία πρέπει πάντα να δικαιολογούνται και να εξηγούνται. Κατά τον καθορισμό των ευκαιριών, θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να μην τεθούν μη επιτεύξιμοι στόχοι, οι οποίοι δεν θα επιτευχθούν.

Είναι σκόπιμο να ταξινομηθούν τα διαφορετικά στοιχεία των τεσσάρων κατηγοριών της ανάλυσης SWOT κατά σειρά σπουδαιότητας και σημασίας. Αυτό θα διευκολύνει τη διαδικασία εξαγωγής ενός σαφούς και σαφώς δομημένου καταλόγου αναπτυξιακών αναγκών και δυνατοτήτων και θα επισημάνει τις επιπτώσεις της πολιτικής. Η ανάλυση SWOT μπορεί να προετοιμαστεί για ολόκληρο τον δήμο Σαρωνικού.

Βήμα 5 | Απόκτηση ευρείας συναίνεσης

Όσο περισσότεροι ενδιαφερόμενοι και ομάδες συμφερόντων συμφωνούν στα ευρεία μηνύματα της ανάλυσης, τόσο ισχυρότερη είναι η βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Θα πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη διαφορετικές απόψεις, ενώ οι αποφάσεις δημοσιεύονται στο διαδίκτυο για να μπορεί ο καθένας να τις δει.

Στο τέλος, το δημοτικό συμβούλιο εγκρίνει την ανάλυση της κατάστασης ως το τελικό αποτέλεσμα αυτού του σταδίου πριν προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεν πρέπει να εκπλήσσουν τα μέλη του δημοτικού συμβουλίου, αφού θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί εκ των προτέρων, έτσι ώστε η πραγματική έγκριση να γίνει μια τυπική διαδικασία.

Βήμα 6 | Συνέχιση της βελτίωσης της βάσης των γνώσεων

Η ανάλυση της κατάστασης είναι μια εικόνα του στρατηγικού πλαισίου σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ο δήμος θα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα συλλογής δεδομένων και την ικανότητα ανάλυσης αυτών των δεδομένων προκειμένου να τα μετατρέψει σε χρήσιμες πληροφορίες. Με την κοινή χρήση των πληροφοριών και την ερμηνεία τους, θα μετατραπεί σε γνώση. Ο δήμος με στρατηγική σκέψη πρέπει να κάνει τη βελτίωση της γνώσης μόνιμη, πέρα από την ανάλυση σε ένα σημείο.

Κάθε περιοχή του Δήμου Σαρωνικού να ορίσει ένα διατομεακό πιλοτικό έργο που εστιάζει συγκεκριμένα σε ζητήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των τοπικών συστημάτων και όπως προσδιορίζονται από τοπικά στρατηγικά έγγραφα και πολιτικές.

Ένα σημαντικό βήμα της διαδικασίας είναι η θεσμοθέτηση πρωτοκόλλων για την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ διαφόρων τμημάτων και οργανισμών, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε δεδομένα και επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερη διαφάνεια και συμμετοχή μεταξύ των τοπικών παραγόντων της αστικής ανάπτυξης.

Χρειάζεται να διοριστούν τεχνικές ομάδες εργασίας, αποτελούμενες από μέλη διαφορετικών δημοτικών ιδρυμάτων, δημόσιων εταιρειών και διαφόρων τομέων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος της περιοχής. Κυρίως, οι δημοτικές ομάδες εργασίας αποτελούνται από εκπροσώπους τεχνολογιών πληροφοριών, σχεδιασμού και οικονομικών τμημάτων, δημόσιων εταιρειών σχεδιασμού και κατασκευών, τουριστικών οργανισμών, γραφείων κτηματολογίου, εμπορικού επιμελητηρίου και δημόσιων εταιρειών κοινής ωφελείας και υπηρεσιών.

Στάδιο 3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Βήμα 1 | Δημιουργία ενός δημοτικού οράματος.

Το όραμα είναι ένα ρεαλιστικό όνειρο, υποδεικνύοντας πώς οι ενδιαφερόμενοι εκπρόσωποι του δήμου θα ήθελαν να είναι ο δήμος στο μέλλον. Το όραμα λαμβάνει υπόψη την τρέχουσα κατάσταση της περιοχής (συνδέεται στενά με την ανάλυση της κατάστασης και την ανάλυση SWOT), βασίζεται σε επιτεύγματα (π.χ. προηγούμενες επιτυχημένες πολιτικές και αναπτυξιακά προγράμματα) και καθορίζει τους κύριους στρατηγικούς στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της αναπτυξιακής στρατηγικής. Ο καθορισμός ενός οράματος είναι ένα σημαντικό καθήκον της εταιρικής σχέσης. Ένα ρεαλιστικό και συνεκτικό όραμα καθοδηγεί την αναπτυξιακή στρατηγική του δήμου Σαρωνικού όπου θα ενθουσιάσει και τους πολίτες του.

