

Χώρας αειχώρος

ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ, ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΟΜΟΣ 5
VOLUME 5

ΤΕΥΧΟΣ 1
ISSUE 1

ΜΑΪΟΣ 2006
MAY 2006



ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
*Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας
και Περιφερειακής Ανάπτυξης*

ΚΟΚΚΩΣΗΣ ΧΑΡΗΣ

ΜΠΕΡΙΑΤΟΣ ΗΛΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΠΕΤΡΑΚΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΓΟΥΣΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΔΕΦΝΕΡ ΑΛΕΞΗΣ

ΨΥΧΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

Αραβαντινός Αθανάσιος	- ΕΜΠ
Ανδρικόπουλος Ανδρέας	- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Βασενχόβεν Λουδοβίκος	- ΕΜΠ
Γιαννακούρου Τζίνα	- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Γιαννιάς Δημήτρης	- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Δελλαδέτσιμας Παύλος	- Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
Δεμαθάς Ζαχαρίας	- Πάντειο Πανεπιστήμιο
Ιωαννίδης Γιάννης	- Tufts University, USA
Καλογήρου Νίκος	- ΑΠΘ
Καρύδης Δημήτρης	- ΕΜΠ
Κοσμόπουλος Πάνος	- ΔΠΘ
Κουκλέλη Ελένη	- University of California, USA
Λαμπριανίδης Λόης	- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Λουκάκης Παύλος	- Πάντειο Πανεπιστήμιο
Λουρή Ελένη	- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Μαντουβάλου Μαρία	- ΕΜΠ
Μελαχροινός Κώστας	- University of London, Queen Mary, UK
Μοδινός Μιχάλης	- Εθν. Κέντρο Περιβ. και Αειφ. Ανάπτυξης (ΕΚΠΑΑ)
Μπριασούλη Ελένη	- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Παπαθεοδώρου Ανδρέας	- University of Surrey, UK
Παππάς Βασίλης	- Πανεπιστήμιο Πατρών
Πρεβελάκης Γεώργιος-Στυλ.	- Universite de Paris I, France
Φωτόπουλος Γιώργος	- Πανεπιστήμιο Πατρών
Χαστάογλου Βίλμα	- ΑΠΘ

Διεύθυνση:

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας

και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Περιοδικό ΑΕΙΧΩΡΟΣ

Πεδίον Άρεως, 38334 ΒΟΛΟΣ

<http://www.prd.uth.gr/aeihoros> e-mail: aeihoros@prd.uth.gr

τηλ.: 24210 – 74456 fax: 24210 – 74380



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Επιστημονικό Περιοδικό

αειχώρος

Επιμέλεια έκδοσης: Άννα Σαμαρίνα — Παναγιώτης Πανταζής
Λαγούτ: Παναγιώτης Πανταζής
Σχεδιασμός εξωφύλλου: Γιώργος Παρασκευάς — Παναγιώτης Πανταζής
Εκτύπωση: Αλέκος Ξουράφας
Κεντρική διάθεση: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας

Περιεχόμενα

Μεταξάς Θ., Λαλένης Κ.	4
Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης	
Τσάρτας Π., Σταυρινούδης Θ.	38
Η εφαρμογή των αρχών της Τοπικής Ατζέντα 21 για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη Λιγότερο Ευνοημένων Περιοχών: Η περίπτωση των μικρών νησιών του Αιγαίου Πελάγους	
Χατζηθεοδωρίδης Φ, Μιχαλίδης Α., Τσιλοχρήστος Δ., Καζάκη Σ.	58
Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης του Ελληνικού Αγροτικού Χώρου: Μια εμπειρική προσέγγιση στην εφαρμογή, τη διαχείριση και τα αποτελέσματά τους	
Φραγκόπουλος Ι.	92
Από το τοπικό στο παγκόσμιο: Κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές διαστάσεις της μετάβασης για τους Πομάκους της συνοριακής ζώνης της Ξάνθης	
Ασπρογέρακας Ε.	122
Ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Πολιτική και χωρικές συσχετίσεις	
ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ	
Νικολαΐδου Σ.	154
Αναστασία Τριανταφυλλοπούλου, <i>Περιστέρι. Η ανάπτυξη της πόλης. Η δομή και ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης</i>	
ΑΠΟΨΕΙΣ	158
Συνέντευξη με τον Alex Anas	160

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης

Θεόδωρος Μεταξάς

Δρ, Εντεταλμένος διδασκαλίας (Π.Δ. 407/80), Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Κωνσταντίνος Λαλένης

Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Περίληψη

Στόχος του άρθρου είναι να δοθεί μια απάντηση στο ερώτημα αν και κατά πόσο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. Για το σκοπό αυτό επιχειρείται καταρχήν ο προσδιορισμός της θέσης που κατέχει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο σύνολο των σύγχρονων σχολών/τύπων σχεδιασμού του χώρου, όπως έχουν διαχρονικά καταγραφεί και εφαρμοστεί κατά τον 20^ο αιώνα. Στη συνέχεια, προσεγγίζεται η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην ανάλυση τόσο του εσωτερικού (internal) όσο και του εξωτερικού (external) περιβάλλοντος μιας πόλης, και αντίστοιχα, η έννοια και η πρακτική της Αστικής Διαχείρισης, προκειμένου να οριστεί η σχέση Στρατηγικού Σχεδιασμού–Αστικής Διαχείρισης–Αστικής Ανάπτυξης. Η σχέση αυτή επιχειρείται να εκφραστεί ως σχέση αλληλεπίδρασης συνιστωσών μιας δυναμικής πορείας που μπορεί να αναλυθεί σε φάσεις και στάδια υλοποίησης, αλλά και προσδιορισμού των κατά χρονική περίοδο προσδοκώμενων αποτελεσμάτων για την πόλη.

Λέξεις κλειδιά

Στρατηγικός σχεδιασμός, σχεδιασμός του χώρου, αστική διαχείριση, τοπική ανάπτυξη.

Strategic Planning as a type of planning and as a tool of efficient Urban Management

The present article aims to investigate and assess the performance of Strategic Planning as a tool for efficient Urban Management. For this reason, Strategic Planning is initially defined within the frame of a typology of the contemporary types/categories of spatial planning, as formulated and implemented during the 20th century. Then, the process of Strategic Planning is examined in the analysis of both, the internal and the external environment of an urban formation (city) and related to the theory and practice of Urban Management. Thus, the relationship between Strategic Planning, Urban Management and Urban Development is determined. This relationship is expressed as the interaction of the distinct elements of a dynamic process which can be analyzed in stages of implementation and consequently, in the definition of the expected benefits for the city in each of these stages.

Keywords

Strategic planning, spatial planning, urban management, local development.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ερμηνεία του όρου "σχεδιασμός" έχει αναλυθεί και ταξινομηθεί σημειολογικά στις διάφορες μορφές της και συνήθως, η διάκριση των διαφορετικών εννοιών του όρου γίνεται από τα συμφοραζόμενα (Μαρμαράς, 2002: 33). Στο παρόν άρθρο, ο σχεδιασμός που αποτελεί το αντικείμενο αναφοράς είναι αυτός που σε αγγλική (και περίπου διεθνή πια) ορολογία αναφέρεται σαν "planning". (Για καλλίτερη αντιστοίχιση των όρων, χρησιμοποιείται συχνά και το "προγραμματισμός" σαν αντίστοιχο του "planning", καθώς το "σχεδιασμός" θεωρείται πλησιέστερα στο "design"). Συνεπώς, ο ορισμός που, στην γενικότητά του μπορεί να καλύψει τον όρο είναι ότι "ο σχεδιασμός είναι μια ιδιαίτερα λογική διαδικασία προς την επίτευξη μιας κατάστασης που παρουσιάζει ορισμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά" (Αραβαντινός, 1997/2007: 53).

Η προσπάθεια διαμόρφωσης μιας τυπολογίας για τα είδη σχεδιασμού που αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Έχοντας σαν δεδομένο ότι η παρούσα εργασία αναφέρεται κυρίως στον σχεδιασμό που επικεντρώνεται στο χώρο, σαν χρονική αφετηρία της εμφάνισης των σύγχρονων ειδών σχεδιασμού μπορεί να ληφθεί το 1909 οπότε δημοσιεύθηκε και ο πρώτος αμιγής πολεοδομικός νόμος στη Βρετανία (Town and Country Planning Act) που καθιέρωσε και τον σχετικό όρο ("Town and Country Planning", Cullingworth, 1972: 2). Οι τυπολογίες σχεδιασμού που έκτοτε έχουν αναπτυχθεί, παρουσιάζουν σημαντική ποικιλία. Αν, ωστόσο, επιχειρηθεί μια συστηματική κατηγοριοποίησή τους, μπορούν να προκύψουν δύο διακριτές ομάδες:

- α. η ομάδα στην οποία τα χαρακτηριστικά των διαφόρων ειδών σχεδιασμού καθορίζονται από μια αντίστοιχη πολιτική θεωρία ή την κυρίαρχη πολιτική άποψη αυτών που συμμετέχουν και
- β. η ομάδα που τονίζει τα χαρακτηριστικά δομής και διαδικασιών των διαφόρων ειδών σχεδιασμού και την διαχρονική τους εξέλιξη, ακολουθώντας μια πιο "τεχνική" προσέγγιση.

Μεταξύ των ομάδων αυτών υπάρχει πάντως κοινός τόπος, εφόσον πολύ συχνά τα δομικά χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες των ειδών σχεδιασμού παραπέμπουν σε πολιτικούς προσανατολισμούς και ταυτότητες. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται από τα πιο σύγχρονα είδη σχεδιασμού. Σαν κύριο στοιχείο του αναπτύσσει ακριβώς τον κοινό αυτό τόπο όπου η γενική δομή του επιτρέπει την υιοθέτησή του από διαφορετικές πολιτικές και ιδεολογικές κατευθύνσεις, με ευρέα όρια προσαρμογών. Χωρίς, δηλαδή, σε καμία περίπτωση να είναι ιδεολογικά αδιάφορος (value free), επιτρέπει και ενθαρρύνει την χρήση και προσαρμογή της μεθοδολογίας του από παράγοντες με διαφορετικές κυρίαρχες πολιτικές απόψεις, παρέχοντάς τους, μάλιστα, σχετικά πλεονεκτήματα στον στίβο των εφαρμογών τους. Η ιδιότητα αυτή του στρατηγικού σχεδιασμού τον κάνει αποτελεσματικό εργαλείο στην αστική διαχείριση, στην οποία η πολιτική και ιδεολογική πολυπλοκότητα είναι βασικό συνθετικό στοιχείο. Στα κεφάλαια που ακολουθούν, προσδιορίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός σαν στοιχείο των τυπολογιών σχεδιασμού, αναλύονται τα χαρακτηριστικά του, και με βάση αυτά, εξετάζονται οι δυνατότητες και οι συνθήκες αποτελεσματικής λειτουργίας του μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης αστικής διαχείρισης

2. ΤΥΠΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

2.1. Προσεγγίσεις με βάση τον πολιτικό χαρακτήρα

Ο πολιτικός χαρακτήρας κάθε σχεδιαστικής και προγραμματικής διαδικασίας θεωρείται σαν ο παράγων που υπαγορεύει τα χαρακτηριστικά των τυπολογιών σχεδιασμού. Έτσι, ανάλογα με την πολιτική άποψη που επικρατεί στα κέντρα λήψης αποφάσεων κατά την διαδικασία του σχεδιασμού, διαμορφώνεται και ο τύπος του σχεδιασμού. Ο τύπος αυτός δεν είναι μονολιθικά και εις το διηνεκές ορισμένος, στο βαθμό που η κρατούσα πολιτική άποψη επίσης μεταβάλλεται ή προκύπτει από συνεχή αντιπαράθεση και πάλη στο αντίστοιχο κοινωνικό τερέν (Lalenis, 1993). Η σχέση πολιτικής θεωρίας και χωρικού σχεδιασμού αποτέλεσε την βάση επεξεργασίας από πολλούς θεωρητικούς και παρήγαγε αρκετές τυπολογίες σχεδιασμού.

Ο Yukubousky (1979) πρότεινε τέσσερα είδη σχεδιασμού, με κύριο στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ τους την συνάφειά τους με τέσσερις αντίστοιχες "ιδεολογίες":

- τον τεχνοκρατικό σχεδιασμό,
- τον φιλελεύθερο (liberal) σχεδιασμό,
- τον δημοκρατικό σχεδιασμό, και
- τον σοσιαλιστικό σχεδιασμό.

Ο Thornley (1977) συνέδεσε τους τύπους σχεδιασμού με το είδος και τον βαθμό κοινωνικής αλλαγής που επιδιώκει ο κάθε τύπος και κατέληξε σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **το συναινετικό σχεδιασμό**, με σκοπό την κοινωνική σταθερότητα και πολιτική ομαλότητα (consensus and stability) με σκοπό την όσο το δυνατό ομαλότερη διατήρηση ενός μάλλον αταξικού κοινωνικού/πολιτικού συστήματος με κατά περίπτωση παρεμβάσεις,
- **το σχεδιασμό περιστολής και διαπραγμάτευσης** (containment and bargaining) όπου οι κοινωνικές συγκρούσεις αναγνωρίζονται σαν εγγενές – και συχνά θετικό– στοιχείο της κοινωνίας και δίνεται έμφαση στην διαχείριση των συγκρούσεων με σκοπό την ομαλή ενσωμάτωση της δυναμικής τους στο υπάρχον κοινωνικό σύστημα, και τέλος,
- **το σχεδιασμό σύγκρουσης και αύξησης της κοινωνικής συνείδησης** (conflict and increased consciousness) όπου αναγνωρίζεται η συνεχής ταξική πάλη, θεωρείται ότι κοινωνική πρόοδος επιτυγχάνεται κυρίως με κοινωνικές συγκρούσεις και ανατροπές, και ο σκοπός του σχεδιασμού είναι οι βασικές δομικές αλλαγές στην κοινωνία.

