

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ - Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΛΥΜΠΕΡΗ ΑΦΡΟΔΙΤΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2002



ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ Α.Ε.

«Η καλλιτέρα και φυσικωτέρα τάξι πραγμάτων  
είναι να κυβερνούν τον λαόν οι πλέον  
συνετοί, πρέπει όμως να είναι βέβαιοι ότι  
θα κυβερνήσουν προς το συμφέρον του λαού  
και όχι το ιδικό των συμφέρον»

**ZAN ZAK ROYSSΩ**

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελ.
Συντομογραφίες	6
Εισαγωγή	8

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1. Εισαγωγικά	10
1.2. Οι έννοιες του Μάρκετινγκ και του Μάνατζμεντ	10
1.2.1. Το Μάρκετινγκ	10
1.2.2. Το Μάνατζμεντ	11
1.3. Το Μάνατζμεντ των μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών	12
1.4. Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας	14
1.5. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους ΟΤΑ	15
1.5.1. Εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας σ' έναν ΟΤΑ	16
1.6. Η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού	16
1.6.1. Τα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού	17
1.6.2. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ	18
1.7. Συμπερασματικά	18

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

2.1. Η διαδικασία της αξιολόγησης	19
2.2. Τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης	20
2.3. Τα προβλήματα της αξιολόγησης	21
2.4. Αξιολόγηση των επιδόσεων της Τ.Α.	22
2.5. Οργάνωση ενός συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων	23
2.6. Μελέτη της αποτελεσματικότητας ενός ΟΤΑ ή μια επιχείρησής του	24
2.7. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας	25

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

3.1. Εισαγωγικά	28
3.2. Η επιχειρηματική δραστηριότητα της πρωτοβάθμιας Γ.Α.	28
3.2.1. Θεσμικό πλαίσιο	29
3.2.2. Συμμετοχή των ΟΓΑ σε επιχειρήσεις	30
3.3. Το Μητρώο επιχειρήσεων της Αυτοδιοίκησης	33
3.4. Οι επιχειρήσεις της Αυτοδιοίκησης	33
3.5. Γενικά για τις Αναπτυξιακές Εταιρείες	34
3.6. Οι στόχοι των Αναπτυξιακών Εταιρειών	36
3.6.1. Σκοπός της εταιρείας	37
3.6.2. Γενικοί Στόχοι	38
3.6.3. Ανάλυση Στόχων	38

## ΜΕΡΟΣ Β΄

Εισαγωγικά	42
------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

4.1. Σκοπός και λειτουργίες της Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε	43
4.2. Συμμετέχοντες φορείς	45
4.3. Οργανόγραμμα της Α.Ε.Δ.Α.	45
4.4. Τομείς προτεραιότητας -Πεδία δράσης	46
4.5. Τομέας περιβάλλοντος	49
4.5.1. Κ.ΕΚ. Δ.Α. και περιβάλλον	53
4.5.2. Προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί	53
4.5.3. Προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη	59
4.6. Κοινωνικός τομέας	61
4.6.1. Προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί	63
4.6.2. Άλλα προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη	70

4.7. Το κέντρο Απασχόληση και Επιχειρηματικότητα του Δ.Α.	73
4.7.1. Κ.Α.Ε. και περιβάλλον	77
4.8. Τομέας πολιτισμού	77
4.8.1. Πολιτικές που έχει εφαρμόσει η Α.Ε.Δ.Α.	78
4.9 Τομέας τουρισμού	83
4.10. Τομέας τεχνολογίας	85
4.10.1. Άλλα προγράμματα υπό υλοποίηση	87
4.11. Άλλες δραστηριότητες της Α.Ε.Δ.Α.	88

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

5.1. Συνολικά αποτελέσματα και επίτευξη στόχου	90
5.2. Πολίτες και υπηρεσία	90
5.3. Ποιότητα υπηρεσίας	93
5.4. Προσωπικό και Α.Ε.Δ.Α.	93
5.4.1. Ανθρώπινο δυναμικό	93
5.4.2. Σχέσεις προσωπικού	94
5.5. Ευελιξία - προσαρμοστικότητα	94
5.6. Βαθμός συγκέντρωσης / αποκέντρωσης της λήψης των αποφάσεων	95
5.6.1. Σχέσεις των αιρετών με το προσωπικό	95
5.7. Βαθμός συνεργασίας με άλλους φορείς	96
5.8 Οι πόροι της Α.Ε.Δ.Α.	97

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

6.1. Συμπεράσματα	99
6.2. Προτάσεις	104
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>110</b>

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Ε	:	ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Α.Ε.Δ.Α.	:	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ
Α.Μ.Ε.Α.	:	ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ
ΑΝ.ΕΤ	:	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Δ.Α.	:	ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ
Δ.Ε.Υ.Α.	:	ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ – ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ
Δ.Κ.Κ.	:	ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ
Δ.Ο.Π.	:	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Δ.Σ.	:	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
Ε.Β.Ε.Α.	:	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
Ε.Ε.	:	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
Ε.Ε.Τ.Α.Α.	:	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Ε.Ν.Α.Ε.	:	ΕΝΩΣΗ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΩΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
Κ.Α.Ε.	:	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.	:	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
Κ.Ε.Κ.	:	ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ
Κ.Ν.Α.	:	ΚΩΔΙΚΑΣ ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Μ.Κ.Ο.	:	ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
Ν.Π.Δ.Δ.	:	ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
Ν.Π.Ι.Δ.	:	ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
Ο.Τ.Α.	:	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Π.Δ.	:	ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ
Π.Ε.Τ.Α.	:	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ – ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τ.Α. : ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Τ.Ε.Δ.Κ : ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

Τ.Ε.Ι. : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

Υ.Α. : ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

Υ.Π.Ε.Σ.Δ.Δ.Α. : ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Υ.Π.Ε.Χ.Ω.Δ.Ε. : ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας είναι η αξιολόγηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των Αναπτυξιακών Εταιρειών. Ειδικότερα μελετήσαμε την περίπτωση της Αναπτυξιακής Εταιρείας του Δήμου Αθηναίων (Α.Ε.Δ.Α.) Α.Ε.

Ο κύριος σκοπός της πτυχιακής είναι η καταγραφή των πολιτικών της Α.Ε.Δ.Α. , η αξιολόγησή της σύμφωνα με μια σειρά κριτηρίων και τέλος η κατάρτιση προτάσεων που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία της.

Η μελέτη έχει χωριστεί σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος, το θεωρητικό, αναλύει τις βασικές έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν στην πορεία της έρευνας και προσδιορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης. Το δεύτερο μέρος, το εμπειρικό, παρουσιάζει την έρευνα που έγινε στην Α.Ε.Δ.Α. μέσα από την επεξεργασία δευτερογενούς υλικού και συνεντεύξεις, και καταλήγει στην αξιολόγησή της.

Ειδικότερα στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρουμε και επεξηγούμε τις έννοιες που είναι απαραίτητες για μια αποτελεσματική λειτουργία των Αναπτυξιακών Εταιρειών, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο ασχολούμαστε με την διαδικασία της αξιολόγησης και αναφέρουμε τα κριτήρια με τα οποία θα συνεχίσουμε την έρευνά μας.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο επισημαίνουμε την επιχειρηματική δραστηριότητα της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το θεσμικό πλαίσιο, και αναλύουμε το σκοπό και τους επιμέρους στόχους των Αναπτυξιακών Εταιρειών.

Στη συνέχεια, στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο του Β' μέρους παραθέτουμε ορισμένα γενικά στοιχεία για την Α.Ε.Δ.Α. , όπως τους στόχους και τις λειτουργίες της, τη δράση της και τα προγράμματα που έχει ολοκληρώσει ή νέα που θα υλοποιήσει στο μέλλον στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνικής πολιτικής, του τουρισμού, του πολιτισμού και των νέων τεχνολογιών.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο παραθέτουμε την αξιολόγηση των πολιτικών της Α.Ε.Δ.Α. σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια που έχουμε ήδη καθορίσει στο Α' μέρος.

Τέλος, στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο καταγράφουμε τα συμπεράσματα και τις προτάσεις μας.

Θα ήθελα ολόψυχα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν :

- Την υπεύθυνη καθηγήτρια μου, Πολιτικό Επιστήμονα κα Γρηγοριάδου Δέσποινα
- Την Δρ. Λεοντάρη Βασιλική, υπεύθυνη του κοινωνικού τομέα της Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε.
- Την Δρ. Σχοινά Νίκη, υπεύθυνη του τομέα περιβάλλοντος της Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε.
- Τους υπεύθυνους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης της Ε.Ε.Τ.Α.Α.
- Την κα Κοτζιά Ελένη, δημοσιογράφο και υπάλληλο του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων του Δήμου Αμαρουσίου
- Την κα Παπαδοπούλου Κατερίνα και τον κ. Δημητρακόπουλο Χαράλαμπο, υπεύθυνους δακτυλογράφησης της πτυχιακής εργασίας.

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1.1. Εισαγωγικά

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της πτυχιακής μου εργασίας.

Πρόκειται για μια βιβλιογραφική ανασκόπηση που επιδιώκει να ορίσει και να αναλύσει τις έννοιες : Μάρκετινγκ (Marketing), Μάνατζμεντ (Management), Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Οι έννοιες αυτές θεωρούνται σημαντικές, γιατί βοηθούν στην κατανόηση του επιτυχημένου τρόπου λειτουργίας των ΟΤΑ και των επιχειρήσεών τους, αναφορικά με την ικανοποίηση των σκοπών τους.

Ειδικότερα, οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Στρατηγικού Σχεδιασμού λειτουργούν ως πρότυπα για μια σωστότερη οργάνωση και λειτουργία των ΟΤΑ καθώς και των επιχειρήσεών τους. Επομένως κρίνεται απαραίτητο αυτά τα πρότυπα να εφαρμοστούν αφού πρώτα κατανοηθούν απ' τους ΟΤΑ.

Σ' αυτές τις έννοιες – πρότυπα δίνονται οι άξονες κατεύθυνσης, έτσι ώστε να γνωρίζει η διοίκηση αλλά και το προσωπικό πως θα πρέπει να λειτουργεί και τι αρχές πρέπει να εφαρμόζει για μια αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών τους.

### 1.2. Οι έννοιες του Μάρκετινγκ (Marketing) και του Μάνατζμεντ (Management)

#### 1.2.1. Το Μάρκετινγκ

Πολλοί αναρωτιούνται τι ακριβώς είναι το Μάρκετινγκ και το Μάνατζμεντ. Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τον παρακάτω ορισμό : «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για

την επιχείρηση». Με άλλα λόγια, το Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος<sup>1</sup>.

Επομένως κάθε επιχείρηση πρέπει να στηρίζεται στο Μάρκετινγκ για να ανταποκριθεί στην αποστολή της και να επιτύχει τους στόχους της. Προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να προσανατολιστεί και ένας ΟΤΑ, να ικανοποιεί δηλαδή τις ανάγκες και τα αιτήματα των δημοτών καθώς και να ερευνά συνεχώς τον βαθμό ικανοποίησης των δημοτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

### 1.2.2. Το Μάνατζμεντ

Κατά καιρούς έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί του Μάνατζμεντ. Παρακάτω δίνονται δύο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς.

Το 1969 η Αμερικάνικη Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε τον ακόλουθο ορισμό : «Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». Ένας πιο πρόσφατος ορισμός είναι λίγο διαφορετικός : «Το Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σ' αυτήν»<sup>2</sup>.

Παρατηρεί κανείς ότι ο τελευταίος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί. Επιπλέον ο ορισμός αυτός φανερώνει ότι το Μάνατζμεντ δέχεται όπως και το Μάρκετινγκ, ότι για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες του προσωπικού της.

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ είναι δύο : η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών. Σκόπιμο είναι να διευκρινιστούν οι έννοιες εισροές και εκροές.

---

<sup>1</sup> Τζωρτζιάκης Κώστας, Τζωρτζιάκη Αλεξία : «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση» Εκδόσεις Rosil, Αθήνα 1996, σελ. 46

<sup>2</sup> Οπ. π. , σελ. 164

Στη περίπτωση ενός ΟΤΑ οι εισροές αφορούν τη κατανάλωση οικονομικών και άλλων πόρων, απαντάνε δηλαδή στο ερώτημα με τι μέσα θα παραχθούν οι υπηρεσίες. Οι εκροές είναι οι υπηρεσίες που παράγονται από μια δραστηριότητα του ΟΤΑ. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Η αποδοτικότητα σχετίζεται με το πόσο καλά οι Οργανισμοί χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να παρέχουν τις υπηρεσίες.

Το Μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα.

Στην περίπτωση των ΟΤΑ η αποτελεσματικότητα αποτιμά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τις ανάγκες και τα αιτήματα των δημοτών ή τους στόχους των ΟΤΑ<sup>3</sup>. Από τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς ότι η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση του έργου.

### **1.3. Το Μάνατζμεντ των μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών**

Αρκετοί διευθυντές μη κερδοσκοπικών Οργανισμών στρέφονται στο Μάρκετινγκ για να πετύχουν τους στόχους τους.

Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ρίχνει το βάρος σε άλλους στόχους, πέραν της απόδοσης κέρδους στους ιδιοκτήτες. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν ως αποστολή τους να προσφέρουν υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο, χωρίς όμως να διανέμουν τα κέρδη στους ιδιοκτήτες. Όλες οι κρατικές υπηρεσίες και οι ΟΤΑ, καθώς και οι Οργανισμοί όπως σχολεία, ΤΕΙ, Πανεπιστήμια, Νοσοκομεία και τα Ιδρύματα είναι μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί.

Υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των κερδοσκοπικών και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Το Μάνατζμεντ στους Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς έχει σαν στόχο την αύξηση των κερδών, γίνεται λόγος για συγκεκριμένα προϊόντα ενώ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στοχεύει στην προσφορά της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών χρησιμοποιώντας αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους πόρους<sup>4</sup>. Επίσης έχουν αναπτυχθεί πολλές μέθοδοι για τη μέτρηση της επιτυχίας των κερδοσκοπικών οργανισμών. Το μερίδιο στην αγορά, ο όγκος των πωλήσεων και το

<sup>3</sup> Ντρούτσα Ειρήνη, Προσχέδιο Διδακτορικής Διατριβής : «Προγραμματισμός και διαχείριση Αστικών Πολιτικών από την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, Ιούλιος 2000 σελ. 30

<sup>4</sup> Πετρίδου Ευγενία : «Διοίκηση, Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση» Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998, σελ. 44

ίδιο το κέρδος δείχνουν πόσο καλά ικανοποιεί τους καταναλωτές ο κερδοσκοπικός οργανισμός και πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί τους πόρους του. Είναι δύσκολο όμως να προσδιοριστούν ποσοτικά οι στόχοι των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, έτσι υπάρχει και δυσκολία στο να μετρηθούν και τα αποτελέσματα<sup>5</sup>.

Τόσο οι κερδοσκοπικοί όσο και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι επωφελείς για έναν αριθμό ομάδων. Ο κερδοσκοπικός οργανισμός εστιάζεται στους πελάτες, στους ιδιοκτήτες και στους υπαλλήλους του. Για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό η μεγαλύτερη προσοχή στρέφεται στο κοινό<sup>6</sup>.

Επιπλέον αυτά που προσφέρουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν άυλη υπόσταση. Μια υπηρεσία ενός ΟΤΑ ορίζεται ως άυλη γιατί ο δημότης δεν παίρνει κάτι το οποίο μπορεί να δει, να νιώσει ή να γευτεί. Οι υπηρεσίες εκπληρώνονται και δεν είναι αντικείμενα<sup>7</sup>.

Γίνεται λόγος λοιπόν για το Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management) για το οποίο μπορεί να δοθεί σχηματικά ο ακόλουθος ορισμός : «Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι η εφαρμογή στη διοίκηση των Δημόσιων Οργανισμών και γενικότερα όλων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, των αρχών της διοίκησης και της αποτελεσματικότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων»<sup>8</sup>.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω διακρίνεται μια δυσκολία στη μέτρηση των αποτελεσμάτων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών η αποτελεσματικότητά τους μπορεί να εκτιμηθεί με το εάν αυτοί συμβάλουν ή όχι στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών με τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα σε όλες τις χώρες της Ευρώπης έχει προκαλέσει αναπάντητα ερωτήματα. Σε αρκετές χώρες οι δημόσιοι Οργανισμοί έχουν χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα δαπανηροί, αναποτελεσματικοί και αδύναμοι να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Έχουν αποτύχει σε ένα μεγάλο βαθμό να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πολιτών. Η διοίκηση τους αποσκοπεί πλέον στον εκσυγχρονισμό και την αναδιοργάνωσή τους, απαιτεί την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών «Μάνατζμεντ» έτσι ώστε να αντικατασταθούν οι

<sup>5</sup> Τζωρτζάκης Κ. , Όπ. π. , σελ. 554-557

<sup>6</sup> Όπ. π. , σελ. 554 - 557

<sup>7</sup> Όπ. π. , σελ 544

<sup>8</sup> Πετρίδου Ε. , Όπ. π. , σελ 45-46

γραφειοκρατικές διαδικασίες, την αποκέντρωση των εξουσιών, την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους<sup>9</sup>.

#### **1.4. Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας**

Στη σημερινή εποχή, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για έναν ΟΤΑ και την επιχείρησή του και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας τους. Η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτεί πλήρη δέσμευση προς αυτή τη κατεύθυνση ολόκληρου του ΟΤΑ.

Γι' αυτό το λόγο έχει αναπτυχθεί μια θεωρία που έχει σαν σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη και δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία του παραπάνω στόχου, η οποία ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας) (TOTAL QUALITY MANAGEMENT).

Ας οριστούν όμως οι έννοιες της ποιότητας, της ολικής ποιότητας καθώς και του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας.

Ποιότητα είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και δε σημαίνει απαραίτητα πολυτέλεια, το καλύτερο δυνατό ή το ακριβότερο<sup>10</sup>.

Με τον όρο Ολική Ποιότητα εννοούμε μια αλλαγή της νοοτροπίας του προσωπικού ενός ΟΤΑ ή μιας επιχείρησης, η οποία θα επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο του ΟΤΑ<sup>11</sup>.

Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι σημερινές και οι μελλοντικές ανάγκες των ατόμων<sup>12</sup>.

Η ποιότητα θα μας απασχολήσει σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας ως ένα βασικό κριτήριο αξιολόγησης του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας ενός ΟΤΑ.

---

<sup>9</sup> Οπ. π. , σελ. 47

<sup>10</sup> Τζωρτζιάκης Κ. Όπ. π. σελ. 59

<sup>11</sup> Όπ. π. σελ. 59

<sup>12</sup> Όπ. π. σελ. 59

### **1.5. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους ΟΤΑ**

Η Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα οι ΟΤΑ, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τις απαιτήσεις των πολιτών τους για υψηλότερα πρότυπα ποιότητας, για μεγαλύτερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και αγαθά σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, αναγκάζονται να υιοθετήσουν νέα μέτρα οργάνωσης και λειτουργίας. Αυτά θα συγκλίνουν σε ένα κοινό στόχο : τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ποιότητα έχει διαφορετικό νόημα ανάλογα με την ιδιαιτερότητα και τη φυσιογνωμία του κάθε οργανισμού. Για μια ιδιωτική επιχείρηση ένα πρόγραμμα ποιότητας για παράδειγμα, αποσκοπεί στη μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων προς τη συνολική παραγωγή. Στην αντίθετη πλευρά ενός ΟΤΑ επιδιώκει την ανάπτυξη και την διατήρηση ενός προγράμματος ποιότητας για την άμεση εξυπηρέτηση των δημοτών του με αντίκτυπο στην άνοδο του βιοτικού τους επιπέδου<sup>13</sup>.

Ένας ΟΤΑ χρειάζεται να τροποποιήσει τους κανόνες και ίσως και τις διαδικασίες της λειτουργίας του, προκειμένου να εντάξει ένα νέο-εφαρμοζόμενο σύστημα ποιότητας. Απαραίτητο είναι να έχει συγκροτηθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των εμποδίων που ενδέχεται να παρουσιαστούν<sup>14</sup>.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιβάλλει και οδηγεί στην αποτελεσματική ολοκλήρωση κάθε λειτουργίας έχοντας ως βασικούς άξονες τις ακόλουθες αρχές :

- 1) Καθορισμός αποστολής και εμπλοκή όλων των τμημάτων του αυτοδιοικούμενου οργανισμού
- 2) Πλήρης ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών
- 3) Συμμετοχή όλων των δημοτικών υπαλλήλων
- 4) Εξέταση του κόστους ποιότητας<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ντρούτσα Ε, Όπ. π. , σελ. 11-13

<sup>14</sup> Όπ. π. , σελ. 16

<sup>15</sup> Όπ. π. , σελ. 16



### **1.5.1 Εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας σ' έναν ΟΤΑ**

Η Εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας σε έναν ΟΤΑ στηρίζεται στην παρακάτω μεθοδολογία:

- Η Ολική ποιότητα είναι μια συνολική διαδικασία που εμπλέκει όλες τις διαδικαστικές ενέργειες του ΟΤΑ. Η βελτίωση της ποιότητας μιας εσωτερικής λειτουργίας έχει σαν αποτέλεσμα την παραγωγή βελτιωμένων αποτελεσμάτων, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες του δημότη
- Κάθε στρατηγική, πολιτική και ενέργεια δρουν συμπληρωματικά για έναν και μόνο στόχο : την ανταπόκριση των παρεχόμενων τοπικών υπηρεσιών στις προσδοκίες των δημοτών.
- Παρακολούθηση της προσπάθειας βελτίωσης του ΟΤΑ με την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης, το οποίο εστιάζόμενο σε μια σειρά από δείκτες – κλειδιά θα περιγράφει την πρόοδο του οργανισμού και θα δίνει τη βάση για την αξιολόγησή του
- Συμμετοχή όλου του προσωπικού. Κάθε εργαζόμενος θα επιτελεί την εργασία του με θετικό και επικοδομητικό τρόπο
- Υποκίνηση της ομαδικής εργασίας καταργώντας κάθε είδους εμπόδιο και ενισχύοντας την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων<sup>16</sup>.

### **1.6. Η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

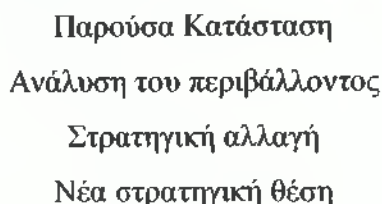
Για να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) σ' έναν ΟΤΑ ή σε μια επιχείρησή του έτσι ώστε να παρέχονται υπηρεσίες ποιότητας, απαραίτητος είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός.

Αξίζει να τονιστεί και η έννοια της λεγόμενης στρατηγικής διοίκησης. Λέγοντας στρατηγική εννοούμε ένα ολοκληρωμένο σύνολο δράσεων που στοχεύουν στη μακροχρόνια επιβίωση και ενδυνάμωση ενός οργανισμού. Η στρατηγική διοίκηση αναφέρεται στη διαδικασία σύλληψης και εφαρμογής στρατηγικών που

---

<sup>16</sup> Οπ. π. , σελ. 20-21

αφορούν τη διαδικασία επιχειρηματικών αλλαγών, στα πλαίσια ενός οργανισμού. Η διαδικασία αυτή απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα<sup>17</sup> :



Ο σχεδιασμός είναι μια λειτουργία που προηγείται οποιασδήποτε δράσης και αφορά τον καθορισμό των στόχων και τον προσδιορισμό ενός συγκεκριμένου τρόπου δράσης για την επίτευξη των στόχων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται σε μεγάλες δραστηριότητες της επιχείρησης οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα εκπλήρωσης της αποστολής της. Αναλαμβάνεται συνήθως από ανώτατα διοικητικά στελέχη και αφορά μακροχρόνια σχέδια. Μερικά παραδείγματα στρατηγικών σχεδίων είναι οι υπηρεσίες που θα προσφέρει μια επιχείρηση, ο τόπος εγκατάστασης, το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει άμεση σχέση με τη στρατηγική διοίκηση. Η τελευταία αναφέρεται στη διοίκηση γενικών σχεδίων της επιχείρησης δηλαδή στη διοίκηση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

### **1.6.1 Τα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού διακρίνεται σε ορισμένα στάδια. Τα κοινά και αποδεκτά στάδια είναι τα παρακάτω :

- 1) Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης (περιβάλλον). Υπάρχει το εσωτερικό περιβάλλον ενός ΟΤΑ (Διοίκηση, Οργάνωση, Λειτουργία) και το εξωτερικό περιβάλλον (Δημότες)
- 2) Προσδιορισμός στόχων
- 3) Εναλλακτικές στρατηγικές
- 4) Επιλογή στρατηγικής
- 5) Εφαρμογή στρατηγικής – Αξιολόγηση –Έλεγχος<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Χρήσιμος Σταύρος : «Οικονομικός Προγραμματισμός, Στρατηγικός Σχεδιασμός», ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ, 1994, σελ. 1-3

<sup>18</sup> Χρήσιμος Σ'Οπ. π. , σελ. 3

### **1.6.2. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους ΟΤΑ**

Οι ΟΤΑ οφείλουν να είναι ικανοί να διαμορφώνουν τις μελλοντικές εξελίξεις, γεγονός που προϋποθέτει όραμα, ορθολογική κατανομή των πόρων και διάθεση για προσπάθεια και εργασία ώστε να προκύψουν μελλοντικά οφέλη. Αυτή η ικανότητα συνεπάγεται και ταυτόχρονα πηγάζει από την ανάπτυξη μιας στρατηγικής<sup>19</sup>.

Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού αναδεικνύεται στη σαφή και διακριτή στοχοθέτηση για το μέλλον και στην ολοκληρωμένη και αληθινή αποτύπωση της παρούσας κατάστασης του ΟΤΑ. Αυτό συνεπάγεται πολλές φορές αναδιάρθρωση και μετασχηματισμό των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών εάν κριθεί απαραίτητο προκειμένου ο ΟΤΑ να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των δημοτών του<sup>20</sup>.

Στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποφασιστικό ρόλο καλούνται να παίζουν η αρετή ηγεσία του ΟΤΑ και οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων και υπηρεσιών που πρέπει να διοικήσουν λαμβάνοντας καίριες αποφάσεις<sup>21</sup>.

### **1.7. Συμπερασματικά**

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται κατανοητό ότι για τη μελέτη του θέματος μας, της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών των αναπτυξιακών εταιρειών, οι έννοιες κλειδιά είναι : Το Δημόσιο Μάνατζμεντ, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους ΟΤΑ και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός.

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ θα βοηθήσει να κατανοηθούν τα χαρακτηριστικά διοίκησης ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού – όπως είναι ένας ΟΤΑ – αλλά και το πώς πρέπει να κινηθεί αυτός ο οργανισμός για την εκπλήρωση των αρχικών στόχων. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός βοηθά στη κατανόηση της αποδοτικότερης λειτουργίας και οργάνωσης ενός ΟΤΑ. Με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και μόνο, ένας ΟΤΑ δίνει προς τα έξω, προς τους δημότες αλλά και προς στους υπολοίπους ΟΤΑ το παράδειγμα υπηρεσιών που τις διακρίνει η ποιότητα. Καθίσταται λοιπόν σαφές το πόσο αναγκαία είναι η εφαρμογή της.

---

<sup>19</sup> Οπ. π. , σελ. 25-26

<sup>20</sup> Οπ. π. , σελ. 25-26

<sup>21</sup> Οπ. π. , σελ. 25-26

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1. Η διαδικασία της αξιολόγησης

Όπως αναφέρθηκε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο, η αξιολόγηση είναι ένα από τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού που γίνεται στο τέλος, μετά δηλαδή από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Για παράδειγμα, εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο σχέδιο σ' έναν ΟΤΑ. Σε περίπτωση επιτυχίας αυτού του σχεδίου, η αξιολόγηση που γίνεται στο τέλος αναφέρει ότι ένας απ' τους λόγους που το σχέδιο πέτυχε είναι το ότι εφαρμόστηκε η Δ.Ο.Π.