Το όραμα πηγαίνει στην καρδιά της δημοτικής ταυτότητας και της μοναδικότητας. Η ανάπτυξη του οράματος του δήμου Σαρωνικού από την αρχή είναι μια άλλη μεγάλη ευκαιρία για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και των πολιτών.

Βήμα 2 | Ανάπτυξη των στόχων και των προτεραιοτήτων

Αυτό είναι ένα κρίσιμο βήμα στην εκπόνηση της αναπτυξιακής στρατηγικής. Οι προτεραιότητες πρέπει να εξελιχθούν λογικά από το όραμα και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους. Η προτεραιότητα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το εύρος της υποστήριξης και τους περιορισμένους πόρους. Είναι σκόπιμο να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ προτεραιοτήτων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη οικονομικών υποδομών (π.χ. οδικών και ενεργειακών υποδομών) και εκείνων που αναπτύσσουν ανθρώπινους πόρους / ανάπτυξη ικανοτήτων. Επιπλέον, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ισχύουσες πολιτικές και τα αναπτυξιακά προγράμματα και τα προγραμματισμένα έργα.

Ο αριθμός των προτεραιοτήτων είναι περιορισμένος και καλά εστιασμένος. Η ανάπτυξη των μεμονωμένων δημοτικών προτεραιοτήτων θα περιλαμβάνει τον καθορισμό:

- Σκοπού (περιγράφεται ο σκοπός της προτεραιότητας).
- Στόχων (αποφασίζεται οι συνολικοί στόχοι και η μεθοδολογία επίτευξής τους).
- Σκεπτικό (γιατί είναι απαραίτητοι).
- Δικαιούχοι (ποιος απολαμβάνει αυτήν την προτεραιότητα, π.χ. τουρισμός, αγρότες κ.λπ.).
- Φορείς υλοποίησης / συνεργασίες (ποιος εμπλέκεται, ποιος είναι υπεύθυνος).
- Κριτήρια (που στοχεύουν κυρίως στην αντιμετώπιση της επιλεξιμότητας για τον καθορισμό ενός βαθμού αξιολόγησης).
- Δείκτες επίτευξης.

Ενώ οι περισσότερες προτεραιότητες είναι πιθανό να αναφέρονται σε έναν συγκεκριμένο τομέα (π.χ. κοινωνική ασφάλιση ή περιβάλλον), θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες διατάξεις. Οι διατομεακές πρωτοβουλίες ονομάζονται «συστάδες». Τέτοιες συστάδες είναι πιθανό να προσφέρουν μερικές από τις πιο καινοτόμες

συνεισφορές στη στρατηγική. Τα παραδείγματα των συστάδων που δημιουργούνται στο δήμο Σαρωνικού περιλαμβάνουν:

- Συνεργασία μεταξύ τομέων εκπαίδευσης και επιχειρήσεων.
- Συμμετοχή ανέργων σε κοινοτικές πρωτοβουλίες.
- Πρωτοβουλίες για τη νεολαία και την προστασία του περιβάλλοντος.

Συχνά ο δήμος Σαρωνικού έχει τόσες πολλές αναπτυξιακές ανάγκες που είναι δύσκολο να αποφασίσει τι πρέπει να αντιμετωπίσει πρώτα. Ταυτόχρονα, εάν δεν υπάρχει σαφής προτεραιότητα, είναι πιθανό να μην γίνει και τίποτα.

Βήμα 3 | Ανάπτυξη δεικτών επίτευξης

Για να μπορέσει ο δήμος Σαρωνικού να μετρήσει την επιτυχία και τον αντίκτυπο των μεμονωμένων προτεραιοτήτων, αυτές πρέπει να ποσοτικοποιηθούν. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό κατάλληλων και ποσοτικοποιημένων στόχων και, όποτε είναι δυνατόν, μια βάση. Οι δείκτες είναι: συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικοί (SMART).

Ο δήμος Σαρωνικού αναπτύσσει απλούς δείκτες και εστιάζει σε πράγματα που μπορεί να ελέγξει. Για παράδειγμα σχεδιάζονταν έναν δείκτη, όπως η οικονομική ανάπτυξη ή η μείωση της ανεργίας, τότε πρέπει να αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό η στρατηγική ήταν πραγματικά ικανή να επηρεάσει οποιαδήποτε αλλαγή. Είναι καλύτερα να έχει ο δήμος Σαρωνικού πρακτικούς δείκτες, όπως «αριθμός ατόμων που απασχολούνταν μετά την επανειδίκευση στο δήμο». Οι δείκτες συνδέονται στενά με τις ενέργειες, παρά με την ευρύτερη οικονομία.