Στην Ελληνική βιβλιογραφία παρόμοιες τυπολογίες αναφέρονται και από τους Χριστοφιλόπουλο (1990: 76, 91) και Σκάγιαννη (2001: 12-14).

Τέλος, μια από τις πιο αντιπροσωπευτικές τυπολογίες βάσει "πολιτικών χαρακτηριστικών", που χρονολογικά ακολούθησαν τις προαναφερθείσες, είναι των Fainstein και Fainstein (1996: 266-272). Στην ανάλυσή τους, η οποία έχει πάντως κάποιο βαθμό εμπειρισμού, ξεχώρισαν τέσσερεις τύπους σχεδιασμού που επίσης σχετίζονται με γενικότερες πολιτικές θεωρίες και με τον ρόλο του κράτους σε θέματα χωρικού σχεδιασμού και ανάπτυξης:

- Ο παραδοσιακός ή ορθολογικός καθολικός σχεδιασμός (traditional ή rational comprehensive planning) όπου ο ειδικός μόνο προκαθορίζει τους σκοπούς του σχεδιασμού και τους τρόπους υλοποίησής του (ελιτισμός). Έμφαση δίνεται στον "επιστημονικό" χαρακτήρα του σχεδιασμού, που θεωρείται υπεράνω πολιτικών, ταξικών κ.λπ. διαφοροποιήσεων.
- Ο αποσπασματικός βελτιωτικός σχεδιασμός (incremental planning) όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται σε σχέση με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ορισμένων εναλλακτικών δυνατοτήτων, περιορισμένων σε αριθμό. Δεν υπάρχουν

μακροπρόθεσμοι στόχοι αλλά μόνο διαδοχικές μικροβελτιώσεις και γρήγορη αντιμετώπιση των πιο επιτακτικών ζητημάτων. Ο σχεδιασμός αυτός διατηρεί την υπάρχουσα κατάσταση και προσιδιάζει με την φιλελεύθερη πολιτική ιδεολογία.

- Ο σχεδιασμός ισοκατανομής (equity planning) επικεντρώνεται στην "πολιτικά ορθή" ιδεολογική προσέγγιση. Αναγνωρίζει την ταξική δομή της κοινωνίας και την κυριαρχία κοινωνικών ομάδων επί άλλων, και προσπαθεί μέσω του σχεδιασμού να ενισχύσει την κοινωνική θέση και το πολιτικό βάρος των ομάδων που μειονεκτούν, έστω και αν αυτό γίνεται καθ υπέρβαση των τυπικά δημοκρατικών διαδικασιών (θετική διάκριση—positive discrimination).
- Ο δημοκρατικός σχεδιασμός (democratic planning) έχει κοινό πολιτικό και πρακτικό τόπο με τον σχεδιασμό ισοκατανομής. Τονίζει την σημασία της ευρύτερης δυνατής συμμετοχής του κοινού στο σχεδιασμό. Διαφέρει από τον προηγούμενο στο ότι επικεντρώνεται στις διαδικασίες μεγιστοποίησης της συμμετοχής και όχι τόσο στον στόχο ενίσχυσης των αδύνατων κοινωνικών ομάδων.

Η Fainstein (2000) επεξεργάστηκε και μια ακόμη τυπολογία σχεδιασμού ("communicative" planning, "new urbanism", and "just city") που επικεντρώνεται όμως στα επιθυμητά αποτελέσματα του σχεδιασμού (Gosrodini και Skayannis, 2005: 7). Η διαφοροποίηση των προσεγγίσεων αυτών κάνει σαφή των διαχωρισμό τυπολογιών που επικεντρώνονται κυρίως στην πορεία/διαδικασία του σχεδιασμού από αυτές που επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα (επιθυμητό ή όχι).

2.2. Προσεγγίσεις με βάση τη δομή ή/και τη διαδικασία

Η ομάδα που τονίζει τα δομικά/διαδικαστικά χαρακτηριστικά των διαφόρων ειδών σχεδιασμού και την διαχρονική τους εξέλιξη προκύπτει κυρίως από αναλύσεις του Αραβαντινού (1997/2007: 53-60, 83-91 και 133-136), όπου υπάρχει πλήρης αναφορά των διαφόρων ειδών σχεδιασμού αλλά παρατηρούνται και σημαντικές επικαλύψεις ανάμεσα στα αναφερόμενα είδη. Παρόμοιες αναφορές γίνονται και από τον Σκάγιαννη (2001: 5-9) που χρησιμοποιεί σαν αφετηρία τις αντίστοιχες προσεγγίσεις των Faludi (1973) και Friedmann (1987). Σχετικές αναφορές υπάρχουν επίσης και στους Μαρμαρά (2002: 45-60) και Βασενχόβεν (2002: 30-50). Παρακάτω επιχειρείται μια οργάνωση των περιεχομένων της ομάδας αυτής.

Ο παραδοσιακός σχεδιασμός (traditional planning) είναι το πρώτο είδος σχεδιασμού όπου περιγράφεται η διαδικασία του. Προήλθε από τον Geddes (1915) και πρότεινε μια απλή διαδικασία που παρέμεινε κλασική: **"συλλογή στοιχείων—ανάλυση—πρόταση"**

(survey-analysis-plan). Το είδος αυτό του σχεδιασμού με την πάροδο του χρόνου παρουσίασε αδυναμίες κυρίως σχετικά με την στατικότητα του. Το νέο είδος που θεωρήθηκε ότι παρείχε βελτιώσεις στον τομέα αυτό ήταν ο ορθολογικός σχεδιασμός (rational planning) που παρουσιάστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '60 (McLoughlin, 1969· Chadwick, 1971· Lee, 1973, κ.ά.). Αυτός, τόνιζε την σημαντικότητα της διαδικασίας –σε αντίθεση με την εμμονή σε ένα προαποφασισμένο τελικό προϊόν– και παρείχε δυνατότητα ανάδρασης ανάμεσα στις διάφορες φάσεις. Η διαδικασία που πρότεινε, στην κλασική της μορφή ήταν: **"περιγραφή του συστήματος και διατύπωση του προβλήματος–διαμόρφωση και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων–αξιολόγηση και επιλογή–εφαρμογή και παρακολούθηση–επανατροφοδότηση των προηγούμενων σταδίων–επιστροφή στην διαδικασία και αναθεώρηση"** (Αραβαντινός, 1997/2007: 56· Βασενχόβεν, 2002: 34). Ο ορθολογικός σχεδιασμός θεωρείται περισσότερο σαν εξέλιξη του παραδοσιακού σχεδιασμού παρά σαν τελειώς διαφορετικό είδος. Είχε –και έχει– ευρύτατες εφαρμογές και στα πλαίσιά του αναπτύχθηκαν και άλλοι τύποι σχεδιασμού που εντάσσονται στο ορθολογικό μοντέλο, όπως ο τομεακός (sectoral), ο παράλληλος (parallel) και ο καθολικός (comprehensive) σχεδιασμός (Αραβαντινός, 1997/2007: 56).

Ο ορθολογικός σχεδιασμός άρχισε να δέχεται κριτική από τα τέλη της δεκαετίας του '70. Διαπιστώθηκε ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων, η εφαρμογή του ήταν κατά πολύ κατώτερη των προσδοκιών. Οι προϋποθέσεις (τεχνικές, πολιτικές, οικονομικές και πολιτικές) για τις φάσεις υλοποίησης των σχεδίων πολύ συχνά δεν υφίσταντο. Ανέκυπταν προβλήματα που δεν είχαν προβλεφθεί και που δεν μπορούσαν να λυθούν χωρίς σημαντικές ανατροπές του προδιαγεγραμμένου πλάνου. Οι παράγοντες εξέλιξης του χώρου και ιδιαίτερα του αστικού περιβάλλοντος αποδείχθηκαν ότι αποτελούν ιδιαίτερα σύνθετο σύστημα, με απρόβλεπτες μελλοντικές αλληλεξαρτήσεις. Η κριτική είχε ποικίλες προελεύσεις. Από την πλευρά μιας νεο-μαρξιστική οπτικής, θεωρήθηκε ως κενός περιεχομένου, ως εγκεφαλικό παιχνίδι, και ως ενδιαφερόμενος περισσότερο για την διαδικασία παρά για την ουσία και το πολιτικό περιεχόμενο. Από την άλλη, ο προγραμματισμός του ορθολογικού μοντέλου θεωρήθηκε περιοριστικός για την απρόσκοπτη λειτουργία των δυνάμεων της ελεύθερης αγοράς. Τέλος, πιο πρόσφατα, δέχθηκε τα πυρά της "επικοινωνιακής" (communicative) προσέγγισης ως έκφραση της υπεροψίας του κράτους και των ειδικών, αλλά και διότι αγνοεί την πολυ-πολιτισμική πραγματικότητα και την ύπαρξη πολλαπλών "ορθολογισμών" (Βασενχόβεν, 2002).

Σαν εναλλακτική πρόταση στον ορθολογικό σχεδιασμό προέκυψε το μοντέλο του σχεδιασμού αποσπασματικών μικροβελτιώσεων (disjoined incrementalism). Κατ' αυτό, *"οι διάφορες αβεβαιότητες ως προς τις εξελίξεις, αλλά και ως προς τις πραγματικές επιδιώξεις του σχεδιασμού είναι πάντα περισσότερες και σοβαρότερες από τις σωστές προβλέψεις και*

εκτιμήσεις που μπορεί να κάνει κανείς" και *"οι μόνες ρεαλιστικές λύσεις είναι οι αποσπασματικές, περιορισμένης φιλοδοξίας προτάσεις, που δεν απομακρύνονται αισθητά από τα δεδομένα της υφιστάμενης κατάστασης"* (Αραβαντινός, 1997: 87-88). Αφετηρία του τύπου αυτού αποτέλεσε ένα πιο παλιό σχετικό άρθρο του Lindblom (1959) αλλά και νεώτερες επεξεργασίες του ίδιου (Lindblom, 1965, 1973). Η εφαρμογή του τύπου του σχεδιασμού αποσπασματικών μικροβελτιώσεων θεωρήθηκε ότι ήταν πολύ πιο ρεαλιστική από αυτές του ορθολογικού τύπου, και άφηνε μεγάλη ελευθερία δράσης σε ανεξάρτητους παράγοντες της ελεύθερης αγοράς. Ωστόσο, η κριτική εναντίον του ήταν ότι ήταν ιδιαίτερα συντηρητικός στις επιλογές του, απέκλειε κάθε καινοτομία και βαθύτερη αλλαγή, και ευνοούχιζε κάθε όραμα για το μέλλον.

2.3. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού

Αν επιχειρήσουμε συσχέτιση των παραπάνω τύπων σχεδιασμού (ομάδα Β) με τους τύπους σχεδιασμού βάσει πολιτικών χαρακτηριστικών (ομάδα Α), διαπιστώνουμε κατ' αρχή ότι εμφανίζονται πολλοί τύποι σχεδιασμού με πολλές ομοιότητες για τις δύο ομάδες, δείχνοντας έτσι την σχέση πολιτικών χαρακτηριστικών και δομής της διαδικασίας εφαρμογής τους. Ωστόσο, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που τα ονόματα τύπων σχεδιασμού συμπίπτουν, υπάρχουν αποκλίσεις στους ορισμούς και το περιεχόμενο των όρων. Εξετάζοντας κατά περίπτωση μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο παραδοσιακός σχεδιασμός του Geddes εμπεριέχεται στον τεχνοκρατικό σχεδιασμό του Yukubousky. Ο σχεδιασμός αποσπασματικών μικροβελτιώσεων του Lindblom είναι ταυτόσημος με τον αποσπασματικό βελτιωτικό σχεδιασμό των Fainstein και Fainstein που μάλιστα κάνουν εκτενή αναφορά στο σχετικό έργο του πρώτου. Ο σχεδιασμός αποσπασματικών μικροβελτιώσεων έχει κοινό τόπο και με τον σχεδιασμό κοινωνικής σταθερότητας του Thornley, και σε μικρότερο βαθμό με τον φιλελεύθερο σχεδιασμό του Yukubousky. Τέλος, ο ορθολογικός σχεδιασμός, όπως περιγράφεται από τον Αραβαντινό και τον Βασενχόβεν, με τις επιμέρους μορφές του και τις βελτιωτικές εξελίξεις της δομής του, παρουσιάζει μεγαλύτερη ποικιλία πολιτικών χαρακτηριστικών διότι η δομή του επιτρέπει μεγάλες διαφοροποιήσεις σχετικά με την δυνατότητα οργάνωσης συμμετοχικών διαδικασιών κατά την διαδικασία του. Έτσι, μπορεί να κυμανθεί από τεχνοκρατικές μορφές σχεδιασμού μέχρι και τον σχεδιασμό διαπραγματεύσεων του Thornley, ή τον δημοκρατικό σχεδιασμό του Yukubousky. Φαίνεται πάντως ότι στις αναφορές στον ορθολογικό σχεδιασμό (Fainstein και Fainstein, 1996· Simmie, 1974· Sennett, 1970) υπάρχει μεγαλύτερη τάση να τονίζονται τα "συντηρητικά" χαρακτηριστικά του και η "αταξική" πολιτική του προσέγγιση. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι σοσιαλιστικοί ή συγκρουσιακοί ή ισοκατανεμητικοί τύποι σχεδιασμού μάλλον υποαντιπροσωπεύονται στους τύπους της δεύτερης ομάδας τυπολογιών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, προέκυψε σαν άλλη μια εναλλακτική πρόταση στον ορθολογικό σχεδιασμό, από διαφορετική όμως αφετηρία και με διαφορετικό περιεχόμενο από τον σχεδιασμό αποσπασματικών μικροβελτιώσεων. Τα στοιχεία που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους τύπους σχεδιασμού της ομάδας αυτής κατά τους Kaufman και Jacobs (1987) είναι:

- Προσανατολίζεται περισσότερο στην ανάληψη δράσης, την εφαρμογή και τα αποτελέσματα.
- Προάγει ευρύτερη και με μεγαλύτερη ποικιλία, συμμετοχή κατά την διαδικασία σχεδιασμού.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν μια τοπική κοινωνία στο ευρύτερο περιβάλλον της, ορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από αυτό.
- Ενθαρρύνει την ανταγωνιστικότητα εκ μέρους των τοπικών κοινωνιών.
- Δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών μιας τοπικής κοινωνίας σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το ευρύτερο περιβάλλον της.