Σε αντίθετη περίπτωση που θα έχουμε αποτυχία του σχεδίου, ερευνάμε γιατί υπήρχε αυτή η αποτυχία. Ένας λόγος αποτυχίας είναι το ότι δεν εφαρμόστηκε στο συγκεκριμένο ΟΤΑ η Δ.Ο.Π. Άρα λοιπόν η αξιολόγηση αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της Δ.Ο.Π. αλλά και του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Το τι σημαίνει αξιολόγηση ενός προγράμματος δεν μπορεί να οριστεί στη βάση μιας κοινής αποδοχής και συμφωνίας. Οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με τον φορέα που πραγματοποιεί την αξιολόγηση. Για έναν ΟΤΑ ή για μια επιχείρησή του, η αξιολόγηση αναφέρεται στην εκτίμηση της επιτυχίας των προγραμμάτων που υλοποιεί ως προς τους στόχους του<sup>1</sup>.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να απαντάει σαφώς στα θέματα του τι θα αξιολογηθεί (περιεχόμενο), με ποια βάση (κριτήρια), πως, από ποιον και κάθε πότε (διαδικασία).

Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία σ' έναν Οργανισμό και να αναφέρεται σ' όλα τα επίπεδα λειτουργίας του, για παράδειγμα :

- Αξιολόγηση της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιολόγηση της οργάνωσης / λειτουργίας μιας υπηρεσίας
- Αξιολόγηση της συνολικής πολιτικής της τοπικής αρχής
- Αξιολόγηση των παρεμβάσεων για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας
- Αξιολόγηση του επιπέδου ανάπτυξης της τοπικής κοινωνίας και της διασύνδεσης της με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον

---

<sup>1</sup> Ντρούτσα Ε., Όπ. π. σελ. 25

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι η αντίστροφη της διαδικασίας προγραμματισμού. Οπότε αν τα πολιτικά όργανα των ΟΤΑ θέλουν να προκαθορίσουν τη δράση των υπηρεσιών θα πρέπει να θέτουν τακτικούς στόχους τόσο για τις εκροές όσο και για τις εισροές των διοικητικών μονάδων.

Οι λειτουργίες της πληροφόρησης, του σχεδιασμού / προγραμματισμού, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης των προγραμμάτων πρέπει να είναι συνεχείς λειτουργίες ενός ΟΤΑ που διασυνδέονται μεταξύ τους. Με τις λειτουργίες της πληροφόρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης ο ΟΤΑ «μαθαίνει» από το εξωτερικό περιβάλλον του και την προηγούμενη εμπειρία του, έτσι ώστε η επόμενη φάση προγραμματισμού της δράσης του να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα<sup>2</sup>.

## 2.2. Τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης, τα οποία συνδέονται με τη διαδικασία ή τον επιδιωκόμενο στόχο της αξιολόγησης<sup>3</sup>.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1

#### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Χρόνος Εφαρμογής → Εκ των προτέρων, ταυτόχρονη / ενδιάμεση, Εκ των υστέρων ή συνδυασμός αυτών
- Ευελιξία → Εκτίμηση των στόχων του προγράμματος και της καταλληλότητας / συνέπειας / συνάφειας αυτών. Εκτίμηση των επιδιωκόμενων και μη αποτελεσμάτων
- Εκτίμηση / κρίση ή παρουσίαση → Εκτίμηση της επιτυχίας ή αποτυχίας ενός προγράμματος – πρόταση βελτιώσεων ή εναλλακτικών – παρουσίαση των πορισμάτων αφήνοντας τα συμπεράσματα για τους ιθύνοντες

<sup>2</sup> Λίτσος Η: «Οδηγός για τον εκσυγχρονισμό της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ», ΕΕΤΑΑ ΑΕ, Αθήνα, Νοέμβριος 1992, σελ. 35 – 36

<sup>3</sup> Ντρούτσα Ε. Όπ. π. σελ. 26-27

- Εμπειρογνωμοσύνη ή → Εκτίμηση από εξειδικευμένους αξιολογητές με την εφαρμογή επιστημονικών και τεχνικών διαδικασιών για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας των αποτελεσμάτων ή δημιουργία εταιρικής σχέσης όπου οι στόχοι, οι μέθοδοι ακόμα και τα πορίσματα διαπραγματεύονται με τους εμπλεκόμενους για τη μεγιστοποίηση της χρήσης των πορισμάτων και της εξασφάλισης της δημοκρατικής συμμετοχής.
- Χρησιμότητα / Χρήση → Απόκτηση μεγαλύτερης επίγνωσης του προγράμματος και της αξίας του. Συμβολή στην σωστή διοίκηση του προγράμματος, μελέτη της λογικής του και πρόταση για θεμελιώδεις, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, αλλαγές.

### **2.3. Τα προβλήματα της αξιολόγησης**

Πολλοί είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση με δυσπιστία για τη σκοπιμότητα και τη χρησιμότητά της υποστηρίζοντας είτε ότι αποτελεί ένα νέο τέχνασμα διαχείρισης που δημιουργεί περισσότερη γραφειοκρατία και λιγότερα αποτελέσματα, είτε γιατί δεν υπάρχει λόγος να εφαρμόζεται σε τομείς των οποίων η επίδοση μετριέται συνεχώς.

Αντιρρήσεις παρουσιάζονται και από όσους υπόκεινται σε αξιολόγηση καθώς φοβούνται τον έλεγχο και τη χρέωση ευθυνών.

Προβληματική μπορεί να είναι η επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης επειδή οι επιδιωκόμενοι στόχοι των δημοσίων προγραμμάτων των ΟΤΑ είναι συχνά πολλαπλοί και μεταβαλλόμενοι.

Μια άλλη δυσκολία είναι να παρθεί η απόφαση για το αν η αξιολόγηση θα επικεντρωθεί στο πως επιτεύχθηκαν οι επίσημοι στόχοι ή να μελετήσει από μια ευρύτερη οπτική γωνία όλα τα τελικά αποτελέσματα. Τα τελευταία δίνουν μια περισσότερο κατανοητή εικόνα της επίπτωσης του προγράμματος και απαιτούν πολύ περισσότερο χρόνο για να αξιολογηθούν.

Επιπλέον ο καθορισμός ενός κατάλληλου χρονικού πλαισίου για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης είναι δύσκολος αλλά αποφασιστικής σημασίας καθώς οι επιπτώσεις

ενός προγράμματος πρέπει να έχουν αρκετό χρόνο για την ωρίμανση και εδραίωσή τους.

Τέλος η επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης παρουσιάζει και αυτή ορισμένα προβλήματα. Διάφοροι τρόποι συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων αποδίδουν διαφορετικές προοπτικές του αξιολογούμενου προγράμματος.

Τα προβλήματα αυτά δεν είναι ανυπέρβλητα , αρκεί να αντιμετωπισθούν στις πραγματικές διαστάσεις και να αποτυπωθούν όλες οι πλευρές τους<sup>4</sup>. Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π., όπως παρουσιάστηκε στο κεφ. 1 είναι ένας μηχανισμός που μπορεί να προάγει αποτελεσματικά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

#### **2.4. Αξιολόγηση των επιδόσεων της Τ.Α.**

Επίδοση αποτελεί ο βαθμός στον οποίο ένας ΟΤΑ επιτυγχάνει τους προγραμματιζόμενους στόχους του, δεδομένου των εξωγενών περιορισμών που καλείται να αντιμετωπίσει<sup>5</sup>.

Η μέτρηση των επιδόσεων παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της ευθύνης των τοπικών διοικήσεων και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για μια συνολική αλλαγή της οργάνωσης και του τρόπου διαχείρισης ενός ΟΤΑ.

Ειδικότερα θα μπορούσε να πει κανείς ότι η μέτρηση των επιδόσεων συμβάλλει στα εξής : Πρώτον βοηθά τους ΟΤΑ να εξειδικεύουν τους στόχους και τις ευθύνες τους. Δεύτερον οι επιδόσεις καθίστανται περισσότερο διαφανείς διευκολύνοντας έτσι τις εκτιμήσεις για το βαθμό επίτευξης των στόχων των προγραμμάτων και των πολιτικών. Τρίτον το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο πληροφορείται για τις επιδόσεις των ΟΤΑ και τέλος προσδιορίζει θα λέγαμε ΟΤΑ, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους<sup>6</sup>.

Η αποτελεσματική και ορθολογική διαχείριση του συστήματος παροχής των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών δεν αφορά μόνο στη μέτρηση και παρακολούθηση των επιδόσεων τους αλλά συμπεριλαμβάνει το αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των στόχων ενός προγράμματος ή μιας πολιτικής<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Οπ. π. , σελ. 27-29

<sup>5</sup> Οπ. π., σελ 2

<sup>6</sup> Οπ. π., σελ 5

<sup>7</sup> Οπ. π. , σελ. 29

Εάν ένας ΟΤΑ είναι επαρκής και αποτελεσματικός ως προς τις απαιτήσεις της τοπικής κοινωνίας ή αντίθετα αποδεικνύεται μη αποδοτικός αυτό θα το κρίνουν πρώτα οι πολίτες και ύστερα η κεντρική διοίκηση. Συνεπώς η αύξηση της ευθύνης που φέρουν οι ΟΤΑ και οι επιχειρήσεις τους, ως προς τους πολίτες και ως προς την κεντρική διοίκηση επιτυγχάνεται μέσω της έκθεσης των αξιολογήσεων επί των επιδόσεών τους και επί των επιτεύξιμων τελικών αποτελεσμάτων.

Για το λόγο αυτό μια συστηματική αξιολόγηση επιβάλλεται να αποτελεί αναλυτική εκτίμηση των αποτελεσμάτων των δημόσιων πολιτικών, στρατηγικών και προγραμμάτων με αξιόπιστα και χρήσιμα συμπεράσματα. Η αξία της επομένως, συνίσταται σε μια εις βάθος μελέτη των επιδόσεων και σε μια αντικειμενική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των χρησιμοποιούμενων μεθόδων διαχείρισης.

## **2.5. Οργάνωση ενός συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων**

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων πρέπει πρώτα απ' όλα να πληρεί δύο συγκεκριμένες προδιαγραφές : να είναι χρήσιμο και αντικειμενικό. Οφείλει να δίνει μια διεξοδική και σαφή εικόνα του βαθμού επιτυχίας των ήδη καθορισμένων στόχων ενός οργανισμού, να εντάσσεται δημιουργικά στον συνολικό σχεδιασμό προγραμμάτων και ενεργειών και τέλος να αποτελεί βάση για τη βελτίωση των επιδόσεων<sup>8</sup>.

Η διενέργεια αξιολόγησης για το αν οι επιδιωκόμενοι στόχοι ενός προγράμματος ή μιας πολιτικής έχουν επιτευχθεί και σε ποιο βαθμό, με ποιο κόστος, σε τι χρόνο και πως οι παράμετροι αυτές γίνεται να μετρηθούν πρέπει να ανταποκρίνεται στις διαφορετικές ανάγκες και προτεραιότητες κάθε οργανισμού Τοπικής αυτοδιοίκησης και επιχείρησης αυτού. Πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και απλότητα για να προσαρμόζεται με ολοκληρωμένο τρόπο στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει να είναι αξιόπιστα.

Η δημιουργία ενός πλαισίου αξιολόγησης που θα ενσωματώνει μια μεθοδολογική ποιότητα, όπως αξιόπιστα και σαφή στοιχεία, αντικειμενικά κριτήρια και επαρκή δεδομένα, βάσει επαγγελματικών και ηθικών προτύπων και θα πληρεί

---

<sup>8</sup> Όπ. π. , σελ. 32



τους στόχους της αξιολόγησης λαμβάνοντας υπόψη περιορισμούς όπως ο χρόνος και το κόστος, συμπληρώνει και ολοκληρώνει τα προηγούμενα στάδια της μέτρησης και παρακολούθησης των επιδόσεων<sup>9</sup>.

## **2.6. Μελέτη της αποτελεσματικότητας ενός ΟΤΑ ή μιας επιχείρησής του**

Όπως σημειώθηκε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο η αποτελεσματικότητα αποτιμά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τις ανάγκες και τα αιτήματα των δημοτών ή τους στόχους των ΟΤΑ.

Τα τελευταία χρόνια έγιναν πολλές προσπάθειες και μελέτες από τους επιστήμονες πάνω στο θέμα της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Είναι δύσκολο να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων των μελετών που αφορούν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων οργανισμών, γιατί λίγες μελέτες χρησιμοποιούν τα ίδια κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας.

Η δυσκολία που παρουσιάζεται στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, προκύπτει από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένα και μόνο τελικό κριτήριο μέτρησης. Αντίθετα οι οργανισμοί ακολουθούν πολλούς και συχνά συγκρουόμενους σκοπούς. Ακόμα τα κριτήρια μπορούν να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι, πρώτα – πρώτα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που είναι η δομή και η τεχνολογία. Η δομή περιλαμβάνει μεταβλητές όπως την αποκέντρωση, την εξειδίκευση και το μέγεθος του οργανισμού. Η τεχνολογία αναφέρεται στους μηχανισμούς που ο οργανισμός χρησιμοποιεί για να μετατρέψει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην είσοδο, σε χρήσιμο για τους δημότες στην έξοδο, και έχει ως μεταβλητές τις διαδικασίες της λειτουργίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στην παραγωγή, τα υλικά και τις τεχνικές γνώσεις.

Ύστερα είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον αναφέρονται όλες οι δυνάμεις που είναι έξω από τον οργανισμό ενώ στο εσωτερικό περιβάλλον αναφέρονται οι δυνάμεις που είναι μέσα στον οργανισμό.

---

<sup>9</sup> Όπ. π., σελ. 33

Επιπρόσθετα, είναι και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που προσδιορίζονται από το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζουν τον εαυτό τους με τον εργοδότη και την πραγματοποίηση της εργασίας.

Τέλος, είναι και η πολιτική της διοίκησης που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή μεταβλητές είναι η στρατηγική που ακολουθεί η διοίκηση στη διατύπωση των σκοπών, η μέθοδος επικοινωνίας, οι τρόποι λήψης αποφάσεων<sup>10</sup>.

## **2.7. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας**

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός ΟΤΑ ή μιας επιχείρησής του είναι μια δουλειά δύσκολη για όλους τους υπεύθυνους.

Στη συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθούμε κυρίως με τα παρακάτω κριτήρια διοικητικής φύσεως – και ελάχιστα με κριτήρια οικονομικά – τα οποία θεωρούνται ότι είναι σημαντικά για να γίνει μια αξιολόγηση των πολιτικών της αναπτυξιακής εταιρείας, του Δήμου Αθηναίων.

### **Κριτήρια**

#### **1) Συνολικά αποτελέσματα και επίτευξη στόγου (Σκοπός πολιτικής)**

Για το συγκεκριμένο κριτήριο μπορούν να γίνουν τα παρακάτω ερωτήματα :

- Ποιο είναι το κύριο αντικείμενο της αναπτυξιακής εταιρείας ;
- Στόχοι της Αν. Ετ. ποιοι από αυτούς επιτεύχθηκαν, ποιοι όχι και γιατί ;

#### **2) Πολίτες και Υπηρεσία**

Το κριτήριο αυτό μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκριτήρια :

##### **A) Βαθμός Ικανοποίησης**

- Γνωρίζετε εάν και κατά πόσο οι δημότες μένουν ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες της Αν.Ετ ; Εάν ναι με ποιο τρόπο;
- Δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να λένε τα παράπονά τους, για παράδειγμα υπάρχει κάποιο αρμόδιο γραφείο στην Αν. Ετ. που να δέχεται τα τηλεφωνήματά τους ;

<sup>10</sup> Ζαβλανός Μ. Μύρων Ph D «Management», Εκδόσεις Έλλην. 1998, σελ. 437

### B) Βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό και στην προσφορά υπηρεσίας

- Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού λάβανε υπόψη τους τις πραγματικές ανάγκες και τα αιτήματα των δημοτών;
- Συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των πολιτικών ;
- Υπάρχει πληροφόρηση για την ύπαρξη της υπηρεσίας ; Αν ναι με ποιο τρόπο; Υπάρχει το κατάλληλο ωράριο λειτουργίας ;

### **3) Ποιότητα Υπηρεσίας**

- Έχει πιστοποιηθεί η Αν. Ετ. με το γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 1-2-3-4, το οποίο έχει συνταχθεί από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO;

Έχει δηλαδή εγκατασταθεί κάποιο σύστημα ποιότητας, ένα σύνολο διαδικασιών πλαισιωμένων από την κατάλληλη οργανωτική και υλικοτεχνική υποδομή που έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες ;

### **4) Προσωπικό και Αναπτυξιακή Εταιρεία**

- Πως είναι οι σχέσεις των μελών της Αν. Ετ.;
- Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία των μελών ;
- Μήπως έχουμε συγκρούσεις, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης έρχονται σε αντιθέσεις, υπάρχει μικρή συνεργασία και ελάχιστη επικοινωνία ;
- Στην αντίθετη περίπτωση μήπως έχουμε συνεργασίες αρμονικές και άριστες επικοινωνίες ;
- Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων ;
- Υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό;

### **5) Ευελιξία – προσαρμοστικότητα**

- Ευελιξία είναι η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να μεταβάλλει τα πρότυπα λειτουργίας της ανταποκρινόμενη στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Γι' αυτό το κριτήριο μπορεί να διερευνηθεί το εξής :
- Σε περιπτώσεις που υπάρχει κάποιο πρόβλημα, για παράδειγμα αντίδραση από πολίτες, ανάγκη για περισσότερες επενδύσεις από τις προβλεπόμενες, συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού, επανατοποθετούνται οι στόχοι και η

δράση της Αν. Ετ. ως προς μια πολιτική ; Συνεχίζει δηλαδή παραπέρα ή μένει στο πρόβλημα χωρίς να δώσει λύση ;

**6) Βαθμός συγκέντρωσης / αποκέντρωσης της λήψης των σχετικών αποφάσεων**

- Ποιοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων ;
- Ποια η σχέση των πολιτικών με το εξειδικευμένο προσωπικό ;
- Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ τους ;

**7) Βαθμός συνεργασίας με άλλους φορείς**

- Με ποιους φορείς συνεργάζεται η Αν. Ετ.;

Για παράδειγμα με :

- α) Ιδιώτες
  - β) Δήμο της Αθήνας
  - γ) Άλλους Δήμους και ποιους
  - δ) Συλλόγους, κινήματα πολιτών, άλλους μη κυβερνητικούς οργανισμούς
- Ποια είναι ακριβώς η συνεργασία τους ;

**8) Βαθμός απορρόφησης πόρων**

- Πόσο καλά χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να παρέχουν τις υπηρεσίες ;
- Από πού προέρχονται αυτοί ; Προέρχονται από Ευρωπαϊκά προγράμματα ;

Τα παραπάνω αποτελούν τα κριτήρια αξιολόγησης και τα ερωτήματα που προκύπτουν για το καθένα από αυτά. Με βάση αυτά τα κριτήρια θα προχωρήσουμε στο Β΄ μέρος στην ανάλυση της περίπτωσης μας.

Αναγκαίο είναι να τονιστεί ότι στο Β΄ μέρος θα παρουσιαστούν μια σειρά γενικών πληροφοριών οι οποίες θα προηγηθούν της αξιολόγησης συγκεκριμένων πολιτικών της Α.Ε.Δ.Α. με σκοπό την καλύτερη κατανόηση και την απόκτηση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας της Αναπτυξιακής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Εισαγωγικά

Σ' αυτή τη πτυχιακή εργασία η ανάλυση των Αναπτυξιακών Εταιρειών δεν μπορεί να μην συνδυαστεί με την ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της Τ.Α. αφού οι Αναπτυξιακές Εταιρείες αποτελούν την κύρια έκφρασή της. Ο όρος επιχειρήσεις της Τ.Α. περιλαμβάνει όλες τις νομικές μορφές και τύπους επιχειρήσεων που αναγνωρίζουν ο Δ.Κ.Κ. και ο Κ.Ν.Α. και στις οποίες συμμετέχουν ή τις έχουν συστήσει τόσο οι Δήμοι και οι Κοινότητες, όσο και οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Επίσης, ο όρος επιχειρηματική δραστηριότητα της Τ.Α. περιλαμβάνει κυρίως τις επιχειρήσεις της Αυτοδιοίκησης αλλά και κάθε άλλη οικονομική δραστηριότητα ή συμμετοχή σε οποιαδήποτε επιχείρηση η οποία ασκείται σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία<sup>1</sup>.

### 3.2 Η επιχειρηματική δραστηριότητα της Πρωτοβάθμιας Τ.Α.

Η ίδρυση επιχειρήσεων από τους Δήμους και τις Κοινότητες ή η συμμετοχή τους σε επιχειρήσεις έχει ως σκοπούς : α) την εκτέλεση και εκμετάλλευση έργων που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του κοινού, β) την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του κοινού, γ) την πραγματοποίηση εσόδων (κερδών). (Άρθρο 277 παρ. 1 του Π.Δ. 410/1995).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα των ΟΤΑ ασκείται είτε με αυτοτελή δημιουργία επιχειρήσεων από έναν ή περισσότερους Δήμους ή Κοινότητες, είτε με συμμετοχή των ΟΤΑ σε επιχειρήσεις μαζί με άλλους εταίρους, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, έξω από το χώρο της Τ.Α<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Σαπουνάκης Τάσος: «Εφημεροσμένη Οικονομική II – Σημειώσεις» ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ, Οκτώβριος 1998, σελ. 10

<sup>2</sup> Οπ. π. , σελ 35

### 3.2.1 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### Αυτοτελής επιχειρηματική δραστηριότητα

Η αυτοτελής επιχειρηματική δραστηριότητα των ΟΤΑ μπορεί να ασκείται είτε από ένα Δήμο ή Κοινότητα (αμιγής Δημοτική ή Κοινοτική Επιχείρηση) είτε από περισσότερους Δήμους ή Κοινότητες (αμιγής διαδημοτική ή διακοινοτική επιχείρηση)<sup>3</sup>.

- *Αμιγής Δημοτική ή Κοινοτική Επιχείρηση (Άρθρα 277 – 284 του Δ.Κ.Κ., Π.Δ. 410/1995)*

Έχει διοικητική, οικονομική αλλά και νομική αυτοτέλεια, αποτελώντας Ν.Π.Ι.Δ. Ιδρύεται και διαλύεται με απόφαση του Δημοτικού ή Κοινοτικού συμβουλίου και πράξη της Περιφερειακής Διοίκησης. Προϋπόθεση της σύστασής της είναι η σύνταξη «πλήρους οικονομοτεχνικής μελέτης». Διοικείται από διοικητικό συμβούλιο (Δ.Σ.) που διορίζεται από το Δημοτικό ή Κοινοτικό Συμβούλιο.

Λειτουργεί με βάση κανονισμούς υπηρεσιών, διαχείρισης και προσωπικού. Το προσωπικό της διέπεται από εργασιακή σχέση ιδιωτικού δικαίου.

Η γενικότερη εποπτεία της διοίκησης της επιχείρησης ασκείται από το Δημοτικό ή Κοινοτικό συμβούλιο, το οποίο λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό ως συνέλευση των εταίρων σε σχέση με τη διοίκηση ή διαχείριση μιας εταιρείας.

Ο διαχειριστικός έλεγχος ασκείται από δύο ελεγκτές με τα ειδικά προσόντα που ο νόμος (άρθρο 281) ορίζει.

Προβλέπεται συμμετοχή των εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης (άρθρο 278 παρ. 1) καθώς και γενικός διευθυντής με ειδικά προσόντα (άρθρο 278 παρ. 2).

---

<sup>3</sup> Όπ. π. , σελ. 35-37

- *Αμιγείς Διαδημοτικές και Διακοινοτικές Επιχειρήσεις (Άρθρο 285 του Π.Δ. 410/1995).*

Οι επιχειρήσεις αυτές συνιστώνται από δύο ή περισσότερους Δήμους ή Κοινότητες, ύστερα από πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη, με αποφάσεις των Δημοτικών ή Κοινοτικών Συμβουλίων και πράξη της Περιφερειακής Διοίκησης. Είναι Ν.Π.Ι.Δ. Κάθε επιχείρηση διοικείται από διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο εκπροσωπούνται οι Δήμοι ή Κοινότητες που συμμετέχουν, αν και όχι όλοι υποχρεωτικά. Στο Δ.Σ. μετέχει και εκπρόσωπος των εργαζομένων.

Για την εποπτεία του Δ.Σ. μπορεί να αποφασιστεί η σύσταση διαδημοτικού ή διακοινοτικού οργάνου με αναλογική κατά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο εκπροσώπηση όλων των Δήμων ή Κοινοτήτων, που συμμετέχουν στη διαδημοτική ή διακοινοτική επιχείρηση. Το όργανο εποπτείας λειτουργεί, κατ' αναλογία προς το δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, ως εποπτικό όργανο της διαδημοτικής ή διακοινοτικής επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συνάγεται η νομική, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια των διαδημοτικών ή διακοινοτικών επιχειρήσεων από τους Δήμους ή τις Κοινότητες που συμμετέχουν σε αυτές.

Τόσο στις αμιγείς δημοτικές ή κοινοτικές επιχειρήσεις όσο και στις αμιγείς διαδημοτικές ή διακοινοτικές επιχειρήσεις, εφαρμόζονται αναλογικά, πέρα από τις ειδικές ρυθμίσεις του Δ.Κ.Κ., οι διατάξεις της αστικής και εμπορικής νομοθεσίας. (Άρθρο 287 παρ. 2 του Π.Δ. 410/1995). Έχουν επίσης εκδοθεί το Π.Δ. 520/1988 για τα βιβλία και στοιχεία που πρέπει να τηρούν οι επιχειρήσεις αυτές και η Υ.Α. 25027/1984 που ρυθμίζει όλες τις σχετικές λεπτομέρειες για την εφαρμογή των αντίστοιχων άρθρων.

### **3.2.2 Συμμετοχή των ΟΤΑ σε επιχειρήσεις**

Διακρίνεται η συμμετοχή των Δήμων και κοινοτήτων σε επιχειρήσεις που δεν διέπονται από τον ΔΚΚ και σε επιχειρήσεις που διέπονται από αυτόν<sup>4</sup>.

- *Συμμετοχή σε επιχειρήσεις που δεν διέπονται από τον ΔΚΚ*

<sup>4</sup> Οπ. π. , σελ. 37-40

Η συμμετοχή των ΟΤΑ και σε άλλες εταιρείες, εκτός από αυτές που διέπονται από τον ΔΚΚ, προβλέπεται ρητά στην παρ. 6 του άρθρου 277 του Π.Δ. 410/1995.

Συγκεκριμένα, προβλέπεται η δυνατότητα συμμετοχής των ΟΤΑ σε συνεταιρισμούς, ανώνυμες εταιρείες και εταιρείες μικτής οικονομίας. Επίσης, προβλέπεται η συμμετοχή τους σε κοινοπραξίες.

Οι γενικοί όροι και προϋποθέσεις που τάσσονται για τη συμμετοχή δήμου ή κοινότητας σε επιχειρήσεις αυτών των τύπων, είναι ίδιοι με αυτούς που εφαρμόζονται και στις προηγούμενες περιπτώσεις. Δηλαδή, απαιτούνται πλήρης οικονομοτεχνική μελέτη, απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου που ορίζει τα εισφερόμενα περιουσιακά στοιχεία, το ποσοστό συμμετοχής στο κεφάλαιο, τους όρους συμμετοχής και αποχώρησης και τη συμμετοχή του δήμου ή της κοινότητας στα όργανα της επιχείρησης.

Επίσης, η συμμετοχή δήμου ή κοινότητας σε επιχειρήσεις που δεν καλύπτουν τους όρους της παρ. 1 του άρθρου 291 του ΠΔ 410/1995, δεν διασφαλίζει τα κίνητρα που προβλέπει το άρθρο αυτό.

*- Συμμετοχή σε επιχειρήσεις που διέπονται από τον ΔΚΚ*

Επιχειρήσεις εκτός από τις αμιγείς που διέπονται από τον Κώδικα Δήμων και κοινοτήτων είναι :

- α) Οι ανώνυμες εταιρείες δήμων ή κοινοτήτων με συνεταιρισμούς
- β) Οι δημοτικές εταιρείες λαϊκής βάσης
- γ) Οι δημοτικές ή κοινοτικές επιχειρήσεις συνεταιριστικού χαρακτήρα
- δ) Οι επιχειρήσεις του άρθρου 291

*• Ανώνυμες εταιρείες με συνεταιρισμούς (άρθρο 289 του ΠΔ 410/1995)*

Οι επιχειρήσεις αυτές συνιστώνται από ΟΤΑ και Τοπικές Ενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων (ΤΕΔΚ) με συνεταιρισμούς. Δυνατότητα συμμετοχής σε αυτές έχουν ακόμη και οι φορείς του δημοσίου τομέα της παρ. 6 του άρθρου 1 του Ν 1256/1982. Είναι ανώνυμες εταιρείες ιδιαίτερου νομικού τύπου.