Βήμα 4 | Δημιουργία ενός προϋπολογισμού

Για κάθε προτεραιότητα παρέμβασης και για ολόκληρη τη στρατηγική, ο δήμος Σαρωνικού καταρτίζει έναν λεπτομερή πολυετή προϋπολογισμό. Το ενδεικτικό χρηματοοικονομικό σχέδιο είναι σύμφωνο με τις δημοσιονομικές προοπτικές, δηλαδή

την κατανομή των ποσών κατά τη διάρκεια των ετών που καλύπτονται από τη στρατηγική. Το οικονομικό σχέδιο αναφέρει σαφώς την αναμενόμενη χρηματοδοτική συνεισφορά από δωρητές καθώς και από άλλες εθνικές και τοπικές χρηματοδοτικές πηγές (συμπεριλαμβανομένων περιφερειακών, δημοτικών και κοινοτικών πόρων). Το χρηματοδοτικό σχέδιο συνδέεται αποτελεσματικά με τη δημοτική διαδικασία προϋπολογισμού. Το παρακάτω πλαίσιο δείχνει πώς για κάθε προτεραιότητα, μπορεί να δημιουργηθεί μια λίστα πιθανών πηγών χρηματοδότησης για τον υπολογισμό του διαθέσιμου αναμενόμενου προϋπολογισμού.

Πιθανές πηγές χρηματοδότησης			
Προϋπολογισμός του δήμου	Εθνικές πηγές	Χορηγία 1,2,3	Δάνεια
Προτεραιότητα 1			
Προτεραιότητα 2			
Προτεραιότητα 3			

Η χρηματοδότηση είναι συχνά ένας σοβαρός περιορισμός για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του δήμου Σαρωνικού. Ωστόσο, η έλλειψη πόρων χρησιμοποιείται πολύ συχνά ως δικαιολογία για έλλειψη προόδου. Για να είναι επιτυχημένος ο δήμος Σαρωνικού θα πρέπει να έχει ισχυρότερη ικανότητα και να καταφέρνει να προσελκύσει τους πολίτες του με εποικοδομητικούς τρόπους. Υπάρχουν πολλά πράγματα που μπορεί κανείς να κάνει, ακόμη και με λίγα χρήματα, τα οποία φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Αναζήτηση προληπτικά	Μια προληπτική στάση συγκέντρωσης χρημάτων μπορεί να κάνει μια πραγματική διαφορά. Ο δήμος Σαρωνικού μελετά τις
-----------------------------	---

ευκαιριών χρηματοδότησης	δυνατότητες χρηματοδότησης και τις απαιτήσεις διαφόρων χορηγών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Συχνά, το πρόβλημα δεν είναι η έλλειψη χρημάτων, αλλά η έλλειψη έτοιμων έργων. Επομένως, βεβαιώνοντας ότι έχει έναν καλό αγωγό έργων που ανταποκρίνονται στη μορφή προετοιμασίας του αντίστοιχου δωρητή. Η κατάρτιση καλών επιχειρηματικών σχεδίων είναι σημαντική και γίνονται μελέτες σκοπιμότητας. Βελτιώνεται η απόδοση.
Βελτίωση της κατάστασης	Η στρατηγική ενθαρρύνει την αξιολόγηση των εταιρειών κοινής ωφέλειας και των δημοτικών εταιρειών προκειμένου να βελτιωθεί το έργο τους. Η στρατηγική δείχνει ότι πολλά μπορούν να επιτευχθούν μέσω καλύτερης οργάνωσης και συντονισμού και δεν βασίζεται ο δήμος μόνο σε επενδυτικά σχέδια μόνο. Για παράδειγμα, οι βελτιώσεις στην ενεργειακή απόδοση ενδέχεται να εξοικονομήσουν χρήματα μεσοπρόθεσμα.
Κοινοτικές πρωτοβουλίες	Ο στόχος της στρατηγικής είναι επίσης να αυξηθεί η ικανότητα μεταξύ των ανθρώπων στην κοινότητα να γίνουν ακτιβιστές της τοπικής κοινότητας. Η στρατηγική διευκολύνει μια διαδικασία κινητοποίησης της κοινότητας μέσω δράσεων πολιτών, η οποία μπορεί να επιτευχθεί ακόμη και χωρίς εξωτερικούς πόρους.
Συμμετοχή σε έργα ως εταίρος	Πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα ενδέχεται να μην στοχεύουν απευθείας στο δήμο Σαρωνικού αλλά ενδέχεται να επιτρέπεται να συμμετέχει ως συνεργάτης. Αυτό το είδος συνεργασίας θα μπορούσε να είναι δωρεάν για τον δήμο. Είναι δυνατόν είτε να αποκτηθεί κάποια εμπειρία είτε να παρέχεται η δική του εμπειρία σε άλλους δήμους.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική θα εφαρμοστεί, πρέπει να διατίθενται σαφείς ρόλοι και ευθύνες. Η οργάνωση της παράδοσης είναι πιθανό να είναι παρόμοια με την οργάνωση της επεξεργασίας της στρατηγικής, όπως περιγράφεται στο πρώτο στάδιο. Ένα σαφώς αναγνωρίσιμο άτομο πρέπει να είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής.