Με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, γίνεται φανερό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, σε αντίθεση με αυτό των αποσπασματικών μικροβελτιώσεων, παρέχει προοπτική για το μέλλον, ενώ με την έμφαση που δίνει στις συμμετοχικές διαδικασίες, υπερβαίνει τον συντηρητισμό του τελευταίου. Επίσης, με την συνδυασμένη θεώρηση των ευκαιριών και απειλών για μια τοπική κοινωνία από το ευρύτερο περιβάλλον της, και των ενδογενών της δυνατοτήτων και αδυναμιών, ο στρατηγικός σχεδιασμός χαρακτηρίζεται από τον ρεαλισμό των επιδιώξεών του, την εφαρμοσιμότητά του, και την ενσωμάτωση της δυναμικής της ελεύθερης αγοράς, αποκτώντας, έτσι συγκριτικό πλεονέκτημα και έναντι του ορθολογικού σχεδιασμού.

Η ταυτότητα του στρατηγικού σχεδιασμού εξετάζεται εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια, όπου και αναλύονται τα χαρακτηριστικά αυτά.

3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

3.1. Ορισμός, προέλευση και δομή του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ιστορικά ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning), ως μοντέλο συστηματοποίησης με απώτερο σκοπό την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων/σεναρίων και τη διαμόρφωση αποφάσεων, προέρχεται από το στρατιωτικό περιβάλλον (κυρίως στις ΗΠΑ) [Miller και H-Jensen, 1997] και μετέπειτα από τον κόσμο των επιχειρήσεων (Miller και H-Jensen, 1997· Bryson και Einsweiler, 1988· Hopkins και Hopkins, 1997· Andersen, 2000). Θα μπορούσαμε

να υποστηρίξουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός προσεγγίζει, χωρίς να είναι, το συστημικό μοντέλο σχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει την συμμετοχή ομάδων ενώ παράλληλα προϋποθέτει την ύπαρξη δεδομένων και βασιίζεται σε στοιχεία παρέχοντας αποδείξεις προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του έργου/ δράσης που υλοποιείται (Cox, 2007· Fincher, 1982). Επίσης ο στρατηγικός σχεδιασμός, ορίστηκε και ως μια διαδικασία, προσδιορισμού εφικτών στόχων και υλοποίησης στρατηγικών, με εφαρμογή σε ποικίλα πεδία ανάπτυξης δράσεων όπως: η συμμετοχή των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών που αφορούν π.χ. την τοπική οικονομική ανάπτυξη (σε περιοχές της Γερμανίας –Bennett και Krebs, 1991: 53, της Πορτογαλίας –Syrett, 1994, η περίπτωση του Sheffield στην Μεγ.Βρετανία –Strange, 1997), η ανάδειξη μιας περιοχής σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές μέσω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της (place competition) (*Bergen and Seattle case*– Miller και H-Jensen, 1997· Kotler κ.ά., 1999: 109· Cheshire και Gordon, 1998· Marsden κ.ά., 1998· Boyne, 1996), ή η εξεύρεση στρατηγικών για την ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων για την οργάνωση ενός οργανισμού και την εκμετάλλευση ευκαιριών στο περιβάλλον (Kotler κ.ά., 1999: 110-111· Sandhusen, 1993: 73-83· Λουκίσσας, 2000: 57).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει χρονικό ορίζοντα –μεσοπρόθεσμο συνήθως, που διαφοροποιείται έτσι τόσο από τα πλάνα του ορθολογικού σχεδιασμού για το απώτερο μέλλον, όσο και από την απουσία χρονικού ορίζοντα του σχεδιασμού αποσπασματικών μικροβελτιώσεων– και σχετίζεται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, προκειμένου να ικανοποιήσει τους αντικειμενικούς στόχους με βάση το όραμα και την αποστολή που έχει προκαθοριστεί (McClamroch, κ.ά. 2001). Βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι οι αναλύσεις SWOT¹ και PEST² που αφορούν σε διαγνωστικές μελέτες του αντικειμένου εξέτασης, τόσο στο εσωτερικό (internal situation audit) όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους (external situation audit). Επιπλέον, η ανάλυση SWOT έχει επίσης χρησιμοποιηθεί για μια μορφή συμμετοχικού, συνολικού σχεδιασμού (participative comprehensive planning)³ (Amdam και Amdam, 1990).

¹ Ανάλυση **SWOT**: Συντομογραφία των αγγλικών λέξεων, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ή στα ελληνικά, ανάλυση ΑΔΕΑ: Αδυναμίες, Δυνατότητες, Ευκαιρίες, Απειλές. Αφορά την ανάλυση που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον του αντικειμένου που εξετάζεται με τη διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών, ενώ στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον εντοπίζεται οι ευκαιρίες και οι απειλές κίνδυνοι. Είναι ανάλυση σε μικροοικονομικό επίπεδο

² Ανάλυση **PEST**: Συντομογραφία των αγγλικών λέξεων, Political, Economical, Social, Technological (Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί και Τεχνολογικοί παράγοντες) Αφορά την ανάλυση που λαμβάνει χώρα στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον του αντικειμένου που εξετάζεται με τη εξέταση των επιδράσεων που ασκούν οι παραπάνω παράγοντες, στο άμεσο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του αντικειμένου που εξετάζεται και κατά συνέπεια στο ίδιο το αντικείμενο εξέτασης (π.χ επιχείρηση, πόλη κ.ά).

³ Οι Amdam και Amdam ανέπτυξαν την μέθοδο του συμμετοχικού "στρατηγικού και κινητού" (strategic and

Σαν διαδικαστικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- α. προσδιορισμός του σκοπού και των στόχων του σχεδιασμού,
- β. ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης,
- γ. διαμόρφωση στρατηγικής με τον προσδιορισμό των παραγόντων των αναλύσεων SWOT και PEST,
- δ. επιλογή εναλλακτικής πρότασης,
- ε. εφαρμογή και
- στ. έλεγχος, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, αναθεώρηση.

Στα στάδια αυτά αναφέρεται και ο Goldsmith (1996), ο οποίος –όπως θα αναφερθεί και αργότερα– τα συνδέει με την άσκηση αποτελεσματικής Στρατηγικής Διαχείρισης (Strategic Management). Κατά την Wong (1998), η δομή και διαδοχή των σταδίων αυτών παραπέμπει σε παλαιότερες τοποθετήσεις και θεωρητικά μοντέλα, όπως της "δομής του συστήματος σχεδιασμού" (McLoughlin, 1969, στο Wong, 1998), όπου ο προσδιορισμός των στόχων, η ανάπτυξη συγκεκριμένων δράσεων, η χρησιμοποίηση μεθόδων αξιολόγησης (π.χ ανάλυση κόστους-ωφέλειας) καθώς και η διαδικασία ανατροφοδότησης, αποτελούν τα στάδια ανάπτυξης της σχεδιαστικής διαδικασίας (Σχήμα 1).

Τέλος, στο Σχήμα 2 παρουσιάζεται μια εξελιγμένη μορφή στρατηγικού σχεδιασμού με κύρια στάδια τα:

1. προσδιορισμό των κύριων παραμέτρων του σχεδιασμού,
2. ανάλυση της παρούσας κατάστασης, εφαρμογή εργαλείων ανάλυσης,
3. προσδιορισμό των βασικών στόχων,
4. προσδιορισμό πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ανά στόχο,
5. διαμόρφωση στρατηγικών σχεδιασμού,
6. επιλογή άριστων στρατηγικών,
7. εφαρμογή, δράσεις,
8. έλεγχο, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση

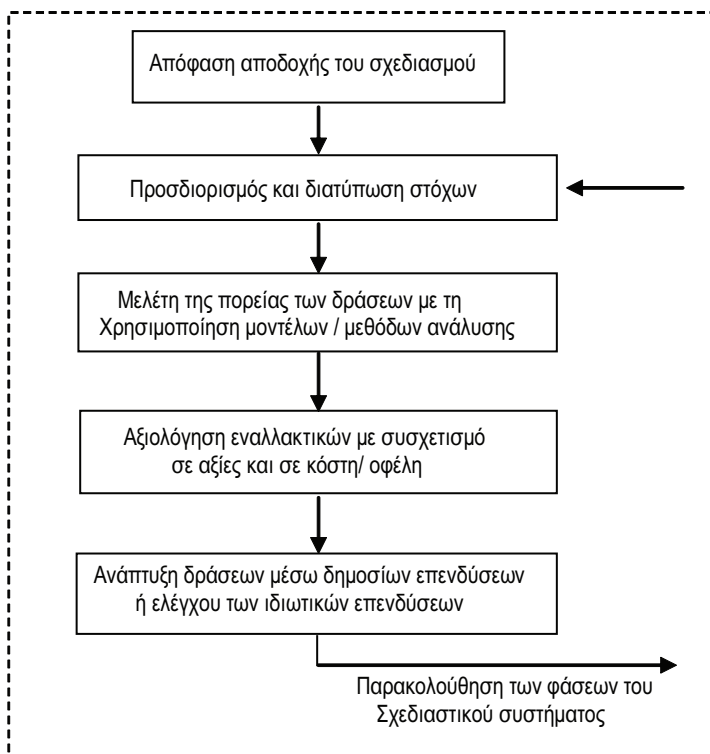
mobilizing), συνολικού τοπικού σχεδιασμού (Πίνακας 1), προσπαθώντας να συνδυάσουν την SWOT ανάλυση με την μέθοδο αυτή, αποδίδοντας όμως στο νέο σχεδιαστικό μοντέλο, χαρακτηριστικά συνεχούς συμμετοχής όλων των φορέων στην διαδικασία σχεδιασμού. Η μέθοδος τους αυτή εφαρμόστηκε με επιτυχία στη Δυτική Νορβηγία σε περιοχές με μικρούς πληθυσμούς.

Πίνακας 1. Μέθοδος του συμμετοχικού "στρατηγικού και κινητού", συνολικού τοπικού σχεδιασμού

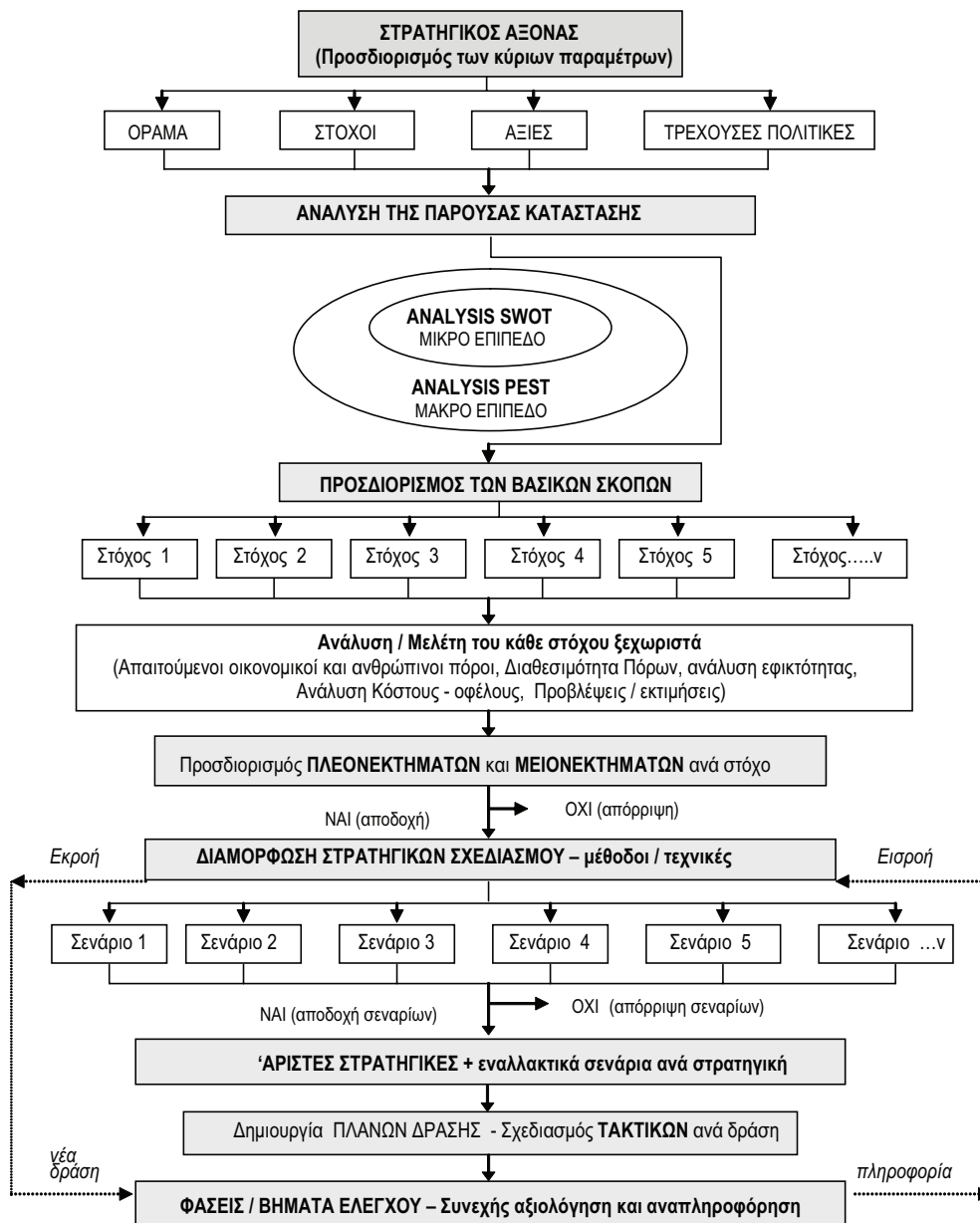
	ΣΗΜΕΡΑ	ΑΥΡΙΟ
ΘΕΤΙΚΟ (+)	2 ΕΡΕΙΣΜΑΤΑ	3 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ
ΑΡΝΗΤΙΚΟ (-)	1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι στις παραπάνω περιγραφές της διαδικασίας αναφέρονται τα διαδοχικά στάδια εργασιών και δράσεων αλλά δεν αναφέρονται οι συμμετέχοντες, οι αποφασίζοντες, ο χρόνος και ο τρόπος συμμετοχής και λοιπά στοιχεία ενδεικτικά για την πολιτική ταυτότητα του σχεδιασμού. Το γεγονός ότι η δομή των διαδικασιών που περιγράφονται αφήνει ελεύθερα ενδεχόμενα διαμόρφωσης των περισσότερων μορφών συμμετοχικών δράσεων και πολιτικού χαρακτήρα (από πλήρη απουσία συμμετοχής του κοινού (τεχνοκρατική μορφή), έως ευρείες και ποικίλες μορφές συμμετοχής τόσο σε προτάσεις όσο και σε αποφάσεις–μορφές συμμετοχικού σχεδιασμού) δείχνει την ευελιξία του συγκεκριμένου τύπου σχεδιασμού και την δυνατότητα προσαρμογής του σε περιβάλλοντα διαφορετικών πολιτικών και ιδεολογικών προσανατολισμών.