Οι εταιρείες αυτές διέπονται βασικά από τη νομοθεσία για τις ανώνυμες εταιρείες (ΚΝ 2190/1920) σε συνδυασμό με τις ειδικές διατάξεις του ΠΔ 410/1995.



Για την αναλυτική ρύθμιση της σύστασης και λειτουργίας τους εκδόθηκε το ΠΔ 80/1986 σε εκτέλεση της παρ. 4 του άρθρου 289 του ΠΔ 410/1995.

Η συμμετοχή των ΟΤΑ στις εταιρείες αυτές γίνεται κατά τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 277 του ΠΔ 410/1995.

Οι εταιρείες αυτές εκδίδουν μετοχές, κοινές και προνομιούχες.

Όλες οι μετοχές τους είναι ονομαστικές και δεν εισάγονται στο χρηματιστήριο. Οι κοινές είναι και δεσμευμένες, οι δε προνομιούχες χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Η συμμετοχή των φορέων στην εταιρεία είναι η ακόλουθη :

- Στο τμήμα του κεφαλαίου που αποτελείται από κοινές μετοχές :
  - α) ΟΤΑ και ΤΕΔΚ, 35-65%
  - β) Συνεταιρισμοί : το υπόλοιπο ποσοστό στο κεφάλαιο
  - γ) Αν συμμετέχουν και φορείς του δημοσίου τομέα, η συμμετοχή τους δεν μπορεί να υπερβεί το 20%
  
- Περιορισμοί δεν ισχύουν ως προς τη συμμετοχή στις προνομιούχες μετοχές

Το Δ.Σ. αποτελείται από 9-11 μέλη. Από αυτό, τρία ορίζονται από τους ΟΤΑ και τις ΤΕΔΚ, τρία από τους συνεταιρισμούς, ένα από τους εργαζόμενους, ένα από φορέα του δημοσίου και τα υπόλοιπα μέλη από τη γενική συνέλευση των μετόχων.

Το ΠΔ 80/1986 ρυθμίζει αναλυτικά τον τρόπο σύγκλισης της γενικής συνέλευσης, εκπροσώπησης σ' αυτήν των φορέων – μετόχων, τις αποκλειστικές της αρμοδιότητες, τον τρόπο εκλογής των μελών του Δ.Σ., τη λειτουργία και τη θητεία τους. Επίσης, προβλέπεται ο θεσμός του Εποπτικού Συμβουλίου, κατ' αναλογία προς τις αντίστοιχες διατάξεις της νομοθεσίας για τους συνεταιρισμούς και στο ΠΔ 80/1986 ρυθμίζεται αναλυτικά η σύνθεση και λειτουργία του.

Αξίζει να τονιστεί η πρόβλεψη από το ΠΔ 80/1986 (άρθρο 8), σύνταξης ανά πενταετία προγράμματος εργασιών και προγράμματος επενδύσεων της εταιρείας που η γενική συνέλευση των μετόχων κάθε χρόνο ελέγχει την εφαρμογή τους και αποφασίζει τυχόν αναγκαίες τροποποιήσεις του.

Οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας έχουν τα κίνητρα του άρθρου 291 του Π.Δ. 410/1995 και για τη πρώτη πενταετία από την ίδρυσή τους τις φορολογικές απαλλαγές του άρθρου 304 του ΠΔ 410/1995.

### **3.3 Το Μητρώο Επιχειρήσεων της Αυτοδιοίκησης (Ν 2539/1997 ΦΕΚ 244 Α' ΑΡΘΡΟ 25 - ΠΑΡ 12 Υ.Α. 33557 ΦΕΚ 1049 Β' 9/10/1998**

Με τις διατάξεις της παρ 12 του άρθρου 25 του Ν 2539/1997 προβλέπεται η δημιουργία Μητρώου των Επιχειρήσεων της Αυτοδιοίκησης που θα τηρείται στο Υπουργείο. Το Μητρώο αυτό θα περιέχει στοιχεία για την ίδρυση, τη λειτουργία και τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων των Δήμων και Κοινοτήτων και των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων<sup>5</sup>.

Με την Απόφαση 33557/1998 (ΦΕΚ Β' 1049/10-1998) του ΥΠΕΣΔΔΑ, η οποία επισυνάπτεται, ορίζονται τα διοικητικά, οικονομικά και άλλα στοιχεία που είναι υποχρεωμένες να παρέχουν οι επιχειρήσεις, για το Μητρώο, καθώς και η διαδικασία δημιουργίας και συντήρησής του<sup>6</sup>.

Η Π.Ε.Τ.Α., μια αναπτυξιακή εταιρεία της Αυτοδιοίκησης έχει την ευθύνη της τεχνικής και επιστημονικής υποστήριξης του Μητρώου. Γι' αυτό το σκοπό έχει υπογραφεί σχετική προγραμματική σύμβαση μεταξύ του Υπουργείου, της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., της Ε.Ν.Α.Ε. και της Π.Ε.Τ.Α. η οποία χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ»<sup>7</sup>.

### **3.4 Οι Επιχειρήσεις της Αυτοδιοίκησης**

Η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας από έναν ΟΤΑ προϋποθέτει την πολιτική και οικονομική του απόφαση ότι αποδέχεται το πλαίσιο και τους κανόνες που καθορίζει η λειτουργία της αγοράς καθώς και τις αντίστοιχες νομικές και κανονιστικές ρυθμίσεις. Το επόμενο βήμα αφορά την επιλογή των αρμοδιοτήτων που θα ασκηθούν με επιχειρηματική μορφή, με βάση τα τεχνικά και οικονομικά τους χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες προσαρμογής τους στις συνθήκες της αγοράς. Αν επίσης του παρέχεται η δυνατότητα με βάση τη σχετική νομοθεσία να αναλάβει επιχειρηματική δραστηριότητα ανεξάρτητη από τις αρμοδιότητές του όπως συμβαίνει

<sup>5</sup> Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «κοινά των πόλεων» Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. τεύχος 3, 1998 σελ. 100

<sup>6</sup> Οπ. π. , σελ. 100

<sup>7</sup> Οπ. π. , σελ 100

στη χώρα μας, τότε θα πρέπει να επιλέξει τον κλάδο και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στα οποία κρίνει απαραίτητη την κοινωνικοοικονομική του παρέμβαση<sup>8</sup>.

Με πρωτοβουλία της Ε.Ε.Τ.Α.Α. γίνεται μια καταγραφή της σύστασης, της νομικής μορφής και των τυπικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων της αυτοδιοίκησης, από την οποία μπορούν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα. Η Π.Ε.Τ.Α. μια αναπτυξιακή εταιρεία της αυτοδιοίκησης, το 1996 είχε υλοποιήσει μια στατιστική έρευνα για αυτές τις επιχειρήσεις η οποία ανέλυσε συγκεκριμένες πλευρές της λειτουργίας τους.

Ανάλογα με τη νομική μορφή, το θεσμικό πλαίσιο, τις δραστηριότητες και το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, οι επιχειρήσεις της Αυτοδιοίκησης κατανέμονται σε 4 κατηγορίες : τις Αναπτυξιακές Εταιρείες (ΑΝ. ΕΤ), τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), τις Δημοτικές / Κοινοτικές Επιχειρήσεις και τις Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης – Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)<sup>9</sup>.

Παρακάτω θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στις Αναπτυξιακές Εταιρείες, εφόσον η αξιολόγηση των πολιτικών τους είναι και το θέμα της παρούσας εργασίας.

### **3.5 Γενικά για τις Αναπτυξιακές Εταιρείες**

Οι Αναπτυξιακές Εταιρείες αποτελούν μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων, γιατί οι δραστηριότητες τους καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών και δράσεων που έχουν σκοπό την υποστήριξη της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και την προώθηση της απασχόλησης. Όλες, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, έχουν συσταθεί με τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας του ΔΚΚ ή του ΚΝΑ και στο μετοχικό τους κεφάλαιο εκτός από φορείς της ΤΑ, συμμετέχουν και άλλοι τοπικοί οικονομικοί και κοινωνικοί φορείς. Σε αρκετές επιχειρήσεις συμμετέχουν τόσο η πρωτοβάθμια όσο και η δευτεροβάθμια Τ.Α. αποτελούν δηλαδή κοινές επιχειρήσεις των ΟΤΑ<sup>10</sup>.

Επιπλέον υλοποιούν αναπτυξιακά προγράμματα, αξιοποιούν τις κοινοτικές πηγές χρηματοδότησης, υποστηρίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις αγροτικές εκμεταλλεύσεις και ενθαρρύνουν τις τοπικές πρωτοβουλίες απασχόλησης<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Σαπουνάκης Τ., Όπ. π. σελ. 15

<sup>9</sup> Όπ. π., σελ. 103

<sup>10</sup> Όπ. π., σελ. 104

<sup>11</sup> Όπ. π., σελ. 6

Συνεργάζονται επίσης με τοπικούς φορείς ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου, συνεταιρισμούς, επιμελητήρια, ΟΤΑ, ΤΕΔΚ και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, με στόχο να υλοποιηθούν τα κοινοτικά προγράμματα.

Οι πρώτες αναπτυξιακές εταιρείες δημιουργήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Η κοινοτική πρωτοβουλία LEADER I στάθηκε η αφορμή για τη δημιουργία αρκετών αναπτυξιακών εταιρειών. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι γίνεται προσπάθεια και έχει επιτευχθεί σ' ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό να δημιουργηθεί τουλάχιστον μια αναπτυξιακή εταιρεία σε κάθε νομό, έτσι ώστε να καθιερωθεί ο ρόλος τους σε τοπικό επίπεδο.

Ας δούμε στον παρακάτω πίνακα την ποσοστιαία περιφερειακή κατανομή των επιχειρήσεων της Αυτοδιοίκησης κατά κατηγορία, το έτος 1996<sup>12</sup>.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**

Περιφέρειες	ΑΝ.ΕΤ.	Κ.Ε.Κ.	Δημοτικές Κοινοτικές Επιχειρήσεις	Δ.Ε.Υ.Α.	Σύνολο
Αν. Μακεδονία & Θράκη	8,6	9,1	6,3	8,6	6,9
Κεντρική Μακεδονία	17,2	15,6	19,7	14,3	18,7
Δυτική Μακεδονία	5,2	3,9	4,5	5,7	4,6
Ήπειρος	5,2	2,6	9,9	5,7	8,5
Θεσσαλία	6,9	15,6	9,1	8,6	9,5
Ιόνια Νησιά	1,7	5,2	5,0	2,9	4,6
Δυτική Ελλάδα	8,6	3,9	5,5	10,0	5,9
Στερεά Ελλάδα	10,3	6,5	4,7	7,1	5,5
Αττική	6,9	19,5	13,9	1,4	12,9
Πελοπόννησος	5,2	5,2	5,8	10,0	6,0
Βόρειο Αιγαίο	3,4	2,6	3,9	4,3	3,8
Νότιο Αιγαίο	3,4	5,2	6,9	11,4	6,9
Κρήτη	17,2	5,2	4,9	10,0	6,2
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>12</sup> Όπ. π. , σελ. 109-110

Όπως παρατηρούμε οι περισσότερες αναπτυξιακές εταιρείες έχουν συσταθεί στις Περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας, της Κρήτης και της Στερεάς Ελλάδας. Ακολουθούν οι περιφέρειες της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, της Δυτικής Ελλάδας, της Θεσσαλίας και της Αττικής.

Αξίζει να τονιστεί ότι η λειτουργία των αναπτυξιακών εταιρειών στηρίζεται στην ευέλικτη οργάνωσή τους, στη συνεχή εκπαίδευση των στελεχών, στη συνεργασία με εξειδικευμένους επιστήμονες και στη διαρκή ενημέρωση και πληροφόρηση των στελεχών για τις εξελίξεις και τις πολιτικές τόσο της αυτοδιοίκησης και του κράτους όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επιπλέον μερικοί από τους τομείς που παρεμβαίνουν οι αναπτυξιακές εταιρείες είναι :

- Τεχνική υποστήριξη στον προγραμματισμό των έργων και των ενεργειών των τοπικών φορέων
- Μελέτες και έρευνες προγραμματισμού
- Εκπαίδευση και κατάρτιση τόσο των ανέργων σε νέες δεξιότητες όσο και των στελεχών οργανισμών και επιχειρήσεων
- Παροχή υπηρεσιών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Συγκρότηση και συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά και διεθνή δίκτυα συνεργασίας
- Σχεδιασμός και υλοποίηση ολοκληρωμένων τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων

### **3.6 Οι στόχοι των Αναπτυξιακών Εταιρειών**

Η ίδρυση μιας αναπτυξιακής εταιρείας αποτελεί στόχο υψηλής προτεραιότητας γιατί μπορεί να συμβάλλει στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη της περιοχής, κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική, προσφέροντας πολύπλευρο έργο.

Προκύπτει όμως και ένα ερώτημα : για ποιο λόγο να ιδρυθεί μια αναπτυξιακή εταιρεία σ' έναν νόμο; Οι Αν. Ετ. στηρίζουν την αυτοδιοίκηση, δίνουν δύναμη στη περιφέρεια καθ' ότι προωθούν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη, αξιοποιούν τους φυσικούς πόρους σε τοπικό επίπεδο.

Το να ιδρυθεί μια Αν. Ετ. έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη της περιοχής που δραστηριοποιείται καθώς και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου είναι αναμφισβήτητα ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Πρώτα – πρώτα πρέπει να γνωρίζει καλά την περιοχή που θα δραστηριοποιηθεί και τις ανάγκες που θα εξυπηρετήσει.

Επιπλέον πρέπει να ερευνήσει ποιες είναι οι οικονομικές δυνατότητες στήριξης του φορέα που τη συστήνει έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και να προγραμματίσει το μέλλον της.

Ακόμα αναγκαίο είναι να γνωρίζει τους πόρους που έχει να διαχειρισθεί και το δυναμικό που μπορεί να αφυπνίσει, τα όρια της δράσης της έτσι ώστε να μην έρθει σε σύγκρουση με τους άλλους φορείς που στηρίζουν την ανάπτυξη και τέλος να ερευνήσει το αν υπάρχει προοπτική να συνεργασθεί με άλλους φορείς τοπικούς και μη.

Το πρώτο βασικό στοιχείο που πρέπει μια αναπτυξιακή εταιρεία να προσδιορίσει από τη σύστασή της είναι οι στόχοι και το αντικείμενο δράσης τους.

Οι στόχοι που θα προσδιοριστούν πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Θα εξαρτηθούν από το είδος των προβλημάτων που έχουν για αντιμετώπιση, καθώς και από τους τομείς στους οποίους θα ενεργοποιηθεί η αναπτυξιακή εταιρεία.

### **3.6.1 Σκοπός της εταιρείας**

Παρακάτω αναφέρονται τα 5 κύρια σημεία – σκοποί των Αν. Ετ.<sup>13</sup>

1. Η προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της περιφέρειας (περιφερειακής ανάπτυξης) μέσα από τις διαδικασίες του δημοκρατικού προγραμματισμού.
2. Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη συνεχή και αυτοδύναμη ανάπτυξη της περιοχής με βάση τις τοπικές δυνάμεις και γενικότερα η προώθηση της ενδογενούς ανάπτυξης
3. Η ανάδειξη του αναπτυξιακού ρόλου του κοινωνικού τομέα της οικονομίας
4. Η υποβοήθηση και προώθηση των τοπικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και των καινοτομιών, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η διεύρυνση της τοπικής αγοράς εργασίας

<sup>13</sup> Λίτσος Η., Μιχελιουδάκης Γ., Παυλάκης Γ., Σκουμπούρης Ι.: «Μελέτη – πλαίσιο για τις Αν. Ετ.» ΕΕΤΑΑ, Ιούνιος 1988 σελ. 8

5. Η προστασία του περιβάλλοντος κατά την προώθηση της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης

### **3.6.2 Γενικοί Στόχοι**

Οι γενικοί στόχοι των Αν. Ετ. αναφέρονται παρακάτω<sup>14</sup>.

1. Υποβοήθηση του προγραμματισμού ανάπτυξης της περιοχής
2. Μέριμνα για βελτίωση – επέκταση τεχνικής και κοινωνικό – πολιτιστικής υποδομής της περιοχής
3. Υποβοήθηση δημιουργίας προϋποθέσεων για την ενδογενή ανάπτυξη της περιοχής μέσω βελτίωσης του επιπέδου ενημέρωσης των πολιτών και των τοπικών φορέων και μέσω βελτίωσης / προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού
4. Υποβοήθηση δημιουργίας προϋποθέσεων για την ανάληψη και υλοποίηση νέων παραγωγικών πρωτοβουλιών στην περιοχή
5. Μέριμνα για βελτίωση δυνατοτήτων και αποτελεσματικότητας των παραγωγικών μονάδων και γενικότερα των αναπτυξιακών φορέων της περιοχής
6. Προώθηση της ανάπτυξης με παράλληλη προστασία του περιβάλλοντος

### **3.6.3 Ανάλυση Στόχων**

1. Δημιουργία προϋποθέσεων για τον προγραμματισμό ανάπτυξης της περιοχής
  - 1.1. Διερεύνηση δυνατοτήτων αξιοποίησης των πόρων της περιοχής
  - 1.2. Υποβοήθηση ορθολογικού σχεδιασμού και ιδιαίτερα των περιφερειακών, Νομαρχιακών και Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων
  - 1.3. Βελτίωση γενικής πληροφόρησης φορέων
  - 1.4. Βελτίωση του γενικού αναπτυξιακού κλίματος

---

<sup>14</sup> Οπ. π. , σελ. 9

2. Μέριμνα για βελτίωση – επέκταση τεχνικής και κοινωνικό – πολιτιστικής υποδομής της περιοχής

Υποβοήθηση των αρμόδιων φορέων :

- 2.1. Στην ιεράρχηση των αναγκών και στον προγραμματισμό έργων βελτίωσης / επέκτασης της τεχνικής υποδομής της περιοχής
  - 2.2. Στην οργάνωση των φορέων εκτέλεσης των έργων βελτίωσης / επέκτασης της τεχνικής υποδομής της περιοχής
  - 2.3. Στην ιεράρχηση των αναγκών και στον προγραμματισμό βελτίωσης / επέκτασης της κοινωνικής / πολιτιστικής υποδομής της περιοχής
  - 2.4. Στην οργάνωση των φορέων εκτέλεσης των έργων βελτίωσης / επέκτασης της κοινωνικής / πολιτιστικής υποδομής της περιοχής
3. Δημιουργία προϋποθέσεων για την ενδογενή ανάπτυξη της περιοχής μέσω βελτίωσης του επιπέδου ενημέρωσης των πολιτών και των τοπικών φορέων και μέσω βελτίωσης / προσέλκυσης στελεχιακού δυναμικού

Υποβοήθηση των αρμόδιων φορέων

- 3.1 Στη βελτίωση της πληροφόρησης / ενημέρωσης φορέων και πολιτών για το τοπικό περιβάλλον και για τις δυνατότητες ανάληψης παραγωγικών πρωτοβουλιών
  - 3.2 Στην βελτίωση του γενικότερου πολιτιστικού επιπέδου στη περιοχή
  - 3.3. Στην ανάπτυξη / προσέλκυση / επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής
  - 3.4 Στη δημοσιοποίηση των νέων αναπτυξιακών θεσμών
4. Δημιουργία προϋποθέσεων για την ανάληψη και υλοποίηση νέων παραγωγικών πρωτοβουλιών στην περιοχή.
- 4.1. Υποβοήθηση στη σωστή επιλογή των επενδύσεων
  - 4.2. Υποβοήθηση στο σωστό τεχνικό σχεδιασμό των επενδύσεων
  - 4.3. Υποβοήθηση στην αποτελεσματική υλοποίηση των επενδύσεων
  - 4.4. Υποβοήθηση στην οργάνωση επιχειρηματικών μονάδων
  - 4.5. Υποβοήθηση στο σωστό επιχειρηματικό προγραμματισμό των μονάδων
  - 4.6. Υποβοήθηση στη σωστή στελέχωση



5. Μέριμνα για βελτίωση δυνατοτήτων και αποτελεσματικότητας των παραγωγικών μονάδων και γενικότερα των αναπτυξιακών φορέων της περιοχής

Υποβοήθηση στη βελτίωση:

- 5.1 της εσωτερικής οργάνωσης μονάδων / φορέων
- 5.2 των μεθόδων επιχειρηματικής δράσης των παραγωγικών μονάδων
- 5.3 της αποτελεσματικότητας της συλλογικής δράσης των φορέων
- 5.4 του ανθρώπινου δυναμικού των μονάδων / φορέων
- 5.5 της χρηματοδότησης των μονάδων
- 5.6 της πληροφόρησης / ενημέρωσης των φορέων

6. Προώθηση της ανάπτυξης με παράλληλη προστασία του περιβάλλοντος

Υποβοήθηση των αρμόδιων φορέων :

- 6.1 για προγραμματισμό και εκτέλεση έργων οριοθέτησης των βιοτόπων της περιοχής και επιτάχυνση σχετικών διαδικασιών
- 6.2 για προγραμματισμό και λήψη μέτρων για την περιβαλλοντική προστασία της περιοχής
- 6.3 για την εκπόνηση άρτιων μελετών περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- 6.4 για την τήρηση των προδιαγραφών προστασίας του περιβάλλοντος κατά την υλοποίηση κάθε νέας παραγωγικής διαδικασίας στην περιοχή
- 6.5 για την τήρηση αρχείου και παρακολούθηση των στοιχείων της περιβαλλοντικής κατάστασης της περιοχής

**ΜΕΡΟΣ Β΄**

## Εισαγωγικά

Στο Β' μέρος της πτυχιακής εργασίας, θα παρουσιαστεί και θα αξιολογηθεί η Αναπτυξιακή Εταιρεία του Δήμου Αθηναίων (Α.Ε.Δ.Α.) Α.Ε.

Θα δοθούν πληροφορίες για τη δραστηριότητά της γενικά αλλά και για συγκεκριμένες πολιτικές που εφαρμόζει, στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνικής πολιτικής, του τουρισμού, του πολιτισμού και των νέων τεχνολογιών.

Αναγκαίο είναι να τονιστεί τι εννοούμε με τον όρο πολιτικές.

Οι πολιτικές αυτές αναφέρονται σε μια δέσμη γενικών αρχών, κατευθυντήριων γραμμών και σκοπών που ακολουθούνται για μια σχετικά μακρόχρονη περίοδο και δεσμεύουν εκείνους που καταρτίζουν προγράμματα δράσης<sup>1</sup>.

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε είναι μέσα από η συνέντευξη (με την υπεύθυνη του κοινωνικού τομέα της Α.Ε.Δ.Α. στις 29 Απριλίου 2002) και η επεξεργασία του δευτερογενούς υλικού, όπως διάφορα ενημερωτικά φυλλάδια που αφορούσαν συγκεκριμένα προγράμματα σε εφαρμογή.

---

<sup>1</sup> Λίτσος Η. Όπ. π., σελ. 27

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### 4.1. Σκοπός και λειτουργίες της Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε.

Η Α.Ε.Δ.Α. ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1996 και λειτουργεί με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας. Έχει σκοπό την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών και την παροχή υπηρεσιών που αποβλέπουν στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πόλεων όπως αυτή ορίζεται μέσα από την κοινωνική και περιβαλλοντική αναβάθμιση και την προώθηση της οικονομικής, επιστημονικής και πολιτιστικής ανάπτυξης<sup>2</sup>.

Στόχος είναι η διερεύνηση και υλοποίηση καινοτόμων προσεγγίσεων στον αστικό σχεδιασμό και την αστική πολιτική ώστε να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή<sup>3</sup>.

Στα πλαίσια αυτά, η ΑΕΔΑ επιτελεί τις ακόλουθες λειτουργίες<sup>4</sup>:

- Διεξάγει εφαρμοσμένη έρευνα για βασικά τομεακά προβλήματα της πόλης
- Παρακολουθεί, καταγράφει και παρέχει αξιόπιστες και συνεχώς βάσιμες πληροφορίες σχετικά με αναπτυξιακά προγράμματα και τρόπους χρηματοδότησής τους.
- Συνεργάζεται με ξένους και εθνικούς φορείς
- Συμβάλλει στη διαμόρφωση αναπτυξιακής πολιτικής για την πόλη
- Υλοποιεί και ελέγχει εγκεκριμένες δράσεις και προγράμματα.

---

<sup>2</sup> «Αναπτυξιακή Εταιρεία Δήμου Αθηναίων Α.Ε.» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997 (Ενημερωτικό φυλλάδιο) , σελ. 1

<sup>3</sup> Όπ. π. , σελ. 1

<sup>4</sup> Όπ. π. , σελ. 1



#### **4.2. Συμμετέχοντες φορείς**

*Μέτοχοι της Α.Ε.Δ.Α. είναι<sup>5</sup> :*

- Ο Δήμος Αθηναίων (Δ.Α.)
- Η Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Νομού Αττικής (Τ.Ε.Δ.Κ.Ν.Α.)
- Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο (Ε.Β.Ε.Α.)
- Το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ε.Κ.Π.Α.)
- Το Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο (Ε.Μ.Π.)
- Η Δημοτική Επιχείρηση Ασφάλειας του Δήμου Αθηναίων (Δ.Ε.Α.Δ.Α.)

Ο Δ.Α. έχει το 75% ενώ η Τ.Ε.Δ.Κ.Ν.Α. το Ε.Β.Ε.Α., το Ε.Κ.Π.Α., το Ε.Μ.Π. και η Δ.Ε.Α.Δ.Α. κατέχουν από 5% ο καθένας.

#### **4.3. Οργανόγραμμα της Α.Ε.Δ.Α.**

Υπάρχει το Δ.Σ. της εταιρίας με τον πρόεδρο, τους αντιπροέδρους και τα μέλη του, για τις δραστηριότητες της εταιρίας και μόνο.

Ακόμα υπάρχει ο γενικός διευθυντής της εταιρίας, ο οποίος έχει τη γενική εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων και καλείται να εφαρμόσει τις αποφάσεις του Δ.Σ.

Υπάρχουν επίσης δύο διευθύνσεις, η διεύθυνση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων και η διεύθυνση μελετών, την οποία η ΑΕΔΑ τώρα προσπαθεί να την αναπτύξει.

Η διεύθυνση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων ασχολείται με όλα τα προγράμματα και τις εγκεκριμένες δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν σε όλους τους τομείς (περιβάλλον, κοινωνική πολιτική, τουρισμός, πολιτισμός).

Η διεύθυνση μελετών ασχολείται με την εκπόνηση μελετών, με τη διενέργεια ερευνών πάνω σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον, το τουρισμό, το πολιτισμό και τα κοινωνικά προβλήματα<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Όπ. π., σελ. 2

<sup>6</sup> Συνέντευξη (Δρ. Βασιλική Λεοντάρη) 29/04/02



#### **4.4. Τομείς Προτεραιότητας – πεδία δράσης**

Η Α.Ε.Δ.Α. σχεδιάζει, συντάσσει, υποβάλλει, υλοποιεί, ελέγχει και αξιολογεί προτάσεις σε εθνικά, περιφερειακά, κοινοτικά, διεθνή προγράμματα και πρωτοβουλίες. Είναι οργανωμένη στους ακόλουθους τομείς προτεραιότητας – πεδία δράσης<sup>7</sup> :

#### **Τομέας Αστικής Ανάπτυξης**

- Υποστήριξη των παραγωγικών δράσεων της Τ.Α. σε όλους τους οικονομικούς τομείς
- Ανακαίνιση και αντικατάσταση της πεπαλαιωμένης υποδομής
- Ενίσχυση επιχειρηματικής δράσης και μελέτες μεθόδων βελτίωσης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιοποίηση τεχνολογικών πλεονεκτημάτων των πόλεων
- Αναζωογόνηση αστικών περιοχών που παρουσιάζουν φαινόμενα μαρασμού
- Αντιμετώπιση λειτουργικής υποαπασχόλησης αστικών ζωνών.