Βήμα 6 | Κατάρτιση της στρατηγικής

Τώρα υπάρχουν όλα τα στοιχεία της στρατηγικής στη θέση τους, απλά συγκεντρώνονται σε ένα συνεκτικό έγγραφο.

Βήμα 7 | Υποστήριξη στρατηγικής

Τέλος, το σχέδιο στρατηγικής πρέπει να υπόκειται σε δημόσια διαβούλευση για άλλη μια φορά. Μόλις συμφωνηθεί με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο δήμαρχος παρουσιάζει τη στρατηγική στο δημοτικό συμβούλιο για επίσημη έγκριση. Μόλις εγκριθεί η στρατηγική, δημοσιεύεται και διανέμεται ευρέως.

Στάδιο 4 – Εφαρμογή της στρατηγικής

Βήμα 1 | Προσδιορισμός και επιλογή των έργων προτεραιότητας

Η στρατηγική του δήμου Σαρωνικού υλοποιείται μέσω έργων. Μόλις καθοριστούν οι βασικές προτεραιότητες, η στρατηγική θα δημιουργήσει ιδέες έργου για την επίτευξη των παραπάνω προτεραιοτήτων. Επομένως, τα έργα πρέπει λογικά να προέρχονται από τις αντίστοιχες προτεραιότητές τους. Τα έργα ενσωματώνονται λογικά στη στρατηγική και στο πλαίσιο προτεραιοτήτων.

Οι ιδέες του έργου μπορούν δημιουργούνται μέσω ομαδικών ασκήσεων από την εταιρική σχέση (τόσο η ομάδα εργασίας όσο και ένα ευρύτερο φόρουμ των ενδιαφερομένων). Εναλλακτικά, ξεκινά μια ανοιχτή πρόσκληση για ιδέες έργου. Σε κάθε περίπτωση, για να επιλεγούν, όλα τα έργα πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Το έργο πληροί σαφώς τις προτεραιότητες στρατηγικής και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων.

- Το έργο είναι πλήρως προετοιμασμένο ή μπορεί να προετοιμαστεί σε εύλογο χρονικό διάστημα (συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης της σκοπιμότητας).

- Το έργο είναι αποδεκτό (η πλειοψηφία των εταίρων συμφωνεί σε αυτό).

- Το έργο μπορεί να χρηματοδοτηθεί (διατίθενται επαρκή κεφάλαια).

Ένα έργο προετοιμάζεται σύμφωνα με την αναμενόμενη πηγή χρηματοδότησής του. Ένα έργο για χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση ενδέχεται να χρειάζεται διαφορετική τεκμηρίωση από ένα έργο που χρηματοδοτείται από εθνικές πηγές.

Βήμα 2 | Εστίαση και αλληλουχία

Είναι πολύ πιθανό ότι η ζήτηση για έργα που ορίζονται μέσω της διαδικασίας στρατηγικής θα υπερβεί τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους (από όλες τις πηγές, συμπεριλαμβανομένης της ΕΕ, του δήμου, της εθνικής κυβέρνησης και άλλων δωρητών). Εξάλλου, είναι πιθανό ο δήμος Σαρωνικού να χαρακτηρίζεται από περιορισμένη τεχνική ικανότητα και ικανότητα απορρόφησης. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα και να ακολουθηθούν τα έργα.