Σχήμα 1. Η δομή του σχεδιαστικού συστήματος κατά McLoughlin (Wong 1998)



Σχήμα 2. Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού



Πηγή: Metaxas (2002)

3.2. Όραμα και εφαρμογή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η υπέρβαση της αδυναμίας σύνδεσης οράματος και εφαρμογής του ορθολογικού σχεδιασμού, και της συνεπαγόμενης απόκλισης οράματος και αποτελεσμάτων, απετέλεσε μία από τις κύριες επιδιώξεις του στρατηγικού σχεδιασμού, και μάλιστα, καθόλου εύκολη. Σύμφωνα με τον Wannop κ.ά. (1986), το Βασιλικό Ινστιτούτο Πολεοδομικού Σχεδιασμού (Royal Town Planning Institute) διαπίστωσε σχετική αποτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού στην Μεγ. Βρετανία την δεκαετία του '80, και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι *"υπάρχει αδυναμία στην μετάφραση και μεταφορά του στρατηγικού σχεδιασμού σε δράση"* και πως επίσης *"πολλές φορές στρατηγικά σχέδια και περιφερειακοί σχεδιασμοί, καταφέρνουν να επιτύχουν λιγότερα από όσα είχαν προγραμματιστεί"*. Στη συνέχεια, με την βελτίωση της σύνδεσης οράματος και εφαρμογής στο στρατηγικό σχεδιασμό ασχολήθηκαν οι Roberts (1991), Mastop και Faludi (1997), Faludi και van der Valk (1994), Mastop (1987). Στο ερώτημα λοιπόν: **Πως μπορεί να συνδεθεί το όραμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού με την εφαρμογή των στρατηγικών δράσεων;** η συνισταμένη των προσεγγίσεων στην απάντηση, οδηγεί σε ένα νέο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Παράγοντες του Νέου Μοντέλου Στρατηγικού Σχεδιασμού

Κύριοι Παράγοντες

- Έμφαση στην αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των δράσεων
- Έμφαση σε μεσοπρόθεσμους στόχους και οφέλη
- Έμφαση στην σημαντικότητα της δημιουργίας κοινού αγαθού*
- Έμφαση στην εξέταση όλων των απαιτήσεων για όλες τις πτυχές της αναβάθμισης όλης της περιοχής εφαρμογής/ μελέτης
- Έμφαση και ενθάρρυνση των θετικών δράσεων μέσω κοινών συμμετοχών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών

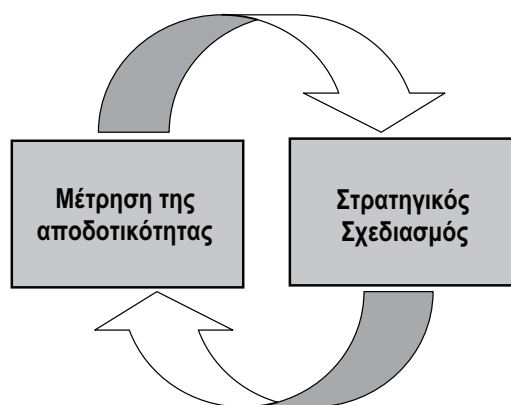
* Αυτό που αναφέρεται ως κοινό αγαθό είναι η ίδια η πόλη/περιοχή που πραγματοποιείται η διαδικασία του σχεδιασμού και προκύπτει μέσα από την εκπροσώπηση ενός κοινού οράματος των συμμετεχόντων στον σχεδιασμό ομάδων για την πόλη. Σύμφωνα με τους Sørensen (2002) και Haikio (2007), οι εμπλεκόμενες ομάδες στην τοπική ανάπτυξη μοιράζονται το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις αξίες ενός τόπου προκειμένου να ασκήσουν δημόσια πολιτική και να προωθήσουν το όραμα για την πόλη ως κοινό αγαθό.

Οι παράγοντες του μοντέλου αυτού προσδίδουν μεγαλύτερη εφαρμοσιμότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό, διασφαλίζοντας ρεαλιστικές συνθήκες για άμεση αρχή της εφαρμογής του και για σύνδεση και διαδοχή των εφαρμογών που ακολουθούν. Έτσι η υλοποίηση στόχων και τα προκύπτοντα οφέλη γίνονται εφικτά μεσοπρόθεσμα. Ο χρονικός αυτός ορίζοντας είναι πολύ σημαντικός, διότι αφενός μεν επιτρέπει την δημιουργία οράματος και την διαμόρφωση στόχων, ενώ αφετέρου δημιουργεί προσδοκίες υλοποιήσιμες μέσα σε πλαίσιο ήδη γνωστών ενδογενών και εξωγενών συνθηκών.

3.3. Διαχείριση και αποδοτικότητα των Στρατηγικών Σχεδίων

Η διαχείριση του στρατηγικού σχεδιασμού συνδέεται με την μέτρηση της αποδοτικότητάς του (performance measurement) (Dusenbury, 2000). Από την στιγμή που ο στρατηγικός σχεδιασμός στοχεύει στην ικανοποίηση των επιθυμητών στόχων ανάπτυξης και η διαδικασία της μέτρησης της αποτελεσματικότητάς του συνδέεται με το βαθμό της επίτευξης αυτών των στόχων, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μεταξύ τους σχέση είναι κυκλική και συνδυαστική (Σχήμα 3).

Σχήμα 3. Ο κύκλος του στρατηγικού σχεδιασμού και της μέτρησης της αποτελεσματικότητάς του⁴



Πηγή: Dusenbury (2000)

Για το θέμα της αποδοτικότητας ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η παλαιότερη άποψη του Mastop (1987), ο οποίος δίνει βάρος σε τρεις συνθήκες με βάση τις οποίες Στρατηγικά Σχέδια είναι αποδοτικά:

- I. Το Στρατηγικό Σχέδιο θα πρέπει να ορίζει συγκεκριμένα τις λειτουργικές αποφάσεις και θα πρέπει να παρέχει ένα σκελετό ανάπτυξης και εφαρμογής των δράσεων.
- II. Ο διαχειριστής του σχεδίου θα πρέπει να κρίνει αν το Στρατηγικό Σχέδιο σχετίζεται με την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.
- III. Το Στρατηγικό Σχέδιο θα πρέπει να ορίζει συγκεκριμένη μορφή υποστήριξης στον προσδιορισμό και καθορισμό των αποφάσεων για δράσεις και να προτείνει περαιτέρω μέτρα για την ανάπτυξη αυτών των δράσεων.

⁴ Η ανάπτυξη αυτής της κυκλικής σχέσης, στην ουσία είναι η σχέση ελέγχου και αναπληροφόρησης όπως την παρουσιάσαμε αναλυτικά στο Σχήμα 2.

Όσον αφορά στις αιτίες μειωμένης αποδοτικότητας –και άρα αποτυχίας– ενός Στρατηγικού Σχεδίου, σύμφωνα με τον Roberts (1995) αυτές είναι:

- Η μη αποσαφήνιση της έννοιας, του οράματος του Στρατηγικού σχεδιασμού και του σκοπού που καλείται να υλοποιήσει.
- Η μη κατανόηση του διαχωρισμού ανάμεσα στον "σχεδιασμό" του "Στρατηγικού Πλάνου" από την "ουσιαστική εφαρμογή του".
- Η μη ενασχόληση των τοπικών αρχών με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό.
- Η εμμονή στον παραδοσιακό τρόπο σχεδιασμού που είναι η παραγωγή του σχεδίου και όχι η ανάπτυξη δυναμικής διαδικασίας συνεχιζόμενου σχεδιασμού που μπορεί ανά πάσα στιγμή να συσχετίσει τους διαθέσιμους για την συγκεκριμένη περιοχή πόρους προς μια επιθυμητή πορεία ανάπτυξης.

3.4. Αξιολόγηση Στρατηγικών Σχεδίων και μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω (§ 2.3), ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ιστορικά αναπτύχθηκε σαν μοντέλο συστηματοποίησης με απώτερο σκοπό την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων/σεναρίων και τη διαμόρφωση αποφάσεων, αρχικά στο στρατιωτικό περιβάλλον και μετέπειτα στον κόσμο των επιχειρήσεων [Miller και H-Jensen, 1997· Bryson και Einsweiler, 1988· Hopkins και Hopkins, 1997· Andersen, 2000]. Η ιδιαίτερη σημασία της αξιολόγησης στρατηγικών και σχεδίων, της επιλογής άριστων στρατηγικών και της ανατροφοδότησης της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού παρέμεινε και εντάθηκε ακόμη περισσότερο σ' όλα τα μετέπειτα στάδια και τους τομείς εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού. Η ορθότητα της αξιολόγησης εναλλακτικών σεναρίων και της λήψης αποφάσεων (επιλογή βέλτιστου σεναρίου/στρατηγικής) εξασφαλίζουν κατά κύριο λόγο την αποδοτικότητα του σχεδιασμού και την εφικτότητα εφαρμογών του, διευκολύνοντας, έτσι, την άσκηση αποτελεσματικής Στρατηγικής Διαχείρισης (Strategic Management, Goldsmith, 1996). Η αποδοχή της σημαντικότητας των σταδίων αυτών οδήγησε και στην διαμόρφωση ποικίλων μεθοδολογιών και τεχνικών για την άσκησή τους, που αναφορά στις κυριότερες από αυτές ακολουθεί:

Στο στάδιο **πρόβλεψης και αξιολόγησης** χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως: Analysis of Interconnected Decision Areas (AIDA) (μαθηματικό μοντέλο προσδιορισμού των ρόλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων), Brainstorming sessions (τεχνική συμμετοχικής διαδικασίας για την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων), cost-benefit analysis (ανάλυση κόστους/οφέλους), cost-effectiveness analysis (ανάλυση κόστους και αποτελεσματικότητας), Assessing the Sustainability of Societal Initiatives and Proposed Agendas for Change (ASSIPAC) (μέθοδος πρόβλεψης των πιθανών συγκρούσεων του σχεδιασμού με οράματα και πολιτικές αειφορικής ανάπτυξης και των συνεπειών αυτών), economic forecasting analysis (οικονομική ανάλυση προβλέψεων), Community Impact Evaluation (CIE)

(Αξιολόγηση κόστους/οφέλους κοινωνικών παραγόντων σε περιβάλλον τοπικής κοινωνίας), input- output analysis (ανάλυση εισροών και εκροών), market analysis (ανάλυση αγοράς) κ.λπ.

Στο στάδιο **λήψης αποφάσεων** κατά την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αντίστοιχες μεθοδολογίες είναι:

- *Τα δέντρα λήψης αποφάσεων (decision trees)*: Χρησιμοποιούνται ως μια συστηματική διαδικασία προκειμένου να απλοποιηθούν πολλαπλές περιπτώσεις διαμόρφωσης σεναρίων και να οδηγήσουν σε εκείνη, η οποία θα μετατραπεί σε απόφαση (Goodwin και Wright, 1998· Wright και Goodwin, 1999· Coles και Rowley, 1995).
- *Η ανάλυση PERT (programme evaluation and review technique)*: Χρησιμοποιείται περισσότερο σε καταστάσεις διεύθυνσης τεχνικών έργων (project management), και το βασικό χαρακτηριστικό που έχει είναι ο χρονικός προγραμματισμός που θέτει στην υλοποίηση των φάσεων για κάθε έργο (Pollack, 2007· List, 2004· Rodriguez και Williams, 1998).
- *Τα διαγράμματα GANTT*: Είναι περισσότερο ελεύθερα από την ανάλυση PERT, και κυρίως εκφράζουν αισιόδοξα και απαισιόδοξα σενάρια (Lindgren και Packendorff, 2007· Maylor, 2001).
- *Η AHP (Analytic Hierarchy Process)*: Είναι τεχνική λήψης αποφάσεων για σύνθετα προβλήματα βασισμένη στην ιεράρχηση εναλλακτικών λύσεων με συντελεστές βαρύτητας (Liu κ.ά., 2007· Cheung κ.ά., 2001).

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει επίσης να τονιστεί η διαφοροποίηση της συσχέτισης/ανταπόκρισης των στόχων και προθέσεων, αφενός μεν με τα αποτελέσματα του σχεδιασμού (conformance), αφετέρου δε με την αποδοτικότητα του σχεδιασμού (performance). Κατά τον Faludi (2000), η πρώτη αποτελεί μέρος μόνο της δεύτερης, που θα μπορούσε να οριστεί επίσης σαν πορεία επιμόρφωσης των εμπλεκόμενων στον στρατηγικό σχεδιασμό. Έτσι, η αποδοτικότητα αξιολογείται σύμφωνα και με την επίδραση του σχεδιασμού στην επικοινωνία και αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων κοινωνικών παραγόντων.

4. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ

4.1 Χωρικός Σχεδιασμός: Έργα και Στρατηγικά Σχέδια

Σύμφωνα με θεωρητικούς του σχεδιασμού (Healy, 1997· Mastop και Faludi, 1997· Faludi, 2000), ο χωρικός σχεδιασμός αφορά στην ύπαρξη μιας ποικιλότητας κυβερνητικών δράσεων με στόχο την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών, σχεδίων,

πολιτικών και έργων σε συγκεκριμένο εκάστοτε χώρο, υπάγοντάς τον σε μια στρατηγικά σχεδιασμένη μορφή ανάπτυξης. Οι δράσεις αυτές διαμορφώνονται μέσα από τις δυναμικές της οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής, οι οποίες αυξάνουν τις απαιτήσεις για την ύπαρξη συγκεκριμένων ποιοτικών χαρακτηριστικών στους τόπους εφαρμογής τους.

Ο χωρικός σχεδιασμός παραδοσιακά γίνεται σε εθνικό, περιφερειακό ή αστικό επίπεδο. Το υπερεθνικό επίπεδο (ομάδων κρατών ή περιφερειών τους) προστέθηκε στα τρία κλασσικά επίπεδα εφαρμογής το τελευταίο μισό του 20^{ου} αιώνα και ενθαρρύνεται από την δημιουργία σχημάτων που ξεπερνούν τα όρια απλής συνεργασίας κρατών (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση) και από τις αυξανόμενες τάσεις παγκοσμιοποίησης. Ο "στρατηγικός" χαρακτήρας του χωρικού σχεδιασμού δεν είναι δεδομένος, καθώς, σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να έχει περισσότερο το χαρακτήρα "έργου". Οι περιπτώσεις αυτές συναντώνται συνήθως σε μικρότερες κλίμακες σχεδιασμού και σε "υλικής μορφής" αντικείμενα. Παρακάτω γίνεται λεπτομερέστερη ανάλυση του διαχωρισμού μεταξύ στρατηγικών σχεδίων και έργων, καθώς στην Ελληνική πραγματικότητα υφίσταται ακόμη σύγχυση στον διαχωρισμό των εννοιών αυτών.

Πίνακας 4. Έργα και Στρατηγικά Σχέδια (Mastop και Faludi, 1997)

	Έργα	Στρατηγικά Σχέδια
Αντικείμενο	Υλικής μορφής	Αποφάσεις
Αλληλεπίδραση	Έως την έγκριση υλοποίησής του	Συνεχής
Μέλλον	Κλειστό	Ανοικτό
Χρονική διάσταση	Περιορίζεται σε φάσεις εφαρμογής	Αποτελεί κεντρικό και μεταβαλλόμενο στοιχείο της διαδικασίας
Τύπος	Σχέδια, κείμενα	Πρακτικά της τελευταίας συνάντησης εταιρών
Επίδραση	Ορίζει – καθορίζει επακριβώς	Αποτελεί πλαίσιο διεργασιών

Σύμφωνα με τους Mastop και Faludi (1997) και Faludi (2000), ο σχεδιασμός έργου (project) αποτελεί τον αντίποδα του στρατηγικού σχεδιασμού στις τυπολογίες του χωρικού σχεδιασμού. Τα "έργα" (projects), αποτελούν λεπτομερή σχέδια, με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα προγραμματισμένο για την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος, Τα στρατηγικά σχέδια, αντίθετα, πραγματοποιούνται από ένα ευρύ αριθμό συμμετεχόντων οι οποίοι λαμβάνουν τις αποφάσεις, που με την σειρά τους διαμορφώνουν το αντικείμενο του σχεδιασμού. Ο συντονισμός των αποφάσεων αυτών αποτελεί μια συνεχή διαδικασία. Τα στρατη-

γικά σχέδια δεν αποτελούν τελικά προϊόντα και ο χρονικός τους ορίζοντας είναι ανοικτός. Τέλος λόγω του ανοικτού τους ορίζοντα, τα στρατηγικά πλάνα, διαμορφώνονται μέσα από συνεχείς διαπραγματεύσεις και υπάρχει ευελιξία στην αναμόρφωση τους. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις μεταξύ "Εργων" (Projects) και "Στρατηγικών Σχεδίων" (Strategic Plans).

4.5. Στρατηγικός Σχεδιασμός του Χώρου

Ο στρατηγικός χωρικός σχεδιασμός αφορά συνήθως αναπτυξιακά θέματα αυξημένης σπουδαιότητας. Η αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών γίνεται μέσα από μια πορεία αλληλεπίδρασης κοινωνικών ομάδων και παραγόντων και ενέχει τα στοιχεία της απόκτησης γνώσης και της ανάπτυξης της συλλογικότητας δράσης στο κοινωνικό επίπεδο.

Ο Faludi (2000), υποστηρίζει ότι ο χαρακτήρας των χωρικών σχεδίων γίνεται πολύπλοκος όταν στη διαμόρφωσή τους λαμβάνονται υπόψη πολλές ομάδες με διαφορετική εκπροσώπηση συμφερόντων (τοπικές αυτοδιοικήσεις, οργανισμοί δημοσίου και ιδιωτικού χαρακτήρα, επιχειρήσεις, ομάδες διαφόρων συμφερόντων κ.ά.). Η πολυπλοκότητα αυτή καθιστά αναγκαίο τον "στρατηγικό" χαρακτήρα του σχεδιασμού, οι συνιστώσες του οποίου περιγράφηκαν από τους Healy κ.ά. (1997: 16) στο Πλαίσιο Περιπτώσεων Μελέτης Χωρικού Σχεδιασμού (Case study framework of Spatial Planning) με αναφορά στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Αυτές είναι: οι **κινητήριες δυνάμεις** (*driving forces*), οι **θεσμικές δυναμικές** (*institutional dynamics*), οι **πολιτικές και οργανωτικές χωρικές απόψεις** (*policies and spatial organizing ideas*), οι **μέθοδοι** (*methods*) και οι **συνέπειες** (*consequences*).

Η συνηθέστερη μορφή στρατηγικού χωρικού σχεδιασμού είναι τα στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης και σχεδιασμού του χώρου. Τα δομικά χαρακτηριστικά των σχεδίων αυτών διαφέρουν κατά περίπτωση και κυρίως από χώρα σε χώρα αλλά σε γενική θεώρηση μπορεί να πει κανείς ότι:

- α. καλύπτουν μεγαλύτερο πεδίο θεμάτων από τις πιο παραδοσιακές μορφές χωρικού σχεδιασμού και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε οικονομικά ζητήματα, στην ανταγωνιστικότητα, στη διεθνή δικτύωση κ.λπ.,
- β. παρά το μεγαλύτερο πεδίο δεν επιδιώκουν πλήρη κάλυψη όλου του φάσματος των θεμάτων, αλλά εντοπίζουν ορισμένα θέματα-κλειδιά,
- γ. προτιμούν πιο ευέλικτες επιλογές, και
- δ. δίνουν καθοριστική σημασία στη διαδικασία εφαρμογής, ως συστατικό στοιχείο της οποίας θεωρούν τη συμμετοχή και τη συναίνεση των βασικών παραγόντων επίδρασης στην αστική ανάπτυξη (π.χ. Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Λάρισας, 2002).

Με βάση την εστίαση των στρατηγικών σχεδίων σε θέματα "κλειδιά" συγκεκριμένων παραγωγικών τους τομέων, καταγράφονται περιπτώσεις, οι οποίες πέτυχαν μέσα από τα

σχέδια αυτά την ανάπτυξη των τομέων αυτών. Στον Πίνακα 5 αναφέρονται ορισμένες τέτοιες περιπτώσεις.

Πίνακας 5. Εστίαση σε συγκεκριμένους άξονες ανάπτυξης μέσω του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Πόλεις/Περιοχές	Εστίαση	Πηγή
Nottingham (Lace Market)	Στην παραγωγή και κατανάλωση πολιτιστικών δραστηριοτήτων και στην σύνδεσή τους με την αναδημιουργία του αστικού ιστού.	Crewe και Beaverstock, 1998
Detroit	Στις δραστηριότητες ψυχαγωγίας και αθλητισμού, και στην σύνδεσή τους με την ανάπτυξη της πόλης. Επίσης, στον ρόλο των τοπικών αρχών στη διαδικασία εφαρμογής των δράσεων αυτών.	McCarthy, 2002
Glasgow και Bilbao	Στην αναβάθμιση της εικόνας των πόλεων, μέσα από τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων, στα πλαίσια αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους.	Gomez, 1998
York	Στην εξέταση της διαχείρισης της πόλης ως τουριστικού προορισμού και ταυτόχρονα ως προορισμού για την ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων και ως τόπου μόνιμης κατοικίας.	Meethan
Sheffield	Στην ανάπτυξη υποδομών και κυρίως των μεταφορών, και στην σύνδεσή τους με την αναβάθμιση της εικόνας της πόλης.	Dabinett κ.ά. 1999
Rio de Janeiro	Στην ανάπτυξη καινοτόμων αναπτυξιακών δραστηριοτήτων και στην σύνδεσή τους με την βελτίωση του επιπέδου άσκησης αστικής διαχείρισης (περίοδος 1992-97).	Acioly Jr., 2001
Coimbra και Aveiro	Στον σχεδιασμό των αγορών λιανικού εμπορίου και των εμπορικών κέντρων.	Balsas, 2000
Manchester και Glasgow	Στην ανάπτυξη της πόλης μέσω της προσέλκυσης νέων κατοίκων.	Seo, 2002

4.6. Τα Στρατηγικά Σχέδια στην Ελληνική πραγματικότητα

Η σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα παρουσιάζει ιδιομορφίες όσον αφορά στην διαμόρφωση σχεδίων που θεσμικά ορίζονται/θεωρούνται ότι έχουν στρατηγικό χαρακτήρα τουλάχιστον σε ορισμένες από τις διαστάσεις τους.

Κατ' αρχήν, τα σχέδια αυτά, ενώ στα νομοθετικά κείμενα όπου προβλέπονται και στις προδιαγραφές εκπόνησής τους τονίζουν ιδιαίτερα τον στρατηγικό τους χαρακτήρα, στην ουσία τους ωστόσο, δεν πληρούν πολλά από τα κριτήρια του Πίνακα 4 (Έργα και Στρατηγικά Σχέδια, Mastop και Faludi, 1997) και στην πραγματικότητα πρέπει να τοποθετούνται κάπου μεταξύ έργων και στρατηγικών σχεδίων. Η ερμηνεία του φαινομένου αυτού έγκειται εν πολλοίς στο ότι στην Ελληνική πραγματικότητα ιδιαίτερη σημασία έχει

η όσο το δυνατόν πιο άμεση υλοποίηση πολιτικών και σχεδίων (κυρίως με την μορφή έργων), σε αντίθεση με τις μεσο/μακρόχρονες στρατηγικές που τοποθετούνται χαμηλότερα στην κλίμακα των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων, διότι αφενός μεν υπάρχει ακόμη έλλειψη υποδομών υλικής μορφής και άμεσης προτεραιότητας (π.χ. ύδρευση, αποχέτευση, οδοποιία) και αφετέρου, η αμοιβαία και χρόνια δυσπιστία πολιτών - Κράτους καθιστά τις, χωρίς χρονικές δεσμεύσεις, στρατηγικές, αναξιόπιστες στους πολίτες και μη εμπορεύσιμες πολιτικά, για την πολιτική ηγεσία.

Επίσης, υπάρχει παραγωγή τους από διαφορετικές διοικητικές πηγές: το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων από τη μια, και το Υπουργείο Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης και ενίοτε τις Περιφέρειες από την άλλη. Τα σχέδια που έχουν σαν πηγή το Υπουργείο Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης και τις Περιφέρειες είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα και χωρίς προκαθορισμένες και αυστηρές προδιαγραφές. Για τα μεσαία και μεγάλα αστικά κέντρα εκπονούνται μετά από πολιτική πρωτοβουλία που εκδηλώνεται από ένα από τα επίπεδα αυτοδιοίκησης ή και της κεντρικής διοίκησης. Η εκπόνησή τους δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένη νομοθεσία και δεν είναι υποχρεωτική. Για τους μικρότερους οικισμούς, (για τους δήμους και τις κοινότητες πριν τις συνενώσεις τους που επέβαλε το σχέδιο "Ι. Καποδιστριας"), υπήρχε νομοθετική πρόβλεψη από τον ν.1461/84, όπου προέβλεπε την δημιουργία "αναπτυξιακών συνδέσμων" σε εθελούσια βάση από ομάδες δήμων και κοινοτήτων με ομοειδή αναπτυξιακά χαρακτηριστικά, και εκπόνηση Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΤΑΠ) για κάθε αναπτυξιακό σύνδεσμο. Τα ΤΑΠ διατηρούνται και μέχρι σήμερα σαν αναπτυξιακό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού με εφαρμογή στους Καποδιστριακούς δήμους.