<sup>7</sup> «Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε.» Όπ. π. , σελ. 3-4

### Τομέας Περιβάλλοντος

- Σχεδιασμός, μελέτη και παρέμβαση σε ενεργειακά και περιβαλλοντικά θέματα
- Συμβολή στη καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης
- Ενέργειες βελτίωσης του αστικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με οικονομικούς στόχους
- Βελτίωση πολεοδομικού σχεδιασμού
- Υποστήριξη των παρεμβάσεων της Τ.Α. που έχουν στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πόλεων.

### Τομέας Κοινωνικής Αναβάθμισης

- Ανάπτυξη αστικών περιοχών με κοινωνικά προβλήματα
- Προώθηση κοινωνικής και οικονομικής ένταξης μειονοτικών ομάδων
- Παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών για το λιγότερο εύπορο πληθυσμό
- Αναβάθμιση του αστικού ιστού
- Ενέργειες για ισότητα ευκαιριών

### Τομέας Τουρισμού – Πολιτισμού

- Αξιοποίηση πολιτιστικών και ιστορικών πλεονεκτημάτων των πόλεων
- Υποστήριξη ενεργειών προβολής και δημοσιότητας των πρωτοβουλιών της Τ.Α. σε θέματα τουριστικής ανάπτυξης
- Αναζωογόνηση ιστορικών κέντρων
- Υλοποίηση πολιτιστικών σχεδίων δράσης με στόχο την προστασία των πολιτιστικών αγαθών των πόλεων



## Τεκμηρίωση, Πληροφόρηση και Υποδομή

Η μονάδα τεκμηρίωσης και πληροφόρησης έχει ως κύριο σκοπό τη συγκέντρωση, καταχώρηση, επεξεργασία, διάχυση πληροφοριών και τεκμηρίωσης για κοινοτικά και διεθνή προγράμματα και την αναζήτηση εταιρών για διακρατική συνεργασία.

Προτεραιότητα δίνεται σε καινοτόμα έργα που εντάσσονται σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές αστικής ολοκλήρωσης και στο σχεδιασμό και την υλοποίηση πρότυπων αστικών πιλοτικών προγραμμάτων.

Η ΑΕΔΑ ακολουθώντας ουσιαστικά και την Ευρωπαϊκή πολιτική για την αστική ανάπτυξη, τοποθετεί μαζί πολλούς τομείς, πολλές δραστηριότητες. Την αστική ανάπτυξη τη βλέπει σαν συγκερασμό και σαν αλληλεπίδραση μεταξύ τομέων, δηλαδή βάζει το περιβάλλον, τον πολιτισμό και την κοινωνική ανάπτυξη μαζί, με τη λογική ότι κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να ζήσει σε μια πόλη όταν για παράδειγμα υπάρχει ρύπανση, αυτό θα έχει επίδραση στο κοινωνικό σύνολο. Το ίδιο ισχύει και με τον πολιτισμό. Δεν μπορούμε να αφήνουμε την πολιτιστική κληρονομιά μη συντηρημένη, να έχουν καταστραφεί όλα τα εξωτερικά γλυπτά ή να καταπατούνται αρχαιολογικοί χώροι και να υποστηρίζεται ότι υπάρχει αστική ανάπτυξη.

Όλοι αυτοί οι τομείς πλέον εμπλέκονται σ' έναν και οι νέες προτάσεις που υποβάλλει η ΑΕΔΑ είναι σε αυτό το πνεύμα. Προσπαθεί δηλαδή τους τρεις αυτούς τομείς (πολιτισμός – περιβάλλον – κοινωνική ανάπτυξη) να τους δει κάτω από κοινούς στόχους, οπότε ο τομέας της αστικής ανάπτυξης ουσιαστικά πηγάζει απ' όλους τους τομείς.

Πάντως τα προγράμματα, το αντικείμενό τους, χωρίζεται στις παραπάνω τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες.

Θα ξεκινήσουμε την αναφορά των συγκεκριμένων πολιτικών της Α.Ε.Δ.Α. στον κάθε τομέα ξεχωριστά. Θα αναφερθούμε πρώτα στο τομέα του περιβάλλοντος, έπειτα της κοινωνικής πολιτικής, ύστερα στο τομέα του πολιτισμού, του τουρισμού και τέλος στο τομέα των νέων τεχνολογιών.

#### **4.5. Τομέας Περιβάλλοντος**

Βιώσιμη ανάπτυξη – Περιβάλλον – Μεταφορές - Ενέργεια

##### **Το πλαίσιο**

Όπως είναι γνωστό οι πόλεις σήμερα αντιμετωπίζουν μια σειρά από μεγάλα περιβαλλοντικά προβλήματα : κορεσμός από την κυκλοφορία, ρύπανση, θόρυβος, υποβάθμιση του δημόσιου χώρου, κακή ποιότητα ζωής. Συγχρόνως αντιπροσωπεύουν ένα εργαστήριο επεξεργασίας πολιτικών και προγραμμάτων για το περιβάλλον παρέχοντας έτσι μια πλούσια πηγή ανταλλαγής εμπειριών, συνεργασίας και κοινών στόχων.

Σήμερα, που ο ρόλος των πόλεων είναι κεντρικός στη συζήτηση για το περιβάλλον και τη βιωσιμότητα, η ΑΕΔΑ ως ευέλικτος φορέας, κοντινός προς την Τ.Α. έχει ουσιαστικό ρόλο να παίζει. Η διάρθρωση του τμήματος Βιώσιμη Ανάπτυξη – Περιβάλλον – Μεταφορές – Ενέργεια, δείχνει την ολοκληρωμένη προσέγγιση που υιοθετεί η εταιρεία για την πόλη, ενσωματώνοντας οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους<sup>8</sup>.

##### **Δραστηριότητες**

- Εκπόνηση μελετών για το περιβάλλον
- Συντονισμός, διαχείριση και υλοποίηση Ευρωπαϊκών και Εθνικών Προγραμμάτων
- Εκτέλεση πιλοτικών έργων και προγραμμάτων εφαρμογής
- Υπηρεσίες παροχής συμβουλών (Consultancy)

##### **Τομείς ενδιαφέροντος**

Συνολικά οι τομείς ενδιαφέροντος είναι<sup>9</sup> :

<sup>8</sup> «Τομέας περιβάλλοντος» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997 (ενημ. Φυλλ.) σελ. 1

<sup>9</sup> Όπ. π. , σελ. 2

- Ορθολογική διαχείριση των απορριμμάτων, ελαχιστοποίηση, ανακύκλωση και βελτιστοποίηση συλλογής
- Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των πολιτών σε θέματα περιβάλλοντος
- Προώθηση της βιώσιμης κινητικότητας, διαχείριση κινητικότητας, car sharing και car pooling, συστήματα τροφοδοσίας, οχήματα ηλεκτρικά και φυσικού αερίου, εφαρμογές τηλεματικής, πολιτικές τιμολόγησης, προώθηση ποδηλάτου, ασφάλεια στις μεταφορές
- Υποστήριξη παρεμβάσεων καταπολέμησης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και του θορύβου, δράσεις βελτίωσης της ποιότητας ζωής στο αστικό περιβάλλον
- Δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας σε κτίρια και στις μεταφορές
- Συνδυαστικές δράσεις ανάμεσα σε αγορά εργασίας, απασχόληση και περιβάλλον
- Περιβαλλοντική διαχείριση και περιβαλλοντικός σχεδιασμός (EMAS, Eco-audit, life Cycle Analysis) σε ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους φορείς
- Κατάρτιση τοπικών Σχεδίων Δράσης (Local Agenda 21)

*Οι κύριοι τομείς ενδιαφέροντος της τριετίας 1997 – 2000 ήταν <sup>10</sup>:*

- Διαχείριση απορριμμάτων, ελαχιστοποίηση, ανακύκλωση και βελτιστοποίηση συλλογής (LIFE, ΓΓΕΤ, TRANSFORMITY)
- Ποιότητα του αέρα (Ad hoc call for proposals)
- Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των πολιτών σε θέματα περιβάλλοντος (LIFE)
- Βιώσιμη κινητικότητα και εξοικονόμηση ενέργειας στις μεταφορές (SAVE, THERMIE, FIFTH FRAMEWORK PROGRAMME, ECOS OUVERTURE)
- Συνδυαστικές δράσεις ανάμεσα σε αγορά εργασίας, απασχόληση και περιβάλλον (SAVE, YOUTHSTART, ADAPT)
- Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (LIFE, ECOS – OUVERTURE)

<sup>10</sup> : «Το περιβάλλον στον 21<sup>ο</sup> αιώνα» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε (Ενημ. Φυλλ.) σελ. 2

## Στόχοι Τομέα Περιβάλλοντος για το 2000 - 2001

Στις 22 Σεπτεμβρίου 2000 η Α.Ε.Δ.Α. διοργάνωσε για λογαριασμό του Δ.Α. την «Ημέρα χωρίς αυτοκίνητο» (ιδιαίτερος λόγος παρακάτω). Το μήνυμα της ημέρας αυτής για περιορισμό της χρήσης του αυτοκινήτου, ευαισθητοποίηση του κόσμου, καλύτερη ποιότητα αέρα στις πόλεις, εμπίπτει στο πλαίσιο για τις προτάσεις που κατατέθηκαν και τα προγράμματα που υλοποιούνται αυτή την τετραετία<sup>11</sup>.

Σημαντική έμφαση δίνεται στον τομέα των μεταφορών στη κατεύθυνση της βιώσιμης κινητικότητας. Τρία από τα προγράμματα που υλοποιούνται μπορούν να αποτελέσουν προτάσεις για προγράμματα εφαρμογής κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων. Οι άλλοι τομείς ενδιαφέροντος της Εταιρείας, επίσης θα ενισχυθούν, ενώ παράλληλα θα επιδιωχθεί η ενεργός συμμετοχή του πολίτη<sup>12</sup>.

## Συγκριτικά πλεονεκτήματα

Η ΑΕΔΑ έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εταιρείες αντίστοιχων δραστηριοτήτων. Αυτά είναι<sup>13</sup>:

- α) η εγγύτητά της με την Τ.Α. και άρα με τα αστικά περιβαλλοντικά προβλήματα.
- β) η θυγατρική της σχέση με το μεγαλύτερο Δήμο της χώρας, το Δήμο Αθηναίων
- γ) η δυνατότητα της να διαμορφώνει εταιρικές σχέσεις ανάμεσα σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς
- δ) η ενεργό της συμμετοχή στα ευρωπαϊκά δίκτυα πόλεων Eurocities και car free cities καθώς και με το παγκόσμιο δίκτυο ICLEI.

Είναι σημαντική η διαμόρφωση εταιρικών σχέσεων μαζί τους, η ανταλλαγή εμπειριών, η δυνατότητα για διάχυση των αποτελεσμάτων των μελετών και προγραμμάτων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

---

<sup>11</sup> Όπ. π. , σελ 3

<sup>12</sup> Όπ. π. , σελ 3

<sup>13</sup> Όπ. π. , σελ 4



ΑΙΩΝΑ

21<sup>0</sup>10

Το Πριβάλλον

ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΤΥΞΗΣ ΑΟΗΝΩΝ



#### **4.5.1. Κ.Ε.Κ. Δ.Α. και Περιβάλλον**

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ΚΕΚ του Δ.Α. προσφέρει επί σειρά ετών τις πιστοποιημένες εκπαιδευτικές υπηρεσίες του στο τομέα του περιβάλλοντος, μέσα από την υλοποίηση αντίστοιχων προγραμμάτων κατάρτισης σε Ευρωπαϊκό και Εθνικό επίπεδο.

Επίσης, το Κ.Ε.Κ. του Δ.Α. σχεδιάζει και υλοποιεί, σε συνεργασία με αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα, προγράμματα κατάρτισης περιβαλλοντικού προσανατολισμού, τόσο για τους υπαλλήλους του Δ.Α., όσο και για ανέργους, αλλά και προγράμματα επανακατάρτισης στελεχών επιχειρήσεων και ελευθέρων επαγγελματιών.

Στις πρόσφατες δράσεις του Κ.Ε.Κ. για το περιβάλλον συγκαταλέγονται ειδικά προγράμματα κατάρτισης δημοτικών υπαλλήλων σε μεθοδολογίες περιβαλλοντικής διαχείρισης και γενικότερα ευαισθητοποίησης σε ατομικό επίπεδο (Περιβαλλοντικές Αρχές στην Τ.Α. εκπαίδευση οδηγών απορριμμάτων στη νέα τεχνολογία).

Επιπρόσθετα στα πλαίσια των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Απασχόλησης, άξονες YOUTHSTART, ADAPT, ΟΙΚΟADAPT, το Κ.Ε.Κ.ΔΑ έχει υλοποιήσει πληθώρα προγραμμάτων περιβαλλοντικής χροιάς, συνδράμοντας ταυτόχρονα στη καταπολέμηση της ανεργίας (Βιώσιμες Τουριστικές Επιχειρήσεις Μικρής Κλίμακας, Μεθοδολογίες Αποκατάστασης Μνημείων, Τεχνικές Ανακαίνισης Παραδοσιακών κτιρίων)<sup>14</sup>.

#### **4.5.2. Προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί**

- Οργάνωση στην Αθήνα της Ευρωπαϊκής ημέρας «Στη πόλη χωρίς το αυτοκίνητό μου», 22 Σεπτεμβρίου 2000, 2001

Στο πλαίσιο συμμετοχής της εταιρείας στο δίκτυο car free cities, η Αν. Ετ. διοργάνωσε δραστηριότητες και πολιτιστικές εκδηλώσεις όπως μια μεγάλη συναυλία με γνωστούς καλλιτέχνες, ένα θέατρο δρόμου, διαδρομές με ποδήλατο και ζωγραφική για παιδιά σε δεκαοχτώ (18) συγκεκριμένα σημεία του ιστορικού κέντρου της

<sup>14</sup> Συνέντευξη Όπ. π. και «Σάββατο 22/09 Ευρωπαϊκή Ημέρα χωρίς αυτοκίνητο» Δ.Α. 2001(Ενήμ. Φυλλ.), σελ. 1-3

Αθήνας, το οποίο είναι κλειστό για τα αυτοκίνητα κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης ημέρας.

Οι εκδηλώσεις αποτέλεσαν μέσο προώθησης της ιδέας της «Ημέρας χωρίς Αυτοκίνητο» και της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των πολιτών της πρωτεύουσας.

Όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές πόλεις κλείνουν το κέντρο τους στα αυτοκίνητα και το προσφέρουν ελεύθερο στους πολίτες τους.

Οι κάτοικοι βγαίνουν στους δρόμους, περπατούν κάνουν ποδήλατο, δοκιμάζουν αρκετοί για πρώτη φορά τη δημόσια συγκοινωνία, ζουν δηλαδή την πόλη τους σ' ένα άλλο ρυθμό.

Το 1998 στην «Ημέρα χωρίς Αυτοκίνητο» συμμετείχαν τριάντα τρεις (33) Ευρωπαϊκές πόλεις. Το 2001 συμμετείχαν περισσότερες από επτακόσιες (700) Ευρωπαϊκές πόλεις – ανάμεσα τους και πολλές ελληνικές.

Η Αθήνα φέτος συμμετείχε και αυτή με μετρό, λεωφορεία, τρόλεϊ, ποδήλατα και περπάτημα.

Στόχος ήταν να δοκιμαστεί στη πράξη η αποτελεσματικότητα των πεζοδρομήσεων που έχουν ήδη μελετηθεί και μέσα από τις οποίες θα αναδειχτεί η ιστορική ταυτότητα της Αθήνας, η σύγχρονη φυσιογνωμία της, η ελκυστική και φιλόξενη όψη της.

Για την ενημέρωση των δημοτών κυκλοφορούσαν φυλλάδια, υπήρχε ειδική σελίδα στο διαδίκτυο στη διεύθυνση της Αν. Ετ. και επίσης διαφημίσεις και αφιερώματα στους ραδιοφωνικούς σταθμούς και σε εφημερίδες.

- Συνέδριο με τίτλο : «Βιώσιμο Αστικό Περιβάλλον – Θεσμοί και διαχείριση»

Ο σκοπός του συνεδρίου ήταν η συζήτηση πάνω σε θέματα βιώσιμης αστικής διαχείρισης και διαμόρφωσης περιβαλλοντικής πολιτικής στα αστικά κέντρα<sup>15</sup>.

- LIFE : Local Authority and citizen : an interactive system of information flow on waste management and a pilot project for the collection of hazardous household wastes.

Το πρόγραμμα γινόταν σε συνεργασία του Δ.Α. της ΑΕΔΑ και του ΥΠΕΧΩΔΕ. Αφορούσε στην ανακύκλωση επικινδύνων οικιακών απορριμμάτων

<sup>15</sup> «Προγράμματα – τομέας περιβάλλοντος» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε 1997 (Ενήμ. Φυλλ.) σελ. 4

(μπαταρίες, χρώματα, λάμπες, καθαριστικά, φάρμακα και εντομοκτόνα). Περιελάμβανε ενημέρωση του δημότη για το θέμα καθώς και τη λειτουργία ενός πιλοτικού προγράμματος ανακύκλωσης σε επίπεδο Δ.Α.

Η πρόταση έλαβε τον υψηλότερο βαθμό στην αξιολόγηση.

Για την ενημέρωση των δημοτών κυκλοφορούσαν φυλλάδια όπου ενημέρωναν τον πολίτη για το πρόγραμμα. Μπορούσαν επίσης μέσα από την διεύθυνση της Α.Ε.Δ.Α. διαδύκτιο να πληροφορηθούν. Τα ειδικά ενημερωτικά φυλλάδια περιέχουν πληροφορίες σχετικά με το ποία είναι τα επικίνδυνα οικιακά απορρίμματα, τι κινδύνους παρουσιάζουν, ποιο είναι το πιλοτικό πρόγραμμα του Δ.Α. στη περιοχή Παγκράτι καθώς και όλες τις σχετικές οδηγίες για το τι πρέπει να κάνει και πως μπορεί να συμβάλει ο πολίτης στη μείωση της επικινδυνότητας των απορριμμάτων.

Το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε με επιτυχία<sup>16</sup>

- SAVE : Local National Employment impacts of energy efficiency investment programme

Η ΑΕΔΑ συμμετείχε ως εταίρος σ' αυτό το πρόγραμμα που είχε καταθέσει η Association for the Conservation of Energy της Μεγάλης Βρετανίας. Σκοπός του προγράμματος ήταν η διενέργεια μελέτης για τις δυνατότητες αύξησης της απασχόλησης σε μια περιοχή μέσω επενδύσεων σε τεχνικές εξοικονόμησης ενέργειας<sup>17</sup>.

- ECOS – OUVERTURE : ENVIBASE – Συστήματα περιβαλλοντικής υποστήριξης για λήψη πολιτικών αποφάσεων, περιβαλλοντικό σχεδιασμό και σύνταξη περιβαλλοντικών εκθέσεων.

Σκοπός του προγράμματος ήταν η χρήση και η εφαρμογή περιβαλλοντικών συστημάτων πληροφοριών για την παρακολούθηση περιβαλλοντικών παραμέτρων και η υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στον περιβαλλοντικό σχεδιασμό<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> «Επικίνδυνα οικιακά απορρίμματα» Δ.Α. 2000 (Ενήμ. Φύλλ.) σελ. 1-8

<sup>17</sup> «Προγράμματα – τομέας περιβάλλοντος» Όπ. π. , σελ. 5

<sup>18</sup> Όπ. π. , σελ. 6



- **SAVE II : TEMOL INTERACTIVE**

Το πρόγραμμα προσφέρει επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης και εξοικονόμησης ενέργειας και στηρίζεται στη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφόρησης<sup>19</sup>.

- **SAVE II : STREET**

Το πρόγραμμα στόχευε στη διάχυση πληροφοριών και ανταλλαγή εμπειριών σχετικά με τα προγράμματα SAVE (εξοικονόμηση ενέργειας σε μεταφορές) τα οποία έχουν ήδη υλοποιηθεί<sup>20</sup>.

- **THERMIE : EN ROUTE II**

Το πρόγραμμα ασχολείται με τη διάχυση καλών πρακτικών στο τομέα της εξοικονόμησης ενέργειας στις μεταφορές. Στο πλαίσιο του διοργανώθηκε τον Ιανουάριο του 1999, Πανευρωπαϊκό Συνέδριο στην Αθήνα<sup>21</sup>.

- **LIFE: EURO EMAS - Pan European local authority eco – management and audit schene**

Το πρόγραμμα ασχολείται με την εφαρμογή περιβαλλοντικών συστημάτων διαχείρισης στην Τ.Α.<sup>22</sup>

- **LIFE : Community Sustainable Development Indicators**

Η ΑΕΔΑ συμμετείχε ως εταίρος στο πρόγραμμα που στόχευε στην ανάπτυξη περιβαλλοντικών δεικτών για την πόλη. Ο κόσμος συμμετείχε στον καθορισμό των περιβαλλοντικών δεικτών. Η πρόταση υποβλήθηκε από το Leicester<sup>23</sup>.

- **ECOS OUVERTURE – PRECO (Permanent Regional Cooperation)**

Το πρόγραμμα αφορά διαπεριφερειακά μαζικά μέσα μεταφοράς και στοχεύει στην ανάπτυξη μιας δομής διαχείρισης για κάθε περιοχή που συμμετέχει σε αυτό. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων και συστημάτων για

---

<sup>19</sup> Όπ. π. , σελ. 6

<sup>20</sup> Όπ. π. , σελ. 6

<sup>21</sup> Όπ. π. , σελ. 6

<sup>22</sup> Όπ. π. , σελ. 6

<sup>23</sup> Όπ. π. , σελ. 6

συγχρονισμένες μεταφορές μεταξύ της περιφέρειας και των μεγάλων αστικών κέντρων<sup>24</sup>.

- ΓΓΕΤ : Ανθρώπινα Δίκτυα – COMPOST NET

Διαχείριση οργανικών αποβλήτων και υπολειμμάτων με έμφαση στη χρήση των προϊόντων<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Όπ. π. , σελ. 6

<sup>25</sup> Όπ. π. , σελ. 6

# Επικίνδυνα Οικιακά Απορρίμματα



Κάνε κι εσύ  
μια αρχή  
ακολουθώντας  
το Πρόγραμμα

## Μια Νέα Αντιμετώπιση

- για ένα Καλύτερο Αύριο
- για μια Καλύτερη Ποιότητα Ζωής
- για έναν Ασφαλέστερο Πλανήτη



#### **4.5.3 Προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη**

- Μελέτη ανατεθείσα από την Ε.Ε. : «Transposition of EC Directive 91/689/EC On hazardous waste by Greece»

Είναι μια μελέτη για την εφαρμογή της συγκεκριμένη οδηγίας για την συλλογή και αποκομιδή επικίνδυνων απόβλητων στην ελληνική νομοθεσία και νομολογία<sup>26</sup>.

- Ad hoc call for proposals DG XI – Bike’s Guide and Seminar “Bikes”

Ένταξη του ποδηλάτου στις ελληνικές πόλεις, ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και τεχνικές προδιαγραφές για την ένταξη του ποδηλάτου<sup>27</sup>.

- 5<sup>th</sup> Framework programme - MOST

Ο κύριος σκοπός του προγράμματος είναι η ανάπτυξη, αξιοποίηση και διάχυση στρατηγικών διαχείρισης μεταφορών για τις επόμενες δεκαετίες συνδυάζοντας έρευνα και επίδειξη. Το πρόγραμμα προσεγγίζει τις μεταφορές ανθρώπων και φορτίων μέσω εργαλείων που υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς προς πιο βιώσιμα μέσα μεταφοράς. Εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι η πληροφόρηση, η επικοινωνία και η οργάνωση. Το τμήμα του προγράμματος που αφορά στην Ελλάδα στοχεύει στην διατύπωση πρότασης για την οργάνωση των μεταφορών στην Αθήνα κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004<sup>28</sup>.

- INTEGAIRE – INTEGRATED URBAN GOVERNANCE AND AIR QUALITY MANAGEMENT IN EUROPE

Το πρόγραμμα στοχεύει στην ανεύρεση λύσεων σε βασικές προκλήσεις της αστικής διοίκησης και διαχείρισης της ποιότητας αέρα σε όλη την Ευρώπη μέσω της ανάπτυξης των πρακτικών διαχείρισης, αξιολόγησης και οργάνων της ποιότητας του αέρα καθώς και μέσω της ανάπτυξης ενός κατανοητού και συγκροτημένου πλαισίου

---

<sup>26</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>27</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>28</sup> Όπ. π. , σελ. 7

από δικτυακές δράσεις σχετικές με την αστική διοίκηση και διαχείριση της ποιότητας του αέρα<sup>29</sup>.

- URBAN AIR QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES

Οι δύο κύριοι στόχοι του προγράμματος είναι πρώτον να βοηθήσει τις πόλεις στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης για την ποιότητα του αέρα εστιάζοντας κυρίως στην σημαντική συμβολή της αστικής συγκοινωνίας και δεύτερον να στηθεί ένα ανοιχτό φόρουμ συζήτησης στην Τ.Α., στην Ε.Ε. και σε άλλους φορείς σε τοπικό επίπεδο σχετικό με την ποιότητα του αέρα<sup>30</sup>.

- SUSTAINABLE CITIES SCENARIOS

Συμμετοχικές διαδικασίες στο πλαίσιο των τοπικών περιβαλλοντικών προγραμμάτων και δράσεων<sup>31</sup>.

- Πρόταση μεταφοράς νέων τεχνολογικών ικανοτήτων για τις εταιρείες διαχείρισης απορριμμάτων στο χώρο των Οικοδομών - TRANSFORMITY

Το πρόγραμμα στοχεύει στη δημιουργία ενός μόνιμου εσωτερικού συστήματος μεταξύ Πανεπιστημίων, Εκπαιδευτικών Φορέων και Επιχειρήσεων με σκοπό την ευαισθητοποίηση και την πληροφόρηση εταιρειών συναφών τομέων σε προβλήματα που σχετίζονται με την ανακύκλωση και τη μεταφορά απορριμμάτων από τις οικοδομές.

Στόχος επίσης, είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα ροής πληροφοριών πάνω στα αποτελέσματα και τα πλεονεκτήματα του προγράμματος<sup>32</sup>.

- ATH – EN –S Athens Energy Savings Towards the Olympic Games 2004 - ALTENER

Το έργο αφορά στην εξοικονόμηση ενέργειας για την οποία παρόλο που η σημασία της έχει αναγνωρισθεί, λίγα πράγματα έχουν γίνει από την πλευρά των καταναλωτών. Προβλέπονται πολλές και ποικίλες δράσεις (spots σε τηλεόραση και

---

<sup>29</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>30</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>31</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>32</sup> Όπ. π. , σελ. 7

ραδιόφωνο, μόνιμη έκθεση στην τεχνόπολη, ημερίδες, φυλλάδια, CD-ROMS, αφίσες κ.λ.π.) που θα στηρίζουν μια ευρεία και σε βάθος στρατηγική ενημέρωσης με στόχους την ευαισθητοποίηση των πολιτών, την ενημέρωσή της Τ.Α. για τα οφέλη που προκύπτουν από την εξοικονόμηση ενέργειας και τη βελτίωση του περιβάλλοντος της πόλης και της ποιότητας του αέρα από τη μείωση της ενέργειας κατανάλωσης<sup>33</sup>.

- **PLUS : Participation, Leadership and Urban Sustainability**

Ο κύριος σκοπός του προγράμματος είναι να συγκεντρώσει και να διαδώσει πρακτικές γνώσεις σχετικά με τη συμπληρωματικότητα ανάμεσα στο ρόλο της Τ.Α. στην αστική διακυβέρνηση και στη συμμετοχή των πολιτών<sup>34</sup>.

#### **4.6. Κοινωνικός Τομέας**

##### **Το υπόβαθρο**

Εστίες και αποδέκτες κοινωνικών φαινομένων τα οποία εντείνονται και μεταλλάσσονται, οι πόλεις σήμερα δοκιμάζονται και καλούνται να αντεπεξέλθουν σε προκλήσεις που συνδέονται με ριζικές αλλαγές στις συμπεριφορές και στον τρόπο ζωής, καθώς και με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης τόσο στο οικονομικό όσο και στον πολιτιστικό, τον πολιτικό και τον κοινωνικό στίβο.