Βήμα 3 | Δημιουργία ενός αγωγού έργων

Ο δήμος Σαρωνικού δημιουργεί μια βάση δεδομένων ιδεών έργου και καλεί τους ενδιαφερόμενους να παρέχουν νέες ιδέες έργου ή να ενημερώνουν τις υπάρχουσες σε τακτική βάση. Κάθε ιδέα έργου που έχει προηγουμένως προσδιοριστεί μπορεί να μεταφραστεί σε μία ή περισσότερες συγκεκριμένες προτάσεις έργου. Ο στόχος είναι εδώ για την προετοιμασία έτοιμων για υλοποίηση έργων για βιώσιμη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Ακολουθεί τρία βήματα:

1 Ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής έργων - Για όλες τις αντίστοιχες προτεραιότητες στρατηγικής δημοτικής ανάπτυξης. Σε ποια βάση θα επιλεγεί και θα δοθεί προτεραιότητα σε ένα έργο;

2 Προσδιορισμός έργων ανάπτυξης προτεραιότητας - Οι ομάδες θα προσδιορίσουν τον κατάλληλο αριθμό ή συνδυασμό έργων προτεραιότητας (π.χ. για κοινοτική ή εθνική χρηματοδότηση) μέσω μιας διαδικασίας ευρείας διαβούλευσης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και υπό αυστηρή εξέταση των κριτηρίων επιλογής που αναφέρονται παραπάνω.

3 Προετοιμασία ενός πλήρους αγωγού έργου ώριμων έργων - Πιθανή τεχνική βοήθεια θα χρειαστεί να βοηθήσει τις αρχές του δήμου στην προετοιμασία έργων προτεραιότητας, τα οποία προσδιορίστηκαν όπως αναφέρεται παραπάνω.

Βήμα 4 | Χρηματοδότηση και παράδοση έργου

Τώρα πρέπει τα επιλεγμένα και έτοιμα έργα του δήμου Σαρωνικού να εφαρμοστούν.

Βήμα 5 | Παρακολούθηση της προόδου

Σύσταση επιτροπής παρακολούθησης

Προκειμένου να παρακολουθείται η πρόοδος με την υλοποίηση του έργου με διαφανή τρόπο, θα πρέπει να υπάρχουν τακτικές δραστηριότητες παρακολούθησης. Η προηγουμένως αναπτυξιακή εταιρική σχέση μπορεί τώρα να εκπληρώσει τη λειτουργία μιας επιτροπής παρακολούθησης.

Κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων της επιτροπής παρακολούθησης, ο συντονιστής στρατηγικής παρουσιάζει οποιαδήποτε πρόοδο στην εφαρμογή εστιάζοντας στο κατά πόσον η μέχρι τώρα εφαρμογή ήταν αποδοτική, αποτελεσματική και βιώσιμη. Τα προβλήματα και οι προτεινόμενες λύσεις ή προσαρμογές στο σχέδιο εφαρμογής συζητούνται και τεκμηριώνονται. Η επιτροπή παρακολούθησης κάθε τρεις έως έξι μήνες και ότι όλα τα έγγραφα της συνεδρίασης δημοσιεύονται στον ιστότοπο δημοτικής στρατηγικής.

Συλλογή των δεδομένων παρακολούθησης

Προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθεί αποτελεσματικά, ο συντονιστής στρατηγικής δημιουργεί καλές σχέσεις με τυχόν τρέχοντα έργα και πρέπει να ζητήσει δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο των έργων, θα πρέπει να ζητήσει από τα έργα να υποβάλλουν τακτικές εκθέσεις προόδου, μια περίληψη των οποίων θα υποβληθεί στην επιτροπή παρακολούθησης.

Βήμα 6 | Προληπτική διαχείριση εφαρμογής

Η εκτέλεση ορισμένων έργων δεν σημαίνει ότι μπορείτε να υποχωρήσετε. Η επιτυχής εφαρμογή στρατηγικής χρειάζεται επιπλέον έναν ενεργό συντονιστή, ο οποίος ασχολείται καθημερινά με τα ακόλουθα:

Δημόσιες σχέσεις και λόμπι

Γίνεται ενημέρωση εντός και εκτός του δήμου Σαρωνικού σχετικά με την πρόοδο που σημειώνεται και ότι αξίζει να συνεργαστεί ή να επενδύσει στον δήμο. Είναι ενεργός στην επικοινωνία του με δωρητές ή εθνικά ιδρύματα. Ζητά βοήθεια, προετοιμάζει ενημερωτικό υλικό και επιδεικνύει καλές πρακτικές.

Σάρωση ευκαιριών χρηματοδότησης

Συνήθως υπάρχουν πολλές ευκαιρίες χρηματοδότησης για το δήμο Σαρωνικού. Μπορεί να υπάρχουν προσκλήσεις υποβολής προτάσεων ή άλλοι διαγωνισμοί, περιφερειακά ή διεθνή έργα στα οποία μπορείτε να συμμετάσχετε. Συμμετέχει σε όσο το δυνατόν περισσότερους διαγωνισμούς χρηματοδότησης. Αυτό του δίνει επίσης εμπειρία με την προετοιμασία του έργου.