Τα σχέδια στρατηγικού χαρακτήρα που παράγονται στα πλαίσια του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, αντίθετα από τα παραπάνω, έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα όσον αφορά την εφαρμογή τους, ακολουθούν προκαθορισμένες προδιαγραφές που καθορίζουν τόσο την διαδικασία εκπόνησης όσο και την τελική δομή τους και η εκπόνησή τους καθίσταται υποχρεωτική για τις διοικητικές ή χωρικές μονάδες στις οποίες αναφέρονται. Τα σχέδια αυτά σήμερα είναι οι Χωροταξικές Μελέτες διαφόρων τύπων, τα Ρυθμιστικά Σχέδια, τα Γενικά Πολεοδομικά Σχέδια και τα ΣΧΟΟΑΠ. Ο στρατηγικός τους χαρακτήρας τονίζεται ιδιαίτερα, τόσο στα νομοθετήματα που τα προβλέπουν, όσο και στις προδιαγραφές που τα περιγράφουν. Ο τονισμός αυτός γίνεται μάλιστα εντονότερος στην αντιπαραβολή τους με τα "χαμηλότερα" επίπεδα χωρικού σχεδιασμού (Πολεοδομικές Μελέτες/Ρυθμιστικά Σχέδια, Πράξεις Εφαρμογής) που δεν έχουν στρατηγικό χαρακτήρα, είναι κυρίως σχεδιαστικά, και προϋπήρχαν των στρατηγικών σχεδίων σαν νομοθετική ρύθμιση (από Π.Δ. 1923).

Οι επικαλύψεις στον χαρακτήρα και το περιεχόμενο των δύο παραπάνω κατηγοριών σχεδίων με στρατηγικό χαρακτήρα (όπως π.χ. ενός ΣΧΟΟΑΠ και ενός ΤΑΠ) κάνει την ταυτόχρονη ύπαρξή τους υπερβολική, αν αναλογιστεί κανείς το ότι το καθένα από αυτά αμείβεται ξεχωριστά και ότι οι οικονομικές δυνατότητες των μικρότερων ΟΤΑ είναι περιορισμένες. Η μοναδική αιτιολόγηση συνύπαρξής τους θα μπορούσε να είναι ότι η ελαστικότητα των διαδικασιών των Στρατηγικών Σχεδίων Ανάπτυξης και των ΤΑΠ ενθαρρύνει την εκπόνησή τους πριν από τα αντίστοιχα χωροταξικά και πολεοδομικά σχέδια στρατηγικού επιπέδου, ώστε να αποτελέσουν πρόκριμα και έναυσμα διαδικασιών συμμετοχής και διαβούλευσης για τα δεύτερα, που νομοθετούνται και ενέχουν υποχρέωση εφαρμογής. Και πάλι όμως, την δυνατότητα εκπόνησης και των δύο κατηγοριών σχεδίων έχουν κατά τεκμήριο μόνο οι δήμοι που λόγω μεγέθους ή χαρακτηριστικών (τουριστικοί, γρήγορα αναπτυσσόμενοι κλπ.) έχουν αυξημένες συγκριτικά οικονομικές δυνατότητες.

5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

5.1. Εννοιολογική προσέγγιση στην Αστική Διαχείριση

Σύμφωνα με τον McGill (1998), η Αστική Διαχείριση επικεντρώνεται στην λήψη αποφάσεων για τον καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων μεταξύ των κοινωνικών ομάδων στο αστικό περιβάλλον, μέσω των διοικητικών μηχανισμών της εκάστοτε εξουσίας. Συνεπώς, η Αστική Διαχείριση αφορά στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή πολιτικών και προγραμμάτων που στοχεύουν στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας ζωής, στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους κατοίκους καθώς και στην αντιμετώπιση κοινωνικών ζητημάτων όπως η ελάρκεια στην κατοικία και στην εργασία (Davey, 1993: 4). Παρόμοια είναι και η τοποθέτηση του Sharma (1989), που προσδιορίζει την Αστική Διαχείριση σαν ένα σύνολο από δραστηριότητες οι οποίες διαμορφώνουν και καθορίζουν την κοινωνική, φυσική και οικονομική ανάπτυξη σε αστικές περιοχές, ενώ ο Racodi (1991, 2001) υποστηρίζει, ότι ο στόχος της Αστικής Διαχείρισης είναι η διασφάλιση των στοιχείων που εξασφαλίζουν την καθημερινή λειτουργία της πόλης, παρέχουν στους κατοίκους την δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις υποδομές της, διευκολύνουν την *εύκολη πρόσβαση* σε άλλες υπηρεσίες, και δίνουν κίνητρα για *οικονομική ανάπτυξη*. Στα πλαίσια της Αστικής Διαχείρισης, οι υπεύθυνοι διαχειριστές των πόλεων έχουν ως στόχο την μετατροπή των εισροών από το εξωτερικό περιβάλλον (ανθρώπινο δυναμικό, δεξιότητες κ.ά.), σε εκροές/αποτελέσματα (αστικές υπηρεσίες, κέρδη, ικανοποίηση, ολοκλήρωση των στόχων κ.ά.) με όσο το δυνατόν περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. (Chakrabarty, 2001).

Το ζήτημα της ικανότητας οργάνωσης στον σχεδιασμό και στην άσκηση πολιτικών (*organizing capacity*) αποτέλεσε αντικείμενο διερεύνησης από τα μέσα της δεκαετίας

του "80 έως σήμερα (Werna, 1995). Για τους ασχολούμενους με την αστική διαχείριση, η ερώτηση "κλειδί", είναι: **"σε ποιες βάσεις και με ποιους τρόπους πρέπει να δομηθεί η ικανότητα που απαιτείται για την άσκηση της καλύτερης αστικής διαχείρισης"** (Peltenburg κ.ά., 2000). Ως αντιπροσωπευτικές προσεγγίσεις της ανάλυσης του θέματος αναφέρονται αυτές των van den Berg κ.ά. (1997, 1999, 2003). Οι προσεγγίσεις βασίζουν την ανάλυσή τους στη διεξαγωγή μιας διεθνούς συγκριτικής διερεύνησης του ζητήματος της "ικανότητας οργάνωσης πολιτικών", αξιολογώντας δεκαπέντε μεγάλα έργα σε οκτώ μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις.

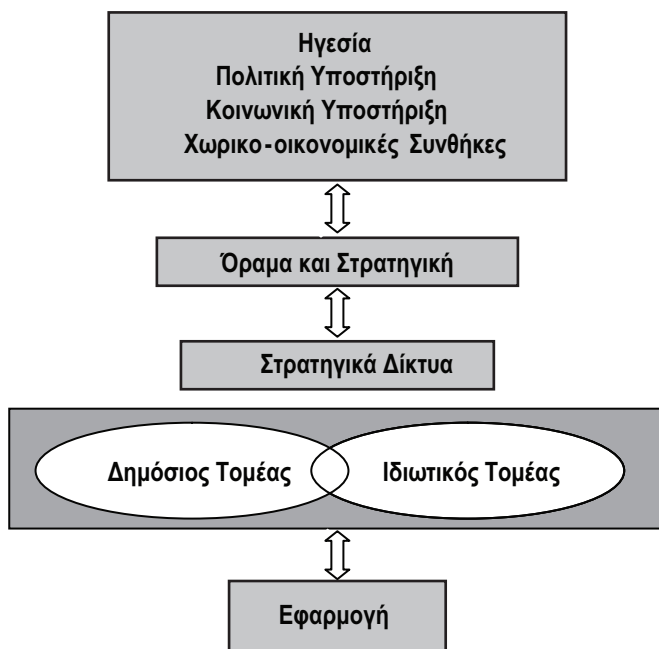
Σύμφωνα με τους παραπάνω, σαν "ικανότητα οργάνωσης" αναφέρεται η *"δυνατότητα εξασφάλισης της ενεργού συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων φορέων αστικής ανάπτυξης στην παραγωγή νέων ιδεών, στον σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων πολιτικών και την παράλληλη δημιουργία συνθηκών αειφορίας"*. Στο ίδιο πλαίσιο βρίσκεται και η τοποθέτηση των Peltenburg κ.α (2000), όπου δίνεται έμφαση στην ικανότητα επίτευξης συγκεκριμένων στόχων ανάπτυξης, όπως η βιώσιμη αστική ανάπτυξη και η παροχή υπηρεσιών κατά ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Οι βασικοί παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματική διαμόρφωση της ικανότητας οργάνωσης από την πλευρά των δημόσιων φορέων είναι οι εξής (van den Berg κ.ά, 1999) (Σχήμα 4):

- α. *Η δομή της διοικητικής/διαχειριστικής αρχής* (οργανισμού), με σαφή αναγνώριση του ρόλου όλων των συμμετεχόντων στη δομή αυτή.
- β. *Τα στρατηγικά δίκτυα* (strategic networks), ανάμεσα σε όλους όσους συμμετέχουν στη διαδικασία οργάνωσης. Τέτοια δίκτυα περιλαμβάνουν οργανισμούς και φορείς δημοσίου, τοπικές αρχές και επιχειρήσεις, φορείς του ιδιωτικού τομέα.
- γ. *Η ηγεσία και το επιχειρηματικό πνεύμα*, με αναφορά σε αυτούς που ηγούνται της οργανωτικής διαδικασίας και στην ύπαρξη και λειτουργία φορέων με "επιχειρηματικό προσανατολισμό", γεγονός στο οποίο –όπως είδαμε– κάνουν αναφορά και οι Hall και Hubbard (1998).
- δ. *Το όραμα και η στρατηγική*, όπου η εφαρμογή στρατηγικών στο αστικό περιβάλλον προϋποθέτει την αποσαφήνιση και τον προσδιορισμό ενός οράματος για την πόλη.
- ε. *Οι χωρικο-οικονομικές συνθήκες*, οι οποίες αναφέρονται στις ευκαιρίες αλλά και στις απειλές που διαμορφώνονται στα πλαίσια του νέου, παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος, και κάτω από τις οποίες οι πόλεις καλούνται να οργανώσουν στρατηγικά πλάνα δράσης και ανταγωνιστικές πολιτικές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν ή να εκμεταλλευτούν τις νέες προκλήσεις.

στ. *Η πολιτική και κοινωνική υποστήριξη*, τόσο από διάφορους πολιτικούς κύκλους και φορείς πέραν του τοπικού επιπέδου (εθνικό ή υπερεθνικό επίπεδο), όσο και από δυνάμεις στο εσωτερικό των πόλεων (κατοίκων, τοπικών φορέων, ομάδων συγκεκριμένων συμφερόντων). Η υποστήριξη και των δυο πλευρών κρίνεται αναγκαία για την αποτελεσματικότητα των πολιτικών ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας των πόλεων, εφόσον οι πολιτικές αυτές έχουν τοπικές και υπερτοπικές διαστάσεις και πεδία εφαρμογής.

Σχήμα 4. Ικανότητα οργάνωσης στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτικών (στάδια)



Πηγή: van den Berg κ.ά., 1997

5.2. Βασικές παράμετροι στην αποδοτική Αστική Διαχείριση

Όπως και στον Στρατηγικό Σχεδιασμό, σημαντικό στοιχείο για την Αστική Διαχείριση αποτελεί ο βαθμός αποδοτικότητάς της. Σε σχέση με αυτή, ο Richardson (1992), θέτει ορισμένες προϋποθέσεις:

- Την ικανότητα αυτών που ασκούν την αστική διαχείριση να εφαρμόσουν μια χωρική στρατηγική.

- Την ικανότητα να εξασφαλίσουν βασικές υπηρεσίες και ικανοποιητικές υποδομές στην πόλη, ώστε να δημιουργήσουν συνθήκες για προσέλκυση αστικού πληθυσμού (ελκυστική και ανταγωνιστική πόλη).
- Την δυνατότητα να βελτιστοποιήσουν την λειτουργικότητα της πόλης σε όλα τα επίπεδα.

Τα παραπάνω προφανώς επηρεάζονται και από άλλους, εξωγενείς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι δυνατόν να σχετίζονται με τις υπάρχουσες εθνικές/κυβερνητικές πολιτικές (πολιτικοί παράγοντες), με τις κοινωνικές αξίες, την εθνική οικονομική πολιτική (οικονομικοί παράγοντες), αλλά και με τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτά αποτελούν στοιχεία της ανάλυσης P.E.S.T. που όπως έχει αναφερθεί, αποτελεί τεχνικό χαρακτηριστικό του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Η αποδοτική Αστική Διαχείριση δεν αφορά μόνο την ικανότητα ανάπτυξης και ελέγχου μεμονωμένων δράσεων στο περιβάλλον των πόλεων, αλλά και την ανάληψη ηγετικού ρόλου στον σχεδιασμό της συνολικής αστικής ανάπτυξης. Γι' αυτό, απαραίτητα στοιχεία είναι ο σαφής προσανατολισμός των συνεργασιών αλλά και των ορίων ευθύνης μεταξύ των φορέων τοπικής εξουσίας, η αποτελεσματική πηγή (βάση) εσόδων (οικονομικών εισροών) αλλά και η ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα σχεδιάζει και θα εφαρμόζει τις πολιτικές αστικής ανάπτυξης (Davey, 1993: xii). Επιπλέον η επιτυχής ανάπτυξη των πολιτικών εξαρτάται από το βαθμό ευελιξίας και ελευθερίας αλληλεπίδρασης των δυνάμεων (ομάδων) που συμμετέχουν στις διαδικασίες διαχείρισης. Περισσότερη ελευθερία και ευελιξία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη επιτυχία της ίδιας διαδικασίας (Andersen και van Kempren, 2003).

Από τα παραπάνω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η **Αστική Διαχείριση, λόγω χαρακτηριστικών, πεδίου εφαρμογής και συνθηκών αποδοτικότητας, είναι πρωτίστως ευθύνη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης**. Η αποδοτική Αστική Διαχείριση, εξαρτάται από την εξουσία/ δύναμη/ ικανότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να συντονίζει όλες τις ποικίλες δραστηριότητες σε εθνικά ή τοπικά επίπεδα (Amos, 1989).

6. Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα *"Μπορεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να αποτελέσει εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης;"* και αν ναι, κάτω από ποιες προϋποθέσεις; Στην παράγραφο 2.3 αυτού του άρθρου, σαν βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού (Kaufman και Jacobs, 1987) είχαν αναφερθεί ότι:

- Προσανατολίζεται περισσότερο στην ανάληψη δράσης, στην εφαρμογή και στα αποτελέσματα.
- Προάγει ευρύτερη και με μεγαλύτερη ποικιλία, συμμετοχή κατά την διαδικασία σχεδιασμού.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν μια τοπική κοινωνία στο ευρύτερο περιβάλλον της, ορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από αυτό.
- Ενθαρρύνει την ανταγωνιστικότητα εκ μέρους των τοπικών κοινωνιών.
- Δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών μιας τοπικής κοινωνίας σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το ευρύτερο περιβάλλον της.