Οι «πόλεις – ανοιχτές κοινωνίες» με εμφανές το στοιχείο της διαφορετικότητας, της πολυπλοκότητας και του αλληλοσυσχετισμού των κοινωνικών προβλημάτων αποζητούν επιτακτικά τρόπους αντιμετώπισης τους μέσα από την συνεργασία και την ανταλλαγή εμπειριών.

Η ΑΕΔΑ κινείται στη νευραλγική τομή μεταξύ της Τ.Α. και του Ιδιωτικού τομέα, κατέχοντας ιδιάζουσα θέση και ευέλικτους μηχανισμούς όσον αφορά τη διαμόρφωση κοινωνικής πολιτικής για την πόλη<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>34</sup> Όπ. π. , σελ. 7

<sup>35</sup> Συνέντευξη και «Τμήμα κοινωνικής πολιτικής» Α.Ε.Δ.Α Α.Ε. 1997 (Ενήμ. Φυλλ.) σελ. 1

## Δραστηριότητες

Το τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής της εταιρείας δραστηριοποιείται στα ακόλουθα επίπεδα :

- Υποβολή προτάσεων προγραμμάτων
- Συντονισμός, διαχείριση και υλοποίηση Ευρωπαϊκών και Εθνικών προγραμμάτων
- Εκπόνηση, συντονισμός και διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με εξειδικευμένα αντικείμενα, όπως η επιχειρηματικότητα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και η ηλεκτρονική τυπογραφία (desktop – publishing)
- Επιστημονική επιμέλεια και συντονισμός παραγωγής εκπαιδευτικού υλικού όπως cdrom και μελετών
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών (consulting)

## Πεδία ενδιαφέροντος

Στο πλαίσιο των προαναφερθέντων δραστηριοτήτων η ΑΕΔΑ προωθεί και στοχεύει στην<sup>36</sup> :

- Ανάπτυξη αστικών περιοχών με έντονα κοινωνικά προβλήματα
- Προώθηση της κοινωνικής και οικονομικής ένταξης και επανένταξης μειονοτικών ομάδων
- Παροχή υποστηρικτικών και υπηρεσιών για τον οικονομικά ευάλωτο πληθυσμό.
- Ανάλυση ενεργειών και διεκπεραίωση πρωτοβουλιών για την παροχή ισότητας ευκαιριών μεταξύ γυναικών και ανδρών, μειονοτικών ομάδων και μεταναστών
- Διεύρυνση κοινωνικού διαλόγου με «ευαίσθητες ομάδες» με έμφαση τους ηλικιωμένους
- Χάραξη και υλοποίηση πολιτικών απασχόλησης

---

<sup>36</sup> Όπ. π. , σελ. 2

- Ανάλυση πρωτοβουλιών και δημιουργία σχημάτων συνεργασίας για την δημιουργία νέων πηγών και θέσεων εργασίας
- Διεύρυνση συνεργασίας με άξονα την κοινωνική διάσταση με χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης
- Διάδοση της Ιστορίας, της κοινωνικής ιδιοσυγκρασίας και της πολιτισμικής κληρονομιάς

### **Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά και Εθνικά Προγράμματα**

Μέσα στο πλαίσιο του πεδίου διαμόρφωσης, προώθησης, διάδοσης και μεταφοράς εμπειριών και τεχνογνωσίας, το τμήμα κοινωνικής πολιτικής της ΑΕΔΑ διαχειρίζεται και συμμετέχει σε διάφορα προγράμματα, τα οποία θα δούμε παρακάτω.

#### **4.6.1. Προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί**

- Πρόγραμμα «Πιλοτική δράση για την Κοινωνική ένταξη Μακροχρόνια Ανέργων – Αστέγων της Αθήνας μέσω σταδιακής ένταξης στην Αγορά Εργασίας», στο πλαίσιο της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας «Απασχόληση», άξονας integra.

Το πρόγραμμα κατατέθη από το Δ.Α. και συντάχθηκε από την ΑΕΔΑ σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου. Ξεκίνησε το 1997 και τελείωσε το Δεκέμβριο του 2000 με επιτυχία.

Αποτελεί συνέχεια της πολιτικής του Δήμου στο θέμα των αστέγων. Ο Δήμος είχε ξεκινήσει πριν από κάποια χρόνια ένα ευρύτερο πρόγραμμα για τους Έλληνες άστεγους, εξασφαλίζοντας δύο ξενοδοχεία όπου νοίκιαζε για αυτούς. Οι άστεγοι ήταν μόνο Έλληνες γιατί ο Δήμος δεν ήθελε να αντιμετωπίσει το φαινόμενο της συνύπαρξης Ελλήνων και ξένων με τον ίδιο τρόπο καθ' ότι οι πρόσφυγες ή οι μετανάστες έχουν άλλα προβλήματα τα οποία καλό είναι να τα δει κάποιος χωριστά.

Είχε κάνει λοιπόν το πρώτο βήμα, παρείχε στέγη για περίπου έξι (6) μήνες σε αστέγους. Η Αν. Ετ. υπέβαλε λοιπόν για λογαριασμό του Δήμου μια πρόταση στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας integra.



Αυτό το πρόγραμμα αφορούσε τη δημιουργία δομών ενσωμάτωσης των αστέγων / μακροχρόνια ανέργων και τη σταδιακή τους ένταξη στην αγορά εργασίας μέσω κατάρτισης και απασχόλησης σε τομείς που δυνητικά ήταν πιο προσεγγίσιμοι για αυτούς.

Συγκεκριμένα το πρόγραμμα περιελάμβανε πρώτον, εκπαίδευση πάνω σε αντικείμενα που βγήκαν από τις ανάγκες και της αγοράς και των αστέγων και δεύτερον τη δημιουργία επιχειρήσεων από τους ίδιους τους άστεγους.

Η Α.Ε.Δ.Α. δίνει αρκετά μεγάλη σημασία στην επιχειρηματικότητα, η οποία τα τελευταία χρόνια είναι πολύ σημαντική για την καταπολέμηση της ανεργίας στην Ευρώπη. Όλα τα προγράμματα δίνουν βάρος όπως θα δούμε παρακάτω, στο να ενθαρρυνθεί η επιχειρηματικότητα σε μακροχρόνια ανέργους νέους αλλά και σε γυναίκες, που δεν είχαν τα αναγκαία προσόντα για να προσληφθούν.

Τους εκπαίδευσε λοιπόν η Α.Ε.Δ.Α. μαζί με τρεις (3) – τέσσερις (4) φορείς απ' την Αθήνα. Κάνανε πρακτική άσκηση πάνω σε δύο αντικείμενα. Το πρώτο ήταν η τροφοδοσία (catering), γίνανε δηλαδή σεφς και το δεύτερο ήταν η ηλεκτρονική τυπογραφία (Desktop – publishing), με τη λογική ότι ήθελαν να εκδώσουν ένα περιοδικό αποκλειστικά για άστεγους που θα το δούλευαν οι ίδιοι και αν πήγαινε καλά μπορούσαν να έπαιρναν και άλλους αστέγους. Αξίζει να σημειωθεί ότι τους έγινε ψυχολογική ενθάρρυνση λίγο πριν τα μαθήματα καθώς και έρευνες αγοράς για τις τάσεις στην επιχειρηματικότητα.

Οι δημότες δεν συμμετείχαν σε αυτό το πρόγραμμα, δεν θα μπορούσαν άλλωστε, (για παράδειγμα προσφέροντας φαγητό), γιατί υπήρχαν απ' την αρχή εξειδικευμένα στάδια. Εξάλλου οι άστεγοι της Αθήνας τρώνε στο Σεράφειο κολυμβητήριο, το οποίο δίνεται από το Δήμο.

Για την ύπαρξη αυτού του προγράμματος υπήρξε πληροφόρηση. Πρώτα – πρώτα εκδόθηκε ένας πρακτικός οδηγός, ένα βιβλιαράκι για αστέγους, το οποίο περιείχε όλους τους φορείς που τυχόν να ήταν χρήσιμοι, δηλαδή ποιοι προσφέρουν δωρεάν στέγη, τροφή, ένδυση, ψυχαγωγία και εκπαίδευση. Η έκδοση αυτή πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος με τη χρηματοδότηση της Γενικής Γραμματείας Λαϊκής Επιμόρφωσης και του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου. Οι φορείς υλοποίησης ήταν η Α.Ε.Δ.Α., η οποία ήταν και ο συντονιστής του προγράμματος, ο Δ.Α., το Κ.Ε.Κ. Διάλογος, η Γενική Γραμματεία Λαϊκής Επιμόρφωσης και η Εταιρεία Συμβούλων Αναπτυξιακού Σχεδιασμού Έρευνας και Οργάνωσης PRISMA.

Επιπρόσθετα μέσα από τον δημοτικό ραδιοφωνικό σταθμό 9,84 υπήρξαν πάνω σ' αυτό το πρόγραμμα αφιερώματα, μικροεκπομπές και διαφημίσεις.

Ακόμα υπήρξαν και άρθρα που γράφτηκαν κατά καιρούς σε εφημερίδες αλλά και ορισμένα γεύματα σε γιορτές με τη παρουσία του Δημάρχου και των Αντιδημάρχων ειδικά του κοινωνικού τομέα.

- Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων από νέους στον τομέα του Food and Beverage Management»<sup>37</sup>.

Το πρόγραμμα αυτό υλοποιήθηκε στα πλαίσια της Κοινοτικής πρωτοβουλίας «Απασχόληση» και ήταν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσεων και ενεργειών με στόχο την απασχόληση των νέων ηλικίας 16-24 ετών στο τουρισμό και ιδιαίτερα στο Food (φαγητό) and Beverage (ποτό) Management.

Σε συνοπτική περιγραφή το σχέδιο προέβλεπε την ευέλικτη και σύνθετη εκπαίδευση νέων ανέργων στο Food and Beverage Management, την πολύμορφη τοποθέτησή τους σε θέσεις εργασίας στο συγκεκριμένο τομέα, τη δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης και προώθησης της απασχόλησης και τη δημιουργία των διακρατικών δικτύων συνεργασίας.

Με την υλοποίηση του προγράμματος ενισχύθηκαν τα επαγγελματικά προσόντα και οι γνώσεις των νέων καθώς επίσης αναπτύχθηκαν και οι επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητές τους, ώστε αυτοί να είναι σε θέση να ενταχθούν στην αγορά εργασίας ή να ιδρύσουν και να λειτουργήσουν τη δική τους επιχείρηση στο τομέα του Food and Beverage.

Αυτό το πρόγραμμα αποτέλεσε ένα ουσιαστικό «εργαλείο» για την απόκτηση επαγγελματικών προσόντων για κάθε νέο. Ολοκληρώθηκε το 1999 με επιτυχία.

*Οι στόχοι του προγράμματος ήταν :*

- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για νέους σε επιχειρήσεις
- Αύξηση της αυτοαπασχόλησης των νέων και των εισοδημάτων τους
- Ανάπτυξη των υπηρεσιών τουρισμού στις περιοχές – στόχους
- Αύξηση των εισοδημάτων από τον τουρισμό

<sup>37</sup> Πρωτοβουλία «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ» πρόγραμμα, «Ανάπτυξη επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων από νέους στο τομέα του Food and Beverage Management» (Ενημερωτικό φυλλάδιο) ΑΕΔΑ Α.Ε. σελ. 1-5

- Αύξηση των εγκαταστάσεων – εξοπλισμών, των δομών και υπηρεσιών για τους νέους
- Μακροπρόθεσμη προώθηση της απασχόλησης των νέων
- Ανάπτυξη της επαγγελματικής συνείδησης στον τομέα του Τουρισμού
- Διακρατικές ανταλλαγές και συνεργασίες για θέματα νέων και τουρισμού, για την τεχνογνωσία της κατάρτισης και της προώθησης της απασχόλησης των νέων
- Διερεύνηση, διάχυση και αφομοίωση από πολλούς φορείς της εμπειρίας και τεχνογνωσίας διαχείρισης των κοινοτικών πρωτοβουλιών.
- Ωθηση της εισαγωγής και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στις οικονομικοκοινωνικές δραστηριότητες των νέων

*Περιείχε τέσσερα (4) μέτρα :*

- Συστήματα
- Κατάρτιση
- Απασχόληση
- Πληροφόρηση

Χρηματοδοτήθηκε από το Υπουργείο Εργασίας και από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

Εθνικοί εταίροι ήταν : το Κ.Ε.Κ. Δήμου Αθηναίων, το Κ.Ε.Κ. Δήμου Καλαμάτας, το Κ.Ε.Κ Ευβοϊκή Ανάπτυξη, ο Δήμος Καλαμάτας, ο Δήμος Άμφισσας, ο Δήμος Γαλαξιδίου, η Α.Ε.Δ.Α και η Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών Γαλαξιδίου.

Διακρατικοί εταίροι ήταν η AJUNTAMENT DE GANDIA και η FORMIT – Formazione Italiana Associazione Culturale.

- WOMEN'S Micro – Enterprise Birth and Adoption

Σκοπός του προγράμματος ήταν η εμπλοκή των επιχειρήσεων, κυρίως εμπορικών, στην τοπική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω μέτρων που απευθύνθηκαν συγκεκριμένα σε γυναίκες που επιδίωκαν την είσοδό τους, ή την επανείσοδό τους στην αγορά εργασίας. Πεδίο εφαρμογής του προγράμματος ήταν ο Δ.Α. Πρέπει να σημειωθεί ότι είναι η μόνη πρόταση που ενεκρίθη από την Επιτροπή της Ε.Ε<sup>38</sup>.

- ΟΙΚΟADAPT (Νέες Τεχνολογίες, Μέθοδοι και υλικά στην Αποκατάσταση και συντήρηση μνημείων και κτιρίων) στο πλαίσιο της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας ADAPT.

Το πρόγραμμα κατετέθη από το Δ.Α. και συντάχθηκε απ' την ΑΕΔΑ σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου. Αποτελεί συνέχεια της πολιτικής του Δήμου σχετικά με την αποκατάσταση και συντήρηση μνημείων και κτιρίων. Αφορούσε τη μετεκπαίδευση μηχανικών, μηχανολόγων και αρχιτεκτόνων σε σύγχρονες τεχνικές αποκατάστασης και συντήρησης και κυρίως στη τόνωση της αγοράς του συγκεκριμένου τομέα οικονομικής δραστηριότητας μέσω της δικτύωσης των επιχειρήσεων (τεχνικών και εμπορικών)<sup>39</sup>.

- Δημιουργία Εθνικού Πολυδύναμου Κέντρου Τηλεργασίας και Τηλεκπαίδευσης ΑΜΕΑ, στο πλαίσιο της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας «ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ», άξονας HORIZON.

Το πρόγραμμα κατετέθη από το Δ.Α. και συντάχθηκε από την Α.Ε.Δ.Α. σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου. Αποτελεί συνέχεια της πολιτικής του Δήμου στο θέμα των Α.Μ.Ε.Α. και συμπληρώνει το ήδη υλοποιούμενο πρόγραμμα για Α.Μ.Ε.Α. στο Δ.Α. Το εγκεκριμένο πρόγραμμα αφορούσε στην κατάρτιση Α.Μ.Ε.Α στην ηλεκτρονική τυπογραφία και στη δημιουργία τυπογραφικών συνεταιρισμών από Α.Μ.Ε.Α. Σημαντική για το πρόγραμμα ήταν η συνεργασία με το κέντρο Αποκατάστασης Αναπήρων Νοτιοανατολικής Αττικής<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> «Προγράμματα – κοινωνικός τομέας» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε 1997 (Ενήμ. Φυλλ.) σελ 1

<sup>39</sup> Όπ. π. , σελ. 1

<sup>40</sup> Όπ. π. , σελ. 1

- Θυρίδες επιχειρηματικότητας για τους νέους στον τομέα του περιβάλλοντος της κοινοτικής πρωτοβουλίας ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, άξονας YOUTHSTART.

Το πρόγραμμα κατετέθη από το Δ.Α. και συντάχθηκε από την ΑΕΔΑ σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου. Αφορούσε την εκπαίδευση ανέργων νέων σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το περιβάλλον, τη δημιουργία θυρίδων επιχειρηματικότητας που θα παρέχουν πληροφορίες για αυτά τα θέματα και τη δημιουργία προτύπων συνεταιρισμών νέων. Η πρόταση έλαβε τον υψηλότερο βαθμό στην αξιολόγηση<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Όπ. π. , σελ. 1

**YOUTHSTART**

**Β' ΚΥΚΛΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ  
1997 - 1999**



ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ:  
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
- ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Πρόγραμμα «FOOD AND BEVERAGE  
MANAGEMENT»



Οδηγός για Άστεγους

#### 4.6.2. Άλλα προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη

- Κοινωνικό – Οικονομική Ένταξη – Πολιτικοί Πρόσφυγες : Άξονας INTEGRA

Το πρόγραμμα έχει ως στόχο την ένταξη των προσφύγων στο κοινωνικό περιβάλλον, μέσω της δημιουργίας ομάδας φύλαξης / απασχόλησης παιδιών και μέσω της επιμόρφωσης και της στήριξης των γυναικών που συμμετέχουν<sup>42</sup>.

- ΜΕΛΑΜΠΟΥΣ 2 : στο πλαίσιο της κοινοτικής πρωτοβουλίας ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, Άξονας INTEGRA

Το πρόγραμμα αφορά την επαγγελματική κατάρτιση ανήλικων παραβατών με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων με ολοκληρωμένη κοινωνική και εκπαιδευτική παρέμβαση σε Αθήνα και Βόλο<sup>43</sup>.

- Προώθηση της επιχειρηματικότητας των νέων στο Οικολογικό Τομέα – ΒΙΟΑΜΒΡΟΣΙΑ Κοινοτική πρωτοβουλία ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, Άξονας YOUTHSTART

Το πρόγραμμα στοχεύει στη δημιουργία επιχειρήσεων catering και εστιατορίων από νέους, τα οποία θα χρησιμοποιούν προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας. Περιλαμβάνεται επίσης, η δημιουργία ενός κέντρου στήριξης και προώθησης της επιχειρηματικότητας στον οικολογικό τομέα.<sup>44</sup>

- Επιχειρησιακό πρόγραμμα : Καταπολέμηση του αποκλεισμού από την αγορά εργασίας

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την επαγγελματική κατάρτιση φυλακισμένων, αποφυλακισμένων γυναικών καθώς και ανηλικών παραβατών, στον αυτοματισμό γραφείου και την ηλεκτρονική τυπογραφία, καθώς και την παροχή συμβουλευτικής και ψυχολογικής υποστήριξης με σκοπό την ευκολότερη ένταξη των ατόμων αυτών στην αγορά εργασίας<sup>45</sup>.

- Βοήθεια στο σπίτι

Πρόγραμμα για την βοήθεια ηλικιωμένων ατόμων κατ' οίκον.

---

<sup>42</sup> Όπ. π. , σελ. 2

<sup>43</sup> Όπ. π. , σελ. 2

<sup>44</sup> Όπ. π. , σελ. 2

<sup>45</sup> Όπ. π. , σελ. 2

- Κέντρο Ανάπτυξης και Καινοτομιών Τοπικών Επιχειρήσεων –VICENT

Ο σκοπός του προγράμματος είναι η αξιολόγηση, μέσω διαφόρων παρουσιάσεων, τη βιωσιμότητας και τις προοπτικές της αγοράς σχετικά με ένα κέντρο Ανάπτυξης και Καινοτομιών Τοπικών Επιχειρήσεων. Το κέντρο θα παρέχει τις παραδοσιακές υπηρεσίες ενός επιχειρηματικού κέντρου και νέες με τον πλέον οικονομικά συμφέροντα τρόπο χάρη στη χρήση του διαδικτύου<sup>46</sup>.

- PROTECT OUR OUTDOOR EUROPEAN BRONZE MONUMENTS

Το πρόγραμμα στοχεύει στην οργάνωση ενός κοινού Ευρωπαϊκού πλαισίου για την προστασία των υπαίθριων χάλκινων μνημείων με συνεργασία και ανταλλαγή πρακτικών ανάμεσα σε δίκτυο τριών (3) Ευρωπαϊκών Δήμων, της Αθήνας, του Μονάχου και του Γκέτεμποργκ. Το πρόγραμμα διαρκεί ένα χρόνο και κατά το πέρας του θα δημιουργηθεί ένα site στο internet και ένα φυλλάδιο που θα συγκεντρώνουν οδηγίες για καλές πρακτικές για τη διατήρηση των μνημείων<sup>47</sup>.

- Forum για την Κοινωνική Συνοχή – Αναπτυξιακή Σύμπραξη για την Ισότητα και την Κοινωνική Συνοχή, Κοινοτική Πρωτοβουλία EQUAL

Το έργο στοχεύει στη διερεύνηση και ανάπτυξη μεθόδων και πρακτικών με στόχο την ομαλή ένταξη και ενσωμάτωση των προσφύγων και μεταναστών στην κοινωνική ζωή της χώρας μέσω της ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης της κοινής γνώμης και των αρμόδιων φορέων<sup>48</sup>

- Γραφείο Προώθησης στην Απασχόληση – Αναπτυξιακή Σύμπραξη – Επιχειρηματικότητα για όλους, Κοινοτική Πρωτοβουλία EQUAL

Το έργο έχει ως στόχο την ανάπτυξη δικτύου Γραφείων προώθησης στην Επιχειρηματικότητα, τη διασύνδεσή του με τα υφιστάμενα γραφεία Απασχόλησης και την υποστήριξη ανέργων για τη λειτουργία νέων επιχειρήσεων μέσω οικονομικής ενίσχυσης των νέων επιχειρηματιών<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Όπ. π. , σελ. 2

<sup>47</sup> Όπ. π. , σελ. 3

<sup>48</sup> Όπ. π. , σελ. 3

<sup>49</sup> Όπ. π. , σελ. 3



- Καινοτομικές Τεχνικές Δια βίου Μάθησης – Το μοντέλο της Κυκλικής Εργασίας – Σύμπραξη για την καθιέρωση της Κυκλικής Εργασίας, Κοινωνική Πρωτοβουλία EQUAL

Το πρόγραμμα στοχεύει στην πιλοτική εφαρμογή του μοντέλου της κυκλικής εργασίας για την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης για το προσωπικό επιχειρήσεων, με ταυτόχρονη αναπλήρωση των καταρτιζομένων από ανέργους που έχουν ήδη καταρτισθεί<sup>50</sup>.

- LOCAL PERIPHERY

Σκοπός του προγράμματος είναι η μείωση της αρνητικής επίδρασης από τη φυσική, κοινωνική και παραγωγική απόσταση του Ευρωπαϊκού Κεντρικού άξονα η οποία επηρεάζει την αγορά εργασίας, μέσω ενός διακρατικού δικτύου της Ευρωπαϊκής περιφέρειας, το οποίο θα περιλαμβάνει περιφέρειες διαφορετικών Κρατών – μελών<sup>51</sup>.

- e-PRIDE Electronic Platform for Regional information Dissemination in Europe

Σκοπός του προγράμματος είναι να θέσει σε λειτουργία ένα πιλοτικό πρόγραμμα εφαρμογών του διαδικτύου και ένα επιχειρησιακό μοντέλο συνεργασίας πάνω στη κοινωνικο-οικονομική και περιβαλλοντική έρευνα η οποία θα μπορεί να διεξαχθεί σε οποιαδήποτε περιοχή<sup>52</sup>.

- URBAN CULTURAL PROFILE EXCHANGE EUROCULT 21

Ο κύριος σκοπός του προγράμματος είναι η δημιουργία ενός φόρουμ, μιας συγκέντρωσης, όπου οι πόλεις θα μπορούν να αναπτύσσουν και να ανταλλάσσουν ιδέες σχετικά με μελλοντικά πολιτιστικά προγράμματα, προτάσεις και πολιτικές<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Όπ. π. , σελ. 3

<sup>51</sup> Όπ. π. , σελ. 3

<sup>52</sup> Όπ. π. , σελ. 3

<sup>53</sup> Όπ. π. , σελ. 3

#### **4.7. Το Κέντρο Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων (Κ.Α.Ε. Δ.Α.)**

Ο Δ.Α. στην προσπάθειά του να συμβάλλει στην αντιμετώπιση του κοινωνικού προβλήματος της ανεργίας και να έχει έτσι μια άμεση επαφή των ανέργων με αυτόν και την Α.Ε.Δ.Α. δημιούργησε μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρία.

Το κέντρο απασχόλησης και επιχειρηματικότητας.

Το Κ.Α.Ε. λειτουργεί λοιπόν γύρω από δύο άξονες<sup>54</sup> :

- Την απασχόληση και
- Την επιχειρηματικότητα

#### **A. Το Κέντρο Απασχόλησης**

##### **Στόχος**

Είναι ένας χώρος υποδοχής και εργασίας , στο κέντρο της πόλης που ασχολείται με την ανεύρεση εργασίας και που έχει σαν στόχους να συντρίψει τη μοναξιά αυτού που αναζητεί εργασία και να τον βοηθήσει να απορροφηθεί στην αγορά εργασίας το συντομότερο δυνατό.

##### **Σε ποιους απευθύνεται :**

Στο σύνολο των κοινωνικών – επαγγελματικών κατηγοριών. Δηλαδή, σε όλους όσους ψάχνουν για απασχόληση χωρίς περιορισμούς ηλικίας, επιπέδου γνώσεων ή διάρκειας ανεργίας. Όλες οι υπηρεσίες είναι δωρεάν.

##### **Πρωτοτυπία του κέντρου**

Αποτελεί μια άλλη διάσταση της λειτουργίας των γραφείων εργασίας. Η πρωτοτυπία του Κέντρου έγκειται στο ότι συνδυάζει στον ίδιο χώρο και με συγκεκριμένο τρόπο, τρεις μορφές παρέμβασης :

---

<sup>54</sup> Συνέντευξη και «Κέντρο Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας» Κ.Α.Ε. 1997 (Ενήμ. Φύλλ.) σελ 1-5

- 1) την Ελεύθερη Υπηρεσία Απασχόλησης
- 2) Την Λέσχη Απασχόλησης
- 3) Τον χώρο συνάντησης και επικοινωνίας

### Υποδομή

Κτήριο 80-100m<sup>2</sup>, εύκολο στην πρόσβαση, συμπαθητικό και φιλόξενο.

### Υλικά μέσα

- Τηλεφωνικές γραμμές
- Βάση δεδομένων η οποία θα λειτουργήσει σύντομα και θα συνδέεται με ΚΕΚ της Κορινθίας και της Αιτωλοακαρνανίας
- Φωτοτυπικά μηχανήματα, χρήση Internet, TV, video, κάμερα

### Προσωπικό

- Γραμματειακή στήριξη
- Σύμβουλος μηχανοργάνωσης
- Συμβούλους σταδιοδρομίας (γνώστες της αγοράς, κοινωνιολόγους της εργασίας, ψυχολόγους).

## B. Το κέντρο Επιχειρηματικότητας

### Σκοπός

Με το κέντρο επιχειρηματικότητας επιχειρείται η δημιουργία ενός θεσμού που θα στηρίζει νέους ανθρώπους οι οποίοι διαθέτουν νέες ιδέες, ενεργητικότητα, ενθουσιασμό και ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση.

### Σε ποιους απευθύνεται :

Σε όσους ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση.  
Το κέντρο αυτό παρέχει τις εξής δραστηριότητες :

- 1) Υποδοχή, ενημέρωση και εκτίμηση του επαγγελματικού προφίλ των νέων υποψηφίων
- 2) Στήριξη των υποψηφίων επιχειρηματιών κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού σχεδίου
- 3) Υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου
- 4) Δημιουργία πληροφοριακού υλικού

### **Υποδομή**

Κτήριο με εύκολη πρόσβαση για το κοινό και φιλόξενο.