Δικτύωση

Ο δήμος Σαρωνικού δημιουργεί, διατηρεί ή επεκτείνει το συνεργατικό του δίκτυο και συγκρίνετε σημειώσεις με άλλους δήμους για να μάθει ο ένας τον άλλον και εξερευνά τις μελλοντικές ευκαιρίες συνεργασίας σε τακτική βάση.

Βήμα 7 | Αναθεώρηση της στρατηγικής

Οι στρατηγικοί στόχοι, οι οποίοι πιθανώς σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και τη δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών, είναι πιθανό να παραμείνουν αρκετά σταθεροί. Αλλά τα μέσα για την επίτευξή τους μπορεί να αλλάξουν. Οι αλλαγές πιθανότατα θα συμβούν στο περιβάλλον SWOT. Για παράδειγμα, μια οικονομική ή πολιτική κρίση δημιουργεί νέες απειλές στις οποίες πρέπει να αντιδράσει ο δήμος ή ένας νέος νόμος για την αποκέντρωση δημιουργεί μια ευκαιρία. Άλλες περιπτώσεις κατά τις οποίες η στρατηγική πρέπει να αναθεωρηθεί είναι εάν η στρατηγική δεν φαίνεται να λειτουργεί ή όταν έχουν ήδη επιτευχθεί οι στόχοι του δήμου Σαρωνικού.

4.5. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση προκύπτει ότι ο δήμος Σαρωνικού χρειάζεται να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού που αποτελείται από επιμέρους βήματα. Ο δήμος πρέπει να ακολουθήσει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού με τέσσερα βήματα διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδιασμού με συγκεκριμένα υποβήματα για το κάθε βήμα. Γενικότερα, όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό στρατηγικής του δήμου Σαρωνικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1.Συμπεράσματα

Μια στρατηγική είναι ουσιαστικά ένα γενικό έργο (μετα-έργο), το οποίο περιέχει μια συλλογή έργων. Μια στρατηγική θα πρέπει να παρέχει μια ρεαλιστική καθοδήγηση για την αποτελεσματική κατανομή των δημοτικών πόρων, είτε είναι ανθρώπινη, φυσική ή οικονομική. Σε περιόδους που οι πόροι είναι περιορισμένοι, η αποτελεσματική και αποδοτική κατανομή πόρων αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Οι δήμοι πρέπει να μάθουν πώς να ανταγωνίζονται και να τοποθετούνται για να παρέχουν την ποιότητα ζωής, τις θέσεις εργασίας και τις υπηρεσίες που προσελκύουν επιχειρήσεις και ανθρώπους. Η αποτελεσματική υλοποίηση μιας καλής στρατηγικής μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας μεταξύ της (συνεχιζόμενης) ευημερίας ενός δήμου ή της ενδεχόμενης παρακμής. Επιπλέον, μια στρατηγική αποτελεί συχνά προϋπόθεση για τη χρηματοδότηση δημοτικών έργων μέσω τραπεζών, εθνικής χρηματοδότησης ή κοινοτικής χρηματοδότησης.

Οι δήμοι παντού αρχίζουν να συνειδητοποιούν τη σημασία της ύπαρξης μιας ποιοτικής στρατηγικής (ή σχεδίου) για την επίτευξη των αναπτυξιακών τους στόχων. Υπάρχουν λίγοι δήμοι σήμερα που δεν έχουν αρχίσει να συζητούν για τη στρατηγική τους, και πολλοί έχουν τουλάχιστον την πρώτη ή ακόμη και τη δεύτερη ή τρίτη γενιά αναπτυξιακής στρατηγικής. Ένας δήμος που δεν έχει ακόμη μάθει να λειτουργεί αποτελεσματικά με τη στρατηγική του είναι πιθανό να χάσει από αυτούς που έχουν. Ορισμένοι δήμοι βλέπουν τη στρατηγική ως κομμάτι χαρτί, ή στην καλύτερη περίπτωση ως εργαλείο πολιτικής προώθησης. Ωστόσο η στρατηγική για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να κατανοηθεί ότι είναι ένα νέο θεσμικό πλαίσιο. Είναι τόσο μια δυναμική

διαδικασία όσο και ένα εργαλείο για την κινητοποίηση δημοτικών πόρων - ανθρώπινων, φυσικών και οικονομικών - προς ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ο δήμος δημιουργεί (νέα) κοινωνικά δίκτυα συνεργασίας, τόσο εντός όσο και εκτός του δήμου. Όσο ισχυρότερα είναι αυτά τα δίκτυα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να ευημερήσει ο δήμος στο μέλλον. Αυτά τα δίκτυα ονομάζονται συχνά «συνεργασίες». Οι εταιρικές σχέσεις συμβάλλουν στη διαφανέστερη και υπεύθυνη διαδικασία δημοτικής ανάπτυξης. Οι δήμοι που λειτουργούν με πιο διαφανή και υπεύθυνο τρόπο είναι πιθανό να είναι πιο επιτυχημένοι μακροπρόθεσμα.