Από την άλλη πλευρά, το σύστημα διαχείρισης στο περιβάλλον των πόλεων, αφορά στη διαχείριση όλων των φάσεων αστικής ανάπτυξης, από τον προσδιορισμό του οράματος και των στόχων, έως τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πλάνων ανάπτυξης (οικονομική ανάπτυξη, διαχείριση γης, υποδομές και δίκτυα, υγεία, στέγαση, ανεργία και απασχόληση κ.ά.) (Steinberg, 1996), αλλά και των επιδράσεων τους στο αστικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, οι πρακτικές σχεδιασμού, οι διαδικασίες λήψης απόφασης, οι μέθοδοι εφαρμογής και τα μέσα ελέγχου των πολιτικών ανάπτυξης, αποτελούν εργαλεία ενός αποτελεσματικού συστήματος αστικής διαχείρισης (EU-Working Group on Sustainable Urban Management, 2004). Τέλος, έργο της Αστικής Διαχείρισης, όπως έδειξαν και οι εργασίες των van der Berg και van Winden (2002: 52-128) σε ευρωπαϊκές πόλεις, είναι να αναδείξει τις δυνατότητες και ευκαιρίες που ανιχνεύει ο στρατηγικός σχεδιασμός, και να τις αποδώσει κατά τρόπο αποτελεσματικό στον τοπικό πληθυσμό (επιχειρήσεις, κάτοικοι).

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη τις αναλύσεις που έχουν προηγηθεί, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης; Θα υποστηρίξουμε ναι, με δύο όμως προϋποθέσεις:

- 1^{ον}: την διαφοροποίηση της έννοιας και της πρακτικής της "διοίκησης/ διαχείρισης" στο περιβάλλον των πόλεων από τις αντίστοιχες στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, και
- 2^{ον}: την ικανότητα των όσων ασκούν αστική διαχείριση, να χρησιμοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό κατά τρόπο τέτοιο, ώστε η διαχείριση που ασκούν να είναι και η πλέον αποδοτική τόσο για την ανάπτυξη της πόλης, όσο και των ομάδων που δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό της.

Αναφορικά με την 1^η προϋπόθεση θα υποστηρίξουμε τα εξής:

Η έννοια της "διοίκησης/διαχείρισης" (management) στις επιχειρήσεις, αφορά σε μια διαδικασία δημιουργίας ενός περιβάλλοντος, όπου τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους σε ομάδες, με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, κατά αποτελεσματικό τρόπο (Koontz και Weihrich, 1990· Chakrabarty, 2001). Αν και οι βασικές αρχές που διέπουν την έννοια και την πρακτική της "διοίκησης" μιας επιχείρησης –*σχεδιασμός, οργάνωση, δυναμικό, καθοδήγηση, έλεγχος*– είναι δυνατόν να υπάρξουν και στο περιβάλλον των πόλεων, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διοίκηση μιας πόλης είναι ίδια με αυτή μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις έχουν μια σαφή δομή εξουσίας και ιεραρχίας με σαφείς στόχους ανάπτυξης και κέρδους. Στην περίπτωση των πόλεων έχουμε αντικρουόμενες ομάδες με διαφορετική εκπροσώπηση συμφερόντων και διαφορετικούς στόχους (Chakrabarty, 2001· Kotler κ.ά 1999: 106), και την ισχυρή επίδραση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων από στοιχεία με έντονο πολιτικό και κοινωνικό χαρακτήρα.

Αναφορικά με την 2^η προϋπόθεση, θα πρέπει να αναφερθούν τα παρακάτω:

Το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) της κάθε πόλης χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ιδιαιτερότητα, που πρέπει να ληφθούν ιδιαίτερα υπόψη στη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού για την αστική διαχείριση. Κατάλληλη μεθοδολογία γι' αυτό φαίνεται ότι είναι αυτή που αναπτύχθηκε την τελευταία δεκαετία γύρω από την έννοια του *benchmarking* και της εφαρμογής του στο περιβάλλον των πόλεων (Boxwell, 1995· Luque και Munoz, 2003, 2005). Χαρακτηριστικά οι Luque και Munoz (2003). Οι προσεγγίσεις αυτές ορίζουν το benchmarking ως "*ένα σύστημα κοινωνικο-οικονομικών δεικτών, το οποίο αποτελεί το πάνελ ελέγχου, της διαγνωστικής φάσης, της συνολικής διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και το οποίο συμβάλει στην επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας των υπηρεσιών και της αστικής διαχείρισης των πόλεων*"⁵. Κύριος στόχος αποτελεί η συνεχής βελτίωση του περιβάλλοντος των πόλεων, μέσα από μια συνεχή διαδικασία προσδιορισμού, μάθησης και εφαρμογής των περισσότερο αποτελεσματικών πρακτικών και πολιτικών σε σχέση με άλλες πόλεις (Σχήμα 5).

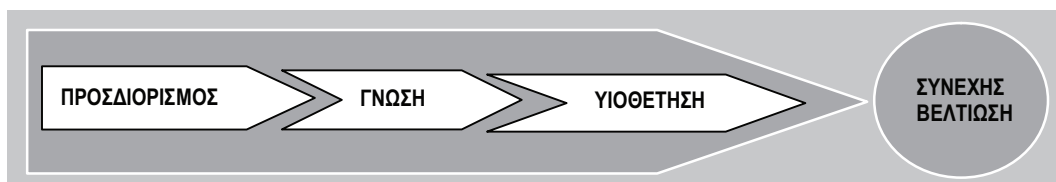
Σύμφωνα με τον Boxwell (1995: 2), το benchmarking, αποτελεί την σύνδεση ανάμεσα στον σχεδιασμό και την εφαρμογή-εκτέλεση. Έτσι στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού στο αστικό περιβάλλον, οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις θα έχουν τη δυνατότητα ελέγχου της αποδοτικότητας εφαρμογής των πολιτικών για την αστική ανάπτυξη, βελτιώνοντας τις μεταξύ τους συνεργασίες και να προωθώντας καλύτερες αποφάσεις σε θέματα όπως οι χρήσεις γης και πόρων (Snyder, 2001). Στην ουσία, μπορούμε να υποστηρίξουμε,

⁵ Η αναφορά τους γίνεται με παράδειγμα της πόλη της Γρανάδα, στην Ισπανία, στα πλαίσια του έργου GRANA-DA METROPOLI 21.

ότι το benchmarking, αποτελεί μια νέα διαδικασία στο σύνολο του στρατηγικού σχεδιασμού, που παρέχει όμως τη δυνατότητα, η σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με την αστική διαχείριση να είναι περισσότερο ισχυρή και η συνεισφορά του στρατηγικού σχεδιασμού στην αστική διαχείριση περισσότερο αποτελεσματική.

Για την ίδια προϋπόθεση, ένα δεύτερο πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η δομή/ σύνθεση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ομάδων που ασκούν διαχείριση στο αστικό περιβάλλον (π.χ. ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών των τοπικών αυτοδιοικήσεων, ή η εμπειρία τους σε ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού (Aucoin και Bakvis, 2003· Cheshire και Magrini, 1999).

Σχήμα 5. Τα βασικά στάδια ανάπτυξης του benchmarking στο περιβάλλον των πόλεων



Πηγή: Luque και Munoz, 2005

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε, ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι δυνατόν να συμβάλει στην άσκηση μιας αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι τόσο το περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε πόλης, όσο και αντιστοιχες ιδιαιτερότητες των ομάδων που διαχειρίζονται πολιτικές ανάπτυξης και αποφάσεις στο περιβάλλον των πόλεων, μπορούν να ενισχύσουν ή να αλλοιώσουν την σύνδεση του Στρατηγικού Σχεδιασμού με την Αστική Διαχείριση.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος του άρθρου είναι να δοθεί μια απάντηση στο ερώτημα αν και κατά πόσο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. Για το σκοπό αυτό επιχειρείται καταρχήν ο προσδιορισμός της θέσης που κατέχει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο σύνολο των σύγχρονων σχολών/τύπων σχεδιασμού του χώρου, όπως έχουν διαχρονικά καταγραφεί και εφαρμοστεί κατά τον 20ο αιώνα. Η κύρια σύγκριση –και ο προσδιορισμός των ειδοποιών διαφορών– γίνεται σε σχέση με τον ορθολογικό σχεδιασμό και τον σχεδιασμό προσεγγιστικών μικροβελτιώσεων, δύο δηλαδή τύπους σχεδιασμού που θεωρούνται σύγχρονοι και έχουν βρει ποικίλες εφαρμογές. Τα χαρακτηριστικά που θεωρείται ότι διαφοροποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό από τα άλλα είδη σχεδιασμού –και κυρίως τα δύο που προαναφέρθηκαν– είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός προσανα-

τολιζεται περισσότερο στην εφαρμογή, προάγει την συμμετοχή διαφόρων εταιρών κατά την διαδικασία σχεδιασμού, δίνει έμφαση στην κατανόηση των παραγόντων (θετικών και αρνητικών) που επηρεάζουν μια τοπική κοινωνία στο ευρύτερο περιβάλλον της, ενθαρρύνει την ανταγωνιστικότητα εκ μέρους των τοπικών κοινωνιών, και τονίζει επίσης την αξιολόγηση των ενδογενών χαρακτηριστικών (δυνατοτήτων και αδυναμιών) μιας τοπικής κοινωνίας. Στην συνέχεια, επιχειρείται να προσδιοριστεί με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και σαφήνεια ο στρατηγικός σχεδιασμός σε όλες τις πτυχές του. Αναλύονται έτσι η προέλευση και δομή του Στρατηγικού Σχεδιασμού, προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ οράματος –εφαρμογής και διαχείρισης– αποδοτικότητας των Στρατηγικών Σχεδίων και γίνεται αναφορά στην αξιολόγηση των Στρατηγικών Σχεδίων και στις μεθοδολογίες λήψης αποφάσεων. Οι αναφορές στις εφαρμογές του στρατηγικού σχεδιασμού στο χώρο που ακολουθούν, τοποθετούν την προηγηθείσα ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού σε χωρικό πλαίσιο, και ιδιαίτερα στο αστικό περιβάλλον, όπου κυρίως σημειώνονται οι δραστηριότητες για την αστική ανάπτυξη.

Αντίστοιχη εννοιολογική προσέγγιση γίνεται και για την Αστική Διαχείριση, στην θεωρία και στην πρακτική της, προκειμένου να οριστεί η σχέση Στρατηγικού Σχεδιασμού–Αστικής Διαχείρισης–Αστικής Ανάπτυξης. Η σχέση αυτή επιχειρείται να εκφραστεί σαν σχέση αλληλεπίδρασης συνιστωσών μιας δυναμικής πορείας που μπορεί να αναλυθεί σε φάσεις και στάδια υλοποίησης, αλλά και προσδιορισμού των κατά χρονική περίοδο προσδοκώμενων αποτελεσμάτων για την πόλη.

Το άρθρο υποστηρίζει ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος της Αστικής Διαχείρισης, εφόσον όμως ληφθούν υπόψη κάποιες προϋποθέσεις: α) η αναγνώριση της διαφοροποίησης και της ιδιαιτερότητας του περιβάλλοντος των πόλεων σε σχέση με το αντίστοιχο περιβάλλον των επιχειρήσεων και β) η ικανότητα των όσων ασκούν αστική διαχείριση να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως εργαλείο της αποτελεσματικότητας της αστικής διαχείρισης.

Θεωρούμε τις δυο παραπάνω προϋποθέσεις πολύ σημαντικές καθώς η πλειονότητα των επιστημονικών προσεγγίσεων των τελευταίων χρόνων εστιάζουν στα δομικά στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού από την μια πλευρά (όραμα, στόχοι, ανάλυση περιβάλλοντος), ενώ ταυτόχρονα εμβαθύνουν στη δομή και την ποιότητα των ομάδων που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον των πόλεων και ασκούν αστική διαχείριση. Ειδικότερα το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των ομάδων αυτών με πυρήνα την μεταξύ τους σύνδεση και επικοινωνία.

Οι έως τώρα προσεγγίσεις δεν πραγματοποιούν μια απ' ευθείας σύνδεση του Στρατηγικού Σχεδιασμού με την Αστική Διαχείριση και κατά συνέπεια αφήνουν ανοικτό το ερώτημα που αρχικά έχουμε θέσει. Πρόσφατες όμως εργασίες, αναδεικνύουν την σημα-

ντικότητα του benchmarking, ως μια διαδικασία η οποία φαίνεται ότι μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος της σύνδεσης του Στρατηγικού Σχεδιασμού με την Αστική Διαχείριση. Ειδικότερα μέσω της εφαρμογής του benchmarking, επιδιώκεται η βελτίωση των πρακτικών, των μέσων και των μεθόδων για την άσκηση μιας αποτελεσματικής αστικής διαχείρισης, ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύεται η συνεισφορά του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Στην ουσία ο χαρακτήρας και η λειτουργία του benchmarking συνδέει την αναγκαιότητα της ύπαρξης των στρατηγικών δικτύων και το επιχειρηματικό πνεύμα, στα οποία αναφέρονται οι εργασίες των van den Berg κ.ά., με το διαχωρισμό αλλά και την συμπληρωματικότητα μεταξύ της "σχεδιαστικής αρχής" και της "εκτελεστικής αρχής" που προσδιορίζει ο Polidano (1999).