### **Υλικά μέσα**

- Τηλεφωνικές γραμμές
- Βάση δεδομένων
- Φαξ, Internet, Φωτοτυπικά μηχανήματα

### **Προσωπικό**

- Γραμματειακή υποστήριξη
- Σύμβουλος οικονομολόγος
- Συμβούλους σταδιοδρομίας για την εμφύχωση και την εκτίμηση των επαγγελματικών προφίλ των νέων υποψηφίων επιχειρηματιών

**ΚΑΕ** 

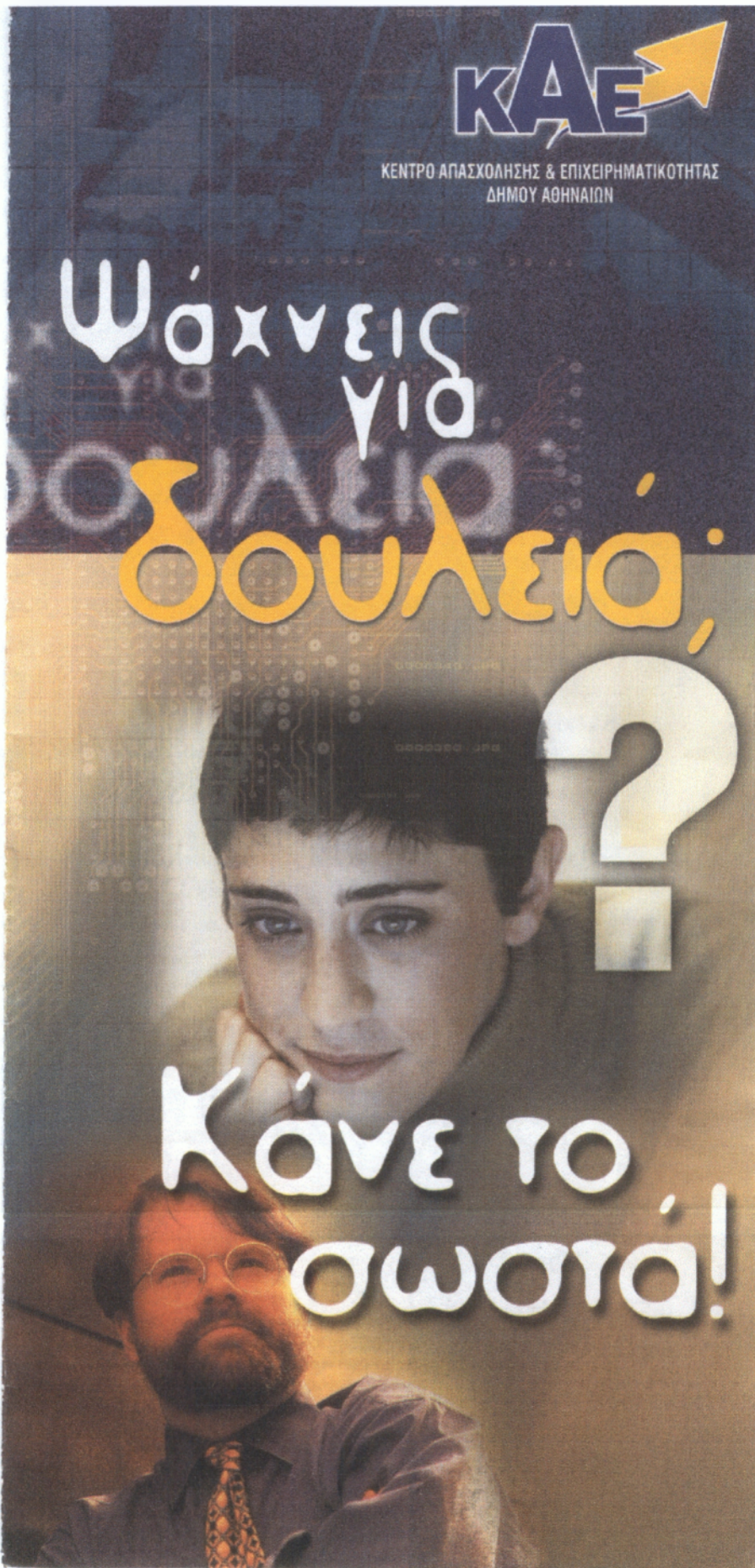
ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

Ψάχνεις  
για

**δουλειά;**

**?**

**Κάνε το  
σωστά!**



#### **4.7.1. ΚΑΕ και περιβάλλον**

Στα πλαίσια του Κοινοτικού Προγράμματος YOUTHSTART το ΚΑΕ παρέχει επίσης υπηρεσίες στον περιβαλλοντικό τομέα και ειδικότερα στο χώρο των οικολογικών προϊόντων και των αστικών αναπλάσεων. Μεταξύ των δραστηριοτήτων του ΚΑΕ που αφορούν τον περιβαλλοντικό τομέα αναφέρονται οι εξής<sup>55</sup> :

- Πληροφόρηση των ενδιαφερομένων σχετικά με τα οικολογικά προϊόντα, τους προμηθευτές, παραγωγούς, αγορές, οργανισμούς ελέγχου και πιστοποίησης, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα του περιβάλλοντος καθώς και κενές θέσεις εργασίας που τυχόν διαθέτουν.
- Υποδοχή, εμπύχωση και εκτίμηση του επαγγελματικού προφίλ των υποψηφίων. Γίνεται διερεύνηση των δεξιοτήτων, αξιών, κινήτρων γνώσεων και εμπειριών των υποψηφίων επιχειρηματιών
- Βοήθεια και στήριξη των υποψηφίων επιχειρηματιών σ' όλες τις φάσεις από τον σχεδιασμό μέχρι την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης.

#### **4.8. Τομέας Πολιτισμού**

##### **Η σημασία της συντήρησης στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς των πόλεων**

Σύμφωνα με την ΑΕΔΑ, η διατήρηση της πολιτιστικής μας κληρονομιάς αποτελεί μια από τις βασικότερες προτεραιότητες για την Ευρωπαϊκή πόλη του μέλλοντος. Αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της πολιτιστικής κληρονομιάς είναι τα υπαίθρια μπουρτζινα γλυπτά που βρίσκονται διάσπαρτα σε κεντρικά σημεία της πόλης.

Εχθροί αυτών των ολοζώνταντων μαρτυριών της ιστορίας και της τέχνης του τόπου είναι η μόλυνση του περιβάλλοντος, καθώς και παράγοντες που σχετίζονται με τη συνειδητή καταστροφή αυτής της ιστορίας και γενικότερα της πολιτιστικής κληρονομιάς, όπως ο βανδαλισμός των γλυπτών ή κάποια γκράφιτι που φιλοτεχνούνται σε λανθασμένα σημεία.

---

<sup>55</sup> Όπ. π. , σελ. 5

Στη πόλη της Αθήνας τα υπαίθρια μπουτζίνα γλυπτά αντικατοπτρίζουν την ιστορία μας, τους ήρωές μας, καθώς και τις επιρροές που διαμόρφωσαν την τέχνη. Εάν αυτά τα μνημεία δεν προστατευθούν, αμαυρώνεται η εικόνα της πόλης και ιδίως το μεγαλείο του πολιτισμού. Ένα πρόγραμμα συντήρησης των υπαίθριων μπουτζίνων μνημείων (ιδιαίτερος λόγος παρακάτω) προσφέρει προσεκτική εξέταση του κάθε γλυπτού έτσι ώστε να διαγνωστεί το στάδιο και κατ' επέκταση η σοβαρότητα της φθοράς του<sup>56</sup>.

#### **4.8.1. Πολιτικές που έχει εφαρμόσει η Α.Ε.Δ.Α**

- Πολιτισμός 2000 «Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Προστασία Ευρωπαϊκών υπαίθριων μπουτζίνων μνημείων»<sup>57</sup>.

Το πρόγραμμα αυτό φιλοδοξούσε να δημιουργήσει ένα κοινό πλαίσιο αντιμετώπισης για την διαφύλαξη των υπαίθριων μπουτζίνων μνημείων στην Ευρώπη, εισάγοντας την ανταλλαγή πρακτικών ανάμεσα σε ειδικούς πάνω στον κλάδο της συντήρησης από τρεις Ευρωπαϊκούς Δήμους : της Αθήνας, του Μονάχου και του Γκόθεμποργκ στη Σουηδία.

Οι δράσεις του προγράμματος ξεκίνησαν τον Οκτώβριο του 2000 και στην διάρκεια του ενός έτους υλοποίησής τους, σε καθεμιά από τις τρεις πόλεις συντηρήθηκαν υπαίθρια μνημεία με σκοπό να καταδειχτούν ανάλογες πρακτικές τόσο στους ειδικούς του χώρου, όσο και στο ευρύτερο κοινό.

Ο απώτερος στόχος ήταν να μεταδοθεί αυτή η συλλογική γνώση στην Ευρώπη μέσω της δημιουργίας μιας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων στην οποία θα καταγράφονταν τα γλυπτά των πόλεων και μιας ιστοσελίδας. Παράλληλα, μια έκδοση που χρησιμεύει ως οδηγός καλών πρακτικών προάγει θεωρητικά και πρακτικά την ιδέα της διατήρησης των ιστορικών μπουτζίνων μνημείων και μεταφέρει γενικές αρχές πάνω στη τεκμηρίωση, καταγραφή, συντήρηση και διατήρηση τους μακροπρόθεσμα.

Η Α.Ε.Δ.Α. σε συνεργασία με τους επιστήμονες του συγκεκριμένου προγράμματος διοργάνωσε στα μέσα Οκτωβρίου του 2000 στην Αθήνα ένα διεθνές τριήμερο συμπόσιο με σκοπό να προάγει τα αποτελέσματα και τις εμπειρίες που θα

<sup>56</sup> Συνέντευξη και Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα «Προστασία Ευρωπαϊκών Υπαίθριων Μπουτζίνων Μνημείων» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 2000 (Ενήμ. Φύλλ.) σελ. 1-4

<sup>57</sup> Όπ. π. , σελ. 2

αποκομίζονταν, καθώς και να θέσει καίρια και ζωτικά ζητήματα που αφορούσαν την διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς των Ευρωπαϊκών πόλεων του μέλλοντος.

Έτσι λοιπόν όπως έχει αναφερθεί, η Α.Ε.Δ.Α. συντήρησε το άγαλμα του Θεόδωρου Κολοκοτρώνη στη Παλαιά Βουλή. Βοήθησε έτσι ώστε το γλυπτό να επανακτήσει όσο αυτό ήταν δυνατό την αρχική του κατάσταση. Επιπλέον βοήθησε στη περαιτέρω πρόληψη φθορών ώστε να παραμείνει πιστό στην αρχική καλλιτεχνική του μορφή. Το πρόγραμμα αυτό τελείωσε με επιτυχία.

Σημαντικό είναι να δει κανείς γιατί η Α.Ε.Δ.Α. επέλεξε αυτό το συγκεκριμένο γλυπτό για να το συντηρήσει.

Ο ανδριάντας του Θεόδωρου Κολοκοτρώνη που βρίσκεται στο προαύλιο του μεγάρου της Παλαιάς Βουλής των Ελλήνων στην οδό Σταδίου ήταν ο πρώτος μπρούτζινος ανδριάντας που ανεγέρθηκε τον 20<sup>ο</sup> αιώνα στην Αθήνα. Το μνημείο φιλοτεχνήθηκε από τον διακεκριμένο γλύπτη Λάζαρο Σώχο, ενώ τα σχέδια των δύο μπρούτζινων ανάγλυφων της βάσης αποδίδονται στον γλύπτη Αλέξανδρο Νικολούδη.

Στο πλαίσιο λοιπόν αυτού του προγράμματος η Α.Ε.Δ.Α. θεώρησε σημαντική την αποκατάσταση των φθορών που είχε υποστεί το συγκεκριμένο γλυπτό καθώς :

- Ο Θ. Κολοκοτρώνης υπήρξε η σημαντικότερη φυσιογνωμία της Ελληνικής Επανάστασης το 1821 και η μορφή του εμπνέει και ενώνει τον Ελληνικό λαό, συμβολίζοντας τη γενναιότητα, την αποφασιστικότητα και την πίστη στο ύψιστο ιδανικό της πατρίδας.
- Βρίσκεται στο ιστορικό κέντρο της πόλης, μπροστά από το Εθνικό Ιστορικό Μουσείο και την Εθνολογική Εταιρεία της Ελλάδας. Λόγω της προνομιάς της θέσης του, το γλυπτό θα συνεισφέρει στην ευαισθητοποίηση, τόσο των Αθηναίων όσο και των επισκεπτών της πόλης, πάνω στο ζωτικό θέμα της διατήρησης της πολιτιστικής μας κληρονομιάς. Επιπλέον, το Μουσείο διοργανώνει καθημερινά εκπαιδευτικά προγράμματα σε μαθητές κάθε ηλικίας και οι νέοι αποτελούν κύριο στόχο αυτού του προγράμματος.
- Είναι δημιουργία ενός από τους πλέον διακεκριμένους Έλληνες γλύπτες, ο οποίος διετέλεσε καθηγητής του Πολυτεχνείου της Αθήνας.
- Έχει αποσπάσει χρυσό μετάλλιο στην Παγκόσμια Έκθεση του Παρισιού, ενώ βραβεύτηκε από την Ακαδημία της Ρώμης και στην Ελλάδα τιμήθηκε με το Οικονομικό Βραβείο.



- Σινέ – ΟΡΦΕΑΣ

Στον τομέα του πολιτισμού αξίζει να αναφερθεί και η διαμόρφωση του θερινού κινηματογράφου «ΟΡΦΕΑΣ». Την διαχείριση και λειτουργία την είχε αναλάβει η ΑΕΔΑ.

Έτσι λοιπόν ένας ιστορικός χώρος για τον Αθηναϊκό κινηματογράφο, «ΟΡΦΕΑΣ» έχει παραδοθεί και πάλι στους Αθηναίους δημότες για να τους ψυχαγωγεί τα καλοκαιρινά βράδια.

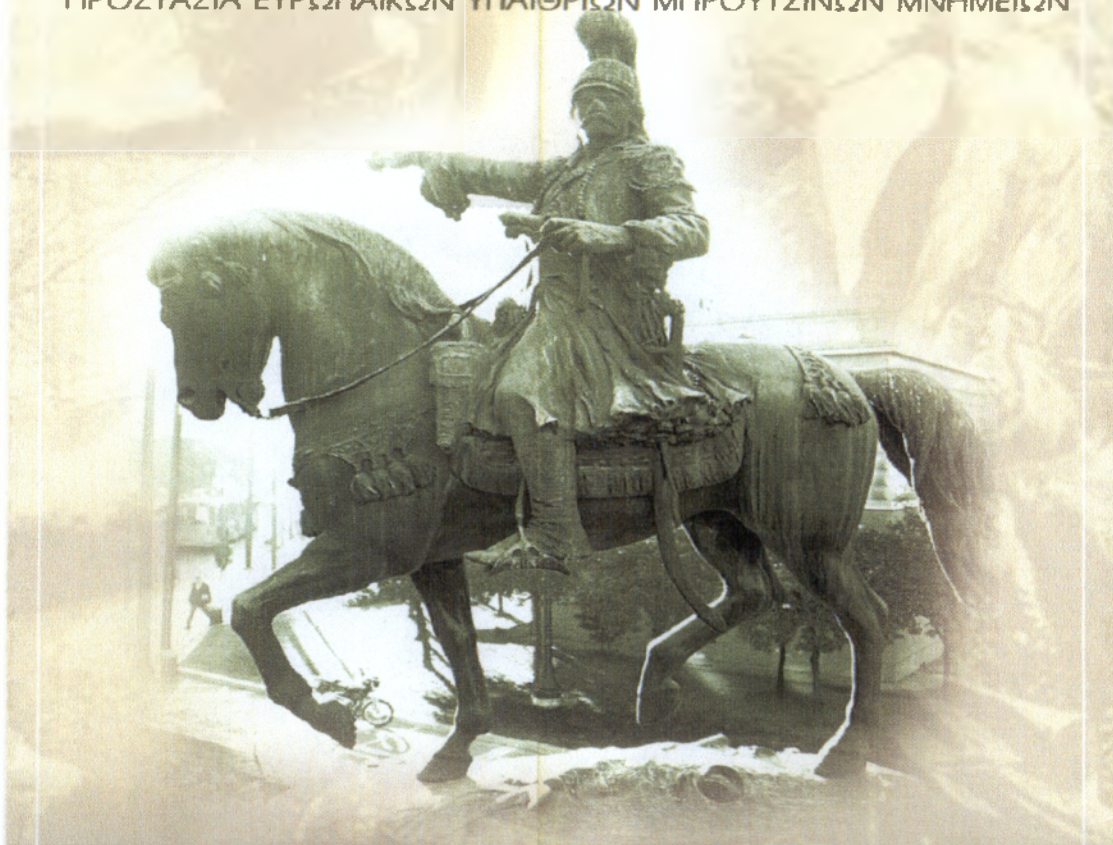
Ο Δ.Α. και ο πολιτισμικός οργανισμός διαμόρφωσαν το χώρο αυτό με τη φιλοδοξία όχι μόνο για να ξαναζήσει τη παλιά του αίγλη αλλά και για να βρεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των φίλων του κινηματογράφου με νέες και παλιές ταινίες ποιότητας, με ειδικά αφιερώματα και πολλές άλλες εκπλήξεις.

Οι άνθρωποι του πολιτισμικού Οργανισμού, της ΑΕΔΑ αλλά και οι άξιοι ειδικοί συνεργάτες του Δήμου κατάφεραν να ξεπεράσουν χιλιάδες εμπόδια για να προσφέρουν στους Αθηναίους αυτή την όαση πολιτισμού<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> «Σινέ Ορφέας» Δ.Α. 2001 (Ενήμ. Φύλλ.) σελ. 1

ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ 2000  
Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα  
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΥΠΑΙΘΡΙΩΝ ΜΠΡΟΥΤΖΙΝΩΝ ΜΝΗΜΕΙΩΝ



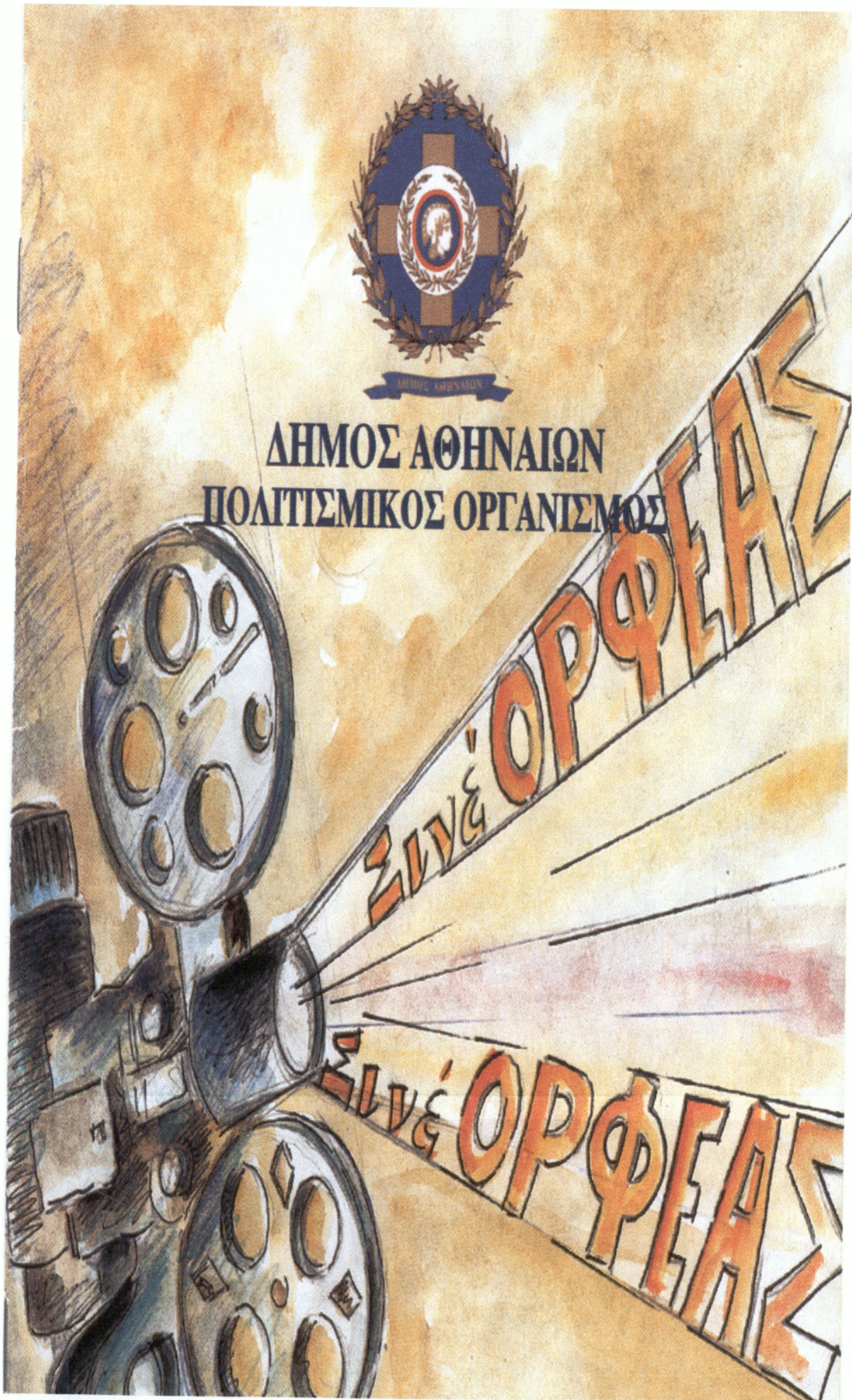
## Ζωντανεύοντας το Όραμα

Ας Σεβαστούμε Όλοι την Πολιτιστική μας Κληρονομιά...

**«Εμείς φύτεψαμε το δέντρο, σε σας απομένει να το φροντίζετε γι να μην ξεραθεί.»**  
Θεόδωρος Κολοκοτρώνης, από την ομιλία του σε μαθητές στην Πνίκα το 1838.

Χρησιμοποιώντας συμβολικά την ίδια φράση και θεωρώντας ως «δέντρο» την πολιτιστική μας κληρονομιά, ζητάμε αντίστοιχα από εσάς, έχοντας χρέος προς την επόμενη γενιά, να την σεβαστείτε και να την φροντίζετε. Μεσα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα συντήρησης μπρούτζινων μνημείων επιδιώκουμε την επαφή του κοινού με την τέχνη και αυτό που συμβολίζει.

Το γλυπτό που στέκει στο προαύλιο της Παλαιάς Βουλής δεν είναι μόνο ένα ακόμη διακοσμητικό στοιχείο της πόλης μας. Δεν είναι ένα «άψυχο» κομμάτι ύλης. Μπορεί να μιλήσει κατευθείαν στην ψυχή μας και να μας γεμίσει συναισθήματα. Τη επόμενη φορά που θα περάσετε δίπλα του προσπαθήστε να αισθανθείτε αυτό που έχει να σας δώσει. Θυμηθείτε πως ο σεβασμός στην τέχνη μπορεί να αποτελέσει στοιχείο της δικής σας καθημερινότητας.



## **4.9 Τομέας Τουρισμού**

### **Πλαίσιο**

Η Α.Ε.Δ.Α. καλείται σήμερα να διαδραματίσει έναν πρωτεύοντα ρόλο στη βιώσιμη ανάπτυξη της πόλης των Αθηνών καθώς και να αποτελέσει ένα παράδειγμα προς μίμηση για τις Αν. Ετ. των άλλων Δήμων. Ένας από τους βασικούς της τομείς είναι και ο τουριστικός τομέας. Η τουριστική βιομηχανία μιας σύγχρονης πόλης περιλαμβάνει πολλών ειδών επιχειρήσεις όπως είναι τα ξενοδοχεία, τα τουριστικά πρακτορεία, τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων και μοτοσικλετών, τα καταστήματα αναμνηστικών ειδών, τα εμπορικά καταστήματα, τα μουσεία και τα αξιοθέατα, τα εστιατόρια, τα καφέ, τα νυχτερινά κέντρα, τους κινηματογράφους, τα θέατρα και τις γκαλερί. Η Αθήνα σαν πρωτεύουσα πόλη διαθέτοντας όλες τις παραπάνω συγκεντρώνει και πολλά από τα προβλήματά τους. Ο τομέας του τουρισμού της Α.Ε.Δ.Α. έχει ως ουσιαστικό ρόλο την εξεύρεση λύσεων στο σύνολο αυτών των προβλημάτων σαν ένα ευέλικτος φορέας, κοντινός προς την Τ.Α. Συγχρόνως παρεμβαίνει όπου μπορεί έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό την ανάδειξη της Αθήνας σε ένα μεγάλο τουριστικό προορισμό.

### **Δραστηριότητες**

- Κατάθεση προτάσεων για την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη των πόλεων
- Συντονισμός, διαχείριση και υλοποίηση Ευρωπαϊκών και Εθνικών Προγραμμάτων
- Εκπόνηση μελετών για την τουριστική ανάπτυξη των πόλεων
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τρίτους
- Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την ενίσχυση του τοπικού τουρισμού
- Υποστήριξη ενεργειών προβολής των πόλεων<sup>59</sup>

### **Τομείς ενδιαφέροντος**

- Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των πολιτών σε θέματα τουρισμού

<sup>59</sup> «Τομέας τουρισμού» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997 (Ενήμ. Φύλλ.) σελ. 3

- Ενημέρωση του τουριστικού επιχειρηματικού κόσμου για τα προγράμματα τουρισμού που τους αφορούν
- Υποστήριξη του συμβουλίου τουρισμού της Αθήνας και συνεργασία με όλους τους φορείς που συμμετέχουν σε αυτό
- Συνεργασία με τους υπόλοιπους φορείς της Τ.Α. για θέματα που ξεφεύγουν από τα στενά όρια του Δήμου
- Συμμετοχή και παρακολούθηση σεμιναρίων, συνεδρίων και εκθέσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό
- Προτάσεις για συμμετοχή των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε κοινοτικά προγράμματα που προωθούν το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω του διαδικτύου (IN Tourisme, Athena)
- Μελέτη για τη δημιουργία του πρώτου δικτύου τουριστικής σήμανσης, επεξηγηματική και κατευθυντήρια σήμανση για τους τουρίστες
- Διοργάνωση συνεδρίων και ημερίδων<sup>60</sup>

### **Συγκριτικά πλεονεκτήματα της Α.Ε.Α.Α. σε σχέση με τον τουρισμό**

- Η στενή σχέση της εταιρίας με τον Δ.Α. και άρα με τους Δήμους όλων των μεγάλων πόλεων της Ελλάδας
- Η συμμετοχή της Εταιρείας στο Ελληνικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο, στο Σύνδεσμο Ελληνίδων στο Τουρισμό, την Ελληνική Ένωση Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Η δυνατότητα διαμόρφωσης συνεργασιών με τη μορφή των συνεταιρισμών μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων
- Η νομική μορφή της εταιρείας της επιτρέπει να είναι ευέλικτη και γρήγορη στις αντιδράσεις της προς την τουριστική αγορά.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Όπ. π. , σελ. 4

<sup>61</sup> Όπ. π. , σελ. 4

#### 4.10 Τομέας Τεχνολογίας

##### Προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί

- IN TouriSME – Building an internet – based Tourism Constituency for SMEs in the Less Favoured Regions of Europe

Σκοπός είναι η εγκατάσταση μιας συντονιστικής δομής σε ευρωπαϊκό επίπεδο μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η συγκέντρωση τοπικών και περιφερειακών οργανισμών οι οποίοι περιλαμβάνουν Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο χώρο του τουρισμού και η προβολή τους μέσω του internet. Η οργανωτική δομή θα είναι υπεύθυνη για την κατασκευή ενός πιλοτικού συστήματος το οποίο θα συγκεντρώσει την προσφορά στο χώρο του τουρισμού σε επίπεδο Ε.Ε.

Η ΑΕΔΑ ήταν ο εθνικός συντονιστής για το πρόγραμμα το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη του τουρισμού. Συμμετέχουν στο πρόγραμμα όλες οι χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου καθώς και χώρες του Βορρά και είναι το μόνο πρόγραμμα που ενεκρίθη σε επίπεδο Ε.Ε<sup>62</sup>.