Αν ο δήμος Σαρωνικού δεν έχει στρατηγικό σχέδιο αντιμετωπίζει μόνο τα τρέχοντα προβλήματα και το ξεχνά όταν σχεδιάζει μελλοντικά μακροπρόθεσμα. Η μη σύνθετη επίλυση προβλημάτων μόνο για μια κοινοβουλευτική περίοδο στην πράξη είναι σπατάλη οικονομικών πόρων του δήμου, οι οποίοι χρησιμοποιούνται ως γρήγορες διορθώσεις σε ένα πρόβλημα. Επιπλέον, ο δήμος Σαρωνικού περιορίζεται από τη δυνατότητα απόκτησης επιχορηγήσεων, το οποίο είναι ένα στρατηγικό σχέδιο για την απαραίτητη επίσημη βάση. Στη συνέχεια, θα είναι δύσκολο να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν ακριβώς έργα (π.χ. υποδομή). Εν όψει της πολυπλοκότητας των στρατηγικών εγγράφων μπορεί να συνιστάται στη στρατηγική διαχείριση του δήμου Σαρωνικού να αποφεύγει τις προαναφερθείσες αδυναμίες στη δημιουργία νέων εγγράφων.

Η αιτία των κακώς επεξεργασμένων στρατηγικών σχεδίων μπορεί επίσης να είναι το γεγονός ότι η διοίκηση του δήμου Σαρωνικού να υποτιμά τον βασικό ρόλο της στρατηγικής διαχείρισης ως βασικής διαδικασίας για την επίτευξη της ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Γι' αυτόν τον λόγο, συνιστώνται ανώτεροι υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης π.χ. να βελτιώσουν περαιτέρω τις γνώσεις και την κατανόησή τους και να μάθουν και να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία στρατηγική διαχείριση στη δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της διαβίου μάθησης. Στην εκπαίδευση, είναι επίσης πιθανή η απόκτηση νέων τεχνικών και εργαλείων που θα οδηγήσουν στη σωστή διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου για την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών προτεραιοτήτων και ανάπτυξη της επικράτειάς τους.

5.2. Προτάσεις

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να συμβάλει στη δημιουργία μιας καλύτερης τοπικής ανταγωνιστικότητας στην επίλυση συγκεκριμένων έργων ανάπτυξης, τα οποία θα επιτρέψουν την οικονομική και εδαφική ανάπτυξη και θα βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της.

Συμμετοχή του δημόσιου, του ιδιωτικού τομέα και άλλων φορέων στην κοινότητα για τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων και τη βελτίωση της συνεργασίας όχι μόνο στην αναζήτηση συναίνεσης σχετικά με το τι είναι πιο σημαντικό για την κοινότητα στην ανάπτυξη της στρατηγικής, αλλά ειδικά κατά την επακόλουθη υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και έργων του στρατηγικού σχεδίου.

Όλες οι προτάσεις για ένα στρατηγικό σχέδιο στο δήμο Σαρωνικού πρέπει να περάσουν από τη διαδικασία σχολιασμού, σύμφωνα με την οποία ο καθένας μπορεί να σχολιάσει σχετικά με τις προτάσεις. Αυτές οι προτάσεις και τα σχόλια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με υπευθυνότητα και στις περισσότερες περιπτώσεις να λαμβάνονται επίσης υπόψη. Αυτή η προσέγγιση στο στρατηγικό σχέδιο θα βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική που θα επεξεργαστεί και θα καλύπτει όλα τα προβλήματα και τις ανάγκες του πληθυσμού, των τοπικών επιχειρήσεων και οργανισμών, που επηρεάζονται από το δήμο και καθορίζουν μέτρα για την καλύτερη μελλοντική τους λύση. Όλες οι προτεινόμενες και συμφωνημένες στρατηγικές προσφέρουν δυνατότητες στρατηγικής διαχείρισης του δήμου σχετικά με τον καλύτερο τρόπο να προχωρήσει, ότι οι ενέργειές του πρέπει να είναι σωστές.