Εν κατακλείδι το άρθρο υποστηρίζει ότι η σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με την αστική διαχείριση είναι πολύ σημαντική, καθώς εστιάζει στην ικανότητα των κοινωνικών εταίρων στο αστικό περιβάλλον να χρησιμοποιούν στρατηγικά εργαλεία με στόχο την επίτευξη της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης μέσω της άσκησης μιας αποτελεσματικής αστικής διαχείρισης.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αραβαντινός Α. (1997/2007) *Πολεοδομικός Σχεδιασμός για την βιώσιμη ανάπτυξη του Αστικού χώρου*, Αθήνα: Συμμετρία.
- Βασενχόβεν Λ. (2002) "Η δημοκρατικότητα του σχεδιασμού του χώρου και η αμφισβήτηση του ορθολογικού 'μοντέλου'", *Αιχώρος*, 1(1): 30-50.
- Λουκίσσας Φ. (2000) *Θεωρίες και Πρακτικές Προγραμματισμού*, πανεπιστημιακές παραδόσεις, ΤΜΧΠΠΑ, Βόλος: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.
- Μαρμαράς Ε. (2002) *Σχεδιασμός και Οικιστικός Χώρος*, Ελληνικά Γράμματα
- Σκάγιαννης Π. (2001) "Σημειώσεις για το Σχεδιασμό", στο Μπεριάτος Η. και Σκάγιαννης Π., *Χωροταξία: Θεωρίες, Τεχνικές, Πολιτική*, τεύχος σημειώσεων για το μεταπτυχιακό μάθημα "Χωροταξία: Θεωρίες, Τεχνικές, Πολιτική" του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του ΤΜΧΠΠΑ, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Χριστοφιλόπουλος Δ. (1990) *Αστικός και Χωροταξικός Σχεδιασμός -Προγραμματισμός: τεχνική διαδικασία ή κοινωνική επιστήμη;*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Ξενόγλωσση

- Amdam J. και Amdam R. (1990) *Strategic and mobilizing planning: municipal planning according to the "dugnads" method*, Oslo: Det Norske Samlaget.
- Amos F. J. C. (1989) "Strengthening municipal government", *Cities*, August: 202-208.

- Andersen J. T. (2000) "Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance", *Long Range Planning*, 33: 184-200.
- Andersen T.H και van Kempen D. (2003) "New trends in urban policies in Europe: evidence from Netherlands and Denmark" *Cities*, 20(2): 77-86.
- Aucoin P. και Bakvis H. (2003) "Public Service Reform and Policy Capacity: Recruiting and Retaining the Best and the Brightest?", *Workshop on "Challenges to State Policy Capacity: Global trends and comparative perspectives"* City University of Hong Kong, April 5-6.
- Balsas Lopes J. C. (2000) "City center revitalization in Portugal: Lessons from two medium size cities", *Cities*, 17: 19-31.
- Bennett R. and Krebs G. (1991) *"Local Development Public – Private Partnerships Initiation in Britain and Germany"*, London, N.Y: Belhaven Press.
- Boxwell R.J. (1995) *"Benchmarking para Competir con Ventaja"* McGraw-Hill, Interamericana de Espana, S.A Madrid, στο Luque-Martinez T. και Munoz-Leiva F. (2005) "City benchmarking: a methodological proposal referring specifically to Granada", *Cities*, 22 (6): 411-423.
- Boyne G. A. (1996) "Competition and Local Government: Apublic Choice Perspective", *Urban Studies*, 33(4-5): 703-721.
- Bryson και Einsweiler (1988) *"Strategic Planning"*, Chicago: APA.
- Chadwick G. (1971) *"A Systems View of Planning; Towards a Theory of the Urban and regional planning Process"* Oxford: Pergamon Press.
- Chakrabarty B. K. (2001) "Urban Management: Concepts, Principles, Techniques and Education", *Cities*, 18 (5): 331-345.
- Cheshire P.C και Gordon R.I (1998) "Territorial Competition: some lessons for policy", *The Annals of Regional Science*, 32: 321-346.
- Cheshire P.C και Magrini S. (1999) "Evidence on the impact of territorially competitive policy and the role of transactions costs in conditioning collective (in) action", *Research Papers in Environmental and Spatial Analysis*, 57, Dept. of Geography and Environment, London School of Economics.
- Cheung S-O., Lam T-I., Leung M-Y. και Wan Y-W (2001) "An analytical hierarchy process based procurement selection method". *Construction Management and Economics*, 19(4): 427-437.
- Cox D.B. (2007) "Elements of strategic planning: Methods, metrics and concepts for building dynamic Strategic Planning Processes", American Institute of Architects, 2007.
- Cullingworth J. B. (1982), *"Town and Country Planning in Britain"*, London: Allen and Unwin.

- Dusenbury P. (2000) "Strategic Planning and Performance Measurement", *4th Report of Governing for Results and Accountability Project*, The Urban Institute, August 2000.
- Fainstein S. (2000) "New Directions in Planning Theory", *Urban Affairs Review*, 35(4): 451-478.
- Fainstein S. και Fainstein N. (1996/2003), "City Planning and Political Values: An Updated View", στο Campbell S. and Fainstein S. (επ.), *Readings in Planning Theory*, Oxford: Blackwell Publishers, σσ. 265-287.
- Faludi A. (1973), *"A Reader in Planning Theory"*, Oxford: Pergamon Press.
- Faludi A. και Valk A. J. van der (1994) *Rule and Order: Ducth Planning Doctrine in the 20th century*, Dordrecht: Kluwer.
- Fincher C. (1982) "What is Strategic Planning?" *Research in Higher Education*, 16(4): 373-376
- Friedmann J. (1987), *"Planning in the Public Domain"*, Princeton Univ. Press.
- Geddes P. (1915), *"Cities in Evolution"*, Edinburgh, revised edition edited by Jacqueline Tyrwhitt, London 1949.
- Goldsmith A.A. (1996) "Strategic thinking in international development: Using management tools to see the big picture", *World Development*, 24 (9): 1431-1439.
- Gomez M.V. (1998) "Reflective images: The case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao" *International Journal of Urban and Regional Research*, σσ. 106-121.
- Goodwin P. και Wright G. (1998) "Decision Analysis for Management Judgment" (2^η εκδ.), Chichester: Wiley.
- Gospodini A. και Skayannis P. (2005) "Towards an "Integration Model" of Planning Education Programmes in a European and International Context: the Contribution of Recent Greek Experience", *Planning Theory and Practice*, 6(3.)
- Haikio L. (2007) "Expertise, Representation and the Common Good: Grounds for Legitimacy in the Urban Governance Network", *Urban Studies*, 44(11): 2147-2162.
- Hall T. και Hubbard P. (επ.) (1998) *"The Entrepreneurial city"*, J. Wiley and Sons.
- Healy P., Khakee A., Motte A., Needham B. (1997) *Making Strategic Spatial Plans: Innovation in Europe*, London: UCL Press.
- Hopkins W.E. και Hopkins S.A. (1997) "Strategic Planning–financial performance relationships in banks: a causal examination", *Strategic Management Journal*, 18: 635-652.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider H.D. (επ.) (1999) *Marketing Places Europe*, Harlow: Prentice Hall.

- Lalenis K. (1993), "Public Participation Strategies in Urban Planning in Greece after the "Urban Reconstruction Operation - 1982-1984". Comparison of Theory and Practice". Ph.D. Thesis, University of Westminster, London, England.
- Lee D. (1973), "Requiem for Large – Scale Models", *Journal of the American Institute of Planners*, , 39(3), May 1973.
- Lindblom C. E. (1959), "The Science of "Muddling Through", *Public Administration Review*, 19, Revised 1965, 1973.
- Lindgren M. και Packendorff J. (2007) "Performing arts and the art of performing – On co-construction of project work and professional identities in theaters", *International Journal of Project Management*, 25(4): 356-364.
- List D. (2004) "Multiple pasts, converging presents and alternative futures", *Futures*, 36(1): 23-43.
- Liu Y., Lv X., Qin X., Guo H., Yu Y., Wang J. και Mao G. (2007) "An integrated GIS-based analysis system for land-use management of lake areas in urban fringe", *Landscape and Urban Planning*, 82(4): 233-246
- Luque-Martinez T. και Munoz-Leiva F. (2003) "Benchmarking y Marketing de Ciudades", XVII Congreso Annual y XIII Congreso Hispano-Frances, Bordeaux, 4, 5 y 6 de junio, I., σσ. 663-673.
- Luque-Martinez T. και Munoz-Leiva F. (2005) "City benchmarking: a methodological proposal referring specifically to Granada", *Cities*, 22(6): 411-423.
- Marsden T., Harrison M. και Flynn A. (1998) "Creating competitive space: exploring the social and political maintenance of retail power", *Environment and Planning A*, 30: 481-498.
- Mastop H. (1987) "Performance in Dutch spatial planning: an introduction", *Environment and planning B: Planning and Design*, 24: 807- 813.
- Mastop H. και Faludi A. (1997) "Evaluation of Strategic Plans: the performance principle", *Environment and Planning B: Planning and Design*, 34: 815-832.
- Maylor H. (2001) "Beyond the Gantt chart: Project Management moving on", *European Management Journal*, 9(1): 92-100.
- McClamroch J., Byrd J., Sowell L.S. (2001), "Strategic Planning: politics, leadership and learning", *Journal of Academic Librarianship*, 27 (5): 372-378.
- McGill R. (1998) "Viewpoint: Urban Management in Developing Countries" *Cities*, 15(6): 463-471.
- McLoughlin B. (1969), *Urban and Regional Planning. A Systems Approach*, London: Faber and Faber.
- Metaxas T. (2002) "Place/City Marketing as a tool for local economic development and city's competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing policies in

- European cities", paper presented to the EURA conference: *Urban and Spatial European Policies*, Turin, April 2002, σσ. 18-20.
- Miller D. και Holt-Jensen A. (1997) "Bergen and Seattle: a Tale of Strategic Planning in Two Cities", *European Planning Studies*, 5, no.2 σσ. 195-214.
- Peltenburg M., de Wit J. και Davidson F. (2000) "Capacity building for urban management: learning from recent experience", *Habitat International*, 24: 363-373.
- Pollack J. (2007) "The changing paradigms of project management", *International Journal of Project Management*, 25(3): 266-274.
- Racodi C. (1991) "Cities and people: Towards a gender- aware urban planning process", *Public Administration and Development*, 11: 541-559, στο McGill R., (1998) "Viewpoint: Urban Management in Developing Countries" *Cities*, 15(6): 463-471.
- Racodi C. (2001), "Forget planning, put policies first? Priorities for urban management in development countries", *JAG*, 3(3): 209-223.
- Reese L. A (1997) "The use of planning methodologies in local economic development decisionmaking", *Environment and Planning C: Government and Policy*, 15: 285-303.
- Roberts P. (1995) "Managing the Strategic Planning and Development of Regions", *Regional Studies*, 27(8): 759-768.
- Rodriguez A.G και Williams T.M. (1999) "System dynamics in project management: assessing the impacts of client behavior on project performance", *Journal of the Operational Research Society*, 49(1): 2-15
- Royal Planning Town Institute (1993) "Local Government Review – The delivery of Strategic Planning within a New Local Government Structure", Royal Planning Town Institute, London, στο Roberts P. (1995) "Managing the Strategic Planning and Development of Regions", *Regional Studies*, 27(8): 759-768.
- Sandhusen R. (1988/1993) *Marketing*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Sennett R. (1970), *The Uses of Disorder*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Seo J-K. (2002) "Re-urbanization in Regenerated areas of Manchester and Glasgow: New residents and the problems of sustainability", *Cities*, 19(2): 113-121.
- Sharma S. K. (1989) "Municipal Management". *Urban Affairs Quarterly* – India, 21, σσ. 47-53, στο McGill R. (1998) "Viewpoint: Urban Management in Developing Countries" *Cities*, 15(6): 463-471.
- Simmie J. M. (1974), *Citizen in Conflict*, London: Hutchinson Educational.
- Snyder K. (2001) "Decision support tools for community planning", *Public Management*, 83(10): 21-29.
- Sørensen E. (2002) "Democratic theory and network governance", *Administrative Theory & Praxis*, 24(4): 693-720.

- Steiberg F. (1996) "Can Development Communication Improve Urban Management?" *Habitat International*, 20(4): 567-581.
- Strange I. (1997) "Directing the show? Business leaders, local partnership, and economic regeneration in Sheffield".
- Syrett, S (1994) "Local Power and Economic Policy: Local Authority Economic Initiatives in Portugal", *Regional Studies*, 28(1): 53-67.
- Thornley A. (1977), "Theoretical Perspectives on Planning and Participation", *Progress in Planning*, 7, Part 1.
- van den Berg L και Braun E. (1999) "Urban competitiveness, Marketing and the need for Organizing capacity", *Urban Studies*, 36(5-6): 987-999.
- van den Berg L. και van Winden W. (2002), "Should cities help their citizens to adopt ICTs? On ICT-adoption policies in European cities", *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20: 263-279.
- van den Berg L., Braun E. και van der Meer J. (1997) "The organizing capacity of metropolitan regions", *Environment and Planning C: Government and Policy*, 15: 253-272.
- van den Berg L., van der Meer J. και Pol M. J. (2003) "Organizing capacity and social policies in European cities", *Urban Studies*, 40(10): 1959-1978.
- Werna E. (1995), "The management of urban development, or the development of urban management? Problems and premises of an elusive concept", *Cities*, 12(5): 353-359.
- Wong C. (1998) "Old wine an new bottle? Planning methods and techniques in the 1990s", *Planning Practice and Research*, 13(3): 221-236.
- Wright G. και Goodwin P. (1999) "Future-focussed thinking: combining scenario planning with decision analysis", *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 8: 311-321.
- Yukubousky R. (1979), "Effective Participation: Public Search for "Democratic Efficiency", *Transportation Research Board Annual Meeting*, Washington DC, USA, Jan. 1979.

Θεόδωρος Μεταξάς

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας •Πεδίον Αρεως, 383 34 Βόλος,
e-mail: metaxas@prd.uth.gr

Κωνσταντίνος Λαλένης

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας •Πεδίον Αρεως, 383 34 Βόλος,
e-mail: klalenis@prd.uth.gr