##### Πλεονεκτήματα του IntouriSME

- Δωρεάν προβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω του internet
- Πανευρωπαϊκή διάσταση του προγράμματος
- Δυνατότητα αυτοσυντήρησης του προγράμματος
- Πρωτοποριακή δημιουργία μιας τουριστικής περιφέρειας μέσα από την οποία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα μπορούν να ανταλλάσσουν εμπειρίες και πληροφορίες
- Η παρουσία της Ευρώπης σαν ένας ενιαίος προορισμός στο internet

---

<sup>62</sup> «Προγράμματα – Τομέας τεχνολογίας» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997 (Ενήμ. Φυλλ.) σελ. 1-3



**ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ Α.Ε.**



**Προβάλλετε την εταιρεία  
σας μέσω του Internet  
με τη βοήθεια της  
Ευρωπαϊκής Ένωσης**

building an Internet-based Tourism Constituency for  
SME's in the Less Favoured Regions of Europe

**Υποπρογράμματα στη  
διαδικασία υλοποίησης**

- Πρόγραμμα Μακεδονίας & Θράκης MAT
- Πρόγραμμα Δυτικής Ελλάδας & Πελοποννήσου ΕΡΜΗΣ
- Πρόγραμμα Βορείου & Νοτίου Αιγαίου ΕΡΜΗΣ
- Πρόγραμμα Ηπείρου, Ιονίων Νήσων & Θεσσαλίας
- Πρόγραμμα Κρήτης

**Εταίροι του IntourisME**

- Govern Balear - InstitutBIT Project Coordinator Ισπανία
- THR, Asesores en Turismo, Hosteleria y Recreacion Ισπανία
- Boldo, Esteban y Asociados S.A Ισπανία
- Telefonica de Espana S.p.A. Ισπανία
- Consorzio Civita Ιταλία
- City of Rome - Eurolaboratorio Ιταλία
- Gruppo Formula S.p.A. Ιταλία
- EKOL Ιταλία
- Investimentos, Comercio e Turismo de Portugal ICEP Πορτογαλία
- INESC-Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Πορτογαλία
- Kernl - Tomio Polytechnic Φιλινόκιο
- Societe Informatique et Telematique Corse Γαλλία
- ALMI Foretags Partner - EuroInfo Centre Σουηδία
- The University of Edinburgh - TechMAPP Ην. Βασίλειο
- Αναπτυξιακή Εταιρεία Δήμου Αθηναίων Ελλάδα
- ICS - FORTH & FORTHNET Ελλάδα

#### 4.10.1 Άλλα προγράμματα υπό υλοποίηση

- WITTY : Wireless Traffic and Transport Information System for Urban Arcas (ISIS project)

Σκοπός του προγράμματος είναι η ενσωμάτωση σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα όλων των αναγκαίων πληροφοριών και της δικτυακής υποδομής, για την παροχή πληροφοριών κίνησης και συγκοινωνίας, σε πραγματικό χρόνο, στους πολίτες και επισκέπτες στην Αθήνα. Το σύστημα θα λειτουργεί μέσω περιπτέρων πληροφόρησης σε επιλεγμένα σημεία της πόλης και μέσω ασύρματης επικοινωνίας (GSM) με το κεντρικό σύστημα<sup>63</sup>.

- ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ : Ολοκληρωμένη λύση προβλήματος πρόσβασης ΑΜΕΑ σε δημόσια και ιδιωτικά μέσα μαζικής μεταφοράς (ΕΠΕΤ II, ΓΓΕΤ).

Το έργο προσπαθεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μη προσβασιμότητας της Αθήνας στα Α.Μ.Ε.Α. με την ανάπτυξη ενός αξιόπιστου και ολοκληρωμένου συστήματος μετακίνησης για Α.Μ.Ε.Α.. Πιο συγκεκριμένα, προτείνει τη σχεδίαση, υλοποίηση και πιλοτική δοκιμή πολύπλευρου συστήματος μεταφοράς που θα αποτελείται από πρόσβασιμα μέσα μαζικής μεταφοράς ειδικές ευέλικτες δημόσιες συγκοινωνίες, ειδικές υπηρεσίες, ταξί, κατάλληλα προσαρμοσμένων στις συνθήκες της Αθήνας και τις ανάγκες μεγάλου φάσματος Α.Μ.Ε.Α. χρηστών<sup>64</sup>.

- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες για Ενεργούς Τουρίστες – ESTIA

Το πρόγραμμα στοχεύει στην προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα, μέσω εργαλείων και υπηρεσιών όπως : η εύκολη και οικονομική πληροφόρηση, ο εντοπισμός και η αγορά

---

<sup>63</sup> Όπ. π. , σελ. 4

<sup>64</sup> Όπ. π. , σελ. 4



τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών που θα ταιριάζουν με το προφίλ και την ταυτότητα του κάθε τουρίστα<sup>65</sup>.

- EUROpean CITies platform for on-line transaction services - EUROciti

Το πρόγραμμα στοχεύει στην προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον τουριστικό τομέα μέσω εργαλείων και υπηρεσιών όπως : η εύκολη και οικονομική πληροφόρηση, ο εντοπισμός και η αγορά τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών που θα ταιριάζουν με το προφίλ και την ταυτότητα του κάθε τουρίστα<sup>66</sup>.

#### 4.11 Άλλες δραστηριότητες

Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων η ΑΕΔΑ έχει τελειώσει τη παραγωγή ενός δίγλωσσου (Ελληνικά και Αγγλικά) ενημερωτικού, εκπαιδευτικού και ψυχαγωγικού CD-ROM για την πόλη της Αθήνας με τίτλο «Διαδρομές στην Αθήνα». Το προϊόν αυτό, μέσα από μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, αποτέλεσε για τους χρήστες του, οι οποίοι κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα ηλικιών από δώδεκα (12) ετών και άνω, ένα μέσο για την ιστορική, καλλιτεχνική και περιβαλλοντική προβολή της πόλης της Αθήνας.

Η εξοικείωση αυτή με την πόλη της Αθήνας έγινε μέσα από διαδρομές με χαρακτηριστικές για την πολύπλευρη ιστορία της σταθμούς, από ένα εκτενές χρονολόγιο και από δύο εφευρετικά παιχνίδια – τεστ γνώσεων και παρατηρητικότητας που αφορούν την πρωτεύουσα.

Σκοπός της σημαντικής αυτής για την Αθήνα παραγωγής ήταν η ανάδειξη – πίσω από την αισθητική, πολεοδομική, περιβαλλοντική και κάθε άλλης μορφής δυσλειτουργία – της συνεισφοράς της στην διαμόρφωση της ιστορίας και του πολιτισμού όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Με την ευκαιρία της ανάληψης των Ολυμπιακών αγώνων του 2004 από την Αθήνα και της επίδρασης στο «πρόσωπο» της πρωτεύουσας των έργων που σχετίζονται με την κορυφαία αυτή αθλητική διοργάνωση, η Α.Ε.Δ.Α. πίστευε ότι η παραγωγή και διάδοση για πρώτη φορά ενός τόσο ευρηματικού και καινοτόμου

---

<sup>65</sup> Οπ. π. , σελ. 4

<sup>66</sup> Οπ. π. , σελ. 4

προϊόντος όπως το CD-ROM «Διαδρομές στην Αθήνα» θα τόνωνε το ενδιαφέρον για την πόλη.

Επιπλέον, το περιεχόμενο του αποτελεί το υλικό για την παραγωγή ενός οδηγού τσέπης και ενός πολυτελούς λευκώματος για την Αθήνα, στη μελέτη και στο σχεδιασμό των οποίων η Α.Ε.Δ.Α. έχει ήδη προβεί<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> «Πληροφοριακό υλικό για την Αθήνα» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997 (Ενήμ. Φυλλ.) σελ. 1

## Κεφάλαιο 5°

Στο 2° κεφάλαιο του Α' μέρους (υποκεφ. 2.7) καθορίστηκαν τα κριτήρια αξιολόγησης του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της Α.Ε.Δ.Α. ΑΕ.

Παρακάτω παρουσιάζεται η αξιολόγηση της Α.Ε.Δ.Α. με βάση τα επιλεγμένα κριτήρια.

### 1° Κριτήριο

#### 5.1. Συνολικά αποτελέσματα και επίτευξη στόγου (Σκοπός πολιτικής)

Ο κύριος σκοπός της Α.Ε.Δ.Α. είναι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών και η παροχή υπηρεσιών που αποβλέπουν στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πόλεων.

Σύμφωνα με τη μελέτη των υφιστάμενων πολιτικών της Αναπτυξιακής (υλοποίηση εγκεκριμένων δράσεων και προγραμμάτων, συνεργασία με ξένους και εθνικούς φορείς, έρευνες για βασικά προβλήματα της πόλης), μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η Α.Ε.Δ.Α. υλοποιεί τους σκοπούς για τους οποίους ιδρύθηκε.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πολιτικές της ανταποκρίνονται σε καίρια προβλήματα του Δήμου όπως τα περιβαλλοντικά προβλήματα, τα κοινωνικά προβλήματα και προβλήματα που σχετίζονται με τον τουρισμό.

Όπως είδαμε και στο 4° κεφάλαιο, η Α.Ε.Δ.Α. υλοποιεί εγκεκριμένες δράσεις και προγράμματα πάνω σε βασικούς τομείς (περιβάλλον, κοινωνική πολιτική, τουρισμός, πολιτισμός). Επίσης συνεργάζεται με ξένους και εθνικούς φορείς σε όλα τα προγράμματα, όπως για παράδειγμα με το Πανεπιστήμιο του Εδιμβούργου ή με την Ajuntament de Gandia.

Επιπρόσθετα διενεργεί έρευνες για βασικά προβλήματα της πόλης σε όλους τους τομείς, όπως για παράδειγμα στο τομέα του περιβάλλοντος όπου ερευνά τους κινδύνους που επιφέρουν τα επικίνδυνα απόβλητα.

### 2° Κριτήριο

#### 5.2. Πολίτες και Υπηρεσία

A) Βαθμός ικανοποίησης και

B) Βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό και στη προσφορά υπηρεσίας

Μέχρι τώρα θα μπορούσε να πει κανείς ότι δεν υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος τρόπος για να φανεί εάν οι δημότες μένουν ικανοποιημένοι απ' τις υπηρεσίες της Α.Ε.Δ.Α., ούτε εάν συμμετέχουν στο σχεδιασμό των υπηρεσιών.

Η Αν. Ετ. θέλει να δημιουργεί υπηρεσίες τέτοιες που μαζί με τη συνεργασία του Δ.Α. να βοηθούν τον πολίτη. Έπρεπε όμως να υπάρχει κάποιος τρόπος που να δείχνει εάν και κατά πόσο οι δημότες ικανοποιούνται από τις υπηρεσίες της Αν. Ετ.

Όπως πληροφορηθήκαμε απ' την υπεύθυνη του Κοινωνικού Τομέα, η Α.Ε.Δ.Α. από ' δω και πέρα, για να δει εάν και πως θα μπορούσε να αλλάξει ορισμένες δραστηριότητες της προκειμένου να ικανοποιεί τους δημότες θα ετοιμάσει ερωτηματολόγια, μέσα από ένα πρόγραμμα που έχει ήδη αναφερθεί και ονομάζεται EUROCITI.

Το συγκεκριμένο θα είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα για να προσφέρει η Αν. Ετ. μέσω του διαδικτύου ή μέσα από περίπτερα πληροφόρησης (infokiosks) υπηρεσίες. Με αυτό θα μπορεί ο κόσμος μέσα από τους ειδικούς κωδικούς που θα του δίνονται (in-consulting or voting) να απαντήσει για τη ποιότητα και για το μέγεθος των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Δήμο προς αυτούς. Επίσης θα δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να απαντήσουν και για φλέγοντα ζητήματα όπως είναι το θέμα της καθαριότητας, του φωτισμού στους δρόμους, της ανακύκλωσης και των ναρκωτικών.

Έτσι η Α.Ε.Δ.Α. θα παίρνει τη γνώμη τους θα συγκεντρώνει και θα συνθέτει όλα τα στοιχεία ώστε να βγάλει συμπεράσματα τα οποία θα μεταβιβάζει στους αντίστοιχους φορείς.

Ο κόσμος θα μπορεί να ψηφίζει ή να δίνει τη γνώμη του, (in-consulting or voting) για σημαντικά θέματα, τα οποία η Α.Ε.Δ.Α. θα αλλάζει σε τακτικά διαστήματα, ανάλογα και με την επικαιρότητα και με τις ανάγκες. Μ' αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να πλησιάζει και η Αν. Ετ. συγκεκριμένα θέματα και όχι μόνο αυτά που εκφράζονται πολλές φορές για παράδειγμα με τη μορφή διαμαρτυρίας.

Για να γίνει γνωστό αυτό το πρόγραμμα η ΑΕΔΑ θα πραγματοποιήσει μια καμπάνια ευαισθητοποίησης έτσι ώστε να πληροφορηθεί ο κόσμος ότι συμβαίνει. Πρέπει να αναφερθεί ότι οι δημότες θα μπορούν να απαντάνε σ' αυτά τα ερωτηματολόγια μέσα από τους προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές τους, μέσω του διαδικτύου ή ακόμα αυτό θα μπορεί να γίνει και στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

Το τεχνικό κομμάτι του προγράμματος έχει συγκροτηθεί εδώ και δύο χρόνια και για τη κατασκευή του γίνεται λόγος για αρκετά μεγάλες προϋποθέσεις και για υψηλή τεχνολογία. Στο πρόγραμμα αυτό συμμετέχουν και άλλοι δύο δήμοι, της Βαρκελώνης και τους Λονδίνου.

Στην Α.Ε.Δ.Α. δεν υπάρχει για την ώρα κάποιο γραφείο που να δέχεται τηλεφωνήματα από τους δημότες για τα παράπονά τους. Υπάρχει όμως στο Δ.Α. Στο μέλλον θα δημιουργηθεί και στην Αν. Ετ. ένα τηλεφωνικό κέντρο (call – center) στα πλαίσια ενός προγράμματος για τη «βοήθεια στο σπίτι» σε ηλικιωμένους, το οποίο θα δέχεται κλήσεις και θα απαντάει σε ερωτήματα.

Με τα ερωτηματολόγια και με το τηλεφωνικό κέντρο καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως έτσι θα συμμετέχουν οι πολίτες στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των πολιτικών και επίσης οι υπεύθυνοι σχεδιασμού της Α.Ε.Δ.Α. θα λαμβάνουν μ' αυτό τον τρόπο υπόψη τους τις πραγματικές ανάγκες και τα αιτήματα των δημοτών.

Όσον αφορά το θέμα για το εάν υπήρχε πληροφόρηση των δημοτών από την Α.Ε.Δ.Α. για τα διάφορα προγράμματα που υλοποίησε όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε όλα σχεδόν τα προγράμματα ενημερώνει τους πολίτες.

Για παράδειγμα στην «Ημέρα χωρίς αυτοκίνητο» κυκλοφορούσαν ενημερωτικά φυλλάδια, υπήρχε μια ειδική σελίδα στο διαδίκτυο και επίσης όπως έχει αναφερθεί υπήρχαν διαφημίσεις και αφιερώματα σε εφημερίδες, ραδιοφωνικούς σταθμούς και στην τηλεόραση. Ο ίδιος τρόπος ενημέρωσης των δημοτών υπήρξε στο πρόγραμμα LIFE για τα επικίνδυνα οικιακά απορρίμματα, στο πρόγραμμα για την κοινωνική ένταξη των μακροχρόνια ανέργων – αστέγων της Αθήνας και στο πρόγραμμα IN TOURISME. Ενημέρωση των δημοτών με φυλλάδια υπήρχε στο πρόγραμμα για τη συντήρηση του γλυπτού του Θ. Κολοκοτρώνη και ακόμη για την διαμόρφωση και λειτουργία του κινηματογράφου «ΟΡΦΕΑ». Η ΑΕΔΑ θα συνεχίσει την ενημέρωση των πολιτών και για όλα τα μελλοντικά προγράμματα που θα εφαρμόσει με τον ίδιο τρόπο.

Αξίζει να τονιστεί ότι στα άμεσα σχέδια της Αν. Ετ. είναι και η ανασυγκρότηση της βιβλιοθήκης. Υπάρχει μια βιβλιοθήκη στην Α.Ε.Δ.Α. με έντυπα για όλους τους τομείς και περισσότερο για θέματα ευρωπαϊκά, όπως η νέα νομοθεσία ή τα νέα προγράμματα. Όπως μας πληροφορεί η Αν. Ετ. σ' αυτή τη βιβλιοθήκη δεν υπάρχει πρόσβαση των πολιτών.

Επίσης υπάρχει και μια βιβλιοθήκη στο Δήμο, ο οποίος την έχει δώσει στο κοινό για την εξυπηρέτησή του. Όμως αυτή δεν έχει αξιοποιηθεί όσο χρειάζεται, έχει παλαιά βιβλία, παλαιές εκδόσεις χρειάζεται συντήρηση και πρέπει να εμπλουτιστεί με νέα βιβλία.

Η ανασυγκρότηση της βιβλιοθήκης λοιπόν είναι ένα σχέδιο που η Α.Ε.Δ.Α. έχει σκεφτεί και θέλει να το πραγματοποιήσει, μέσω ενός προγράμματος που θα χρηματοδοτεί ένα μέρος της ανασυγκρότησης αυτής. Η βιβλιοθήκη θα λειτουργεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να έχουν πρόσβαση οι δημότες σε περιοδικά, βιβλία όχι μόνο ελληνικά αλλά και ευρωπαϊκά.

### **3° Κριτήριο**

#### **5.3. Ποιότητα Υπηρεσίας**

Η Α.Ε.Δ.Α. δεν έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9000.

Για την ώρα δεν είναι στα άμεσα σχέδια της εταιρείας να γίνει κάτι τέτοιο. Δεν έχει συζητηθεί ακόμη κάτι.

### **4° Κριτήριο**

#### **5.4. Προσωπικό και Αναπτυξιακή Εταιρεία**

##### **5.4.1. Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η Α.Ε.Δ.Α. στελεχώνεται από εξειδικευμένους επιστήμονες με εμπειρία σε κοινοτικά και διεθνή προγράμματα. Επιπλέον διατηρεί συνεχή επικοινωνία και συνεργασία με μεγάλο αριθμό εξωτερικών εμπειρογνομόνων στους οποίους αναθέτει την εκπόνηση μελετών, το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων.

Στην εταιρία εργάζονται περίπου δέκα άτομα, τα οποία επιμορφώνονται και εκπαιδεύονται συνεχώς σε νέα δεδομένα. Οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν στην κατοχή τους μεταπτυχιακά διπλώματα και διδακτορικούς τίτλους σπουδών. Το ίδιο ισχύει και για τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Στο τομέα του περιβάλλοντος θέσεις σχετικές με το αντικείμενο κατέχουν τέσσερις ειδικοί περιβαλλοντολόγοι. Στο τομέα της κοινωνικής πολιτικής δύο είναι οι κοινωνιολόγοι και ένας ο κοινωνικός λειτουργός. Επίσης υπάρχει και ένας πολιτικός επιστήμονας.

Σύμφωνα με την υπεύθυνη υπάλληλο της Α.Ε.Δ.Α. , το προσωπικό έχει ένα αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές, τις συνθήκες και τους όρους εργασίας του.

#### **5.4.2. Σχέσεις προσωπικού**

Όσον αφορά τις σχέσεις του προσωπικού της εταιρείας, υπάρχει αρκετά καλή επικοινωνία και άριστη συνεργασία.

Ο υπεύθυνος του κάθε τομέα συνεργάζεται αρμονικά με όλους τους υπόλοιπους έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι στόχοι της Α.Ε.Δ.Α. Στη περίπτωση που θα παρουσιαστούν προβλήματα μεταξύ τους, αυτά προσπαθούν να επιλυθούν πάντα με διάλογο, με επιχειρήματα και σαφώς σε ήρεμους τόνους.

Σύμφωνα με τη συνέντευξη που έγινε, πιθανές συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού δεν αναφέρθηκαν.

### **5° Κριτήριο**

#### **5.5. Ευελιξία – Προσαρμοστικότητα**

Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε, η Α.Ε.Δ.Α. έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλει τα πρότυπα λειτουργίας της και να ανταποκρίνεται έτσι στις αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι δηλαδή αρκετά ευέλικτη. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε ιδρύθηκαν και οι Αν. Ετ. για να έχουν ευελιξία, σε αντίθεση με τη γραφειοκρατία του Δήμου.

Οι πολιτικές της Α.Ε.Δ.Α. μπορούν να αλλάζουν, να προσαρμόζονται στα δεδομένα, γιατί δεν υπάρχει κανένας τεράστιος γραφειοκρατικός μηχανισμός που να απαγορεύει ενέργειες που η ίδια η Αν. Ετ. βρίσκει ότι θα βοηθήσουν. Άλλωστε η Αν. Ετ. έχει πιο ελαστικό ωράριο, δυνατότητα επαγγελματικών ταξιδιών και το απαιτούμενο προσωπικό για την υλοποίηση των ενεργειών σε σχέση με τον Δήμο. Είναι πιο ευέλικτη όσον αφορά τη διαχείριση των χρημάτων και επίσης την λήψη των αποφάσεων. Για παράδειγμα στον κοινωνικό τομέα όπου υπάρχουν "τα ευαίσθητα άτομα" ή στον τομέα του περιβάλλοντος ο οποίος έχει τόση σημασία για την

ποιότητα ζωής του ανθρώπου η Α.Ε.Δ.Α. μπορεί και αλλάζει τους στόχους και τις μεθόδους μελέτης ενός αντικειμένου.

Τέλος ένα μεγάλο θετικό της αναπτυξιακής είναι το ότι συνεργάζεται με πολλές ιδιωτικές εταιρείες όπως η PRISMA, η EUROPEAN PROFILES, η PRODIALS, γεγονός που τη βοηθά αρκετά στο να είναι ευέλικτη.

## **6° Κριτήριο**

### **5.6. Βαθμός συγκέντρωσης / αποκέντρωσης της λήψης των αποφάσεων.**

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, για τις δραστηριότητες της εταιρείας υπάρχει το Δ.Σ. Η Α.Ε.Δ.Α. εφαρμόζει τις πολιτικές δηλαδή υλοποιεί πιλοτικά προγράμματα, δημιουργεί, διαμορφώνει τεχνογνωσία (Know – How) ώστε αυτή να χρησιμοποιηθεί για να διαμορφωθούν πολιτικές από το Δήμο.

Υπάρχουν εκλεγμένοι άνθρωποι του Δήμου, ο Δήμαρχος και οι Αντιδήμαρχοι, αυτοί χαράζουν την πολιτική. Η Αν. Ετ. ως ανώνυμη εταιρεία του Δήμου έχει τα πλεονεκτήματα μιας δυναμικής εταιρίας η οποία επιτρέπει μεγάλη ευελιξία.

Η Α.Ε.Δ.Α. με την άμεση επαφή μέσω των προγραμμάτων μπορεί να βλέπει τι πήγε καλά και τι όχι, σε ποια σημεία χρειάζεται αναθεώρηση και έτσι να μεταφέρει την τεχνογνωσία.

#### **5.6.1. Σχέσεις των εκλεγμένων ατόμων με το προσωπικό**

Η Αν. Ετ. δεν έχει άμεση επαφή σε καθημερινή βάση με τους πολιτικούς. Όμως σε επίπεδο επιστημονικό υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που συνεργάζονται μαζί τους. Οι πολιτικοί όπως σημειώθηκε και παραπάνω φτιάχνουν αρχές για να χαραχθούν πολιτικές ενώ η Αν. Ετ. εκτελεί επιστημονική εργασία.

Οι πολιτικοί συμβουλευονται σε πολλά ζητήματα την Αν. Ετ. όπως για παράδειγμα πάνω στους μετανάστες και στους πρόσφυγες. Παίρνουν την τεχνογνωσία και μέσω των διακρατικών συνεργασιών με ξένους φορείς, οι οποίοι



είχανε από παλιά τη τεχνογνωσία αλλά στην Ελλάδα δεν υπήρχε. Ασφαλώς και πρέπει να γνωρίζουν και οι πολιτικοί τι χρειάζεται και τι όχι ένας τομέας.

Πιθανές συγκρούσεις των αιρετών με το προσωπικό της εταιρείας δεν αναφέρθηκαν από τον αρμόδιο υπάλληλο της εταιρείας.

## **7° Κριτήριο**

### **5.7. Βαθμός συνεργασίας με άλλους φορείς**

Η Α.Ε.Δ.Α. συμμετέχει σε εθνικά και διεθνή δίκτυα και συνεργάζεται με ευρύ φάσμα κοινοτικών και διεθνών φορέων.

Όλα τα προγράμματα σε όλους τους τομείς έχουν τρεις με τέσσερις εταίρους ξένους, δεν είναι μόνο ελληνικά. Είναι όλα με ξένους Δήμους ή άλλους ξένους ιδιώτες. Για παράδειγμα το πρόγραμμα IntouriSME έχει εταίρους από την Ισπανία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, τη Σουηδία, τη Φιλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο. Άλλο πρόγραμμα είναι και η «Ανάπτυξη επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων από νέους στο τομέα του Food and Beverage Management» στο οποίο όπως αναφέρθηκε συμμετέχουν εταίροι από την Ιταλία.

*Ανάλογα με τον τομέα του ενδιαφέροντος η Α.Ε.Δ.Α. συνεργάζεται με :*

- Υπουργεία
- Οργανισμούς
- Ν.Π.Δ.Δ.
- Πανεπιστήμια
- Ερευνητικά Κέντρα
- Επιμελητήρια
- Την ΚΕΔΚΕ
- Ιδιωτικούς φορείς
- Δήμους και κοινότητες της Ελλάδας και του εξωτερικού

- Τοπικούς Κοινωνικούς φορείς και συλλογικά όργανα
- Μη κυβερνητικούς οργανισμούς
- Την Ευρωπαϊκή Ένωση Αναπτυξιακών Εταιρειών (EURADA)

Συνεργάζονται και πάνω σε προγράμματα και σε ότι αφορά τη διοργάνωση εκδηλώσεων, όπως για παράδειγμα, στο πρόγραμμα «Ευρωπαϊκή ημέρα χωρίς αυτοκίνητο» που έχει ήδη αναφερθεί, διοργανώθηκε απ' την ΑΕΔΑ και συνεργάστηκε με το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε , με το Δ.Α. , με ιδιωτικούς φορείς και με τοπικούς κοινωνικούς φορείς.

Άλλα παραδείγματα συνεργασίας είναι όσον αφορά τα προγράμματα τουρισμού, όπου εδώ συνεργάζεται με ξενοδοχεία, με το Υπουργείο Πολιτισμού, με ιδιώτες αλλά και με άλλους μη κυβερνητικούς Οργανισμούς.

Όσον αφορά την επιχειρηματικότητα, μέσα από το Κ.Α.Ε. , η Α.Ε.Δ.Α. συνεργάζεται με τράπεζες και με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Στο πρόγραμμα «επικίνδυνα οικιακά απορρίμματα» συνεργάστηκε με το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε και με το Δ.Α. ,και στο πρόγραμμα Plus συνεργάζεται με το Πάντειο Πανεπιστήμιο και με το Ερευνητικό Ινστιτούτο Αστικού Περιβάλλοντος και Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης στο πρόγραμμα για την κοινωνική ένταξη των μακροχρόνια ανέργων – αστέγων της Αθήνας συνεργάστηκε με την Εταιρεία Συμβούλων Αναπτυξιακού Σχεδιασμού Έρευνας και Οργάνωσης PRISMA και με τον Δημοτικό ραδιοφωνικό σταθμό 9,84. Επιπλέον στο πρόγραμμα για την Ανάπτυξη Επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από νέους στον τομέα του Food and Beverage Management έχει συνεργαστεί με το Κ.Ε.Κ. Δ.Α. , το Κ.Ε.Κ Δήμου Καλαμάτας, τον Δήμο Άμφισσας, τον Δήμο Γαλαξιδίου, τον Δήμο Καλαμάτας και με την σχολή τουριστικών επαγγελματιών Γαλαξιδίου.

## **8° Κριτήριο**

### **5.8. Οι πόροι της Αν. Ετ.**

Οι πόροι της Αν. Ετ. προέρχονται κυρίως μέσα από τα Ευρωπαϊκά προγράμματα αλλά και ένα μικρό μέρος από αναθέσεις που μεταφέρει ο Δ.Α. στην Αν. Ετ. για υλοποίηση έργων, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα βοήθειας στο

σπίτι, που ουσιαστικά είναι η κατ' οίκον βοήθεια σε ηλικιωμένους ανθρώπους από νεαρές οικονομούς, ή η λειτουργία των δημοτικών κινηματογράφων. Αυτά τα έχει αναθέσει ο Δήμος και τα υλοποιεί η Αν. Ετ.