Η στρατηγική διοίκηση του δήμου Σαρωνικού θα πρέπει να προσπαθήσει να εφαρμόσει άλλες κατάλληλες διαχειριστικές έννοιες και εργαλεία που μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης και καθορισμού σημείων συμφόρησης, ώστε να μπορούν να εξαλειφθούν αποτελεσματικά. Αυτά είναι: balanced scorecard, συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking), διαχείριση έργων και διαδικασιών, αναφορά και επικοινωνία, ομάδες ανάλυσης ενδιαφέροντος κ.ά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ackerman, F. and Elden, C. (2011) 'Strategic management of stakeholders: theory and practice' *Long Range Planning* 44(3): 179-196
- Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and R. M. Walker (2012) . "Strategy Formulation, Strategy Content, and Performance: An Empirical Analysis." *Public Management Review* 11(1): 1–22.
- Boyne, G. A., J. S. Gould-Williams, J. Law, and R. M. Walker (2004). "Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment of the Conventional Wisdom." *Administration and Society* 36(3): 328–350.
- Borins, S.(2014) . *Innovating with Integrity: How Local Heroes Are Transforming American Government*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., F. Ackermann, C. Eden, and C. B. Finn (2004). *Visible Thinking: Unlocking Causal Mapping for Practical Business Results*. New York: Wiley.
- Bryson, J. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, S255-S267.
- Bryson, J.M. (2011) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Bryson, J. (2018) *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (8th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Christensen, R. and Pearson, A.E. (1991) *Business Policy: Text and Cases*. IL: Irwin
- David, F. D. (2005) *Strategic Management*, London: Prentice Hall

- Drucker, P. and Maciarello, J. (2008) *Lost Art of Management*, London: Mc Graw Hill
- Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016) Strategic planning and implementation success in public Service Organizations: Evidence from Canada, *Public Management Review*, 18(7), 1017-1042
- Ferlie, M. S. and Orgasno, A. (2015) “The Role of the Public Manager in Inclusion.” *Governance* 20(2): 305–324
- Feldman, M and Pentland, B. T. (2008b). Routine Dynamics. In D. Barry, H. Hansen (Eds.), *Handbook of New and Emerging Approaches to Management and Organization*: 302–315. Sage: Thousand Oaks.
- Freeman, R. (2004). What is wrong with advice on strategic planning? *Public Administration Review*, 70, S222-S223.
- Freedman, L. (2015) *Strategy: A history*, New York: Oxford
- Grant M. R (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Sixth Edition. London: Blackwell Publishing
- Hansen, S. and Ferlie, E. (2016) *The Politics of Management knowledge in times of austerity*, Oxford: Oxford University Press
- Hunger, D.J. and Wheelen, T.L. (1996) *Strategic management*, London: Pearson Education
- Innes, J. and Booher, D. (2004). Reframing public participation: Strategies for the 21st century. *Planning Theory & Practice*, 5, 419-436.
- Kissler, G. R. Karmen, N.F., Willow, S.J., Kittredge, E.P. and Stewart, S.L. (1998) ‘State strategic planning: Suggestions form the Oregon experience. *Public Administration Review*, 58, 4, (2), 353-59
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social*. New York: Oxford University Press.

Loh, C.G. (2011) 'Four potential disconnects in the Community Planning Process', *Journal of Planning Education and Research*, 27(3), 187-205

Lynch, P. (2006) *Corporate strategy*, New York: Financial Times

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107.

Mintzberg, H. and Quinn, B. (1996) *The strategy process: concept, context, cases*, London: Prentice Hall

Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs*. Berrett-Koehler: New York.

Mintzberg, H. and James, A. (1985) *Waters*. Source: *Strategic Management Journal*, 6(3) (Jul. - Sep., 1985)

Pettigrew, A.M. (1973) *The politics of organizational decision making*, London: Routledge

Poister, T. and Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.

Poister, T. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, S246-S254.

Poister, T., Pitts, D. and Hamilton Edwards, L. (2013). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.

Poister, T. and Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.

Pollit, C. and Bouchaert, G. (2011) *Public Management Reform: A comparative analysis*, New York: Oxford University Press

Radin, B. A. (2006). *Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity and Democratic Values*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Rainey, H. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Roberts, N. C. (2000) ‘‘The Dilemma of Planning in Large-Scale Public Organizations: The Case of the United States Navy.’’ *Journal of Public Administration Research and Theory* 4(4): 469–491.

Sutherland, J. and Canwell, D. (2004) *Key Concepts in Strategic Management*, New York: Mc Millan

Vining, A.R. (2011) ‘Public agency external analysis using a modified ‘five forces’ framework, *International Public Management Journal*, 14(1), 63-105