Το ογδόντα τοις εκατό (80%) λοιπόν των πόρων είναι από τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα. Έχει υλοποιήσει πάνω από τριάντα (30) προγράμματα. Αρκετά έχουν τελειώσει ενώ κάθε χρόνο εγκρίνονται καινούρια προγράμματα. Σήμερα βρίσκονται εικοσιπέντε (25) περίπου υπό εξέλιξη σε όλους τους τομείς.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουν δοθεί σχετικά με το βαθμό απορρόφησης των πόρων, η Αν. Ετ. προσπαθεί να φανεί πιστή με την χάραξη και τήρηση του προϋπολογισμού όπως εγκρίνεται από το κάθε πρόγραμμα.

Κάθε φορά που υποβάλλεται η πρόταση υπάρχει συγκεκριμένος προϋπολογισμός και προσπαθεί η Αν. Ετ. να σταθεί πιστή, γιατί διαφορετικά ξεφεύγει από το στόχο και δημιουργούνται αποκλίσεις.

Η Αν. Ετ. διαβεβαιώνει μέχρι τώρα πως υπήρξε τυχερή σε αυτό το θέμα, πως έχει γίνει σωστή διαχείριση ώστε να βρίσκονται μέσα στα όρια.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### 6.1. Συμπεράσματα

Κατά τη διάρκεια της έρευνας δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες στη συλλογή των στοιχείων.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα αυτά που αναφέρθηκαν στο 4<sup>ο</sup> και στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα.

Οι στόχοι της εταιρείας μπορούμε να πούμε ότι είναι σαφείς, συγκεκριμένοι, ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα, είναι προσανατολισμένοι προς τις ανάγκες των δημοτών και σίγουρα επιδιώκουν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της πόλης.

Μέσα από τους μετόχους της Α.Ε.Δ.Α. (Δ.Α., Τ.Ε.Δ.Κ.Ν.Α., Ε.Β.Ε.Α. και άλλοι) παρατηρεί κανείς ότι η Α.Ε.Δ.Α. «πατάει γερά στα πόδια της», γιατί οι οικονομικές δυνατότητες στήριξης των φορέων αυτών είναι μεγάλες και σίγουρες.

Όσον αφορά τους τομείς που ακολουθεί η Αν. Ετ. (Περιβάλλον, πολιτισμός, τουρισμός, κοινωνική πολιτική, τεχνολογία) σίγουρα έχει δοθεί προτεραιότητα σε πολιτικές οι οποίες ανταποκρίνονται σε μια καλύτερη ποιότητα ζωής των πολιτών. Πρέπει όμως να ολοκληρώσει τη διαμόρφωση της διεύθυνσης μελετών έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της όπως για παράδειγμα προβλήματα του προσωπικού ή της αποτελεσματικότητας.

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων της και η δράση της γενικότερα κυρίως βασίζονται και στο προσωπικό της. Οι εξειδικευμένοι επιστήμονες που τη στελεχώνουν εργάζονται όλοι μαζί αρμονικά για την επίτευξη των στόχων. Η Α.Ε.Δ.Α. δεν παραβλέπει το γεγονός της συστηματικής επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού της, πάνω στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, πράγμα που θεωρείται πολύ σημαντικό.

Δεν πρέπει να παραληφθεί και το ζήτημα του ISO – 9000. Η Α.Ε.Δ.Α., κατά τη γνώμη μας, πρέπει να κινηθεί προς αυτή τη κατεύθυνση της πιστοποίησης γιατί η ποιότητα όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι παρά πολύ σημαντική για την συνέχιση της καλής λειτουργίας της εταιρείας. Εξάλλου ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών στις περισσότερο αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες δεν διέπεται πλέον μόνο από την ικανοποίηση των στόχων, όπως είναι η παροχή υπηρεσιών ή η αύξηση μόνο της παραγωγικότητας. Η στρατηγική του δημόσιου

τομέα εμπλουτίζεται από την ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας και οργανωτικής βελτίωσης που επιστρατεύονται για την παροχή των υπηρεσιών που δικαιούνται να απολαμβάνουν οι πολίτες<sup>1</sup>.

Σημαντικό ακόμη είναι και το ότι η Αν. Ετ. σ' όλους τους τομείς όπου δραστηριοποιείται είναι ευέλικτη. Εξάλλου δεν υπάρχει και κανένα τεράστιο γραφειοκρατικό πλαίσιο λειτουργίας όπου να προκαλεί εμπόδια. Έτσι λοιπόν προσαρμόζεται στις σύγχρονες εξελίξεις, αξιοποιεί ευκαιρίες που παρουσιάζονται και προσπαθεί να υπερβεί περιορισμούς που τίθενται.

Όπως έχει αναφερθεί η Α.Ε.Δ.Α. αναπτύσσει σύνολο σχέσεων με φορείς από το εξωτερικό περιβάλλον όπως : το κράτος, την Τ.Ε.Δ.Κ. , την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. , με συνολικούς φορείς της τοπικής κοινωνίας, άλλους Ο.Τ.Α. , ξένους Ο.Τ.Α. , Ευρωπαϊκούς ή διεθνείς φορείς αλλά και με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Οπωσδήποτε πρέπει να συνεχίσει με αυτό τον τρόπο έτσι ώστε να βελτιώσει ακόμα πιο πολύ τη λειτουργία της, να αναπτύξει την πόλη της και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Οι αποφάσεις παίρνονται από το Δήμο, οι πολιτικές χαράσσονται απ' τα εκλεγμένα άτομα, ενώ η Α.Ε.Δ.Α. απλά προσφέρει επιστημονική εργασία και συνεργάζεται μαζί τους. Οι επιμέρους αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου και οι ενέργειες του υπηρεσιακού μηχανισμού αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης προοπτικής για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Γι' αυτό το λόγο οι αιρετοί πρέπει να ασχολούνται με τη χάραξη πολιτικής και στρατηγικής και όχι με τρέχοντα, καθημερινά ζητήματα η Α.Ε.Δ.Α. είναι αυτή όπου με την επαφή μέσω των προγραμμάτων βλέπει ποιοι στόχοι προχώρησαν σωστά και ποιοι όχι.

Όσον αφορά τους πόρους της Αν. Ετ. έχει ήδη σημειωθεί ότι προέρχονται κυρίως από Ευρωπαϊκά Προγράμματα και ένα μικρό μέρος από αναθέσεις του Δήμου προς αυτήν. Πρέπει να αναφερθεί ότι στο ζήτημα των πόρων και στην ορθή αξιοποίησή τους από την Αν. Ετ. δεν δόθηκαν συγκεκριμένες απαντήσεις.

Για παράδειγμα στην ερώτηση του τι γίνεται στις περιπτώσεις όπου παρουσιάζεται έλλειμμα ή πλεόνασμα χρημάτων, οι εργαζόμενοι της Αν. Ετ. απάντησαν πως μέχρι σήμερα υπάρχει σωστή διαχείριση του προϋπολογισμού, δεν υπάρχουν αποκλίσεις και έτσι πάντα βρίσκονται μέσα στα όρια.

---

<sup>1</sup> Ντρούτσα Ε. , Οπ. π. , σελ. 25

Σημαντικές ακόμη είναι, στο ζήτημα της πληροφόρησης και της ικανοποίησης του πολίτη, οι δύο νέες πολιτικές που θα εφαρμόσει η εταιρεία και που προβλέπεται να έχουν εξαιρετική άνθηση τα επόμενα χρόνια. Πρώτα – πρώτα τα ερωτηματολόγια που θα ετοιμαστούν και στα οποία θα μπορεί ο δημότης να απαντάει για τη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και ύστερα το τηλεφωνικό κέντρο και τα περίπτερα πληροφόρησης που θα δημιουργηθούν και τα οποία θα απαντάνε στα προβλήματα των δημοτών. Κάτι παρόμοιο έπρεπε να είχε ήδη εφαρμοστεί. Μόνο έτσι θα υπάρχει άμεση επαφή της εταιρείας με τους δημότες και μέσω αυτής της επαφής θα σχεδιάζονται προγράμματα που θα στοχεύουν στην ικανοποίηση των αιτημάτων τους.

#### ▪ Τομέας Περιβάλλοντος

Η Α.Ε.Δ.Α. δείχνει να έχει καταλάβει τη σημασία που έχει το περιβάλλον για τον δημότη της Αθήνας. Εάν το περιβάλλον δεν προστατευθεί, τότε επηρεάζεται η οικολογική ισορροπία, η ποιότητα της ζωής, η υγεία των κατοίκων, η ιστορική και πολιτιστική παράδοση αλλά και οι αισθητικές αξίες. Έτσι λοιπόν έχει υιοθετήσει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για την πόλη της Αθήνας.

Έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία στον τομέα των μεταφορών αλλά και στη ποιότητα του αέρα στις πόλεις. Το πρόγραμμα «Ημέρα χωρίς αυτοκίνητο» που έχει διοργανώσει ήταν κάτι αρκετά ευρηματικό και είχε άμεσα αποτελέσματα. Εκείνη την ημέρα η πόλη της Αθήνας σε συνδυασμό με τις εκδηλώσεις που διοργανώθηκαν έδειχνε διαφορετική. Συμμετείχε άμεσα και ο πολίτης αλλά και η Αν. Ετ. συνεργάστηκε με αρκετούς φορείς όπως ο Δ.Α., το Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. και Ιδιωτικές Εταιρείες. Υπήρχαν επίσης ραδιοφωνικοί σταθμοί και μια εφημερίδα ως χορηγοί επικοινωνίας.

Σημαντικό πρόγραμμα ήταν και το “Life”. Σε αυτό συμμετείχαν οι δημότες, είχαν ενημερωθεί για την έναρξη αυτού του προγράμματος μέσα από ειδικά φυλλάδια και η Α.Ε.Δ.Α. είχε συνεργαστεί με υπεύθυνους φορείς. Οι συνεργασίες αυτές επέτρεψαν την ολοκλήρωση του προγράμματος με επιτυχία..

Σ’ όλα τα υπόλοιπα προγράμματα που ολοκληρώθηκαν αλλά και σ’ αυτά που βρίσκεται σε εξέλιξη, παρατηρεί κανείς ότι η Α.Ε.Δ.Α. δίνει ιδιαίτερη σημασία σε οξυμένα και σύνθετα περιβαλλοντικά προβλήματα όπως : το θέμα της εξοικονόμησης ενέργειας, τα οργανικά απόβλητα και υπολείμματα και κατ’ επέκταση στη ποιότητα

του αέρα. Σημασία δίνεται επίσης και σε περιβαλλοντικές μελέτες και έρευνες που θα βοηθήσουν στη διαπίστωση συγκεκριμένων πραγμάτων και στο σχεδιασμό νέων δραστηριοτήτων.

#### ▪ Κοινωνικός Τομέας

Η ΑΕΔΑ θέλοντας να συμβάλλει στη μείωση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών προβλημάτων έχει δώσει προτεραιότητα στην υλοποίηση προγραμμάτων που αφορούν «ευαίσθητες» ομάδες πληθυσμού όπως οι άνεργοι, οι άστεγοι, τα Α.Μ.Ε.Α., οι πρόσφυγες και άλλοι.

Έτσι λοιπόν μέσα από τη συνεργασία της με διάφορους φορείς ολοκλήρωσε με επιτυχία ορισμένα προγράμματα όπως το πρόγραμμα «πιλοτική δράση για την κοινωνική ένταξη μακροχρόνια ανέργων – αστέγων της Αθήνας μέσω σταδιακής ένταξης στην αγορά εργασίας» και το πρόγραμμα «Ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από νέους στον τομέα του Food and Beverage Management».

Μ' αυτά τα προγράμματα η Α.Ε.Δ.Α. , επιχειρεί να ωθήσει προς την κοινωνία νέους ανθρώπους χρήσιμους, οι οποίοι εργάζονται και προσφέρουν στο υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο. Υπήρχε και για αυτά τα προγράμματα ενημέρωση των δημοτών.

Επίσης σημαντικό πρόγραμμα ήταν και «Δημιουργία Εθνικού Πολυδύναμου Κέντρου Τηλεργασίας και Τηλεκπαίδευσης Α.Μ.Ε.Α.», όπου δόθηκε βάρος σε μια αρκετά «ευαίσθητη» ομάδα πληθυσμού, στα Α.Μ.Ε.Α. Η Αν. Ετ. θεωρεί ότι δεν πρέπει να ξεχνιούνται ούτε να παραμελούνται αυτά τα άτομα και πως έχουν τις ίδιες ευκαιρίες με όλους τους υπόλοιπους ανθρώπους.

Δεν πρέπει να παραληφθεί και η ίδρυση του Κ.Α.Ε., η οποία αποτελούσε έναν απ' τους πρωταρχικούς στόχους της Αν. Ετ. για τα έτη 1997 – 2000. Η λειτουργία αυτού του κέντρου, το οποίο χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες και τεχνογνωσία είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό ιδίως εν όψει του ανοίγματος της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα.

Πράγματι αυτός ο χώρος συνάντησης, ανταλλαγής αντιλήψεων και αλληλεγγύης μεταξύ ανέργων και εργαζομένων αποτελεί μια άμεση επαφή των δημοτών με την Εταιρεία. Βοηθάει άνεργους να βρουν δουλειά το συντομότερο δυνατό προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες σ' ένα περιβάλλον φιλικό και φιλόξενο. Σημαντικές επίσης είναι όπως έχει αναφερθεί και οι υπηρεσίες του Κ.Α.Ε. στον

περιβαλλοντικό τομέα. Επιτυγχάνεται έτσι ένας συνδυασμός δραστηριοτήτων, πάντα με στόχο την εξυπηρέτησή του πολίτη.

#### ▪ Τομέας Πολιτισμού

Για την Α.Ε.Δ.Α., όπως έχει αναφερθεί, το να διατηρηθεί η πολιτιστική κληρονομιά του τόπου αποτελεί μια από τις πιο βασικές προτεραιότητες για την ανάπτυξη της πόλης.

Εφάρμοσε λοιπόν το πρόγραμμα «Προστασία των Ευρωπαϊκών Υπαίθριων μπρούτζινων μνημείων» και συντήρησε το άγαλμα μιας σημαντικής φυσιογνωμίας της Επανάστασης του 1821, τον Θεόδωρο Κολοκοτρώνη. Υπήρχε ενημέρωση για αυτό το πρόγραμμα όμως δεν υπήρχε συμμετοχή των δημοτών έστω με κάποιο τρόπο.

Αξίζει να τονιστεί και η διαμόρφωση του θερινού κινηματογράφου «ΟΡΦΕΑ» που προσφέρεται για την ψυχαγωγία των δημοτών. Και στα δύο τα προγράμματα η Αν. Ετ. συνεργάστηκε με διάφορους φορείς, όπως για παράδειγμα το Υπουργείο Πολιτισμού.

#### ▪ Τομέας Τουρισμού

Η Α.Ε.Δ.Α. γνωρίζει πως η Αθήνα σαν Μητρόπολη, έχοντας αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις, πρέπει να ανταποκριθεί στο ρόλο της σαν ένας τουριστικός προορισμός.

Έτσι λοιπόν μπορεί κανείς να δει πως η Α.Ε.Δ.Α. συμμετέχει στο Ελληνικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο, στην Ελληνική Ένωση Διοίκησης Επιχειρήσεων αλλά και σε άλλους σημαντικούς φορείς, γεγονός που την ισχυροποιεί στο θέμα του τουρισμού.

Επίσης στις δραστηριότητες της συγκαταλέγονται και οι ενέργειες που έχει κάνει και συνεχίζει να κάνει για προβολή των πόλεων, για ενίσχυση του τοπικού τουρισμού αλλά και εκπόνηση μελετών για τη τουριστική ανάπτυξη των πόλεων.



## ▪ Τομέας Τεχνολογίας

Στον τομέα της τεχνολογίας, η δημιουργία κόσμου του Internet ήταν μια βασική προτεραιότητα για την Α.Ε.Δ.Α. τα έτη 1997 – 2000. Ας μη ξεχνάμε και τη λειτουργία του Κ.Α.Ε., το οποίο μέσα από μια βάση δεδομένων συνδέει ανέργους με επιχειρήσεις. Φυσικά η Α.Ε.Δ.Α. δεν μπορεί να ανταγωνισθεί ανοιχτά αυτούς που παρέχουν υπηρεσίες internet. Μπορεί όμως και παρέχει υπηρεσίες internet σε χώρους στους οποίους έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα όπως ο χώρος του περιβάλλοντος και της κοινωνικής πολιτικής.

Όμως δεν πρέπει να μας διαφεύγει και η δυνατότητα πρόσβασης σε άλλους χώρους όπως αυτός του τουρισμού.

Οπωσδήποτε το IntourISME ήταν ένα σημαντικό πρόγραμμα το οποίο είχε ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη του τουρισμού. Αξιοσημείωτα είναι και τα υπόλοιπα προγράμματα που βρίσκονται υπό υλοποίηση (WITTY, ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ, ESTIA, EYROCITI).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί και η σημαντική συμβολή της Α.Ε.Δ.Α. στη τόνωση του ενδιαφέροντος για την πόλη με την έκδοση του cd-rom «Διαδρομές στην Αθήνα».

## 6.2. Προτάσεις

Με βάση την έρευνα στην Α.Ε.Δ.Α. και την διεξαγωγή συμπερασμάτων, παραθέτονται οι προτάσεις για μια αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία της Α.Ε.Δ.Α.

Επίσης οι προτάσεις αυτές μπορούν να συμβάλλουν στη καλύτερη λειτουργία και των υπόλοιπων Αναπτυξιακών Εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο.

*Οι προτάσεις ταξινομούνται με βάση τους τομείς πολιτικής που υλοποιεί η Α.Ε.Δ.Α. και με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης:*

### **A. Τομείς πολιτικής**

#### **Τομέας Περιβάλλοντος**

- Διενέργεια ημερίδων και συνεδρίων σχετικά με το περιβάλλον

- Περισσότεροι τρόποι ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών σε θέματα περιβάλλοντος. Να ενισχυθεί δηλαδή η ενημέρωση των πολιτών για τα προγράμματα περιβάλλοντος και με άλλους τρόπους εκτός από τα ενημερωτικά φυλλάδια και το ίντερνετ, όπως περισσότερα αφιερώματα και περισσότερες διαφημίσεις σε εκπομπές του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης.
- Ενθάρρυνση των πολιτών για ανακύκλωση και ειδικότερα των σχολείων με την απονομή ενδεικτικών βραβείων ή διπλωμάτων
- Εθελοντική συμμετοχή των δημοτών σε θέματα περιβάλλοντος πάντα με τη συνεργασία της Α.Ε.Δ.Α., όπως για παράδειγμα διενέργεια ενημερωτικής εκστρατείας σε κάθε σπίτι και σε κάθε πολίτη για τους κινδύνους της ατμοσφαιρικής ρύπανσης.
- Με αφορμή την διοργάνωση της «Ημέρα χωρίς αυτοκίνητο» να προωθηθούν και άλλα προγράμματα προς την κατεύθυνση του περιορισμού της χρήσης του αυτοκινήτου.
- Στήριξη ενός προγράμματος ανακύκλωσης χαρτιού αλλά και αλουμινίου, γυαλιού, πλαστικού και μετάλλου.
- Να δοθεί από την Α.Ε.Δ.Α. μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα όπως : η ανακύκλωση, η ποιότητα του αέρα και η εξοικονόμηση ενέργειας

### **Τομέας Κοινωνικής Πολιτικής**

- Διεύρυνση των τρόπων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών σε θέματα που αφορούν : την απασχόληση και την επιχειρηματικότητα, τα ναρκωτικά, τα Α.Μ.Ε.Α., τους ανθρώπους της 3<sup>ης</sup> ηλικίας, τους πρόσφυγες και τους μετανάστες, τους άστεγους και τους μακροχρόνια άνεργους
- Να επιτευχθεί μεγαλύτερη συνεργασία με επιχειρήσεις που ζητούν υπάλληλους μέσα από την λειτουργία του Κ.Α.Ε.
- Υποβολή προτάσεων για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από νέους εκτός από το τομέα του food and Beverage Management και σε άλλες δραστηριότητες όπως για παράδειγμα η δημιουργία εστιατορίων, καταστημάτων, τουριστικών ειδών ή ακόμα και ξενοδοχείων

- Να δοθεί από την Α.Ε.Δ.Α. μεγαλύτερη έμφαση και να υποβληθούν προτάσεις σχετικά με την επίλυση του θέματος των ατόμων που είναι χρήστες τοξικών ουσιών.

### **Τομέας Πολιτισμού**

- Συνεχής προσπάθεια για διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου μέσω συντήρησης και άλλων μνημείων, διαμόρφωσης δημοτικών κινηματογράφων και δημιουργίας πολιτιστικών κέντρων.

### **Τομέας Τουρισμού**

- Ενίσχυση πολιτικών που σκοπό έχουν την προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης των πόλεων.
- Συμμετοχή και ενημέρωση των πολιτών σε θέματα τουρισμού.

### **Τομέας Τεχνολογίας**

- Γρήγορη και συντονισμένη εισαγωγή νέων τεχνολογιών

## **B. Κριτήρια αξιολόγησης**

### **1) Επίτευξη στόχων της Α.Ε.Δ.Α.**

- Εφαρμογή της Δ.Ο.Π. και του στρατηγικού σχεδιασμού πριν απο οποιαδήποτε ενέργεια
- Διαφάνεια, αξιοκρατία και αντικειμενικότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της Α.Ε.Δ.Α. αλλά και στη διοίκηση των έργων που εκτελεί
- Συνεχής αξιολόγηση της δράσης της σε όλους τους τομείς και εφαρμογή των συμπερασμάτων με νέες πολιτικές και στρατηγικές

- Να μην εφαρμόζει προγράμματα και προτάσεις της Δημόσιας Διοίκησης ή της ΕΕ χωρίς να τα έχει προσαρμόσει στις τοπικές συνθήκες, μόνο και μόνο γιατί υπάρχει η αντίστοιχη χρηματοδότηση

## **2) Δημότες και Α.Ε.Δ.Α.**

- Άμεση εφαρμογή των ερωτηματολογίων για τη ποιότητα και το μέγεθος των παρεχομένων υπηρεσιών της εταιρείας καθώς και της δημιουργίας του τηλεφωνικού κέντρου το οποίο θα δέχεται τα παράπονα των δημοτών. Έτσι θα επιτευχθεί η συμμετοχή των δημοτών στο σχεδιασμό νέων προτάσεων αλλά και η εταιρεία θα κατανοήσει κατά πόσο οι δημότες μένουν ικανοποιημένοι απ' τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Να υπάρχει δεκτικότητα στις προτάσεις και στα παράπονα των δημοτών
- Νέοι τρόποι πληροφόρησης και συμμετοχής του δημότη για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους : Ενημέρωση από το διαδίκτυο, ενημερωτικά φυλλάδια, διαφημίσεις σε τηλεόραση και στο ραδιόφωνο, έκδοση περιοδικού.

## **3) Ποιότητα Υπηρεσίας**

- Να κινηθεί η Α.Ε.Δ.Α. προς την κατεύθυνση πιστοποίησης με το γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO –9000

## **4) Προσωπικό και Αναπτυξιακή Εταιρεία**

- Πλήρης ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα
- Να συνεχιστεί η καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της Εταιρείας

## **5) Ευελιξία – Προσαρμοστικότητα**

- Να υπάρχει ικανότητα αφομοίωσης πληροφοριών από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η αξιοποίησή τους

- Να ενισχυθεί η επανατοποθέτηση στόχων ενός προγράμματος σε περιπτώσεις όπου θα παρουσιαστούν προβλήματα από το περιβάλλον όπως αντιδράσεις από πολίτες ή συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού

#### **6) Σχέσεις των εκλεγμένων ατόμων με το προσωπικό της Α.Ε.Δ.Α.**

- Καλύτερη συνεργασία αιρετών με το προσωπικό της Α.Ε.Δ.Α. έτσι ώστε να προτείνονται οι καλύτερες για τους δημότες λύσεις

#### **7) Βαθμός συνεργασίας με άλλους φορείς**

- Συνειδητή προσπάθεια ελέγχου του πλέγματος των φορέων συνεργασίας της Α.Ε.Δ.Α. Απαιτούνται τα εξής βήματα <sup>2</sup>:
  - Καθορισμός συνεργασιών που ήδη υπάρχουν ή απουσιάζουν
  - Αξιολόγηση της κατάστασης της κάθε σχέσης
  - Ιεράρχηση της σπουδαιότητας κάθε σχέσης
  - Καθορισμός του τύπου της συνεργασίας
  - Καθορισμός της τακτικής για τη προσέγγιση του κάθε φορέα και του βαθμού έντασης της σχέσης

#### **8) Οι πόροι της Α.Ε.Δ.Α.**

- Αύξηση αναθέσεων του Δ.Α. προς την Α.Ε.Δ.Α. εφ'οσον μέχρι σήμερα αποτελούν ένα μικρό μέρος των πόρων της εταιρείας.
- Πιστή χάραξη και τήρηση του προϋπολογισμού για κάθε έργο
- Ενίσχυση χρηματοδότησης από Ε.Ε.

---

<sup>2</sup> Λίτσος Η. Οπ. π. , σελ. 23

Οι παραπάνω προτάσεις μπορούν να επιτευχθούν με την καλύτερη συνεργασία μεταξύ Δ.Α. , Α.Ε.Δ.Α. , αρμόδιων φορέων (δες συνεργασία Α.Ε.Δ.Α. με υπουργεία, Μ.Κ.Ο.) και με τους πολίτες του Δήμου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζαβλανός Μ. Μυρών Ph. D. : «Management», Εκδόσεις Έλλην, 1998
2. Λίτσος Ηλίας : «Οδηγός για τον εκσυγχρονισμό της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ» ΕΕΤΑΑ Α.Ε., Αθήνα, Νοέμβριος 1992
3. Λίτσος Ηλίας, Μιχελιουδάκης Γιάννης, Παυλάκης Γιώργος, Σκουμπούρης Ιωάννης : «Μελέτη – πλαίσιο για την Αναπτυξιακές εταιρίες » Ε.Ε.Τ.Α.Α., Ιούνιος 1988
4. Ντρούτσα Ειρήνη : Προσχέδιο διδακτορικής διατριβής «Προγραμματισμός και διαχείριση αστικών πολιτικών από την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, Ιούλιος 2000
5. Πετρίδου Ευγενία : «Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση». Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1998
6. Σαπουνάκης Τάσος : «Εφηρμοσμένη Οικονομική ΙΙ – Σημειώσεις» ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ, Οκτώβριος 1998
7. Τζωρτζάκης Κώστας – Τζωρτζάκη Αλεξία : «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Η Ελληνική προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1996
8. Χρήσιμος Σταύρος : «Οικονομικός Προγραμματισμός – Στρατηγικός Σχεδιασμός» ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ, 1994
9. Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική επιθεώρηση περί τα «κοινά των πόλεων», Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., τεύχος 3, 1998
10. Συνέντευξη από την Δρ. Βασιλική Λεοντάρη, υπεύθυνη κοινωνικού τομέα της Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε.

### Ενημερωτικά φυλλάδια Α.Ε.Δ.Α.

11. «Αναπτυξιακή Εταιρεία Δήμου Αθηναίων Α.Ε.» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
12. «Τομείς περιβάλλοντος» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
13. «Το περιβάλλον στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε.

14. «Σάββατο 22/9 Ευρωπαϊκή Ημέρα χωρίς Αυτοκίνητο» Δ.Α. 2001
  15. «Προγράμματα – Τομέας περιβάλλοντος» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
  16. «Επικίνδυνα Οικιακά Απορρίμματα» Δ.Α. 2000
  17. «Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
  18. «Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων από νέους στο τομέα του Food and Beverage Management» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1999
  19. «Προγράμματα – Κοινωνικός τομέας» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
  20. «Κέντρο Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας» Κ.Α.Ε. 1997
  21. «Προστασία Ευρωπαϊκών Υπαίθριων Μπρούτζινων Μνημείων» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 2000
  22. «Σινέ ΟΡΦΕΑΣ» Δ.Α. 2001
  23. «Τομέας Τουρισμού» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
  24. «Προγράμματα – Τομέας Τεχνολογίας» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997
- «Πληροφοριακό υλικό για την Αθήνα» Α.Ε.Δ.Α. Α.Ε. 1997